

Projekt kategorizace dodavatelů za účelem nákladového řízení dodavatelско-odběratelských vztahů ve společnosti Microsoft s.r.o.

Bc. Hedviga Stašová

Diplomová práce
2010



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav financí a účetnictví
akademický rok: 2009/2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Hedviga STAŠOVÁ**
Osobní číslo: **M08411**
Studijní program: **N 6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor: **Finance**

Téma práce: **Projekt kategorizace dodavatelů za účelem
nákladového řízení dodavatelsko-odběratelských
vztahů ve společnosti Microsoft s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši z oblasti řízení nákupu a řízení vztahů s dodavateli a zformulujte teoretická východiska pro zpracování analýzy a návrhu projektu.

II. Praktická část

- Zpracujte analýzu současného stavu nákladů souvisejících se současným systémem využívání dodavatelů ve společnosti Microsoft, s.r.o.
- Vypracujte projekt kategorizace dodavatelů za účelem řízení nákladů souvisejících s dodavatelsko-odběratelskými vztahy v analyzované společnosti.
- Zhodnoťte navrhované projektové řešení.
- Proveďte závěrečné shrnutí konkrétních doporučení pro zlepšení efektivního řízení vztahu s dodavateli ve společnosti Microsoft, s.r.o.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

[1] BRADY, L. Report brief: six steps to successful vendor management [online]. 2007 [cit. 2009-11-15]. Dostupný z WWW:

>http://www.forrester.com/role_based/pdfs/ReportBrief_SixStepsToSuccessfulVendorManagement.pdf<.

[2] FIALA, P. Modelování dodavatelských řetězců. 1. vyd. Praha: Professional publishing, 2005. 168 s. ISBN 80-86419-62-2.

[3] LUKOSZOVÁ, X. Nákup a jeho řízení: učebnice pro ekonomické a obchodně podnikatelské fakulty. 1. vyd. Praha: Computer press, 2004. 170 s. ISBN 80-251-0174-6.

[4] NENADÁL, J. Management partnerství s dodavateli: nové perspektivy firemního nakupování. 1. vyd. Praha: Management Press, 2006. 323 s. ISBN 80-7261-152-6.

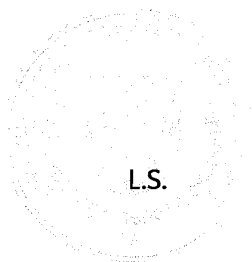
Vedoucí diplomové práce: **Mgr. Tereza Rubešová**

Datum zadání diplomové práce: **29. března 2010**

Termín odevzdání diplomové práce: **3. května 2010**

Ve Zlíně dne 29. března 2010

doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně ...29.4.2010

.....
Hájek

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.

3). Odpirá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Práca rieši problematiku prepojenia nákladov a zatried'ovania dodávateľov do kategórií podľa špecifických činností, ktoré spoločnosť Microsoft s.r.o. nakupuje. Teoretická časť obsahuje súhrnný pohľad na problematiku nákupu, služieb, nákladov s nákupom súvisiacich a riadenie dodávateľsko-odberateľských vzťahov. Jadrom praktickej časti je spracovanie samotného projektu kategorizácie, ktorému predchádza analýza nákladov súvisiacich s nákupom služieb od daných dodávateľov. V analýze nákladov nasledujúcej po projekte sú prezentované čiastočné výsledky dosiahnuté zavedením novej kategorizácie do praxe.

Kľúčové slová: nákup, služby, náklady, náklady na nákup služieb, analýza nákladov, dodávateľsko-odberateľské vzťahy, kategorizácia.

ABSTRACT

The diploma thesis solves the problem of the connection of the costs and the classification of the vendors to the categories due to specific activities that are bought by Microsoft Ltd from its vendors. Theoretical part is saying about task of the purchase, the services, the costs that are related to the purchase of the services and the purchase-order relationship. The core of the practical part is the project of the vendors' categorization processing. There are the analysis of the costs spends on the purchase of the services also. The analysis of costs that is made after the project, there are shown the partial results that have been achieved by application of the new classification to using.

Keywords: Purchase, Services, Costs, Costs spend on the purchase of the services, Analysis of the costs, Purchase-Order Relationship, Categorization.

Na tomto mieste by som chcela poďakovať Mrg. Tereze Rubešovej za dohľad nad spracovaním diplomovej práce.

Prehlasujem, že odovzdaná verzia diplomovej práce a elektronická verzia odovzdaná do IS/STAG sú totožné.

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 NÁKUP – HLAVNÁ ČINNOSŤ PODNIKU	13
1.1 ORGANIZÁCIA NÁKUPU	14
1.2 UMIESTNENIE ODDELENIA NÁKUPU V ORGANIZAČNEJ ŠTRUKTÚRE PODNIKU	14
1.3 MIERA CENTRALIZÁCIE A DECENTRALIZÁCIE NÁKUPU	15
1.4 NÁKUPNÝ CONTROLLING.....	15
1.4.1 Oblasti zvýšenia efektivity nákupu	16
2 SLUŽBY	18
2.1 VLASTNOSTI SLUŽIEB	18
2.2 KLASIFIKÁCIA A ROZDELENIE SLUŽIEB.....	19
3 DODÁVATEĽSKO-ODBERATEĽSKÉ VZŤAHY	21
3.1 TVORBA DODÁVATEĽSKO-ODBERATEĽSKÝCH VZŤAHOV, RESP. PARTNERSTIEV S DODÁVATEĽMI.....	21
3.1.1 Kaoru Ishikawa – Základné princípy partnerstva s dodávateľmi	22
3.2 RIADENIE DODÁVATEĽSKO-ODBERATEĽSKÝCH VZŤAHOV	23
4 NÁKLADY	24
4.1 ANALÝZA NÁKLADOV	24
4.1.1 Horizontálna analýza.....	25
4.1.2 Vertikálna analýza.....	25
4.2 RIADENIE NÁKLADOV A ICH OPTIMALIZÁCIA.....	26
4.2.1 Optimalizácia nákladov.....	26
4.2.2 Manažment nákladov	26
4.2.3 Activity Based Costing – ABC	26
5 ZHRNUTIE	28
II PRAKTICKÁ ČÁST	29
6 PREDSTAVENIE SPOLOČNOSTI MICROSOFT S.R.O.	30
6.1 PREDMET ČINNOSTI SPOLOČNOSTI MICROSOFT S.R.O.	30
6.2 ORGANIZAČNÉ ČLENENIE SPOLOČNOSTI MICROSOFT S.R.O.	31
7 ANALÝZA POSTAVENIA SPOLOČNOSTI MICROSOFT NA ČESKOM TRHU	32
7.1 SWOT ANALÝZA SPOLOČNOSTI MICROSOFT.....	32
7.2 PEST ANALÝZA SPOLOČNOSTI MICROSOFT.....	33
8 ANALÝZA NÁKLADOV SPOLOČNOSTI MICROSOFT S.R.O.	37

8.1	ANALÝZA STAVU NÁKLADOV POMOCOU POMEROVÝCH UKAZOVATEĽOV PRED SPRACOVANÍM PROJEKTU	37
8.1.1	Horizontálna analýza nákladov vynaložených spoločnosťou Microsoft s.r.o. na nákup služieb	39
8.1.2	Vertikálna analýza nákladov vynaložených spoločnosťou Microsoft s.r.o. na nákup služieb	41
8.2	ZHODNOTENIE SÚČASNÉHO STAVU ZATRIEĎOVANIA DODÁVATEĽOV DO KATEGÓRIÍ.....	43
9	SPRACOVANIE NOVEJ KATEGORIZÁCIE.....	44
9.1	PREDPROJEKTOVÁ PRÍPRAVA.....	44
9.2	ANALÝZA DODÁVATEĽOV	46
9.2.1	TRAXA a.s.....	47
9.2.2	Summomer CZ s.r.o.	49
9.2.3	Quadas s.r.o.	50
9.2.4	GS Facture, s.r.o.....	51
9.2.5	WIRELI Leadership	52
9.2.6	GRAVEM, s.r.o.....	53
9.2.7	eLTS Consult s.r.o.....	54
9.2.8	Con-HuCa s.r.o.....	54
9.2.9	A-System s.r.o.	55
9.2.10	TecAnn a.s.....	56
9.2.11	Varom Tech.....	57
9.2.12	Elwor, k.s.	57
9.2.13	L'expro s.r.o.	58
9.2.14	Natoli.....	58
9.2.15	DXF Exp	59
9.2.16	In Control spol. s.r.o.....	60
9.2.17	PreComp a.s.	61
10	VYHODNOTENIE VÝSLEDKOV DOSIAHNUTÝCH UVEDENÍM SPRACOVANÉHO PROJEKTU DO PRAXE.....	63
10.1	ANALÝZA VPLYVU NOVEJ KATEGORIZÁCIE NA NÁKLADY SPOLOČNOSTI MICROSOFT S.R.O.	63
10.1.1	Horizontálna analýza nákladov spoločnosti Microsoft s.r.o. po zavedení zmien kategorizácie	63
10.1.2	Vertikálna analýza nákladov spoločnosti Microsoft s.r.o. po zavedení zmien kategorizácie.....	66
11	VHODNOTENIE PROJEKTU, OČAKÁVANÉ VÝSLEDKY JEHO ZAVEDENIA DO PRAXE A ODPORÚČANIA	69
	ZÁVER.....	71
	ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	73
	ZOZNAM OBRÁZKOV	78
	ZOZNAM TABULIEK	79
	ZOZNAM PRÍLOH.....	80

ÚVOD

Diplomová práca nesúca názov **Projekt kategorizace dodavatelů za účelem nákladového řízení dodavatelsko-odběratelských vztahů ve společnosti Microsoft s.r.o.** sa snaží riešiť problematiku prepojenia zaradovania dodávateľských organizácií spoločnosti Microsoft s.r.o. a nákladov vynaložených na nákup služieb od týchto dodávateľov.

Práca pozostáva z dvoch hlavných častí. Prvá časť je venovaná teoretickému základu, v ktorom je pozornosť upriamená na:

- nákup – jeho význam v živote každej organizácie, umiestnenie v organizačnej štruktúre podniku, miera centralizácie/decentralizácie riadenia nákupu;
- služby – ich vlastnosti a rozdelenie,
- náklady – ako ich je možné analyzovať v návaznosti na podstatu spracovania tohto projektu, a ako je možné ich riadiť;
- dodávateľsko-odberateľské vzťahy – ich tvorbu a riadenie.

Praktická časť¹ pozostáva z troch blokov, v ktorých bola postupne spracovávaná.

V prvom bloku je okrem stručného predstavenia spoločnosti Microsoft s.r.o. spracovaná analýza jej postavenia na trhu prostredníctvom SWOT analýzy, PEST analýzy a analýza nákladov spoločnosti, ktoré priamo súvisia s podnikateľskou činnosťou spoločnosti podľa obchodného registra. Ide v prvom rade o nákup služieb od poskytujúcich organizácií.

Druhým blokom praktickej časti je vlastné spracovanie projektu. Celkom je analyzovaných a znovu kategorizovaných okolo štyristo dodávateľských firiem a fyzických osôb poskytujúcich služby spoločnosti Microsoft². Z tohto dôvodu, je náhodne vybraných 17 dodávateľských spoločností, ktoré slúžia ako príklad spracovania.

¹ Počas spolupráce so spoločnosťou Microsoft s.r.o. bola podpísaná dohoda o mlčanlivosti. Z tohto dôvodu sú číselné údaje, ktoré sa bezprostredne týkajú spoločnosti Microsoft s.r.o., upravené a tiež názvy firiem sú upravené tak, aby boli dodržané podmienky podpísanej dohody.

² Projekt je spracovaný na podnet spoločnosti Microsoft s.r.o. v spolupráci s celosvetovým nákupným centrom spoločnosti Microsoft Corp. Projekt je spracovávaný v anglickom jazyku a z dôvodu zachovania

Tretí blok obsahuje závěrečnou analýzu projektu. Už počas jeho spracovávania boli čiastkové výsledky zapracovávané do systému, podľa ktorého spoločnosť Microsoft s.r.o. nakupuje služby od svojich dodávateľov, preto už v tomto období je možné sledovať mierne zmeny v nákladoch.

Hlavným cieľom tejto diplomovej práce je spracovanie projektu kategorizácie, ktorý bol stanovený samotnou spoločnosťou Microsoft s.r.o. so sídlom v Českej republike. Jej účelom je sprehľadnenia evidencie dodávateľov a spresnenie viazanosti sa nákladov spojenými s nákupom daného druhu služby k určite nákladovej skupine, podľa zaradenia dodávateľa do adekvátnej kategórie. V neposlednom má slúžiť na zefektívnenie riadenia dodávateľsko-odberateľských vzťahov spoločnosti Microsoft s.r.o.

autentickejši projektu, sú ukážky použitých dokumentov ponechané v pôvodnom znení a definície jednotlivých kategórií sú taktiež uvedené v anglickom jazyku (viď Príloha P X).

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 NÁKUP – HLAVNÁ ČINNOST PODNIKU

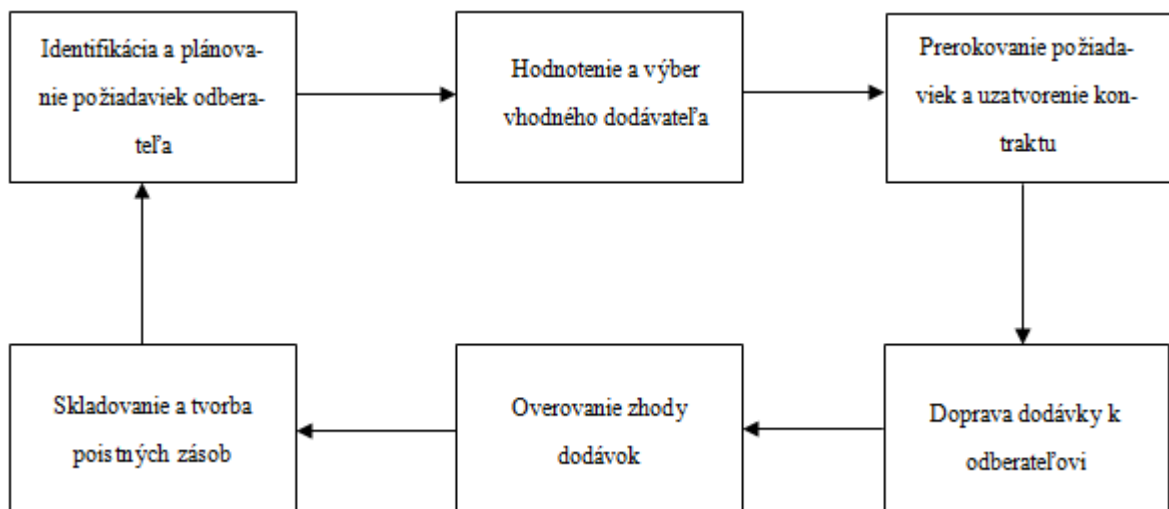
V súčasnosti prakticky neexistuje podnik, ktorý by nenakupoval. Nakupované sú polotovary, hotové výrobky určené na ďalší predaj ale aj služby a informácie. Procesy nákupu sa teda stali jednými z najdôležitejších.

Ak nákup berieme z klasického pohľadu potom je možné základnú funkciu nákupu, definovať ako systematické zabezpečovanie surovín, materiálu, služieb a informácií tak, aby boli splnené všetky požiadavky nakupujúceho z hľadiska množstva, akosti, termínov, štruktúry a miesta dodania. [25]

Tendencie smerujú k širšiemu poňatiu funkcie nákupu pri uspokojovaní potrieb, čo znamená nielen prostej dodávky, ale plný servis v hmotnom zmysle aj v zmysle informačnom. [16]

Geneshan (1998) definuje dodávateľský reťazec ako systém dodávateľov, výrobcov, distribútorov, maloobchodníkov a spotrebiteľov, v ktorom materiál tečie po prúde od dodávateľa k zákazníkovi a tok informácií je obojsmerný. [14]

Základná funkcia nákupu je zaistená efektívnou realizáciou súboru navzájom na seba nadväzujúcich činností (viď Obr. 1).



Obr. 1 Tradičné činnosti procesu nákupu [25]

Aj napriek tomu, že obrázok znázorňuje uzatvorený okruh, v skutočnosti ide o špirálu nákupu, prostredníctvom ktorej sa podnik každou otočkou dostáva na novú úroveň týchto činností. [25]

1.1 Organizácia nákupu

Ak sa podnik rozhodne riešiť organizáciu nákupu, je potrebné hľadať a konať správne rozhodnutia zamerané hlavne na to:

- ako je vnímaná funkcia nákupu,
- aká je v podniku miera a forma centralizácie, prípadne decentralizácie,
- aké je umiestnenie a ekonomické postavenie nákupného oddelenia v organizačnej štruktúre podniku,
- ako je zabezpečená vnútorná del'ba práce a
- ako sú riešené vzťahy s ostatnými vnútro podnikovými útvarmi. [16]

Organizovať nákup v podniku možno niekoľkými spôsobmi. Avšak vždy je potrebné uplatňovať zásadu vylúčenia dvoch extrémov:

- mechanického preberania cudzích vzorov bez prispôsobenia konkrétnym podmienkam,
- neochoty brať na vedomie skúsenosti iných. [16]

Taktiež je potrebné dbať na zaistenie operatívnej a koncepcnej harmonizácie aktivít jednotlivých článkov v informačnom a rozhodovacom reťazci:

marketing na výstupe → tvorba ponuky (výrobku) → nákup → riadenie výroby → riadenie kvality → predaj.

Okrem toku informácií smerom k výstupu je nutné zabezpečiť i spätnú väzbu. [16]

1.2 Umiestnenie oddelenia nákupu v organizačnej štruktúre podniku

Nákupné oddelenie je najčastejšie zaradené v obchodnom, či obchodno-ekonomickom úseku. Aktívna spolupráca s útvarmi prípravy výroby, riadenia výroby, údržby, účtovníctva, financií, kontroly, štatistiky a obchodno-technického riadenia pri riešení a zdokonaľovaní obehu, prenosu, spracovania, uchovávaní a využitia informácií s cieľom zvýšiť ekonomickú a technickú kvalitu riadenia nákupného procesu, je hlavnou podmienkou úspešného plnenia funkcie nákupu. [16]

1.3 Miera centralizácie a decentralizácie nákupu

S ohľadom na dôsledky v celkových hospodárskych výsledkoch podniku nielen z krátkodobého ale aj dlhodobého hľadiska, sa odvodzuje spravidla miera centralizácie.

Vhodne uplatnená centralizácia vo väčšine prípadov vytvára lepšie predpoklady pre:

- efektívnejšie hospodárenie so zásobami,
- zníženie časti položiek režijných nákladov a
- prinášajú určité výhody pri riešení vzťahov s dodávateľmi.

Decentralizácia väčšinou umožňuje účinnejšie riešenie systému stimulácie, rozvoj iniciatívy pri hľadaní a uskutočňovaní pozitívnych zmien.

Niekedy však jednoznačná centralizácia či decentralizácia nie je tým pravým riešením, a preto sa podniky prikláňajú ku kompromisnému riešeniu organizácie nákupu, a síce:

- čiastková centralizácia (väčšie právomoci a zodpovednosť má útvar centrálného nákupu),
- riadená decentralizácia (väčšie právomoci a zodpovednosť za nákup sú zverené decentralizovaným útvarom nákupu jednotlivých závodov). [16]

1.4 Nákupný controlling

Tak ako v každej oblasti, aj v oblasti nákupu vznikajú dáta, ktoré sa časom môžu stať kritické pre daný podnik pohybujúci sa v konkrétnych podmienkach. Využitie informácií, ktoré tieto dáta obsahujú je pre úspech organizácie v rýchlo meniacich sa podmienkach na náročných trhoch rozhodujúce. Preto je efektívny nákup náročnou a zodpovednou činnosťou. [13]

V každej spoločnosti je potrebné riadiť nie len odbyt, výrobu či logistiku, ale aj procesy nákupu, ktoré sú často zanedbávané v podnikoch. Prieskum a skúsenosti spoločnosti VARIAS/EFP ukazujú na to, že v oblasti nákupu je možné ušetriť, v závislosti na konkrétnych podmienkach, až 5% celkového objemu obstarávacích nákladov spoločnosti. [31]

1.4.1 Oblasti zvýšenia efektivity nákupu

Pre každú z oblastí boli vytvorené a spracované špecifické nástroje a metódy, pomocou ktorých je možné nájsť odpovede na otázky:

- Čo je potrebné na to, aby bola správne definovaná stratégia obstarávania?
- Ako identifikovať a klasifikovať najvhodnejších dodávateľov?
- Ako je možné znížiť riziko a skrátiť obstarávací cyklus? [31]

Tiež je možné vytvoriť opatrenia realizáciou ktorých je možné dospieť k zlepšeniu sledovaných výsledkov v krátkom období (už v období jedného obchodného roka). Základnými predpokladmi pre úspešné nakupovanie v spoločnosti sú [31]:

- vnímanie nákupu ako súčasti hodnototvorného reťazca,
- úzka partnerská spolupráca s dodávateľmi,
- strategické rozhodovanie - centralizované,
- operatívne rozhodovanie – decentralizované,
- dôsledné využívanie rámcových zmlúv,
- zmysluplné členenie produktov a služieb (ABC, servis, materiál, a pod.),
- hodnotenie dodávateľov,
- transparentnosť procesov, vrátane ďalších procesov (vrátky tovaru a pod.),
- čo najpresnejšie plánovanie „spotreby“ a pod.

Skúsenosť spoločnosti Varias (z realizovaných projektov) je v tomto smere veľmi pozitívna. Poukazuje na to, že je možné znížiť náklady na nákup až o 5%. Zníženie nákladov na nákup v priemere o 10% a viac je spoločnosť schopná spochybniť a zmeniť doposiaľ používané koncepty a zmeniť cestu, po ktorej kráča. V celom procese zmeny je potrebné vždy sledovať a dbať na podnikovo-hospodársky úžitok tejto zmeny. [31]

Odhalenie rezerv a spracovanie návrhu, ktorý vedie k zlepšeniam v určitých bodoch, si vyžaduje analýzu nasledujúcich oblastí [31]:

- organizácie nákupu a jeho štruktúry,
- obstarávacích procesov,

- IT podpory obstarávacích procesov,
- nákupnej koncepcie,
- obstarávania informácií a hodnotenia dodávateľov,
- plánovanie a cieľov nákupu,
- nákupnej stratégie,
- operatívneho nákupného správanie a vedenia rokovaní,
- obstarávacích podmienok,
- nákupného controllingu.

V neposlednom rade, ak je reč o nákupe, je potrebné si uvedomiť, že nakupovať je možné tovar (t.j. hmotný statok, ktorého nákup predpokladá ďalšie pridružené náklady, minimálne, na skladovanie), ale aj služby, ktoré sú od týchto nákladov oprostene. Nasledujúca kapitola, bude venovaná práve službám, ktorých nákupu sa v prevažnej väčšine venuje aj spoločnosť Microsoft a ktorými sa bude podrobne zaoberať praktická časť tejto práce.

2 SLUŽBY

Službami sú označované nehmotné ekonomické statky, ktoré sú v momente ich výroby aj spotrebované. Sú výsledkom špecifickej ekonomickej činnosti – práce a ich cieľom je spokojovať ľudské potreby, pričom nie je vytvárané žiadne hmotné vlastníctvo, aj keď nie je vylúčené poskytovanie služieb spojené s hmotným produktom. [28], [37]

Stupeň splnenia očakávaní zákazníka poskytnutou službou je definovaný ako kvalita služieb. Ide vlastne o disproporciu (resp. nesúlad) medzi očakávaným úžitkom z poskytnutia služby a jej vnímaním. Kvalitu služieb je možné vnímať z troch pohľadov, ako [36]:

- fyzickú kvalitu služby, ktorej obsahom sú hmotné prvky poskytovania služby,
- spoločenskú kvalitu služby, do ktorej obsahu patrí imidž, dobré meno a reputácia poskytovateľa služieb,
- interaktívna kvalita služby, kam je možné zaradiť interakciu personálu a zákazníkov, ale aj samotných zákazníkov.

2.1 Vlastnosti služieb

Tak ako všetko, s čím sa v praxi stretávame, aj služby sa vyznačujú svojimi charakteristickými vlastnosťami. [37], [41]

Nemateriálna povaha je u služieb neprehliadnuteľná. Pri nákupe služieb, každý zákazník vstupuje do permanentného rizika, preto má každý poskytovateľ služby s týmto rizikom počítať a mal by sa ho snažiť eliminovať. S touto vlastnosťou súvisí aj skutočnosť, že služby nie je možné vlastniť a taktiež nie je možný prechod vlastníctva.

Pominuteľnosť, tzn. že služby nie je možné skladovať.

Vysoká variabilita (premenlivosť). U služieb je podstatné kto, kde a kedy službu poskytuje a je tiež potrebné zabezpečiť stabilitu kvality poskytovaných služieb – stanoviť štandard a tento sa snažiť udržať.

Neoddeliteľnosťou produkcie služieb od ich spotreby. Tiež je úzko spätá s konkrétnou osobou, ktorá danú službu poskytuje. Vytvára sa interakcia medzi poskytovateľom služby a zákazníkom a to sa stáva rozhodujúcim vplyvom pri rozhodovaní o nákupe služby a tiež si to vyžaduje vyššiu účasť ľudského faktora. [37], [41]

Tieto vlastnosti si vyžadujú doplnenie marketingového mixu 4P – služba (*product*), cena (*price*), miesto (*place*), reklama (*promotion*) o ďalšie 3P – ľudia (*people*), proces (*process*), materiálne prostredie (*physical evidence*). [15]

Ponuka poskytovania služieb je často kombinovaná s poskytovaním základných alebo doplnkových služieb. K doplnkovým službám zaradzujeme [39]:

- poskytovanie služieb a poradenské služby,
- spracovanie objednávok a fakturáciu,
- starostlivosť o zákazníkov, ich bezpečnosť a komfort,
- špeciálne služby, vďaka ktorým je možné uspokojovať aj špecifické požiadavky zo strany zákazníka,
- kombinácie služieb s hmotnými prvkami, pomocou ktorých je tvorený konkurencieschopný spôsob uspokojenia potrieb a želaní zákazníkov

Súčasná spotreba poskytovaných služieb je vykazuje štatisticky oveľa vyššie hodnoty, ako tomu bolo ešte pred pár rokmi. V sektore služieb v roku 1997 pracovalo len v západnom svete 79% ľudí a 53,3% ľudí ich naopak nakupovalo.

2.2 Klasifikácia a rozdelenie služieb

Všetky služby ako sú známe vo svete marketingu, ale aj z ekonomického hľadiska, môžeme rozdeliť na základe rôznych kritérií. Jedným zo hlavných pravidiel klasifikácie služieb je časť ponuky, ktorú tvoria. Podľa tohto prístupu sa rozlišuje 5 hlavných kategórií trhovej ponuky [35]:

- Poskytovanie tzv. „čistého výrobku“ – ide o hmatateľný tovar ktorého predaj (resp. kúpa) nie je sprevádzaná žiadnou poskytovanou službou;
- Hmotný tovar so sprievodnou službou – v tomto prípade poskytovanie sprievodnej služby slúži ako prostriedok na zatriktívnenie tovaru (napr. servisné služby - záručné, pozáručné; ručenie; doprava zakúpeného výrobku, prípadne jeho inštalácia a pod.);
- Služby poskytovaná so sprievodným výrobkom, alebo poskytnutím extra služby navyše (typickým príkladom sú letecké spoločnosti, ktoré poskytujú dopravu a letušky obsluhujú zákazníkom hmotnými statkami);

- Tzv. „čistá služba“ definuje situáciu, keď je poskytovaná činnosť pozostáva len zo služieb (to tejto oblasti sa zaraďuje napríklad školstvo).

V súvislosti s takzvanými čistými službami, je možné hovoriť o ďalšom rozdelení služieb do tried, podľa:

- miesta produkcie a miesta spotreby,
 - typu obchodu:
 - závislosti na zariadeniach pre poskytovanie služieb, alebo závislosti na ľuďoch (služby poskytované kvalifikovanými alebo nekvalifikovanými ľuďmi),
 - uspokojenia osobnej potreby (služby poskytované osobám), alebo potreby podnikania (služby poskytované podnikom),
 - podľa druhu služby (služby poskytované obyvateľom a domácnostiam, služby poskytované obchodnej sfére, služby pre národné hospodárstvo, či služby pre spoločnosť ako celok),
 - toho, či si vyžadujú prítomnosť zákazníka, alebo nie,
 - vlastných cieľov poskytovateľa (v súvislosti s organizáciami, ktorých hlavným cieľom je zisk, resp. neziskovými organizáciami),
 - rozsahu trhových vzťahov využívaných poskytovateľom (komerčné služby, sociálne služby a pod.),
 - vlastníctva (z pohľadu súkromného vlastníctva či verejných organizácií, štátna správa).
- [35], [38]

3 DODÁVATEĽSKO-ODBERATEĽSKÉ VZŤAHY

Podstatou podniku je nákup materiálu, služieb alebo tovaru za účelom nasledujúceho predaja vlastných výrobkov, tovaru alebo služieb. Stále však je v popredí vzťah medzi dodávateľmi a odberateľmi, preto je potrebné v každom podniku venovať tomuto pozornosť.

3.1 Tvorba dodávateľsko-odberateľských vzťahov, resp. partnerstiev s dodávateľmi

Na prvé počutie, by sa mohlo zdať, že dodávateľsko-odberateľský vzťah a partnerstvo s dodávateľom sú slovné spojenia, ktoré popisujú tú istú skutočnosť v oblasti nákupu. Avšak nie je to tak.

Dodávateľsko-odberateľské vzťahy predstavujú obchodný kontakt alebo rôzne formy spolupráce medzi podnikom dodávateľa a odberateľa na trhu organizácií. Tieto vzťahy sú zabezpečované zmluvne – podľa legislatívy obchodne záväzkových vzťahov (upravené Obchodným zákonníkom). Ak sa uvažuje o usporiadaní dodávateľsko-odberateľských vzťahov musí sa vychádzať z vnútorných a vonkajších vplyvov, pričom najdôležitejším faktorom je požadovaná pozícia podniku na danom trhu. [16]

Za partnerstvo s dodávateľmi je považovaný pracovný vzťah medzi odberateľom a dodávateľom, ktorý je budovaný na báze vzájomnej dôvery a prináša obom stranám hodnotu. [25]

Pri budovaní dodávateľsko-odberateľských vzťahov je možné rozlišovať hneď niekoľko druhov vzťahov medzi zákazníkom a poskytovateľom služieb. Je možné rozlišovať vzťahy podľa prístupu k poskytovaniu služieb a to [40]:

- hromadný prístup k službám (u mestskej hromadnej dopravy, alebo v sieťach rýchleho občerstvenia typu McDonald),
- podnik služieb ide k zákazníkovi (taxi služba, alebo poskytovanie remeselných prác, napr. maliarske práce),
- nepriame stretnutie zákazníka a poskytovateľa služieb (prostredníctvom komunikačných prostriedkov akými sú kreditná karta, televízne stanice a pod.),

- nepretržité dodávky služieb – môžu mať podobu formálneho vzťahu (služby poskytované poisťovňami, vzdelávacie služby, bankami poskytované služby akými sú napr. vedenie bankového účtu apod.) alebo podobu neformálneho vzťahu poskytovateľa služieb a zákazníka (použitie televízie alebo rozhlasu, použitie diaľnice, poskytovanie pripojenia k internetu a pod.),
- priame jednorazové dodanie služby – telefónny hovor, nákup lístka do divadla a pod. O neformálnom vzťahu v prípade poskytovania takého typu služby hovoríme, ak ide o služby poskytované stravovacími zariadeniami, akými sú reštaurácie, alebo v prípade požičovní áut a iných podobných prípadoch.

Aby tento vzťah bol pevný, musí byť budovaný a rozvíjaný na báze určitých zásad, ktoré už v roku 1985 formuloval Ishikawa. Ide o desať hlavných zásad. Dali by sa charakterizovať ako procesy a aktivity, ktoré k managementu partnerstva s dodávateľmi dlhodobo prispievajú, a nemali by byť zabezpečované len útvarmi nákupu, resp. zásobovania, ale musí sa na nich podieľať celá štruktúra a všetky úrovne managementu v odberateľských, ale aj dodávateľských organizáciách. [25]

3.1.1 Kaoru Ishikawa – Základné princípy partnerstva s dodávateľmi

Princíp 1: Obaja, odberateľ aj dodávateľ, sú plne zodpovední za aplikáciu procesov managementu akosti za podmienky vzájomného porozumenia a spolupráce pri rozvoji systémov managementu akosti. [3]

Princíp 2: Obaja, odberateľ aj dodávateľ, by mali byť na sebe nezávislí. Nezávislosť by si mali vážiť ako hodnotu a nezneužívať ju.

Princíp 3: Odberateľ je plne zodpovedný za poskytnutie jasných a postačujúcich informácií o požiadavkách na dodávky tak, aby dodávateľ presne vedel, čo musí spraviť pre spokojnosť odberateľa.

Princíp 4: Obaja, odberateľ aj dodávateľ, by mali pred zahájením obchodných transakcií uzavrieť rozumnú dohodu s ohľadom na akosť, ceny, množstvo, termíny dodania a spôsob platieb.

Princíp 5: Dodávateľ je plne zodpovedný za procesy zabezpečovania akosti, ktorá musí odberateľa v plnom rozsahu uspokojovať. Rovnako je zodpovedný za dodanie aktuálnych a presných údajov vzťahujúcich sa k dodávkam tak, ako to vyžaduje odberateľ.

Princíp 6: Obaja, odberateľ aj dodávateľ, by sa mali ešte pred dodaním dohodnúť na metódach overovania zhody, ktoré by boli pre obe strany prijateľné.

Princíp 7: Obaja, odberateľ aj dodávateľ, by mali do svojich zmlúv zahrnúť aj postupy a metódy, vďaka ktorým môžu so vzájomným rešpektom a porozumením riešiť vzniknuté problémy pri dodávkach.

Princíp 8: Obaja, odberateľ aj dodávateľ, rešpektujúc postavenie a rolu partnera vo vzájomných vzťahoch, by si mali vymieňať informácie s cieľom zlepšovať akosť.

Princíp 9: Obaja, odberateľ aj dodávateľ, by mali dostatočne aktívne riadiť svoje spoločné aktivity, ako napríklad: objednávanie, plánovanie, výroba, skladovanie a pod. tak, aby ich partnerstvo bolo rozvíjané na trvalej kolegiálnej báze.

Princíp 10: Obaja, odberateľ aj dodávateľ, by mali pri realizácii svojich obchodných aktivít vždy myslieť na záujmy a požiadavky konečných zákazníkov. [3]

3.2 Riadenie dodávateľsko-odberateľských vzťahov

Riadenie predajcov a dodávateľov sa pomaly stáva komplexným riadením. Vzťah medzi spoločnosťou a jej dodávateľmi sa stáva priamym alebo individuálnym vzťahom. Naopak, dodávatelia môžu využívať takzvané „dodávateľské pole pôsobenia“ často využitím subdodávateľov, ktorý tiež vyživajú subdodávateľov. Vzťah s práve jedným dodávateľom často znamená nepriamy vzťah s viacerými dodávateľmi.

Koordinácia na všetkých stupňoch preto vyžaduje riadenie nákladov, zlepšenie kvality a zrýchlenie na trhu. Ku zvýšeniu rizika, nákladov a času môže viesť nedostatočné venovanie sa trendom na trhu, konkurenčným hrozbám alebo nedostatku zásob. [27]

4 NÁKLADY

Každá činnosť podniku podmieňuje vznik výdajov. Aby bolo možné presne určiť zisk danej aktivity, či už ide o výrobnú spoločnosť alebo o spoločnosť poskytujúcu služby, je potrebné definovať, ktoré výdaje sú zároveň nákladmi na danú činnosť.

Ktoré výdaje sú považované za náklady?

Náklady vznikajú v každej organizácii, ktorá vyvíja nejakú činnosť teda pracuje. Ich meranie pre ekonomické rozhodnutia nie je vôbec také jednoduché, ako by sa mohlo zdať. Náklady v podniku sú merané a zohľadňované podľa toho, kým sú posudzované (ekonóm, účtovník, daňový poradca, manažér a pod.). Okrem toho, celé posudzovanie nákladov komplikuje časová hodnota, ktorú v účtovníctve nie je možné nájsť. Navyše, hotovosť tečie podnikom nezávisle na nákladoch. [29]

Typickým príkladom je outsourcing – hlavne v období, keď sa organizácia rozhoduje, ktorý produkt alebo službu bude zabezpečovať sama, alebo ich bude nakupovať od iného dodávateľa.

V každej situácii je dôležitý úspech organizácie a ak potrebuje spoločnosť prijať nejaké ekonomické rozhodnutie, tak sú informácie o nákladoch nutnosťou. [29]

Náklady je možné merať množstvom peňazí, ktoré boli organizáciou obetované – zaplatené alebo nezaplatené – na získanie budúceho prospechu.

4.1 Analýza nákladov

Hneď na začiatku každej činnosti sa vynára otázka: „Bude tento projekt, aktivita na niečo dobrá, bude výnosová alebo je to len zbytočné plytvanie peniazmi?“ Na tieto otázky je možné nájsť odpoveď pomocou analýzy nákladov, resp. výnosov. Táto kapitola a niekoľko nasledujúcich podkapitol bude venovaná práve problematike analýzy nákladov a pridruženým analýzám, ktoré pre podnik poskytujúce služby majú istú výpovednú hodnotu.

Základom akejkoľvek analýzy podniku je finančná analýza, ktorej podstatou je proces, ktorý v sebe zahŕňa reštrukturalizáciu a sumarizáciu informácií prostredníctvom zavedenia potrebných ukazovateľov a trendov. [26]

Pre stanovenie možností analýzy nákladov, pre potreby tejto práce, bude ako základ použitá klasická finančná analýza, t.j. vertikálna a horizontálna analýza.

4.1.1 Horizontálna analýza

Horizontálna analýza je inak nazývaná a známa ako komparatívna analýza.

Jej podstatou je odhad nasledujúceho vývoja položiek rozvahy, výkazu zisku a straty, výkazu cash flow a tiež je prehľadom zmien jednotlivých kategórií na základe medziročného porovnania, alebo porovnania rokov s určitým odstupom. Pomocou tejto analýzy, je možné s použitím dát z predošlých rokov určiť trend – jeho smer, rýchlosť a nárast. [26]

Ide o porovnanie hodnôt vybraných položiek finančných výkazov v rôznom čase, t.j. v jednom riadku je uvedených viacero informácií, ktoré po obsahovej stránke poukazujú na rovnaké údaje. Rozdielom je časové obdobie, na ktoré poukazujú. [30]

4.1.2 Vertikálna analýza

Vertikálna analýza je charakterizovaná ako vyjadrenie podielu jednotlivých položiek tvoriacich celok na tomto celku. Odpovedajúce údaje sú zobrazené vertikálne (podľa čoho je odvodený aj názov) a vyjadrujú podiel na celku a tým štruktúru a kvalitu celku. Napríklad, vo výkaze zisku a strát sú položkou, ktorú označíme ako celok tržby. Každá ďalšia položka, ktorá tržby tvorí sa vo vertikálnom spracovaní vyjadří ako percentuálny podiel na celkových tržbách. V súvahe, je to obdobné s položkami ako sú, obežný majetok, dlhodobý majetok alebo záväzky. [26], [30]

Pomocou vertikálnej analýzy je každý analytik schopný percentuálne zvýšenie ceny aktív a spôsob akým tieto aktíva boli financované. Ak by na základe tejto analýzy boli tvorené stratégie, je potrebné zahrnúť nárast/pokles majetku (konkrétnych položiek aktív). Pozornosť by mala byť venovaná aj trendu nárastu aktív a záväzkov v priebehu rokov.

Vertikálnu analýzu je vhodné použiť v prípade porovnávania podnikov navzájom, ktoré sa odlišujú veľkosťou. Takto je do určitej miery eliminovaný vplyv inflácie, keďže absolútne ukazovatele z finančných výkazov sú prevedené do pomerných ukazovateľov a tie vyjadrujú skutočný vplyv dynamiky zmien jednotlivých položiek na celkovú štruktúru. [32]

4.2 Riadenie nákladov a ich optimalizácia

V živote podniku je jednou zo základných podmienok udržiavanie hospodárnosti. Táto je vymedzená ako racionálne vynakladanie prostriedkov a práce, za účelom uspokojenia potrieb.

Pri výbere optimálneho riešenia v priebehu nákladov má významnú úlohu teória nákladov, ktorej hlavný význam spočíva v tom, že formuluje základné zákonitosti vzniku nákladov a ich priebehu v procese fungovania podniku a vytvára základnú orientáciu riadenia na také usmerňovanie uskutočňovaných rozhodnutí, ktoré vedú k optimálnemu riešeniu vo vynaloženej výške nákladov. [12]

4.2.1 Optimalizácia nákladov

To, že optimálne náklady sú najvýhodnejšími, najpriaznivejšími a najnižšími nákladmi na jednotku produkcie za daných podmienok je nepopierateľným faktom. Avšak netreba opomenúť relativitu pojmu optimálnych nákladov, pretože [2]:

- každý proces, ktorý má samostatne vykazované náklady, má svoje optimum, a teda každý výrobok (resp. služba) má svoje optimum v inom, špecifickom bode,
- bod, v ktorom sú náklady na jednotku najnižšie, je pre daný výrobok či službu bodom optima,
- optimum nákladov je variabilné, a teda s meniacimi sa podmienkami, sa toto optimum mení.

4.2.2 Manažment nákladov

Znižovanie nákladov a súčasné posilnenie strategického postavenia firmy je základným cieľom riadenia nákladov. Poskytuje odpoveď na otázku, ako je možné zlepšovať kvalitu výrobkov a služieb a zároveň znižovať náklady. Metódy používané v riadení nákladov sú použiteľné v každej oblasti, či už ide o oblasť výroby, služieb či neziskovú činnosť. [2]

4.2.3 Activity Based Costing – ABC

Activity Based Costing, alebo aj inak nazývaná metóda ABC, je nákladovým modelom, ktorý identifikuje aktivity v organizácii a priraduje týmto aktivitám náklady, ktoré reálne

spotrebujú produkty a služby, ktoré sú spotrebované jednotlivými produktmi. Takto je prevedených viac nepriamych nákladov (režijných) do priamych nákladov. [1]

Takto je podnik schopný presne priradiť náklady jednotlivých produktov a služieb za účelom identifikácie a eliminácie tých, ktoré sú zbytočné a ktoré znižujú hodnotu nadhodnotených. [1]

ABC metóda predpokladá, že [4]:

- 1) produkty spotrebovávajú aktivity,
- 2) práve aktivity (nie produkty) spotrebovávajú zdroje,
- 3) aktivity sú determinantmi nákladov a
- 4) že aktivity nie sú nevyhnutne založené na objeme produkcie.

Organizácie využívajú túto metódu na zistenie zdrojov nákladov organizácie cez aktivity k produktom a službám, ktoré sú poskytované spotrebiteľom. Často sa táto metóda používa ako nástroj k pochopeniu nákladov na produkt a nákladov na spotrebiteľa a tiež ziskovosti v tejto oblasti. ABC metóda je teda používaná ako podpora strategického rozhodovania o ocenení, využití outsourcingu a ako identifikácia a meradlo procesu rozvoja. [4]

V súvislosti s metódou riadenia nákladov ABC, súvisia vyššie spomenuté pojmy ako nákladový objekt, či determinant nákladom, ktorým bude pozornosť venovaná v nasledujúcom texte.

Determinant nákladov (*Cost driver*)

Determinant nákladov sa používa na priradenie nákladov aktivitám (v smere od aktivít k ďalším aktivitám, produktom a službám). Inak povedané je obrazom spotreby nákladov jednotlivými aktivitami firmy a spotreby aktivít ďalšími aktivitami, produktmi či službami. Má, ako je možné z charakteristiky vypožorovať, vplyv na výšku aktivitou spotrebovaných zdrojov. Navyše, každá aktivita môže mať priradených hneď niekoľko determinantov nákladov. [5]

Nákladový objekt (*Cost object*)

Nákladový objekt je definovaný ako účtovná jednotka (napr. kontrakt, zákazník, funkcia, produkt, projekt, subdivízia a pod.), ktorej možno samostatne priradiť vzniknuté náklady. [6]

5 ZHRNUTIE

Každá organizácia či samostatne podnikajúca fyzická osoba, aby mohla na trhu pôsobiť, t.j. poskytovať služby a tovar svojim zákazníkom, musí nakupovať. Týmto sa stáva súčasťou dodávateľsko-odberateľského reťazca, na jednej strane ako odberateľ (nakupuje materiál, polotovary, tovar určený na predaj či služby) a na strane druhej vystupuje ako predajca/dodávateľ (zákazníkom poskytuje služby, sprostredkováva predaj tovaru a výrobkov). Týmto sa uzatvára fiktívny okruh predaja a nákupu, ktorého ďalším opakovaním sa účastníci dostávajú na novú úroveň týchto činností.

Ako už bolo niekoľkokrát spomenuté, podniky nenakupujú len materiál, polotovary či tovar určený na ďalší predaj, ale aj služby, ktoré sú z tohto pohľadu veľmi špecifické. Ide o nehmotné ekonomické statky, ktoré sú často veľmi úzko späté s kupujúcou osobou, poskytujúcou osobou a tiež špecifickým miestom poskytovania nakupovanej služby. Základnými vlastnosťami služieb je ich nedeliteľnosť a spotreba v čase ich výkonu, tzn. ich „výroby“.

Tak ako súvisí udržanie si postavenia na trhu s nákupom a predajom, tak tieto činnosti každej organizácie súvisia s pridruženými nákladmi.

Náklady na nákup je oveľa jednoduchšie špecifikovať a v podniku ich správne označiť ako náklady súvisiace s predajom. Avšak aj napriek ich jasnému stanoveniu, je potrebné im venovať istú pozornosť. Práve tento bod v podnikateľskej činnosti je tým kritickým. Na určenie optimálnej výšky nákladov na nákup slúži niekoľko ukazovateľov. Jedným z nich je aj bod zvratu, ktorého hlavnou podstatou je stanovenie kritického množstva nákupu. V tomto bode, je pri danej výške nákladov vynaložených na nákup nulový zisk. Avšak je veľmi zložitá túto hranicu stanoviť pri nákupe služieb, ktorých jednou z vlastností je nemožnosť ich uskladnenia.

V takomto prípade je vhodné pristúpiť k riadeniu dodávateľsko-odberateľských vzťahov, výberom vhodných dodávateľov, ich zaradovaním do kategórií, čo vedie k sprehľadneniu podnikových nákladov, špecifikáciou konkrétnych nákladových položiek.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 PREDSTAVENIE SPOLOČNOSTI MICROSOFT S.R.O.

<i>Obchodná firma:</i>	MICROSOFT s.r.o.
<i>Sídlo:</i>	BB Centrum, budova Alfa, Vyskočilova 1461/2a, Praha 4, PSČ 140 00
<i>Právna forma:</i>	Spoločnosť s ručením obmedzeným
<i>Spoločníci:</i>	Microsoft Corporation 925 Fourth Avenue, Suite 2900, Washington 98104, Spojené štáty americké [34] MSHC, LLC, CSC Services of Nevada Inc. 502 East John Street, Carson City, Nevada, 89706, Spojené štáty americké [34]
<i>Predmet podnikania:</i>	Kúpa tovaru za účelom jeho ďalšieho predaja a predaj, Poskytovanie softwaru, Poradenská činnosť v oblasti výpočtovej techniky, Sprostredkovateľská činnosť v oblasti obchodu [24]

Microsoft s.r.o. Česká republika je dcérskou spoločnosťou nadnárodnej korporácie Microsoft, založenej v roku 1975. V súčasnosti je lídrom v oblasti poskytovania softwaru, služieb a riešení, ktoré napomáhajú ľuďom a firmám na celom svete realizovať ich potenciál naplno. [19]

Predstavitel'mi spoločnosti Microsoft sú [20]:

- Bill Gates - pôsobí ako predseda predstavenstva a hlavný softwarový architekt spoločnosti Microsoft Corporation,
- Steve Ballmer – na poste prezidenta a výkonného riaditeľa spoločnosti Microsoft a
- Vahé Torossian – na poste viceprezidenta pre strednú a východnú Európu.

6.1 Predmet činnosti spoločnosti Microsoft s.r.o.

Microsoft Česká republika sa venuje najmä prezentácii výrobkov spoločnosti Microsoft a podporou predaja týchto výrobkov v rámci Českej republiky, školeniam a prezentáciám

výrobkov, ich podporou a pod. Spoločnosť Microsoft s.r.o. sa nezameriava prednostne na vývoj nových produktov.

Spoločnosť okrem spomenutej podnikateľskej činnosti, významne podporuje charitatívnu činnosť a charitatívne projekty. Príkladom je jeden z prvých projektov spoločnosti v spolupráci s organizáciou Nadace Charty 77, ktorý vznikol v roku 1996 a nesie názov „Počítače proti bariéram“. Charitatívna činnosť spoločnosti Microsoft je pod záštitou celosvetovej iniciatívy nesúcej názov „Potenciál bez hraníc“. [19]

6.2 Organizačné členenie spoločnosti Microsoft s.r.o.

Microsoft je organizáciou s pomerne plochou organizačnou štruktúrou, ktorá sa aj naďalej usiluje o jej splošťovanie. V súčasnosti je možné hovoriť o štvorstupňovej organizačnej štruktúre spoločnosti. [21]

Na čele celej organizácie je generálny riaditeľ, pod vedením ktorého pracujú jednotlivé oddelenia:

- Obchodná divízia pre malých a stredných zákazníkov;
- Obchodná divízia pre veľkých zákazníkov;
- Obchodná divízia pre neziskové organizácie;
- Marketingové oddelenie;
- Oddelenie pre spoluprácu s vývojármi;
- Finančné oddelenie;
- Oddelenie ľudských zdrojov;
- Oddelenie pre styk so zákazníkmi;
- IT oddelenie;
- Oddelenie konzultačných služieb a technickej podpory.

Celkový počet zamestnancov v spoločnosti Microsoft s.r.o. Česká republika sa pohybuje okolo 250 zamestnancov.

7 ANALÝZA POSTAVENIA SPOLOČNOSTI MICROSOFT NA ČESKOM TRHU

7.1 SWOT analýza spoločnosti Microsoft

Pomocou nástroja SWOT analýzy je možné sledovanie postavenia organizácie a hodnotenie prostredia, v ktorom spoločnosť pôsobí. Je prvým krokom plánovania a pracovníkom odbytu a obchodu napomáha sa sústrediť na kľúčové otázky. [18]

SILNÉ STRÁNKY - Strengths (S):

- stabilné vedúce postavenie na trhu (spoločnosť sa pravidelne objavuje v prvej desiatke najuznávanejších spoločností v Českej republike),
- zameranie na široké pole pôsobenia (diferencovaný produkt),
- lojalita zamestnancov (1. miesto v štúdií Najlepší zamestnávateľ Českej republiky)
- špecializácia zamestnancov (iniciatíva – školenia a rekvalifikácia),
- lojalita zákazníkov,
- pozitívne vnímanie produktov a spoločnosti Microsoft medzi odbornou verejnosťou – 3. miesto v súťaži IT Produkt 2007,
- monitorovanie trhu, postupovania konkurencie a vnímania konkurenčných produktov medzi užívateľmi,
- spolupráca s nadačnými a inými organizáciami.

SLABÉ STRÁNKY – Weaknesses (W):

- predaj a šírenie pirátskych kópií – ide o celosvetový problém, len v Číne je predaných 244 pirátskych kópií týždenne,
- cena – z celosvetového hľadiska, nízky dopyt je potrebné vyvažovať podporou kupujúcich dotáciami, ktoré nie sú krátkodobým riešením.

PRÍLEŽITOSTI – Opportunities (O):

- podpora projektov a spolupráce so školami (základnými, strednými a vysokými školami) v Českej republike,

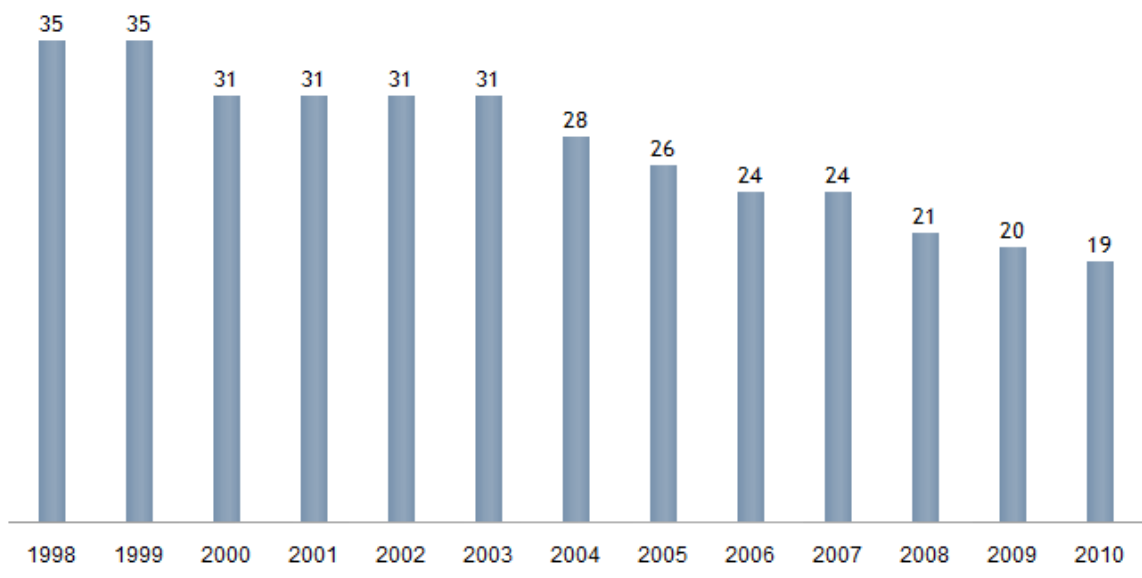
- podpora nadačných projektov a pokračovanie s podporou projektov, ktoré prebiehajú pod záštitou spoločnosti Microsoft s.r.o.,
- inovácie v oblasti kvality poskytovaných produktov,
- reklamné kampane v Českej republike.

HROZBY – Threats (T):

- meniace sa preferencie zákazníkov,
- cenová vojna na českom trhu – cenovo dostupnejšie konkurenčné produkty.

7.2 PEST analýza spoločnosti Microsoft

Je veľmi dôležité, aby analyzovaná spoločnosť brala na vedomie okolité prostredie pred začatím akéhokoľvek marketingového procesu. Analýza prostredia by mala byť priebežná a mala by informáciami zásobovať všetky oblasti plánovania. Jednou z troch základných oblastí, z ktorých by informácie mali ovplyvniť ďalšie kroky plánovania spoločnosti je makroprostredie, ktorého zložky nazývané aj ako PEST faktory, a síce [17]:

POLITICKÉ VPLYVY (P):

Obr. 2 Vývoj sadzby dane z príjmu právnických osôb v Českej republike v rokoch 1998-2010 [10]

V Českej republike je relatívne stabilná politická situácia, aj v čase zmeny prevahy jednej z politických strán vo vláde a v Parlamente. Táto skutočnosť by nemala pre spoločnosť

Microsoft predstavovať žiadnu hrozbu. Výška dane z príjmov právnických osôb v Českej republike rok čo rok klesá. V rokoch 2006 a 2007 na úrovni 24%, v roku 2008 na úrovni 21%, pre rok 2009 platí 20%-ná sadzba z príjmu právnických osôb a v roku 2010 je predpokladaná 19%-ná sadzba dane z príjmu právnických osôb.

EKONOMICKÉ VPLYVY (E):

Situácia v českej ekonomike by sa dala charakterizovať ako stabilizujúca po období hospodárskej krízy v roku 2009, ktorej vplyv na vývoj nielen českého trhu ale trhov v rámci celého sveta bol značný a nezanedbateľný.

Hrubý domáci produkt Českej republiky (vyjadrený v bežných cenách) v roku 2006 sa pohyboval na úrovni 3 222 mld. CZK, v roku 2007 rástol HDP o 9,7% (t.j. 3 535 mld. CZK). Predbežné údaje o HDP v roku 2009 odzrkadľujú už spomenutú hypotečnú krízu v USA. V prvom až treťom kvartáli je badateľný až 2,5%-ný pokles ukazovateľa HDP. K odhadovanému zotaveniu dochádza až vo štvrtom kvartáli roku 2009, v ktorom je odhadovaný rast HDP Českej republiky o 0,5%. Predikcie roku 2010 sľubujú postupné zotavenie českej ekonomiky z krízy a rast HDP o 1,5 – 2,2 %. [23]

Tab. 1 Základné ekonomické ukazovatele popisujúce ekonomickú situáciu na Českom trhu

		2006	2007	2008 Predb.	2009			
					Q1 Predb.	Q2 Predb.	Q3 Predb.	Q4 Odhad
Hrubý domáci produkt - HDP	<i>mld. Kč</i>	3222	3535	3689	872	919	912	945
	<i>rast v %</i>	8,0	9,7	4,3	-0,5	-1,8	-2,5	0,5
Úrokové miery								
<i>Repo 2T ČNB (koniec roka)</i>	<i>v %</i>	2,50	3,50	2,25	1,75	1,50	1,25	1,00
<i>PRIBOR 3M</i>	<i>v %</i>	2,30	3,09	4,04	2,71	2,32	1,97	1,77
Inflácia (prírastok priemerného ročného indexu spotrebiteľských cien)	<i>v %</i>	2,50	2,80	6,30	1,00	--	--	--
Miera zamestnanosti	<i>v %</i>	55,00	55,60	56,00	55,00	54,90	54,60	54,60

Zdroj: [8], [9], [22], [23]

Miera inflácie od roku 2007 mierne klesá, pričom v roku 2009 bola miera inflácie vyjadrená prírastkom priemerného ročného indexu spotrebiteľských cien na úrovni 1,00 %. [8]

Miera zamestnanosti v medziročnom období mierne rastie až do roku 2008, avšak v roku 2009 je možné badať vplyv krízy a pokles zamestnanosti na 54,8% (ročný priemer zamestnanosti v Českej republike. [8]

SOCIÁLNO – KULTÚRNE VPLYVY (S):

Počet obyvateľov Českej republiky pomaly narastá. Celkový počet obyvateľov v roku 2008 činil 10 468 tis. obyvateľov, čo predstavuje celkový prírastok 87 tis. obyvateľov, aj keď počet imigrantov klesol o 26,6 tis. Priemerný vek obyvateľstva Českej republiky je 40,5 rokov, pričom u mužov je v súčasnej dobe priemerná dĺžka života 38,9 rokov a u žien 42,0 rokov (údaje sú za rok 2008). [7]

Tab. 2 Vývoj stavu obyvateľstva v rokoch 2006 – 2008

	2006	2007	2008
Počet obyvateľov k 31.12. (v tis. osôb)	10 287	10 381	10 468
muži	5 026	5 083	5 136
ženy	5 261	5 298	5 331
Priemerný vek obyvateľstva	40,2	40,3	40,5
<i>muži</i>	38,6	38,8	38,9
<i>ženy</i>	41,7	41,8	42,0

Zdroj: [7]

Vzťah obyvateľstva k zahraničným výrobkom, možno pokladať za prijateľný, čo vyplýva aj z prieskumov Českého štatistického úradu, v ktorom je možné pozorovať každoročne sa zvyšujúce čiastky importu, aj keď v poslednom období je nárast pomalší.

Tab. 3 Vývoj zahraničného obchodu v rokoch 2006 – 2008

	Obrat	Vývoz	Dovoz	Balance	Zmena proti predchádzajúmu roku v %		Krytí dovozu vývozom v %
					vývoz	dovoz	
<i>v mld. Kč</i>							
2006	4 249,4	2 144,6	2 104,8	39,8	14,8	15,0	101,9
2007	4 870,5	2 479,2	2 391,3	87,9	15,6	13,6	103,7
2008	4 880,2	2 473,7	2 406,5	67,2	-0,2	0,6	102,8

Zdroj: [7]

TECHNICKÉ a TECHNOLOGICKÉ VPLYVY (T):

V každom odvetví dochádza k inováciám a IT technológie sú v tomto smere veľmi rýchlo sa vyvíjajúcim odvetvím. Preto je veľmi dôležité sledovať trendy a smer, ktorým sa nové technológie uberajú, aj keď spoločnosť patrí medzi svetové jednotky vo vývoji softwaru a príslušenstva.

8 ANALÝZA NÁKLADOV SPOLOČNOSTI MICROSOFT S.R.O.

Spoločnosť Microsoft, s.r.o. sa zameriava prevažne na poskytovanie služieb zákazníkom, poradenstvo a podporu predaja produktov spoločnosti Microsoft Corp. v Českej republike, prostredníctvom rôznych akcií. Sama sa venuje nákupu služieb, ktoré napomáhajú naplniť predmet podnikania spoločnosti Microsoft s.r.o.

Nasledujúca analýza nie je spracovaná za účelom hodnotenia ekonomickej sily spoločnosti, ale s cieľom poukázať na rozloženie nákladov spoločnosti (predovšetkým nákladov súvisiacich s nákupom služieb, ktoré priamo súvisia s činnosťou spoločnosti na trhu) pred spracovaním projektu a po spracovaní projektu a zavedení zmien do praxe.

8.1 Analýza stavu nákladov pomocou pomerových ukazovateľov pred spracovaním projektu

Projekt je orientovaný, ako to aj z názvu vyplýva, na kategorizáciu dodávateľov za účelom eliminácie nákladov súvisiacich s výkonom hlavnej podnikateľskej činnosti.

Preto prvým krokom analýzy bude porovnanie nákladov priamo súvisiacich s podnikateľskou činnosťou spoločnosti s výnosmi, ktoré plynú spoločnosti Microsoft s.r.o. z tejto činnosti.

Za celkové výnosy sú stanovené tržby za predaj vlastných výrobkov a služieb, keďže spoločnosti iné výnosy priamo súvisiace s podnikateľskou činnosťou neplynú.

Do nákladov, ktoré s podnikateľskou činnosťou súvisia sú zaradené:

- výkonová spotreba;
- osobné náklady - ku ktorým zaradíme všetky položky zahrnuté vo výkaze zisku a strát za všetky sledované roky;
- odpisy dlhodobého nehmotného a hmotného majetku.

Cieľom tejto analýzy je poukázať na podiel nákladov na výnosoch a na základe výsledkov určiť možnosť ovplyvniteľnosti danej časti nákladov, ktorá má najvyšší percentuálny podiel na výnosoch dosiahnutých vykonávaním činností, ktoré sú predmetom podnikateľskej činnosti spoločnosti Microsoft s.r.o. Aj z tohto dôvodu do analýzy nie sú zahrnuté nákladové položky ako:

- zmena stavu rezerv a opravných položiek v prevádzkovej oblasti a komplexných nákladov nasledujúcich období,
- ostatné prevádzkové náklady či
- daň z príjmu za bežnú činnosť (splatná/odložená).

Tab. 4 Analýza nákladov súvisiacich s podnikateľskou činnosťou spoločnosti Microsoft vo vzťahu k výnosom z podnikateľskej činnosti spoločnosti – pomerové ukazovatele

	2006	2007	2008
Výkonová spotreba/Náklady celkom	64,96%	58,18%	57,78%
Osobné náklady/Náklady celkom	32,16%	40,15%	41,14%
Odpisy/Náklady celkom	2,88%	1,67%	1,08%
Služby/Náklady celkom	60,11%	54,51%	53,87%
Služby/Výkonová spotreba	92,53%	93,70%	93,24%
Výkonová spotreba/Tržby za predaj vlastných výrobkov a služieb	56,45%	47,99%	45,26%
Osobné náklady/Tržby za predaj vlastných výrobkov a služieb	27,94%	33,12%	32,23%
Odpisy/Tržby za predaj vlastných výrobkov a služieb	2,51%	1,38%	0,85%
Služby/Tržby za predaj vlastných výrobkov a služieb	52,23%	44,97%	42,20%
Náklady celkom/Tržby za predaj vlastných výrobkov a služieb	86,89%	82,49%	78,34%

Zdroj: [vlastné spracovanie]

Na znázornenie vzťahu medzi nákladmi a výnosmi, neboli použité klasické analytické ukazovatele vyjadrujúce finančné zdravie podniku. Ukazovatele sú podľa potreby upravené a je dôležité upozorniť aj na upravenie pôvodných údajov, keďže spoločnosť Microsoft s.r.o. si neželá zverejňovanie interných informácií.

Ako je možné pri preštudovaní Tab. 4 pozorovať, podiel celkových nákladov na výnosoch z roka na rok klesá (v priebehu troch rokov je možné pozorovať pokles o viac ako 8,5 %).

Čo sa týka jednotlivých analyzovaných nákladových položiek, najvyšší podiel na celkových výnosoch má výkonová spotreba, aj keď táto položka vykazuje každoročný pokles (napriek sledovanému medziročnému nárastu v priemere o 43,3 mil. Kč). Opačný trend je možné badať u osobných nákladov, ktorých narastajúci podiel je možné odôvodniť rastúcim počtom zamestnancom v období rokov 2006 – 2008.

Tab. 5 Výťah z výkazov zisku a strát (v tis. Kč)

	2006	2007	2008
Tržby za predaj vlastných výrobkov a služieb	986 937	1 235 566	1 422 152
Náklady celkom	857 583	1 019 182	1 114 132
Výkonová spotreba	557 094	592 972	643 694
- spotreba materiálu a energie	41 629	37 367	43 486
- služby	515 465	555 605	600 208
Osobné náklady	275 759	409 188	458 356
Odpisy dlhodobého nehmotného a hmotného majetku	24 730	17 022	12 082

Zdroj: [33], [34]³

Pri hlbšom pozorovaní súhrnnej položky výkonová spotreba, ktorej zložkami sú spotreba materiálu a energie a služby, možno konštatovať, že náklady vynaložené na služby tvoria z viac ako 90% percent náklady výkonovej spotreby. Tiež je pozorovaný mierny medziročný nárast v medziročnom období 2006-2007, a minimálny pokles v období rokov 2007-2008. Podiel nákladov na služby na celkových nákladoch súvisiacich s vykonávanou podnikateľskou činnosťou spoločnosti Microsoft, každoročne klesá. Celkový pokles v období dvoch rokov je 6,24%.

Na základe už spomenutej skutočnosti, a síce najvyššiemu podielu nákladov vynaložených spoločnosťou Microsoft s.r.o. na nákup služieb na celkových nákladoch a zároveň na celkových výnosoch plynúcich spoločnosti Microsoft z podnikateľskej činnosti, sú ďalšie analýzy orientované najmä na tento druh nákladov, a taktiež celý projekt kategorizácie bude spracovaný s cieľom eliminácie týchto nákladov.

8.1.1 Horizontálna analýza nákladov vynaložených spoločnosťou Microsoft s.r.o. na nákup služieb

Celkové náklady vynaložené na nákup služieb poskytovaných dodávateľmi každoročne rovnomerne narastajú. V roku 2007 bol nárast 7,6% v porovnaní s rokom 2006, a v období rokov 2007-2008 išlo o nárast 7,8%.

³ Použité údaje sú upravené s použitím údajov z uvedených zdrojov.

Aj napriek trvalému poklesu nákladov na:

- opravy a udržiavanie (pokles v roku 2008 činil 73% oproti roku 2007),
- náklady na vzdelávanie (taktiež je zaznamenaný 71,5%-ný medziročný pokles v roku 2008 oproti roku 2007).

Mierny pokles je zaznamenaný aj u nákladových položiek: náklady na reprezentáciu (-5,8% za obdobie rokov 2007 – 2008) a daňové poplatky, na ktorých poklese, aj pri trvalom zvyšovaní hospodárskeho výsledku, má svoj podiel znižovanie sadzby dane z príjmov právnických osôb⁴.

Tab. 6 Horizontálna analýza nákladov na služby spoločnosti Microsoft s.r.o.

Kategória služieb	Stav k		
	2007/2006	2008/2007	2008/2006
Oprava a udržiavanie	-64,1%	-24,8%	-73,0%
Cestovné	16,9%	6,0%	23,9%
Náklady na reprezentáciu	7,5%	-5,8%	1,3%
Nájomné	0,4%	24,4%	24,9%
Subdodávky softwarových služieb a agentúrnych služieb	-27,6%	13,7%	-17,7%
Marketing	8,3%	12,2%	21,5%
Náklady na vzdelávanie	-18,9%	-71,5%	-76,9%
Nájomné osobných automobilov	153,5%	15,6%	193,1%
Daňové poplatky	70,5%	-0,3%	70,0%
Telefóny	17,8%	35,2%	59,3%
Technická podpora zákazníkov	16,4%	1,8%	18,6%
Audit	86,5%	2,8%	91,7%
Ostatné služby	56,8%	2,2%	60,2%
Celkom	7,6%	7,8%	16,0%

Zdroj: [vlastné spracovanie]

Pri ostatných analyzovaných nákladových položkách je značný nárast v medziročnom období. Najväčší nárast v období dvoch rokov bol zaznamenaný u nákladov na nájomné osobných automobilov, marketing (náklady v medziročnom období sa zvýšili o 12,2% v roku 2008). Pozornosť by mala byť venovaná aj nákladom na telefóny, ktorých nárast v roku 2008 oproti roku 2007 bol 35,2%.

⁴ Sadzba dane z príjmov právnických osôb platná pre rok 2007 bola 24%. Pre rok 2008 platila sadzba dane z príjmov právnických osôb 21%.

8.1.2 Vertikálna analýza nákladov vynaložených spoločnosťou Microsoft s.r.o. na nákup služieb

Z analýzy nákladov je možné pozorovať medziročný nárast celkových nákladov na služby o cca 40 000 tis. Kč. Aj napriek tomu ich podiel na celkových nákladoch každoročne klesá. Pokles je v období rokov troch analyzovaných rokov je z 54,14% (v roku 2006) na 46,48% (v roku 2008).

Tab. 7 Percentuálny podiel nákladov na služby na celkových nákladoch spoločnosti Microsoft s.r.o.

Kategória služieb	Stav k		
	30.6.2006	30.6.2007	30.6.2008
Oprava a udržiavanie	0,83%	0,26%	0,17%
Cestovné	4,68%	4,76%	4,29%
Náklady na reprezentáciu	2,49%	2,33%	1,87%
Nájomné	2,42%	2,11%	2,23%
Subdodávky softwarových služieb a agentúrnych služieb	12,67%	7,98%	7,72%
Marketing	18,43%	17,37%	16,58%
Náklady na vzdelávanie	1,86%	1,31%	0,32%
Nájomné osobných automobilov	1,62%	3,59%	3,53%
Daňové poplatky	1,25%	1,86%	1,58%
Telefóny	1,03%	1,05%	1,21%
Technická podpora zákazníkov	3,75%	3,80%	3,30%
Audit	0,12%	0,20%	0,17%
Ostatné služby	2,97%	4,06%	3,53%
Celkom	54,14%	50,69%	46,48%

Zdroj: [vlastné spracovanie]

V posledných troch analyzovaných rokov (2006-2008), podľa dostupných zdrojov je pozorovateľný pokles v položkách:

- opravy a udržiavanie,
- náklady na reprezentáciu,
- subdodávky softwaru a agentúrnych služieb,
- marketing,
- náklady na vzdelávanie (aj keď počet zamestnancov každoročne narastá),
- technická podpora zákazníkov.

Opačnú tendenciu, teda nárast podielu položiek nákladov na služby na celkových nákladoch je možné sledovať, konkrétne u položiek:

- nájomné osobných automobilov a
- telefóny.

Predpoklad nárastu podielu týchto nákladov na celkových nákladoch je skutočnosť zvyšovania počtu zamestnancov v období rokov 2006 – 2008 (zvýšenie počtu zamestnancov o 10 v období 1. 7. 2006 – 30. 6. 2007, zatiaľ čo v období 1. 7. 2007 – 30. 6. 2008 počet zamestnancov spoločnosti vzrástol o 28).

Spoločnosť Microsoft už v čase pred spracovaním projektu pracovala s metódou ABC v oblasti riadenia nákladov, preto sa metódou ABC a riadením nákladov pomocou nej, nebude táto práca bližšie zaoberať. Táto skutočnosť bola zistená pri podrobnom preštudovaní materiálov poskytnutých analyzovanou spoločnosťou. Pre ilustráciu je uvedených niekoľko príkladov.

Dodávateľ spojený s touto transakciou bude označovaný ako „D“ v systéme riadenia nákladov metódou Activity Based Costing a identifikovaný bude ako „FIN“ v poli Označenie skupiny. (*Vendor Master records associated with these transactions will have a “D” in the ABC indicator field and be identified with a “FIN” in the Group Key field.*)

Dodávateľ spojený s touto transakciou bude typicky označovaný ako „D“ v systéme riadenia nákladov metódou Activity Based Costing a identifikovaný bude ako „REB“ v poli Označenie skupiny. (*Vendor Master records associated with these transactions will typically have a “D” in the ABC indicator field and be identified with “REB” in the Group Key field.*)

Dodávateľ spojený s touto transakciou bude označovaný ako „D“ v systéme riadenia nákladov metódou Activity Based Costing a identifikovaný bude ako „CON“ v poli Označenie skupiny. (*Vendor Master records associated with these transactions will typically have a “D” in the ABC indicator field and be identified with “CON” in the Group Key field.*)

8.2 Zhodnotenie súčasného stavu zatried'ovania dodávateľov do kategórií

V čase pred spracovaním projektu kategorizácie dodávateľov (resp. predajcov), bolo potrebné určiť, podľa akých pravidiel a kritérií, boli poskytovatelia služieb pre spoločnosť Microsoft do definovaných kategórií zatried'ovaní.

Analýza je spracovaná na základe informácií poskytnutých zamestnancami spoločnosti Microsoft s.r.o., interných dostupných dokumentov a intranetových stránok spoločnosti Microsoft.

V spoločnosti Microsoft s.r.o. boli špecifikované slabé miesta v procese nákupu, ktoré sú charakterizované ako:

- nedostatočná transparentnosť evidencie dodávateľov spoločnosti Microsoft (nevhodné a skutočnosti nezodpovedajúce zarad'ovanie dodávateľov do preddefinovaných kategórií);
- nedostatočná optimálna štruktúra dodávateľov:
 - o nedostatočné revidovanie a kontrola dát ohľadom dodávateľov podľa ich využitia (frekvencia poskytovania služieb daným dodávateľom),
 - o nerozlišovanie medzi jednorazovými dodávateľmi a dodávateľmi, s ktorými spoločnosť Microsoft spolupracuje pravidelne.

Ak sa zameriame na bod nedostatočnej transparentnosti evidencie dodávateľov, dostaneme sa opäť k problému rozdelenia nákladov a ich správneho pridelenia jednotkám, ktoré sú nositeľmi konkrétnych nákladov.

9 SPRACOVANIE NOVEJ KATEGORIZÁCIE

Projekt bol spracovaný v spolupráci so spoločnosťou Microsoft s.r.o. Česká republika a tiež samotnou spoločnosťou iniciovaný.

Na základe vyššie spomenutých skutočností, bol spoločnosťou Microsoft vedený projekt kategorizácie dodávateľov (originálny názov *The project of the categorization of the vendors*). Celý projekt bol spracovaný v anglickom jazyku, preto aj tabuľky a znázornenia projektu budú uvedené v originálnom znení, t.j. v anglickom jazyku, tak, aby nebola narušená autenticnosť spracovávaného projektu.

9.1 Predprojektová príprava

Pozadie celého projektu bolo špecifikované nasledovne.

Hlavným problémom bola zaužívaná kategorizácia dodávateľov (zatriedňovanie dodávateľov do preddefinovaných kategórií), ktorá nebola pre potreby spoločnosti dostatočne prehľadná. V čase pred prehodnotením vhodnosti zatriedňovania a rekategorizácie dodávateľov boli kategórie úzko späté s konkrétnym účtom⁵ platným pre dcérsku spoločnosť Microsoft s.r.o. v Českej republike. Z tohto dôvodu boli poskytovatelia služieb a dodávatelia hmotných statkov spoločnosti často nesprávne zaradení do neadekvátnej kategórie, resp. jednému dodávateľovi bolo priradených mnoho skupín, ktoré popisom nezodpovedali poskytovaným službám.

Ak sa vezme do úvahy problém s priradením nákladov ich nositeľovi v čase pred zavedením výsledkov projektu do praxe, je zložité určiť, či vyčíslené náklady danej kategórie skutočne zodpovedajú realite.

Pre účely spracovania projektu boli využité dokumenty, ktorých popis, prípadná postupná analýza údajov bude predmetom nasledujúcich podkapitol. Konkrétne ide o tieto dokumenty:

- Zoznam štandardne používaných kategórií (*Standard Category List*),

⁵ Účet predstavuje číslo účtu účtovnej osnovy podľa účtovného oddelenia spoločnosti Microsoft.

- Správa o objednávkach a nákupoch (*Open PO Report*⁶).

Okrem spomenutých dokumentov, bolo potrebné zozbierať čo najviac informácií od zamestnancov zodpovedných za komunikáciu s konkrétnymi dodávateľmi⁷. V tomto bode bolo potrebné zistiť o každom poskytovateľovi služieb, resp. dodávateľovi čo najviac informácií, ktoré sa týkali najmä podrobností o konkrétne poskytovaných službách, keďže mnoho dodávateľov bolo nesprávane zaradzovaných.

Hlavným cieľom spracovávaného projektu bolo správne priradenie kategórie, resp. kategórií každému z dodávateľov a poskytovateľov služieb spoločnosti Microsoft a následné vyhotovenie manuálu pre zodpovedných zamestnancov za komunikáciu s dodávateľmi. Cestou k hlavnému cieľu boli čiastkové ciele, ktoré boli stanovené takto:

- analyzovať každého dodávateľa podľa používaných kategórií,
- analyzovať každého z dodávateľov podľa charakteru služieb, ktoré pre spoločnosť Microsoft zabezpečoval,
- posúdiť každého dodávateľa podľa posledného dátumu dodania dohodnutých služieb (na tomto základe, je možné odporučiť vyradenie dodávateľa/poskytovateľa služieb z evidencie, v prípade, že posledný dátum dodania bol starší ako 15 mesiacov).

Zoznam štandardne používaných kategórií (*Standard Category List*)

Zoznam štandardne používaných kategórií je súbor obsahujúci podrobný popis jednotlivých kategórií, ktoré sú spoločnosťou Microsoft s.r.o. v rámci Českej republiky používané. Ide o podrobný popis a charakteristiku činností a služieb, poskytovaných dodávateľmi, na základe ktorých sú dodávatelia zaradovaní do adekvátnej kategórie, prípadne kategórií. (viď Príloha P X)

⁶ PO Report – Purchase-Order Report

⁷ Zamestnanec zodpovedný za komunikáciu s konkrétnymi dodávateľmi, tzv. „owner of the current category” (odporované z rozhovorov).

Správa o objednávkach a nákupoch (*Open PO Report*)

Ide o súbor, ktorý v sebe zahŕňa údaje o dodávateľoch spoločnosti Microsoft. Je možné zoskupovať informácie podľa preferencií používateľa.

Pri podrobnom preštudovaní tohto dokumentu v kombinácii s konzultáciami so zodpovednými zamestnancami, bolo zistené, že pôvodná kategorizácia bola vykonávaná na základe príslušnosti do určitých preddefinovaných kategórií, ale typ poskytovanej služby nebol primárnym kritériom pre zaradenie do kategórie. Zamestnanci zodpovední za zadanie dodávateľa do skupiny, ich zatriedovali na základe používaných účtov, ktoré ak neboli použité a schválené medzinárodným obchodným centrom spoločnosti Microsoft v patričnej kategórii, prideliť k dodávateľovi kategóriu nezodpovedajúcu typu ním poskytovanej služby. V našom prípade, boli potrebné tieto informácie:

- meno dodávateľa (*PO Vendor Name*),
- klasifikácia nákupu (*Purchasing Classification*),
- popis objednáwanej položky (*PO Line Item Description*),
- dátum dodania služby (*Delivery Date*),
- popis účtu podľa účtovného oddelenia spoločnosti a
- údaje o objeme nákupu, ukončených (t.j. dodaných a uzavretých objednávkach) a otvorených nákupoch (t.j. že objednávka bola vystavená, ale k jej realizácii, resp. prevedeniu služby ešte nedošlo).

9.2 Analýza dodávateľov

V rámci celého projektu, ako bolo už v úvode spomenuté, bolo analyzovaných a posúdených viac ako 400 dodávateľov zaradených do 68 kategórií využívaných spoločnosťou Microsoft v Českej republike.

V nasledujúcom texte budú na niekoľkých dodávateľských firmách, ktorých vzťah so spoločnosťou Microsoft je možné označiť ako vzťah medzi dodávateľom a odberateľom, prezentované názorné analýzy. Z dôvodu podpísania zmluvy o mlčanlivosti so spoločnosťou Microsoft, sú názvy spoločností zmenené. Všetky ostatné informácie ktorých zverejnenie spoločnosť Microsoft odsúhlasila sú uvedené tak, ako sú reálne používané.

9.2.1 TRAXA a.s.

Akciová spoločnosť TRAXA je jedným z dodávateľov pre spoločnosť Microsoft s.r.o. Z profilu spoločnosti je možné zistiť všetky činnosti, ktoré patria do predmetu podnikania tejto spoločnosti a ktoré je schopná dodať podľa zadanej objednávky.

Pri analýze činností, ktoré spoločnosť Microsoft nakupovala od analyzovanej spoločnosti, boli zistené nasledujúce skutočnosti.

Spoločnosť Microsoft nakupuje (podľa informácií dostupných z Open PO Report)⁸:

- ofsetovú a digitálnu tlač,
- reklama – internetová reklama, reklama v tlači, reklamné kampane, banerová reklama, promoakcie,
- zákaznícky prieskum,
- výroba DVD,
- výroba marketingových materiálov,
- marketingová podpora programov spoločnosti Microsoft.

Na základe tohto rozčlenenia nakupovaných služieb je možné celý proces doterajšej kategorizácie a rozhodovanie o nej označiť ako nepresný. Zohľadnením informácií od zodpovedných zamestnancov, ktorí boli schopní presnejšie špecifikovať nakupované služby, ako

- vybavenie pre rôzne podujatia,
- kancelárske potreby,
- reklamné letáky a iné tlačené materiály,
- grafické práce – digitálne spracovanie,
- reklamné predmety

⁸ Vid' Príloha P VII.

boli podľa stanovených definícií skupín dodávateľskej organizácii TRAXA a.s. priradené nasledujúce skupiny:

- Tlač (*Print*),
- Digitálne služby (*Digital Services*).
- Dary (*Gifts*),
- Lokalizácia: Marketing (*Localization: Marketing*)⁹.

Z tohto dôvodu boli pôvodne priradené kategórie vyradené z používania u daného dodávateľa. Konkrétne išlo o tieto kategórie:

- Reklamné agentúry a nákup médií (*Advertising Agency & Media Buying*),
- Globálne nahrávacie agentúry (*Agencies of Record – Global*),
- Bufet a obsluha automatov (*Cafeteria & Vending Services*),
- Občerstvenie na podujatiach (*Event Catering*),
- Zákaznícke, partnerské a sprostredkovateľské poplatky (*Customer, Partner & Reseller Payments*),
- Marketing: všeobecne (*Marketing: General*),
- Digitálne služby (*Digital Services*),
- Podujatia: všeobecne (*Events: General*),
- Kompletácia – Programy/Marketingový materiál (*Fulfillment – Programs/Marketing Materials*),
- Prieskum trhu: všeobecne (*Market Research: General*),
- Profesionálne služby: všeobecne (*Professional Services: General*).

Pri pohľade na dátum posledného dodania služby¹⁰, ktorá bola dodaná dňa 5. mája 2009 a zohľadnením podmienky 15 mesiacov, je dodávateľ stále aktívny.

⁹ Definície jednotlivých kategórií sú uvedené v časti príloh v anglickom jazyku, aby nebola porušená autentickosť spracovávaného projektu (viď Príloha P X).

Zmeny sú spracované a po ukončení etapy zaslané do svetového obchodného centra spoločnosti Microsoft, kde sú zapracované do systému a naďalej využívané v systéme objednávaní a nákupu služieb spoločnosťou.

9.2.2 Summomer CZ s.r.o.

Spoločnosti Summomer CZ s.r.o. boli zistené kategórie:

- Obchodná stratégia (*Business Strategy*),
- Dovoz a doručovanie balíkov a iných zásielok (*Cargo, Parcel, and Postal Shipping*),
- Občerstvenie na podujatiach (*Event Catering*).

Z analýzy správy o objednávkach a nákupoch vyplýva, že spoločnosť Summomer CZ s.r.o. poskytuje služby v oblasti doručovania v rámci Českej republiky, či už ide o listové zásielky alebo balíkové zásielky (viď Obr. 3)

Názov dodávateľskej spoločnosti	Dátum dodania	Klasifikácia objednávky	Špecifikácia objednanej položky	Popis účtu
Summomer CZ s.r.o.	2008 Aug 31	Letter or Small Parc	local delivery service	Postage & Freight-SUBS
	2008 Dec 31	Letter or Small Parc	local delivery service	Postage & Freight-SUBS
	2008 Jul 31	Letter or Small Parc	local delivery service	Postage & Freight-SUBS
	2008 Jun 30	N/A Unmapped	package delivery	Postage & Freight-SUBS
	2008 Nov 30	Letter or Small Parc	local delivery service	Postage & Freight-SUBS
	2008 Oct 31	Letter or Small Parc	local delivery service	Postage & Freight-SUBS
	2008 Sep 30	Letter or Small Parc	local delivery service	Postage & Freight-SUBS
	2009 Apr 30	National Postal Deli	local package delivery- courier	Postage & Freight-SUBS
	2009 Feb 28	National Postal Deli	local package delivery- courier	Postage & Freight-SUBS
	2009 Jan 14	National Postal Deli	local parcel/document delivery - christm	Postage & Freight-SUBS
	2009 Jan 31	National Postal Deli	local package delivery- courier	Postage & Freight-SUBS
	2009 Jun 30	National Postal Deli	local package delivery- courier	Postage & Freight-SUBS
	2009 Mar 31	National Postal Deli	local package delivery- courier	Postage & Freight-SUBS
	2009 May 31	National Postal Deli	local package delivery- courier	Postage & Freight-SUBS

Obr. 3 Výťah z „Open PO Report-u“ – analyzované informácie o spoločnosti Summomer CZ s.r.o. [11]

Od zodpovedných zamestnancov boli získané ďalšie informácie o dodávateľovi. Tí organizáciu Summomer CZ s.r.o. označili ako lokálneho poskytovateľa doručovateľských

¹⁰ Projekt bol spracovávaný v niekoľkých etapách (v priebehu 6-tich mesiacov) . Práca na ňom nebola jednorazovou záležitosťou, preto je potrebné v prípade časových údajov brať do úvahy skutočné obdobie ich spracovania.

služieb. Aj na základe tejto informácie, bola dodávateľovi priradená jediná kategória, konkrétne kategória „Dovoz a doručovanie balíkov a iných zásielok“ (*Cargo, Parcel, and Postal Shipping*).

Posledný dátum doručenia služby je zo dňa 30. júna 2009¹¹, čo znamená, že dodávateľ je aktívny a nie je potrebné ho vyradiť z evidencie.

9.2.3 Quadras s.r.o.

Spoločnosť s ručením obmedzený Quadras bola pôvodne zaradená do jedenástich skupín, ktorých definície sú uvedené v prílohách (viď 0 Definícií kategórií použitých v texte).

Priradenými skupinami boli:

- Nahrávacie agentúry (*Agencies of Record – Global*),
- Vývoj aplikácií (*Application Development*),
- Odmeny, trofeje a plakety (*Awards, Trophie & Plaques*),
- Obchodná stratégia (*Business Strategy*),
- Marketing: všeobecne (*Marketing: General*),
- Digitálne služby (*Digital Services*),
- Podujatia: všeobecne (*Events: General*),
- Kompletácia – Programy/Marketingový materiál (*Fulfillment – Programs/Marketing Materials*),
- Profesionálne služby: všeobecne (*Professional Services: General*).
- Zákaznícke, partnerské a sprostredkovateľské poplatky (*Customer, Partner & Reseller Payments*).

Analýzou nakupovaných služieb spoločnosťou Microsoft, bolo špecifikované nasledujúce. Spoločnosťou Microsoft s.r.o. boli nakupované služby spojené s prípravu konferencií a školení, zaistenia vkladania inzercie, spolupráce na partnerskom workshope, podpore

¹¹ Viď Obr. 3, kde označený dátum je dátum posledného dodania služby pre spoločnosť Microsoft.

zákazníckych riešení na internete a telemarketinom. Z tohto dôvodu boli k dodávateľskej spoločnosti priradené, podľa definícií, nasledujúce kategórie:

- Telemarketing (*Telemarketing*),
- Podujatia: všeobecne (*Events: General*),
- Reklamné agentúry a nákup médií (*Advertising Agency & Media Buying*).

Dátum posledného dodania služby je 30. jún 2009 (viď Obr. 4), súdiac, že dodávateľská spoločnosť udržiava aktívny odberateľsko-dodávateľský vzťah so spoločnosťou Microsoft, nebol vznesený návrh na jej vyradenie z evidencie dodávateľov.

Názov dodávateľskej spoločnosti	Dátum dodania	Klasifikácia objednávky	Špecifikácia objednanej položky	Popis účtu
Quadas s.r.o.	2008 Aug 18	Conversational forei	licensing consultancy and seminar on SPL	Learning: Delivery
	2008 Aug 29	Project Administrati	Accounting guide production	Packaging and Collateral - Fees & Produc
	2008 Dec 26	Chart or Graph Desig	CZ Reseller SPLA Guide 2009 for hosters	Partner Marketing
		Direct Marketing Ful	Direct e-mailing to new hosting partners	Partner Marketing
		Newspaper Advertisin	Zajistení vkladane inzerce Connect 9500	Advertising Media - Print
		Tradeshow Booths & E	Czech SPLA InfoLine for new partners pro	Events - Venues
	2008 Dec 30	Telemarketing & Call	MSDN IC, Telemarketing Q2	Direct Mail/Direct Marketing - Fees & Pr
	2008 Jun 29	N/A Unmapped	SQL2008 Devcon conference preparation	Tradeshows/Seminars Fees
	2008 Jun 30	N/A Unmapped	MSDN IC support a telemarketing Q4	Agency Fee
			SQL2008 Devcon conference preparation an	Tradeshows/Seminars Fees
	2008 Nov 14	Direct Marketing Ful	Participation on partner's workshop rega	Advertising-Production
	2008 Nov 20	Conversational forei	IO Workshops	Partner Marketing
	2008 Nov 30	International labor	Podpora zakaznickych rieseni na webe - C	Events - Infrastructure
				Events - Registration and Fees
	2008 Oct 01	Technical cooperatio	Fee for Hosting Booth at Czech Partner c	Events - Venues
	2008 Oct 31	Direct Marketing Ful	datasheet Software at your service (SPLA	Advertising-Production
	2008 Sep 29	Events Management	Priprava IO skoleni pro MCS	Events - Registration and Fees
	2008 Sep 30	Events Management	Preparation of FY09 IO universities	Events - Infrastructure
				Partner Marketing
		Telemarketing & Call	MSDN IC, Telemarketing Q1	Direct Mail/Direct Marketing - Fees & Pr
		Tradeshow Booths & E	Czech SPLA InfoLine for new partners pro	Events - Venues
	2009 Apr 30	Business Strategy	TechNet Direct, -Prvotní krabička s regi	Call Center Services - Vendor
	2009 Feb 25	Telemarketing & Call	Czech SPLA InfoLine for new partners pro	Partner Marketing
	2009 Jan 12	Conversational forei	Special IO seminar designed for ISV comp	Learning: Delivery
	2009 Jun 30	Telemarketing & Call	MSDN IC, Telemarketing Q4	Direct Mail/Direct Marketing - Fees & Pr
	2009 Mar 27	Advertising Campaign	Příspěvek na marketingový projekt: Partn	Partner Marketing
	2009 Mar 30	Mailing List Managem	Content development (articles about Lice	Direct Mail/Direct Marketing - Fees & Pr
		Telemarketing & Call	MSDN IC, Telemarketing Q3	Direct Mail/Direct Marketing - Fees & Pr
	2009 Mar 31	Business Strategy	TechNet Subscription	Call Center Services - Vendor

Obr. 4 Výťah z „Open PO Report-u“ – analyzované informácie o spoločnosti Quadas s.r.o. [11]

9.2.4 GS Facture, s.r.o.

Analyzovaná spoločnosť GS Facture, s.r.o. bola pôvodne zaradená do kategórie „Podujatia: všeobecne“ (*Events: General*). Podľa nakupovaných služieb, ktoré sú definované ako príprava podujatí a konferencií, obstarávanie občerstvenia a zabezpečovanie miesta konania podujatí, boli dodávateľskej spoločnosti pridelená ďalšia skupina, a síce „Poskytovanie spoločenských priestorov“ (*Venues & Site Selection*).

Analyzovaním dátumov dodania, bolo zistené, že posledný dátum využitia služieb spoločnosti GS Factice, s.r.o. je 21. november 2008. Preto bolo v záverečnej správe spoločnosti Microsoft odporúčané sledovať činnosť tohto dodávateľa a v prípade, že bude aj v nasledujúcom období neaktívny vyradiť ho z evidencie dodávateľov.

Názov dodávateľskej spoločnosti	Dátum dodania	Klasifikácia objednávky	Špecifikácia objednanej položky	Popis účtu
GS Factice s.r.o.	2008 Aug 29	International labor	Voiceover ERP WEB	Events - Venues
	2008 Nov 21	Audio Visual Service	Kampan Legalizace - produkce a priprava	Events - Infrastructure
				Events - Registration and Fees
		Venues	Catering for conference	Events - Infrastructure
				Events - Registration and Fees
	2008 Oct 01	Venues	Partner conference event	Events - Registration and Fees
				Events - Venues
	2008 Oct 15	Venues	Project and portal conference - event	Events - Infrastructure
				Events - Registration and Fees
	2008 Sep 08	Events Management	Production of project and portal conference	Events - Infrastructure
			Events - Registration and Fees	
2008 Sep 23	Events Management	Partner conference - production works	Events - Infrastructure	
			Events - Registration and Fees	

Obr. 5 Výťah z „Open PO Report-u“ – analyzované informácie o spoločnosti GS Factice, s.r.o. [11]

9.2.5 WIRELI Leadership

Spoločnosti, od ktorej Microsoft s.r.o. nakupuje služby spojené s výukou (pre vývojové centrá), tréningom vodcovských schopností a teambuildingom, či cvičeniami tímového ducha, boli pôvodne priradené nasledujúce kategórie:

- Podujatia: všeobecne (*Events: General*),
- Profesionálne služby: všeobecne (*Professional Services: General*),
- Výuka profesionálnych a obchodných zručností (*Learning Delivery for Professional & Business Skills*).

Po analýze vyššie spomenutých činností, bol podaný návrh na vymazanie dodávateľskej organizácie WIRELI Leadership z kategórií „Podujatia: všeobecne“ (*Events: General*) a „Profesionálne služby: všeobecne“ (*Professional Services: General*).

Názov dodávateľskej spoločnosti	Dátum dodania	Klasifikácia objednávky	Špecifikácia objednanej položky	Popis účtu
WIRELI Leadership	2008 Dec 03	Hydraulics vocational	extension of PO, VAT was not included	Employee Dev & Training
	2008 Dec 05	Venues	Middle Management Development Centre v t	Events - Infrastructure
				Events - Venues
	2008 Dec 10	Pre school education	Development Centre - Phase 2: On-site Mi	Events - Registration and Fees
	2008 Dec 26	Pre school education	Development Centre - Phase 3, optional	MDF and Co-Marketing
			Development Centre - Phase 3: Individua	MDF and Co-Marketing
	2008 Nov 07	Venues	Leadership Team Development Centre v ter	Events - Infrastructure
				Events - Venues
	2008 Nov 24	Hydraulics vocational	leadership training & teambuilding	Employee Dev & Training
	2008 Nov 30	Venues	Individual Feedback - Coaching session n	Events - Infrastructure
				Events - Venues
	2008 Oct 17	Pre school education	Development Centre - Phase 2, optional c	MDF and Co-Marketing
			Development Centre - Phase 2: On-site L	MDF and Co-Marketing
	2008 Sep 30	Pre school education	Development Centre - Phase 1: Design Ph	Conferences & Seminars - Local
				MDF and Co-Marketing
	2009 Apr 17	Pre school education	Development Center Middle Management - P	Events - Registration and Fees
			Individual feedback to Leadership team m	Events - Registration and Fees
			Development Center Middle Management (31	Events - Registration and Fees
	2009 Jan 31	Pre school education	Coaching of LT/CZ MYR	Events - Infrastructure
				Events - Registration and Fees
2009 Mar 31	Business Strategy	Team spirit exercise	Call Center Services - Vendor	

Obr. 6 Výtah z „Open PO Report-u“ – analyzované informácie o spoločnosti WIRELI Leadership [11]

Posledný dátum dodania objednanej akcie je 17. apríl 2009. Ani v tomto prípade nie je iniciovaný výmaz z evidencie, keďže podmienkou výmazu je 15 mesačná nečinnosť dodávateľa.

9.2.6 GRAVEM, s.r.o

Spoločnosť GRAVEM, s.r.o. bola v pôvodnej kategorizácii zaradená do desiatich skupín, z ktorých len tri boli priradené správne. Na základe zistených služieb:

- práce na webe,
- rozosielanie e-mailov partnerom,
- aktualizácia partnerských webových stránok,
- poskytovanie a zabezpečenie internetovej reklamy,
- poskytovanie databázových analýz¹²,

ktoré spoločnosť Gravem, s.r.o. poskytovala organizácii Microsoft, boli kategórie redukované tak, ako znázorňuje Obr. 7. Podľa posledného dátumu dodania služby zo dňa

¹² Vid' Príloha P VIII.

30. júna 2009 je dodávateľská organizácia stále aktívna v dodávateľsko-odberateľskom vzťahu so spoločnosťou Microsoft.

Názov dodávateľskej spoločnosti	Pôvodne priradené kategórie	Rekategorizácia
GRAVEM, s.r.o.	Advertising Agency & Media Byuing	Advertising Agency & Media Byuing
	Application Development	Application Development
	Digital Services	Digital Services
	Associations: Membership & Dues	Market Research: Competitive Intelligence
	Marketing: General	Data/Analytics
	Evets: General	
	Fulfillment - Programs/Marketing Materials	
	Professional Services: General	
	Market Research: General	
	Overflow/Full Service Agency	

Obr. 7 Súhrnné znázornenie pôvodnej kategorizácie a rekategorizácie v prípade spoločnosti GRAVEM, s.r.o. [11]

9.2.7 eLTS Consult s.r.o.

V marci 2009, bol touto organizáciou v spoločnosti Microsoft vykonaný interný audit. Fírme bola správne pridelená kategória „Obchodné poradenstvo a finančný consulting“ (Business Advisory & Financial Consulting). V čase prehodnotenia vhodnosti používanej kategorizácie dodávateľov došlo k aktualizácii originálneho názvu na *Financial Advisory Consulting*. Okrem tejto zmeny, kategória bola priradená správne.

V tomto prípade je potrebné ešte upozorniť na skutočnosť, že dodávateľská fírma je nová, čo sa týka spolupráce so spoločnosťou Microsoft, a preto je vhodné sledovať jej aktivitu v priebehu nasledujúceho obdobia¹³.

9.2.8 Con-HuCa s.r.o.

Organizácia nesúca názov Con-HuCa s.r.o. sa špecializuje na výber vhodných kandidátov na objednávajúcou spoločnosťou vybraný post. Z tohto faktu vyplýva zaradenie spoločnosti do kategórií ľudských zdrojov. Pôvodne priradená kategória „Ľudské zdroje: poradenská činnosť“ (*Human Resources: Consulting*), bola po dôkladnej analýze

¹³ V prípade auditu je predpokladané obdobie jedného roka.

a špecifikácii činností pozmenená na „Ľudské zdroje: personálne služby,, (*Human Resources: Staffing Services*).

Posledný dátum dodania objednanej služby je 1. februára 2009 (vid' Obr. 8), z toho je možné usúdiť, že firma je dodávateľsky aktívna.

Názov dodávateľskej spoločnosti	Dátum dodania	Klasifikácia objednávky	Špecifikácia objednanej položky	Popis účtu
Con-HuCa s.r.o.	2008 Jul 31	Personnel recruitmen	Recruitment fee za doporučení kandidata.	Employee Recruiting-SUBS
	2008 Oct 31	Compensation or Bene	Executive Search - BG Lead.	Employee Recruiting-SUBS
	2008 Sep 30	Compensation or Bene	Recruitment fee za doporučení kandidata.	Employee Recruiting-SUBS
	2009 Feb 01	Compensation or Bene	Executive Search - BG Lead (druhá splátk)	Employee Recruiting-SUBS

Obr. 8 Výťah z „Open PO Report-u“ – analyzované informácie o spoločnosti Con-HuCa s.r.o. [11]

9.2.9 A-System s.r.o.

Podľa popisu poskytovaných činností organizáciou A-System s.r.o., medzi ktoré patrí poskytovanie zamestnaneckých benefitov – formou školení a zabezpečovanie tréningov pre zamestnancov, bola firma A-System s.r.o. vyradená z dvoch pôvodných kategórií:

- Ľudské zdroje: consulting (*Human Resources: Consulting*),
- Podujatia: všeobecne (*Events: General*).

Tretia pôvodne priradená kategória „Poskytovanie výučby profesionálnych a obchodných zručností“ (*Learning Delivery for Professional & Business Skills*) bola priradená správne, a teda ostala nezmenená.

Názov dodávateľskej spoločnosti	Dátum dodania	Klasifikácia objednávky	Špecifikácia objednanej položky	Popis účtu
A-System s.r.o.	2008 Jul 31	Personnel recruitmen	HPI Profil: Miroslav Hampl, Slavoj Musíl	Recruiting-Misc
			Feedback na HPI Profil: Tomas Pavlu	Recruiting-Misc
	2008 Jun 30	Tourism related trai	Hausvaterova Iva – koucing s Lucii Paje	Employee Dev & Training
	2008 Oct 31	Compensation or Bene	HPI profil: Oldrich Kracmer.	Recruiting-Misc

Obr. 9 Výťah z „Open PO Report-u“ – analyzované informácie o spoločnosti A-System s.r.o. [11]

Podľa dátumu posledného dodania služby, vyznačené na Obr. 9, je odporúčané sledovať aktivitu firmy A-System v odberateľsko-dodávateľskom vzťahu so spoločnosťou Microsoft s.r.o. Ak by nebola dodávateľská spoločnosť dlhšiu dobu využitá a doba

stagnácie by presiahla 15 mesiacov, bude vhodné dodávateľskú firmu A-System s.r.o. vyradiť z evidencie dodávateľov.

9.2.10 TecAnn a.s.

Dátové služby, manažérske poradenstvo, vývoj aplikácií, zabezpečenie sústredení pre zamestnancov. To všetko sú služby nakupované spoločnosťou Microsoft s.r.o. Na základe tejto skutočnosti bola vykonaná nová kategorizácia.

Zo zoznamu priradených kategórií boli vylúčené nasledujúce:

- Zákaznícke, partnerské a sprostredkovateľské poplatky (*Customer, Partner & Reseller Payments*).
- Marketing: všeobecne (*Marketing: General*),
- Podujatia: všeobecne (*Events: General*),
- Kompletácia – Programy/Marketingový materiál (*Fulfillment – Programs/Marketing Materials*),
- Profesionálne služby: všeobecne (*Professional Services: General*).

Názov dodávateľskej spoločnosti	Dátum dodania	Klasifikácia objednávky	Špecifikácia objednanej položky	Popis účtu
TecAnn a.s.	2008 Aug 31	Data Services	CSSZ-09001-DIS Support, ANECT a.s.	MCS Subcontract/Contr Fees
	2008 Dec 08	Management advisory	BIF - Tenzo kompletní reseni / L.Bandzuc	External-To Attract Future Customers
			BIF - Tenzo - kompletní reseni / L.Bandz	External-To Attract Future Customers
	2008 Dec 09	Management advisory	BIF - Tenzo kompl. reseni / L.Bandzuch,	BIF-Closing Contract-External
	2008 Dec 26	Business Strategy	CSSZ-09-1025-VS10-FF, WO-05-08-CSSZ	MCS Subcontract/Contr Fees
	2008 Nov 30	Business Strategy	CSSZ-09-1022-DIS Support-FF, WO-01-08-An	MCS Subcontract/Contr Fees
	2008 Oct 31	Application Developm	CSSZ-09-1022-DIS Support-TM, WO-01-08-An	MCS Subcontract/Contr Fees
	2008 Sep 30	Application Developm	CSSZ-09-1022-DIS Support-TM, WO-01-08-An	MCS Subcontract/Contr Fees
	2009 Apr 30	Assembly Services	Support of the Partner presentation at K	Events - Registration and Fees
			Support of the Partner presentation at t	Events - Registration and Fees
	2009 Feb 28	Business Strategy	CSSZ-09-1022-DIS Support CY09-FF	MCS Subcontract/Contr Fees
	2009 Jan 31	Business Strategy	CSSZ-09-1022-DIS Support CY09-FF	MCS Subcontract/Contr Fees
	2009 Mar 27	Management advisory	BIF -Ministry of Education - J.CHrenova	External-To Attract Future Customers

Obr. 10 Výťah z „Open PO Report-u“ – analyzované informácie o spoločnosti TecAnn a.s. [11]

Ďalšie dve pôvodne používané kategórie boli pridelené správne:

- Vývoj aplikácií (*Application Developmnet*),
- Obchodná stratégia (*Business Strategy*).

Nasledujúce dve kategórie boli pridané, aby boli obsiahnuté všetky činnosti:

- Dátový manažment (*Data Management*) a

- IT consulting.

Dátum posledného dodania poskytovaných služieb potvrdzuje aktívnu spoluprácu medzi spoločnosťami.

9.2.11 Varom Tech

Služby poskytované organizáciou Varom Tech, boli spoločnosťou Microsoft využité počas analyzovaného obdobia len dvakrát. Išlo o marketingové služby a služby spojené s podporou predaja. Pôvodne priradená kategória „Marketing: všeobecne“ (*Marketing: General*) plne zodpovedá charakteru spoločnosťou Varom Tech poskytovaných činností.

Avšak v tomto prípade je vhodné upozorniť na posledný dátum dodania objednanej služby, ktorý je zo dňa 22. septembra 2008. Preto je potrebné zvážiť vyradenie firmy z evidencie dodávateľov.

9.2.12 Elwor, k.s.

Službami nakupovanými v rámci odberateľsko-dodávateľského vzťahu medzi komanditnou spoločnosťou Elwor a Microsoft s.r.o. sú poskytované a prevádzkované banerovej reklamy, prezentácia, marketingové a iné služby.

Názov dodávateľskej spoločnosti	Dátum dodania	Klasifikácia objednávky	Špecifikácia objednanej položky	Popis účtu
Elwor, k.s.	2008 Dec 12	Promotional Merchand	Electroworld-instore trainings a FY09 co	MDF and Co-Marketing
			Electroworld-dedicated PC shelves for SDA	MDF and Co-Marketing
			EW - marketing coop SDA 2Q - HW stands,	Retail Mktg Matls-Miscellaneous
		Promotional or Adver	EW flyer- Samsung SGHi900	MDF and Co-Marketing
	2008 Dec 19	Direct Marketing Ful	EW - marketing Q2 Xbox 360 - endcap pres	Retail Mktg Matls-Miscellaneous
			EW - marketing Q2 Xbox 360 - dedicated P	Retail Mktg Matls-Miscellaneous
			EW - marketing Q2 Xbox 360 - flyers adv	Retail Mktg Matls-Miscellaneous
		Marketing Project Ma	EW - Marketing Q2 Commercial SW - dedica	Retail Mktg Matls-Miscellaneous
	2008 Oct 31	Banner Advertising S	Electroworld Q2/10 - PC isle concept for	Partner Marketing
	2008 Sep 11	Promotional or Adver	windows mobile in store branding and mes	Advertising-Production
	2008 Sep 26	Banner Advertising S	Electroworld Q1 - Vista Stand placement,	Partner Marketing
		Repossession service	EW - Marketing Q1 SDA - dedicated POS sp	Retail Mktg Matls-Miscellaneous
			EW - Marketing Q1 Xbox360 - dedicated PO	Retail Mktg Matls-Miscellaneous
			EW - Marketing Q1 Commercial SW - dedica	Retail Mktg Matls-Miscellaneous
	2009 Apr 10	Banner Advertising S	Endcap SDA+H&S presentation at EW stores	Advertising Media - Digital/Web
2009 Feb 18	Letter shop services	Xbox360 competiton in Polish EW stores	Reseller Marketing	

Obr. 11 Výťah z „Open PO Report-u“ – analyzované informácie o spoločnosti Elwor, k.s. [11]

Podľa charakteristík jednotlivých kategórií s prihliadnutím na charakter poskytovaných služieb, boli komanditnej spoločnosti Elwor priradené tieto kategórie:

- Marketing: všeobecne (*Maketing: General*) a

- Reklamné agentúry a nákup médií (*Advertising Agency & Buying Media*).

Posledná služba v dobe spracovania projektu bola dodaná 10. apríla 2009, čo jasne hovorí o aktívnom odberateľsko-dodávateľskom vzťahu medzi oboma organizáciami.

9.2.13 L'expro s.r.o.

Naposledy poskytnuté služby firmou L'expro s.r.o. boli 30. novembra 2008. Išlo o pravidelné medzinárodné doručovateľské služby, podľa čoho bola firme priradená kategória „Dovoz a doručovanie balíkov a iných zásielok“ (*Cargo, Parcel, and Postal Shipping*). Následne bola vymazaná z kategórií:

- Občerstvenie na podujatiach (*Event Catering*) a
- Poplatky tretím osobám (*Third Party Payments*).

Názov dodávateľskej spoločnosti	Dátum dodania	Klasifikácia objednávky	Špecifikácia objednanej položky	Popis účtu
L'expro s.r.o.	2008 Apr 30	N/A Unmapped	regular package delivery	Postage & Freight-SUBS
	2008 Aug 31	Mail and cargo trans	international delivery services	Postage & Freight-SUBS
	2008 Jul 31	Mail and cargo trans	international delivery services	Postage & Freight-SUBS
	2008 Jun 30	N/A Unmapped	regular package delivery	Postage & Freight-SUBS
	2008 May 31	N/A Unmapped	regular package delivery	Postage & Freight-SUBS
	2008 Nov 30	Mail and cargo trans	international delivery services	Postage & Freight-SUBS
	2008 Oct 31	Mail and cargo trans	international delivery services	Postage & Freight-SUBS
	2008 Sep 30	Mail and cargo trans	international delivery services	Postage & Freight-SUBS

Obr. 12 Výťah z „Open PO Report-u“ – analyzované informácie o spoločnosti L'expro s.r.o. [11]

Ak je do úvahy vzatý dátum posledného poskytnutia služby, je potrebné v najbližšom období sledovať aktivitu danej dodávateľskej firmy. V prípade, že doba počas ktorej nebude firma spoločnosťou Microsoft využitá, prekročí 15 mesiacov, navrhuje sa vymazanie firmy L'expro s.r.o. z evidencie dodávateľov.

9.2.14 Natoli

Spoločnosť Natoli zabezpečuje upratovacie práce pre spoločnosť Microsoft s.r.o. Konkrétne ide o upratovanie zasadacích miestností, čistenie kobercov, drobné kancelárske opravy a údržba. S použitím týchto informácií bola organizácia Natoli zaradená do kategórie „Ostatné prevádzkové služby“ (*Janitorial Services*). Z kategórií:

- Údržba, opravy a doplnkové služby (*Maintenance, Repairs & Additional Tenant Services*) a
- RE&F: General bola firma Natoli vymazaná.

Podľa posledného dátumu dodania objednaných služieb zo dňa 30. júna 2009 je udržiavaná spolupráca medzi oboma organizáciami.

Názov dodávateľskej spoločnosti	Dátum dodania	Klasifikácia objednávky	Špecifikácia objednanej položky	Popis účtu
Natoli	2008 Aug 31	Janitorial Services	carpet and meeting rooms cleaning - regu	Janitorial Services
	2008 Dec 31	Janitorial Services	carpet and meeting rooms cleaning - regu	Janitorial Services
	2008 Jul 31	Janitorial Services	carpet and meeting rooms cleaning - regu	Janitorial Services
	2008 Jun 30	N/A Unmapped	cleaning -carpets, conference chairs, et	Janitorial Services
	2008 May 31	Janitorial Services	carpet cleaning- external customer area	Janitorial Services
				Rent & Utilities-SUBS
	2008 Nov 30	Janitorial Services	carpet and meeting rooms cleaning - regu	Janitorial Services
	2008 Oct 31	Janitorial Services	carpet and meeting rooms cleaning - regu	Janitorial Services
	2008 Sep 30	Janitorial Services	carpet and meeting rooms cleaning - regu	Janitorial Services
	2009 Apr 30	Janitorial Services	small office repairs and maintenance	Maintenance & Repairs
	2009 Feb 28	Janitorial Services	small office repairs and maintenance	Maintenance & Repairs
	2009 Jan 31	Janitorial Services	small office repairs and maintenance	Maintenance & Repairs
	2009 Jun 30	Janitorial Services	small office repairs and maintenance	Maintenance & Repairs
	2009 Mar 31	Janitorial Services	small office repairs and maintenance	Maintenance & Repairs
2009 May 31	Janitorial Services	small office repairs and maintenance	Maintenance & Repairs	

Obr. 13 Výťah z „Open PO Report-u“ – analyzované informácie o spoločnosti Natoli [11]

9.2.15 DXF Exp

Príkladom správne zaradenej dodávateľskej spoločnosti je DXF Exp, ktorá jednoznačne patrí do kategórie „Dovoz a doručovanie balíkov a iných zásielok“ (*Cargo, Parcel, and Postal Shipping*). Poskytuje letecký transport, a doručovanie menších zásielok. Poslednýkrát bola služba dodaná 30. júna 2009, čo svedčí o pokračujúcej spolupráci medzi oboma organizáciami.

Názov dodávateľskej spoločnosti	Dátum dodania	Klasifikácia objednávky	Špecifikácia objednanej položky	Popis účtu
DXF Exp	2008 Dec 31	Postal and small par	international package delivery	Postage & Freight-SUBS
	2008 Nov 30	Postal and small par	international package delivery	Postage & Freight-SUBS
	2009 Apr 30	Air Cargo Transport	international package delivery	Postage & Freight-SUBS
	2009 Feb 28	Air Cargo Transport	international package delivery	Postage & Freight-SUBS
	2009 Jan 31	Air Cargo Transport	international package delivery	Postage & Freight-SUBS
	2009 Jun 30	Air Cargo Transport	international package delivery	Postage & Freight-SUBS
	2009 Mar 31	Air Cargo Transport	international package delivery	Postage & Freight-SUBS
	2009 May 31	Air Cargo Transport	international package delivery	Postage & Freight-SUBS

Obr. 14 Výťah z „Open PO Report-u“ – analyzované informácie o spoločnosti DXF Exp [11]

9.2.16 In Control spol. s.r.o.

Organizácia In Control spol. s.r.o. zabezpečuje správu budovy a teda nasledujúce činnosti sú špecifikáciou odberateľsko-dodávateľského vzťahu so spoločnosťou Microsoft s.r.o.:

- zabezpečenie čistenia interiérových žalúzií,
- starostlivosť o flóru kancelárií,
- voskovanie podlahy,
- oprava káblového vedenia¹⁴.

Na základe tohto zistenia, bola organizácia In Control spol. s.r.o. zaradená do nižšie vymenovaných kategórií:

- Hospodárska správa (*Janitorial Services*),
- Konštrukčné materiály (*Construction Material*).

Z toho vyplýva, že žiadna z pôvodne priradených kategórií nebola určená správne a teda bol postúpený návrh na výmaz z daných kategórií:

- Vybavenie: preprava a parkovanie (*Facilities: Transportation & Parking*),
- Vybavenie: prenájom a leasing (*Facilities: Rent & Lease*),
- Vybavenie: Pomocné programy (*Facilities: Utilities*),

¹⁴ Vid' Príloha P IX.

- Právne služby (*Legal Services*),
- Kancelárske potreby (*Office Supplies*),
- RE&F: General.

9.2.17 PreComp a.s.

Poskytovanie banerovej reklamy, internetovej reklamy, alebo reklamy v tlači, dátových služieb a zabezpečovanie priameho marketingu sú hlavnými poskytovanými službami organizácie PreComp a.s. vo vzťahu k spoločnosti Microsoft s.r.o.

Pôvodnou kategorizáciou boli firme priradené tieto kategórie:

- Reklamné agentúry a nákup médií (*Advertising Agency & Media Buying*),
- Občerstvenie na podujatiach (*Event Catering*),
- Marketing: všeobecne (*Marketing: General*),
- Kompletácia – Programy/Marketingový materiál (*Fulfillment – Programs/Marketing Materials*),
- Profesionálne služby: všeobecne (*Professional Services: General*),
- Kancelárske potreby (*Office Supplies*),
- Dovoz a doručovanie balíkov a iných zásielok (*Cargo, Parcel, and Postal Shipping*),
- Replikácie CD a DVD (*CD & DVD Replication*).

Názov dodávateľskej spoločnosti	Dátum dodania	Klasifikácia objednávky	Špecifikácia objednanej položky	Popis účtu
PreComp a.s.	2008 Aug 31	Promotional Merchand	Localized WPF Book for professional deve	Public Relatins - Content Development
	2008 Dec 26	Banner Advertising S	20x kniha - Bezpecny kod - vyvoj bezpecn	Partner Marketing
		Newspaper Advertisin	Vkládaná inzercie Connect prosinec 2008	Advertising Media - Print
	2008 Jul 18	Letter shop services	Books on WSS 3.0	Partner Marketing
	2008 Jun 30	Data Services	SQL Books for Oracle partners ...	BIF-Closing Contract-Internal
	2008 Nov 10	Direct Marketing Ful	Best practices in EPM - manual content	MDF and Co-Marketing
	2008 Sep 15	Direct Marketing Ful	Book on Business Contact Manager - 4000	Advertising-Production
	2008 Sep 30	Banner Advertising S	Programator roku - listky Exprerti dopla	Advertising-Production
				Events - Infrastructure
			Internet Advertising	IT quiz, online adv.
		Letter shop services	Book Cahmpionship in MS Office 2007 - 10	Direct Mail/Direct Marketing - Fees & Pr

Obr. 15 Výťah z „Open PO Report-u“ – analyzované informácie o spoločnosti PreComp a.s. [11]

Analýzou poskytovaných činností bola z pôvodných ôsmich kategórií, ponechaná „Reklamné agentúry a nákup médií“ (*Advertising Agency & Media Buying*), pretože definíciou najlepšie zodpovedá charakteru poskytovaných služieb.

V tomto prípade je vhodné sledovať aktivitu dodávateľskej firmy, keďže dátum poslednej dodanej služby je 26. december 2008 (dodržať podmienku 15 mesiacov).

Takýmto spôsobom bolo prehodnotených a znovu do kategórií priradených 400 dodávateľských spoločností. Z tohto množstva bolo približne 100 dodávateľov navrhnutých na vymazanie z databázy z dôvodu neexistencie žiadnych informácií o poskytovateľovi služieb, alebo naplnení podmienky pätnástich mesiacov nečinnosti.

10 VYHODNOTENIE VÝSLEDKOV DOSIAHNUTÝCH UVEDENÍM SPRACOVANÉHO PROJEKTU DO PRAXE

Vyššie spomenutým spôsobom bolo analyzovaných a znovu zaradených do kategórií okolo 400 dodávateľských organizácií, ktoré boli na začiatku rozdelené medzi 68 kategórií.

Predpoklad zavedenia novej kategorizácie do praxe je zlepšenie prehľadnosti, čím bude možné lepšie riadiť dodávateľsko-odberateľské vzťahy spoločnosti Microsoft a zároveň k možnosti presnejšieho priradenia nákladov ich nositeľovi.

V nasledujúcich podkapitolách budú analyzované výsledky zavedenia novej kategorizácie do praxe najmä čo sa týka orientácie na náklady spoločnosti.

Spoločnosť Microsoft s.r.o. využívala novú kategorizáciu od októbra 2009, preto sa počíta so skreslením niektorých výsledkov, najmä vplyvu zavedenia novej kategorizácie do praxe na výšku nákladov spojených s nákupom služieb spoločnosťou Microsoft s.r.o.

10.1 Analýza vplyvu novej kategorizácie na náklady spoločnosti

Microsoft s.r.o.

Prvý pohľad na absolútne vyjadrenie nákladov vynaložených na nákup jednotlivých služieb prezrádza, že v medziročnom období nastali isté zmeny v nákladoch spoločnosti. Faktorov zmien je možných hneď niekoľko.

Na zníženie nákladov na nákup služieb môže mať značný vplyv aj svetová hospodárska kríza, ktorej následky sa odzrkadlili v každom sektore hospodárstva nielen Českej republiky.

Predpokladaným faktorom zníženia tejto zložky nákladov je už spomenuté zapracovanie zmien kategorizácie do bežnej praxe spoločnosti Microsoft s.r.o.

10.1.1 Horizontálna analýza nákladov spoločnosti Microsoft s.r.o. po zavedení zmien kategorizácie

Najviditeľnejší pohyb je možné pozorovať v skupine nákladov na marketing. Pokles nákladov na marketing v roku 2009 v porovnaní s predošlým rokom, v ktorom bol zaznamenaný 12%-ný nárast, bol 25,22%. V absolútnom vyjadrení ide o pokles nákladov vynaložených na nákup marketingových služieb o viac ako 55 mil. Kč.

Evidentný bol aj pokles nákladov vynakladaných na zabezpečenie telefónov pre zamestnancov. Táto skupina zaznamenala 18,5%-ný pokles oproti predošlému obdobiu, aj napriek skutočnosti, že analýza predchádzajúcich rokov preukázala nárast v priebehu jedného roka o 35,22% v roku 2008.

Tab. 8 Prehľad nákladov vynaložených na nákup služieb a nákladov celkom v priebehu rokov 2006 – 2009

Kategória služieb	Stav k			
	30. 6. 2006	30. 6. 2007	30. 6. 2008	30. 6. 2009
Oprava a udržiavanie	8 131	2 923	2 197	3 252
Cestovné	45 766	53 514	56 705	50 767
Náklady na reprezentáciu	24 389	26 220	24 703	22 950
Nájomné	23 637	23 726	29 519	31 729
Subdodávky softwarových služieb a agentúrnych služieb	124 044	89 782	102 098	113 861
Marketing	180 429	195 365	219 200	163 914
Náklady na vzdelávanie	18 207	14 757	4 213	6 211
Nájomné osobných automobilov	15 903	40 315	46 615	52 891
Daňové poplatky	12 268	20 915	20 857	16 953
Telefóny	10 048	11 838	16 007	13 041
Technická podpora zákazníkov	36 744	42 784	43 571	35 362
Audit	1 200	2 238	2 300	2 302
Ostatné služby - parkovné, údržba, podpora predajcov a ďalšie	29 099	45 628	46 623	73 142
Náklady na nákup služieb - celkom	529 865	570 005	614 608	586 375
Náklady celkom	978 743	1 124 420	1 322 302	1 250 187

Zdroj: [11]¹⁵

Podobný trend vykazuje aj nákladová položka „Technická podpora zákazníkov“, v ktorej už v predošlých rokoch bolo pozorovateľné spomalenie rastu nákladov. K ich poklesu došlo až v roku 2009 a to hneď o 18,84%.

Opačný trend, teda nárast v poslednom analyzovanom roku 2009 je možné pozorovať u nákladovej položky „Oprava a udržiavanie“. Náklady súvisiace s touto položkou zaznamenali nárast o 48% v porovnaní s rokom 2008, kedy bol vykazovaný pokles až 24,84%.

¹⁵ Použité údaje sú upravené na základe číselných údajov získaných z interných zdrojov.

Náklady na vzdelávanie majú podobný vývoj ako vyššie spomenuté náklady na opravy a udržiavania. Ich 71,5%-ný pokles z roku 2008, bol prekonaný nárastom nákladov na vzdelávanie v roku 2009. Tento nárast činil 47,42 % oproti roku 2008.

Významná je aj zmena v nákladoch na ostatné služby¹⁶, ktorých nárast v porovnaní s rokom 2008 činí takmer 57%, čo je oproti 2%-nému nárastu v roku 2008 oproti roku 2007 obrovská zmena.

Tab. 9 Horizontálna analýza nákladov vynaložených na nákup služieb spoločnosťou Microsoft s.r.o.

Kategória služieb	2007/2006	2008/2007	2009/2008
Oprava a udržiavanie	-64,05%	-24,84%	48,02%
Cestovné	16,93%	5,96%	-10,47%
Náklady na reprezentáciu	7,51%	-5,79%	-7,10%
Nájomné	0,38%	24,42%	7,49%
Subdodávky softwarových služieb a agentúrnych služieb	-27,62%	13,72%	11,52%
Marketing	8,28%	12,20%	-25,22%
Náklady na vzdelávanie	-18,95%	-71,45%	47,42%
Nájomné osobných automobilov	153,51%	15,63%	13,46%
Daňové poplatky	70,48%	-0,28%	-18,72%
Telefóny	17,81%	35,22%	-18,53%
Technická podpora zákazníkov	16,44%	1,84%	-18,84%
Audit	86,50%	2,77%	0,09%
Ostatné služby - parkovné, údržba, podpora predajcov a ďalšie	56,80%	2,18%	56,88%
Náklady na nákup služieb - celkom	7,58%	7,83%	-4,59%

Zdroj: [vlastné spracovanie]

Všetky ďalšie skupiny nákladov sa v priebehu rokov pohybovali približne na rovnakej úrovni, resp. ich rast/pokles nebol pre účely tejto analýzy významný.

¹⁶Náklady vynaložené na zabezpečenie ostatných služieb v sebe zahŕňajú náklady na parkovné, náklady na údržbu, náklady na podporu predajcov a iné.

10.1.2 Vertikálna analýza nákladov spoločnosti Microsoft s.r.o. po zavedení zmien kategorizácie

Vertikálna analýza pre účely hodnotenia výsledkov spracovaného projektu môže byť spracovaná dvoma spôsobmi. V prvom prípade sú jednotlivé zložky nákladov v pomere k celkovým nákladom spoločnosti Microsoft s.r.o. V druhom prípade za základ sú brané celkové náklady na nákup služieb.

Na účely zhodnotenia vplyvu projektu je použitý druhý spôsob vyjadrenia zastúpenia jednotlivých nákladových zložiek na celkových nákladoch na služby. Pre úplnosť je však uvedený aj prvý spôsob výpočtu. Tu je možné sledovať zmeny podielu celkových nákladov na nákup služieb na celkových nákladoch spoločnosti.

Tab. 10 Vertikálna analýza nákladových položiek služieb vo vzťahu k celkovým nákladom spoločnosti Microsoft s.r.o.

Kategória služieb	Stav k			
	30.6.2006	30.6.2007	30.6.2008	30.6.2009
Oprava a udržiavanie	0,83%	0,26%	0,17%	0,26%
Cestovné	4,68%	4,76%	4,29%	4,06%
Náklady na reprezentáciu	2,49%	2,33%	1,87%	1,84%
Nájomné	2,42%	2,11%	2,23%	2,54%
Subdodávky softwarových služieb a agentúrnych služieb	12,67%	7,98%	7,72%	9,11%
Marketing	18,43%	17,37%	16,58%	13,11%
Náklady na vzdelávanie	1,86%	1,31%	0,32%	0,50%
Nájomné osobných automobilov	1,62%	3,59%	3,53%	4,23%
Daňové poplatky	1,25%	1,86%	1,58%	1,36%
Telefóny	1,03%	1,05%	1,21%	1,04%
Technická podpora zákazníkov	3,75%	3,80%	3,30%	2,83%
Audit	0,12%	0,20%	0,17%	0,18%
Ostatné služby - parkovné, údržba, podpora predajcov a ďalšie	2,97%	4,06%	3,53%	5,85%
Náklady na nákup služieb - celkom	54,14%	50,69%	46,48%	46,90%

Zdroj: [vlastné spracovanie]

Aj napriek poklesu nákladov na služby (viď Tab. 9) podiel na celkových nákladoch spoločnosti Microsoft s.r.o. mierne stúpol na 46,90% v roku 2009 (v roku 2008 sa ich podiel pohyboval vo výške 46,48%).

Ako už bolo spomenuté, na zhodnotenie vplyvu zavedenia novej kategorizácie do užívania, je použitá metóda prepočtu podielu jednotlivých nákladových zložiek na celkových nákladoch vynaložených spoločnosťou Microsoft na nákup služieb od dodávateľov.

V kategórii marketingových nákladov je opäť potvrdený pokles týchto nákladov z 35,67% (v roku 2008) na 27,95% v roku 2009. Podobne je tomu aj s nákladovou položkou „Technická podpora zákazníkov“. Tu bol zaznamenaný 1,06%-ný pokles podielu na celkových nákladoch vynaložených na nákup služieb.

Tab. 11 Vertikálna analýza nákladových položiek služieb vo vzťahu k celkovým nákladom vynaloženým na nákup služieb spoločnosťou Microsoft s.r.o.

Kategória služieb	Stav k			
	30.6.2006	30.6.2007	30.6.2008	30.6.2009
Oprava a udržiavanie	1,53%	0,51%	0,36%	0,55%
Cestovné	8,64%	9,39%	9,23%	8,66%
Náklady na reprezentáciu	4,60%	4,60%	4,02%	3,91%
Nájomné	4,46%	4,16%	4,80%	5,41%
Subdodávky softwarových služieb a agentúrnych služieb	23,41%	15,75%	16,61%	19,42%
Marketing	34,05%	34,27%	35,67%	27,95%
Náklady na vzdelávanie	3,44%	2,59%	0,69%	1,06%
Nájomné osobných automobilov	3,00%	7,07%	7,58%	9,02%
Daňové poplatky	2,32%	3,67%	3,39%	2,89%
Telefóny	1,90%	2,08%	2,60%	2,22%
Technická podpora zákazníkov	6,93%	7,51%	7,09%	6,03%
Audit	0,23%	0,39%	0,37%	0,39%
Ostatné služby - parkovné, údržba, podpora predajcov a ďalšie	5,49%	8,00%	7,59%	12,47%
Náklady na nákup služieb - celkom	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Zdroj: [vlastné spracovanie]

Ďalšími nákladovými položkami, v ktorých bol podiel na celkových nákladoch na služby nižší v roku 2009 ako v predchádzajúcich rokoch sú:

- Cestovné,
- Náklady na reprezentáciu,
- Daňové poplatky a
- Telefóny.

Opačnú tendenciu, t.j. nárast podielu jednotlivých nákladových položiek na celkových nákladoch vynaložených spoločnosťou Microsoft na nákup služieb je možné pozorovať

u ostatných položiek, okrem auditu. Táto zložka nákladov na služby sa pohybuje približne na rovnakej úrovni v priebehu všetkých sledovaných rokov.

Pozornosť upútava nákladová položka „Ostatné služby“. Tá v minulých rokoch vykazovala znižujúci sa podiel na celkových nákladoch na služby. V poslednom sledovanom roku (2009) sa však podiel nákladov na parkovné, údržbu, či podporu predajcov na celkových vynaložených nákladoch na služby zvýšil až na 12,47%, čo predstavuje nárast podielu o takmer 5% oproti roku 2008.

Úlohou celej tejto analýzy je poukázať na spojitosť medzi presunom dodávateľov medzi kategóriami a presunom nákladov v jednotlivých nákladových skupinách.

11 VHODNOTENIE PROJEKTU, OČAKÁVANÉ VÝSLEDKY JEHO ZAVEDENIA DO PRAXE A ODPORÚČANIA

Projekt bol vypracovaný v časovom horizonte 6 mesiacov v niekoľkých etapách. Po ukončení každej z etáp, boli výsledky čiastkovej kategorizácie konzultované so zodpovednými osobami za komunikáciu s dodávateľskými organizáciami, prípadne podľa potreby upravené a zapracované do systému.

Projekt bol ukončený vypracovaním manuálu pre externých užívateľov – zodpovedné osoby (viď Príloha P XI)

Po zavedení, otestovaní a zaužívaní novej kategorizácie v praxi, je pravdepodobné, že už v období nasledujúceho hospodárskeho roku, bude možné celkom presne vyčíslit' priemerné náklady na dodávateľa vybranej kategórie. Tento výpočet je možné previesť aj za obdobie rokov 2006 až 2008, ale je tu riziko skreslenia údajov z dôvodu neadekvátnej kategorizácie.¹⁷ Aktuálne výpočty, žiaľ, nie je možné v tomto období spracovať z dôvodu nedostupnosti potrebných dokladov a informácií.

Cieľ kategorizácie bol naplnený a tá priniesla prvé výsledky už na konci hospodárskeho obdobia, v ktorom boli zmeny v kategorizácii prevedené. To v spoločnosti Microsoft skončilo 30. 6. 2009.

Zmeny – presuny v nákladových položkách je možné sledovať už v tomto období, ako bolo demonštrované v predchádzajúcej kapitole venovanej poprojektovej analýze nákladov vynaložených na nákup služieb. Viditeľnejšie zmeny sú však očakávané až v období, ktoré končí 30. 6. 2010.

Spoločnosti Microsoft by som odporučila **sledovať zmeny v nákladoch** minimálne v nasledujúcom období (presuny nákladov medzi jednotlivými nákladovými skupinami v závislosti na počte aktívnych dodávateľov v danej kategórii).

Podľa mňa projekt kategorizácie by nemal byť jednorazovou záležitosťou. Prikláňam sa k názoru, že by malo ísť o **nepretržitý proces sledovania, analyzovania a**

¹⁷ Pre názornosť, priemerné náklady pripadajúce na dodávateľa nákladovej skupiny marketing v roku 2008 činili 1 328 tis. Kč za obdobie jedného hospodárskeho roku.

prehodnocovania využitia dodávateľov. Týmto spôsobom je možné eliminovať zastaranie databázy dodávateľských organizácií a takto prispievať k sprehľadňovaniu dodávateľsko-odberateľských vzťahov a zároveň k nepretržitému sledovaniu a riadeniu nákladov podľa uvedeného vzoru.

ZÁVER

Diplomová práca s názvom **Projekt kategorizace dodavatelů za účelem nákladového řízení dodavatelsko-odběratelských vztahů ve společnosti Microsoft s.r.o.** je spracovaná na podnet spoločnosti Microsoft s.r.o., ktorá vyslovila prvotnú požiadavku kategorizácie dodávateľov za účelom sprehľadnenia dodávateľsko-odberateľských vzťahov a evidencie dodávateľov.

Práca je postavená na teoretickom základe, ktorého hlavné piliere tvoria kapitoly venované problematike:

- nákupu,
- službám,
- nákladom a možnosti ich analýzy a riadenia a
- dodávateľsko-odberateľských vzťahov.

Samotnému spracovaniu projektu predchádzala dvojtyždňová prax v spoločnosti Microsoft s.r.o. Česká republika, kde boli zozbierané všetky potrebné informácie a podklady pre spracovanie kategorizácie.

Ako už bolo v úvode spomenuté, praktická časť je rozdelená do troch blokov:

- predprojektová analýza nákladových položiek, ktoré bezprostredne súvisia s podnikateľskou činnosťou spoločnosti a celkových nákladov na nákup služieb,
- spracovanie projektu kategorizácie, ktorá v sedemnástich podkapitolách¹⁸ približuje spôsob riešenia zadanej témy,
- poprojektová analýza jednotlivých nákladových položiek hlavnej nákladovej skupiny služby a celkových nákladoch vynaložených na nákup týchto služieb.

V závere praktickej časti je uvedené hodnotenie projektu a odporúčania adresované spoločnosti Microsoft s.r.o.

¹⁸ Vzhľadom na rozsiahlosť spracovávaného projektu, nie je možné uviesť všetky analyzované spoločnosti, ktoré boli týmto spôsobom kategorizované.

V priebehu spracovania projektu boli dodržiavané a postupne napĺňané stanovené čiastkové ciele:

- analyzovať každého dodávateľa podľa používaných kategórií,
- analyzovať každého z dodávateľov podľa charakteru služieb, ktoré pre spoločnosť Microsoft zabezpečoval,
- posúdiť každého dodávateľa podľa posledného dátumu dodania dohodnutých služieb.

To viedlo k naplneniu hlavného cieľa, a síce správneho priradenia kategórie, resp. kategórií každému z dodávateľov a poskytovateľov služieb spoločnosti Microsoft a následné vyhotovenie manuálu (viď Príloha P XI) pre zodpovedných zamestnancov za komunikáciu s dodávateľmi.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

- [1] Activity-based costing In *Wikipedia : the free encyclopedia* [online]. St. Petersburg (Florida) : Wikipedia Foundation, 14 May 2006, 31 March 2010 [cit. 2010-04-10]. Dostupné z WWW: <http://en.wikipedia.org/wiki/Activity-based_costing>.
- [2] BAHLEDOVÁ, Miroslava. *Analýza interného prostredia podniku : strategický manažment* [online]. Trnava, 2008. 33 s. Referát. Slovenská technická univerzita v Bratislave. Dostupné z WWW: <mtf.zavinac.sk/ing_r1s1/sm/ref06_interne_prostredie.doc>.
- [3] BESTERFIELD, D. H., et al. *Total quality management*. 3rd ed. Gale : Prentice hall, 2002. 640 s. ISBN 0130993069.
- [4] BusinessDictionary.com. *BusinessDictionary.com : Over 20,000 Terms. Clear. Concise. Comprehensive.* [online]. 2010 [cit. 2010-03-20]. Activity based costing (ABC). Dostupné z WWW: <http://www.businessdictionary.com/definition/activity-based-costing-ABC.html>
- [5] BusinessDictionary.com. *BusinessDictionary.com : Over 20,000 Terms. Clear. Concise. Comprehensive.* [online]. 2010 [cit. 2010-03-20]. Cost driver definition. Dostupné z WWW: <<http://www.businessdictionary.com/definition/cost-driver.html>>.
- [6] BusinessDictionary.com. *BusinessDictionary.com : Over 20,000 Terms. Clear. Concise. Comprehensive.* [online]. 2010 [cit. 2010-03-20]. Cost object definition. Dostupné z WWW: <<http://www.businessdictionary.com/definition/cost-object.html>>.
- [7] Český statistický úřad. *ČSÚ - Český statistický úřad* [online]. 2010, 15.3. 2010 [cit. 2010-03-20]. Česká republika od roku 1989 v číslech. Dostupné z WWW: <http://czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr_od_roku_1989#01>.
- [8] Český statistický úřad. *ČSÚ : Český statistický úřad* [online]. 2010, 9.3. 2010 [cit. 2010-03-20]. Míra inflace. Dostupné z WWW: <http://czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace>.
- [9] Český statistický úřad. *ČSÚ : Český statistický úřad* [online]. 2010, 18.4. 2008 [cit. 2010-03-20]. Zaměstnanost a nezaměstnanost v ČR podle výsledků VŠPS - časové

- řady. Dostupné z WWW:
<[http://czso.cz/csu/csu.nsf/i/tab_casova_rada_zakladnich_ukazetelu_vsps/\\$File/czam020510cr.xls](http://czso.cz/csu/csu.nsf/i/tab_casova_rada_zakladnich_ukazetelu_vsps/$File/czam020510cr.xls)>.
- [10] *Euroekonom.cz : ekonomický portál* [online]. 2009 [cit. 2010-03-19]. Sazba daně z příjmu právnických osob (%). Dostupné z WWW:
<<http://www.euroekonom.cz/grafy-data.php?type=cesko-dpo-rok>>.
- [11] Interné zdroje.
- [12] JANOUT, J. *Náklady a hospodárnost podniku*. Praha : Nakladatelství technické literatury, 1989. 224 s. ISBN 04-329-89.
- [13] Joomla!. *Genesis* [online]. 2010 [cit. 2010-04-09]. Nákupný controlling. Dostupné z WWW:
<http://www.genesispo.sk/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=51&Itemid=371>.
- [14] KOGAN, K., TAPIERO, Ch. S. *Supply chain games : operations management and risk valuation*. Vol. 1. US : Springer US, c2008. Dostupný z WWW:
<<http://springerlink.com/content/pg16537486481663/fulltext.pdf?page=1>>. ISBN 978-0-387-727. Supply chain games: modeling in a static framework, s. 51-117.
- [15] *LearnMarketing.net : for marketing learners globally* [online]. 2008 [cit. 2010-02-20]. Service marketing mix: The 7 p's. Dostupné z WWW:
<<http://www.learnmarketing.net/servicemarketingmix.htm>>.
- [16] LUKOSZOVÁ, X. *Nákup a jeho řízení: učebnice pro ekonomické a obchodně podnikatelské fakulty*. 1. vyd. Praha: Computer press, 2004. 170 s. ISBN 80-251-0174-6.
- [17] Marketing Teacher Ltd. *Marketing Teacher* [online]. 2000-2010 [cit. 2010-03-04]. PEST Analysis. Dostupné z WWW:
<http://marketingteacher.com/Lessons/lesson_PEST.htm>.
- [18] Marketing Teacher Ltd. *Marketing Teacher* [online]. 2000-2010 [cit. 2010-03-04]. SWOT Analysis. Dostupné z WWW:
<http://www.marketingteacher.com/Lessons/lesson_swot.htm>.

- [19] Microsoft Corporation. *Profil společnosti Microsoft Česká republika* [online]. c2009 [cit. 2009-11-05]. Dostupný z WWW: <http://www.microsoft.com/cze/onas/profil/ms_profile.aspx>.
- [20] Microsoft Corporation. *Představitelé společnosti Microsoft Corporation* [online]. c2009 [cit. 2009-11-05]. Dostupný z WWW: <http://www.microsoft.com/cze/onas/predstavitele/mscorp_exec.aspx>.
- [21] Microsoft Corporation. *Představitelé společnosti Microsoft v ČR* [online]. c2009 [cit. 2009-11-05]. Dostupný z WWW: <<http://www.microsoft.com/cze/onas/predstavitele/exec/default.aspx>>.
- [22] Ministerstvo financí ČR. *Ministerstvo financí České republiky* [online]. 2005 [cit. 2010-03-19]. A.3 Úrokové sazby. Dostupné z WWW: <http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/makro_pre_52646.html>.
- [23] Ministerstvo financí ČR. *Ministerstvo financí České republiky* [online]. 2005 [cit. 2010-03-19]. C.1 Ekonomický výkon. Dostupné z WWW: <http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/makro_pre_52644.html>.
- [24] *MSP ČR - Detail vybraného subjektu* [online]. [1992] , 23.srpna 2007 [cit. 2009-11-05]. Dostupný z WWW: <<http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/report?sysinf.vypis.CEK=35266&sysinf.vypis.rozsah=uplny&sysinf.@typ=transformace&sysinf.@strana=report&sysinf.vypis.typ=XHTML&sysinf.vypis.klic=2435cc85ad3222d8d72c7d7b77c80ab5&sysinf.spis.@oddil=C&sysinf.spis.@vlozka=12821&sysinf.spis.@soud=M%ECstsk%FDm%20soudem%20v%20Praze&sysinf.platnost=05.11.2009>>.
- [25] NENADÁL, J. *Management partnerství s dodavateli : nové perspektivy firemního nakupování*. 1. vyd. Praha : Management press, 2006. 323 s. ISBN 80-7261-152-6.
- [26] *Net Tel @ Africa : Network for capacity building and knowledge exchange in ICT policy. Regulation and applications* [online]. 2004 [cit. 2010-03-12]. Session 1: vertical and horizontal analysis technique. Dostupné z WWW: <<http://cbdd.wsu.edu/kewlcontent/cdoutput/tr505r/page37.htm>>.
- [27] Polycom. *Vendor and supplier relationship management : Relationship Management: Manage costs, improve quality and increase speed to market* [online]. [2009] [cit. 2010-01-27]. Dostupný z WWW:

- <http://www.polycom.com/solutions/business_solutions/processes_workflows/vendor_supplier_management.html>.
- [28] Služba In *Wikipedia : the free encyclopedia* [online]. St. Petersburg (Florida) : Wikipedia Foundation, 14. január 2004, 17. január 2010 [cit. 2010-04-13]. Dostupné z WWW: <<http://sk.wikipedia.org/wiki/Slu%C5%BEba>>.
- [29] STANĚK, V. *Zvyšování výkonnosti Procesním řízením nákladů*. 1. vyd. Praha : Grada publishing, 2003. 236 s. ISBN 80-247-0456-0.
- [30] STEHLÍKOVÁ, B. Finančná analýza ako metóda finančného riadenia firmy. In *Acta Montanistica Slovaca*. Košice : [s.n.], 2001 [cit. 2010-03-21]. Dostupné z WWW: <<http://actamont.tuke.sk/pdf/2001/n5/24stehlikova.pdf>>. ISSN 1335-1788.
- [31] S&T Slovakia. *Varias : S&T IT solutions & services* [online]. 2009 [cit. 2010-04-10]. Zvýšenie efektivity nákupu. Dostupné z WWW: <http://www.varias.sk/web/www03_sk.nsf/vdbid/000112024726?OpenDocument>.
- [32] VORBOVÁ, H. *Výkaz cash flow a finanční analýza*. 2. vyd. Praha : Linde, 1999. 134 s. ISBN 80-86131-09-2.
- [33] Výročná správa spoločnosti Microsoft s.r.o. za rok 2007
- [34] Výročná správa spoločnosti Microsoft s.r.o. za rok 2008
- [35] WordPress. *EuroEkonom.sk : ekonomická príručka moderného ekonóma* [online]. 2004-2010 [cit. 2010-02-20]. Klasifikácia a rozdelenie služieb. Dostupné z WWW: <<http://www.euroekonom.sk/marketing/marketing-sluzieb-a-cestovneho-ruchu/klasifikacia-a-rozdelenie-sluzieb/>>.
- [36] WordPress. *EuroEkonom.sk : ekonomická príručka moderného ekonóma* [online]. 2004-2010 [cit. 2010-02-20]. Kvalita služieb. Dostupné z WWW: <<http://www.euroekonom.sk/marketing/marketing-sluzieb-a-cestovneho-ruchu/kvalita-sluzieb/>>.
- [37] WordPress. *EuroEkonom.sk : ekonomická príručka moderného ekonóma* [online]. 2004-2010 [cit. 2010-02-19]. Marketing služieb. Dostupné z WWW: <<http://www.euroekonom.sk/marketing/marketing-sluzieb-a-cestovneho-ruchu/marketing-sluzieb/>>.

- [38] WordPress. *EuroEkonom.sk : ekonomická príručka moderného ekonóma* [online]. 2004-2010 [cit. 2010-02-20]. Podstata a triedenie služieb. Dostupné z WWW: <<http://www.euroekonom.sk/obchod/sluzby/podstata-a-triedenie-sluzieb/>>.
- [39] WordPress. *EuroEkonom.sk : ekonomická príručka moderného ekonóma* [online]. 2004-2010 [cit. 2010-02-20]. Produktový mix služby. Dostupné z WWW: <<http://www.euroekonom.sk/marketing/marketing-sluzieb-a-cestovneho-ruchu/produktovy-mix-sluzby/>>.
- [40] WordPress. *EuroEkonom.sk : ekonomická príručka moderného ekonóma* [online]. 2004-2010 [cit. 2010-02-21]. Správanie sa zákazníka pri nákupe služby. Dostupné z WWW: <<http://www.euroekonom.sk/marketing/marketing-sluzieb-a-cestovneho-ruchu/spravanie-sa-zakaznika-pri-nakupe-sluzby/>>.
- [41] WordPress. *EuroEkonom.sk : ekonomická príručka moderného ekonóma* [online]. 2004-2010 [cit. 2010-02-20]. Vlastnosti služieb. Dostupné z WWW: <<http://www.euroekonom.sk/marketing/marketing-sluzieb-a-cestovneho-ruchu/vlastnosti-sluzieb/>>.

ZOZNAM OBRÁZKOV

Obr. 1 Tradičné činnosti procesu nákupu [25]	13
Obr. 2 Vývoj sadzby dane z príjmu právnických osôb v Českej republike v rokoch 1998-2010 [10]	33
Obr. 3 Výťah z „Open PO Report-u“ – analyzované informácie o spoločnosti Summomer CZ s.r.o. [11]	49
Obr. 4 Výťah z „Open PO Report-u“ – analyzované informácie o spoločnosti Quadas s.r.o. [11]	51
Obr. 5 Výťah z „Open PO Report-u“ – analyzované informácie o spoločnosti GS Factice, s.r.o. [11]	52
Obr. 6 Výťah z „Open PO Report-u“ – analyzované informácie o spoločnosti WIRELI Leadership [11]	53
Obr. 7 Súhrnné znázornenie pôvodnej kategorizácie a rekategorizácie v prípade spoločnosti GRAVEM, s.r.o. [11]	54
Obr. 8 Výťah z „Open PO Report-u“ – analyzované informácie o spoločnosti Con-HuCa s.r.o. [11]	55
Obr. 9 Výťah z „Open PO Report-u“ – analyzované informácie o spoločnosti A-System s.r.o. [11]	55
Obr. 10 Výťah z „Open PO Report-u“ – analyzované informácie o spoločnosti TecAnn a.s. [11]	56
Obr. 11 Výťah z „Open PO Report-u“ – analyzované informácie o spoločnosti Elwor, k.s. [11]	57
Obr. 12 Výťah z „Open PO Report-u“ – analyzované informácie o spoločnosti L'exprom s.r.o. [11]	58
Obr. 13 Výťah z „Open PO Report-u“ – analyzované informácie o spoločnosti Natoli [11]	59
Obr. 14 Výťah z „Open PO Report-u“ – analyzované informácie o spoločnosti DXF Exp [11]	60
Obr. 15 Výťah z „Open PO Report-u“ – analyzované informácie o spoločnosti PreComp a.s. [11]	61

ZOZNAM TABULIEK

Tab. 1 Základné ekonomické ukazovatele popisujúce ekonomickú situáciu na Českom trhu	34
Tab. 2 Vývoj stavu obyvateľstva v rokoch 2006 – 2008	35
Tab. 3 Vývoj zahraničného obchodu v rokoch 2006 – 2008	35
Tab. 4 Analýza nákladov súvisiacich s podnikateľskou činnosťou spoločnosti Microsoft vo vzťahu k výnosom z podnikateľskej činnosti spoločnosti – pomerové ukazovatele	38
Tab. 5 Výťah z výkazov zisku a strát (v tis. Kč)	39
Tab. 6 Horizontálna analýza nákladov na služby spoločnosti Microsoft s.r.o.	40
Tab. 7 Percentuálny podiel nákladov na služby na celkových nákladoch spoločnosti Microsoft s.r.o.	41
Tab. 8 Prehľad nákladov vynaložených na nákup služieb a nákladov celkom v priebehu rokov 2006 – 2009	64
Tab. 9 Horizontálna analýza nákladov vynaložených na nákup služieb spoločnosťou Microsoft s.r.o.	65
Tab. 10 Vertikálna analýza nákladových položiek služieb vo vzťahu k celkovým nákladom spoločnosti Microsoft s.r.o.	66
Tab. 11 Vertikálna analýza nákladových položiek služieb vo vzťahu k celkovým nákladom vynaloženým na nákup služieb spoločnosťou Microsoft s.r.o.	67

ZOZNAM PRÍLOH

- P I: Rozvaha spoločnosti Microsoft k 30. 6. 2007
- P II: Rozvaha Spoločnosti Microsoft k 30. 6. 2008
- P III: Výkaz zisku a strát k 30. 6. 2007
- P VI: Výkaz zisku a strát k 30. 6. 2008
- P V: Prehľad o peňažných tokoch k 30. 6. 2007
- P VI: Prehľad o peňažných tokoch k 30. 6. 2008
- P VII: Výťah z Open PO reportu – údaje spoločnosti Traxa a.s.
- P VIII: Výťah z Open PO reportu – údaje spoločnosti Gravem, s.r.o.
- P IX: Výťah z Open PO reportu – údaje spoločnosti Incontrol spol. s.r.o.
- P X: Prehľad Definícií kategórií použitých v texte
- P XI: Manuál

PRÍLOHA P I: ROZVAHA SPOLOČNOSTI MICROSOFT K 30. 6. 2007

Zpracováno v souladu s vyhláškou
č. 500/2002 Sb., ve znění pozdějších předpisů

ROZVAHA (v celých tisících Kč)

ke dni 30. 6. 2007

IČ

47123737

Obchodní firma nebo jiný
název účetní jednotky

MICROSOFT s.r.o.

Sídlo, bydliště nebo místo
podnikání účetní jednotky

BB Centrum, budova Alfa
Vyskočilova 1461/2a
Praha 4

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období	
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4	
	AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 31 + 63)	001	648 499	105 488	543 011	460 375	
B.	Dlouhodobý majetek (ř. 04 + 13 + 23)	003	143 343	104 286	39 057	44 700	
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (ř. 05 až 12)	004	3 060	3 060	0	0	
	3. Software	007	3 060	3 060	0	0	
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek (ř. 14 až 22)	013	140 283	101 226	39 057	44 700	
	2. Stavby	015	33 991	8 861	25 130	27 532	
	3. Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	106 292	92 365	13 927	17 168	
C.	Oběžná aktiva (ř. 32 + 39 + 48 + 58)	031	501 441	1 202	500 239	410 691	
C. II.	Dlouhodobé pohledávky (ř. 40 až 47)	039	8 625	0	8 625	6 336	
	8. Odložená daňová pohledávka	047	8 625		8 625	6 336	
C. III.	Krátkodobé pohledávky (ř. 49 až 57)	048	476 782	1 202	475 580	372 885	
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	263 201	1 202	261 999	209 010	
	2. Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	050	162 333		162 333	97 980	
	6. Stát - daňové pohledávky	054	15 654		15 654	23 805	
	7. Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	6 328		6 328	8 873	
	8. Dohadné účty aktivní	056	25 867		25 867	29 747	
	9. Jiné pohledávky	057	3 399		3 399	3 470	
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek (ř. 59 až 62)	058	16 034	0	16 034	31 470	
C. IV. 1.	Peníze	059	2 685		2 685	2 453	
	2. Účty v bankách	060	13 349		13 349	29 017	
D. I.	Časové rozlišení (ř. 64 až 66)	063	3 715	0	3 715	4 984	
D. I. 1.	Náklady příštích období	064	3 715		3 715	4 984	

Označení	PASIVA	Číslo řádku	Běžné účetní období	Minulé účetní období
a	b	c	5	6
	PASIVA CELKEM (ř. 68 + 85 + 118)	067	543 011	460 375
A.	Vlastní kapitál (ř. 69 + 73 + 78 + 81 + 84)	068	255 111	306 966
A. I.	Základní kapitál (ř. 70 až 72)	069	14 273	14 273
A. I. 1.	Základní kapitál	070	14 273	14 273
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku (ř. 80 + 81)	079	2 507	2 507
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	080	2 507	2 507
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (ř. 83 + 84)	082	94 842	212 145
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	083	94 842	212 145
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	085	143 489	78 041
B.	Cizí zdroje (ř. 87 + 92 + 103 + 115)	086	268 714	141 967
B. I.	Rezervy (ř. 88 až 91)	087	4 030	3 499
4.	Ostatní rezervy	091	4 030	3 499
B. III.	Krátkodobé závazky (ř. 104 až 114)	103	264 684	138 468
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	104	70 851	4 734
5.	Závazky k zaměstnancům	108	11 850	10 320
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	109	9 678	8 435
7.	Stát - daňové závazky a dotace	110	35 259	4 953
10.	Dohadné účty pasivní	113	134 824	107 949
11.	Jiné závazky	114	2 222	2 077
C. I.	Časové rozlišení (ř. 120 + 121)	119	19 186	11 442
2.	Výnosy příštích období	121	19 186	11 442

PRÍLOHA P II: ROZVAHA SPOLOČNOSTI MICROSOFT

K 30. 6. 2008

Zpracováno v souladu s vyhláškou
č. 500/2002 Sb., ve znění pozdějších předpisů

ROZVAHA
(v celých tisících Kč)

ke dni 30. 6. 2008

IČ

47123737

Obchodní firma nebo jiný
název účetní jednotky

MICROSOFT s.r.o.

Sídlo, bydliště nebo místo
podnikání účetní jednotky

BB Centrum, budova Alfa
Vyskočilova 1461/2a
Praha 4

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 31 + 63)	001	607 767	138 839	468 928	543 011
B.	Dlouhodobý majetek (ř. 04 + 13 + 23)	003	157 159	113 467	43 692	39 057
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (ř. 05 až 12)	004	3 100	3 100	0	0
	3. Software	007	3 100	3 100	0	0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek (ř. 14 až 22)	013	154 059	110 367	43 692	39 057
	2. Stavby	015	42 948	11 141	31 807	25 130
	3. Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	111 111	99 226	11 885	13 927
C.	Oběžná aktiva (ř. 32 + 39 + 48 + 58)	031	430 778	25 372	405 406	500 239
C. II.	Dlouhodobé pohledávky (ř. 40 až 47)	039	2 700	0	2 700	8 625
	8. Odložená daňová pohledávka	047	2 700		2 700	8 625
C. III.	Krátkodobé pohledávky (ř. 49 až 57)	048	341 248	25 372	315 876	475 580
	1. Pohledávky z obchodních vztahů	049	299 074	25 372	273 702	261 999
	2. Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	050			0	162 333
	6. Stát - daňové pohledávky	054	8 298		8 298	15 654
	7. Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	8 275		8 275	6 328
	8. Dohadné účty aktivní	056	22 270		22 270	25 867
	9. Jiné pohledávky	057	3 331		3 331	3 399
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek (ř. 59 až 62)	058	86 830	0	86 830	16 034
	1. Peníze	059	1 838		1 838	2 685
	2. Účty v bankách	060	84 992		84 992	13 349
D. I.	Časové rozlišení (ř. 64 až 66)	063	19 830	0	19 830	3 715
	1. Náklady příštích období	064	19 830		19 830	3 715

Označení	PASIVA	Číslo řádku	Běžné účetní období	Minulé účetní období
a	b	c	5	6
	PASIVA CELKEM (ř. 68 + 85 + 118)	067	468 928	543 011
A.	Vlastní kapitál (ř. 69 + 73 + 78 + 81 + 84)	068	175 481	255 111
A. I.	Základní kapitál (ř. 70 až 72)	069	14 273	14 273
A. I. 1.	Základní kapitál	070	14 273	14 273
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku (ř. 80 + 81)	079	2 507	2 507
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	080	2 507	2 507
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (ř. 83 + 84)	082	0	94 842
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	083		94 842
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	085	158 701	143 489
B.	Cizí zdroje (ř. 87 + 92 + 103 + 115)	086	264 702	268 714
B. I.	Rezervy (ř. 88 až 91)	087	4 711	4 030
4.	Ostatní rezervy	091	4 711	4 030
B. III.	Krátkodobé závazky (ř. 104 až 114)	103	259 991	264 684
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	104	58 541	70 851
2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	105	4 131	
5.	Závazky k zaměstnancům	108	16 043	11 850
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	109	10 157	9 678
7.	Stát - daňové závazky a dotace	110	18 574	35 259
10.	Dohadné účty pasivní	113	149 745	134 824
11.	Jiné závazky	114	2 800	2 222
C. I.	Časové rozlišení (ř. 120 + 121)	119	28 745	19 186
2.	Výnosy příštích období	121	28 745	19 186

PRÍLOHA P III: VÝKAZ ZISKU A STRÁT K 30. 6. 2007

Zpracováno v souladu s vyhláškou
č. 500/2002 Sb., ve znění pozdějších předpisů

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY (v celých tisících Kč)

ke dni 30. 6. 2007

IČ

47123737

Obchodní firma nebo jiný
název účetní jednotky

MICROSOFT s.r.o.

Sídlo, bydliště nebo místo
podnikání účetní jednotky

BB Centrum, budova Alfa
Vyskočilova 1461/2a
Praha 4

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
II.	Výkony (ř. 05 až 07)	04	1 235 566	986 937
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	1 235 566	986 937
B.	Výkonová spotřeba (ř. 09 + 10)	08	592 972	557 094
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	37 367	41 629
B. 2.	Služby	10	555 605	515 465
+	Přidaná hodnota (ř. 03 + 04 - 08)	11	642 594	429 843
C.	Osobní náklady (ř. 13 až 16)	12	409 188	275 759
C. 1.	Mzdové náklady	13	288 737	191 809
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	103 185	69 313
C. 4.	Sociální náklady	16	17 266	14 637
D.	Daně a poplatky	17	1 295	1 573
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	17 022	24 730
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 20 + 21)	19	4 139	44 625
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	4 139	43 374
III. 2.	Tržby z prodeje materiálu	21		1 251
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 23 + 24)	22	1 201	33 540
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	1 201	33 540
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	1 727	2 544
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	7 486	3 341
H.	Ostatní provozní náklady	27	5 463	8 501
*	Provozní výsledek hospodaření [(ř. 11 - 12 - 17 - 18 + 19 - 22 - 25 + 26 - 27 + (-28) - (-29)]	30	218 323	131 162
X.	Výnosové úroky	42	5 986	3 002
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	14 732	18 879
O.	Ostatní finanční náklady	45	27 915	30 793
*	Finanční výsledek hospodaření [(ř. 31 - 32 + 33 + 37 - 38 + 39 - 40 - 41 + 42 - 43 + 44 - 45 + (-46) - (-47)]	48	-7 197	-8 912
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (ř. 50 + 51)	49	67 637	44 209
Q. 1.	- splatná	50	68 726	40 834
Q. 2.	- odložená	51	-1 089	3 375
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 30 + 48 - 49)	52	143 489	78 041
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 52 + 58 - 59)	60	143 489	78 041
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř. 30 + 48 + 53 - 54)	61	211 126	122 250

PRÍLOHA P VI: VÝKAZ ZISKU A STRÁT K 30. 6. 2008

Zpracováno v souladu s vyhláškou
č. 500/2002 Sb., ve znění pozdějších předpisů

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY (v celých tisících Kč)

ke dni 30. 6. 2008

IČ

47123737

Obchodní firma nebo jiný
název účetní jednotky

MICROSOFT s.r.o.

Sídlo, bydliště nebo místo
podnikání účetní jednotky

BB Centrum, budova Alfa
Vyskočilova 1461/2a
Praha 4

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
II.	Výkony (ř. 05 až 07)	04	1 422 152	1 235 566
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	1 422 152	1 235 566
B.	Výkonová spotřeba (ř. 09 + 10)	08	643 694	592 972
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	43 486	37 367
B. 2.	Služby	10	600 208	555 605
+	Přidaná hodnota (ř. 03 + 04 - 08)	11	778 458	642 594
C.	Osobní náklady (ř. 13 až 16)	12	458 356	409 188
C. 1.	Mzdové náklady	13	346 002	288 737
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	93 577	103 185
C. 4.	Sociální náklady	16	18 777	17 266
D.	Daně a poplatky	17	1 235	1 295
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	12 082	17 022
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 20 + 21)	19	0	4 139
III. 1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20		4 139
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 23 + 24)	22	0	1 201
F. 1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23		1 201
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	26 051	1 727
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	2 810	7 486
H.	Ostatní provozní náklady	27	4 477	5 463
*	Provozní výsledek hospodaření [(ř. 11 - 12 - 17 - 18 + 19 - 22 - 25 + 26 - 27 + (-28) - (-29)]	30	279 067	218 323
X.	Výnosové úroky	42	9 398	5 986
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	37 043	14 732
O.	Ostatní finanční náklady	45	101 478	27 915
*	Finanční výsledek hospodaření [(ř. 31 - 32 + 33 + 37 - 38 + 39 - 40 - 41 + 42 - 43 + 44 - 45 + (-46) - (-47)]	48	-55 037	-7 197
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (ř. 50 + 51)	49	74 929	67 637
Q. 1.	- splatná	50	67 854	68 726
Q. 2.	- odložená	51	7 075	-1 089
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 30 + 48 - 49)	52	149 101	143 489
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 52 + 58 - 59)	60	149 101	143 489
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř. 30 + 48 + 53 - 54)	61	224 030	211 126

PRÍLOHA P V: PREHĽAD O PEŇAŽNÝCH TOKOCH K 30. 6. 2007

Zpracováno v souladu s vyhláškou
č. 500/2002 Sb., ve znění pozdějších předpisů

PŘEHLED O PEŇAŽNÝCH TOKÍCH (v celých tisících Kč)

Obchodní firma nebo jiný
název účetní jednotky

MICROSOFT s.r.o.

ke dni 30. 6. 2007

IČ

47123737

Sídlo, bydliště nebo místo
podnikání účetní jednotky

BB Centrum, budova Alfa

Vyskočilova 1461/2a

Praha 4

P.	Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku účetního období	129 450
Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti (provozní činnost)		
Z.	Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním	211 126
A. 1	Úpravy o nepeněžní operace	9 825
A. 1 1	Odpisy stálých aktiv a umořování opravné položky k nabytému majetku	17 022
A. 1 2	Změna stavu opravných položek, rezerv	1 727
A. 1 3	Zisk z prodeje stálých aktiv	-2 938
A. 1 5	Vyúčtované nákladové úroky s výjimkou kapitalizovaných a vyúčtované výnosové úroky	-5 986
A. *	Čistý peněžní tok z prov. činnosti před zdaněním, změnami prac. kapitálu a mim. položkami	220 951
A. 2	Změny stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu	48 189
A. 2 1	Změna stavu pohledávek z provozní činnosti, přechodných účtů aktiv	-42 847
A. 2 2	Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti, přechodných účtů pasiv	91 036
A. **	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a mimořádnými položkami	269 140
A. 4	Přijaté úroky	15
A. 5	Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost a doměrky daně za minulá období	-18 786
A. ***	Čistý peněžní tok z provozní činnosti	250 369
Peněžní toky z investiční činnosti		
B. 1	Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	-9 047
B. 2	Příjmy z prodeje stálých aktiv	4 139
B. ***	Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	-4 908
Peněžní toky z finanční činnosti		
C. 2	Dopady změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky a ekvivalenty	-196 544
C. 2 6	Vyplacené dividendy nebo podíly na zisku včetně zaplacené daně	-196 544
C. ***	Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	-196 544
F.	Čisté zvýšení resp. snížení peněžních prostředků	48 917
R.	Stav peněžních prostředků a pen. ekvivalentů na konci účetního období	178 367

PRÍLOHA P VI: PREHĽAD O PEŇAŽNÝCH TOKOCH K 30. 6. 2008

Zpracováno v souladu s vyhláškou
č. 500/2002 Sb., ve znění pozdějších předpisů

PŘEHLED O PEŇAŽNÍCH TOKÍCH (v celých tisících Kč)

ke dni 30. 6. 2008

IČ
47123737

Obchodní firma nebo jiný
název účetní jednotky

MICROSOFT s.r.o.

Sídlo, bydliště nebo místo
podnikání účetní jednotky

BB Centrum, budova Alfa
Vyskočilova 1461/2a
Praha 4

P.	Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku účetního období	178 367
Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti (provozní činnost)		
Z.	Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním	224 030
A. 1	Úpravy o nepeněžní operace	27 535
A. 1 1	Odpisy stálých aktiv a umořování opravné položky k nabytému majetku	12 082
A. 1 2	Změna stavu opravných položek, rezerv	26 051
A. 1 5	Vyúčtované nákladové úroky s výjimkou kapitalizovaných a vyúčtované výnosové úroky	-9 398
A. *	Čistý peněžní tok z prov.činnosti před zdaněním, změnami prac. kapitálu a mim.položkami	251 565
A. 2	Změny stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu	-27 211
A. 2 1	Změna stavu pohledávek z provozní činnosti, přechodných účtů aktiv	-31 164
A. **	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a mimořádnými položkami	224 354
A. 4	Přijaté úroky	12 969
A. 5	Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost a doměrky daně za minulá období	-82 743
A. ***	Čistý peněžní tok z provozní činnosti	154 580
Peněžní toky z investiční činnosti		
B. 1	Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	-15 517
B. ***	Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	-15 517
Peněžní toky z finanční činnosti		
C. 1	Dopady změn dlouhodobých, resp. krátkodobých závazků	2 931
C. 2	Dopady změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky a ekvivalenty	-233 531
C. 2 6	Vyplacené dividendy nebo podíly na zisku včetně zaplacené daně	-233 531
C. ***	Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	-230 600
F.	Čisté zvýšení resp. snížení peněžních prostředků	-91 537
R.	Stav peněžních prostředků a pen. ekvivalentů na konci účetního období	86 830

PRÍLOHA P VII: VÝŤAH Z OPEN PO REPORTU – ÚDAJE
SPOLOČNOSTI TRAXA A.S.

Názov dodávateľskej spoločnosti	Dátum dodania	Klasifikácia objednávky	Špecifikácia objednanej položky	Popis účtu
TRAXA a.s.	2008 Aug 12	Retail Distribution	Production of price tag stickers for Off	Packaging and Collateral - Fees & Produc
	2008 Aug 14	Chart or Graph Desig	Tisk brozury Virtualizace - 16 stran, 1.	Packaging and Collateral - Fees & Produc
			Tisk materialu - datasheety a brozurky s	Packaging and Collateral - Fees & Produc
	2008 Aug 15	Chart or Graph Desig	Tisk materialu pro Hyper-V - technicky p	Packaging and Collateral - Fees & Produc
	2008 Aug 18	Chart or Graph Desig	Dreamspark plakát A2	Advertising Media - Print
	2008 Aug 29	Banner Advertising S	Radio campaign for KASA.CZ - campaign on	Reseller Marketing
		Direct Marketing Ful	printing of Microsoft Office System broc	Packaging and Collateral - Fees & Produc
		Planning or Layout o	Reprint of SQL datasheets.	Advertising-Production
		Promotional or Adver	Back to school - Office HS leaflets prin	Reseller Marketing
	2008 Aug 31	Banner Advertising S	Back-to-school ad - ElectroWorld	Direct Mail/Direct Marketing - Fees & Pr
	2008 Dec 01	Banner Advertising S	Server comarketing with Disti, TOP SB an	Partner Marketing
		Direct Marketing Ful	Dynamcis shop - dárkové pøedmìty	Direct Mail/Direct Marketing - Fees & Pr
	2008 Dec 02	Digital Printing	dotisk Imagine Cup plakátù a letákù	Advertising Media - Print
	2008 Dec 05	Advertising Campaign	windows mobile marketing assets for reta	Advertising-Production
		Digital Printing	SL e-card MDA 2.0 - triška/mikiny - 100	Advertising Media - Digital/Web
		Promotional Merchand	H&S incentives for field partners, disti	Partner Marketing
	2008 Dec 08	Direct Marketing Ful	Partner training - marketing support mat	Partner Marketing
		Letter shop services	MSPP Actualization - Catalogue of Micros	Partner Marketing
			Partner SBSC evening university (seminar	Partner Marketing
	2008 Dec 09	Marketing Project Ma	MS Friends sales people project	Partner Marketing
	2008 Dec 10	Banner Advertising S	Q2 Litepam partners SERVER comarketing.	Partner Marketing
		Consumer Based Resea	Mystery shopping - distributors+subdistr	MDF and Co-Marketing
		Marketing Analysis	Mystery shoppers - retailers	MDF and Co-Marketing
	2008 Dec 12	After Sales Programs	Vánoční kartička, mašle, balení Microso	Packaging and Collateral - Content
	2008 Dec 15	Advertising Campaign	Zajištění prezentacni techniky pro demo	Packaging and Collateral - Fees & Produc
	2008 Dec 17	Digital Printing	Microsoft Design Academy - mikiny cca 10	Advertising-Production
	2008 Dec 19	Planning or Layout o	Windows POSM for retail - print product	Advertising-Production
	2008 Dec 20	Promotional or Adver	Připrava a DTP výroba Knihy J. Hanak, Vi	Packaging and Collateral - Fees & Produc
	2008 Dec 26	Computer Generated D	web portalku aplikacezdarma.cz a vystave	Advertising-Production
		Digital Printing	Skládačka MSDN 60 000 ks (rozl. 128x680)	Advertising Media - Print
		Direct Marketing Ful	Lite PAM incentive for VL sales - vouche	Packaging and Collateral - Content
		Interior Design & De	reklamní predmety	Employee Dev & Training
		Planning or Layout o	SBS/EBS - tisk datasheetu.	Advertising-Production
	2008 Jul 18	Direct Marketing Ful	Kniha "Pracovní den s Microsoft Dynamics	Direct Mail/Direct Marketing - Content
	2008 Jul 31	Addressing Service	Polokosile s logem WM	Employee Morale-Deductible
		Advertising Campaign	Vysivka na kosile	Employee Morale-Deductible
		Chart or Graph Desig	Graficke zpraovani do PDF, zalomeni text	Advertising-Production
	2008 Jun 05	Direct Marketing Ful	DM Existin Customers - dárky, leaflet, D	Direct Mail/Direct Marketing - Fees & Pr
	2008 Jun 06	Promotional Merchand	WM branding in retail	Reseller Marketing
	2008 Jun 15	Promotional or Adver	FPP Office H&S promotion	Partner Marketing
		Sales or Marketing P	Windows legalization incentives to resel	Reseller Marketing
	2008 Jun 17	Internet Advertising	Hosting WinTheWeb akce u Quantasoftu	Internet Marketing
	2008 Jun 27	Chart or Graph Desig	Windows Vista - Graficka priprava a vyro	Advertising-Production
	2008 Jun 30	Agency Temps	Oracle partners recruitment activities	BIF-Closing Contract-Internal
		Banner Advertising S	Lokalizace a tisk Expression Datasheetu:	Direct Mail/Direct Marketing - Fees & Pr
		Direct Marketing Ful	Navrh, výroba a rozesilka Expression Sub	Direct Mail/Direct Marketing - Fees & Pr
	2008 Nov 06	Digital Printing	Imagine Cup plakát A3 1000 ks grafika i	Advertising Media - Print
			plakát Nášup 30ks, polepky A3 plakáty	Advertising Media - Print
	2008 Nov 07	Direct Marketing Ful	CAL Direct mailing - rozesilka 6ti verzi	Direct Mail/Direct Marketing - Fees & Pr
	2008 Nov 10	Digital Printing	dotisk propagačních materiálů na rozesíl	Advertising Media - Print
			Legalization activities - mktg. material	Partner Marketing
		Direct Marketing Ful	Office Ready marketing materials reprint	Partner Marketing
	2008 Nov 14	Computer Generated D	Dynamics shop_web aplikace	Advertising Media - Digital/Web
		Marketing Project Ma	Office HS subdistributor bundle promotio	Partner Marketing
	2008 Nov 17	Banner Advertising S	Q2 Top System Builder comarketing activi	Partner Marketing
	2008 Nov 20	Banner Advertising S	Secondary PC project CEE - comarketing w	Partner Marketing
	2008 Nov 28	Promotional or Adver	PC Lynx - consumer competition through A	Partner Marketing
	2008 Nov 30	Banner Advertising S	Q2 LitePAM comarketing - regional System	Partner Marketing
			Secondary PC pilot CEE - launch preparat	Agency Fee
	2008 Oct 01	Chart or Graph Desig	Leaflet fo the support of Empower progr	Advertising-Production
2008 Oct 14	Digital Printing	009504 MIC - grafika na veletřní stáne	Advertising Media - Print	
2008 Oct 15	Chart or Graph Desig	Translation of VSTS hands-on labs	Packaging and Collateral - Content	

		Graficky navrh inzerce - letak ElectroWo	Direct Mail/Direct Marketing - Fees & Pr
	Digital Printing	Web developer resource kit - Vortex pozv	Advertising Media - Print
		009613 dotisk letáku A5 IC/DS 2009 (MSFT)	Advertising Media - Print
2008 Oct 16	Events Management	PFE offsite in Prague, Tshirts for team	Employee Dev & Training
2008 Oct 24	Digital Printing	Tisk brozury Windows Server 2008 - Dokum	Packaging and Collateral - Fees & Produc
2008 Oct 27	Direct Marketing Ful	MSPP reference card	Partner Marketing
2008 Oct 29	Venues	SPT Planning Meeting - Solution Partners	Events - Infrastructure
			Events - Venues
2008 Oct 30	Advertising Campaign	POSTERS FOR DEVELOPER DAYS 2008	Advertising-Production
	Direct Marketing Ful	OOXML LEAFLET	Direct Mail/Direct Marketing - Fees & Pr
2008 Oct 31	Sales or Marketing P	Certificate print for the customers of I	Advertising-Production
2008 Sep 03	Chart or Graph Desig	Imagine Cup A2 plakát	Advertising Media - Print
2008 Sep 05	Tradeshaw Booths & E	SPT Planning Meeting - Solution Partners	Events - Infrastructure
			Events - Venues
2008 Sep 10	Promotional or Adver	Office SBE campaign support - creation,	Partner Marketing
2008 Sep 12	Digital Printing	Imagine Cup - mktg.materiály	Advertising Media - Print
			Mktg Other-Non Deductible
2008 Sep 15	Banner Advertising S	LitePAM comarketing activities H1	Reseller Marketing
	Digital Printing	triška DPE "oèi" a "evangelistka"	Marketing Revenue
	Internet Advertising	HTML emailings preparation + online dist	Partner Marketing
2008 Sep 16	Newspaper Advertisin	DreamSpark A5 oboustranný leták, propisk	Advertising Media - Print
		MKTG propagační materiály - roleta IC,Mi	Advertising Media - Print
2008 Sep 17	Newspaper Advertisin	windows mobile brand assets for signage	Advertising Media - Print
		production of print and in store assets	Advertising-Production
2008 Sep 18	Digital Printing	MIC - propisky,vizitky	Advertising Media - Print
2008 Sep 19	Planning or Layout o	Forefront Leaflets reprint.	Advertising-Production
2008 Sep 22	Marketing Project Ma	Open and FPP incentive campaig	Reseller Marketing
	Newspaper Advertisin	VORT-EX - A5 leták oboustranný	Advertising Media - Print
	Sales or Marketing P	Disti Sales people loyalty and motivatio	Partner Marketing
2008 Sep 23	Consumer Based Resea	Partner Mystery shopping	Reseller Marketing
	Digital Printing	Imagine Cup - triška, letáky A4	Packaging and Collateral - Fees & Produc
			Samples - Promotional
	Letter shop services	Certificate of Achievement	Partner Marketing
	Marketing Project Ma	Office H&S campaig	Partner Marketing
	Sales or Marketing P	Incentive program for PMs	Partner Marketing
2008 Sep 24	Chart or Graph Desig	Graficka priprava pro letak Makro.	Partner Marketing
2008 Sep 25	Direct Marketing Ful	AppPlat Solutions and SQL perception mat	Packaging and Collateral - Fees & Produc
	Marketing Project Ma	Subdistributor Open motivation campaig	Partner Marketing
2008 Sep 26	Direct Marketing Ful	TSA,TAS service business cards	Partner Marketing
	Promotional Merchand	Artax - Office stand reprint	Advertising-Production
2008 Sep 29	Direct Marketing Ful	Prosduktová materiály AX - pdfa tisk No	Packaging and Collateral - Fees & Produc
		Motivation vouchers for breadth OEM part	Partner Marketing
		Datasheety CRM Hosting a NAV	Packaging and Collateral - Fees & Produc
2008 Sep 30	Chart or Graph Desig	Metodika uctovani - materialy pro partne	Partner Marketing
	Compact disk CD dupl	Vyroba 2000 DVD MS Web Developer 2008	Packaging and Collateral - Fees & Produc
	Direct Marketing Ful	Tvorba 1500 ks Brozury Silverlight 2.0	Direct Mail/Direct Marketing - Fees & Pr
	Events Management	eHealth marketing activities	Events - Infrastructure
			Events - Registration and Fees
	Multinational market	Podpora Depth businessu a zakaznikvo cez	MDF and Co-Marketing
		Walmark Competitive Case Office System	BIF-Closing Contract-External
	Promotional Merchand	trika na DevDays 2008	Events - Infrastructure
			Events - Registration and Fees
2009 Apr 03	Planning or Layout o	Office letak pro Mountfield - 40 tis.ks.	Advertising-Production
		Office letak pro Mountfield - 40 tis. ks	Advertising-Production
2009 Apr 06	Direct Marketing Ful	Obaly na DVD + lisovani DVD5 + prebaleni	Packaging and Collateral - Fees & Produc
	Planning or Layout o	Plakat Exchange - produkce 1000 ks.	Advertising-Production
2009 Apr 09	Digital Printing	K12 letak Moderní IT nástroje (4.000 ks)	External-To Attract Future Customers
2009 Apr 10	Marketing Project Ma	GGWA Distributors/Subdistributors motiva	Partner Marketing
	Newspaper Advertisin	Vyroba reklamnich Post-it propagujicich	Packaging and Collateral - Fees & Produc
2009 Apr 15	Planning or Layout o	Kampan Office SBE + SBS - motivace pro p	Advertising-Production
2009 Apr 16	After Sales Programs	Product Factsheet, USB 4x	Packaging and Collateral - Fees & Produc
2009 Apr 17	Planning or Layout o	Tisk OCS datasheetu.	Advertising-Production
2009 Apr 22	Branding Services	Vyroba marketingovych materialu - roll-u	Packaging and Collateral - Content
2009 Apr 24	Branding Services	Vyroba marketingovych materialu - stojan	Packaging and Collateral - Fees & Produc
	Direct Marketing Ful	delivery costs to HU - MS Office stands	Partner Marketing
	Tradeshaw Booths & E	MS Office stands 10 pcs.	Events - Infrastructure

2009 Apr 27	Branding Services	Vyroba marketingovych materialu - snurky	Packaging and Collateral - Fees & Produc
2009 Apr 28	Banner Advertising S	GGK launch reseller motivation through d	Partner Marketing
2009 Apr 29	Marketing Project Ma	VL penetration - partner motivation prod	Reseller Marketing
2009 Apr 30	Digital Printing	Tisk server letaku pro skoly	Advertising-Production
	Multinational market	Zajistení vyplaty prispevku na Windows V	Sponsorships
2009 Feb 05	Branding Services	Logos for Microsoft Awards 2009	Partner Marketing
	Digital Printing	Brozúrka - pdf. a HTML e-mail	Advertising Media - Print
2009 Feb 19	Planning or Layout o	DL letak WUG - priprava, graficke zpraco	Advertising-Production
2009 Feb 20	Advertising Campaign	HTML emailings + graphics preparation in	Direct Mail/Direct Marketing - Fees & Pr
		Server comarketing - promo EMEA localiza	Reseller Marketing
2009 Feb 25	Advertising Campaign	GGK - graphics, emailing, POS creation,	Reseller Marketing
		Office MLK in retail - covers, ORPC at n	Reseller Marketing
2009 Feb 26	Digital Printing	Tisk letaku, verze pro LRG, 8.000 ks, do	Packaging and Collateral - Content
2009 Feb 27	After Sales Programs	MVP Jackets	Internal PR and Marketing – Vendor
			Outsource Testing - Vendor
	Banner Advertising S	LitePAM comarketing activities Q3	Partner Marketing
	Debt collection serv	Backend rebate program for Refurbished p	Reseller Marketing
	Digital Printing	BizSpark - A5 letaky	Advertising Media - Print
	Direct Marketing Ful	CPE - Developers	Packaging and Collateral - Content
	Promotional Merchand	Production of Partner Motivation,	Reseller Marketing
2009 Jan 01	Marketing Project Ma	Incentive program for partners to sell O	Partner Marketing
2009 Jan 11	Internet Advertising	MIC - e-mail template	Advertising Media - Digital/Web
2009 Jan 12	Chart or Graph Desig	009930 Propisky 500 ks vèetní potisku IC	Advertising Media - Print
2009 Jan 29	Digital Printing	Plakát A3 na MSDN AA RoadShow 160 ks	Advertising Media - Print
2009 Jan 31	Digital Printing	Tisk materialu na MDA 2.0	Advertising-Production
2009 Mar 03	Chart or Graph Desig	Marketing support pilot program – partn	Reseller Marketing
2009 Mar 05	Letter shop services	Tištínè speciální èíslo .NET Zpravodaje	Advertising-Production
2009 Mar 06	Digital Printing	Tisk letaku Office SBE 13.000ks, grafick	Packaging and Collateral - Fees & Produc
	Direct Marketing Ful	VS, Express, Expression DVD - èast Acade	Direct Mail/Direct Marketing - Content
	Marketing Project Ma	Subdistributor FG revenue campaig	Partner Marketing
		Subdistributor MOLP project	Partner Marketing
2009 Mar 09	Promotional Merchand	kosile na Technet	Events - Registration and Fees
2009 Mar 12	Banner Advertising S	TOP SB comarketing activities H2 (ORPC o	Partner Marketing
	Digital Printing	BizSpark samolepky	Packaging and Collateral - Content
	Repossession service	Retail in store presentation of Windows	MDF and Co-Marketing
2009 Mar 13	After Sales Programs	H&S stands	Events - Registration and Fees
			Samples - Promotional
	Planning or Layout o	Production of paper stands for retail.	Advertising-Production
	Sales or Marketing P	Windows Live datasheet	Advertising Media - Print
2009 Mar 17	Newspaper Advertisin	retail in store assets	Advertising-Production
2009 Mar 18	Digital Printing	Tisk datasheetu Hyper-V, 3.000 ks.	Packaging and Collateral - Content
2009 Mar 25	Compact disk CD dupl	Office Ready USB flashdisks for netbooks	Partner Marketing
2009 Mar 26	Planning or Layout o	ITpro emailing - priprava podkladu.	Advertising-Production
2009 Mar 27	Banner Advertising S	To partner and customer demand activitie	Partner Marketing
	Sales or Marketing P	Creation of Royalty certificates for the	Partner Marketing
2009 Mar 29	Digital Printing	Mktg. materiály na finále Imagine Cup Ph	Advertising Media - Print
2009 Mar 30	Direct Marketing Ful	CRM Factsheet - painpoits	Packaging and Collateral - Fees & Produc
	Marketing Project Ma	GGK Motivation - through partners	Reseller Marketing
2009 Mar 31	Letter shop services	IT Pro DVD	Packaging and Collateral - Content
	Management advisory	BIF - AV Engineering /L.Bandzuch	External-To Attract Future Customers
2009 May 05	Tradeshaw Booths & E	Windows 7 materials and demo for OEM Sys	Events - Infrastructure

PRÍLOHA P VIII: VÝŤAH Z OPEN PO REPORTU – ÚDAJE SPOLOČNOSTI GRAVEM, S.R.O.

Názov dodávateľskej spoločnosti	Dátum dodania	Klasifikácia objednávky	Špecifikácia objednanej položky	Popis účtu
GRAVEM, s.r.o.	2008 Aug 01	Computer Generated D	Nadpausalni prace	Advertising Media - Digital/Web
	2008 Aug 07	Mailing or Mail Pick	Rozesilka emailu partnerum s pozvankou.	Advertising Media - Digital/Web
	2008 Aug 08	Sales or Marketing P	Web registration for SBS promo	Partner Marketing
	2008 Aug 09	Student Organization	Students Section	Dues & Subscriptions
	2008 Aug 11	World Wide Web (WWW)	Registrace domeny a hosting pro kampan V	Agency Fee
	2008 Aug 19	Computer Generated D	Adding new domains Coolhotmail 3years.	Direct Mail/Direct Marketing - Fees & Pr
	2008 Aug 20	Letter shop services	Partner web update information	Partner Marketing
	2008 Aug 22	Computer Generated D	Quartely fee for web services	Direct Mail/Direct Marketing - Fees & Pr
			Mimopausalni sluzby na FY09	Direct Mail/Direct Marketing - Content
			PLC registrace qvartal fee	Events - Infrastructure
				Partner Marketing
		Data Storage	IT pausal Q1	Packaging and Collateral - Fees & Produc
		Planning or Layout o	Registration fee for the virtual domain	Advertising Media - Digital/Web
	2008 Aug 29	Computer Generated D	Cost of coolhotmail domains	Advertising-Production
	2008 Aug 31	Internet Advertising	domain www.dreamspark.cz	Advertising Media - Digital/Web
		Internet Based Marke	Web fee - data feed - Coolhotmail.cz	Advertising Media - Digital/Web
	2008 Dec 04	Letter shop services	Partner Learning Center - fee for servic	Partner Marketing
		Venues	PLACING OF PRESENTATIONS TO WEB	Events - Registration and Fees
			SBS SEMINAR REGISTRATIONS + INVITATIONS	Events - Registration and Fees
			CHRISTMAS PARTY EMAILING	Events - Registration and Fees
	2008 Dec 05	Computer Generated D	banner na dreamspark	Advertising Media - Digital/Web
			dreamspark - odkaz do alive	Advertising Media - Digital/Web
			Dreamspark - poiprava na launch	Advertising Media - Digital/Web
		Marketing Project Ma	Práce na webu - Q2	Direct Mail/Direct Marketing - Fees & Pr
		Sales or Marketing P	Live@edu web preparation	Direct Mail/Direct Marketing - Fees & Pr
	2008 Dec 08	Data Center Services	FY09 Q2 Security Bulletin - IW segment	Advertising-Production
		Data Services	FY09 Q2 Security Bulletin - WC segment	Advertising-Production
			FY09 Q2 Security Bulletin - Servers seg	Advertising-Production
		Database Analysis	Sercurity alert email	Direct Mail/Direct Marketing - Fees & Pr
		Letter shop services	Partner portal - migration to new CMS	Partner Marketing
		System Administrator	Nadpausalni cerpani prac na webu - CMG	Advertising Media - Digital/Web
	2008 Dec 09	Registration Service	REMINDER CHRISTMAS PARTY EMAIL	Events - Registration and Fees
	2008 Dec 12	Computer Generated D	Creation of a special Open motivation in	Partner Marketing
		Data Center Services	Nadlimitni server traffic 2008	MDF and Co-Marketing
		Marketing Project Ma	Nadpausalni body 11/2008 - Servers	Direct Mail/Direct Marketing - Fees & Pr
			Nadpausalni body 11/2008 Windows Mobile	Direct Mail/Direct Marketing - Fees & Pr
			Nadpausalni body 11/2008 - DPE	Direct Mail/Direct Marketing - Fees & Pr
			Nadpasalni body 11/2008 - SMS&P	Direct Mail/Direct Marketing - Fees & Pr
		Sales or Marketing P	Windows Vista perception campaign - web	Advertising-Production
	2008 Dec 19	Internet Advertising	Promo MSDN emailing a registrace	Direct Mail/Direct Marketing - Fees & Pr
	2008 Dec 31	Work Related Organiz	Pausalni platba za Careers.	Dues & Subscriptions
	2008 Jun 30	Internet or Intranet	Redesign MSDN webu a RSS Feedy na corp p	Internet Website Development
		Letter shop services	Prace a upravy ma MSDN webu 6-2008	Internet Website Development
		N/A Unmapped	Quarterly fee - HR registration forms wh	Dues & Subscriptions
			RM tool support Jun 08	Legal Fees
	2008 May 31	Internet Based Marke	Females in IT company - research	Competitive Intellegence & Market Resear
	2008 Nov 03	International labor	6 seminars - Virtualization and Efective	Events - Venues
	2008 Nov 04	Sales or Marketing P	emailing na SmallBizPartnery - SAM semin	Partner Marketing
	2008 Nov 07	Mailing List Managem	Imagine Cup - mailing	Direct Mail/Direct Marketing - Fees & Pr
	2008 Nov 18	Registration Service	web Vortex	Events - Registration and Fees
	2008 Nov 19	Direct Marketing Ful	CAL emailing - priprava a zpracovani nav	Direct Mail/Direct Marketing - Fees & Pr
	2008 Nov 26	Letter shop services	Partner portal migration to CMS (fee to	Partner Marketing
	2008 Nov 27	Letter shop services	Email communication to partners	Partner Marketing
		On Line Data Process	Uhrada nadpausalnich prac na webu	Advertising-Production
			Uhrada nadpausalnich prac na webu - Ser	Advertising Media - Digital/Web
			Uhrada nadpausalnich prac na webu - SMS	Advertising Media - Digital/Web
			Uhrada nadpausalnich prac na webu - DPE	Agency Fee
	2008 Nov 28	Letter shop services	Email communication to partners	Partner Marketing
	2008 Oct 01	Sales or Marketing P	Creation of microsite www.legalniwindows	Direct Mail/Direct Marketing - Fees & Pr
	2008 Oct 03	Application Programm	Uprava MSAgency	Application Development & Systems Design
		Registration Service	REGISTRATIONS FOR OOXML SEMINAR	Events - Registration and Fees
			REGISTRATIONS FOR WINDOWS VISTA SEMINAR	Events - Registration and Fees
	2008 Oct 09	On Line Data Process	odkup odmeny www.liveatedu.cz	Direct Mail/Direct Marketing - Fees & Pr

2008 Oct 13	Chart or Graph Desig	ID 05592 Imagine Cup MSG ID 05563 Imagi	Direct Mail/Direct Marketing - Fees & Pr
	Computer Generated D	Development of online form for customers	Public Relations - Content Development
2008 Oct 15	Chart or Graph Desig	VORT-EX Cafe ID 05488	Advertising Media - Digital/Web
	Computer Generated D	Creation of partner motivation web site.	Partner Marketing
2008 Oct 16	Computer Generated D	Creation and distribution of Partner Ope	Partner Marketing
2008 Oct 22	Computer Generated D	E-mailing to certified&solutions partner	Direct Mail/Direct Marketing - Fees & Pr
	Internet Advertising	umístění prezentací ze semináře "Heterog	Partner Marketing
	Registration Service	K12 roadshow - Invitation mail, mailing,	Events - Infrastructure
			Events - Registration and Fees
2008 Oct 30	Data Center Services	Quarterly agency fee for IT services sup	Direct Mail/Direct Marketing - Fees & Pr
			Other Receivables
	International labor	WEB, REGISTRATIONS, EMAILING DEVELOPER D	Events - Registration and Fees
	Letter shop services	Quarterly agency fee web services	Direct Mail/Direct Marketing - Fees & Pr
			Other Receivables
2008 Oct 31	Computer Generated D	Connection @coolhotmail.cz with @technet	Advertising Media - Digital/Web
	Registration Service	ERP ROADSHOW - email reminder	Events - Registration and Fees
		ISA SERVER HOL - registration link	Events - Registration and Fees
		PROJECT AND PORTAL CONFERENCE - web page	Events - Registration and Fees
2008 Sep 03	International labor	Vytvoření WWE akcí pro TechNet	Events - Infrastructure
			Events - Registration and Fees
2008 Sep 04	International labor	WEB PAGES ERP ROADSHOW	Events - Registration and Fees
		REGISTRATIONS FOREFRONT, VIRTUALIZATION	Events - Registration and Fees
2008 Sep 05	On Line Data Process	Security Bulletin - Servers příspěvek Q	Advertising Media - Digital/Web
2008 Sep 08	Computer Generated D	OpenXML.cz domain maintenance	Direct Mail/Direct Marketing - Fees & Pr
2008 Sep 10	Mailing List Managem	Emails communication to partners	Direct Mail/Direct Marketing - Fees & Pr
2008 Sep 11	Mailing List Managem	Partner communication - emailings	Direct Mail/Direct Marketing - Fees & Pr
2008 Sep 16	Registration Service	Compete activity - registracia na webe	Events - Registration and Fees
2008 Sep 17	Registration Service	Registracia na Compete Public seminar	Events - Registration and Fees
2008 Sep 23	Mailing List Managem	Email communication	Direct Mail/Direct Marketing - Fees & Pr
	Registration Service	REGISTRATIONS FOR LICENSING SEMINAIRES	Events - Registration and Fees
		registrations for SQL and System Center	Events - Registration and Fees
2008 Sep 24	Computer Generated D	Registrace domenz www.officedoprace.cz.	Direct Mail/Direct Marketing - Fees & Pr
2008 Sep 25	Computer Generated D	VIP COCTAIL DOMAIN	Advertising Media - Digital/Web
		getVirtualnow - Virtualization web sites	Direct Mail/Direct Marketing - Fees & Pr
2008 Sep 26	Technical cooperatio	PREPARING OF TEACHER FOR TECHNICAL SEMIN	Events - Infrastructure
			Events - Registration and Fees
2008 Sep 30	Computer Generated D	Security bulletins - Q1 fee.	Direct Mail/Direct Marketing - Fees & Pr
		IT quiz, web pages dev.	Advertising Media - Digital/Web
	Work Related Organiz	Pausální platba za Careers.	Dues & Subscriptions
2009 Apr 03	Computer Generated D	Web Opensource	Direct Mail/Direct Marketing - Fees & Pr
	Sales or Marketing P	Tvorba dotazníků Secondary PC	Advertising Media - Digital/Web
2009 Apr 08	Registration Service	SQL server event - publication	Events - Venues
		Exchange HOL - publication	Events - Venues
	Venues	Virtualization seminars - invitation	Events - Venues
2009 Apr 10	Internet Advertising	#05042 (CZ) - Dotaznik pro existující Dy	Direct Mail/Direct Marketing - Fees & Pr
	Sales or Marketing P	Vyladení a nasazení www.erpoviny.cz na n	Direct Mail/Direct Marketing - Fees & Pr
2009 Apr 13	Registration Service	Conficker.D emailing, WWE registration f	Events - Registration and Fees
2009 Apr 15	International labor	K12 mailing (invitation, reminders)	Events - Venues
2009 Feb 03	Computer Generated D	Partner portal migration to new CMS	Advertising Media - Digital/Web
2009 Feb 04	Content or Data Stan	Nadlimitní přenos dat - průvodce Vistou.	Events - Infrastructure
			Events - Registration and Fees
2009 Feb 06	Computer Generated D	System Center - příprava a programování	Direct Mail/Direct Marketing - Fees & Pr
2009 Feb 12	Registration Service	WEB REGISTRATIONS WIN VISTA CERTIFICATIO	Events - Registration and Fees
		WEB REGISTRATIONS	Events - Registration and Fees
		WEB WORKS IMAGINE CUP	Events - Registration and Fees
2009 Feb 13	International labor	Ětvrtletní provoz portálu Moderní výuka	Events - Infrastructure
			Events - Registration and Fees
			Other Receivables
2009 Feb 23	Internet Advertising	web domains renewal	Advertising Media - Digital/Web
2009 Jan 07	Internet Advertising	zpracování 2 registrací - a poidání na w	Advertising Media - Digital/Web
2009 Jan 08	Computer Generated D	Uhrada zakazek v MSAGENDE	Direct Mail/Direct Marketing - Fees & Pr
	Data Center Services	Prodloužení www.kazdytozna.cz a www.micr	Advertising Media - Digital/Web
2009 Jan 09	Data Center Services	registrace domeny a hosting Erpoviny.cz	Advertising Media - Digital/Web
2009 Jan 12	Communication equipm	INVITATIONS FOR EXCHANGE	Events - Registration and Fees
	Computer Generated D	Office H&S banner on legalniwindows.cz	Advertising-Production
	Registration Service	REGISTRATION LINKS	Events - Registration and Fees

2009 Jan 16	International labor	Migrace portálu Moderní výuka a jeho mis	Events - Infrastructure
			Events - Registration and Fees
2009 Jan 19	Internet Advertising	SSIRP alert (emailings, web update)	Advertising Media - Digital/Web
	Marketing Project Ma	TechNet short-cuts (web domains expirati	Advertising Media - Digital/Web
2009 Jan 21	Registration Service	Web & Design - MDA web, invitations	Events - Registration and Fees
		Exchange registrations + invitations	Events - Registration and Fees
2009 Jan 22	On Line Data Process	registrace www.superkancelar2009.cz	Advertising-Production
2009 Jan 28	International labor	MDA BRNO - WEB	Events - Registration and Fees
	Registration Service	EXCHANGE HOLDS	Events - Registration and Fees
2009 Jan 30	Content or Data Clas	Web Fee 1 monnt 2009	Direct Mail/Direct Marketing - Fees & Pr
	Data Center Services	IT fee for Q3	Direct Mail/Direct Marketing - Fees & Pr
			Other Receivables
	Internet Advertising	Security Emailing: Conficker	Direct Mail/Direct Marketing - Fees & Pr
	On Line Data Process	Security Bulletin H2 - Windows Client	Events - Infrastructure
			Other Receivables
		Security Bulletin - Server BG	Events - Infrastructure
			Other Receivables
		Security bulletin H2 - Office BG	Events - Infrastructure
			Events - Registration and Fees
		Uhrada zakazky #05379	Events - Registration and Fees
2009 Jan 31	On Line Data Process	Rozposlanie promo akcií Depth zakaznikom	Events - Registration and Fees
2009 Jan 30	Letter shop services	Translation services - Security newslett	Advertising Media - Digital/Web
	Work Related Organiz	Pausální platba za Careers.	Dues & Subscriptions
2009 Mar 06	Computer Generated D	Nadpausalni body leden - SMS P - Jakub Kv	Direct Mail/Direct Marketing - Fees & Pr
		Nadpausalni body leden SMS P - Katarina L	Direct Mail/Direct Marketing - Fees & Pr
		Nadpausalni body leden WC	Direct Mail/Direct Marketing - Fees & Pr
		Nadpausalni body - ST - Petr Vasa	Direct Mail/Direct Marketing - Fees & Pr
		Nadpausalni body leden ST - Radim Petrat	Direct Mail/Direct Marketing - Fees & Pr
		Nadpausalni body leden - MBS	Direct Mail/Direct Marketing - Fees & Pr
		Nadpausalni body leden - DPE	Agency Fee
	Sales or Marketing P	Windows 7/Vista/IE8 gadget and webslice	Advertising Media - Digital/Web
2009 Mar 13	Computer Generated D	Prodlouzeni domeny - SMS P Jakub Kvacek	Advertising Media - Digital/Web
		Prodlouzeni domén - WC	Direct Mail/Direct Marketing - Fees & Pr
	Internet Advertising	Prodlouzeni domén - Office skupina	Direct Mail/Direct Marketing - Fees & Pr
2009 Mar 17	Computer Generated D	#06231 (CZ) - MSDN/TechNet okýnko sita	Advertising Media - Digital/Web
2009 Mar 20	Computer Generated D	Exchange Office promo kampan - landing p	Direct Mail/Direct Marketing - Fees & Pr
	Sales or Marketing P	WWE, RegSys, NewsLetter update	Advertising Media - Digital/Web
2009 Mar 23	Mailing List Managem	Emails communication to partners	Direct Mail/Direct Marketing - Fees & Pr
2009 Mar 24	Letter shop services	Nakup domeny www.akceleruj.cz + hosting	Direct Mail/Direct Marketing - Fees & Pr
2009 Mar 25	Letter shop services	Web formular for partners solutions	Partner Marketing
		Email communication for partners	Partner Marketing
2009 Mar 27	Computer Generated D	Preparation of promo landing page, promo	Advertising Media - Digital/Web
		Save your money	Agency Fee
	Internet Advertising	Emailing Office motivation to partners	Partner Marketing
	Letter shop services	GGWA motivation - information on partner	Partner Marketing
2009 Mar 30	Events Management	Hromadná rozesílka pozvánky na TechNet k	Events - Infrastructure
			Events - Registration and Fees
	Sales or Marketing P	Look Alike Model, RegSys/WWE set ups	Advertising Media - Digital/Web
2009 Mar 31	Computer Generated D	Zdrojove soubory a uprava banneru Coolho	Advertising-Production
	Content or Data Clas	February + March Fee for Web Services	Advertising Media - Digital/Web
	International labor	Licenci preria - administracia webu + p	Events - Infrastructure
			Events - Registration and Fees
	Registration Service	DATA CORRECTION VIRTUALIZATION SEMINAR	Events - Registration and Fees
		MS INNOVATION DAYS REGISTRATION WWE	Events - Registration and Fees
		BIZSPARK BANNER	Events - Registration and Fees
		MWA REGISTRATIONS AND WEB INFO	Events - Registration and Fees
	Venues	INVITATIONS TO EXCHANGE SEMINARS	Events - Registration and Fees
	Work Related Organiz	Pausální platba za Careers.	Dues & Subscriptions

**PRÍLOHA P IX: VÝŤAH Z OPEN PO REPORTU – ÚDAJE
SPOLOČNOSTI INCONTROL SPOL. S.R.O.**

Názov dodávateľskej spoločnosti	Dátum dodania	Klasifikácia objednávky	Špecifikácia objednanej položky	Popis účtu
In Control spol. s.r.o.	2008 Apr 30	N/A Unmapped	regular cleaning maintenance	Janitorial Services
			regular flower care	Maintenance & Repairs
	2008 Aug 06	Janitorial Services	cleaning of internal sun blinds	Janitorial Services
	2008 Aug 30	Janitorial Services	ceiling manipulation - cabling	Maintenance & Repairs
			lock exchange	Maintenance & Repairs
	2008 Aug 31	Janitorial Services	flower care - mothly fee	Maintenance & Repairs
			regular cleaning&maintenance	Janitorial Services
	2008 Dec 31	Janitorial Services	flower care - mothly fee	Maintenance & Repairs
			regular cleaning&maintenance	Janitorial Services
	2008 Jul 15	N/A Unmapped	provisional server box removal- Super Of	Supplies-General
	2008 Jul 31	Janitorial Services	flower care- monthly fee	Maintenance & Repairs
			regular cleaning&maintenance	Janitorial Services
			regular half year A/C service according	Janitorial Services
	2008 Jun 15	Janitorial Services	floor waxing- kitchens 5th, 6th and 7th	Janitorial Services
	2008 Jun 30	N/A Unmapped	regular cleaning maintenance	Janitorial Services
			regular flower care	Maintenance & Repairs
	2008 May 31	N/A Unmapped	regular cleaning maintenance	Janitorial Services
			regular flower care	Maintenance & Repairs
	2008 Nov 30	Janitorial Services	flower care - mothly fee	Maintenance & Repairs
			regular cleaning&maintenance	Janitorial Services
	2008 Oct 15	Janitorial Services	air handler - server room 6th floor	Fixtures
	2008 Oct 31	Janitorial Services	flower care - mothly fee	Maintenance & Repairs
			regular cleaning&maintenance	Janitorial Services
	2008 Sep 15	Construction Materia	ecophone ceilings- due to AV instalation	Maintenance & Repairs
	2008 Sep 30	Construction Materia	cabling fixing	Maintenance & Repairs
		Janitorial Services	flower care - mothly fee	Maintenance & Repairs
			regular cleaning&maintenance	Janitorial Services
	2009 Apr 30	Janitorial Services	regular evening cleaning/maintenance- mo	Janitorial Services
			regular flower care/maintenance - monthl	Maintenance & Repairs
	2009 Feb 28	Janitorial Services	regular control of air conditioning acco	Janitorial Services
			regular evening cleaning/maintenance- mo	Janitorial Services
			regulat flower care maintenance - monthl	Maintenance & Repairs
	2009 Jan 31	Janitorial Services	regular evening cleaning/maintenance- mo	Janitorial Services
			regulat flower care maintenance - monthl	Maintenance & Repairs
	2009 Jun 30	Janitorial Services	regular evening cleaning/maintenance- mo	Janitorial Services
			regulat flower care maintenance - monthl	Maintenance & Repairs
	2009 Mar 31	Janitorial Services	regular evening cleaning/maintenance- mo	Janitorial Services
			regular flower care/maintenance - monthl	Maintenance & Repairs
	2009 May 31	Janitorial Services	regular evening cleaning/maintenance- mo	Janitorial Services
			regulat flower care maintenance - monthl	Maintenance & Repairs

PRÍLOHA P X: PREHĽAD DEFINÍCIÍ KATEGÓRIÍ POUŽITÝCH V TEXTE

Bufet a obsluha automatov (*Cafeteria & Vending Services*)

Food and beverage related services provided in Microsoft cafeterias. Stocking of kitchenettes and vending machines at Microsoft facilities.

Dary („*Gifts*”)

Goods and/or services provided to individuals/teams as recognition for special achievements or as a way to improve team morale or for customers, partners, and resellers to recognize a special achievement.

Dáta – analytika (*Data/Analytics*)

Online Business Intelligence / Analytics Consultants: monitor / provide site / campaign analytics, enabling tracking and capture of customer data and automatic reporting, benchmarking relevant competitive intelligence, tracking and reporting customer satisfaction, conducting focus groups, developing online personas and segmentation, determining online Return On Investment (ROI). Online Business Intelligence / Analytics Tools: providing technology to monitor/analyze/interpret customer behavior and execute campaigns for marketing purposes, may also offer support and/or consulting services. Data Service Bureau: database hosting, data management and data processing services, preprocessing and address analysis and correction, data enhancement (e.g., demographic), merge/purge and suppression. List Brokerage: acquiring, either through rental or lease, 3rd-party lists intended for marketing and sales campaign targeting with desired customer attributes.

Dátový manažment (*Data Management*)

Data management involves the planning, development, implementation, administration of systems for data storage, architecture, security, governance. It also involves the management of people services around data maintenance & data cleansing. This category is concerned with the management of data and data systems either internal to Microsoft or held on behalf of Microsoft by a third party.

Digitálne služby (*Digital Services*)

Online Design and User Experience: Includes development of spot graphics, streaming graphics, new UI, usability and user acceptance testing. Requires knowledge of MSCOM design standards.

Online Site Management: Includes management of ongoing activities associated with evergreen sites, gathering and validating business requirements through stakeholder interviews for a project or development effort (application or feature). Requires SME of MSCOM network and dependencies.

User Segmentation and Satisfaction: Includes satisfaction measurement, online focus groups, user content feedback and analysis/recommendations, personas and segmentation, competitive online benchmarking/intelligence.

Online Tech Plan Development: Includes development of detailed functional specifications for desired behavior and technical approach; web search optimization; code testing; creating and supporting development, test and production server environments; designing and creating training materials and job aids for site managers, producers, editors, operations and support. Requires in-depth knowledge of internal platforms, MSCOM network stack.

Survey / Tracking Tools' Support Services

Translation / Localization of Off/Online Content: Includes translation of online content to local or specific languages, content localization and vendor management (LPM and translation services). *Email Service Providers:* Includes providing promotional, transactional, newsletter, and limited program email services, execution should be managed as part of the Email Center of Excellence.

Dopĺňanie potrebnej kapacity (*Overflow/Full Service Agency*)

Overflow / full-service agency provides the complete spectrum of creative marketing and advertising services when agencies of record (MRM Worldwide and Young - Rubicam Brands) do not have adequate capacity.

Dovoz a doručovanie balíkov a iných zásielok (*Cargo, Parcel, and Postal Shipping*)

Shipment of finished goods and raw materials (via land, air, or sea). Letter and parcel delivery services (locally and globally).

Finančné poradenstvo a consulting (*Financial Advisory Consulting*)

Financial Advisory Consulting is consulting services provided for Corporate Recovery, Forensic Investigation and Accounting, Business and Asset Evaluation, Risk Assessment and Management, Financial - Tax Strategy, Internal Control Review and Regulatory Compliance, Litigation Support, and Due Diligence.

IT consulting

IT Consulting is for all consulting services provided for IT Governance, Systems Development - Integration, E-Business/E-Sourcing, Information Security, IT Compliance, Enterprise Architecture, Service Oriented Architecture, Custom Application Development, ERP Finance Systems, Business Intelligence, SCM IT Systems and CRM.

Kancelárske potreby (*Office Supplies*)

Transactions will relate to office supplies such as stationary and pens, as well as the rental and lease of office equipment and furniture.

Kompletácia – Programy/Marketingový materiál (*Fulfillment – Programs/Marketing Materials*)

Project/Campaign Mgmt: Product management of fulfillment marketing materials that are tied to a campaign or project; the supplier manages, supports or outsources services required for the project.

Assembly: Pick-up and assembly of goods and raw materials into a kit. Storage: Warehousing goods and materials.

Distribution: The distribution of fulfillment materials to partners and customers, including the costs associated with freight.

Order Management: Service provided by fulfillment companies who take orders, as well as the provision of all customer care, managing customer orders, questions, concerns and needs.

Inventory Management: Reordering to maintain needed supplies; scrapping obsolete or excess fulfillment materials.

Konštrukčný materiál (*Construction Material*)

Construction material vendors only including data cabling.

Lokalizácia: Marketing (*Localization: Marketing*)

Taking the marketing materials MS provides and adapting it to meet the needs of the local market. Translation is one part of the service, but it also includes ensuring the right terminology is used, the settings are regional, that style guides are followed to meet the tone and flow requirements of the specific market, ensuring that geopolitical guidelines are met so we don't offend anyone, and any other requirements the requestor may have.

Terminology for this category:

- ***IVMG*** – International Vendor Management Group – the name of the team in Procurement who manages the Localization vendors.
- ***LangEx*** – Language Excellence (formerly known as MILS) – they manage the terminology and glossaries for all languages and set quality standards.
- ***TMs*** - Translation Memories - when “file not found” is translated from English to French (example), we create a TM and it's stored in a database. This allows us to recycle this translation next time, so we don't have to pay for it again. If file “is not found“ is used, it would be a 75% match and we'd pay a smaller amount to translate. TMs greatly reduce the cost of translation.
- ***Trados*** - a tool commonly used by MS and our vendors to assess the project materials and determine the TM match percentages/recycling we can use.
- ***IPM/LPM*** – International or Localization Program Manager - the people who typically manage the vendors.
- ***MT*** - Machine Translation - an automated way to translate - typically required checking the results of the machine to ensure there are no errors (this is called post-editing)
- ***LQA*** – Language Quality Assurance – an assessment of the work done by the Loc vendors, performed by 3rd party, to ensure that the work meets expectations
- ***Q@S*** - Quality at Source - this is also called Self-Certification and it refers to a program where the vendors certify the materials against specific pre-set requirements, before they hand them back to us - helps to reduce QA costs.

- **JI** - Joint Innovation - when a vendor submits a Joint Innovation proposal, they are submitting process and tool ideas that will help us to be more efficient/effective in managing the Loc project, thereby reducing costs. It may be called out in a SOW.

Language Quality Standards - there are 4 standards that the MS requestor can select from when doing LQA. These are Premium, Value, Basic and Premium Packaging. The majority of the BGs select Premium, as that's full localization or 100% quality. Value and Basic standards allow for more errors and may not include full localization, so they are less expensive. Few groups use these today. Premium Packaging only refers to Packaging.

Ludské zdroje: consulting (*Human Resources: Consulting*)

Human Resources Consulting are all consulting services provided for Benefits Design, Executive Compensation Design, Executive Coaching, Outplacement and Transition, Organizational Design, Training and Development, and Labor Compliance.

Ludské zdroje: personálne služby (*Human Resources: Staffing Services*)

The HR staffing category card includes vendors who provide all Job Board, Direct Placement, Project Based Recruiting, and Recruiting Process Outsourcing services.

Marketing: všeobecne (*Marketing: General*)

Transactions will relate to goods and/or services necessary to promote the proper image of MSFT, its corporate interests, products and services to both internal and external audiences of MSFT.

Nahrávacie agentúry (*Agencies of Record – Global*)

The activities that the two global Agencies of Record provide fall in the Relationship Marketing commodity area - a broad category that encompasses all „below the line“ marketing activity at Microsoft. These two companies, McCann Relationship Marketing (MRM) and Wunderman, have global capabilities and specialize as consolidators and “Prime Contractors” in the creative, design, project management, and fulfillment services utilized by MSFT in branding and marketing efforts, which directly target certain markets such as consumers, Fortune 500 Companies, ISP etc. This also includes all marketing efforts like mailings newsletters etc. related to MSFT's on-line presence.

Občerstvenie na podujatiach (*Event Catering*)

All external event catering that includes catering dictated by the venue and any independent catering provided for the event. This does not include catering at MSFT facilities.

Obchodná stratégia (*Business Strategy*)

Business Strategy includes vendors who provide all consulting services for Mergers and Acquisitions, Strategic Planning, Portfolio Assessment, IT Strategy, Brand strategy, Governance, Change Management, Organizational Structure, Marketing, Product Strategy, and Organizational Strategy.

Odmeny, trofeje a plakety (*Awards, Trophie & Plaques*)

The service of producing and distributing awards, trophies and plaques as well as the management of specific recognition programs.

Ostatné prevádzkové služby (*Janitorial Services*)

Vendors providing all manner of internal & external janitorial services.

Podujatia: všeobecne (*Events: General*)

All manner of goods and services required by MSFT before, during and after a MSFT sponsored or hosted event.

Poplatky tretím stranám (*Third Party Payments*)

Third party disbursement vendors are engaged by Microsoft when business groups have requirements for a high volume of non-repetitive payments to a large number of single use vendors. Since our accounts payable system is built on the idea of bulk payments to repetitive vendors, it usually isn't feasible to manage this type of program using SAP, as each vendor would have to be set up for payments to be made. Third party vendors provide program management services including rebate qualification and validation, customer service related to that qualification including in some cases the setup of websites or toll free telephone customer support services and the payment of rebates or incentives to individuals, partners or distributors on behalf of Microsoft. They can also provide fulfillment services for prize or premium programs, including the delivery of physical goods or gift cards to recipients at Microsoft's direction. Other third party vendors manage business functions such as facility management, expatriate compensation payments, sales

and use tax management and payment, logistics and freight services, and the management and payment of vendor or contract resources.

Poskytovanie spoločenských priestorov (*Venues & Site Selection*)

Meeting or event space that can include hotels, convention centers, public spaces, or any space that requires payment for its use, including requirement of a deposit and/or advance reservation.

Právnické služby (*Legal Services*)

All manner of legal services acquired by MSFT with respect to representing MSFT, its interests or employees.

Prieskum trhu: Competitive Intellingence (*Market Research: Competitive Intelligence*)

Competitive Intelligence gathering at Microsoft is defined as the legal and ethical collection and/or analysis of information regarding the capabilities, vulnerabilities, and intentions of business competitors. Microsoft Competitive Intelligence policy <http://mspolicy/> applies whenever you seek, receive or use information about our competitors from any source, including from the competitor itself, customers, agents, suppliers, or vendors engaged to gather information for Microsoft or others.

Prieskum trhu: všeobecne (*Market Research: General*)

Transactions will relate to information concerning the markets in which MSFT competes, industry trends, consumer and business perceptions of MSFT, as well as MSFT's competitors' products and services in a similar market place.

Profesionálne služby: všeobecne (*Professional Services: General*)

Transactions will relate to all range of professional services used to either augment MSFT's existing staffing levels and expertise OR work on MSFT's behalf.

Reklamné agentúry a nákup médií (*Advertising Agency & Media Buying*)

The direct creation of ideas, or the management and roll out of advertising campaigns. This may include ensuring (through the purchasing of the appropriate level of media exposure) that the message is delivered via various media outlets and forms such as radio, television, internet, newspapers, periodicals, billboards, banners and even skywriting. These activities would include the following detailed services:

- consulting services for creative design and development,
- production of the advertising medium,
- media purchase and distribution of the advertising that is produced and/or integrated marketing which includes purchasing a package of services (e.g., combination of media and production).

Common terminology:

- AOR (Agency of Record),
- Above the Line - broadcast advertising,
- Below the Line - customer one-on-one advertising.

Replikácia CD & DVD (*CD & DVD Replication*)

CD and DVD replication services for inclusion in MSFT products or as marketing materials that are distributed to customers. Blank CDs and DVDs.

RE&F: General

This is a "catch all" category to be used when the other listed categories don't easily apply based on the size of the operation.

Telemarketing (*Telemarketing*)

Outbound Telemarketing: Includes placing outbound calls for the purpose of qualifying probably sales opportunities, identifying key business contacts, prospecting, generating demand / setting appointments for sales representatives. Other services include script development, call monitoring, reporting/campaign analysis.

Tlač („*Print*“)

Involves producing printed collateral, including brochures, flyers, manuals, inserts, direct mail and marketing print of all kinds. Includes marketing incentive efforts through point-of-sale product displays (standalones, desk/countertop, pallet, etc.) but generally does not include Point of Sale and Retail packaging.

Údržba, opravy a doplnkové služby (*Maintenance, Repairs & Additional Tenant Services*)

Vendors providing maintenance & repair services. This is the appropriate category for vendors providing broad facilities management services.

Vybavenie: pomocné programy (*Facilities: Utilities*)

Utility vendors providing power, water, sewer, rubbish and fuel services. Please only use this category when payments are made directly to vendors providing utility services. Do NOT use this category if payments are made through another party (i.e. - landlord).

Vybavenie: prenájom a leasing (*Facilities: Rent & Lease*)

Payments made to landlords for building leases or short term rent, including operating costs when these are paid for directly to the landlord.

Vybavenie: preprava a parkovanie (*Facilities: Transportation & Parking*)

Vendors providing transportation and parking services which are not part of an existing lease agreement through the building landlord. This may include valet parking and campus shuttle services.

Výuka profesionálnych a obchodných zručností (*Learning Delivery for Professional & Business Skills*)

This category is used to describe and classify vendors which provide training for professional, leadership, management and business skills courses, including employee, manager and leadership training, mentoring and executive coaching.

Vývoj aplikácií (*Application Development*)

Application Development will include the following services: Programming, Planning - Development and Project Management related to the development of Microsoft products, implementation of technology within the Microsoft IT infrastructure and integration of Microsoft products into customers' IT infrastructures. Application Development follows the Software Development Lifecycle including typical stages such as Envision/Design, Development, Testing, Maintenance (Sustain Engineering) and Enhancements. Due to the nature of the SDLC phased approach some Testing: Software category services may be included in the Application Development category.

Other related categories cards outside of this category include: Web Development, Consulting, and Business Strategy. Please refer to those cards for purchasing services.

Zákaznícke, partnerské a sprostredkovateľské poplatky (*Customer, Partner & Reseller Payments*)

Payments made to customers, partners, resellers, advertisers or other entities to pay for business transactions related to Microsoft's relationship with them such as TAP payments, commission payments, advertising publisher, or to customers/partners from the Make it Right Fund.

Združenia: členstvo a poplatky (*Associations: Membership & Dues*)

Fees and/or dues related to professional associations' memberships, which are important to Microsoft business units promotion and interaction with specific industries. All vendor records associated to this category should be set up under "M" in the ABC Indicator field in the SAP vendor Master File.

PRÍLOHA P XI: MANUÁL

The MANUAL to PROJECT on CATEGORIZATION

(Johnson Controls inter spol s.r.o.)

1. Find the types of services provided by the vednor to Microsoft:

- cleaning of internal sun blinds,
- regular cleaning & maintenance,
- regular flower care,
- air handler,
- floor waxing;
- cabling fix.

2. Check the current categories and the definitions of these categories:

- ***Facilities - Transportation & Parking*** - Vendors providing transportation and parking services which are not part of an existing lease agreement through the building landlord. This may include valet parking and campus shuttle services.
- ***Facilities: Rent & Lease*** - Payments made to landlords for building leases or short term rent, including operating costs when these are paid for directly to the landlord.
- ***Facilities: Utilities*** - Utility vendors providing power, water, sewer, rubbish and fuel services. Please only use this category when payments are made directly to vendors providing utility services. Do NOT use this category if payments are made through another party (i.e. - landlord).
- ***Legal Services*** - All manner of legal services acquired by MSFT with respect to representing MSFT, its interests or employees.
- ***Office Supplies*** - Transactions will relate to office supplies such as stationary and pens, as well as the rental and lease of office equipment and furniture.

- ***RE&F: General*** - This is a "catch all" category to be used when the other listed categories don't easily apply based on the size of the operation.
- 3. Compare provided services with definition of the category and discover which are correctly associated to concrete vendor.
- 4. In our example we recognize that no category is associated correctly, so we have to find out which one is the best category by the definition and the provided activities.
- 5. There are two categories that corresponding to the provided services:
 - ***Janitorial Services*** - Vendors providing all manner of internal & external janitorial services.
 - ***Construction Materials*** - Construction material vendors only including data cabling.