

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

**Elektronické aukce jako jeden z nástrojů pro
efektivnější výběr dodavatelů**

Lucie Táboříková

© 2010 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení
Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Táboříková Lucie

Veřejná správa a regionální rozvoj nav.- Most

Název práce

Elektronické aukce jako jeden z nástrojů pro efektivnější výběr dodavatele

Anglický název

Electronic auction an instrument of effective supplier choice

Cíle práce

Cílem práce je na základě analýzy navrhnout implementaci systému elektronických aukcí ve vybraném podniku.

Metodika

Teoretická část představuje zpracování teoretických východisek pro praktickou část práce studiem odborné literatury a kritickým zhodnocením dosavadní úrovně poznání v oblasti elektronických aukcí. Praktická část zahrnuje analýzu stávající úrovně výběru dodavatelů ve vybraném podniku a návrh implementace elektronických aukcí.

Harmonogram zpracování

do konce října 2011: zpracování teoretických východisek

listopad 2011: upřesnění dílčích cílů a metodického postupu

prosinec 2011 - leden 2012: sběr dat

únor - březen 2012: zpracování dat, vyvození závěrů, kompletace a odevzdání práce

Rozsah textové části

60 - 80 stran

Klíčová slova

elektronické aukce, nákup, implementace, dodavatelé, hodnocení dodavatelů

Doporučené zdroje informací

Baye, M.: Managerial Economics & Business Strategy. McGraw-Hill/Irwin, 2007

White, S.: Developments in Central and East European Politics. Duke University Press, 2003

Fotr, J.: Podnikatelský plán a investiční rozhodování. Grada Publishing, Praha, 1999

Synek, M.: Manažerská ekonomika, Grada Publishing, Praha, 2003

Tomek, G.: Tomek, J. Nákupní marketing. Praha : Grada Publishing, 1996. 173 s.

Fiala, P.: Modelování dodavatelských řetězců. Praha : Professional Publishing, 2005. 168 s. ISBN 80-86419-62-2.

Kaplan, M.; Zmík, J.: Jak levněji a lépe nakupovat: On-line výběrová řízení ve firemním nákupu. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. 160 s. ISBN 80-247-1145-1.

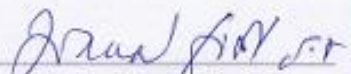
Vašítková, M.: Nákupní marketing. Karvina: Slezská univerzita v Opavě, 2007, 131 s, ISBN 978-80-7248-440-9.

Vedoucí práce

Pokorná Jitka, Ing.

Termín odevzdání

březen 2012


prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr.h.c.
Vedoucí katedry




prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr.h.c.
Děkan fakulty

V Praze dne 6.3.2012

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci Elektronické aukce jako jeden z nástrojů pro efektivnější výběr dodavatelů jsem vypracovala samostatně, pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 2.4 2012 _____

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí práce Ing. Jitce Pokorné za odborné konzultace. Rovněž bych ráda poděkovala společnosti Škoda Transportation a.s., jejím zástupcům a kolegům za poskytnutí informací a odbornou pomoc.

© Lucie Táboříková, 2012

Tato práce vznikla jako školní dílo na České zemědělské univerzitě v Praze, Provozně ekonomické fakultě. Práce je chráněna autorským zákonem a její užití bez udělení oprávněním autorem je nezákonné, s výjimkou zákonem definovaných případů.

Elektronické aukce jako jeden z nástrojů pro efektivnější výběr dodavatelů

Electronic auction an instrument of effective supplier choice

Souhrn

Předložená diplomová práce charakterizuje základní funkci nákupu včetně deskripce cílů a faktorů ovlivňující nákup. Popisuje obecně výběr a hodnocení dodavatelů s podáním uceleného náhledu na systém elektronických aukcí a jejich fungování. Hlavním cílem práce je inovovat nákupní proces u vybrané společnosti se zaměřením se na využití elektronických aukcí při výběru a hodnocení dodavatelů a prověření efektivnosti jejich využití po implementaci.

Summary

The presented master's thesis describes the basic functions of the purchasing including the description of the goals and factors, which have an influence over the whole purchasing procession. Generally it describes the selection and the evaluation of the suppliers submitting a comprehensive view of a system of electronic auctions and theirs functions. The main aim of this thesis is an innovation of the purchasing process for a selected company with a focus on the application of the electronic auctions during the selection and evaluation of the suppliers. Finally it will be verified the effectiveness of their application and use after the implementation.

Klíčová slova: Nákup, výběrové řízení, dodavatel, elektronická aukce, nákupní cena, poptávkový formulář, Smluvní podmínky aukce, Všeobecné obchodní podmínky, Rámcová kupní smlouva, nabídka, poptávka

Key words: Purchasing, Request for quotation (RFQ), supplier, electronic auction, purchasing price, Inquiry form, Contract terms and conditions of auction, General business conditions, General purchasing contract, offer, inquiry = demand

Obsah

1	Úvod.....	9
2	Cíl práce a metodika	11
3	Literární rešerše	12
3.1	Teorie nákupu.....	12
3.1.1	Základní funkce a úkoly nákupu.....	12
3.1.2	Marketingové pojetí nákupu	15
3.1.3	Cíle nákupu	16
3.1.4	Faktory ovlivňující nákup.....	17
3.1.5	Nákupní situace (jejich typologie a charakteristika).....	19
3.2	Hodnocení a výběr dodavatelů.....	20
3.2.1	Význam hodnocení dodavatelů.....	21
3.2.2	Kritéria hodnocení dodavatelů.....	23
3.2.3	Výběr dodavatelů.....	25
3.2.4	Výběrové řízení.....	25
3.3	Elektronické aukce	32
3.3.1	Základní dělení aukcí a elektronických aukcí.....	33
3.3.2	Typologie aukcí a elektronických aukcí	35
3.3.3	Rozdíl mezi elektronickou aukcí a elektronickým výběrovým řízením	36
3.3.4	Elektronické aukce v podnikovém prostředí	37
4	Analytická část.....	42
4.1	Historie až po současnost společnosti Škoda Transportation a.s.	42
4.2	Analýza organizačního rozdělení nákupu a sourcingu ve společnosti Škoda Transportation a.s.....	45
4.3	Analýza stávající úrovně výběrových řízení	51
4.3.1	Smluvní vyjednávání s vítězem	55
4.4	Navržení nového postupu výběrového řízení včetně implementace E-aukcí	56
4.4.1	Zhodnocení podmínek před E-aukcí.....	57
4.4.2	Vytvořené dokumenty pro účely E-aukce	58

4.4.3	Princip využívání navržených dokumentů.....	59
4.4.4	Zajištění potřebných dokumentů před E-aukcí.....	60
4.4.5	Postup při uskutečňování E-aukce s využitím Poptávkové formuláře a následným využitím Smluvních podmínek aukce	61
4.4.6	Příprava E-aukce.....	63
4.4.7	Volba typu E-aukce a její průběh	63
4.4.8	Ukončení E-aukce a výběr vítěze	64
4.4.9	Nová hodnotící kritéria a nové vyhodnocení VŘ	65
4.4.10	Postup po určení vítěze aukce.....	70
5	Zhodnocení výsledků a doporučení	72
5.1	Posouzení efektivity využití E-aukcí.....	72
5.2	Vyplácí se realizovat a využívat elektronické aukce?.....	73
5.3	Doporučení pro podnik	73
6	Závěr	75
7	Seznam použitých zdrojů.....	77
8	Seznam obrázků a grafů v textu.....	80
9	Seznam tabulek.....	81
10	Seznam použitých zkratk	82
11	Přílohy.....	83

1 Úvod

K dlouhodobému působení a úspěchu na trhu je nutné prodávat výrobky nejen vysoce kvalitní a za cenu na úrovni konkurence či nižší, ale také diferencovat se od konkurence. K výjimečnosti a odlišnosti mohou vést různé nabízené servisní služby, které zákazníci dnes již skoro standardně požadují.

K tomu, aby společnost uspěla se svými výrobky na trhu, je potřeba mít vybudovaný kvalitní a silný strategicko-operativní nákupní tým, který dokáže vybrat správné obchodní partnery - dodavatele, kteří zajistí kvalitní dodávky materiálu a komponentů pro včasnost a plynulost výroby za přiměřenou konkurenceschopnou cenu.

Vhodným výběrem, dojednáním a smlouvením výhodných podmínek může společnost docílit přenesení téměř všech rizik na své subdodavatele a ovlivňovat tak cash-flow své společnosti, nejen řízením zásob u finančně náročného výrobního procesu.

Výběrem dodavatele však práce nákupního týmu nekončí. Důležité je provádět průběžné prověrky hodnocení stávajících dodavatelů a neustále prověřovat nové možnosti na trhu, které eliminují možné chyby a rizika. Nákupní tým by měl mít jasně stanovená pravidla pro výběr a hodnocení.

Pomocí vztahů s dodavateli dochází k propojení vnějšího tržního prostředí s vnitropodnikovým. Někteří autoři¹ tvrdí, že o výsledné schopnosti uspokojovat požadavky zákazníků často rozhoduje již kvalita nakupovaných vstupů, která je přímo úměrná kvalitě vztahů s dodavateli.

Ziskovost podniku je konečným hodnotícím kritériem společnosti. Tento zisk lze podpořit úrovní nákladů, které lze v rámci celého podniku ovlivňovat právě z velké části v oblasti nákupu snížením cen vstupních materiálů. Jedním z možných moderních nástrojů

1 Např. NENADÁL, J., *Management partnerství s dodavateli*, s. 11

sloužících především k redukování cen lze využít elektronické aukce. Tento moderní způsob soutěžení o veřejné zakázky umožňuje dodavatelům v reálném čase přes webové rozhraní vylepšovat své nabídky a zvítězit tak nad konkurencí. Elektronická aukce podle zákona o veřejných zakázkách představuje možný způsob hodnocení nabídek, kdy jednotliví dodavatelé mohou ve vzájemném „souboji“ vylepšovat své úvodní nabídky a vyhrát tak zakázku. Pro zadavatele to obvykle představuje snížení výsledné ceny nebo vylepšení nabízených podmínek. Podobně jsou elektronické aukce využívány i v soukromé sféře. Nabídky jsou v elektronické aukci hodnoceny automaticky systémem a pořadí nabídek je stanovováno průběžně v reálném čase a to na základě zadavatelem stanovených hodnotících kritérií, která byla vyhlášena při zahájení zadávacího řízení. Samotná elektronická aukce probíhá ve virtuální aukční síni, v níž dodavatelé optimalizují své nabídky a zadavatel sleduje vývoj pořadí a hodnot kritérií.

2 Cíl práce a metodika

Cílem této práce je inovovat nákupní proces pro výběr a hodnocení dodavatelů u vybrané společnosti Škoda Transportation a.s. formou implementace a využití elektronických aukcí při realizaci výběrových řízení. Výstupem bude navržení nového postupu při výběrových řízeních včetně využití elektronických aukcí. Vedlejším cílem práce bude zjištění, zda tento prostředek povede k efektivnějšímu výběru dodavatelů u vybrané společnosti.

V diplomové práci se vychází zejména z odborných publikací. V praktické části je čerpáno z interních materiálů a výkazů daného podniku a vlastních návrhů.

Teoretická část je rozdělena do tří kapitol a je zde využita především metoda deskripce. V první kapitole je popsán nákupní proces, druhá kapitola se věnuje výběru a hodnocení dodavatelů a ve třetí je charakterizována problematika elektronických aukcí. V této části jsou uvedeny nejen teoretické, ale i praktické poznatky k dané problematice.

V praktické části je nejprve provedena analýza současného stavu organizace a fungování nákupu ve vybrané společnosti. Na základě výsledků analýzy současného stavu je navrženo nové řešení výběrových řízení včetně využívání nástroje elektronických aukcí. Dále jsou navržena hodnotící kritéria, která je vhodné sledovat a pečlivě posuzovat při výběru vítěze s uvedením praktického příkladu vyhodnocení výběrového řízení za použití holandské aukce. Závěrem této práce je výstup s doporučením, zda elektronické aukce ve společnosti Škoda Transportation a.s. provádět či ne.

3 Literární rešerše

3.1 Teorie nákupu

Pojem nákupu lze obecně definovat jako proces sloužící k zajištění důležitých zdrojů, ať už se jedná o zajišťování hmotných statků či služeb. Tomek ve své knize definuje nákup v širším pojetí jako opatřování, do kterého zahrnuje následující činnosti:

- určení spotřeby
- nákup
- doprava
- příjem
- skladování².

Nákupní proces tvoří velmi důležitou a v dnešní době nepostradatelnou součást podnikového uspořádání vedoucí k naplňování podnikových cílů a to jak těch strategických, tak i těch operativních.

Celková dlouhodobá prosperita podniku, stejně tak jako krátkodobá rentabilita může být velmi účinně ovlivněna nákupními činnostmi.

3.1.1 Základní funkce a úkoly nákupu

Primární funkcí nákupu je včasné dle požadavků a vstupních parametrů zabezpečit materiálové zdroje a služby v požadovaném množství, kvalitě, čase a na určené místo.

Obecným úkolem nákupu je dosáhnout bezproblémového a plynulého chodu výrobních i nevýrobních procesů podniku³. Velmi důležitým sledovaným faktorem z

² TOMEK, G., TOMEK, J., *Nákupní marketing*, s. 19

³ TOMEK, J., HOFMAN, J., *Moderní řízení nákupu podniku*, s. 17

tohoto pohledu je efektivnost, tzn., že se musí jednat o aktivní přístup a nastavení specifických podnikových opatření a nástrojů. Synek definuje tyto úkoly nákupu jako:

- ujasnění potřeb,
- stanovení optimální velikosti a vhodných termínů potřeby,
- hledání dodavatelů,
- volba dodavatele,
- tvorba objednávky,
- kontrola a zúčtování dodávky,
- skladování,
- vyskladnění,
- sledování spotřeby⁴.

Jiné rozdělení klíčových úkolů nákupu a detailněji popisuje Šlapota, který je rozděluje do čtyř níže uvedených činností, které se samozřejmě mohou odlišovat v závislosti na uspořádání a nastavení konkrétního podniku⁵:

- nákupní logistika neboli objednání,
- sourcing – operativní nákup,
- strategický nákup,
- SQA – procesní a výroková kvalita dodavatele.

Úkolem nákupní logistiky neboli objednávání je v zásadě zajistit materiálové toky do firmy. Pro nákupčího, který je zodpovědný za zpracování požadavku, tj. vytvoření objednávky, je nutné znát specifikaci produktu, požadované množství, dodací termín, cenu, případně další dohodnuté a požadované obchodní a technické podmínky, které by se měly automaticky generovat pomocí vhodně nastaveného systému. Jedním z jeho nejdůležitější a často opomíjených úkolů by mělo být zajištění potvrzení objednávky a kontrola dodržování dodacích termínů.

Sourcing má zejména za úkol analyzování a mapování trhu, aktivní vyhledávání nových vhodných a alternativních možností. Pracovník takového útvaru musí být

⁴ SYNEK, M. a kol., *Manažerská ekonomika*, s. 199

⁵ ŠLAPOTA, B., GRABYRCZYK, K., LETÁK, J., *Nákup?*, s. 20

specialistou a odborníkem pro přidělený trh nebo okruh komodit, kde se bude velmi snadno orientovat a bude schopen vypracovávat kvalifikované odhady vývoje trhu, nakupovaných komodit pro budoucí využití vypracovávaných kalkulačí, které slouží k úspěšnější prodejnosti finální produktu.

Rolí a úlohou strategického nákupu je zaměření se na stávající obchodní partnery (dodavatele), udržování kontaktu k získání cenných informací a přehledu o možnostech rozšíření spolupráce, výrobních kapacitách, budování silných vazeb a úzké spolupráce s nimi, vyjednání výhodnějších podmínek. Dalším jeho úkolem je vyhledávání nových dodavatelů k rozdělení rizika nebo jen pro účely zjištění reálné ceny na trhu k dojednání co nejnižší ceny u současného dodavatele.

SQA (Supplier Quality Assurance) neboli zabezpečení dodavatelské kvality je jedním z hlavních kritérií fungujícího podniku a spokojenosti finálního zákazníka. Ve velkých společnostech přebírá zodpovědnost za dodržování určité nastavené úrovně útvar jakosti (kvality, vstupní kontroly). Ten by měl však úzce spolupracovat s oddělením nákupu, potažmo s dodavatelem⁶.

Strategická funkce nákupu, jak prezentuje Monczka se odráží následně v ziskovosti podniku:

- jedná se o jednu z charakteristických oblastí pro nákladové úspory, protože náklady na pořízení produktů a služeb tvoří 50% celkových nákladů,
- nákup má hlavní vliv na kvalitu, která je vnímána jako jeden z důležitých faktorů konkurenceschopnosti,
- je zde počátek technologických změn a zdokonalení produktu nebo procesu⁷.

⁶ ŠLAPOTA, B., GRABYRCZYK, K., LETÁK, J., *Nákup?*, s. 25-31

⁷ MONCZKA R. M., TRENT R. J., *Purchasing and Sourcing strategy: Trends and Implications*, s. 107

3.1.2 Marketingové pojetí nákupu

Nezbytnou nutností dnes již téměř každé fungující společnosti je mít jasně definované cíle a strategie. Na vrcholové podnikové a marketingové strategie úzce navazují i nákupní strategie.

Tomek ve své knize připodobňuje obsahovou náplň nákupního marketingového mixu prodejnímu, který zahrnuje podobně ucelený soubor nástrojů, které vedou k dosažení definovaných podnikových cílů a splnění funkcí nákupu. Jedná se o informační, komunikační, dodavatelský, konkurenční, cenový, výrobní, množstevní, termínový mix, dále mix kvality a nákupních podmínek⁸.

Pro vypracování kvalitní nákupní marketingové strategie je důležité dodržovat určitá pravidla a zásady, kterými se zabývají různí autoři^{9, 10}:

- zohledňovat ekonomická hlediska a parametry při rozhodování a hodnocení v kontextu s naplněním dlouhodobých strategických cílů podniku (náklady, výše zásob, substituční řešení, hospodaření s materiálem, standardizace procesu apod.),
- nákup musí být aktivním členem podnikového procesu, zapojen do vrcholového strategického rozhodování,
- nutností je vybudovat spolehlivou a ucelenou informační základnu, které bude schopna kdykoliv a komukoliv poskytnout podklady pro správná rozhodnutí při výběru dodavatele, vystavení nákupní objednávky, hodnocení či kontrole,
- důležitá je i osobnost nákupce, který reprezentuje zájmy firmy a má k tomu dostatečné profesní předpoklady, znalosti a dovednosti z oblasti technické, ekonomické, obchodní i právní, neposledním důležitým předpokladem je jeho loajálnost,
- nákup se musí zaměřit na komplexní řešení problémů, zohledňuje různé, nejen podnikové, cíle a faktory, které v celkovém efektu snižují náklady, zvyšují

⁸ TOMEK, G., TOMEK, J., *Nákupní marketing*, s. 121

⁹ VAŠTÍKOVÁ, M., *NÁKUPNÍ MARKETING*, s. 51-52

¹⁰ TOMEK, G., TOMEK, J., *Nákupní marketing*, s. 122-131

kvalitu, vytváří spokojenost zákazníka, zvyšují prodejnost výroby, zohledňují ekologické požadavky,

- zaměření se na dodavatele, který je pro nás v určitém smyslu partnerem, ale i protivníkem, dobře znát jeho ekonomickou situaci, silné a slabé stránky, postavení na trhu a získávat průběžně další potřebné informace pro budování silných vazeb k rozvíjení spolupráce,
- vyvarovat se chybám při tvorbě plánů na základě pečlivých analýz a znalostí budoucích potřeb podniku včetně zpětných vazeb, schopnost citlivě reagovat na vnější i vnitřní podněty,
- důležitá je také správná volba nákupní strategie pro správné řízení, nejen nákupního procesu, ale i navazujících činností a aktivit, kterých se dotýká.

3.1.3 Cíle nákupu

Obecně lze cíle definovat jako určitou představu, stav, úpravu, řád či věc, které by mělo být dosaženo v předem stanoveném reálném čase. Takto lze i přistupovat k vymezení nákupních cílů, které jsou určitou reflexí strategických, taktických a operativních plánů podniku a odráží skutečné konkrétní potřeby podniku na základě předem provedených analýz. V praxi je důležité určit si cíle hlavní a vedlejší k dosažení efektivnějšího výsledku a výstupu.

Nákupní cíle lze charakterizovat jako redukci transakčních nákladů, rozdělení a minimalizaci rizika při pořizování materiálu, zboží a služeb, v určitém smyslu zvýšení nezávislosti a flexibility nákupu, neustálé zkvalitňování nákupních činností apod.

Iniciátory nákupního chování jednotlivých cílů velmi věrohodně a přehledně ukazuje níže uvedená tabulka.

Tabulka 1 – Příklady cílů nákupního marketingu¹¹

<i>Zaměření cílů nákupů</i>				
<i>výrobek</i>	<i>servis</i>	<i>platební podmínky</i>	<i>komunikace</i>	<i>ostatní</i>
hromadná výroba	zvýšení dodací pohotovosti	snížení nákupních cen	zlepšení styků s DOD	vyhledávání kooperací
kusová výroba	lepší přizpůsobivost	orientace na pevné ceny	zlepšení personálních vztahů	zvýšení exkluzivity
levné výrobky	zlepšení dodávek ND	prodloužení platebních termínů atd.	uplatnění výkonů konkurence	snížení stavů zásob
špičkové výrobky	rozšíření garancí		zvýšení podílu normalizovaných nabídek atd.	větší využití železniční dopravy atd.
inovace	zlepšení kontroly atd.			
speciální výrobky atd.				

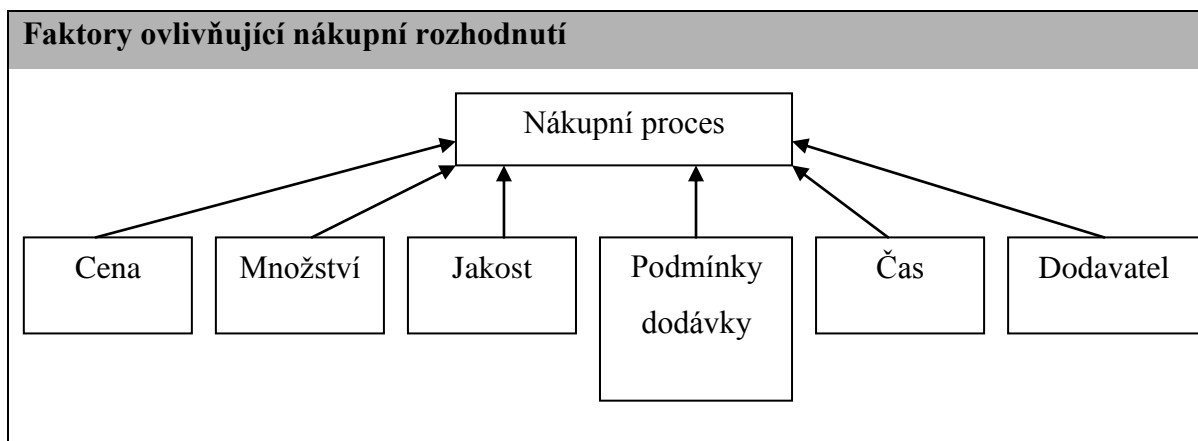
Zdroj: SYNEK, M. a kol., *Manažerská ekonomika*, s. 201

3.1.4 Faktory ovlivňující nákup

Primární povinností nákupu je pomáhat uspokojovat ostatním oddělením jejich požadavky. Nelze říci, že jim je podřízen nebo má naopak dominantní postavení, ale úzce spolupracuje s ostatními útvary a směřují tak společně k dosažení podnikových cílů, jak uspět na trhu. Správná rozhodnutí nákupu jsou ovlivňována v prostředí hospodářské soutěže různými faktory, které jsou demonstrovány na níže uvedeném obrázku. Při rozhodování se vždy jedná o kombinaci všech níže uvedených faktorů a hledá se optimální a nejefektivnější řešení.

¹¹ Použité zkratky v tabulce: ND = náhradní díl, DOD = dodavatel

Obrázek 1 – Faktory ovlivňující nákupní rozhodnutí



Zdroj: TOMEK J., HOFMAN J., *Moderní řízení nákupu podniku*, s. 23

Cena je velmi důležitým faktorem při rozhodování a výběru dodavatele. Je důležité zvolit takovou optimální variantu, která nám přinese nejvyšší hodnotu za co nejnižších vstupních nákladů, tj. i nákupní ceny. Dalším sledovaným faktorem podniku je volba optimálního množství materiálu a zboží z pohledu dodávek. Nákup tak může vyjednat nejen množstevní slevy, ale ušetřit náklady za efektní dopravu dodávky. Optimální množství dále souvisí se zásobami na skladu, náklady za toto skladování, množstvím potřebným do výroby, protože není možno vždy uplatňovat metodu JIT¹² vzhledem k náročnosti a složitosti výrobního programu. Dalším aspektem může být možnost znehodnocení nakupovaného zboží v průběhu skladování a tím automatické krácení záručních lhůt. Cílem podniku je vždy nakupovat kvalitní komponenty za co nejnižší cenu. Kvalita velmi úzce souvisí se záměrem podniku uspokojit představy zákazníka. Podmínky dodávky jsou vždy u každého obchodního případu a realizace dodávky velmi specifické, proto by měli být tyto podmínky vždy předem jasně definovány v nákupní objednávce či smlouvě. Velmi často se využívají mezinárodní obchodní podmínky INCOTERMS¹³.

¹² JIT neboli Just in time = logistická technologie založená na dodávkách přesného množství v přesný čas.

¹³ INCOTERMS (International Commercial Terms) – jsou mezinárodní obchodní podmínky platné pro přepravu zboží, které upravují platby za dopravu, rizika a povinnosti mezi dopravcem, kupujícím a prodávajícím, používají se v mezinárodních kupních smlouvách. Byly vytvořeny Mezinárodní obchodní komorou (ICC) a určují povinnosti smluvních stran při dodávce zboží (náklady a rizika). Praktické použití je takové, že na skupiny doložek INCOTERMS odkazují přímo smlouvy v mezinárodním obchodním styku. Z hlediska řízení jsou INCOTERMS smluvním obchodním standardem, který akceptují vlády, právní autority a obchodní společnosti po celém světě.

K tomu, aby mohl podnik včas zajistit dodávku, je třeba vycházet ze znalosti dodacích lhůt (většinou se jedná o čas potřebný pro dodavatele k zajištění materiálu, zboží či služeb, k výrobě a k dodání od doručení nákupní objednávky k realizaci dodávky). Při plánování časového harmonogramu dodávek je nutno zohlednit optimální množství, aby se podnik vyvaroval problémům s nadměrným nebo naopak nedostatečným množstvím zásob. Nejvýznamnějším faktorem, který ovlivňuje nákupní proces, je výběr vhodného dodavatele. Pečlivý a důkladný výběr dodavatele zajistí kvalitní dodávky za rozumnou cenu, v optimálním množství, včas až místo. Je nutné hledat obchodního partnera a ne pouze dodavatele¹⁴.

3.1.5 Nákupní situace (jejich typologie a charakteristika)

Většina autorů¹⁵ používá pro definování nákupních situací tři výchozí typy nákupních rozhodnutí:

- přímé (rutinní) nákupní situace – jedná se, jak o pravidelně se opakující nákupy pro potřeby výroby, tak pro ostatní oddělení (administrativa, údržba aj.), nákupčí rutinně poptává dodavatele, se kterými má zkušenosti z dřívější obchodních případů a dá se předpokládat, že budou splňovat stejné požadavky kladené objednavatelem.
- modifikované (opakované) nákupní situace - se liší od rutinních nákupních situací tím, že vyžadují určité odlišnosti od původního zadání a požadavků (druh zboží, cenu, podmínky dodávek či jiné specifiky). Je nutno vybrat pro dodávku odpovídajícího dodavatele dle definovaných kritérií.
- nový nákup – jedná o naprosto prvotní a pro podnik novou nákupní situaci, nákupčí objedná doposud nedodávaný produkt a nemá možnosti si ověřit způsobilosti dodavatele na základě předchozích zkušeností. Tato nákupní situace je nejvíce riziková. Před konečným nákupním rozhodnutím a objednáním je nutno pečlivě shromáždit a analyzovat velké množství informací.

¹⁴ TOMEK J., HOFMAN J., *Moderní řízení nákupu podniku*, s. 24,25

¹⁵ Např. TOMEK J., HOFMAN J., *Moderní řízení nákupu podniku*, s. 47

Vzájemný vztah mezi nákupním procesem a jednotlivými nákupními situacemi znázorňuje následující tabulka. Zároveň ukazuje marketingové aktivity dodavatelů dle dvou různých aspektů a to, zda se jedná o již existujícího dodavatele („in“) nebo o naprosto nového („out“)¹⁶.

Tabulka 2 - Reakce dodavatelů na odlišné nákupní situace

Nákupní situace	Aktivity dodavatelů, kteří jsou "in"	Aktivity dodavatelů, kteří jsou "out"
<i>Nové nákupy</i>	Sledování rozvíjející se potřeby v organizaci. Poznání specifických potřeb. V počátečních fázích nákupního procesu aktivní poskytování obchodně technických informací.	Určení specifických potřeb. V počátečních fázích nákupního procesu aktivní poskytování obchodně technických informací.
<i>Přímé opakované nákupy</i>	Posílení vzájemných vztahů mezi nakupujícím a prodávajícím. Přizpůsobení se rozvíjejícím se potřebám zákazníků.	Snaha ukázat organizacím, že užitek z opětovného zkoumání požadavků a dodavatelů převyšuje míru nákladů. Pokus umístit se na seznamu preferovaných dodavatelů rovnou na druhém nebo třetím místě.
<i>Modifikované opakované nákupy</i>	Korigování problémů se zákazníky, analyzování a poznávání potřeb zákazníků.	Reakce na problémy organizací s existujícími dodavateli. Přesvědčit organizace, aby vyzkoušely alternativní nabídky.

Zdroj: TOMEK, J., HOFMAN, J., *Moderní řízení nákupu podniku*, s. 52

3.2 Hodnocení a výběr dodavatelů

Vzhledem k tomu, že byly v předchozích kapitolách definovány a popsány role a organizace nákupních procesů, cílů a úkolů, v této fázi je nutné se vrátit k jedné z nejzákladnější a nejdůležitější činností celého nákupního procesu a to je schopnost vyhledat dodavatele, který nám bude ochoten poskytnout - důsledně – kvalitu, servis a konkurenceschopné ceny. Nákup musí průběžně monitorovat a vyhodnocovat výkon dodavatelů. V této kapitole se zaměříme na to, jaký je vůbec význam výběru a hodnocení dodavatelů, kritéria a měření pro správný výběr dodavatelů. Principy a metody, které se dnes používají, jsou uplatňovány stále intenzivněji než kdykoliv předtím. Společnosti jsou

¹⁶ VAŠTIKOVÁ, M., *NÁKUPNÍ MARKETING*, s. 34

nuceny konkurencí k neustálému zlepšování, ale na druhou stranu se snaží tento tlak přesouvat na své dodavatele, aby zlepšili svůj výkon, kvalitu, služby a ceny¹⁷.

3.2.1 Význam hodnocení dodavatelů

Hodnocení dodavatelů je velmi nepopulární činností většiny nákupních oddělení, které je vyžadováno provádět dle předem stanovených postupů na základě různých předpisů, interních nařízeních nebo externích auditů. Tyto postupy jsou nákupčími vykonávány velmi rutinně a s určitou povrchností bez pochopení smyslu těchto činností. Hodnocení dodavatelů by nemělo být pouze formalitou pro získání certifikátů, ale podnik by měl těchto posbíraných informací využít a zúročit čas strávený tímto sběrem pro následné kvalitnější a správnější rozhodování. V praxi již větší podniky provádějí hodnocení dodavatelů na vysoké úrovni, pravidelně aktualizují a odvozují z něj závěry pro průběžné rozhodování nejen v nákupních situacích.

Synek¹⁸ uvádí, že „vytvoření trvalých dodavatelsko-odběratelských vztahů, což je předpokladem jejich dalšího vývoje, vyžaduje trvalé sledování a hodnocení dodavatelů na základě vlastních podnikových kritérií“. Tomek¹⁹ se k totožnému tématu vyjadřuje ještě striktněji: „Hodnocení dodavatelů je jednou z nejdůležitějších činností každého nákupce či manažera nákupu“.

V případě, že podnik udržuje systém řízení kvality dle normy ISO 9001²⁰, musí sledovat a vyhodnocovat průběžně na základě předem stanových kritérií způsobilost

¹⁷ HEINRITZ, S., FARRELL, P., *PURCHASING: Principles and Applications*, s. 96

¹⁸ SYNEK, M. a kol., *Manažerská ekonomika*, s. 212

¹⁹ TOMEK, J., HOFMAN, J., *Moderní řízení nákupu podniku*, s. 237

²⁰ ISO.CZ: *ISO 9001* [online]. 2000 [cit. 2012-02-18]. Dostupné z: http://www.iso.cz/?page_id=38

„Norma stanoví jednoduchou zásadu, kdy vedení firmy stanoví své cíle a plány v oblasti kvality své produkce a tyto jsou postupně pomocí nastavených procesů realizovány, přičemž účinnost těchto procesů je měřena a monitorována, aby společnost mohla přijmout účinná opatření na změnu. Norma se zabývá principy řízení dokumentace, lidských zdrojů, infrastruktury, zavádí procesy komunikace se zákazníky, hodnocení dodavatelů, měření výkonnosti procesů a také interní audity za účelem získání zpětné vazby.“

dodavatelů, které pokládá pro svoji činnost za relevantní. Norma neurčuje konkrétní postupy a způsoby hodnocení dodavatelů. Je na uvážení každého podniku, která kritéria stanoví a jakou důležitost bude v hodnocení dodavatelů sledovat. Důležité, a zároveň požadované normou, je provádět tato hodnocení pravidelně.

Certifikace dodavatelů jako jedno z hodnotících kritérií je při výběrových řízení dnes automaticky požadována. Problém může nastat u malých firem, které systém řízení kvality dodržují, ale certifikát nevlastní. Panuje zde určitá nedůvěra, která může být prolomena důkladným a pečlivým vstupním auditem takového dodavatele, prováděním namátkových přejímk, kontroly prvních kusů z dodávky či průběžných prověrek.

Synek ve své knize popisuje velmi výstižně proces hodnocení dodavatelů²¹:

- vytvoření katalogu kritérií
- vlastní hodnocení výkonu dodavatelů
- znázornění výsledků
- vyhodnocení a návrhy opatření

Hlavním cílem hodnocení dodavatelů je získat takzvanou zpětnou vazbu pro dodavatele i odběratele. Hodnocení dodavatelů analyzuje na základě stanovených kritérií jejich situaci a pomáhá tak odhalit jakékoliv odchylky od požadovaného standardu. Tyto nuance či případné budoucí hrozby by měly být vyzorovány co nejdříve a měly by být z toho vyvozeny důsledky. Zároveň hodnocení odhaluje i příležitosti, které je dobré využít oboustranně. Dobře a kvalitně vypracované hodnocení pomáhá odběrateli s jeho rozhodováním o další možné budoucí spolupráci, nastavení změn či vyvození závěrů o ukončení spolupráce, pomáhá nalézt zlepšení a samozřejmě finanční přínosy a úspory. Nákupčí je schopen nalézt nejen spolehlivého dodavatele, ale obchodního partnera, který se bude podílet a úzce spolupracovat na dosažení podnikových cílů, udrží dlouhodobě nižší ceny, rozšíří své nabízené služby o zákaznický servis, bude hledat efektivnější řešení, které usnadní výrobní proces, bude zvyšovat kvalitu nabízených výrobků a tím eliminovat riziko reklamací a poruchovosti, neohrozí plynulost výroby.

²¹ SYNEK, M. a kol., *Manažerská ekonomika*, s. 212

3.2.2 Kritéria hodnocení dodavatelů

Hodnocení dodavatelů je velmi důležitým a nepostradatelným procesem nákupu, který ovlivňuje volbu správného dodavatele a vytváří tak dlouhodobě úspěšnou spolupráci s těmito obchodními partnery, na které se lze v každé situaci spolehnout. V praxi neexistuje žádná nejlepší metoda nebo přístup, který by mohl být využíván všemi společnostmi. Každý podnik si musí vytvořit svoji vlastní metodiku a stanovit kritéria, která budou odpovídat potřebám společnosti.

Zpravidla začíná ověřením ekonomické stability, prověření způsobilosti dostát požadavkům z hlediska kvality či jiných technických a obchodních parametrů a specifik, a zda se jedná o dostatečně inovativního partnera apod. Postup je následující: nejprve je nutno si stanovit kritéria (jakost, zabezpečení jakosti, pružnost, technické vybavení nebo strojní park, personální vybavení, blízkost místa, údržbářská služba, servisní služby, finanční síla, perspektivnost výrobků, certifikace podle ISO 9000, kompetence partnerů, ochota k inovacím, doba reakce v případě potřeby, ekologická politika) a jejich váhy důležitosti (stupnici, známkování, bodování) pro samotnou realizaci hodnocení.

Mezi objektivními a nejpoužívanějšími kritérii je hodnocení na základě plnění dodávek z hlediska:

- dodržování termínů,
- dodržování limitních cen,
- dodržování kvality.

Dále se využívá subjektivního hodnocení (přístup a komunikace dodavatele, poskytované benefity dodavatelem apod.) interními zaměstnanci zaměřené na aktuální potřeby společnosti.

Schulte²² uvádí ve své publikaci, že „zásadní význam pro kvalitu výběrového rozhodování má především počet a druh zvolených kritérií. Cena, dodací lhůta a jakost

²² SCHULTE, CH., *Logistika*, s. 36

výrobků nemohou být jediným kritériem u významných materiálů nebo rozsáhlejších objemů při zásobování“.

Tabulka 3 - Příklad kritérií v hodnocení dodavatelů

		5 bodů velmi dobrá	4 body dobrá	3 body neutrální	2 body příjemná	1 bod špatná
Jakost		Špičková	Přesahuje minimální požadavky	Odpovídá minimálním požadavkům	Leží částečně těsně pod minimálními požadavky	Neodpovídá v žádném případě minimálním požadavkům
Cena		Více než 5 % pod průměrnou cenou	Až do 5 % pod průměrnou cenou	Odpovídá průměrné ceně	Až do 5 % nad průměrnou cenou	Více než 5 % nad průměrnou cenou
Lhůta		Více než 5 % pod průměrnými dodacími lhůtami	Až do 10 % pod průměrnými dodacími lhůtami	Odpovídá průměrným dodacím lhůtám	Až do 10 % nad průměrnými dodacími lhůtami	Více než 10 % nad průměrnými lhůtami
Spolehlivost	Jakost	Dodávky přesahující smluvní podmínky	Dodávky přesahující částečně smluvní podmínky	Dodávky odpovídají přesně smluvním podmínkám	Dodávky vykazují menší nedostatky	Dodávky musí být tříděny, případně odmítnuty
	Lhůta	Smluvní dodací lhůty byly dodrženy přesně	Dodávky mají časový předstih asi 1 týden	Dodávky mají zpoždění asi 2 dny nebo předstih více než o 1 týden	Dodávky mají zpoždění asi o 1 týden	Dodávky mají přes upomínky zpoždění více než 2 týdny
	Dodané množství	Smluvní dodací množství byla přesně dodržena	Dodací množství dosahuje až 5 % přesahu nad objednaným množstvím	Dodací množství dosahuje až 5 % nenaplnění nebo více než 5 % přesahu objednaného množství	Dodací množství dosahuje až 10 % nenaplnění objednaného množství	Dodací množství dosahuje více než 10 % nenaplnění objednaného množství

Zdroj: SCHULTE, CH., *Logistika*, s.36

Fotr²³ říká: „Významnost kritérií hodnocení není dána objektivně, ale závisí na hodnotové soustavě rozhodovatele a hodnotové soustavě jeho firmy, která se odráží ve sledovaných cílech a uplatňované podnikatelské strategii. Preferenční uspořádání variant, resp. optimální varianta, mohou být u této úlohy rozdílná u různých rozhodovatelů, a nelze tedy mluvit o jediném objektivně platném preferenčním uspořádání variant v úlohách více-kritériálního hodnocení. Určitá subjektivita se neprojevuje pouze v posuzování významu jednotlivých kritérií, ale již ve výběru těchto kritérií i při hodnocení důsledků variant, zvláště vzhledem ke kritériím kvalitativní povahy“.

²³ FOTR, J., DĚDINA, J., HRŮZOVÁ, H., *Manažerské rozhodování*; 2000, s. 124

3.2.3 Výběr dodavatelů

Hodnocení dodavatelů je úzce spjato s výběrem dodavatelů. Kritéria definovaná pro hodnocení lze velmi efektivně využít i při výběru dodavatelů.

Stejně jako u všech nákupních problémů, je výchozím bodem potřeba materiálu, zboží nebo služeb. Přesné specifikace mohou a také nemusí být vždy stanoveny, ale všeobecně musí být známa jeho obecná povaha a účel. Cílem každé firmy je zajistit požadovanou úroveň kvality produktu, kterou požadují spokojení zákazníci, tj. najít kvalitního a spolehlivého dodavatele a snažit se s ním udržovat vzájemné dlouhodobé vztahy, které budou směřovat k prosperitě obou společností. Ve většině a zpravidla u malých společností a technicky jednoduchých produktů rozhoduje o dodavateli nákupčí. U technicky náročných produktů a ve větších společnostech odpovědnost za volbu dodavatele má sestavený tým složený z nákupce a odborných pracovníků, kteří jsou schopni kvalifikovaně rozhodnout a realizovat efektivně výběrové řízení většinou na základě podnikových směrnic.

Při rozhodování o nejvhodnějším dodavateli se využívají nejčastěji tyto metody²⁴:

- expertní odhad (týmu nebo jednotlivce),
- scoring-model,
- porovnání nabídek (z hlediska cenové úrovně dodavatele),
- kombinované metody (v praxi nejčastěji uplatňovaný přístup, představuje kombinaci výše uvedených metod).

3.2.4 Výběrové řízení

V samotném procesu volby dodavatele existují dle Stuarta 4 fáze:

- průzkumná etapa, ve které jsou zkoumány a prověřovány všechny možné zdroje,
- fáze šetření (poptávková), ve které jsou již analyzována relativní kvalifikace a výhody možných zdrojů,

²⁴ LUKOSZOVÁ, X., *Nákup a jeho řízení*, s. 103

- fáze jednání a výběru vedoucí k vystavení prvotní nákupní objednávky,
- zkušenostní fáze založená na zkušenostech, ze kterých vychází obchodník – buduje a vytváří nový dodavatelský vztah nebo kontroluje a využívá dřívější kroky pro větší uspokojení zdrojů²⁵.

Stále tradiční formou pro zpracování dat a informací poskytovaných dodavatelem při výběrových řízeních odběrateli zůstává obdržení nabídky na základě vypracované poptávky, ve které jsou uvedené požadavky a podmínky pro účast ve výběrovém řízení. Nákupčí porovnává nabídky a vybírá dodavatele s nejnižšími vstupními náklady na jednotku množství. Zde se vychází z předpokladu, že všichni dodavatelé nabízejí porovnatelné řešení za stejných podmínek pro stejné množství. Níže uvedený zjednodušený model výběrové řízení je navržen na základě informací a podkladů získaných od různých autorů. Následný proces dodání produktů, kontrolu kvality, příjem do výroby apod. již nereflektuje.

Obrázek 2 – Zjednodušený model výběrového řízení



Zdroj: vlastní zpracování

²⁵ HEINRITZ, S., FARRELL, P., *PURCHASING: Principles and Applications*, s. 97-98

Jak již bylo řečeno v předchozích kapitolách výběr dodavatele je velmi náročným procesem a velmi důležitým pro dosahování podnikových a strategických cílů, efektivitu hospodaření a nesmí být podceňovaný. Globalizace trhu umožňuje oslovit více potencionálních dodavatelů, což zároveň zesložituje rozhodování, které ovlivňuje náklady, výši zásob, kvalitu produktů. Tyto faktory ovlivňují prodejnost výrobků a v konečném důsledku i dosahování zisku. Z těchto závažných důvodů by rozhodování nemělo zůstat pouze na samotném nákupčím, ale mělo by být týmovým rozhodnutím. Výběrem dodavatele či dodavatelů pro daný nákupní případ, vystavením objednávky a uzavřením smlouvy, kterému předchází velmi náročná a složitá fáze analyzování, sběru potřebných informací a vzájemného doladění technických a obchodních záležitostí, samotný akt nekončí a probíhá další potřebná nákupní komunikace s dodavatelem. Z hlediska rizika je velmi účinné průběžně analyzovat alternativní možnosti na trhu a tím dosáhnout lepších nabízených podmínek.

Jak uvádí Tomek s Hofmanem, před realizací dodávky ještě probíhají operativní řízení nákupního procesu, které obsahují²⁶:

- podrobné analýzy a predikce budoucích potřeb dle jednotlivých vnitropodnikových spotřebitelů, materiálových položek a dodavatelů (o nichž bylo rozhodnuto), redukovaných o stav zásob (možnost čerpání či nutnost doplnění),
- definitivní rozhodnutí o podmínkách dodávek a uvedením v objednávce,
- podle platných právních norem projednání a uzavření kontraktu (kupní smlouvy),
- intenzivní komunikace s dodavatelem a vnitropodnikovými spotřebiteli v období od uzavření kontraktu do realizace dodávky.

3.2.4.1 Poptávka a hodnocení nabídky

Synek uvádí, že poptávka má reflektovat především tyto požadavky odběratele:

- označení materiálu,
- množství (celkové, případně dílčí dodávky),

²⁶ TOMEK, J., HOFMAN, J., *Moderní řízení nákupu podniku*, s. 174

- požadované vlastnosti materiálu,
- způsob požadovaného zpracování,
- očekávané záruky, služby, případně rozsah dodávek,
- požadavky na balení,
- dodací a platební podmínky, přechod rizika, místo převzetí (např. podle systému Incoterms 2010),
- očekávané rabaty, skonta aj. slevy,
- dodací lhůty²⁷.

Dále je možno připojit výkresovou dokumentaci, návod pro instalaci, seznam požadovaných certifikátů a norem, servisní požadavky či jiná technická a obchodní specifikata. Odběratel přenáší formou poptávky požadavky své a svých zákazníků na dodavatele a očekává od něj přijetí adekvátní nabídky. Po obdržení nabídek jednotlivých oslovených dodavatelů je nákupčí či nákupní tým schopen je porovnat a provést prvotní předběžné hodnocení (zda dodavatelé odpověděli na všechny dotazy a nabídky odpovídají zadání, parametrům a specifikaci). Poté zpravidla následuje vyjednávání, konzultace a vyjasňování s jednotlivými dodavateli, aby bylo možné finálně uzavřít a vyhodnotit výběrové řízení a vybrat způsobilého dodavatele.

3.2.4.2 Kritéria výběru dodavatelů

Vzhledem k tomu, že kritéria pro hodnocení dodavatelů a kritéria výběru dodavatelů se navzájem překrývají, lze těchto poznatků využít a ušetřit tak administrativní náročnost nákupčím.

Každá firma si kritéria specifikuje a definuje odlišně dle svých potřeb. I přesto z výzkumu, prováděném pod záštitou prof. Vaněčky, kterého se zúčastnilo 104 výrobních podniků zaměřených na potraviny, spotřební zboží a strojírenství, vyplynula nejčastější používaná kritéria při výběru dodavatele a průměrné váhy důležitosti²⁸.

²⁷ SYNEK, M. a kol., *Manažerská ekonomika*, s. 210

²⁸ VANĚČEK, D., TOUŠEK, R., SMOLOVÁ, J., *Analýza nákupu v podnicích různých odvětví. In Firma a*

Tabulka 4 - Kritéria výběru dodavatelů²⁹

Kritérium	Váha	Kritérium	Váha
Jakost	1,24	Vyřizování reklamací	2,27
Cena	1,34	Balení	2,54
Spolehlivost	1,51	Image dodavatele	2,7
Procento vadných výrobků	1,85	Inovace	2,91
Dodací lhůta	1,85	Sídlo dodavatele v ČR	2,92
Splatnost	2,26		

Zdroj: VANĚČEK, D., TOUŠEK, R., SMOLOVÁ, J.: *Analýza nákupu v podnicích různých odvětví. In Firma a konkurenční prostředí*, s. 190

Vzhledem k tomu, že různí autoři definují různá členění a variantní uspořádání kritérií, které se velmi liší, je v praxi na samotném podniku, aby si svědomitě a pečlivě uvážil a stanovil jednotlivá hodnotící kritéria, jejich pojetí a označení, která budou odrážet dosažení ekonomických a obchodních výsledků podniku, níže je uveden detailní přehled kritérií, které ve své publikaci představují Tomek s Hofmanem³⁰ – viz Tabulka 5 a může být pro podniky velmi dobrou inspirací v praxi pro vytvoření vlastních kritérií.

konkurenční prostředí, s. 190

²⁹ Ohodnocení vah jednotlivých kritérií: 1 = největší význam, 5 = nejmenší význam

³⁰ TOMEK, J., HOFMAN, J., *Moderní řízení nákupu podniku*, s. 178-179

Tabulka 5 – Přehled kritérií pro volbu dodavatele

<i>Skupiny kritérií a k nim definovaná jednotlivá kritéria - označení:</i>		
týkající se výrobků a služeb k nim	týkající se ceny a kontrakčních podmínek (dodacích, platebních)	týkající se dodavatele, jeho image, goodwillu a jeho chování při jednání a realizaci dodávek (plnění smlouvy)
schopnost dodat potřebné výrobky v potřebném množství, kvalitě a provedení	cena, slevy, srážky	inovační technické schopnosti a předpoklady (finanční, technické, personální, manažerské, organizační apod.
kvalita, vydatnost, spolehlivost a preciznost výrobku z hlediska certifikace a technických norem, ekologičnosti a ergonomičnosti		výkonnost a pověst managementu projevující se ve vztahu k okolí a uvnitř firmy
systém kontroly jakosti z hlediska certifikace a moderních metod řízení jakosti (TGM)		výrobní kapacity, spolehlivost a rezervy v jejich využití, pružnost výrobního profilu
pomoc při odborné technické přípravě užití výrobku	doložky o náhradě škod vzniklých vadnou dodávkou	pověst firmy, image, goodwill jako dodavatele
kvalita balení výrobku a jeho manipulační připravenost, stupeň ochrany pro přepravu		finanční situace firmy, ekonomická stabilita, bankovní důvěra
garance spolehlivosti výrobku		spolehlivost při realizaci dodávek: dodržování termínů, jakož i dalších kontrakčních podmínek
doprovodná technická dokumentace, její provedení, úplnost, instruktivnost	ochota přistoupit na nové formy v dodávkovém režimu, např. systém "JIT" či systému optimálních dodávek v režimu JIC	postoj ke kupujícím, vstřícnost, vůle dohodnout se o změnách kontraktů
jednoduchost údržby a oprav		úroveň komunikace, ochota předávat informace, technické komunikační vybavení
úroveň poskytovaných služeb (předmluvních, smluvních a posmluvních) a servisu, poradenství, technická pomoc při užívání, nabídka vyškolení příslušných pracovníků (obsluhy, zpracovatelů...)		morálka podniku, jeho kultura, úroveň dodržování legislativy a obchodních zvyklostí
největší váha (přednost) se při hodnocení dává hlavnímu uživateli v podniku	platební podmínky, vstřícnost k požadavkům a pochopení pro situaci firmy	lokalizace firmy, logistické podmínky a úroveň řešení logistického systému
		pracovní vztahy uvnitř podniku projevující se i ve vnějších vztazích
		schopnost a ochota přizpůsobit se potřebám odběratele
		zkušenosti jiných odběratelů, jejich hodnocení

Zdroj: TOMEK, J., HOFMAN, J., *Moderní řízení nákupu podniku*, s. 178-179

3.2.4.2.1 Výběr dodavatele a spolupráce s ním z hlediska jakosti

Neopomenutelným kritériem při rozhodování a následném zajištění jakosti dodávek je rozlišení, zda je jedná o nákup nový, modifikovaný či opakovaný (viz kapitola 3.5).

V takových případech je možné zohlednit již předchozí spolupráci s dodavateli, jejich spolehlivost a úroveň poskytované kvality. Podmínkou jsou jasně definované a

formulované požadavky s jednoznačnými odkazy na platné normy, certifikace či jiné bezpečnostní a zdravotní parametry. V podnikových směrnících jsou uvedené postupy vstupní i výstupní kontrolu, které jasně definují, jak má pověřený pracovník postupovat při konkrétní kontrole, jak a jaká se vypracovává dokumentace včetně určení jejího oběhu, jak se má chovat kontrola ve specifických situacích, jaké jsou termíny pro realizaci jednotlivých aktivit atd. U nových nákupů je vhodné realizovat přejímku prvního kusu nebo vzorkové řízení.

3.2.4.3 Rozhodovací tým

Nákup některých technicky složitějších komponentů není většinou schopen kvalifikovaně rozhodnout jeden nákupčí a pro určitou podjatost se ani nedoporučuje. Pro tyto případy je vhodné sestavit kvalifikovaný tým složený ze specialistů a odpovědných manažerů z technických, výrobních, obchodních a finančních úseků, kterým je dle povahy a významnosti nákupu přidělena rozhodovací kompetence a může se případ od případu lišit. Tomek s Hofmanem definují tyto typy členů rozhodovacího týmu a jejich úlohu v nákupním procesu následovně³¹:

- uživatelé (spotřebitelé) – jsou osoby, které rozhodují o potřebě nákupu a její identifikaci,
- poradci (ovlivňovatelé) – jak již vyplývá z názvu, jedná se o osoby, které zasahují do rozhodnutí uživatelů na základě dalších známých aspektů (ekologické požadavky, technologická zvládnutelnost, kapacitní a profesní průchodnosti, hospodárnost apod.),
- preskriptoři (projektanti, konstruktéři, návrháři) – jsou kvalifikovaní pracovníci podniku, popř. jiných externích společností, kteří připraví a odsouhlasí technickou specifikace produktů, které mají být předmětem nákupu,
- rozhodovatelé (schvalovatelé) – jsou lidé, kteří finálně odsouhlasí realizaci nákupu, dle složitosti organizační struktury podniku to bývá zpravidla ředitel nákupu či přímo management společnosti,

³¹ TOMEK, J., HOFMAN, J., *Moderní řízení nákupu podniku*, s. 176-177

- nákupčí (kupující) – jsou kontaktními osobami pro jednání s dodavatelem o všech parametrech dodávky a její realizaci.

Úkolem členů takto široce pojatého nákupního týmu je posouzení jednotlivých potenciálních dodavatelů, jejich přijatých návrhů pro daný nákupní případ se zhodnocením a reflexí na stanovená kritéria a selektivní výběr možných a způsobilých dodavatelů pro užší jednání s cílem vybrat finálního dodavatele pomocí zvolené rozhodovací metody.

3.3 Elektronické aukce

Prostřednictvím elektronických aukcí na webových portálech vznikla obrovská virtuální tržiště, kde má světová populace možnost snadno koupit a prodat prakticky jakékoliv položky. Do elektronické aukce člověk nahrává položky, o které se mohou ucházet a soutěžit ostatní lidé. Osoba, která podá nejvyšší nabídku, se stává vítězem aukce. Po zaplacení nabízené částky posílá organizátor aukce kupujícímu (vítězi aukce) danou položku.

Princip elektronických aukcí je stejný jako obchodování s akciovými podíly na burze cenných papírů, nebo jako klasické aukce uměleckých předmětů či starožitností, kde se na jednom místě a v jeden čas střetává nabídka na koupi a zároveň nabídka na prodej s tím, že nejvýhodnější nabídka v aukci vítězí. Jediným rozdílem zde je, že elektronické aukce se nerealizují v aukčních síních, ale místem, kde se licituje o ceně, je virtuální místo na internetovém serveru. Existuje celá řada druhů elektronických aukcí. Obecně je lze rozlišit podle toho, zda iniciuje a organizuje aukci nakupující či prodávající.

Největším světovým prosperujícím obchodováním pomocí elektronických aukcí na webových portálech je eBay, který dosáhl kumulativního počtu 147,1 miliónu registrovaných uživatelů na konci 1. čtvrtletí 2005, což představuje 40% nárůst oproti

počtům z konce 1. čtvrtletí 2004³². Jedná se dnes o největší akční server na světě, který funguje na principu klasického aukčního serveru, tedy virtuální burzy.

3.3.1 Základní dělení aukcí a elektronických aukcí

Elektronické aukce můžeme rozdělit obecně:

- na veřejné – těchto aukcí se může zúčastnit víceméně kdokoliv, kde se předem zaregistruje a zaváže se dodržovat pravidla hry na daném aukčním serveru, které zpravidla mají formu obchodních podmínek. Provozování internetových aukcí a účast na nich se řídí zákonem č. 26/2000 Sb., o veřejných dražbách,
- na neveřejné – nákupní i prodejní aukce jsou organizovány z podnětu jednoho konkrétního subjektu (podniku či úřadu) a většinou v praxi nebývají veřejné, tudíž jsou realizovány jen s vybranými účastníky, které si předem prověří a odsouhlasí realizátor aukce. Do těchto aukcí je možno vstoupit jen na základě pozvánky a přidělených přístupových kódů³³.

3.3.1.1 Rozdíly mezi veřejnými dražbami a aukcemi

K určitému oddělení aukcí a dražeb, vyplývající již z historického kontextu, dochází odlišením cílového segmentu trhu, stejně tak jako pravidel a postupů užívaných při aukcích a dražbách, zároveň však principy fungování a cíle zůstávají stejné. V níže uvedených Tabulkách 6 a 7 jsou uvedeny přehledně specifika a rozdílnosti mezi veřejnými dražbami a aukcemi dle Mikšovského³⁴. Je zde možné získat ucelený pohled o těchto procesech a soutěží, jejich základní dělení, právní úpravu, na základě jakého podnětu se provádějí, kdo se může zúčastnit, kdo je oprávněn je provádět, co je výsledkem (předmětem) a jak jsou dotčena práva třetích osob.

³² CNN Money: eBay posts higher profits. *CNN Money: Fortune 500* [online]. 2005 [cit. 2012-03-16]. Dostupné z: http://money.cnn.com/2005/04/20/news/fortune500/ebay_analysis/

³³ FRIMMEL, M., *ELEKTRONICKÝ OBCHOD / právní úprava*, s. 113

³⁴ MIKŠOVSKÝ, P., JIRÁK, P., *AUKCE A ELEKTRONICKÉ AUKCE*, s. 24-27

Tabulka 6 – Veřejné dražby

	Veřejná dražba
<i>Definice</i>	Je procesem si generis (neboli jednáním), s jehož ukončením - příklepem jsou spojeny hmotněprávní účinky, je-li následně splněna zejména podmínka úhrady ceny (nejvyššího podání).
<i>Základní dělení</i>	Dělíme na dražby dobrovolné a nedobrovolné, dále je lze dělit dle toho, kdo dražbu provádí nebo podle toho, jakým právním předpisem se průběh dražby řídí.
<i>Právní úprava</i>	Zákon č. 99/1963 Sb., občanský soudní řád, ve znění pozdějších předpisů Zákon č. 427/1990 Sb., o převodech vlastnictví státu k některým věcem na jiné PO nebo FO, ve znění pozdějších předpisů Zákon č. 26/2000 Sb., o veřejných dražbách, ve znění pozdějších předpisů ----- Zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů Zákon č. 377/1992 Sb., o správě daní a poplatků, ve znění pozdějších předpisů Zákon č. 120/2001 Sb., exekuční řád, ve znění pozdějších předpisů Zákon č. 256/2004 Sb., o podnikání na kapitálovém trhu, ve znění pozdějších předpisů Zákon č. 182/2006 Sb., insolvenční zákon, ve znění pozdějších předpisů
<i>Provádění na základě podnětu:</i>	Navrhovatele (v případě veřejných dražeb prováděných dle zákona č. 26/2000 Sb., o veřejných dražbách); navrhovatelem je v případě dražby dobrovolná osoba vůči předmětu dražby dispozičně oprávněná, v případě dražby nedobrovolné (§ 36 a další) je navrhovatelem zástavní věřitel, z vlastního podnětu zpeněží majetek vlastní či majetek, s nímž hospodář, orgán státu či územní samosprávný celek. Příslušného orgánu státu v rámci privatizace majetku státu (v případě veřejných dražeb prováděných dle zákona č. 427/1990 Sb., o převodech vlastnictví státu k některým věcem na jiné PO nebo FO). Oprávněného, v případě výkonu rozhodnutí soudem či exekuce provedené soudním exekutorem. Správcem daně a správního úřadu, kteří zároveň provedou zpeněžení majetku dlužníka k uspokojení dluhů vůči zisku, to vše v případě veřejných dražeb prováděných dle zákona č.99/1963 Sb., občanský soudní řád.
<i>Účast</i>	Pro širokou veřejnost, účast může být někdy omezena zákonnými překážkami či omezujícími podmínkami.
<i>Kdo je oprávněn je provádět:</i>	Soud, soudní exekutor, exekuční správní orgán nebo správce daně, občanský soudní řád, licitátor, dražebník.
<i>Výsledek</i>	Změna vlastnictví věci či převoditelného majetkového práva.
<i>Práva třetích osob</i>	U dobrovolných dražeb prováděných dle ustanovení z.č.26/2000 Sb., zákon o veřejných dražbách, v zásadě nezanikají práva třetích osob váznoucí na předmětu dražby, pokud však právní předpis nestanoví jinak (např. z.č.182/2006 Sb., insolvenční zákon, jenž stanoví, že zpeněžením majetkové podstaty zaniknou práva zajišťující pohledávky věřitelů na předmětu dražby váznoucí, a to s účinky k okamžiku příklepu) - věcná břemena však nejsou zpeněžením v zásadě dotčena; práva třetích osob k předmětu dražby samozřejmě zaniknou i podle obecných ustanovení občanského zákoníku, pokud dojde např. ke splnění osoby oprávněné a povinné - pokud osoba oprávněná z věcného břemene nabude vlastnictví příklepem uděleným v dražbě nebo pokud vydraží předmět dražby zástavní věřitel. U nedobrovolných dražeb prováděných dle ustanovení z.č.26/2000 Sb., zákon o veřejných dražbách, v zásadě zanikají práva zajišťující pohledávky dražebních věřitelů, přičemž může nastat situace, kdy věřitel u zajištění, jehož pohledávka je nejstarší v pořadí, svou pohledávku nepřihlásí - v takovém případě bude právo zajišťující tuto pohledávku i nadále váznout na předmětu dražby a působit vůči vydražiteli. V dražbách prováděných podle ustanovení z.č. 99/1963 Sb., občanský soudní řád je tomu jinak - v zásadě zaniknou všechna zástavní práva, a to s účinky ke dni právní moci usnesení o rozhořování (nikoliv tedy s účinky k okamžiku udělení příklepu); na omezení převodu nemovitosti se "zapomnělo", tam je nutné k zániku omezení převodu nemovitosti prokázat, že byla uspokojena zajištěná pohledávka či jiný důvod zániku omezení převodu nemovitosti. Vydražitel může převzít na své nejvyšší podání i pohledávky, zajištěné právě k předmětu dražby, které věřitelé nepřihlásili. Věcná břemena jsou provedením dražby v zásadě nedotčena, nedojde-li např. k jejich zániku obdobně jako v případě shora uvedeném.

Zdroj: Vlastní vypracování dle MIKŠOVSKÉHO, P., JIRÁKA, P., *AUKCE A ELEKTRONICKÉ AUKCE*, s. 24-27

Tabulka 7 - Aukce, E-aukce

	<i>Aukce</i>
<i>Definice</i>	Je soutěží nabídek účastníků, při níž dochází k výběru nejvhodnější nabídky podle kritérií stanovených zadavatelem; se skončením aukce nejsou v zásadě spojeny hmotně-právní
<i>Základní dělení</i>	Dělíme na aukce nabídkové a poptávkové, dále je lze dělit dle toho, zda se jedná o aukce probíhající za přímé účasti účastníků, probíhající s využitím telekomunikačních prostředků nebo elektronické aukce. Dalším možným dělením dle licitace účastníků na systém anglický, systém holandský či dokonce dle způsobu skončení aukce.
<i>Právní úprava</i>	Zákon č. 137/2006, o veřejných zakázkách, ve znění pozdějších předpisů Vyhláška Energetického regulačního úřadu č. 541/2005 Sb., o Pravidlech trhu s elektřinou, zásadách tvorby cen za činnosti operátora trhu s elektřinou a provedení některých dalších ustanovení energetického zákona ----- Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů (zejména § 276) Zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů ----- Zákon č. 229/1992 Sb., o komoditních burzách, ve znění pozdějších předpisů
<i>Provádění na základě podnětu:</i>	Vlastníka nebo osoby v plném rozsahu dispozicně oprávněné vůči věci či převoditelnému majetkovému právu. Poptávajícího, kdy cílem je vybrat nejvhodnější nabídku dodavatele zboží či služeb (např. v případě elektronické aukce provedené podle ustanovení z.č.137/2006, o veřejných zakázkách). Výboru věřitelů a insolvenčního soudu při výběru nejvhodnější nabídky na uzavření kupní smlouvy, již by byl prodáván majetek zapsaný do majetkové podstaty, pokud takový postup bude odsouhlasen insolvenčním správcem.
<i>Účast</i>	Určená zpravidla pro určitý počet osob, které si vymezí vyhlášovatel na základě pokynu zadavatele.
<i>Kdo je oprávněn je provádět:</i>	Prakticky kdokoliv, pokud je způsobilý k právním úkonům. V rámci podnikatelské činnosti je nutné vlastnit živnostenské oprávnění či jiné atesty.
<i>Výsledek</i>	Výběr nejvhodnější nabídky podané účastníky.
<i>Práva třetích osob</i>	Aukcí nejsou v zásadě dotčena práva třetích osob, vážnoucí na věci, ohledně níž je s vybraným účastníkem aukce uzavírána smlouva. Vyjímkou by byla situace, kdy na základě dohody účastníků aukce se zadavatelem je ukončení aukce stanoveným způsobem pokládáno za uzavření smlouvy (jak tomu může být u smluv, jež lze uzavřít ústně nebo k jejichž uzavření postačí konkludentní jednání - např. kupní smlouva, jejímž předmětem je koupě a prodej věcí movitých, v takových případech by podle obecných ustanovení právních předpisů mohlo dojít k zániku práv třetí osoby na věci vážnoucí podle obecných ustanovení občanského zákoníku, pokud dojde např. ke splnutí osoby oprávněné a povinné (pokud skončením aukce za podmínek shora uvedených nabude movitou věc - zástavu - zástavní věřitel).

Zdroj: Vlastní vypracování dle MIKŠOVSKÉHO, P., JIRÁKA, P., *AUKCE A ELEKTRONICKÉ AUKCE*, s. 24-27

3.3.2 Typologie aukcí a elektronických aukcí

Na základě výše uvedené analýzy rozdílu mezi aukcemi a veřejnými dražbami je použita kategorizace aukcí od Frimmela, který uvádí toto členění:

- „klasická aukce, tj. časově a prostorově omezená aukce, během níž se více osob vyzve k podání nabídek k získání věci nebo práva. Tyto osoby podávají cenové nabídky ve vzájemné soutěži formou vzájemného přebíjení se vůči dražiteli tak dlouho, až žádná z nich není ochotna podat vyšší nabídku. Kupujícím se stává ten účastník, který podal nejvyšší nabídku;
- holandská aukce, kdy se jedná o aukci s padajícími cenami. Příklep obdrží první kupující;
- prodej nejvyšší nabídky, kdy účastníci podávají nabídky během omezeného časového období a kupujícím se stává ten účastník, který podal nejvyšší nabídku během vymezené lhůty. Právě tento typ aukce je na internetu nejvíce rozšířen;
- reverzní aukce³⁵, zde je naopak cílem získat co nejnižší cenovou nabídku“³⁶.

3.3.3 Rozdíl mezi elektronickou aukcí a elektronickým výběrovým řízením

Elektronické aukce jsou obdobou aukcí klasických, které známe z aukčních síní. Cíl této aukce je stejný – dosažení maximálního výnosu za nabízenou položku aukce. Jednotliví nabízející zvyšují své nabídky a nejvyšší nabídce po skončení případně předmět aukce. V praxi nejvíce využívaným typem aukce je tzv. reverzní, kdy kupující se snaží nakoupit za co nejnižší cenu a proto nabízející cenu snižují. Vzhledem k tomu, že aukce je rychlý a flexibilní proces, ve kterém se nabídky jednotlivých nabízejících (dodavatelů) v čase mění v závislosti na nabídkách ostatních účastníků aukce, může trvat i několik hodin. Aukce jsou jednoznačně používány jako nástroj pro dosažení nejlepší ceny.

Oproti tomu výběrová řízení jsou zpravidla procesem statickým (neměnným a často jednokolovým), které končí předložením nabídek jednotlivých oslovených dodavatelů k určité lhůtě. Výběrová řízení obvykle reflektují kromě cenových požadavků i ostatní nefinanční podmínky, jako jsou kvalita, dodací parita, technická specifika, záruční lhůty, smluvní pokuty, logistické požadavky apod. Jak již bylo popsáno v předchozích kapitolách, těmto parametrům a kritériím při výběru dodavatele je při výběru přikládána

³⁵ V některých odborných publikacích nazývána též anglická aukce.

³⁶ FRIMMEL, M., *ELEKTRONICKÝ OBCHOD / právní úprava*, s. 112

různá váha podle důležitosti a nabídky se dle nich hodnotí a poměřují. Výběrová řízení trvají běžně několik dnů, týdnů až měsíců, záleží na složitosti poptávaného produktu. Zakončení aukce i výběrového řízení je stejné, končí vyhlášením vítěze nebo jeho zrušením. Kombinace těchto dvou procesů může zefektivnit výběrové řízení a dosáhnout ještě lepší ceny.

3.3.4 Elektronické aukce v podnikovém prostředí

Velký rozmach ve využívání elektronických aukcí v oblasti nákupu pro dosahování efektivnějších podnikových cílů přinesl rozvoj výpočetní techniky v 90. letech 20. století. Internetové aukce se realizují pouze se způsobilými dodavateli, kteří jsou schopni zajistit a dodat poptávané produkty. Kaplan ve své publikaci považuje za to nejdůležitější pro úspěch e-aukčního soutěžení systematickou a pečlivou přípravu kombinovanou s rozumem vkládaným do aktivit, které předcházejí dynamickému porovnání nabídek³⁷.

Šlapota ve své publikaci uvádí dva způsoby organizování aukce³⁸:

- aukce probíhá na základě pozvání a osobní účasti všech potencionálních dodavatelů v naší společnosti v jednom dni a ve stejném čase s přiděleným počítačem (nejlépe v oddělené místnosti),
- aukce může být rovněž realizována prostřednictvím internetu a webového portálu, který daná společnost využívá, tím se celý proces zjednoduší (dojednání termínu, snížení nákladů za cestovné apod.).

3.3.4.1 Výhody a nevýhody elektronické aukce

Výhodami elektronického obchodování, stejně tak jako realizování elektronických aukcí je možnost ustavit a virtuálně řídit z kteréhokoli místa a podléhat jedné nebo

³⁷ KAPLAN, M., ZRNÍK, J., *Firemní nákup a e-aukce: Jak šetřit peníze a čas*, s. 212

³⁸ ŠLAPOTA, B., GRABYRCZYK, K., LETÁK, J., *Nákup?*, s. 228

vícenásobné jurisdikci. Před zahájením podnikatelské činnosti řeší subjekty zvolení místa svého působení a berou v úvahu dle Williama tyto faktory³⁹:

- geografické umístění (dostupnost potřebných surovin a materiálů, dostupnost trhu, disponibilita s dostatečně velkou a levnou pracovní silou)
- infrastruktura a potřeba půdy
- dostupnost kapitálu
- legislativní požadavky (obchodní zákoník, duševní vlastnictví atd.)
- regulace (nepřítomnost restriktivní regulace nebo přítomnost prospěšné regulace)
- mechanismus pro řešení sporů
- daňové podmínky

Analogicky je tomu i při realizaci elektronických aukcí. Výhody elektronických aukcí specifikuje ve své publikaci Šlapota následovně⁴⁰:

- žádná geografická omezení,
- možnost poptávat jakoukoli komoditu nebo službu,
- snížení nákladů na obou stranách (přepravních, časových, telefonních, korespondenčních apod.),
- zkrácení procesu výběru dodavatele (čas aukce je striktně nastavený a nelze udělovat výjimky),
- účastníci v aukci mají stejné informace a podmínky (eliminace subjektivního faktoru ze strany nákupce či ovlivňovatele),
- výsledky aukcí jsou jednoznačné a snadno vyhodnotitelné.

Dalšími výhodami jsou:

- nákup v objektizovaných tržních cenách, dodavatel může okamžitě reagovat a upravit nabídku,
- proces kontroly podle potřeb zadavatele je možné systémově nastavit,
- transparentnost celého procesu umožňuje získat důvěru dodavatelů v tento používaný systém,
- silný a účinný protikorupční nástroj,

³⁹ WILLIAM, W., WOODS, A., *Internetová tržiště B2B pro 21. století*, s. 219

⁴⁰ ŠLAPOTA, B., GRABYRCZYK, K., LETÁK, J., *Nákup?*, s. 230

- významná úspora času,
- u prvních nákupů pomocí elektronických aukcí uvádí různí autoři skokové snížení cen pohybující se mezi 10-15%, někteří uvádějí až 50%,
- snížení transakčních nákladů na organizaci a realizaci aukcí o více než 50%,
- vyhlášovatel aukce má okamžitě k dispozici protokol o celkovém průběhu elektronické aukce.

Použití elektronických aukcí při výběru dodavatele má i své nevýhody. Velkou nevýhodou je, že aukce jsou finančním nástrojem, který umí hodnotit nabídky pouze omezeně dle ceny či jiných finančně kvantifikovatelných ukazatelů, nákupčí tak nemůžeme získat zpravidla lepší konstrukční a ekonomičtější řešení, které by bylo odhaleno při přímém jednání a získávání informací o možnostech dodavatele. Určitým rizikem může být i přehlédnutí některých parametrů a požadavků v poptávce. V takovém případě se nabídka může stát neakceptovatelnou a neporovnatelnou, protože dodavatel nabízí něco jiného.

3.3.4.2 Průběh elektronické aukce a její právní úprava

Díky transparentnosti a rychlosti realizace elektronických aukcí v rámci výběrového řízení je nákupní proces zbavován pomluv o zneužívání a subjektivním vyhodnocování výběru dodavatelů. Zpětně nákupčí může jednoduše sledovat a kontrolovat zadání poptávky, nadefinování dodavatelských podmínek, výběr oslovených potencionálních partnerů, zaslání pozvánky, průběh zadávacího kola, dotazy a komentáře jednotlivých účastníků, vlastní průběh ostrého soutěžního kola s následným okamžitým výsledkem výběrového řízení⁴¹.

Platná právní úprava, o níž se provádění aukcí opírá, je zákon č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách ve znění pozdější předpisů. V jiných případech není aukce v naší legislativě upravena a záleží tedy zadavateli a vyhlášovateli aukce, které informace

⁴¹ KAPLAN, M., ZRNÍK, J., *Jak levněji a lépe nakupovat: On-line výběrová řízení ve firemním nákupu*, s. 16

uveřejní. Účastník elektronické aukce není v zásadě vázán svou nabídkou, pokud ji sám písemně po skončení aukce výslovně nepotvrdí.

Průběh samotné elektronické aukce záleží především na tom, jaký druh aukce bude použit. Pro naše účely bude použit průběh aukce reverzní a holandské dle Mikšovského. Před zahájením aukce je většinou účastníkům aukce znovu oznámena rekapitulace základních podmínek prováděné aukce (jaká aukce bude provedena, jaká smlouva bude s vítězem aukce uzavřena, co bude předmětem smlouvy, jaká jsou kritéria pro hodnocení nabídek a další podmínky, které musí účastník a příp. vítěz aukce splnit⁴².

Při aplikaci anglického aukčního systému zpravidla aukce běží, dokud účastníci aukce podávají své nabídky. Systém této aukce bývá sice nastaven a omezen časovým limitem, ale bývá modifikován o automatickou prolongaci lhůty v případě nabídky učiněné opět v časovém limitu před skončením aukce. Při využití holandského aukčního systému aukce vyhlášovatel v systému nastaví výchozí nabídku a navrhne v jakých intervalech a hodnotách se bude snižovat. Poté co účastník aukce aktuální výši nabídky v daný moment akceptuje, aukce končí⁴³.

3.3.4.3 Funkce elektronické aukce

Kaplan ve své publikaci uvádí šest nejčastějších fází/etap pro fungování elektronických aukcí⁴⁴:

- *čas přípravy* – prostor pro přípravu a formulaci zadání, sumarizace produktů, specifikace jejich množství, kvality, obchodních podmínek, kontroly a vyžádání požadovaných certifikátů. V tomto času je i prostor pro výběr vhodných dodavatelů, kteří se aukce zúčastní,
- *čas pozvánek* – po první fázi je nutné dodavatele informovat, že je vše připraveno, vyzvat je k účasti na výběrovém řízení a stanovit datum a čas realizace. Poté co

⁴² MIKŠOVSKÝ, P., JIRÁK, P., *AUKCE A ELEKTRONICKÉ AUKCE*, s. 77-78

⁴³ MIKŠOVSKÝ, P., JIRÁK, P., *AUKCE A ELEKTRONICKÉ AUKCE*, s. 78

⁴⁴ KAPLAN, M., ZRNÍK, J., *Firemní nákup a e-aukce: Jak šetřit peníze a čas*, s.15

vyhlašovatel nastaví náležitosti aukce, je automatickým vygenerováním zaslána účastníkům elektronické aukce pozvánka, která zpravidla obsahuje předmět aukce a podmínky, za kterých bude aukce uskutečněna,

- *čas předkládání nabídek* – v případě, že dodavatel má zájem zúčastnit se elektronické aukce, musí většinou akceptovat podmínky a pravidla aukce. Touto akceptací obdrží systémem přístupová hesla do aukčního portálu (fiktivní aukční síň), kde vkládá svoji prvotní nabídku a vidí poptávku vyhlašovatele,
- *čas kontroly nabídek a kvalifikačních podmínek* – v této fázi dochází k porovnání shodnosti poptávky s nabídkou včetně kvalifikačních požadavků na účastníky aukce. Ve chvíli, kdy je vše zkontrolováno a případně opraveno, potvrzuje vyhlašovatel všem účastníkům den a čas zahájení „ostrého“ kola aukce,
- *čas soutěžení a elektronické aukce* – vlastní ostré kolo, kde je soutěžícím umožněno měnit své nabídky. V systému vidí kromě své nabídky, také momentálně nejlepší nabízenou variantu, která může být předložena některým z dalších dodavatelů. Také však může vidět, kdy je jeho nabídka nejlepší z předložených. Dodavatelé jsou, tím co vidí, motivováni k vylepšení své nabídky,
- *čas vyhodnocení, určení vítěze protokoly* – bezprostředně po ukončení aukce si může účastník aukce zobrazit a vytisknout protokoly, které zaznamenali jejich nabídky a komunikaci s vyhlašovatelem. Vyhlašovatel aukce má samozřejmě k dispozici souhrnné protokoly se změnami všech účastníků spolu s hodnocením. Vyhlašovatel by měl po skončení aukce poděkovat všem za účast a informovat je, kolik potřebuje času na posouzení výsledků a výběru finálního dodavatele. K tomu, aby vyhlašovatel nebyl nařčen z manipulace a ovlivňování výsledků aukce, je vhodné všechny účastníky aukce informovat o tom, že v případě, že podmínky splnění budou všech účastníků platné, není důvod měnit výsledek aukce.

4 Analytická část

Tato kapitola tvoří stěžejní část diplomové práce. Vlastní návrh řešení v sobě zahrnuje navržený nový postup výběrových řízení s využitím nástroje elektronických aukcí vycházející z analýzy stávající úrovně výběrových řízení.

Dále jsou navržena nová hodnotící kritéria, která je vhodné sledovat a pečlivě posuzovat při výběru obchodního partnera / dodavatele, resp. vítěze s uvedením praktického příkladu vyhodnocení výběrového řízení při použití holandské aukce.

4.1 Historie až po současnost společnosti Škoda Transportation a.s.

Od svého vzniku do současnosti prošla Škoda Transportation a.s.⁴⁵ mnoha vývojovými etapami. Základní kámen položil již v roce 1859 hrabě Valdštejn – Vartenberk, který v Plzni otevřel pobočku své slévárny a strojírný. V roce 1866 nastupuje do továrny na pozici hlavního inženýra Ing. Emil Škoda, zdatný strojírenský odborník a dynamický podnikatel, který ji následně v roce 1869 kupuje. Zanedlouho svůj závod rozšiřuje a otevírá na svou dobu velmi moderní ocelárnu, která je schopná vyrábět odlitky o hmotnosti desítek tun. V roce 1899 vzniká ze stále se rozšiřujícího podniku akciová společnost a Škodovy závody se stávají ještě před první světovou válkou největší zbrojovkou Rakouska-Uherska. Válečné roky 1914 – 1918 byly poznamenány poklesem nevojenské výroby, i přesto Škodovy závody věnují značné prostředky do výstavby dalších výrobních kapacit. V té době již Škodovy závody kontrolují akciovou majoritu řady podniků mimo zbrojní průmysl a v roce 1917 zaměstnává již 35 tisíc zaměstnanců. V poválečném období a po vzniku Československé republiky v roce 1918 byl podnik přetransformován a jeho výrobní program byl rozšířen o řadu nových oborů, např. parní a později elektrické lokomotivy. V roce 1923 byla do obchodního rejstříku zapsána dnes celosvětově známá a proslulá ochranná známka – okřídlený šíp.

⁴⁵ Škoda Transportation a.s.: *Profil společnosti* [online]. Neuvedeno [cit. 2012-03-09]. Dostupné z: <http://www.skoda.cz/cs/o-spolecnosti/profil-spolecnosti/>

Obrázek 3 - Okřídlený šíp v kruhu, výrobní prostory a současná podoba společnosti



Zdroj: foto archiv Škoda Transportation a.s.

Vlivem stále se zhoršující se politické situaci v Evropě od poloviny třicátých let narůstá objem výroby zbraní. Během 2. světové války bylo nálety zničeno přibližně 70% areálu a nakonec byl v roce 1945 podnik zestátněn. Postupně se od Škodových závodů oddělovaly jeho části, jako např. automobilka v Mladé Boleslavi, letecká továrna v Praze, závody na Slovensku a další továrny na potravinářská zařízení. Hlavní náplní se postupně stává výroba zařízení pro těžké strojírenství, investiční průmyslovou výstavbu, hromadnou dopravu a energetiku. Zlomový rok 1989 se stává pro koncern Škody obdobím transformace a důležitým milníkem, kdy dochází k privatizaci spojené s hledáním nejen optimálního výrobního programu, ale i s rozšiřováním obchodních kontaktů a hledáním jiných trhů, než do té doby preferovaných trhů zemí RVHP, které se po roce 1989 zhroutily. Škoda Transportation se snaží diverzifikovat svůj výrobní program se zaměřením na městskou hromadnou dopravu. Od konce devadesátých let probíhají rozsáhlé modernizace souprav metra, na které navazuje výroba moderních nízkopodlažních tramvají.

Škoda Transportation a.s. a její dceřiné společnosti se cíleně zaměřují na obor dopravního strojírenství, mezi klíčové výrobky patří nízkopodlažní tramvaje, elektrické lokomotivy, metro, příměstské vlakové jednotky, trolejbusy, ale i trakční motory či kompletní pohony pro dopravní systémy. Do skupiny „ŠKODA“ v současnosti patří Škoda Transportation a.s., která je mateřskou společností ostatním společnostem ve skupině, vyjma společnosti VÚKV a.s., která je její sestrou. Podrobnější informace uvádí Tabulka 8. Skupina „ŠKODA“ zaměstnává v současnosti více než 4 322 pracovníků. Její roční příjmy se pohybují přes 600 mil. EUR. Škodováci odborníci vyvíjejí, vyrábějí a dodávají špičkové produkty na míru podle potřeb a přání zákazníků. Za poslední tři roky bylo do vývoje investováno více než 107 mil. EUR.

Tabulka 8 – Skupina „ŠKODA“ a její portfolio

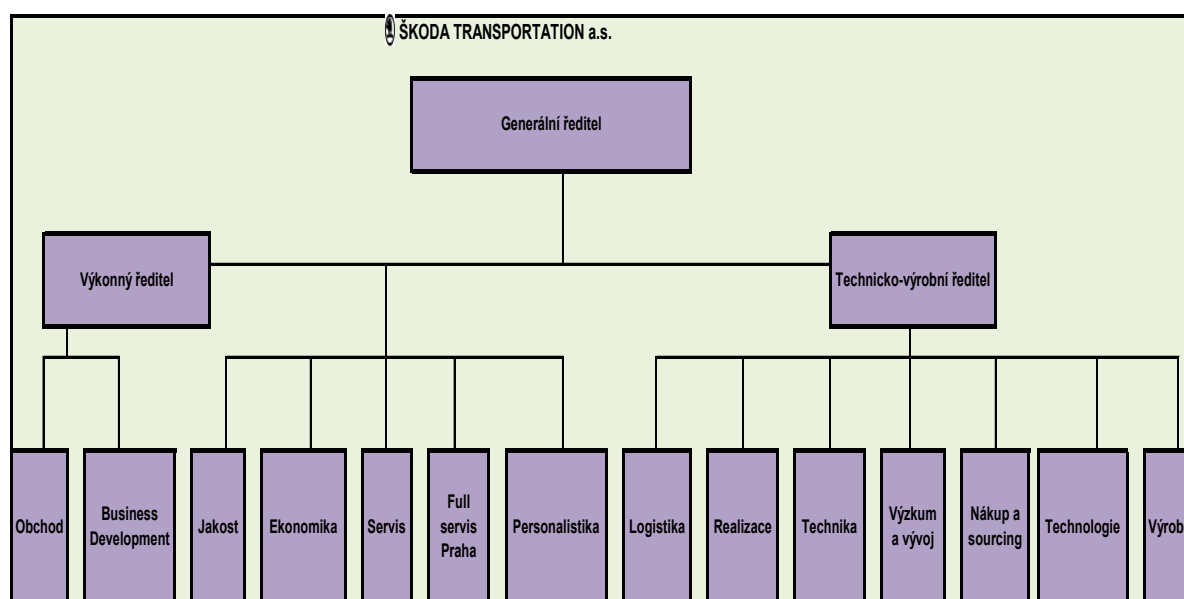
Skupina "ŠKODA"			
Název	Vazba společnosti	Výrobní portfolio	Výrobní kapacity (člověkohodin)
Škoda Transportation a.s.	mateřská	vývoj a výroba moderních elektrických lokomotiv, souprav metra, nízkopodlažních tramvajů a dalších důležitých komponentů kolejových vozidel.	684 000
VÚKV a.s.	sesterská	vývoj a zkušebnictví kolejových vozidel, jejich částí a dalších komponentů z oblasti dopravního strojírenství; nabízí také poradenskou a konzultační činnost	-
Škoda Vagonka a.s.	dceřinná	vývoj a výroba elektrických jednotek pro příměstskou dopravu, motorové soupravy, lehké regionální vozidla a osobní přípojné vozy, dále zajišťuje servis, opravy a modernizace	405 000
Pars nova a.s.	dceřinná	modernizace, rekonstrukce, opravy a výroba kolejových vozidel	736 646
Škoda electric a.s.	dceřinná	výroba elektrických pohonů a trakčních motorů pro trolejbusy, tramvaje, lokomotivy, příměstské vlakové jednotky, metro, důlní vozidla apod	740 998
MOVO spol. s r.o.	dceřinná	modernizace, rekonstrukce, opravy a výroba kolejových vozidel	-
Ganz - Škoda K.Zrt Hungary	dceřinná	má podobné portfolio výrobků jako společnost ŠKODA ELECTRIC v Plzni: výrobu pohonů a trolejbusů	60 000
POLL s.r.o.	dceřinná	vývoj a výroba elektronických systémů pro aplikace ve výkonové elektronizaci a v ostatních oblastech silnoproudé elektrotechniky	14 400
Silebektroprivod Russia	dceřinná	má podobné portfolio výrobků jako společnost ŠKODA ELECTRIC v Plzni: výrobu pohonů a trolejbusů	450 812

Zdroj: vlastní zpracování z interních podkladů Škody Transportation a.s.

Společnost je rozdělena do čtrnácti hlavních organizačních jednotek podle podnikových funkcí. Jednotlivým odborným ředitelům je generálním ředitelem delegována pravomoc pro řízení svých úseků. Jedná se o organizaci se širokým rozpětím řízení. Funkcionální organizační struktura vede často ke změně priorit, neboť snaha o co nejlepší

výsledky jednotlivých úseků na úkor ostatních nemusí vždy korespondovat s globálními cíly celého podniku. Koordinace mezi jednotlivými úseky je prováděna formálně na základě vydaných interních směrnic a pracovních pokynů. Na pravidelných pracovních setkáních odborných ředitelů dochází k vytváření vize a nastavení cílů podniku, které jsou postoupeny interními dokumenty dále. Řešení problémů s vyšší prioritou strategického a taktického významu, koordinace a komunikace mezi jednotlivými úseky na úrovni středisek nebo útvarů se provádí většinou podle standardizovaných postupů, nejčastěji formou zápisů z kontrolních dnů, výrobních příkazů, směrnic atd. Méně prostoru je zde pro neformální dojednávání, které se spíše používá k odstranění operativních odchylek od plánovaných standardů.

Obrázek 4 – Organizační schéma společnosti Škoda Transportation a.s.



Zdroj: vlastní zpracování z interních podkladů Škody Transportation a.s.

4.2 Analýza organizačního rozdělení nákupu a sourcingu ve společnosti Škoda Transportation a.s.

Oddělení nákupu a sourcingu v čele s ředitelem nákupu a sourcingu (dále jen ŘNSC) odpovídá za zabezpečení plynulého chodu výroby zajištěním dodávek, surovin, materiálů a subdodávek včetně jeho dovozu v požadovaném složení, množství, dodacích lhůtách a

kvalitě při snaze docílit co nejvýhodnějších ekonomických podmínek nákupu s dodržáním limitů finanční náročnosti. Za tímto účelem hledá a hodnotí vhodné dodavatele, vede protokoly a zápisy o cenách a dodacích termínech, vystavuje objednávky, uzavírá smlouvy, vyřizuje reklamační řízení.

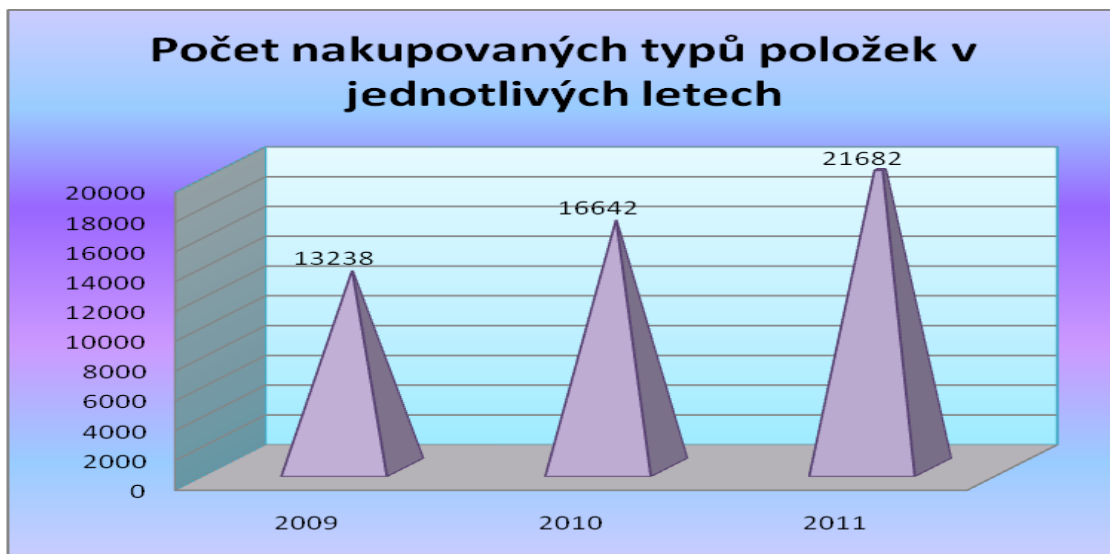
Níže uvedená tabulka a grafy znázorňují počty nakupovaných položek, které oddělení nákupu obstarává a v jaké finanční hodnotě (vyjádřeno v Kč) ve sledovaném období 2009-2011. Je zde velmi názorně vidět, že dochází ke každoročnímu nárůstu. Nejedná se však o přímou úměru, kdy zvýšením počtu položek, dochází ve stejné výši i k navýšení cen ve stejném poměru. U počtu nakupovaných typů položek se meziroční zvýšení pohybuje na těchto úrovních: v letech 2009/2010 je nárůst 25% a v letech 2010/2011 je nárůst již 30%. Rozdíl těchto procentuálních vyjádření je 5%. U finančního vyjádření hodnoty položek je vývoj cen nepřímo úměrný a jedná se o klesající tendenci při porovnání vývoje cen: v letech 2009/2010 je nárůst 38% a v letech 2010/2011 je nárůst jen 25%. Rozdíl těchto procentuálních vyjádření je záporný -13%. Důvodem rozdílnosti vývoje může být kombinace mnoha faktorů (vývoj kurzu, inflace, úspory, zlepšení vyjednávací schopností nákupčích apod.).

Tabulka 9 - Přehled nakupovaných položek vyjádřených v Kč (2009-2011)

Sledované období	Počet nakupovaných typů položek	Nakupované položky vyjádřené Kč
2009	13238	30 283 665 868,00 Kč
2010	16642	41 984 498 657,00 Kč
2011	21682	52 725 988 528,00 Kč

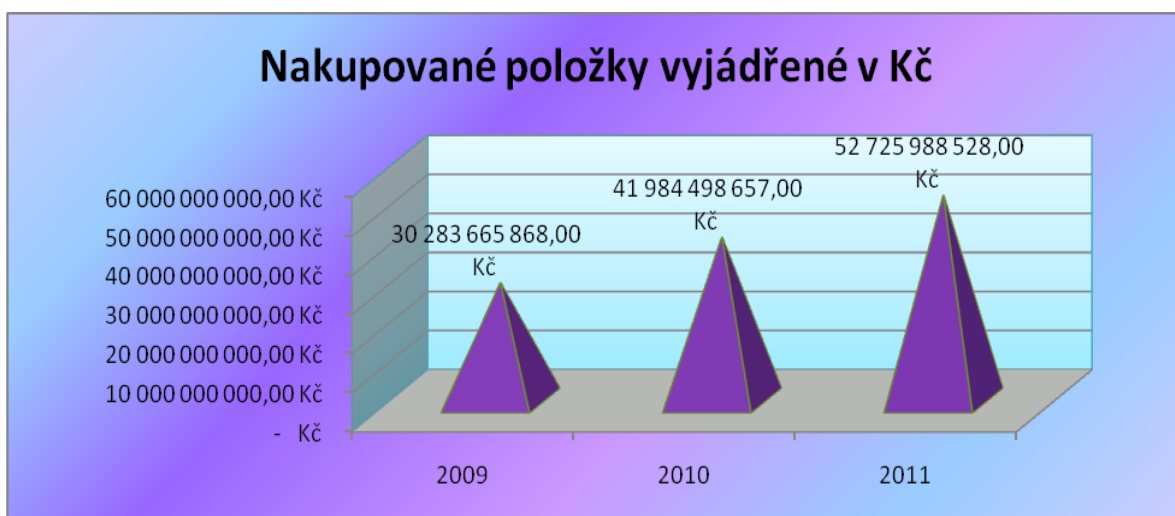
Zdroj: vlastní zpracování z interních podkladů Škody Transportation a.s.

Graf 1 - Přehled nakupovaných položek (2009 - 2011)



Zdroj: vlastní zpracování z interních podkladů Škody Transportation a.s.

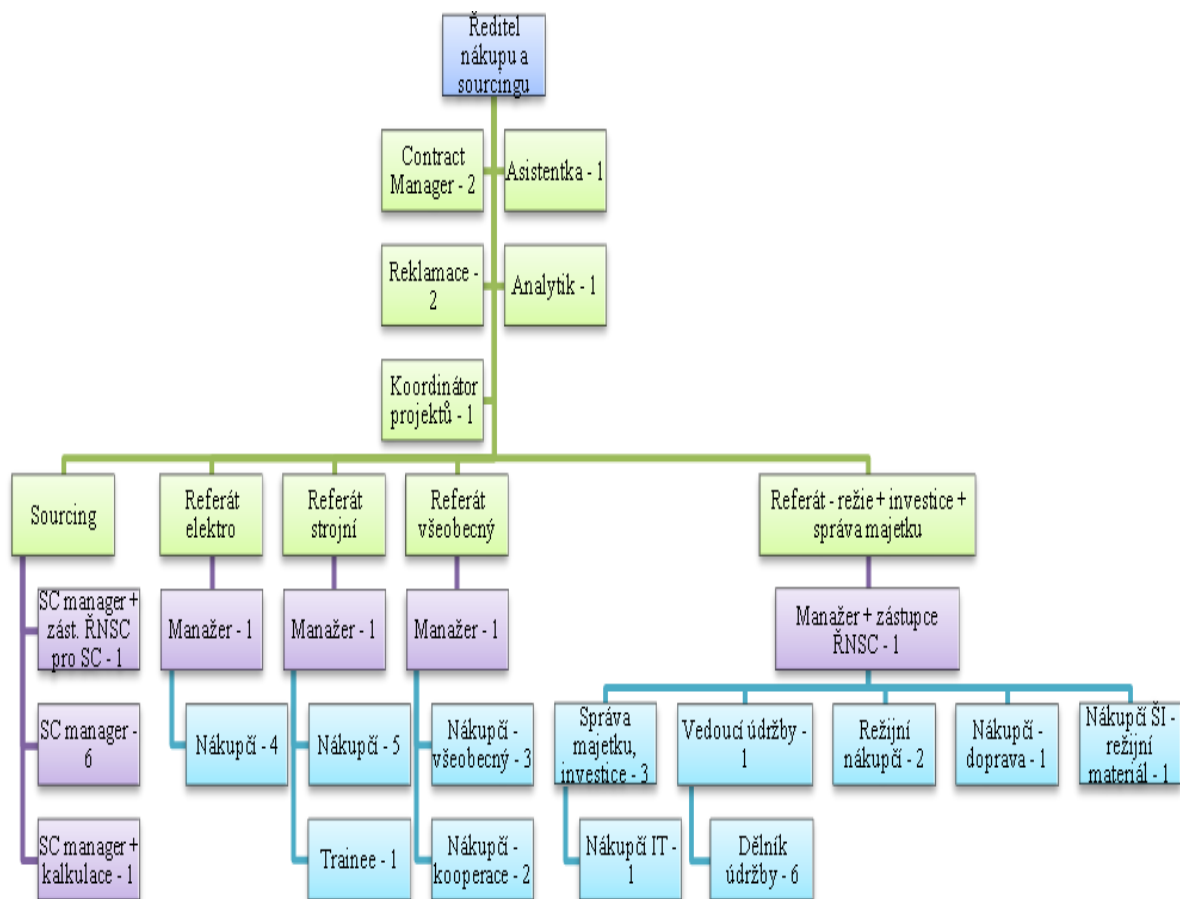
Graf 2 - Nakupované položky vyjádřené v Kč (2009 - 2011)



Zdroj: vlastní zpracování z interních podkladů Škody Transportation a.s.

V současnosti má oddělení nákupu a sourcingu 49 zaměstnanců včetně ŘNSC. Z toho je 14 pozic na úrovni manažerské (8 Sourcing manažerů - SC, 4 Manažeři nákupu - MNÁK, 2 Contract manažeři - CM) a 35 pozic na úrovni podřízené (30 nákupčích, 1 analytik, 1 koordinátor projektů, 2 pracovní pro vyřizování reklamací, 1 asistentka).

Obrázek 5 – Organizační struktura nákupu a sourcingu



Zdroj: vlastní zpracování z interních podkladů Škody Transportation a.s.

Výběrová řízení organizují nejen nákupčí, ale i MNÁK a SC, celkově tedy 42 osob. Položky nejsou v současnosti a ani nemohou být proporcionálně rozděleny vzhledem k povaze a náročnosti jednotlivých komponentů a vzhledem k povinnostem a úkolům, které mají jednotlivé pozice. V případě, že bychom však vycházeli z počtu 21 682 nakupovaných typů položek v roce 2011 a rozdělili bychom tyto položky proporcionálně, získali bychom počty, které je nutno ošetřit na osobu.

Tabulka 10 - Průměrné počty nakupovaných položek na osobu

	Počty nakupovaných položek v roce 2011	Počty osob	Průměrný počet položek / 1 osobu
Nákupčí	21682	30	723
Nákupčí a MNÁK	21682	34	638
Nákupčí, MNÁK a SC	21682	42	516

Zdroj: vlastní zpracování

Oddělení sourcingu je velmi specifické pro svoji strategicky zaměřenou činnost. Hlavní úkolem jednotlivých SC je hledat dodavatele pro *nové vývojové projekty*. V rámci dodavatelského řetězce se snaží SC zejména o snížení cen materiálu, zkrácení dodacích dob, zvýšení kvality dodávaného materiálu, snížení úzkých míst v dodavatelském řetězci, zvýšení alternativ (tj. snížení závislosti na 1 či 2 dodavateli), zvýšení či zachování technické kompatibility daného materiálu s dalšími materiály a agregáty již použitými či uvažovanými na výrobcích ŠT, zvyšování konkurenceschopnosti ŠT v jednotlivých tendrech. Aktivně podněcuje, podporuje a podílí se na vyhledávání nových zdrojů, resp. zlepšování podmínek u stávajících dodavatelů, provádí výběrová řízení a účastní se jednání s nimi. Vyhodnocuje informace a zpracovává analýzy, které souvisí s přímo dotýčnými projekty. V rámci přiděleného projektu řídí projekt tak, aby byl splněn cíl projektu, harmonogram, řídí tým pracovníků, stanovuje jednotlivé úkoly a dílčí aktivity, deleguje pravomoci, kontroluje plnění úkolů a stanovuje nápravná opatření.

Manažeři nákupu jsou přímo podřízeni ŘNSC a zodpovídají za správné fungování svého oddělení. Jedním z jejich hlavních úkolů je vyhledávání alternativních dodavatelů *pro běžící projekty*. Zajišťují součinnost s ostatními útvary společnosti v rozsahu vymezeném svojí pracovní náplní, zabezpečují marketingovou činnost v oblasti nákupu za využití všech dostupných způsobů (internet, veletrhy, prospekty apod.), uzavírání, realizaci, evidenci a kontrolu plnění objednávek, kupních smluv a jejich změn, dopravu

materiálu do společnosti, včasnou dodávku materiálu dle požadavku IS BaaN⁴⁶ a ostatních útvarů společnosti, věcnou kontrolu správnosti a úplnosti dodavatelských faktur, pravidelné ošetřování údajů a položek v katalogu IS BaaN, hospodaření s nakupovaným materiálem, sledování pohybu materiálu v IS BaaN, reklamační řízení se subdodavateli, provádí plánování a realizaci auditů u dodavatelů ve spolupráci se sourcing manažerem, zodpovídají za výběr a hodnocení dodavatelů, součinnost s projektovým manažerem při účasti v projektovém týmu, spolupráci při tvorbě a aktualizaci dokumentů společnosti (ŘJ, IS BaaN apod.), vytvoření koncepce podpory a výchovy dodavatelů ve smyslu zvýšení a stabilizování kvality jejich dodávek do ŠT, vedení a spolupráci s nákupčími, monitoring, průběh a zpracování servisních reklamací ve spolupráci s útvarem Servisu, uplatnění vícenákladů vzniklých ŠT, při řešení problematiky neshod v systému NCR vůči dodavatelům, jejich prosazení a uhrazení těchto vícenákladů, dodavatelské audity dle plánu auditů.

Nákupčí jsou přímo podřízeny příslušnému manažerovi nákupu a odpovídají za marketingovou činnost v oblasti nákupu za využití všech dostupných způsobů (internet, veletrhy, prospekty a jiné zdroje), uzavírání, realizaci, evidenci a kontrolu plnění objednávek, kupních smluv a jejich změn, dopravu materiálu do společnosti, včasnou dodávku materiálu dle požadavku IS BaaN a ostatních útvarů společnosti, věcnou kontrolu správnosti a úplnosti dodavatelských faktur, pravidelné ošetřování údajů a položek v katalogu IS BaaN, hospodaření s nakupovaným materiálem, sledování pohybu materiálu v IS BaaN, reklamační řízení se subdodavateli, provádí plánování a realizaci auditů u dodavatelů ve spolupráci s manažerem nákupu, výběr a hodnocení dodavatelů, součinnost s projektovým manažerem při účasti v projektovém týmu, spolupráci při tvorbě a aktualizaci dokumentů společnosti (ŘJ, IS BaaN a dalších), provádí interní a dodavatelské audity dle plánu auditů.

Contract manažeři jsou přímo podřízeni ŘNSC a jejich hlavním úkolem je tvorba smluvních dokumentů, účastnit se smluvních jednání a připomínkovat smluvní dokumenty

⁴⁶ IS BaaN je informační systém a katalog dat, který obsahuje jednoznačnou identifikaci konstrukčních, technologických, prodejních, výrobních, nákladových, skladových, projektových, nákupních, objednávkových, plánovacích a servisních dat jednotlivých položek.

a dodatky, komunikovat s dodavateli v právních záležitostech a řešit právní problémy s nimi spojených. Odpovídají za evidenci smluv včetně přidělování pořadových čísel dle číselníku, připravují vzory smluvních dokumentů tak, aby kryly rizika vyplývajících ze smluv se zákazníky ŠT, formální správnost a úplnost smluvních dokumentů a za jejich komplexní realizaci ve spolupráci s nákupčími, MNÁK či SC, zvyšování právních a obchodních znalostí pracovníků nákupu, tvorbu reportu o uzavřených smlouvách včetně identifikace projektů a identifikace možných rizik pro ŠT ze smlouvy vyplývajících, udržování aktuálnosti smluvních dokumentů a ve spolupráci s nákupčím i za dodržování sjednaných podmínek ze strany smluvního partnera.

4.3 Analýza stávající úrovně výběrových řízení

Výběrová řízení se provádí ve Škodě Transportation a.s. dle interních směrnic v následujících případech, že:

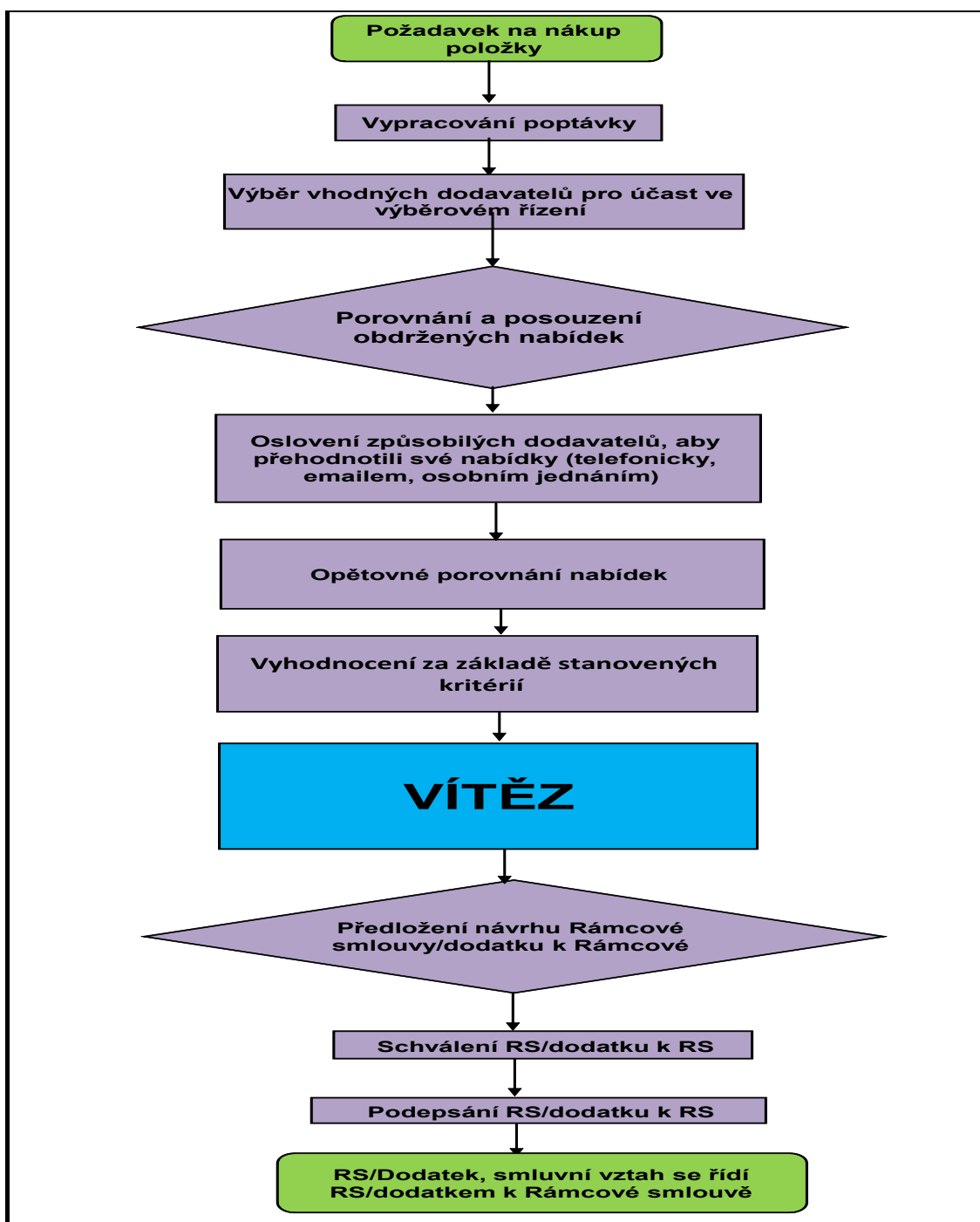
- předpokládaná cena jednorázového obchodního případu je vyšší než 20 tis. Kč;
- cena jednorázového obchodního případu je nižší než 20 tis. Kč, ale předpokládaný objem nákupu dané položky v příslušném roce bude přesahovat 20 tis. Kč.

Před zahájením poptávkového řízení je nákupčí nebo manažer sourcingu povinen zaslat dodavateli „Dohodu o důvěrnosti“⁴⁷ (jen v případě poptání produktu dle projektové nebo výkresové dokumentace ŠT) a zajistit její potvrzení. Akceptování této dohody dodavatelem je nezbytnou podmínkou pro navázání obchodního vztahu. V ostatních případech poptávání produktů není „Dohodu o důvěrnosti“ potřebné potvrzovat.

⁴⁷ Dohoda o důvěrnosti je interní smluvní dokument, kterým se snaží ŠT ochránit svoje důvěrné nebo chráněné informace před neautorizovaným použitím nebo prozrazením bez ohledu na to, zda-li se oslovený dodavatel stane nebo nestane obchodním partnerem společnosti ŠT. Výběrová řízení obsahují zpravidla informace, které jsou důvěrné nebo náleží ŠT a v průběhu rozhovorů se očekává, že ŠT odhalí dodavateli určité informace důvěrné nebo chráněné povahy.

Po obdržení potvrzených „Dohod o důvěrnosti“ dle výše stanovených kritérií nákupčí nebo sourcingu manažer postupuje tak, jak je znázorněno a vysvětleno na níže uvedeném schématu výběrového řízení.

Obrázek 6 - Současné schéma pro postup u výběrových řízení



Zdroj: vlastní zpracování

Nákupčí nebo sourcingu manažer připraví a rozešle co největšímu počtu firem působícím na trhu (v dané poptávané oblasti), avšak vždy nejméně třem potenciálním dodavatelům poptávku s technickou specifikací a dokumentací a požádá potencionální dodavatele, aby připravili adekvátní nabídku a zaslali ji zpět ve stanoveném čase. Poptávka obsahuje, kromě technické specifikace a dokumentace, také informace o poptávaném množství, předběžném požadovaném dodacím termínu, požadavku na dodací paritu, splatnost faktur, termín předložení první nabídky a požadavek na oddělení jednotkové ceny za produkt a ostatní jednorázové náklady (těmi jsou většinou náklady na vývoj produkt, různé speciální výpočty, kalkulace, analýzy, certifikáty apod.).

V praxi se velmi často stává, že oslovení dodavatelé nedodrží stanovený termín pro předložení cenové nabídky. Nákupčí nebo SM má za úkol po stanoveném datu dodavatele znovu kontaktovat (mailem, telefonicky) a upozornit je na stanovený datum a požádat je o předložení nabídek. V případě, že dodavatel stále nereaguje na opětovné upozornění, je automaticky z výběrového řízení vyloučen. Avšak vzhledem k tomu, že cílem nákupčího nebo SM, je nakoupit produkt za co nejvýhodnějších podmínek a za co nejlepší cenu, je snahou mít vždy alespoň tři srovnatelné konkurenceschopné nabídky, které mu poslouží ve větší vyjednávací síle a efektivnějšímu zjištění tržní ceny.

Po stanoveném termínu nákupčí nebo SM porovná a posoudí obdržené cenové nabídky a vyhodnotí ve spolupráci s technickým úsekem způsobilost jednotlivých dodavatelů.

Na základě tohoto průběžného zhodnocení dochází k opětovnému oslovení dodavatelů formou emailu, telefonického rozhovoru nebo osobního jednání, aby své nabídky upravili, snížením ceny a přehodnotili ji dle stanovených kritérií, kterými jsou v současnosti:

- dodací parita DDP dle Incoterms 2010^{48,49},

⁴⁸ *Incoterms 2010: Incoterms® 2010* [online]. Neuveдено [cit. 2012-02-11]. Dostupné z: <http://www.incoterms2010.cz/incoterms-2010>


⁴⁹ DDP, neboli DELIVERED DUTY PAID = S dodáním clo placeno představuje maximální povinnosti pro prodávajícího a znamená, že prodávající splní dodání, jakmile dá zboží k dispozici kupujícímu, celně odbavené pro dovoz na příchozím dopravním prostředku připravené k vykládce ve sjednaném místě určení.

- splatnost faktur – 60 dní ode dne řádného doručení faktury.

Nákupčí nebo SC se snaží dojednat se všemi dodavateli stejné a porovnatelné obchodní podmínky. Paralelně u toho probíhající technická vyjednávání, konzultace a vyjasňování s jednotlivými dodavateli, aby po obdržení aktualizovaných nabídek byl nákupčí nebo SC za podpory technického úseku schopen velmi jednoduše a kvalifikovaně posoudit a vyhodnotit revidované nabídky.

Na základě ceny, obchodních podmínek a případného externího auditu připraví nákupčí společně s technickým oddělením vyhodnocení výběrového řízení, které předkládá na schválení ŘNSC a projektovému manažerovi, který má daný projekt na starosti.

Obrázek 7 - Vyhodnocení výběrového řízení

	Projekt:		Produkt VŘ	
			Přepočítací kurz Kč/EUR:	25,5
	1		2	
Jednáno s firmami:				
Stát				
Platnost nabídky				
Dodací doba				
Cena	1. nabídka	2. nabídka	1. nabídka	2. nabídka
Cena za set / 1 tramvaj				
Jednorázové náklady				
Cena celkem s JRN pro 31 tramvají po 1. nabídce				
Cena celkem s JRN pro 31 tramvají po 2. nabídce				
Průměrná cena na 1 tramvaj (pro 31 ks tramvají)				
% úspora				
Targetová cena za sady na 1 tram				
Platební podmínky				
Dodací parita dle Incoterms 2010				
Vyjádření tech. úseku/konstruktérů				
Vyjádření útvaru NÁK				
Doporučené pořadí dle vyhodnocení:				
Oslovené firmy				

Zdroj: interní dokumenty Škody Transportation a.s.

Prodávající nese veškeré náklady a riziko spojené s dodáním zboží do tohoto místa a má povinnost celně odbavit zboží nejen pro vývoz, ale i pro dovoz a uhradit clo jak pro vývoz, tak i dovoz včetně provedení příslušných celních odbavení.

4.3.1 Smluvní vyjednávání s vítězem

Nákupní objednávky slouží zpravidla pro jednorázové účely u menšího rozsahu. Při větším rozsahu dodávek, u strategických položek nebo při větším finančním objemu zakázky je velmi vhodné zvážit tuto situaci, ošetřit rizika a s dodavatelem uzavřít smlouvu s rámcovými podmínkami a nákupní objednávky využívat pouze jako dílčí proces pro upřesnění. V nákupní objednávce jsou uvedeny konkrétní počty kusů s konkrétní požadovanými dodacími lhůtami a s odvolávkou na rámcově domluvené podmínky. Nákupčí důsledně vyžaduje potvrzování objednávek a potvrzená objednávka ze strany dodavatele bez výhrad se stává kupní smlouvou uzavřenou na základě RKS.

V takových případech připraví CM na základě předložených podkladů a informací u nových obchodních partnerů návrh „Rámcové kupní smlouvy“ (dále jen RKS)⁵⁰ včetně „Všeobecných obchodních podmínek“ (dále jen VOP)⁵¹. V případě, že se jedná o dlouhodobého a stálého obchodního partnera, se kterým existuje smlouva, připravuje CM na základě podnětu nákupčího nebo SC Dodatek k již existující Rámcové kupní smlouvě, který navazuje na již dojednané podmínky. Rámcová kupní smlouva totiž stanovuje pouze rámcové podmínky, které mohou být aplikovány pro různé projekty, a tudíž není nutno při každém novém projektu jednat o nových podmínkách. Specifické požadavky a podmínky se uvedou a dojednávají dodatečně a jsou přílohou takového smluvního dokumentu. Připravený návrh zasílá nákupčí nebo SC dodavateli k odsouhlasení nebo případný komentářům. Po vzájemném odsouhlasení a schválení dochází k podpisu a smluvní vztah se rámcově řídí tímto dokumentem.

V případě, že mezi Škodou Transportation a.s. a smluvním partnerem existuje jakákoliv Rámcová kupní smlouva a následné dodatky, musí nákupčí při vytváření

⁵⁰ Smlouva, jejímž obsahem je stanovení smluvních podmínek, zejména s ohledem na termín, cenu nebo předpokládané množství, které budou zadány samostatně v určitém časovém období (konkrétními Nákupními objednávkami).

⁵¹ Tyto podmínky stanovují zásady, požadavky a potřeby organizace při obchodování s dodavatelem; jsou právně přezkoumaným vzorovým dokumentem pro nákup produktů.

jednotlivých dílčích objednávek s takovým smluvním partnerem na Rámcovou kupní smlouvu odkázat, a to přesnou specifikací dané Rámcové kupní smlouvy – číslem a datem uzavření.

Při uzavírání jakéhokoliv smluvního dokumentu je povinen si nákupčí nebo SC prokazatelně ověřit, že osoba v dokumentu uvedená jako oprávněná jednat za dodavatele a podepsat smluvní dokument je k tomuto aktu skutečně zmocněna, a to buď zápisem v Obchodním rejstříku a/nebo na základě plné moci udělené oprávněnou osobou. Dále je nákupčí nebo SC povinen ověřit, zda jsou ve smlouvě správně a úplně uvedeny identifikační údaje o dodavateli (obchodní firma, sídlo, IČO a též údaj o zápisu do Obchodního rejstříku⁵²).

V případě, že nedojde k akceptaci návrhu Rámcové kupní smlouvy, řídí se nákup pouze nákupními objednávkami. V takovém případě se nákupčí odvolává v textaci objednávky na VOP ŠT. Pokud dodavatel bez výhrad potvrdí takovou nákupní objednávku, dochází k uzavření vlastní kupní smlouvy, z toho důvodu musí nákupčí striktně vyžadovat potvrzení každé objednávky druhou smluvní stranou.

4.4 Navržení nového postupu výběrového řízení včetně implementace E-aukcí

Za účelem zvýšení efektivnosti nákupu byl předložen vedením nákupu představenstvu společnosti návrh na využívání E-aukcí s časovým harmonogramem pro vyřešení procesních záležitostí, nastavení pracovních postupů a s vyčísleným finančním rozpočtem, který představenstvo společnosti schválilo.

Správcem, provozovatelem portálu a poradcem pro využívání elektronických aukcí pro Škodu Transportation a.s. byla vybrána výběrovým řízením společnost Alsenta s.r.o.,

⁵² *Justice.cz: Oficiální server českého soudnictví.* [online]. Neuveдено [cit. 2012-03-21]. Dostupné z: <http://portal.justice.cz/Justice2/Uvod/uvod.aspx>

kteřá má velké zkušenosti z oboru a není pro ni problém přizpůsobit prostředí a nastavení fungování elektronických aukcí potřebám Škody Transportation a.s.

4.4.1 Zhodnocení podmínek před E-aukcí

Povinnost nákupčího nebo manažera sourcingu před zahájením výběrového řízení zůstává stejná, a to zaslat dodavateli „Dohodu o důvěrnosti“ (jen v případě poptání produktu dle projektové nebo výkresové dokumentace ŠT) a zajistit její potvrzení. Akceptování této dohody dodavatelem je nezbytnou podmínkou pro navázání obchodního vztahu. V ostatních případech poptávání produktů není „Dohodu o důvěrnosti“ potřebné potvrzovat. Doporučuji podepisovat vždy.

Před přípravou a odesláním poptávky je nutné, aby nákupčí nebo SC zhodnotil pečlivě následující podmínky týkající se potenciálního dodavatele, resp. účastníka aukce, kterého se chystá oslovit. Veškeré a platné smluvní dokumenty je možné najít a jsou přístupné každému, kdo má k tomu udělené oprávnění, v interním informačním systému, kam ukládají naskenované originály a spravují je CM:

- s potenciálním účastníkem aukce⁵³ jsou již uzavřené VOP⁵⁴,
- s potenciálním účastníkem aukce je uzavřena RKS⁵⁵,
- s potenciálním účastníkem aukce jsou uzavřeny jiné oboustranně odsouhlasené obchodní podmínky,
- s potenciálním účastníkem aukce není uzavřena ani RKS a ani jiné obchodní podmínky.

⁵³ Účastníkem aukce je zde chápán každý oslovený a potenciální dodavatel.

⁵⁴ Všeobecné obchodní podmínky ŠT. Tyto podmínky stanovují zásady, požadavky a potřeby organizace při obchodování s dodavatelem; jsou právně přezkoumaným vzorovým dokumentem pro nákup produktů.

⁵⁵ Rámcová kupní smlouva. Smlouva, jejímž obsahem je stanovení smluvních podmínek, zejména s ohledem na termín, cenu nebo předpokládané množství, které budou zadány samostatně v určitém časovém období (konkrétními Nákupními objednávkami).

4.4.2 Vytvořené dokumenty pro účely E-aukce

Pro účely elektronických aukcí byly vytvořeny ve spolupráci s CM následující univerzální a vzorové smluvní dokumenty za účelem zajištění závaznosti jednání v průběhu výběrového řízení, při předložení nabídky účastníka aukce před i během realizace elektronické aukce, ale i k následnému zjednodušení a upevnění pozice při vyjednávání a oboustranné akceptaci návrhu RKS, kterou ze svého podnětu připravuje ŠT. Dokumenty obsahují základní požadované obchodní podmínky, které je samozřejmě možno upravovat dle specifik konkrétního projektu a dále reflektují základní právní aspekty se závazky a povinnostmi vyhlášovatele aukce a účastníka aukce. Těmito dokumenty jsou:

- *Smluvní podmínky aukce (formát WORD)* – viz **Příloha 1- Smluvní podmínky aukce (formát WORD)**. Používají se u stálých a stávajících obchodních partnerů. Konkrétně obsahují identifikační údaje o vyhlášovateli aukce a účastníkovi aukce, název a předmět aukce, potvrzení vstupní ceny do aukce, dobu platnosti nabídky, specifikaci předmětu aukce, dále jsou zde uvedeny práva a povinnosti pro vstup do aukce a po jejím skončení. Vzhledem k tomu, že tento dokument je vzorový, musí ho nákupčí nebo SC upravit podle toho, které smluvní dokumenty mezi vyhlášovatelem a účastníkem existují a v tomto dokumentu se na ně odvolat – tím se stávají tyto obchodní podmínky po oboustranné akceptaci pro aukci závazné. Takto připravený návrh si nechá nákupčí nebo SC schválit CM a odesílá tento návrh dodavateli / účastníkovi aukce k odsouhlasení a následnému podepsání.
- *Poptávkový formulář (formát EXCEL)* – viz **Příloha 2 - Poptávkový formulář**. Tento formulář, jak vyplývá z názvu, je využíván nákupčím nebo SC k poptání, oslovení nových dodavatelů a je zasílán jako součást prvotní poptávky. Je koncipován odlišně od smluvních podmínek aukce. Obsahuje název aukce, základní údaje o účastníkovi aukce, požadované obchodní podmínky vyhlášovatele aukce a prostor pro protinávhrhy účastníka aukce, dále jsou zde uvedené variantní poptávaná množství předmětu, aby si nákupčí nebo SC mohl prověřit cenovou politiku dodavatele. V tomto formuláři probíhá handlování a vyhlášovatel aukce s účastníkem aukce se snaží najít kompromisní řešení a vzájemné odsouhlasení.

- *Smluvní podmínky aukce (formát EXCEL)* – viz **Příloha 3 - Smluvní podmínky aukce (formát EXCEL)**. Používá se u nových obchodních partnerů. Konkrétně obsahují identifikační údaje o vyhlášovateli aukce a účastníkovi aukce, název a předmět aukce, potvrzení vstupní ceny do aukce, dobu platnosti nabídky, specifikaci předmětu aukce, dále jsou zde uvedeny práva a povinnosti pro vstup do aukce a po jejím skončení. Nákupčí nebo SC musí upravit tento dokument podle toho, které obchodní podmínky jsou dojednané a odsouhlasené v poptávkovém formulář mezi vyhlášovatelem a účastníkem aukce. Takto připravený návrh si nechá schválit CM a odesílá tento návrh dodavateli / účastníkovi aukce k odsouhlasení a následnému podepsání.

4.4.3 Princip využívání navržených dokumentů

V závislosti na výše uvedeném je třeba rozhodnout, jakým způsobem bude při uskutečňování aukcí postupováno. Základní principy jsou následující:

- a) v případě, že jsou s účastníkem aukce uzavřeny VOP, použije Vyhlášovatel aukce dokument Smluvní podmínky aukce (formát WORD), který obsahuje výslovně odkaz na tyto VOP. Pro podmínky aukce jsou rozhodující VOP a není třeba zasílat Poptávkový formulář. Pokud se takový účastník stane vítězem aukce, bude cílem s ním následně uzavřít RKS,
- b) v případě, že je s účastníkem aukce uzavřena Rámcová kupní smlouva, použije vyhlášovatel opět a víceméně shodně dokument Smluvní podmínky aukce (formát WORD) tak, aby obsahoval výslovně odkaz na tuto Rámcovou smlouvu. Stejně jako v předchozím případě není třeba zasílat Poptávkový formulář a vyjednávat extra podmínky, Pokud se takový účastník stane vítězem aukce, bude s ním následně uzavřen dodatek již existující RKS,
- c) v případě, že jsou s účastníkem aukce uzavřeny jiné oboustranně odsouhlasené obchodní podmínky a tyto jsou pro danou aukci vyhovující a dostačující, použije vyhlášovatel aukce dokument Smluvní podmínky aukce (formát WORD), který obsahuje výslovně odkaz na tyto obchodní podmínky. Pro podmínky aukce jsou rozhodující tyto podmínky a není třeba zasílat Poptávkový formulář. Pokud se

takový účastník stane vítězem aukce, bude cílem s ním následně uzavřít RKS včetně VOP.

Pokud není s účastníkem aukce uzavřena ani RKS, ani žádné jiné obchodní podmínky, je nutno zvolit jednu z následujících variant:

- d) defaultně se použije postup spočívající ve snaze Vyhlášovatele přimět účastníka aukce k akceptaci VOP. Vyhlášvatel zašle VOP účastníku aukce a vyžádá si jeho souhlas s VOP. V takovém případě se dále použije analogický postup jako v případech specifikovaných výše (a až c) s tím, že přílohou Smluvních podmínek aukce (formát WORD) budou VOP,
- e) pokud není možné využít žádný z výše specifikovaných postupů, bude vyhlášvatel u méně rizikovějších případů postupovat tak, že účastníkovi aukce zašle Poptávkový formulář a bude postupováno, jak je popsáno níže v podkapitole 6.4.5.

4.4.4 Zajištění potřebných dokumentů před E-aukcí

Nastanou-li případy specifikované v předchozí podkapitole 6.4.3 v bodě pod písmeny a) až c), tj. jsou uzavřeny s účastníkem aukce již VOP, RKS nebo jiné obchodní podmínky, odešle Vyhlášvatel aukce potencionálnímu účastníkovi aukce „Smluvní podmínky aukce“, ve kterých doplní správné odkazy buď na VOP, nebo Rámcovou smlouvu nebo na jiné obchodní podmínky, jak je popsáno výše. Dokument Smluvní podmínky aukce (formát WORD) je vzorový a univerzální a je na odpovědnosti každého nákupčího či sourcingu manažera, kterou příslušnou variantu zvolí. Smluvní podmínky obsahují informaci o tom, že v případě, že se Poptávající stane vítězem aukce, je Nabízející ochoten jednat o změkčení podmínek výměnou za snížení kupní ceny. V případě, že má Nákupčí za to, že je třeba do Smluvních podmínek doplnit některou podmínku odlišnou od VOP nebo uzavřené RKS (např. delší záruku, odlišnou délku splatnosti aj.), doplní tyto podmínky do Smluvních podmínek aukce. Smluvní podmínky musí v hlavičce obsahovat kromě uvedené identifikace Účastníka aukce rovněž identifikaci Vyhlášovatele aukce. Po kontrole a odsouhlasení oběma stranami dochází k podpisu a dokument se stává závazným a

umožňuje dodavateli zúčastnit se elektronické aukce, za předpokladu, že budou splněny i ostatní technické parametry a podmínky. Tento navrhovaný postup je velmi efektivní a je možné ušetřit čas někdy obtížným a opětovným vyjednáváním obchodních podmínek s dodavatelem a ověřování jeho způsobilosti.

4.4.5 Postup při uskutečňování E-aukce s využitím Poptávkové formuláře a následným využitím Smluvních podmínek aukce

Nastanou-li případy specifikované v předchozí podkapitole 6.4.3 v bodech pod písmeny d) a e), tj. nejsou s účastníkem aukce uzavřeny VOP, RKS nebo jiné obchodní podmínky, je nutné postupovat následně:

Po obdržení potvrzených „Dohod o důvěrnosti“ dle výše stanovených kritérií nákupčí nebo SC postupuje tak, že připraví a rozešle co největšímu počtu firem působícím na trhu (v dané poptávané oblasti), avšak vždy nejméně třem potenciálním dodavatelům technickou specifikaci, dokumentaci a formulář nazvaný „Poptávkový formulář“ (ukázka – viz) se žádostí, aby dodavatelé tento formulář vyplnili.

Poptávkový formulář je koncipován tak, že obsahuje na jedné straně „*Požadované obchodní podmínky Vyhlašovatele*“ a na druhé straně „*Navrhované obchodní podmínky účastníka aukce*“. V případě, že má nákupčí za to, že je třeba některou z požadovaných obchodních podmínek změnit (např. prodloužit záruku, stanovit odlišnou délku splatnosti aj.), doplní tyto podmínky do Poptávkového formuláře ještě před odesláním dodavateli tak, aby byly vyhovující pro daný projekt. Výchozí podmínky uvedené v Poptávkovém formuláři jsou vzorové a nemusí vždy reflektovat konkrétní projekt, ke kterému se poptávkové řízení vztahuje.

Potenciální dodavatelé jsou poté nákupčím nebo SC vyzváni k doplnění prázdných polí ve sloupci „*Navrhované obchodní podmínky účastníka aukce*“ určený pro jejich případné protinávhrhy a doplnění údajů o jejich společnosti. Pokud oslovený dodavatel tato

prázdná pole nevyplní a ponechá znění obsažené v požadovaných obchodních podmínkách, má se za to, že souhlasí s požadovanými podmínkami kupujícího.

Poptávkový formulář obsahuje rovněž základní podmínky obsažené v servisní smlouvě. Nákupčí vždy specifikuje servisní podmínky pro každý jednotlivý projekt. Nákupčí upozorní dodavatele, že je povinen návrh upravený výše uvedeným způsobem zaslat zpět nejpozději do stanoveného data. Poté nákupčí či SC vyhodnotí veškeré včas došlé protinávry a na základě vyjednávání vyjasní případné nejasnosti s potenciálními dodavateli.

Následně nákupčí nebo SC na základě došlých protinávruh vytvoří formulář „Smluvní podmínky aukce (formát EXCEL)“, který odešle vybraným dodavatelům s žádostí o potvrzení osobou odpovědnou jednat jménem/za podnikatele do stanoveného data. Cílem nákupčího je vždy vytvořit jednotný návrh „Smluvních podmínek“ shodný pro každého účastníka poptávkové řízení. Nákupčí musí učinit tedy maximum pro to, aby od všech potenciálních dodavatelů obdržel Poptávkový formulář s dodací paritou DDP. Ve formuláři Smluvní podmínky (formát EXCEL) není již prostor pro případné doplnění či změny ze strany dodavatele. Po kontrole náležitostí tohoto dokumentu, dochází k podepsání oběma stranami a tento dokument se stává závazným a představuje pevně vyjednané podmínky.

Samozřejmě v případě, že účastník aukce nebude zásadně s některou z uvedených podmínek souhlasit, má samozřejmě nárok pro připomínky a odchylky od původního ustanovení. Zároveň však bude upozorněn, že uvedené podmínky jsou kritérii pro hodnocení a výběr vítěze aukce. V případě, že má nákupčí za to, že je třeba některou ze závazných obchodních podmínek Vyhlášovatele změnit (např. prodloužit záruku, stanovit odlišnou délku splatnosti aj.), doplní tyto podmínky do Smluvních podmínek aukce (formát EXCEL) tak, aby byly vyhovující pro daný projekt. Výchozí podmínky zde uvedené jsou vzorové a nemusí vždy reflektovat konkrétní projekt, na který se má aukce vztahovat. Smluvní podmínky musí v hlavičce obsahovat kromě uvedené identifikace Účastníka aukce rovněž identifikaci Vyhlášovatele aukce. Po kontrole a odsouhlasení

oběma stranami dochází k podpisu a dokument se stává závazným a umožňuje dodavateli zúčastnit se elektronické aukce, za předpokladu, že budou splněny i ostatní technické parametry.

4.4.6 Příprava E-aukce

Poté, co nákupčí nebo SC obdrží řádně potvrzené formuláře – Smluvní podmínky aukce od jednotlivých účastníků aukce, může připravit elektronickou aukci na základě vypracované metodiky, kterou poskytla společnost Alsenta s.r.o. Prostřednictvím portálu Kompass je účastníkům aukce zaslána pozvánka do elektronické aukce. Důležitou podmínkou pro vstup do elektronické aukce je samozřejmě také schválení dodavatelů technickým úsekem. Ověřování technické a kvalitativní způsobilosti probíhá paralelně při dojednávání obchodních záležitostí. Pokud nebude uvedeno jinak, budou již dříve zasláné cenové nabídky vloženy Vyhlášovatelem do e-aukce, a to za podmínek stanovených ve „*Smluvních podmínkách aukce*“ (formát *.xls* i *.doc*).

Nákupčí nebo sourcingu manažer je povinen informovat účastníky, že e-aukce slouží jako nástroj pro negociaci ceny a že při výběru vítěze budou zároveň posuzovány Smluvní podmínky aukce (*formát .xls či .doc*), případně bude proveden externí audit. Následně probíhá vlastní aukce.

4.4.7 Volba typu E-aukce a její průběh

Nákupčí nebo SC je povinen uskutečnit E-aukci vždy, pokud tomu nebrání zvláštní důvody nebo se nejedná o výjimku udělenou vedením společnosti. Má na výběr ze dvou typů aukcí:

- reverzní (anglická) aukce,
- holandská aukce.

Reverzní aukce je druh e-aukce, při které jednotliví její účastníci ve stejném okamžiku, na stejném místě (přes webové rozhraní) soupeří vzájemným snižováním cen na

dodávku materiálu, zboží nebo služeb. Tento typ aukce je doporučen k přednostnímu využití. Jedná se o zdravý konkurenční boj, kdy účastníci aukce jsou motivováni viditelnou nejnižší nabídkou ze všech zúčastněných a snaží se nabídnout cenu nižší. Účastník nemá informaci, kolik je v aukci účastníků a komu patří nejnižší nabídka. Účastník vidí pouze svoji nabídku a nejnižší nabídku pokud samozřejmě není jeho nabídka nejnižší.

Holandská aukce je druh e-aukce, při které mají jednotliví její účastníci jedinou možnost zafixování ceny při jejím postupném zvyšování. Tento typ aukce je doporučen využívat v následujících případech – aukce je uskutečňována na méně než 5 položek, u investičních celků, v případech, že bude zájem udělit dodavateli exkluzivitu, nebo v případě, že nabízející cena účastníků aukce je velmi rozdílná a nebylo by docíleno konkurenční rivality.

4.4.8 Ukončení E-aukce a výběr vítěze

Po ukončení aukce je účastník povinen vytisknout automaticky generovaný formulář na portálu E-aukcí, doplnit jím nově zadané ceny, potvrdit je osobou odpovědnou jednat jménem/za podnikatele a nejpozději do dvou hodin po ukončení aukce zaslat e-mailem nebo faxem na adresu Vyhlášovatele aukce. Originál dokumentu zašle účastník aukce prostřednictvím držitele poštovní licence nejpozději do 7 pracovních dnů od ukončení e-aukce.


Na základě ceny, Smluvních podmínek, technického posouzení a případného externího auditu připraví nákupčí nebo SC vyhodnocení VŘ, které je možno upravit dle potřeb a požadavků projektu, které reflektuje i technickou způsobilost dodavatele, kterou v průběhu výběrového řízení ověřuje technický úsek a vybírá vítěze výběrového řízení, se kterým bude zahájeno jednání o uzavření RKS včetně odsouhlasení VOP nebo Dodatku k již existující RKS. Do doby, než bude Rámcová smlouva uzavřena, jsou užívány Smluvní podmínky aukce pro realizaci smluvního vztahu nebo pro případ, že nedojde k akceptaci návrhu RKS.

4.4.9 Nová hodnotící kritéria a nové vyhodnocení VŘ

Na předchozích stranách je řešen nový postup organizace výběrového řízení včetně implementace a využívání nástroje E-aukcí s navrženými novými smluvními dokumenty. Ty byly pečlivě připravovány s ohledem na návrh nových hodnotících kritérií, která je nutno sledovat a pečlivě posuzovat. Dalším záměrem bylo připravit nový návrh vyhodnocení VŘ, které bude mít větší vypovídací hodnotu i pro nezainteresované osoby, tj. schvalovatele VŘ – ŘNSC, projektové manažery a vedení společnosti.

Níže je uveden praktický příklad nově navrženého vyhodnocení VŘ, na kterém je vhodné ukázat rozdíl mezi současným a novým vyhodnocením VŘ. Vzhledem ke konstrukčním a technologickým požadavkům a specifikám poptávaného komponentu bylo možné u toho příkladu realizovat E-aukci pouze s dvěma potencionálními dodavateli, u kterých byla téměř 35% rozdílnost ve vstupních cenách. V takovém případě by nebylo efektivní provést anglickou aukci, protože účastník aukce s nejnižší cenou by nebyl motivován snížit cenu, pokud by nebyl druhý účastník aukce schopen snížit skokově cenu a potvrdil by platnost vstupní nabídky. Z tohoto důvodu bylo vhodné taktizovat a vybrat holandskou aukci, u které účastníci nevidí konkurenční nabídky a snaží se zafixovat cenu v aukci na jejich reálné tržní ceně. Díky tomuto zvolenému typu E-aukce bylo dosaženo výsledného efektu, že účastník aukce s nejnižší podanou nabídkou jí snížil ještě o dalších 9,99%.

Obrázek 8 - Praktický příklad nového vyhodnocení VŘ

	Projekt:		Předmět aukce	
			Přepočítací kurz Kč/EUR:	25,5
	1		2	
Jednáno s firmami:	Společnost A		Společnost B	
Stát	Německo		Německo	
Platnost nabídky	30.6.2012		30.6.2012	
Záruční doba	36 měsíců		36 měsíců	
Dodací doba na prototyp	6 měsíců po obdržení PO a design freeze		6 měsíců po obdržení PO a design freeze	
Dodací doba (série)	6 měsíců		6 měsíců	
	PŘED AUKEJ	PO AUKEJ	PŘED AUKEJ	PO AUKEJ
Cena za set / 1 tramvaj	1 245 675 Kč	1 068 450 Kč	814 317 Kč	734 400 Kč
Jednorázové náklady	3 570 000 Kč	1 504 526 Kč	1 239 300 Kč	1 071 026 Kč
Cena celkem s JRN pro 31 tramvaj před e-aukcí	42 185 925 Kč		26 483 127 Kč	
Cena celkem s JRN pro 31 tramvaj po e-aukcí	34 626 476 Kč		23 837 426 Kč	
Průměrná cena na 1 tramvaj (pro 31 ks tramvaj)	1 116 983 Kč		768 949 Kč	
Úspora vyjádřená v %	17,92		9,99	
Targetová cena za kus	1 590 000 CZK			
Platnost ceny	fixní cena do 31.12.2012, poté dle cenové indexace		fixní cena do 31.12.2015, poté indexace dle CL 302, listy IP roční bez krácení na polovinu	
Vazba na množství	31 tramvaj		31 tramvaj	
Platební podmínky	60 dní ode dne doručení řádné faktury		60 dní ode dne doručení řádné faktury	
Dodací parita dle Incoterms 2010	DDP Plzeň		DAP Plzeň	
Jazyk dokumentace	EN		EN	
RKS a VOP	RKS č...a VOP...		-	
Rozhodné právo	Rakouské		ČR	
Typ aukce	holandská		holandská	
Smluvní podmínky aukce uzavřeny	ano		ano	
Hmotnost 1 sady na 1 tramvaj	744 kg		589 kg	
Maximální doba odezvy dodavatele na reklamaci	do 24 h v pracovní den		do 24 h v pracovní den	
Maximální doba odstranění závady dodavatelem	do 2 pracovních dní - nutno dohodnout pro sérii konsignační sklad		do 2 pracovních dní - nutno dohodnout pro sérii konsignační sklad	
Maximální doba k nástupu na odstranění vady od nahlášení závady	do 2 pracovních dní - nutno dohodnout pro sérii konsignační sklad		do 2 pracovních dní - nutno dohodnout pro sérii konsignační sklad	
Vyjádření tech. úseku/konstruktér	Oba dodavatelé nabídly systém použitelný pro dané vozidlo, vzhledem k výrazně nižší hmotnosti a navrženého technického řešení se jeví výhodněji dodavatel B.			
Vyjádření útvaru NÁK	OK		OK	
Doporučené pořadí dle vyhodnocení:	2.		1.	
Oslovené firmy a komentáře	Vzhledem k důvěrnosti informací není uvedeno.			

Zdroj: vlastní zpracování

Níže je uvedena analýza obsahové stránky nového hodnocení VŘ s navrženými novými hodnotícími kritérii v komparaci se současným vyhodnocováním VŘ včetně komentářů:

- Platnost nabídky – zůstává stejná jako u současného řešení. Cíle je vyjednat s účastníkem aukce co nejdéle platnost nabídky, kterou je možné využít pro jiné projekty nebo v případě, že projekt bude časově posunut. Ve smluvních dokumentech k aukci je navrhovaná platnost 12 měsíců.
- Dodací doba – je nově rozdělena na dodací lhůty pro prototypové a sériové (opakované) dodávky od uplatnění oficiální nákupní objednávky a vyjasnění všech technických náležitostí. Dodací lhůta pro sériové dodávky je nastavena na základě předaných informací nákupčím nebo SC analytikem nákupu do IS systému a na základě plánovacích požadavků jsou poté automaticky generovány nákupní požadavky s předstihem, aby byl schopen nákupčí včas vystavit nákupní objednávku a dodavatel schopen dodat zboží včas.
- Záruční doba – je nově sledována na základě požadavků finálního zákazníku a tudíž přenesení rizika na dodavatele. Účastník aukce se zavazuje ve smluvních dokumentech k aukci poskytnout vyhlášovatelí záruku v délce 36 měsíců ode dne řádného dodání zboží do dne, kdy začne běžet záruční lhůta pro finální výrobek, který dodává vyhlášovatel aukce svému finálnímu zákazníkovi. Cílem je vyjednat s účastníkem aukce tuto délku a příp. zjistit kolik by stálo dokoupení záruky.
- Cena, NRC⁵⁶ a jejich vývoj při VŘ, dílčí propočty ceny pro celý projekt, vyčíslení úspory a uvedení rozpočtové (limitní) ceny - zůstává stejné jako u současného hodnocení s nepatrným rozdílem, že nesledujeme u jednotlivých dodavatelů jejich první a druhou nabídku, ale sledujeme cenu před a po aukci.

⁵⁶ NRC = non recurring costs – jednorázové náklady – jsou to vyčíslené dodatečné a transakční náklady na vývoj, design, výpočty, analýzy apod., které by rozpuštěním do jednotkové ceny ji ovlivnili.

- Platnost ceny – je nově sledovaným kritériem. Ve smluvních dokumentech k aukci je požadována garantovaná a fixní cena po celou dobu kontraktu. Vzhledem k tomu, že realizované projekty ŠT jsou několikaleté, RKS jsou připravovány rámcově a účastník není většinou schopen garantovat cenu po celou dobu kontraktu, je možné zde dohodnout s účastníkem aukce kompromisní řešení a dohodnout fixaci ceny na co nejdelší dobu a následně dohodnout cenovou indexaci, kterou vždy nákupčí nebo SC konzultuje a nechává schvalovat finanční úsek.
- Vazba na množství – je nově sledovaným kritériem. Nákupčí nebo SC poptávají u stávajících dodavatelů v odeslané poptávce a u nových dodavatelů formou zaslání poptávkového formuláře různá množstevní variantní řešení, aby zjistili množstevní slevy nebo naopak cenu pouze za prototypy. Ve vyhodnocení je uvedena souvztažnost mezi vazbou na množství a poptávaným množstvím v aukci.
- Platební podmínky – kritérium zůstává stejné jako u současného řešení s prodlouženou výchozí splatností. Cíle je vyjednat s účastníkem aukce co nejdelší splatnost faktur. Rozdíl je v tom, že v současném VŘ je požadována po dodavateli splatnost 60 dnů ode dne doručení řádné faktury. Ve smluvních dokumentech k aukci je navrhovaná splatnost 90 dnů ode dne doručení řádné faktury.
- Dodací parita dle Incoterms 2010 – zůstává stejná. Cílem je vyjednat s účastníkem aukce paritu DDP Plzeň. Alternativním řešením může být parita DAP⁵⁷ Plzeň.
- Jazyková mutace – je nově sledovaným kritériem, které bylo přidáno na základě požadavku projekt manažerů. Vnitropodnikovým jazykem je český jazyk a

⁵⁷ DAP = DELIVERED AT PLACE neboli "s dodáním v místě určení" znamená, že prodávající splní dodání, jakmile je zboží dáno k dispozici kupujícímu na příchozím dopravním prostředku připravené k vykládce v místě určení. Proávající nese veškerá rizika spojená s dodáním zboží do jmenovaného místa. Proávající má povinnost proclít zboží ve vývozu, pokud to přichází v úvahu. Avšak prodávající nemá žádnou povinnost proclít zboží v dovozu a hradit jakékoliv poplatky a provést celní odbavení v dovozu.

případně anglický. U dokumentů, které jsou dodavateli předkládány při realizaci dodávek, je nutné vyžadovat některou z těchto mutací.

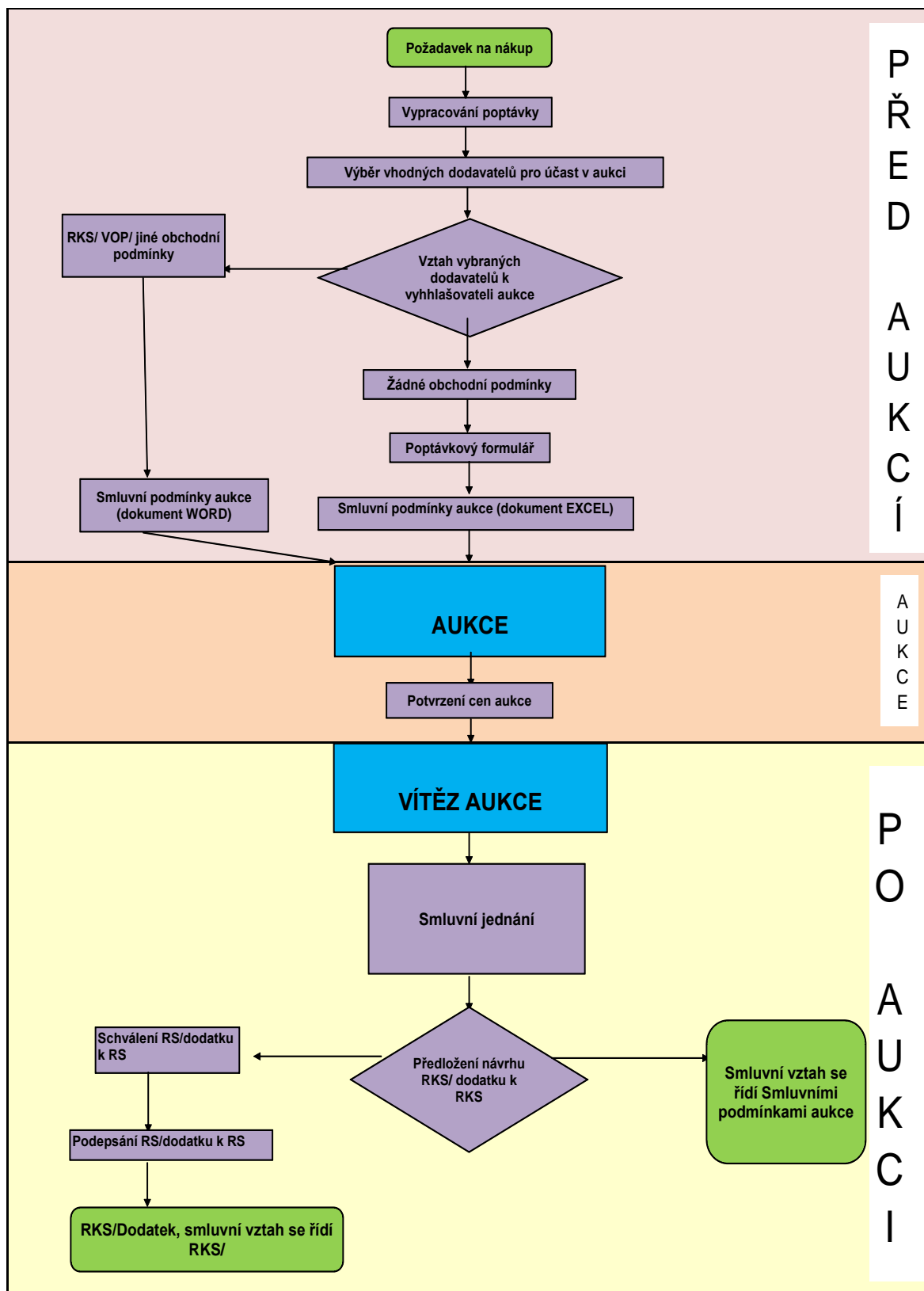
- RKS, VOP – je nově přidaný informativní údaj, který je patrné, zda se jedná o nového dodavatele nebo stávající. U stálých je doplněna informace o již existující uzavřené RKS, VOP a případně dalších uzavřených Dodatcích.
- Rozhodné právo – je nově sledovaný kritériem, které bylo přidáno na základě požadavku CM. Ve smluvních dokumentech k aukci je navrhované české rozhodné právo. Jako alternativa je možné akceptovat rakouské a poté další variantou německé rozhodné právo. Kritériem je zachování neutrality při řešení případných soudních sporů.
- Typ aukce – je nově přidaný informativní údaj, který typ aukce byl využit.
- Smluvní podmínky aukce – je nově přidaný informativní údaj, zda byly s dodavatelem uzavřeny tyto smluvní podmínky. Ve vyhodnocení je možné uvádět i dodavatele, kteří se výběrového řízení účastnili, podali první nabídky, ale nesplnili další požadavky, aby se mohli stát účastníky aukce.
- Hmotnost – je nově sledovaným kritériem, které bylo přidáno na základě požadavku projekt manažerů a technického úseku. Technický úsek vždy u strategických komponentů vyčíslí náklady za 1 kg při přípravě technické specifikace k daným komponentům.
- Reakční doby při reklamaci – jsou nově sledovanými kritérii, která byla přidána na základě požadavku servisu, který uzavírá s dodavateli v případě potřeby servisní smlouvy. Jsou zohledněna a definována i v poptávkovém formuláři a smluvních podmínkách k aukci.

- Vyjádření technického úseku – zůstává stejné. Jedná se o prostor pro posudek a zhodnocení technického řešení a způsobilosti jednotlivých potencionálních dodavatelů, kteří byli osloveni.
- Vyjádření útvaru nákupu – zůstává stejné. Jedná se o prostor pro posudek a zhodnocení nákupčím nebo SC, který organizoval výběrové řízení.
- Doporučené pořadí dle vyhodnocení – zůstává stejné. Nákupčí nebo SC navrhuje na základě vyhodnocení a zohlednění všech kritérií pořadí pro vítěze VŘ.
- Oslovené firmy a komentáře – zůstává stejné. Nákupčí nebo SC, který realizoval VŘ, uvede všechny oslovené potencionální dodavatele s komentáři a postřehy, které posbíral během VŘ.

4.4.10 Postup po určení vítěze aukce

Celý nově navržený postup výběrových řízení s využitím nástroje elektronických aukcí přehledně znázorňuje níže uvedený vývojový diagram. Jednotlivé postupy jsou popsány v předchozích kapitolách.

Obrázek 9 – Vývojový diagram postup VŘ s využitím E-aukce



Zdroj: vlastní zpracování

5 Zhodnocení výsledků a doporučení

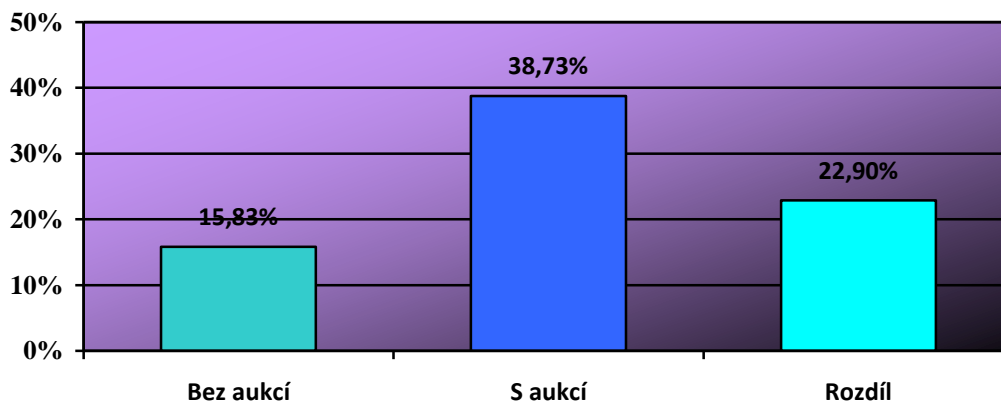
5.1 Posouzení efektivity využití E-aukcí

Společnost interně sleduje podrobně výsledky cenových vyjednávání u klíčových nakupovaných komponentů rozdílem mezi nejnižší nabídnutou cenou od oslovených dodavatelů, kteří nabízejí vyhovující řešení a nejnižší dojednanou cenou. Z těchto statistik vyplývá, že průměrná úspora ve výběrovém řízení bez využití nástroje E-aukcí činí v průměru 15,83 % za poslední tři sledované kalendářní roky (2009-2011).

Během zkušebního provozu využívání E-aukcí bylo provedeno celkově 29 elektronických aukcí u 359 položek (tato statistika nesleduje, který z typů aukce byl využit) v celkovém startovním finančním objemu 65 694 445,-CZK. Využitím nástroje elektronické aukce bylo dosaženo finančního objemu 40 249 042,-CZK. Výsledná úspora byla vykázána ve výši 25 445 403,-CZK, tj. 38,73%.

Níže uvedený graf velmi výstižně znázorňuje procentuální úspory u původních výběrových řízení bez využití nástroje elektronických aukce, při využívání tohoto nástroje a třetí hodnota reflektuje rozdíl v úsporách bez a s použitím elektronické aukce.

Graf 3 - Vyčíslené úspory při výběrových řízení



Zdroj: vlastní zpracování

5.2 Vyplácí se realizovat a využívat elektronické aukce?

Hlavním smyslem elektronických aukcí je především to, že slouží jako nástroj cenové politiky, pro negociaci smluvního vztahu, působí na dodavatele, aby postupovali v dobré víře a podávali reálné nabídky, kterým jsou a budou schopni dostát. Mohou sloužit pro posílení právního postavení vyhlášovatele aukce pro případ, že dodavatel nedostojí svému závazku plynoucímu z nabídky a poruší tak svou povinnost z průběhu jednání.

Aukce je pružným a průhledným nástrojem nákupu v reálných tržních cenách. Před zavedením tohoto systému do nákupního procesu je na každé společnosti, aby si sama spočítala a analyzovala, zda se jí implementace ekonomicky vyplatí. Předpokladem úspěšnosti je, aby firma využívala systém aukcí férově a stejným měřítkem pro všechny potencionální dodavatele, aby nedocházelo ke ztrátě důvěry dodavatelů v tento systém. Důležité je nastavit atraktivní velikost poptávaného množství, které bude dodavatele motivovat. Bude s dodavateli budovat úzkou a dlouhodobou spolupráci. Výhodou vyhlášovatele aukce je jeho silné postavení a dobrá pověst. Firma by se měla snažit získat co nejvíce nabídek, aby bylo vytvořeno konkurenční prostředí a tím docíleno očekávaného výsledku aukce.

5.3 Doporučení pro podnik

Na základě analýzy dat lze jednoznačně podniku doporučit, aby výběru dodavatele věnoval větší pozornost. Podnik by se měl zaměřit především na výběr dodavatele pomocí využití nástroje E-aukcí při organizování výběrových řízení. Tento nástroj je při dodržení určitých pravidel, nastavení jasných postupů velmi efektivní především z hlediska finančního.

Z časového hlediska nelze efektivnost využívání E-aukcí zcela objektivně posuzovat a měřit, protože se nejedná pouze o provedení samotné aukce, ale v nově navrženém postupu při výběrových řízení jsou navrženy smluvní dokumenty aukce, které zajišťují závaznost jednání účastníků aukce, resp. vítězného dodavatele k následnému jednání vedoucímu k uzavření rámcové kupní smlouvy. Tudíž zavedení návrhu znamená pro podnik nejen

ekonomicky výhodnější cestu, ale i nutnost věnovat výběru dodavatele více času, na druhou stranu také ale časovou úsporu, protože nákupčí nebo SC nemusí následně řešit problémy s nedodržením dohodnutých podmínek před samotným uzavřením rámcové kupní smlouvy.

Zaměstnancům Škody Transportation a.s., kteří připravují, realizují a hodnotí výběrová řízení lze doporučit, aby se nebáli být více kreativní, komunikovali a taktizovali. Vhodné je například uskutečnit prostý telefonát před rozesláním pozvánek k účasti v aukci a poděkovat jednotlivým účastníkům za vloženou nabídku či informovat dodavatele o limitních cenách projektu.

6 Závěr

V dnešních tržních podmínkách, ve kterých se společnost Škoda Transportation a.s. pohybuje a chce uspět, je nutné si stanovit jasné cíle a strategii, využívat příležitostí a nespolehat na náhody. V této práci je příležitostí myšlena konkrétní situace a tím je využívání nástroje E-aukce a využívání navrženého postupu při výběrových řízení.

Tato diplomová práce podává rámcový pohled na problematiku „Elektronické aukce jako jeden z nástrojů pro efektivnější výběr dodavatelů“

První část této práce se zabývá teoretickými poznatky z oblasti firemního nákupu, zde je definován nákup, jeho základní funkce a úkoly, dále je objasněno pojetí nákupu z hlediska marketingového určování strategií a cílů. Další část charakterizuje a definuje základní cíle nákupu a faktory, které jej ovlivňují. Poté je pozornost práce zaměřena na odlišení různých nákupních situací, které rovněž ovlivňují posuzování a výběr vhodného dodavatele. Návazně je řešena problematika významu, konkrétní doporučení a postupy při realizaci výběru a hodnocení dodavatelů, sestavení vhodného a kvalifikovaného týmu včetně definovaných kritérií, které ovlivňují správnou volbu dodavatele a nastavují dlouhodobou a kvalitní spolupráci s nimi. Podstatný díl v teoretické části je zaměřen na problematiku E-aukcí, jejich členění, co je jejich předmětem, kdo se jich může zúčastnit, právní aspekty, jaké jsou jejich výhody a nevýhody, jaká je jejich funkce a jejich propojení s podnikovým prostředím.

V analytické části práce je představena společnost Škoda Transportation, a.s., její historický vývoj až po současnost a její produktové portfolio. Je zde popsáno v jaké oblasti společnost podniká a jaké je její organizační rozdělení. Tato část dále zahrnuje analýzu organizačního rozdělení nákupu a sourcingu včetně rozboru stávající úrovně, organizování a postupů výběrových řízení prováděných ve společnosti.

Na základě předloženého návrhu využívání nástroje E-aukcí vedením nákupu, který byl vedením společnosti schválen, je v kapitole 6.4 navržen nový postup při výběrových

řízení pomocí využívání nástroje E-aukcí s využitím nových hodnotících kritérií při hodnocení výběrových řízení.

Práci uzavírá kapitola s názvem Posouzení efektivity využití E-aukcí, kde jsou vyčísleny úspory a rozdíl ve výši téměř 23% při využití nástroje E-aukce při zkušebním provozu u sledovaných a hodnocených položek.

Hlavní přínosem této práce je zpracování a navržení nového modelu výběrového řízení včetně využití nástroje elektronických aukcí. Vedlejším přínosem této práce je, že využitím nástroje E-aukcí získá společnost při výběru potenciálního dodavatele konkurenční výhodu.

Cílem této práce byla inovace nákupního procesu pro výběr a hodnocení dodavatelů u vybrané společnosti Škoda Transportation a.s. formou implementace a využití elektronických aukcí při realizaci výběrových řízení. Tento cíl je detailně popsán v kapitole 6.4 - návrh nového postupu při výběrových řízeních včetně využití E-aukcí. Vedlejším cílem práce bylo zjištění, zda tento prostředek povede k efektivnějšímu výběru dodavatelů u vybrané společnosti. Tento cíl je vyhodnocen v kapitole 7.

7 Seznam použitých zdrojů

Knižní publikace

FIALA, Petr. *Modelování dodavatelských řetězců*. Praha: Professional Publishing, 2005. 168 s. ISBN 80-86419-62-2.

FOTR, Jiří, DĚDINA, Jiří, HRŮZOVÁ, Helena. *Manažerské rozhodování*. 2. upravené a rozšířené vydání. Praha: Ekopress, 2000. 250 s. ISBN 80-86119-20-3.

FRIMMEL, Martin. *ELEKTRONICKÝ OBCHOD / právní úprava*. Praha: PROSPEKTRUM, 2002. 321 s. ISBN 80-7175-114-6.

GAMMON, John. *Buying and Selling*. Oxford: Basil Blackwell Ltd., 1991. 171 s.

HEINRITZ, Stuart, FARRELL, Paul. *PURCHASING: Principles and Applications*. New Jersey: Prentice-Hall, 1986. 404s. ISBN 0-13-742180-X.

KAPLAN, Milan, ZRNÍK, Josef. *Firemní nákup a e-aukce: Jak šetřit peníze a čas*. Praha: Grada Publishing, 2007. 212 s.

KAPLAN, Milan, ZRNÍK, Josef. *Jak levněji a lépe nakupovat: On-line výběrová řízení ve firemním nákupu*. Praha: Grada Publishing, 2004. 160 s. ISBN 80-247-1145-1.

KAŠÍK, Milan, HAVLÍČEK, Karel. *PODNIKOVÝ MARKETING: Jak získat a udržet zákazníka*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, o.p.s., 2004. 193 s. ISBN 80-86754-31-6.

KOTLER, Philip a kol. *Marketing management*. Harlow, Essex: Pearson Education Limited, 2009. 877 s. ISBN 978-0-273-71856-7.

LUKOSZOVÁ, Xenie. *Nákup a jeho řízení*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2004. 276 s. ISBN 80-251-0174-6.

MIKŠOVSKÝ, Petr, JIRÁK, Přemysl. *AUKCE A ELEKTRONICKÉ AUKCE*. Praha: Informační centrum ARK, spol. s r.o., 2009. 144 s.

MONCZKA, R. M., TRENT R. J. *Purchasing and Sourcing Strategies: Trends and Implications*. Center for Advanced Purchasing Studies, Tempe. AZ, 1995.

NENADÁL, Jaroslav. *Management partnerství s dodavateli*. Praha: Management Press, 2006. 323 s. ISBN: 8072611526.

SCHULTE, CH. *Logistika*. Přeložili: TOMEK, G., BAUDYŠ A. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994. 301 s. ISBN 8085605872

SYNEK, Miloslav a kol. *Manažerská ekonomika*. 4. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 464 s. ISBN 978-80-247-1992-4.

ŠLAPOTA, Boris, GRABYRCZYK, Kamil, LETÁK, Jiří. *Nákup?*. Havířov: Question Marks - Jiří Leták, 2005. 247 s.

TOMEK, Jan, HOFMAN, Jiří. *Moderní řízení nákupu podniku*. Praha: Management Press, 1999. 276 s. ISBN 80-85943-73-5.

TOMEK, Gustav, TOMEK, Jan. *Nákupní marketing*. Praha: Grada Publishing, 1996. 173 s.

TOMEK, Gustav, VÁVROVÁ, Věra. *Výrobek a jeho úspěch na trhu*. Praha: Grada Publishing, spol. s r.o., 2001. 352 s. ISBN 80-247-0053-0.

VANĚČEK, Drahoš, TOUŠEK, Radek, SMOLOVÁ, Jaroslava. *Analýza nákupu v podnicích různých odvětví. In Firma a konkurenční prostředí. 1. vydání. Brno: MZLU Brno, 2007. ISBN 978-80- 86633-85-5.*

VAŠTIKOVÁ, Miroslava. *NÁKUPNÍ MARKETING*. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, 2007. 131 s. ISBN 978-80-7248-440-9.

WILLIAM, W, WOODS, A. *Internetová tržiště B2B pro 21. století*. Praha: Immo-press, a.s., 2004. 312 s. ISBN 80-239-3899-1.

Internetové zdroje

CNN Money: eBay posts higher profits. *CNN Money: Fortune 500* [online]. 2005 [cit. 2012-03-16]. Dostupné z:

http://money.cnn.com/2005/04/20/news/fortune500/ebay_analysis/

Incoterms 2010: Incoterms® 2010 [online]. Neuvedeno [cit. 2012-02-11]. Dostupné z:

<http://www.incoterms2010.cz/incoterms-2010>

ISO.CZ: ISO 9001 [online]. 2000 [cit. 2012-02-18]. Dostupné z:

http://www.iso.cz/?page_id=38

Justice.cz: Oficiální server českého soudnictví. [online]. Neuvedeno [cit. 2012-03-21].

Dostupné z: <http://portal.justice.cz/Justice2/Uvod/uvod.aspx>

Škoda Transportation a.s.: Profil společnosti [online]. Neuvedeno [cit. 2012-03-09].

Dostupné z: <http://www.skoda.cz/cs/o-spolecnosti/profil-spolecnosti/>

8 Seznam obrázků a grafů v textu

Obrázek 1 – Faktory ovlivňující nákupní rozhodnutí	18
Obrázek 2 – Zjednodušený model výběrového řízení	26
Obrázek 3 - Okřídlený šíp v kruhu, výrobní prostory a současná podoba společnosti.....	43
Obrázek 4 – Organizační schéma společnosti Škoda Transportation a.s.....	45
Obrázek 5 – Organizační struktura nákupu a sourcingu	48
Obrázek 6 - Současné schéma pro postup u výběrových řízení	52
Obrázek 7 - Vyhodnocení výběrového řízení	54
Obrázek 8 - Praktický příklad nového vyhodnocení VŘ	66
Obrázek 9 – Vývojový diagram postup VŘ s využitím E-aukce.....	71
Graf 1 - Přehled nakupovaných položek (2009 - 2011).....	47
Graf 2 - Nakupované položky vyjádřené v Kč (2009 - 2011)	47
Graf 3 - Vyčíslené úspory při výběrových řízení	72

9 Seznam tabulek

Tabulka 1 – Příklady cílů nákupního marketingu.....	17
Tabulka 2 - Reakce dodavatelů na odlišné nákupní situace	20
Tabulka 3 - Příklad kritérií v hodnocení dodavatelů	24
Tabulka 4 - Kritéria výběru dodavatelů	29
Tabulka 5 – Přehled kritérií pro volbu dodavatele	30
Tabulka 6 – Veřejné dražby	34
Tabulka 7 - Aukce, E-aukce	35
Tabulka 8 – Skupina „ŠKODA“ a její portfolio	44
Tabulka 9 - Přehled nakupovaných položek vyjádřených v Kč (2009-2011)	46
Tabulka 10 - Průměrné počty nakupovaných položek na osobu	49

10 Seznam použitých zkratk

ŠT – Škoda Transportation a.s.

VOP – Všeobecné obchodní podmínky

RKS – Rámcová kupní smlouva

DOD – Dodavatel

ŘNSC – Ředitel nákupu a sourcingu

IS BaaN – Informační systém využívaný ŠT

SC – Sourcing manažer

CM – Contract manažer

MNÁK – Manažer nákupu

ND – Náhradní díl

VŘ – Výběrové řízení

11 Přílohy

Příloha 1- Smluvní podmínky aukce (formát WORD)

Vyhlašovatel e-aukce (dále jen „Vyhlašovatel“):

obchodní firma: [●]

IČ: [●]

se sídlem [●]

zapsaná v obchodním rejstříku vedeném [●] soudem v [●], oddíl [●], vložka [●]
jednající [●]

Účastník e-aukce (dále jen „Účastník“):

obchodní firma: [●]

IČ: [●]

se sídlem [●]

zapsaná v obchodním rejstříku vedeném [●] soudem v [●], oddíl [●], vložka [●]
jednající [●]

Název e-aukce:	
Předmět e-aukce:	

Smluvní podmínky aukce

(dále jen „Podmínky aukce“)

1. Účastník se zavazuje, že bude zodpovědně přistupovat ke všem zadáním a pokynům Vyhlašovatele.
2. Nabídkou Účastníka se pro účely e-aukce a těchto Podmínek aukce rozumí nejnížší cenová nabídka Účastníka učiněná kdykoli během e-aukce (dále jen „Nabídka“).
3. Účastník je srozuměn se skutečností, že se jím odeslaná Nabídka stává závaznou v celém rozsahu po celou dobu platnosti Nabídky dle bodu 4 těchto Podmínek aukce.

4. Doba platnosti Nabídky Účastníka, podané prostřednictvím e-aukce, je 12 měsíců ode dne ukončení e-aukce a po celou dobu platnosti je Nabídka neodvolatelná.
5. Účastník aukce potvrzuje, že vstupní cena pro tuto aukci je [nutno doplnit částku z nabídky Účastníka]. Vstupní cenou se rozumí cena, kterou Účastník nabídl ve své prvotní nabídce ze dne [●]. Účastník se zavazuje, že jako počáteční cenu při zahájení aukce neuvede cenu vyšší, než je vstupní cena. V případě porušení této povinnosti, je Účastník povinen zaplatit Vyhlašovatelovi smluvní pokutu ve výši rozdílu vstupní ceny a skutečně zadané ceny. Smluvní pokuta je splatná do 30 dnů ode dne doručení výzvy k úhradě smluvní pokuty Účastníkovi. Zaplacení smluvní pokuty není dotčeno právo Vyhlašovatele na náhradu škody v plném rozsahu, tzn., že oba nároky je Vyhlašovatel oprávněn uplatňovat samostatně vedle sebe a že sjednání smluvní pokuty nemá vliv na odpovědnost za škodu, její uplatňování, výši a náhradu.
6. Účastník aukce potvrzuje, že termín dodání pro Předmět aukce je [●]. Termínem dodání se rozumí termín, který Účastník nabídl ve své prvotní nabídce ze dne [●],
7. Účastník se zavazuje dodržovat Podmínky aukce včetně Všeobecných obchodních podmínek/podmínek Rámcové kupní smlouvy č. [●] uzavřené mezi Účastníkem a Vyhlašovatelem dne [●] v plném rozsahu. Všeobecné obchodní podmínky/Rámcová kupní smlouva jsou přílohou těchto Podmínek aukce.
8. Vyhlašovatel a Účastník se dohodli, že pokud bude dle vyhodnocení všech nabídek podaných do e-aukce všemi účastníky vyhodnocena Nabídka Účastníka jako pro Vyhlašovatele nejvýhodnější, bude Vyhlašovatel o této skutečnosti Účastníka bez zbytečného odkladu písemně (popř. prostřednictvím el. pošty) informovat a Vyhlašovatel a Účastník spolu začnou následně bez zbytečného odkladu jednat nejprve o revizi vybraných podmínek uvedených v bodě 30 těchto Podmínek aukce výměnou za snížení kupní ceny a následně bude zahájeno jednání o uzavření Rámcové kupní smlouvy. /Dodatku k Rámcové kupní smlouvě č. [●]. Vyhlašovatel a Účastník se dohodli, že do doby uzavření Rámcové kupní smlouvy/Dodatku k Rámcové kupní smlouvě č. [●], nejdéle však do [●] měsíců od ukončení e-aukce, je Vyhlašovatel oprávněn objednávat u Účastníka zboží za podmínek Nabídky jednotlivými obchodními objednávkami, přičemž podmínky dodávek zboží dle takovýchto obchodních objednávek se budou řídit, vedle dodacích podmínek uvedených na obchodních objednávkách, Všeobecnými obchodními podmínkami Vyhlašovatele, které tvoří přílohu těchto Podmínek aukce. Účastník aukce je povinen písemně potvrdit objednávku Vyhlašovatele ve lhůtě 7 dnů ode dne jejího doručení Účastníkovi aukce, a to prostřednictvím držitele poštovní licence nebo prostřednictvím telefaxu nebo prostřednictvím elektronické pošty, případně též osobním doručením. Potvrzením objednávky a doručením potvrzené objednávky zpět Vyhlašovatelovi je uzavřena kupní smlouva mezi Vyhlašovatelem a Účastníkem. Dokud nebyla Účastníkem potvrzená Objednávka doručena Vyhlašovatelovi, může být Vyhlašovatelem písemně prostřednictvím držitele poštovní licence, telefaxu nebo prostřednictvím elektronické pošty, případně též osobním doručením či ústně, bez jakýchkoliv nákladů odvolána. Pokud Účastník aukce nepotvrdí Vyhlašovatelovi aukce Objednávku způsobem a ve lhůtě výše stanovené a nedojde-li zároveň k odvolání Objednávky ze strany Vyhlašovatele, je Účastník aukce v prodlení. V takovém případě vzniká Vyhlašovatelovi vůči Účastníkovi nárok na zaplacení smluvní pokuty za každý den prodlení se splněním povinnosti potvrdit Objednávku způsobem výše

uvedeným ve výši 5.000,- Kč. Smluvní pokuta je splatná do 30 dnů od doručení vyúčtování smluvní pokuty Účastníku. Zaplacením smluvní pokuty není právo na náhradu škody jakkoli dotčeno. Oba nároky je Účastník oprávněn uplatňovat samostatně vedle sebe a sjednání smluvní pokuty nemá vliv na odpovědnost za škodu, její uplatňování, výši a právo na její náhradu.

9. Účastník výslovně prohlašuje, že je vázán svou Nabídkou, která se v případě uzavření příslušné Rámcové kupní smlouvy s Vyhlašovatelem stane její nedílnou součástí.
10. Účastník plně odpovídá za správnost všech údajů poskytnutých vyhlašovateli v rámci e-aukce, zejména za správnost údajů o společnosti Účastníka.
11. Účastník se zavazuje vytvořit na svůj náklad a vlastními silami minimální nutné podmínky pro umožnění podávání nabídek do aukce prostřednictvím internetové softwarové aplikace, tj. zejména disponovat:
 - a. funkčním a spolehlivým připojením k Internetu,
 - b. počítačem s funkčním operačním systémem a internetovým prohlížečem,
 - c. e-mailovou adresou, na kterou bude Vyhlašovatelem zasílána veškerá korespondence (zejména upozornění o nových aukcích, výzvy k účasti na nich, oznámení o výsledku aukce a výzva k uzavření příslušné smlouvy s Vyhlašovatelem,
 - d. dostatečným personálním obsazením odpovídajícím množství aukcí tak, aby byla zajištěna řádná odezva Účastníka na výzvy k účasti (a to včetně zastupitelnosti),
12. Účastník proškolí své pracovníky určené ke zpracovávání jednotlivých nabídek (osob oprávněných Účastníkem k užívání internetové softwarové aplikace).
13. Vyhlašovatel si vyhrazuje právo uskutečnit novou e-aukci v případě, kdy dojde k poruchám sítě Internet, výpadkům serveru nebo chybě použitého softwaru.
14. Účastník se zavazuje, že zajistí, aby se sjednávání obchodních podmínek, jejich akceptace a samotných e-aukcí účastnily pouze osoby oprávněné Účastníkem k užívání internetové softwarové aplikace. Přihlašovací údaje, tvořené jménem a heslem uživatele, přiděluje Účastníkovi Vyhlašovatel, nebo jiná příslušná společnost ze skupiny „ŠKODA“. Za zneužití těchto přihlašovacích údajů, tj. především jejich předání další osobě, plně odpovídá Účastník. Jakákoliv odpovědnost příslušné společnosti skupiny „ŠKODA“ je v tomto směru vyloučena.
15. Účastník výslovně prohlašuje, že si je vědom skutečnosti, že Vyhlašovatel nenese žádnou odpovědnost za chyby použitého softwaru, poruchy sítě Internet nebo výpadky serveru. Není-li Účastník schopen podat nabídku v důsledku technických potíží, nevzniká mu nárok na podání nabídky jinou cestou nebo náhradu případné škody.
16. Po ukončení aukce je Účastník povinen vytisknout jím zadané ceny Nabídky, písemně je potvrdit osobou odpovědnou jednat jménem/za Účastníka a nejpozději do dvou hodin po ukončení aukce je zaslat prostřednictvím elektronické pošty nebo telefaxu Vyhlašovateli. Originál dokumentu je Účastník povinen zaslat Vyhlašovateli prostřednictvím držitele poštovní licence nejpozději do 7 pracovních dnů od

ukončení e-aukce a takto zasláný dokument se stane nedílnou součástí těchto Podmínek aukce. V případě porušení kterékoli z povinností Účastníka stanovených v tomto bodě, případně nedodržení jakékoliv z povinností specifikovaných v čl. 1, 3, 12, 14, 15, 16, 17 a 19, je Účastník povinen zaplatit Vyhlašovatelovi smluvní pokutu ve výši [●],- Kč. Smluvní pokuta je splatná do 30 dnů ode dne doručení výzvy k úhradě smluvní pokuty Účastníkovi. Zaplacením smluvní pokuty není dotčeno právo Vyhlašovatele na náhradu škody v plném rozsahu, tzn., že oba nároky je Vyhlašovatel oprávněn uplatňovat samostatně vedle sebe a že sjednání smluvní pokuty nemá vliv na odpovědnost za škodu, její uplatňování, výši a náhradu.

17. Účastník aukce je povinen a prohlašuje, že v průběhu homologačního procesu ve lhůtě nejdéle do 24 hodin od nahlášení vady Vyhlašovatelem aukce nastoupí k odstranění vady a učiní veškerá opatření, aby nahlášená vada byla co nejrychleji a nejefektivněji odstraněna. V případě, že Účastník aukce vadu neodstraní do 5 (pěti) kalendářních dnů, zavazuje se Účastník aukce neprodleně dodat nové zboží místo zboží vadného. Účastník aukce je povinen se ke každé závadě písemně vyjádřit, popsat příčinu závady a uvést nápravná opatření, která učiní pro zamezení opakování této závady.
18. Účastník aukce se zavazuje v průběhu homologačního procesu poskytnout Vyhlašovatelovi aukce veškeré jím požadované výkresy, výpočty, certifikáty, atesty a jinou dokumentaci ve lhůtě nejdéle do sedmi (7) kalendářních dnů ode dne, kdy byl Vyhlašovatelem aukce o to požádán.
19. Účastník aukce prohlašuje, že si je vědom skutečnosti, že vývoj, funkčnost a celkové řešení dodávaného zboží pro Vyhlašovatele aukce je potvrzeno až dokončením homologace. Do té doby je Vyhlašovatel aukce oprávněn požadovat po Účastníkovi aukce jakékoliv změny zboží a Účastník aukce se zavazuje tyto změny bezplatně provést.
20. Účastník aukce bere na vědomí, že Vyhlašovatel aukce je dodavatelem finálního výrobku pro zákazníka(dále jen Zákazník). Finálním výrobkem dle předchozí věty (dále jen "Finální výrobek") se rozumí výrobek dodávaný Zákazníkovi, jehož součástí je Zboží a/nebo Náhradní díly. Smluvní strany se dohodly, že pouze Vyhlašovatel aukce je oprávněn po dobu platnosti Kupní smlouvy a dále po dobu 10 let po skončení platnosti této Kupní smlouvy nabízet a dodávat Zboží a/nebo Náhradní díly vyvinuté a zkonstruované za finanční, technické, případně jiné podpory Kupujícího, Zákazníkovi, a to jako jediný dodavatel. Účastník aukce se zavazuje, a to i jménem subjektů, které jednájí ve shodě s Účastníkem aukce nebo jsou s ním majetkově či personálně a nebo jakkoli jinak propojeny, zdržet se jakéhokoli jednání, které směřuje či může být objektivně chápáno jako porušení dohody smluvních stran dle předchozí věty. Účastník aukce se dále zavazuje, že po dobu platnosti Kupní smlouvy a po dobu 10 let po ukončení platnosti Kupní smlouvy, se zdrží jakékoliv činnosti, která by měla za následek sjednání či uzavření obchodního závazkového vztahu se Zákazníkem ohledně dodávky Zboží a/nebo Náhradních dílů vyvinutého a zkonstruovaného za finanční, technické, případně jiné podpory Kupujícího, a to ani prostřednictvím třetí osoby, dále nebude vstupovat do jednání se Zákazníkem za účelem jednání o dohodě o dodávkách Zboží a/nebo Náhradních dílů, vyvinutého a zkonstruovaného za finanční, technické, případně jiné podpory Kupujícího, a to ani prostřednictvím třetí osoby, nevstoupí do

obchodního závazkového vztahu se Zákazníkem a nedodá Zákazníku Zboží a/nebo Náhradní díly vyvinuté a zkonstruované za finanční, technické, případně jiné podpory Kupujícího, a to ani prostřednictvím třetí osoby, plně respektuje dohodu Smluvních stran o tom, že veškeré obchodní závazkové vztahy týkající se Zboží a/nebo náhradních dílů vyvinutého a zkonstruovaného za finanční, technické, případně jiné podpory Kupujícího se budou uskutečňovat výhradně prostřednictvím Kupujícího.

21. Účastník bere na vědomí, že Vyhlášovatel má právo zrušit e-aukci i bez udání důvodu. E-aukce není obchodní veřejnou soutěží ve smyslu ust. § 281 a násl. zákona č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník v platném znění (dál jen „ObchZ“). Vyhlášovatel má právo se dle svého uvážení rozhodnout, že s žádným účastníkem e-aukce neuzavře příslušnou Rámcovou kupní smlouvu.
22. Všeobecnými podmínkami tak, jak jsou uvedeny v těchto Podmínkách aukce se rozumí Všeobecné obchodní podmínky dodávek zboží skupiny ŠKODA, jež jsou přílohou a nedílnou součástí těchto oboustranně dohodnutých Podmínek aukce.
23. Rámcovou kupní smlouvou tak, jak je uvedena v těchto Podmínkách aukce se rozumí Rámcová kupní smlouva uzavřená na základě rozhodnutí Vyhlášovatele mezi Účastníkem a vyhlášovatelem, za podmínek Nabídky Účastníka nebo již uzavřená Rámcová kupní smlouva mezi Vyhlášovatelem a Účastníkem.
24. Vyhlášovatel a Účastník aukce se tímto zavazují, že vynaloží veškeré úsilí k urovnání sporů vzniklých z těchto Podmínek nebo v souvislosti s nimi zásadně smírnou cestou. Vyhlášovatel a Účastník dále sjednávají, že pokud nevyřeší jakýkoliv spor či nárok vzniklý z těchto Podmínek nebo v souvislosti s nimi smírnou cestou, předloží takový spor či nárok ke konečnému rozhodnutí v rozhodčím řízení u Rozhodčího soudu při Hospodářské komoře České republiky a Agrární komoře České republiky (dále jen „Rozhodčí soud“). Rozhodčí řízení bude vedeno podle Řádu Rozhodčího soudu rozhodčím senátem skládajícím se ze tří rozhodců. Účastník a Vyhlášovatel zvolí každý jednoho rozhodce a tito rozhodci pak zvolí třetího, který bude předsedou rozhodčího senátu. Pokud se zvolení rozhodci neshodnou na osobě předsedajícího rozhodce do patnácti (15) dnů od svého zvolení, nebo pokud Vyhlášovatel nebo Účastník do třiceti (30) dnů od doručení požadavku druhé strany nezvolí svého rozhodce, jmenuje příslušného rozhodce předseda Rozhodčího soudu podle Řádu Rozhodčího soudu. Místem rozhodčího řízení je Praha, Česká republika, a jazykem rozhodčího řízení je český jazyk. Rozhodčí nález vydaný rozhodci je konečným rozhodnutím ve věci a je pro účastníky závazný

Příloha: VOP nebo RKS...

Za Vyhlášovatele:

Za Účastníka:

V Plzni dne:

V dne:

.....

.....



Příloha 2 - Poptávkový formulář

Poptávkový formulář

[doplňtí název aukce]

Údaje o Účastníku aukce	
Obchodní firma	
Siřlo	
IČ	
Jednající/zastoupený	
Výše základního kapitálu	
Výše vlastního jmění	
Rok založení společnosti	
Obrat za poslední rok	
Reference dodávek z oboru kolejových vozidel	

V případě, že účastník aukce ponechá pole "Navrhované obchodní podmínky" prázdné, má se za to, že souhlasí s Požadovanými obchodními podmínkami Vyhláivatele.

	Požadované obchodní podmínky	Navrhované podmínky Účastníka aukce
Rozhodné právo	Vzájemně vpsuhy neupravené mezi Vyhláivatelem a Účastníkem aukce se řídí ustanoveními právního řádu České republiky, zejm. zák. č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů. Odkazem na INCOTERMS 2010 se rozumí odkaz na Mezinárodní pravidla pro vřklad dodacích doložek INCOTERMS 2010, publikaci Mezinárodní obchodní komory v Paříži.	
Dodací doložka	DDP [doplňtí adresu] podle pravidel INCOTERMS 2010	
Řádné dodání zboží	Účastník aukce je povinen dodat Vyhláivatele aukce zboží řádně a včas. Zboží se považuje za dodané včas, je-li dodáno v sjednaném termínu plnění. Zboží se považuje za řádně dodané okamžikem splnění všech následujících podmínek: a) zboží je Účastníkem aukce řádně doručeno do místa dodání, b) společně se zbožím jsou dodány úplné a bezvadné doklady vztahující se ke zboží, c) zboží je Vyhláivatelem aukce formálně převzato (tj. převzato Vyhláivatelem podle kusů, kdy na základě takto provedené přejímky zboží je Vyhláivatelem potvrzen dodací list Účastníka aukce), d) zboží je dodáno Vyhláivatele bez jakýchkoli vad. Se zjevnými vadami může být zboží dodáno pouze tehdy, pokud Vyhláivatele tyto vady uvede do protokolu, který tvoří přílohu dodacího listu Účastníka a výslovně prohlásí, že přes tyto vady uvedené zboží převezme. V takovémto případě je Vyhláivatele aukce povinen do protokolu zřetěnou zjevnou vadu náležitě specifikovat spolu s uvedením konkrétního zboží, na kterém se daná zjevná vada vyskytuje. Převzetí zboží Vyhláivatelem však nic nemění na tom, že dodané zboží má vady a nedokladuje kvalitativně požadované množství zboží, které bylo objednáno, nebo pokud Účastník aukce poskytuje Vyhláivatele aukce a zároveň jakýmkoli jiným osobám, které nabudou vlastnické nebo jiné právo ke zboží či k věci, jejíž je zboží součástí, na dodané zboží záruku. Účastník aukce se zavazuje, že dodané zboží bude po záruční dobu způsobilé pro použití k účelu, k jemuž je určeno, jinak k účelu obvyklému a že si zachová stanovené vlastnosti, popř. obvyklé vlastnosti. Pokud délku záruční doby nestanoví výslovně kupní smlouva, činí její délka 36 měsíců ode dne řádného dodání zboží. Takto stanovená záruční doba se vřdy prodlužuje o dobu od řádného dodání zboží do dne, kdy začne běžet záruční lhůta pro výrobek Vyhláivatele, pro jehož výrobu bylo zboží dodané Účastníkem aukce použito nebo jehož je zboží 90 dnů ode dne doručení řádné faktury	
Záruka na dodané zboží		
Splatnost kupní ceny	90 dnů ode dne doručení řádné faktury	
Průmyslová práva a jiné duševní vlastnictví	Účastník aukce tímto výslovně prohlásuje, že je plně oprávněn disponovat právy k průmyslovému a duševnímu vlastnictví ke zboží a zavazuje se zajistit řádné a nerušené užívání zboží Vyhláivatelem či zákazníkovi Vyhláivatele a převod zboží Vyhláivatelem na třetí osoby. Účastník aukce prohlásuje, že zboží náleží ode dne převzetí zboží Vyhláivatelem s nevřhradním neomezeným právem k užívání zboží v souladu s příslušnou právní úpravou příslušného druhu průmyslového či duševního vlastnictví. Právo užívání zboží je neomezené časově, teritoriálně, je převáděno jako právo bezplatné, právo převoditelné s právem sublicence a právo postupitelné bez nutnosti souhlasu původce či majitele průmyslového či duševního vlastnictví. Jakákoliv odměna za poskytnutí těchto práv je zahrnuta v kupní ceně zboží. Zbožím se v tomto Poptávkovém formuláři rozumí věci a jejich součásti, které se kupní smlouvou Účastník aukce zavazuje dodat 12 měsíců ode dne jejího podání	
Platnost nabídky	Garantovaná cena po celou dobu kontraktu.	
Platnost ceny		
Podmínky servisní smlouvy - Servisní smlouva a podmínky konsignačního skladu budou řešeny odděleně od rámcové kupní smlouvy.		
Diagnostika závady	Vřdy prováděna za útlatu pracovníky Vyhláivatele aukce.	
Konsignační sklad	Sadu náhradních dílů pro konsignační sklad zajistí na své náklady dodavatel, a to včetně jejich dopravy. Vyhláivatele aukce bude skladovatelem těchto dílů.	
Maximální doba odezvy dodavatele na reklamaci	Nutno doplnit údaje pro konkrétní projekt (např. 24hodin)	
Maximální doba odstranění závady dodavatelem	Nutno doplnit údaje pro konkrétní projekt (např. 2 pracovní dny)	
Maximální doba k nástupu na odstranění vady od nahlášení závady	Nutno doplnit údaje pro konkrétní projekt (např. 24 hodin)	
Rozsah servisních činností	Na dohodě obou stran, specifikováno v servisní smlouvě.	
Termín dodání		
Výše jednorázových nákladů		
Cena kus na 1 tramvaj		
Cena za kus na 2 tramvaje		
Cena za kus na 3 tramvaje		
Cena za kus na 5 tramvaj		
Cena za kus na 10 tramvaj		
Cena za kus na 25 tramvaj		
Cena za kus na 50 tramvaj		
Cena za kus na 100 tramvaj		
Cena za kus na 250 tramvaj		
Dodací doba zboží na jednu tramvaj		
Dodací doba opakované výroby		

Příloha 3 - Smluvní podmínky aukce (formát EXCEL)

Smluvní podmínky aukce

(doplnit název aukce)

Vyhlašovatel aukce:	[doplnit obchodní firmu]
Sídlo	[doplnit sídlo]
IČ	[doplnit IČ]
Jednatel/zastoupený	

Údaje o Účastníku aukce

Obchodní firma	
Sídlo	
IČ	
Jednatel/zastoupený	
Výše základního kapitálu	
Výše vlastního jmění	
Rok založení společnosti	
Obrat za poslední rok	
Reference dodávek z oboru kolejových vozidel	

Závazné obchodní podmínky

Rozhodné právo	Vzájemně vztahy nesoupravné mezi Vyhlašovatelem a Účastníkem aukce se řídí ustanoveními právního řádu České republiky, zejm. zák. č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů. Odkazem na INCOTERMS 2010 se rozumí odkaz na Mezinárodní pravidla pro vklad dotací doložek INCOTERMS 2010, publikaci Mezinárodní obchodní komory v Paříži.
Dodací doložka	DOP [doplnit adresa Vyhlašovatele] podle pravidel INCOTERMS 2010
Rádné dodání zboží	Účastník aukce je povinen dodat Vyhlašovatelé aukce zboží řádně a včas. Zboží se považuje za dodané včas, je-li dodáno v sjednaném termínu plnění. Zboží se považuje za řádně dodané okamžikem splnění všech následujících podmínek: a) zboží je Účastníkem aukce řádně doručeno do místa dodání, b) společně se zbožím jsou dodány úplné a bezvadné doklady vztahující se ke zboží, c) zboží je Vyhlašovatelem aukce formálně převzato (j. převzato Vyhlašovatelem podle kusů, kdy na základě takto provedené přejímky zboží je Vyhlašovatelem potvrzen dodací list Účastníka aukce), d) zboží je dodáno Vyhlašovatelé bez jakýchkoli vad. Se zjevnými vadami může být zboží dodáno pouze tehdy, pokud Vyhlašovatelé tyto vady uvede do protokolu, který tvoří přílohu dodacího listu Účastníka a výslovně prohlásí, že přes tyto vady uvedené zboží převzeme. V takovém případě je Vyhlašovatelé aukce povinen do protokolu zjištěnou zjevnou vadu následně specifikovat spolu s uvedením konkrétního zboží, na kterém se daná zjevná vada vykládá. Převzetí zboží Vyhlašovatelem však nic nemění na tom, že dodané zboží má vždy a nároky Vyhlašovatele z odpovědnosti za vady tímto převzetím nejpozději dočasně. Účastník aukce poskytuje Vyhlašovatelé aukce a zároveň jakýmkoli jiným osobám, které nabudou vlastnické nebo jiné právo ke zboží, je-li jejich je zboží součástí, na dodané zboží záruku. Účastník aukce se zavazuje, že dodané zboží bude po záruční dobu způsobilé pro použití k účelu, k čemuž je určeno, jinak k účelu obvyklému a že se zachová stanovené vlastnosti, popř. obvyklé vlastnosti. Pokud účelu záruční doby nastanou výslovně kupní smlouva, činí její délka 36 měsíců ode dne řádného dodání zboží. Takto stanovená záruční doba se vždy prodlužuje o dobu od řádného dodání zboží do dne, kdy začne běžet záruční lhůta pro výrobek Vyhlašovatele, pro který výrobou bylo zboží dodané Účastníkem aukce použito nebo jehož je zboží součástí.
Splátnost kupní ceny	30 dnů ode dne doručení řádné faktury
Průmyslová práva a jiné duševní vlastnictví	Účastník aukce tímto výslovně prohlašuje, že je plně oprávněn disponovat právy k průmyslovému a duševnímu vlastnictví ke zboží a zavazuje se zajistit řádně a nerušeně užívání zboží Vyhlašovatelem či zakazníky Vyhlašovatele a převodci zboží Vyhlašovatelem na třetí osoby. Účastník aukce prohlašuje, že zboží náleží ode dne převzetí zboží Vyhlašovatelem s nevýhradním neomezeným právem k užívání zboží v souladu s příslušnou právní úpravou příslušného druhu průmyslového či duševního vlastnictví. Právo užívání zboží je neomezené časově, teritoriálně, je převáděno jako právo bezplatné, právo převoditelné a právem sublicence a právo postoupitelné bez nutnosti souhlasu původce či majitele průmyslového či duševního vlastnictví. Jakákoliv odmítná za poskytnutí těchto práv je zahrnutá v kupní ceně zboží. Zbožím se v těchto Smluvních podmínkách rozumí věci a jejich součásti, které se kupní smlouvou Účastník aukce zavazuje dodat Vyhlašovatelé a převést na něho vlastnické právo k těmto věcem a Vyhlašovatelé se zavazuje tyto věci převést a přimnout do vlastnictví a zaplatit za ně Účastníku aukce kupní cenu.
Plátnost nabídky	12 měsíců ode dne jejího podání.
Plátnost ceny	Garanovaná cena po celou dobu kontraktu.
Vstupní cena	Uvede prvotní cenu z poplatky (důvod: fixace této ceny, jistota, že dodávatele nezadá do aukce vyšší cenu).
Termín dodání	Uvede termín dodání z poplatky.

Podmínky servisní smlouvy - Servisní smlouva a podmínky konsignačního skladu budou řešeny odděleně od rámcové kupní smlouvy.

Diagnostika závady	Vždy prováděna za úplnou pracovní směnou Vyhlašovatele aukce.
Konsignační sklad	Sklad náhradních dílů pro konsignační sklad zaplacen na své náklady dodávatele, a to včetně jejich dopravy. Vyhlašovatel aukce bude skladovatelem těchto dílů.
Maximální doba odezvy dodávatele na reklamaci	Nulno doplnit údaje pro konkrétní projekt (24 hodin)
Maximální doba odstranění závady dodávatelem	Nulno doplnit údaje pro konkrétní projekt (2 pracovní dny)
Maximální doba k nástupu na odstranění vady od nahlášení závady	Nulno doplnit údaje pro konkrétní projekt (24 hodin)
Rozsah servisních činností	Na dohodě obou stran, specifikováno v servisní smlouvě.

- Účastník e-aukce se zavazuje, že bude zodpovědně přistupovat ke všem zadáním a pokynům Vyhlašovatele e-aukce.
- Nabídkou Účastníka se pro účely e-aukce a těchto Smluvních podmínek aukce rozumí nejníže cenová nabídka Účastníka učiněná kdykoli během e-aukce (dále jen „nabídka“).
- Účastník e-aukce je seznámen se skutečností, že se veškeré jím odeslané nabídky stávají, za předpokladu jejich akceptace Vyhlašovatelem e-aukce, závaznými v celém rozsahu, a to po celou dobu plátnosti nabídky a po celou dobu plátnosti nabídky jsou neodvolatelné.
- Účastník výslovně prohlašuje, že je vázán těmito Smluvními podmínkami aukce v plném rozsahu.
- Účastník e-aukce výslovně prohlašuje a souhlasí se skutečností, že v případě uzavření příslušné smlouvy s Vyhlašovatelem e-aukce se Smluvní podmínky aukce stávají její nedílnou součástí.
- Účastník e-aukce se zavazuje vytvořit na svůj náklad a vlastními silami minimální nutné podmínky pro umožnění podávání nabídek do aukce prostřednictvím internetové softwarové aplikace, je zejména disponovat:
a. funkčním a spolehlivým připojením k internetu,
b. počítačem s funkčním operačním systémem a internetovým prohlížečem,
c. e-mailovou adresou, na kterou bude Vyhlašovatelem zaslána veškerá korespondence (zejména upozornění o nových aukcích, výzvy k účasti na nich, oznámení o výsledku aukce a výzva k uzavření příslušné smlouvy s Vyhlašovatelem,
d. dostatečným personálním obsazením odpovídajícímu úrovni aukci tak, aby byla zajištěna řádná odezva zájemce na výzvy k účasti (a to včetně zastupitelnosti).
- Účastník e-aukce proškoli své pracovníky určené ke zpracování jednotlivých nabídek (osob oprávněných zájemcem k užívání internetové softwarové aplikace).
- Účastník se zavazuje, že zajistí, aby se sjednávání obchodních podmínek, jejich akceptace a samotných e-aukci účastník pouze osoby oprávněné zájemcem k užívání internetové softwarové aplikace. Přihlašovací údaje, to včetně jména a hesla uživatele, přiděluje zájemce Vyhlašovatelé aukce. Za neuzítí těchto přihlašovacích údajů, tj. předání jejich předání třetí osobě, není odpovědný Účastník aukce. Jakákoliv odpovědnost společnosti Vyhlašovatele aukce je v tomto směru vyloučena.
- Účastník výslovně prohlašuje, že si je vědom skutečnosti, že Vyhlašovatelé aukce neseše žádnou odpovědnost za chyby použitého softwaru, průchytí síť Internet nebo výsadky serveru. Nežní Účastník schopen podat nabídku v dusedku technických poží, nevzniká mu nárok na podání nabídky jinou cestou nebo náhradu případné škody.
- Účastník se zavazuje, že jako pořádatelí cenu při aukcování neuvede cenu vyšší, než je vstupní cena. Vstupní cenou se rozumí cena, kterou Účastník nabídl ve své prvotní nabídce a je uvedena v těchto Smluvních podmínkách výše. V případě porušení této povinnosti, je Účastník povinen zaplatit Vyhlašovatelé smluvní pokutu ve výši rozdílu vstupní ceny a skutečně zadáné ceny. Smluvní pokuta je splátná do 30 dnů ode dne doručení výzvy k úhradě smluvní pokuty Účastníku. Zaplacení smluvní pokuty není dotčeno práv Vyhlašovatele na náhradu škody v plném rozsahu, tzn., že oba nároky je Vyhlašovatelé oprávněn uplatňovat samostatně vedle sebe a že sjednání smluvní pokuty nemá vliv na odpovědnost za škodu, její uplatňování, výši a náhradu.
- Po ukončení aukce je Účastník povinen vykonat jím zadané ceny Nabídky, písemně je potvrdí osobou odpovědnou jednatel jménem Účastníka a nejpozději do dvou hodin po ukončení aukce je zaslat prostřednictvím elektronické pošty nebo telefaxu Vyhlašovatelé. Originál dokumentu je Účastník povinen zaslat Vyhlašovatelé prostřednictvím držitele poštovní licence nejpozději do 7 pracovních dnů od ukončení e-aukce a takto zasláný dokument se stane nedílnou součástí těchto Smluvních podmínek aukce. V případě porušení kterékoli z povinností Účastníka stanovených v tomto bodě, případně nedodání jakékoli z povinností specifikovaných v čl. 1, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9 a 10, je Účastník povinen zaplatit Vyhlašovatelé smluvní pokutu ve výši e. Výše smluvní pokuty musí být přiměřeně rovněž zaplacením závady, tzn. nesmí být teoretické přehrazení. V případě sporu na svévolí, možností právo spočívající v možnosti bez náhrady etian nepřiměřeně vysokou smluvní pokutu smlouvy. Smluvní pokuta je splátná do 30 dnů ode dne doručení výzvy k úhradě smluvní pokuty Účastníku. Zaplacením smluvní pokuty není dotčeno právo Vyhlašovatele na náhradu škody v plném rozsahu, tzn., že oba nároky je Vyhlašovatelé oprávněn uplatňovat samostatně vedle sebe a že sjednání smluvní pokuty nemá vliv na odpovědnost za škodu, její uplatňování, výši a náhradu.
- Vyhlašovatelé e-aukce si vyhrazuje právo ukončit novou e-aukci v případě, kdy dojde k porušení síť Internet, výsadky serveru nebo chyby použitého softwaru.
- Účastník bere na vědomí, že Vyhlašovatelé má právo zrušit e-aukci i bez udání důvodu. E-aukce není obchodní veřejnou soutěž ve smyslu ust. § 281 a násl. zákona č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník v platném znění (dále jen „ObchZ“), Vyhlašovatelé má právo se dle svého rozhodnutí, že s žádným účastníkem e-aukce neuzevře příslušnou rámcovou kupní smlouvu.
- Vyhlašovatelé prohlašuje, že je ochoten po skončení aukce jednat s jejím vítězem o změníkni vybraných smluvních podmínek aukce (splátnost kupní ceny, dodací doložka, záruka na dodané zboží, odpovědnost za vady a nároky z odpovědnosti za vady, smluvní pokuta za nesplnění řádného dodání zboží, náhrada škody, plátnost nabídky, úprava technických podmínek, plátnost ceny, nabídka dodavatelského balíčku) výměnou za snížení kupní ceny.
- Vyhlašovatelé a Účastník se dohodli, že pokud bude die vyhodnocení všech nabídek podaných do e-aukce všemi účastníky vyhodnocena Nabídka Účastníka jako pro Vyhlašovatele nejvýhodnější, bude Vyhlašovatelé o této skutečnosti Účastníka bez zbytečného odkladu písemně (popř. prostřednictvím ei. pošty) informovat a Vyhlašovatelé a Účastník spolu zachnou následně bez zbytečného odkladu jednat nejprve o revizi vybraných podmínek uvedených v bodě 10 těchto podmínek výměnou za snížení kupní ceny a následně bude zahájeno jednání o uzavření rámcové kupní smlouvy. Vyhlašovatelé a Účastník se dohodli, že do doby uzavření rámcové kupní smlouvy, nejpozději však do 141. měsíce od ukončení e-aukce, je Vyhlašovatelé oprávněn objednávat u Účastníka zboží za podmínek Nabídky jednotlivými obchodními objednávkami, přičemž podmínky dodávek zboží die takovýchto obchodních objednávek se budou řídit, vedle dodávkých podmínek uvedených na obchodních objednávkách, těmito smluvními podmínkami aukce. Účastník aukce je povinen písemně potvrdit objednávku Vyhlašovatelé ve lhůtě 7 dnů ode dne jejího doručení Účastníku aukce, a to prostřednictvím držitele poštovní licence nebo prostřednictvím telefaxu nebo prostřednictvím elektronické pošty, případně též osobním doručením. Půvazením objednávky a doručením potvrzené objednávky zadí Vyhlašovatelé je uzavřena kupní smlouva mezi Vyhlašovatelem a Účastníkem. Dokud nebývá Prodávajícím potvrzena Objednávka doručena Kupujícím, může by Kupujícím písemně prostřednictvím držitele poštovní licence, telefaxu nebo prostřednictvím elektronické pošty, případně též osobním doručením či ústně, bez jakýchkoli nákladů odvolána. Pokud Účastník aukce nepotvrdí Vyhlašovatelé aukce Objednávku způsobem a ve lhůtě výše stanovené a nedodá-li zároveň k odvolání Objednávky ze strany Vyhlašovatelé, je Účastník aukce v prodání. V takovém případě vzniká Vyhlašovatelé vůči Účastníku nárok na zaplacení smluvní pokuty za každý den prodání se splněním povinností potvrdit Objednávku způsobem výše uvedeným ve výši 5.000,- Kč. Smluvní pokuta je splátná do 30 dnů od doručení vyčíslování smluvní pokuty Účastníku. Zaplacením smluvní pokuty není právo na náhradu škody jakkoli dotčeno. Období je Účastník oprávněn uplatňovat samostatně vedle sebe a sjednání smluvní pokuty nemá vliv na odpovědnost za škodu, její uplatňování, výši a právo na její náhradu.
- Vyhlašovatelé a Účastník aukce se tímto zavazují, že vynáší veškeré spory a uroumání sporů vzniklých z těchto Podmínek nebo v souvislosti s nimi zápisně smlouvou cestou. Vyhlašovatelé a Účastník dále sjednávají, že pokud nevýřeší jakýkoli spor či nárok vzniklý z těchto Podmínek nebo v souvislosti s nimi smlouvou cestou, přechází takový spor či nárok ke konečnému rozhodnutí v rozhodnutí řízení v Rozhodčího soudu při Hospodářské komoře České republiky a Agrární komoře České republiky (dále jen „Rozhodčí soud“). Rozhodčí řízení bude vedeno podle Řádu Rozhodčího soudu rozhodním senátem skládajícím se ze tří rozhodců. Účastník a Vyhlašovatelé zavazují každý jednoho rozhodce a to rozhodci pak zvolí třetího, který bude předseodou rozhodčího senátu. Pokud se zvolení rozhodci neshodnou na osobě předseodního rozhodce do patnácti (15) dnů od svého zvolení, nebo pokud Vyhlašovatelé nebo Účastník do třiceti (30) dnů od doručení požadavku druhé strany nezvolí svého rozhodce, jmenuje příslušného rozhodce předseoda Rozhodčího soudu podle Řádu Rozhodčího soudu. Místem rozhodčího řízení je Praha, Česká republika, a jazykem rozhodčího řízení je český jazyk. Rozhodčí náález vydaný rozhodnutím ve věci a je pro účastníky závazný.
- Tyto Podmínky aukce jsou sepsány ve dvou vyhotoveních, z nichž jedno obdržel Vyhlašovatelé a jedno Účastník.

V Dne..... V..... dne.....
Účastník aukce Vyhlašovatelé aukce
Reditel nákupu