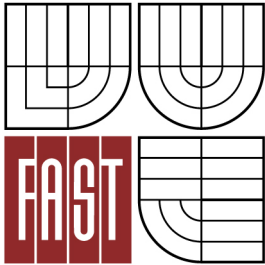




VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA STAVEBNÍ

ÚSTAV STAVEBNÍ EKONOMIKY A ŘÍZENÍ

FACULTY OF CIVIL ENGINEERING

INSTITUTE OF STRUCTURAL ECONOMICS AND MANAGEMENT

ŘÍZENÍ PODNIKOVÉHO NÁKUPU VE STAVEBNÍ FIRMĚ

ENTERPRISE PURCHASING MANAGEMENT IN A CONSTRUCTION COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

DIPLOMA THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

BC. ADAM JÉGL

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

ING. TOMÁŠ HANÁK, PH.D.

BRNO 2016



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ FAKULTA STAVEBNÍ

Studijní program	N3607 Stavební inženýrství
Typ studijního programu	Navazující magisterský studijní program s prezenční formou studia
Studijní obor	3607T038 Management stavebnictví (N)
Pracoviště	Ústav stavební ekonomiky a řízení

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Diplomant	Bc. Adam Jégl
Název	Řízení podnikového nákupu ve stavební firmě
Vedoucí diplomové práce	Ing. Tomáš Hanák, Ph.D.
Datum zadání diplomové práce	31. 3. 2015
Datum odevzdání diplomové práce	15. 1. 2016

V Brně dne 31. 3. 2015

.....
doc. Ing. Jana Korytářová, Ph.D.
Vedoucí ústavu

.....
prof. Ing. Rostislav Drochytka, CSc., MBA
Děkan Fakulty stavební VUT

Podklady a literatura

1. Lukoszová X. Nákup a jeho řízení. Computer Press, 2004.
2. Nenadál J. Management partnerství s dodavateli. Management Press. 2006.
3. Tomek J., Hofman, J. Moderní řízení nákupu podniku. Management Press, 1999.
4. Lysons K., Farrington B. Purchasing and supply chain management. Pearson, 2012. ISBN: 9780273723684.

Zásady pro vypracování

Cílem práce je analyzovat řízení podnikového nákupu ve vybraném stavebním podniku. Výstupem práce bude soubor doporučení vedoucích ke zlepšení nákupního managementu a zvýšení jeho efektivity.

1. Podnikový nákup a jeho řízení
2. Dodavatelsko-odběratelské vztahy
3. Specifika nákupu v oblasti stavebnictví
4. Popis zkoumaného subjektu a analýza stávajícího stavu
5. Návrh zlepšení nákupního managementu zkoumaného subjektu
6. Formulace závěrů/doporučení.

Struktura bakalářské/diplomové práce

VŠKP vypracujte a rozčleňte podle dále uvedené struktury:

1. Textová část VŠKP zpracovaná podle Směrnice rektora "Úprava, odevzdávání, zveřejňování a uchovávání vysokoškolských kvalifikačních prací" a Směrnice děkana "Úprava, odevzdávání, zveřejňování a uchovávání vysokoškolských kvalifikačních prací na FAST VUT" (povinná součást VŠKP).
2. Přílohy textové části VŠKP zpracované podle Směrnice rektora "Úprava, odevzdávání, zveřejňování a uchovávání vysokoškolských kvalifikačních prací" a Směrnice děkana "Úprava, odevzdávání, zveřejňování a uchovávání vysokoškolských kvalifikačních prací na FAST VUT" (nepovinná součást VŠKP v případě, že přílohy nejsou součástí textové části VŠKP, ale textovou část doplňují).

.....

Ing. Tomáš Hanák, Ph.D.
Vedoucí diplomové práce

Abstrakt

Tato diplomová práce se zabývá nákupním managementem v oblasti stavebnictví a vztahy mezi dodavateli a odběrateli. V teoretické části jsou nadefinovány základní obchodní vztahy, výběr a způsob hodnocení dodavatelů, způsob jejich komunikace a důkladně popsán outsourcing a insourcing. Praktická část je souborem několika nákupních aktivit, které prezentují výhodnost dlouhodobých partnerských vztahů dodavatele s odběrateli. Výhodnost je posuzována na základě časové a finanční úspory.

Klíčová slova

Nákupní management, outsourcing, insourcing, dlouhodobé partnerské vztahy, dodavatelé, odběratelé, cenové nabídky

Abstract

This thesis deals with purchasing management in the construction industry and the relationships between suppliers and customers. In the theoretical part are defined basic trade relations, selection and method of evaluation of suppliers, their mode of communication and thoroughly described outsourcing and insourcing. The practical part is a collection of several purchasing activities presenting the advantages of long-term relationships with suppliers customers. Preference is assessed on the basis of time and financial savings.

Keywords

Purchasing management, outsourcing, insourcing , long-term relationships, suppliers, customers, quotations

Bibliografická citace VŠKP

Bc. Adam Jégl *Řízení podnikového nákupu ve stavební firmě*. Brno, 2016. 94 s., 11 s. příl. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta stavební, Ústav stavební ekonomiky a řízení. Vedoucí práce Ing. Tomáš Hanák, Ph.D.

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracoval(a) samostatně a že jsem uvedl(a) všechny použité informační zdroje.

V Brně dne 12.1.2016

.....
podpis autora

Bc. Adam Jégl

Poděkování:

Touto cestou bych rád poděkoval Ing. Tomáši Hanákovi, Ph.D. za cenné rady a připomínky, které mi pomohly při tvorbě této práce. Dále bych rád poděkoval firmám 3V&H a ABH design, které mi nejen poskytly materiály pro tuto diplomovou práci, ale také mi daly možnost práci v praxi.

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY	10
INSTITUTE OF STRUCTURAL ECONOMICS AND MANAGEMENT	10
1. Úvod.....	9
2. Vztahy mezi dodavateli a odběrateli/partnery.....	10
2.1. Aktuální praxe	11
2.1.1. Způsob poptávání	11
2.1.2. Tradiční DOV	13
2.2. Partnerství s dodavateli	13
2.2.1. DOV – partnerství	15
3. Výběr a hodnocení dodavatelů.....	17
3.1. Nákupní management.....	17
3.1.1. Nákupní situace	18
3.1.2. Kraljičova matice	20
3.1.3. Nástroje nákupu.....	21
3.1.4. Výběr dodavatelů	22
3.1.5. Kritéria a hodnocení výběru dodavatelů.....	23
3.2. Outsourcing a Insourcing	25
3.2.1. Outsourcing	26
3.2.2. Insourcing.....	30
3.2.3. Výhody a nevýhody Outsourcingu.....	31
3.2.3.1. Výhody Outsourcingu.....	32
3.2.3.2. Nevýhody a rizika Outsourcingu	34
3.2.4. Vyrob nebo kup („Make or buy“)	37
4. Komunikace s dodavateli	38
4.1. Druhy komunikace a jejich obsah	40
4.1.1. Komunikace před zahájením projektu partnerství s dodavateli	40
4.1.2. Komunikace po zahájení projektu partnerství s dodavateli.....	41
4.1.2.1. Pravidelná, běžná komunikace	42
4.1.2.2. Komunikace vyvolána jednorázovými potřebami	42
5. Praktická část	43
6. Firma 3V&H	44
6.1. Charakteristika firmy.....	44

6.2.	Práce přípraváře staveb.....	49
6.2.1.	Aktuální způsob poptávání.....	50
6.2.2.	Partnerství s dodavateli	52
4.2.3.	Návod pro nové přípraváře.....	55
7.	Poptávání v terénu/Speciální případy poptávání.....	59
7.1.	Identifikace problému.....	59
7.1.1.	Firma Sedma systém, s.r.o.....	60
7.1.2.	Firma K- okna Group, s.r.o.	60
7.1.3.	Firma OKNOSTUDIO, s.r.o.	61
7.1.4.	Firma AV okna a dveře	61
7.1.5.	Vyhodnocení cenových nabídek	61
8.	Finančně vyjádřena úspora dlouhodobého partnerského vztahu	64
8.1.	Firma ABH design.....	64
8.2.	Zakázka - Arburg.....	65
8.2.1.	Partnerská nabídka Arburg.....	66
8.3.	Zakázka – Českovice.....	68
8.3.1.	Partnerská nabídka Českovice.....	69
8.4.	Shrnutí zjištěných výsledků.....	70
9.	Rozhovory.....	74
10.	Osobní poznámka autora.....	76
11.	Závěr	77
12.	Seznam použité literatury.....	78
13.	Seznam použitých zkratk a symbolů	80
14.	Seznam tabulek	80
15.	Seznam obrázků a grafů.....	81
16.	Přílohy.....	82

1. Úvod

Tato diplomová práce se zabývá ve své teoretické části problematikou nákupního managementu, kde proti sobě stojí vždy minimálně dvě strany. Na jedné straně je to objednatel, který hájí své potřeby a snaží se zvýšit svojí konkurenceschopnost, kdežto na druhé straně stojí dodavatel, který se snaží maximalizovat zisky a objemy zakázek. Tato práce se zaměří na nastínění aktuální situace na českém trhu, ale také se pokusí vytvořit moderní světový koncept, v kterém autor této práce vidí dlouhodobý přínos pro všechny zúčastněné strany.

K vytvoření dlouhodobých partnerských vztahů je klíčem řádný výběr dodavatelů, který v této práci bude popsán v druhé teoretické části. Po samotném výběru dodavatele je potřeba nadefinovat postupy komunikace, které bude během spolupráce nutné dodržovat k zajištění maximální efektivnosti spolupráce. V návaznosti na předchozí etapy přípravy kvalitní spolupráce je nutné porovnat a vyhodnotit, jaký přínos má spolupráce s daným dodavatelem. Toto rozebírá poslední část teoretické části.

Praktická část pojednává o důležitosti a přidané hodnotě pečlivého výběru spolehlivého a hlavně levného dodavatele, ovšem za předpokladu zachování kvality. Na příkladu reálné stavební firmy bude prezentováno, o kolik je možné pečlivým a systematickým postupem výběru dodavatelů ušetřit nejen čas, ale hlavně finanční prostředky. Celkové vyhodnocení praktické části nebude pouze výčet ušetřených finančních prostředků, ale obsahuje návrh, jak tyto peníze využít ke zkvalitnění výběrového procesu dodavatelů. Firmě je dále vytvořena univerzální příručka (směrnice), která vede ke zkvalitnění poptávání a slouží novým, ale i stávající zaměstnancům.

2. Vztahy mezi dodavateli a odběrateli/partnery

Tato kapitola je z části o zkušenostech autora z aktuální praxe, které mohou být velice subjektivní. Autor se ovšem domnívá, že v této kapitole je popsána častěji zastoupena praxe v České republice.

Vztahy mezi dodavateli jsou velmi komplikované. Každá strana hájí své zájmy. Ze strany dodavatele jde o zvyšování zisků, zatímco ze strany odběratele jde o minimalizaci nákladů. Je mnoho způsobů, jak v dnešní době fungují vztahy mezi dodavateli a odběrateli. Můžeme zde vidět tzv. diktátorské vztahy/smlouvy, kde velké firmy nutí své dodatele zlevňovat své produkty/služby, pod výhrůžkou výměny dodavatele. Ovšem stejně tak to může být naopak. Autor se domnívá, že pro dlouhodobou spolupráci, založenou na společných zájmech, je potřeba najít kompromis mezi těmito vzájemnými potřebami. Na začátku je potřeba si říci, co je samotný význam dodavatelsko-odběratelských vztahů. Význam DOV (dodavatelské-odběratelských vztahů) je uskutečňovat obchodní činnost, která má stránku hmotnou (věci, služby), finanční a stránku informační.

Na začátku je potřeba si vymezit časté termíny, které se budou v této diplomové práci často vyskytovat.

Názvosloví [1]

Odběratel – právnická nebo fyzická osoba, která přijímá produkt, nebo službu od dodavatele,

Dodavatel – organizace nebo osoba, která poskytuje produkt nebo službu,

Nakupování/nákup – nakupování je proces, ve kterém odběratelské organizace zabezpečují dodávky jako vstupy pro své vlastní procesy,

Produkt – výsledek procesu

Dodávka – minimálně jeden produkt, jenž je nakupován odběratelem za účelem jeho využití nebo dalšího zhodnocení

Jakost – je to komplexní vlastnost produktu, umožňující splňovat legislativní požadavky i požadavky zákazníků prostřednictvím určité úrovně znaků.

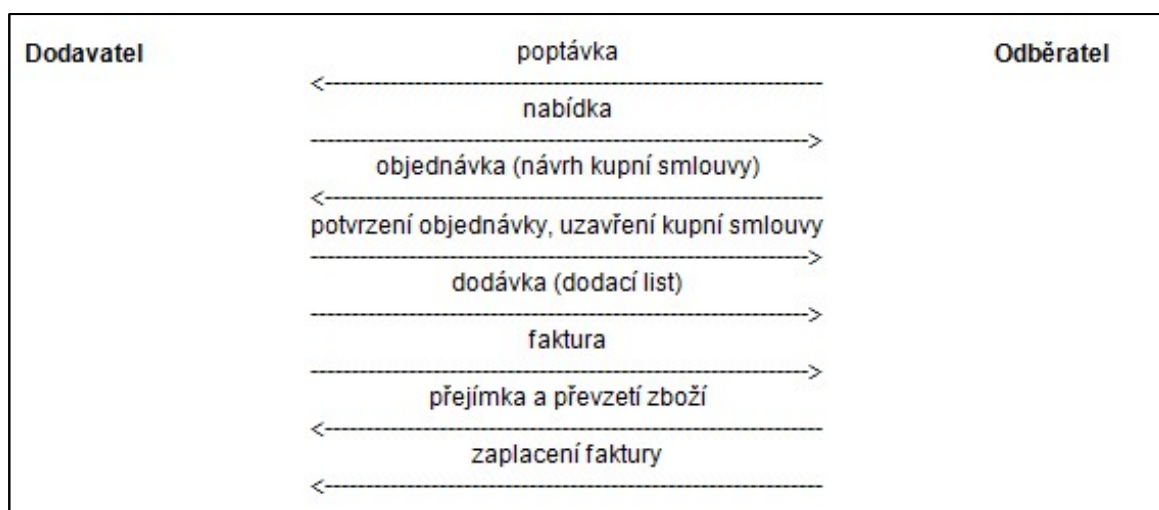
Metoda partnerství s dodavateli – dle EFQM je to vynikající působení organizace v oblasti managementu i dosahovaných výsledků, vycházející ze souboru základních principů, který zahrnuje orientaci na výsledky, zaměření na zákazníka, vůdcovství a stálost zlepšování, učení se a inovace, vzájemně prospěšné partnerství a sociální odpovědnost.

2.1. Aktuální praxe

V této kapitole je popisována aktuální praxe, která je dle autora přehledná a dostatečně funkční, ale je zde velký potenciál ke značnému zlepšení součinnosti DOV. Autor měl možnost pracovat ve stavební firmě na pozici přípravaře stavby, kde významnou činností byl kontakt s dodavateli a jejich samotným výběrem.

2.1.1. Způsob poptávání

Na obrázku č. 1 je znázorněn aktuální proces navazování kontaktu odběratel-dodavatel. Tento proces je naprosto standardní a dokonale vyhovuje pro kvalitní výstupy v českém konkurenčním prostředí.



Obrázek č. 1 – Informační toky mezi dodavateli a odběrateli [1]

Dále budou rozebrány body, které předchází uzavření smlouvy, neboť tato práce se zabývá právě procesem, který podpisu předchází.

Vybrané jednotlivé etapy DOV [9]

Poptávka – nezávazná písemnost, ve které projevuje odběratel zájem zjistit cenu služby, výrobků a zboží

Nabídka – dodavatel odpovídá na poptávku, kde odpovídá na všechny zmíněné otázky z poptávky a stanovuje cenu v DPH za své služby, či produkty

Objednávka (návrh kupní smlouvy) – v tomto procesu první závazný doklad, buď se vypíše objednávka, nebo kupní smlouva.

Objednávka (jednorázový odběr) musí splňovat tyto náležitosti:

- název a adresa firmy objedávajícího
- přesný popis objednávaného zboží
- množství a cena
- termín a způsob dodání
- způsob placení
- číslo objednávky, datum objednávky
- podpis objedávajícího

Kupní smlouva (dlouhodobější dodávky) musí obsahovat tyto náležitosti:

- předmět (název, rozměry, množství, druh, další specifikace)
- cenu (částka za kus, předběžná cena - odkaz na ceník)
- platební podmínky
- dodací podmínky (termín dodání, způsob dodání)
- podpisy
- množství
- výhrada vlastnictví (přechod vlastnictví)
- právo zpětné koupě
- reklamační podmínky
- stanoveno, co se považuje za podstatnou vadu

2.1.2. Tradiční DOV

V běžné praxi se staví dodavatele a odběratele často do pozice vzájemné nedůvěry. Tento přístup je velice krátkozraký, ale než se podíváme na samotné řešení této situace, nejdříve se důkladněji seznámíme s nejčastějšími poměry mezi dodavateli a odběrateli. [1]

Alternativy DOV

- 1) Odběratelé vyhrožují dodavatelům ukončením spolupráce při jejich jakémkoliv selhání,
- 2) diktát požadavků odběratele je hlavní formou vzájemné komunikace s dodavateli, to u dodavatelů způsobuje tyto reakce:
 - dodavatelé stále žijí v nejistotě a místo investování do rozvoje společnosti vytvářejí rezervní fondy pro případ budoucích potíží – a ty se opravdu dostavují;
 - dodavatelé mají odůvodněný pocit nevyvážených vztahů, kde mají pouze malou vyjednávací pozici;
 - dodavatel ve snaze nevypadnout z dodavatelského řetězce se může uchýlovat k podbízení s cenami, které jsou na samém prahu efektivnosti;
 - finanční nestabilita dodavatele se může také ovlivnit, zvláště v případě, kdy za aktuálního dodavatele neexistuje dostatečně kvalitní náhrada.

Opačným jevem, neboli situace, kde funguje partnerství v dodavateli, se zabývá kapitola 2.2.1. Řešením výše zmíněných alternativ jsou dlouhodobé partnerské smlouvy, které jsou založeny na metodě partnerství s dodavateli (viz. kapitola 2.2.). Tato metoda staví dodavatele a odběratele na pozici úzce spolupracujících partnerů, kteří sdílejí veškeré potřebné informace, úspěchy, ale i problémy.

2.2. Partnerství s dodavateli

Už na začátku je důležité konstatovat, že tento způsob partnerství s dodavateli proces nakupování nevytlačuje na okraj zájmů, ale že jej obohacuje o nové přístupy i aktivity, které kvalitativně zvyšují tento způsob na novou úroveň. Aplikace této metody není možná pro všechny dodavatele. Je nutné si vybrat ty nákladově

nejvýznamnější dodavatele a s těmito začít budou dlouhodobý vztah. Způsob řádného výběru si probereme v kapitole 6.2.3. V tabulce č. 1 je shrnutí základních rozdílů mezi tradičním pojetím a způsobem, kdy jsou dodavatelé bráni jako partneři. [1]

Tabulka č. 1 – Porovnání způsobů DOV [1]

Hledisko	Tradiční pojetí	Partnerství s dodavateli
Báze DOV	S vysokým podílem nedůvěry	Vztahy vzájemné důvěry
Dodavatel v roli	Často protivníka	Spolupracujícího partnera
Doba spolupráce	Často velmi krátká	Relativně dlouhá
Kritéria jakosti dodávek	Shoda se specifikacemi	Vhodnost k použití, odvozená od požadavků zákazníků a legislativy
Metody zabezpečování jakosti dodávek	Odvozené od ověřování shody	Systémové přístupy založené na prevenci
Komunikace s dodavateli	Často formální, zaměřená na smlouvy s předpisy	Systematická, založená na sdílení nejlepších praktik
Báze dodavatelů	Mnoho dodavatelů	Redukovaný, ale pečlivě vybraný počet dodavatelů
Strategie přístupu k dodavatelům	Odvozená od řízení nápravných opatření	Odvozena od řízení procesů a vztahů
Hlavní rozhodovací kritérium odběratele	Často pouze cena dodávek	Úplné náklady zásobování (nákupu)
Klíč k úspěšnosti nákupu	Schopnost odběratele vyjednávat	Schopnost partnerů vyhledávat příležitosti ke zlepšování
Plány nákupu	Tvořeny většinou s ohledem na potřeby odběratele	Integrované se záměry a plány konečných uživatelů
Důraz na kvalitu	Dodávek	Vztahů

V tabulce č. 1 jeví přehledně zpracováno, ale jsou tu hlediska, která si zaslouží hlubší rozbor. Jedním z těchto hledisek je kritérium výběru, kde se v praxi potvrzuje, že hlavní a kolikrát jediný aspekt je cena dodávek. Zde je vidět krátkozrakost tohoto jediného kritéria. Při užití metody partnerství se náklady při společné kooperaci mohou dramaticky snižovat.

Dalším důležitým a v praxi běžným aspektem je značná promiskuita odběratelů, kteří se snaží vyjednat s dodavatelem nejlepší cenu, a po ukončení kontraktu měnit své dodavatele okamžitě nahrazují. O neefektivnosti této strategie se již věnovala kapitola 2.1.2. a i další kapitoly se tomuto bude věnovat.

2.2.1. DOV – partnerství

V kapitole 2.1.2. jsou znázorněny dopady na psychiku dodavatelů v tradičním způsobu komunikace a spolupráce. Tato část je věnována přesnému opaku, tedy přidané hodnotě kvalitního partnerství s dodavatelem. [1]

Pozitivní efekty:

- 1) Odběratel může dodavatelům nabízet dlouhodobé kontrakty, a tím je motivovat,
- 2) dodavatelé nebudou žít v permanentní nejistotě a budou schopni investovat peníze do osobního rozvoje (pracovníci, technologie, produkty),
- 3) dodavatelé nebudou nuceni trávit velké množství času hledáním nových zakázek, tímto dochází k velké úspoře finančních prostředků
 - nižší náklady vedou ke schopnosti snižovat ceny pro odběratele
 - dále se snižuje variabilita (kolísání) kvality dodávek, což působí pozitivně na odběratele

Je nutné si uvědomit, že celý tento proces není jednorázová záležitost a obě strany musí vynaložit potřebné úsilí a snahu k tvorbě takto provázaných partnerských vztahů. Tyto vztahy se budují nějaký čas a není zde prostor pro netrpělivost. Partnerství s dodavatelem je dlouhodobý proces a je potřeba na to myslet při jeho zavádění.

Příklad [8]

V roce 2004 na dublinské univerzitě pan Alan V. Hore v případové studii naznačil a vypočítal, jak finančně náročná je papírová administrativa spojená s poptáním a přijetím nabídky na obou stranách. Vypočítal, že v případě zavedení výpočetní techniky by úspory na obou stranách byly kolem 87%.

Tato případová studie byla původně vytvořena za účelem demonstrace snížení nákladů, procesních postupů a úspory času zavedením výpočetní techniky. Ovšem tento příklad velmi dobře ukazuje, že v případě, kdy by výpočetní techniku nakoupila jenom jedna ze zúčastněných stran, např. dodavatel, úspora by byla nulová, neboť při komunikaci s odběratelem by byla vyžadována stále písemná komunikace. Partnerství s dodavatelem stojí z velké části na společném rozvíjení svých procesních postupů, společné komunikaci a kvalitními výstupy.

3. Výběr a hodnocení dodavatelů

Kapitola 2. se zabývala hlavně vztahy mezi dodavateli, kde bylo jasně vysvětleno, že užší spolupráce dodavatelů s odběrateli je velmi přínosná pro obě zúčastněné strany. Ovšem tyto vztahy lze rozvíjet a prohlubovat až ve chvíli, kdy už jsme našli takové partnery, u kterých to lze zkusit aplikovat. Využití metody partnerství nelze u všech dodavatelů, jako dobrý případ lze poukázat na nepravidelnost objednávek, nebo unikátnost výrobku dodavatele, tedy výrobek, který se využívá velmi zřídka. Naopak vhodní dodavatelé jsou ti, kteří se využívají často v relativně pravidelných intervalech. Dalším vodítkem pro výběr dodavatelů, u kterých budeme využívat metodu partnerství je podíl, který zaujímají jednotliví dodavatelé v celkovém objemu nákladů na konečný produkt. Čím vyšší podíl nákladů na konečném výsledku dodavatel zaujímá, tím je větší potřeba spolupráce. [1]

Hodnocení a výběr dodavatelů je výrazně preventivní soubor činností, jejichž smyslem je ještě před uzavřením obchodního kontraktu vybrat z mnoha potenciálních dodavatelů jednoho nebo několik, kteří budou vyhovovat odběratelem stanoveným kritériím. Než si však ukážeme způsoby výběru a hodnocení, je potřeba si říct něco o celém procesu nákupní logistiky, tedy systému, který výše zmíněné parametry obsahuje.

3.1. Nákupní management

Nákupní management v moderně řízeném podniku je důležitou organizační složkou, která poskytuje možnost komplexního řízení materiálového toku od dodavatelů k odběratelům. Základním úkolem nákupní logistiky je zabezpečit potřebný materiál pro výrobu v požadovaném množství, v požadovaném termínu a s vynaložením co nejnižších nákladů při optimální vázanosti prostředků v zásobách. [1]

Úkolem zásobovací činnosti je:

- Výběr vhodného dodavatele,
- smluvní zajištění dodávek,
- jejich převzetí, příjem a kontrola,
- uložení do skladu,
- vychystání a výdej,
- zajištění veškeré potřebné manipulace se zbožím.

Toto vše musí být realizováno za podmínky maximální hospodárnosti. Praktická část této práce bude věnovat hlavně pečlivému výběru dodavatele a jeho pozitivní přínos pro odběratele. Management nákupu zajišťuje materiálové vstupy potřebných druhů v určité kvalitě, množství a v daném termínu. Dále musí respektovat podnikatelská, ekonomická, ekologická, sociální, technická a jiná kritéria.

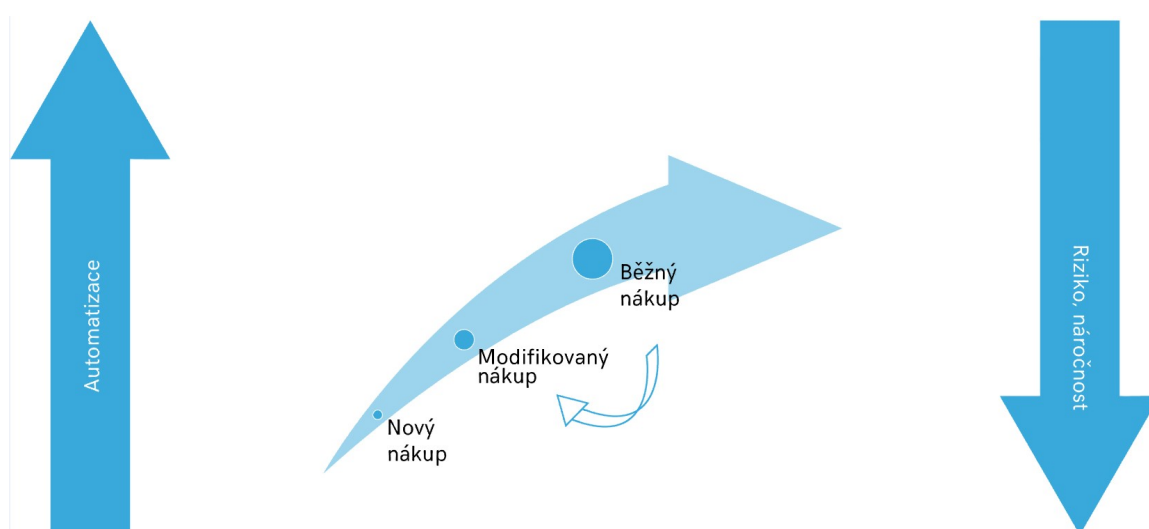
3.1.1. Nákupní situace

Celý proces nákupu začíná kategorizaci produktů či služeb na základě rizika vyplývajícího z nedostatků zkušeností s produktem nebo službou a náročností celého poptávkového řízení. Nakupované produkty nebo služby lze rozdělit do 3 hlavních nákupních situací. Tyto situace jsou nadefinovány jako „běžný nákup“, „opakovaný nákup“ a „nový nákup“. [16]

Běžný nákup – jedná se o rutinní nákupní situaci, kdy dochází k pravidelným nákupům materiálů např. pro výrobu, opravy a administrativu. Důležitým bodem je to, že se jedná o nákup již u známého dodavatele, proto odpadá nutnost ověřování solventnosti dodavatele a dalších kritérií, které jsou důležité pro výběrové řízení. Na základě předchozích zkušeností lze očekávat, jak bude probíhat spolupráce a jaká bude kvalita poptávané komodity, a proto se snižuje riziko neshody dodavatele s odběratelem a následky z toho vzniklé. [16]

Modifikovaný nákup – tento nákup může vycházet i z běžného nákupu, kde dochází k nějakým významnějším odchylkám, ale také se může jednat o situace, kde se poptává běžný sortiment u nových dodavatelů. Zde je již částečně zvýšené riziko a větší náročnost poptávání, neboť je vyžadováno více informací ke kvalifikovanému rozhodnutí. [16]

Nový nákup – tato situace je nejrizikovější, nejnáročnější a poptávkové procesy se teprve nově vytvářejí, neboť nelze vycházet z předchozích zkušeností. Tento nákup je využíván v situaci nových nebo nedostatkových komodit. Je zde výrazně kladen důraz na množství a kvalitu získaných informací. [16]

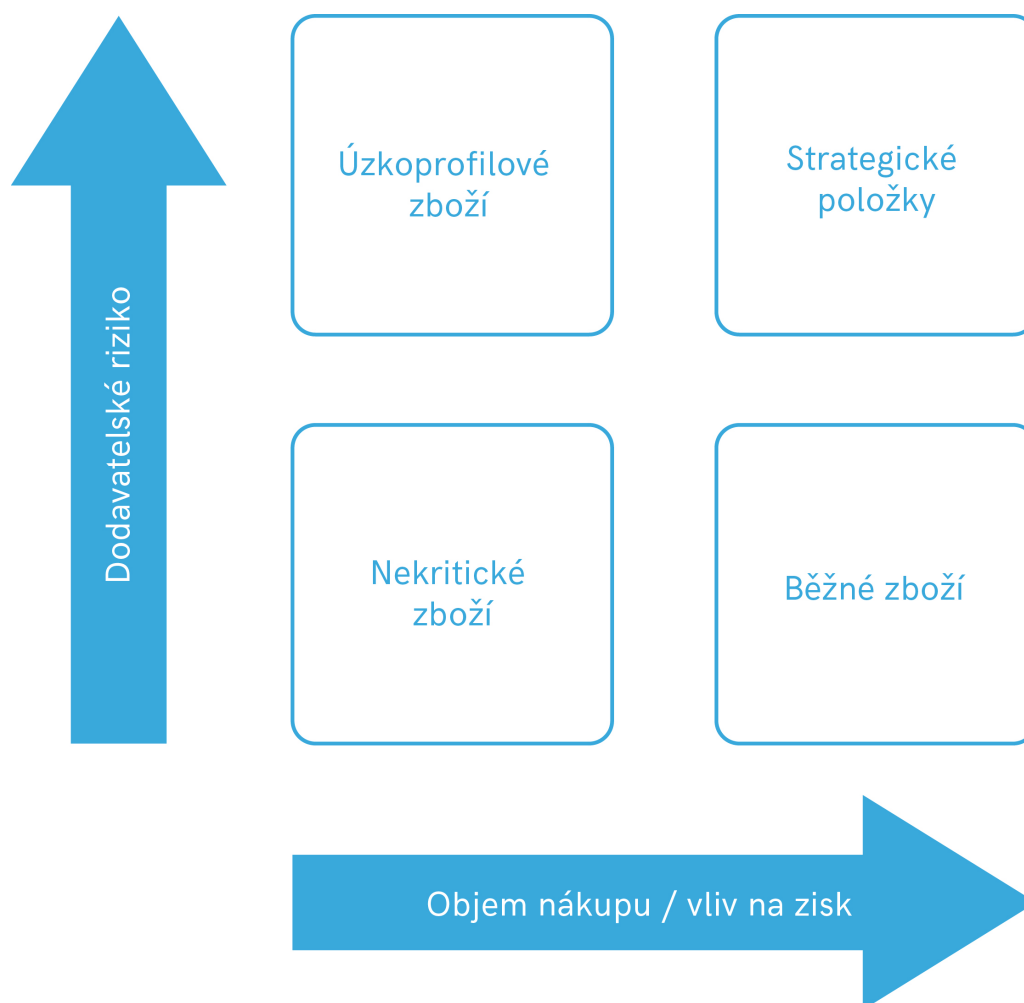


Obrázek č. 2 – Nákupní situace [16]

Z obrázku je možné vidět, že čím běžnější nákup se odehrává, tím více automatizovanějším se celý proces stává a je méně časově náročnější. Obrázek má také snahu vyjádřit dle šířky vnitřní šipky častost výskytu jednotlivých situací. Většina nákupů spadá do kategorie běžný nákup, ale například s procesními změnami, legislativními změnami nebo technologickými změnami může dojít k „novému nákupu“, který už tak častý není. [16]

3.1.2. Kraljičova matice

Kraljičova matice doplňuje nákupní management o rozdělení materiálu na základě vlivu na zisk firmy a dodavatelském riziku. Matice je rozdělena do 4 polí, které jsou jasně nadefinovány. Definice jednotlivých polí vychází z polohy daného pole vůči vodorovné a svislé ose. Svislá osa reprezentuje míru dodavatelského rizika, které vychází z možnosti dostupnosti produktu, na počtu dodavatelů, intenzitu konkurenčního prostředí, možnost uskladnění či možnost substitučního výrobku. Vodorovná osa reprezentuje hodnotu vlivu nakupovaných položek na ziskovost podniku. [15] [16]



Obrázek č. 3 – Kraljičova matice [15] [16]

Výsledkem je matice 2 x 2 sloupce a řady rozdělující portfolio produktů do čtyř oblastí. Jednotlivé oblasti budou dále popsány a specifikovány.

Úzkoprofilové zboží – Omezená nabídka dodavatelů. Za této situace je vhodné udržovat dobré vztahy s dodavateli, ale také vynakládat snahu do hledání nových dodavatelů.

Strategické položky – Do této kategorie spadají klíčové nákupy. Je zde požadavek na zajištění dlouhodobé dostupnosti zboží. Z tohoto důvodu je nutné si vhodně vybrat dodavatele a udržovat s nimi dlouhodobé partnerské vztahy. O této kategorii produktů rozhoduje vrcholový management.

Nekritické zboží – Zde lze najít zboží nízké hodnoty, je zde možná decentralizace nákupu. O nákupu tohoto zboží rozhoduje běžný nákupčí.

Běžné zboží – V této oblasti existuje široká nabídka dodavatelů a lze v této oblasti užít nákupní sílu. Je zde důležitá znalost trhu a vhodné zvolení cenové úrovně. O nákupech tohoto zboží rozhoduje vedoucí nákupu.

3.1.3. Nástroje nákupu

Pro řádný nákup je potřeba si osvojit soubor dovedností, které jsou nezbytné pro úspěch celého procesu. [1]

Informační mix – schopnost vytvořit informační soubory o stavu vnitřních parametrů podniku a současně i o situaci zdrojů na trhu.

Komunikační mix – schopnost komunikace se spolupracovníky uvnitř podniku, tak i s aktuálními dodavateli.

Dodavatelský mix – mít zanalyzován velký počet dodavatelů a na základě těchto analýz vybrat toho nejvhodnějšího pro daný nákup.

Konkurenční mix – schopnost identifikace konkurenční situace na základě průzkumu trhu

Cenový mix – schopnost provádět optimální cenovou politiku s ohledem na konečný ekonomický efekt podniku.

Výrobní mix – schopnost se kvalifikovaně vyjadřovat k materiálové kvalitě a její konkurenční schopnosti na trhu.

Logistický mix – je provázen rozhodováním o nákupních logistických podmínkách a řešení komplexů problémů, jako volbu dodávkové cesty, logistické zabezpečení dodávek, způsob skladování a řízení zásob, apod.

3.1.4. Výběr dodavatelů

Výběr vhodných dodavatelů je pro závod velmi důležitý. Správný výběr může příznivě ovlivnit hospodaření podniku. Především snížení nákladů na materiál zvyšuje ziskové rozpětí na každou vyrobenou a prodanou jednotku. Vhodní dodavatelé příznivě ovlivňují zákaznický servis – výrobní proces probíhá hladce, bez zpomalení nebo výpadku.

V případě výběru dodavatelů se postupuje podle klíče, kterým se bude zabývat praktická část této diplomové práce. Základ je ovšem sestavit si seznam potenciálních dodavatelů, pro ty položky, které se nakupují. V případě dodavatelů nového produktu anebo služby je potřeba založit nový seznam dodavatelů. Pokud poptáváme již známé produkty anebo služby nahlédneme do seznamu, kde již máme před vybrané dodavatele, v případě úplně nových dodavatelů seznam akorát doplníme. Vytváří se tak budoucí databáze dodavatelů, do které ukládáme průběžná hodnocení. V databázi jsou klíčové informace o dodavatelích. Lze zde najít parametry jako např. jakost, předchozí zkušenost, cena, kontakt a doba splatnosti. Pro porovnání dodavatelů z těchto parametrů se zvolí kritéria, podle kterých bude vhodný dodavatel vybrán. Poté se vypracuje tabulka, v našem případě tabulka č. 2, ve které se potenciální dodavatelé ohodnotí.

3.1.5. Kritéria a hodnocení výběru dodavatelů

Jak již bylo řečeno v kapitole 3.1.2., na základě všech dostupných informací o dodavatelích, je potřeba si zvolit klíčové faktory, na základě kterých budeme jednotlivé dodavatele porovnávat. Pro tabulku č. 2 byla vybrána 3 kritéria: jakost, cena a dodané množství. [1]

Tabulka č. 2 - Kritéria dodavatelů a jejich ohodnocení [1]

Hodnota	5	4	3	2	1
Kritérium	Velmi dobré	Dobré	Neutrální	Přijatelné	Špatné
Jakost	Špičková	Přesahuje minimální požadavky	Odpovídá minimálním požadavkům	Přijatelné minimální požadavky	Nesplňuje minimální požadavky
Cena	Více než 5% pod průměrnou cenou	Do 5 % pod průměrnou cenou	Průměrná cena	Do 5% nad průměrnou cenou	Více jak 15% nad průměrnou cenou
Dodané množství	Přesně dodržené	Množství přesahuje 5% nad objednaným množstvím	Nenaplnění do 5%, přeplnění nad 10 %	Nenaplnění až o 10%	Nenaplnění více jak 10%

Pro porovnání dodavatelů existuje velké množství metod, ale zde si uvedeme pouze některé.

Vybrané metody [1]

- Prosté hodnocení,
- váhové hodnocení,
- scoring,
- audit u dodavatele,
- samo hodnocení.

Metoda prosté hodnocení

Tato metoda se obvykle preferuje u nových výrobků a neznámých dodavatelů. Kritéria hodnotíme body 1 až 5. Získané body následně sečteme a ten dodavatel, který má největší celkové hodnocení, bude vybrán pro další spolupráci.

Metoda váhového hodnocení

U této metody je potřeba si nastavit váhy hodnotících kritérií. Provede se to tak, že jednotlivým kritériím se přidělí procentní podíl významnosti. Součet všech vah musí být 100%. Poté bodové hodnocení, z prostého hodnocení, jednotlivých kritérií vynásobíme stanovenými váhami. Získané součiny sečteme a stanovíme pořadí od nejmenší hodnoty.

Scoring

Tento model se používá pro hodnocení dodavatelů, které můžeme zpětně hodnotit na základě údajů získaných v delším časovém intervalu. Ke stanoveným hodnotícím kritériím přidělíme procentní podíl významnosti. Zde součet musí opět dát 100%.

Audit u dodavatele

Tato metoda patří mezi ty progresivní, kdy se u potenciálního dodavatele provede logistický audit. Zde se můžeme setkat s termínem „dvoudenní výroba“. V průběhu auditu „dvoudenní výroby“ se postupuje podle předem stanovených a známých kritérií, které vycházejí z příslušných norem pro řízení jakosti, které jsou rozšířeny o prověření schopností potenciálního dodavatele plnit stanovené výkonnostní normy při dodržení požadované jakosti po dobu dvou pracovních dní. Je nutné dodat, že audit probíhá až po oboustranné dohodě.

Samo hodnocení

Samo hodnocení dodavatele je zvláštní metoda hodnocení, která se používá jen ojediněle a to na základě požadavku potenciálního zákazníka. Samo hodnocení se provádí opět podle předem stanovených kritérií interními auditory potenciálního dodavatele. Po vypracování komplexního hodnocení a vypracování závěrečné zprávy vedoucím auditorem, následuje prezentace výsledků auditu před TOP managementem, který rozhodne o jeho schválení nebo případném opakování po odstranění zjištěných neshod.

3.2. Outsourcing a Insourcing

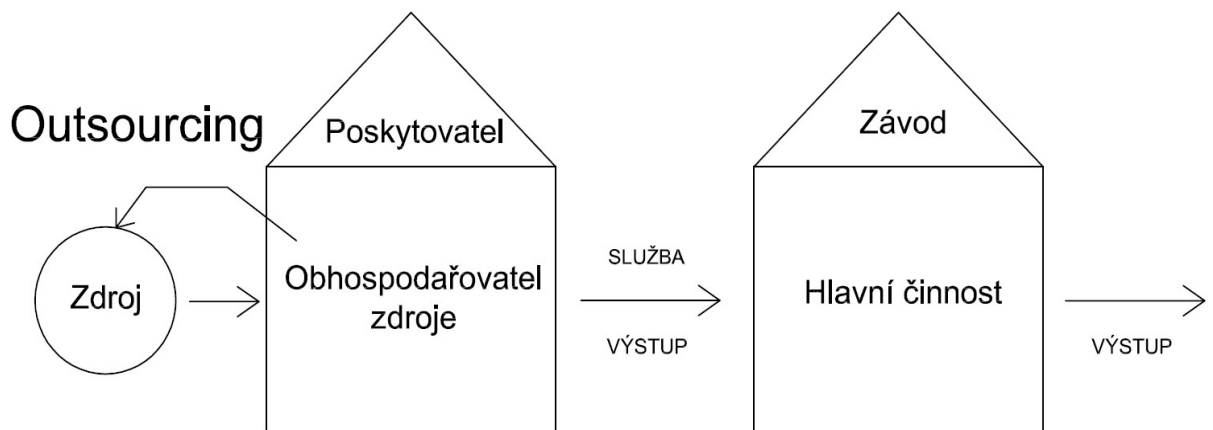
Výběr dodavatelů a jejich hodnocení je velice důležitá role v nákupním managementu, ovšem klíčová otázka, která tomuto všemu předchází je, zdali aktuální situaci nelze vyřešit v rámci svých zdrojů (pracovníci, stroje, materiál,...), tedy insourcingem, anebo bude potřeba zapojit další subjekty trhu, tedy subdodávky (Outsourcing). [20]

Cílem závodů je vytvářet zisk předmětem svého podnikání. K tomu, aby tohoto bylo docíleno, je potřeba obstát v konkurenčním prostředí. V případě, že se firmě daří, dochází k navyšování obchodních kontraktů. V tuto chvíli je potřeba rozhodnout, zdali se navýší pracovní síla a výroba v závodě, anebo bude využit externí partner. Toto rozhodnutí je velmi důležité, protože jsou situace, kdy varianta insourcingu může být finančně velice nevýhodná (např. změna výrobní linky). Pro toto rozhodnutí je nutné mít kvalifikované vedoucí pracovníky, kteří jsou kompetentní k výběru vhodné varianty.

3.2.1. Outsourcing

Často také označován jako BPO – Business Process Outsourcing. Nejprve je důležité si říci, co vlastně outsourcing znamená. Již z překladu názvu můžeme mnohé vyčíst. Je totiž složen z dvou anglických slov – „out“, což znamená vně, venku, či mim a „source“, jenž znamená zdroj. Tedy zjednodušeně lze říci, že se jedná o zdroj získávaný mimo (vně) organizaci. Definic tohoto výrazu je mnoho, zde je pro ukázkou tato. Definice říká, že je to dlouhodobý smluvní vztah s „někým“ vně vlastní organizaci na poskytování služeb v jedné nebo více její činnosti. Někdy je pro pojem outsourcing používán opis „využívání externích služeb“. [14] [20]

Outsourcing je stav, kdy vstup, který by firma jinak získala z takového zdroje, koupí od jiného (podnikatelského) subjektu jako službu (nebo zboží). Tímto dochází k odstranění interních činností související s obhospodařováním zdroje. Outsourcingem dochází ke zplošťování firemní struktury právě o aktivity, které se přenechávají externím dodavatelům. Předáním svých povinností na externí subjekty se závod dále „zbavuje“ rizika, plynoucího z dané aktivity. Klíčem k úspěšnému outsourcingu je schopnost managementu firmy vhodně rozhodnout o procesech, či aktivitách, které budou řešeny externími zdroji. [14]



Obrázek č. 4 – Outsourcing [11]

Obrázek č. 4 značí, že závod využívá externí firmu (poskytovatele) k obhospodařování zdroje. Poskytovatel je nyní v situaci, kdy zodpovídá za včasnost, kvalitu služby a jiné podmínky, které byly stanoveny na začátku spolupráce se závodem.

Už zde bylo nastíněno co je to outsourcing a co je klíčem k úspěchu, ale tím možná nejdůležitějším je schopnost rozeznat, kdy outsourcing správně využít. Důležité jsou tedy důvody, proč zvolit externí firmy. Z důvodů uváděných manažery vyplývají následující čtyři základní oblasti důvodů outsourcingu. Jsou to tedy: [11] [20]

- konkurenční,
- věcná,
- finanční,
- organizační.

Konkurenční důvody jsou čistě strategické. Cílem je prioritně získat konkurenční výhodu, a tedy náskok nad konkurencí. Tento politicko-strategický krok má sloužit k naplnění dlouhodobých plánů a je tedy z krátkodobých faktických (číselně prokazatelných) přínosů neměřitelný. [11] [12]

Věcné důvody se týkají zdokonalení v oblasti hlavní činnosti. Outsourcing zajišťuje přístup ke zdrojům potřebným pro rozvoj hlavní oblasti na vysoké úrovni. Hlavně se jedná o rozvoj, ale jsou i případy, kdy může být věcným přínosem třeba udržení tradice. [11] [12]

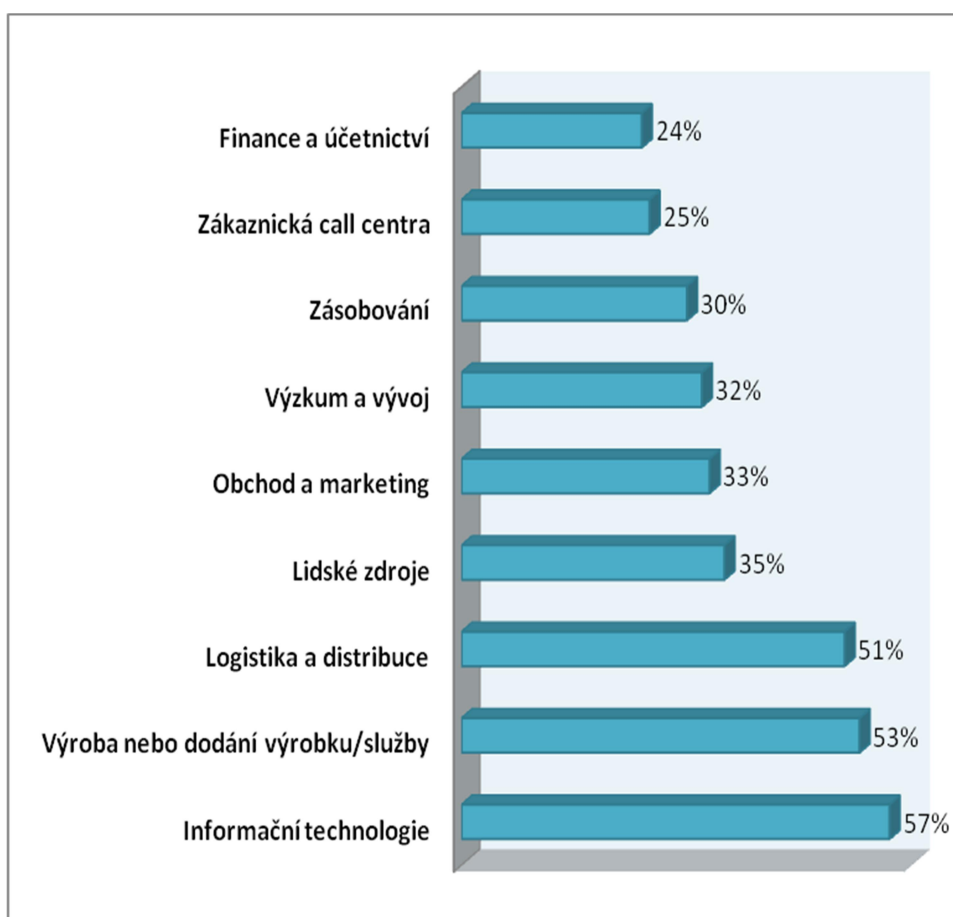
Finanční důvody jsou snížení nákladů a zvýšení výnosů. Není vhodné mít toto v hlavních cílech, neboť je lze číselně stanovit, ovšem neexistuje způsob, jak tohoto exaktně dosáhnout. Nejvýstižněji lze o finančních důvodech říct to, že doprovázejí ostatní cíle a důvody. Finanční hledisko je důležitým hodnotícím faktorem při vyhodnocování úspěšnosti outsourcingu aplikovaného z jiných důvodů než finančních. Finance jsou tedy spíše než důvodem outsourcingu, hlavně hodnotícím nebo rozhodovacím kritériem. [11] [12]

U **organizačních** důvodů je jedná hlavně o efektivitu podnikových struktur. Zjednodušuje to tedy manažerskou práci z pohledu řízení a zplošťuje to strukturu podniku. [11] [12]

V novodobé historii se outsourcingem začali firmy tématizovaně zabývat někdy v šedesátých letech tohoto století. Podle většiny pramenů však nastává zlom a začátek masového užití (v USA) outsourcing informačního systému firmou Kodak. Masovost využívání outsourcingu tedy začíná vytěsněním informačního systému. [11] [12]

Výše jsou zmíněny hlavní důvody, proč využít právě outsourcing. V kapitole 3.2.3.1 je tomuto vyhrazeno více prostoru a jsou zde zmíněny i konkrétní výhody.

Společnost Price waterhouse Coopers provedla průzkum zaměřený i na nejčastěji outsourcované oblasti. Jak je z obrázku č. 5 patrné, mezi nejčastěji outsourcovanou oblast patří informační technologie, které zaujímají 57 %. Druhou nejčastěji vytěsňovanou oblastí je výroba nebo dodání výrobku či služby a to se svými 53 %. Z obrázku je i zřejmé, že se společnosti čím dál častěji uchylují k outsourcingu více podstatných aktivit, které přispívají k realizaci hlavní podnikové činnosti. Mezi další služby, které si více jak 30 % společností zajišťuje externě, patří logistika a distribuce, lidské zdroje, obchod a marketing, výzkum a vývoj a zásobování. [12]



Obrázek č. 5 – Obory outsourcingu

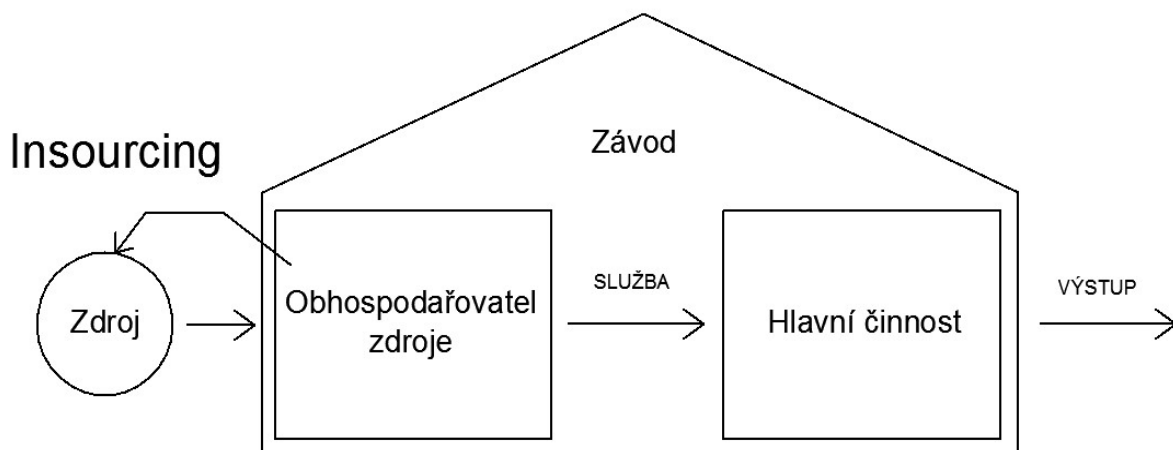
3.2.2. Insourcing

Název insourcing je stejně jako outsourcing, odvozen ze dvou slov pocházejících z obchodní angličtiny. Jak už bylo vysvětleno v outsourcingu, slovo „source“ vyjadřuje zdroj, avšak „in“ znamená uvnitř, v, při. Na základě tohoto můžeme vydedukovat, že se jedná o přesný opak outsourcingu. Lépe řečeno jde o případ, kdy dochází k rozšiřování a prohlubování firemní struktury. [20]

Insourcing je tvorba, či začlenění služby nebo výroby produktu dříve poskytované externě do podnikatelských činností organizace.

Aktuální trendy trhu ukazují, že velké firmy mají tendenci začleňovat některé procesy zpátky do svých závodů. Důvody jsou například z přesvědčení, že vlastní logistika, IT či jiné často využívané služby outsourcingu patří k jejich významné konkurenční výhodě. Dále to může být i z důvodu patriotismu, kdy je pro některé firmy důležité, že mají na svých produktech „Made in Czech republik“.

Na obrázku č. 6 můžeme vidět, že obhospodařovatel zdroje a hlavní činnost je součástí jednoho závodu. Také se zde potvrzují výše zmíněná slova o potřebě rozšiřovat závody právě o divize, které obhospodařují zdroj.



Obrázek č. 6 – Insourcing [11]

Velké množství literatury popisuje insourcing jako opak outsourcingu, proto se nadále zaměříme na samotný outsourcing a věci s ním spojené.

3.2.3. Výhody a nevýhody Outsourcingu

Velké množství společností již využívá externích dodavatelů, kteří splňují přísné požadavky na profesionalitu. Nejčastějšími oblastmi externích služeb jsou daňové, či účetní poradenství, doprava, projektové řízení, IT služby a mnoho dalšího. Ve vrcholném managementu firem panují názory, že kdyby „neoutsourcovali“ své aktivity, riskovali by, že nebudou věnovat hlavní činnosti podnikání dostatek pozornosti. Jinak řečeno, budou zbytečně plýtvat financemi i úsilím na činnostech, které lze přenechat jiným subjektům (externím dodavatelům). Právě tento fakt, je jedním z nejpřesvědčivějších argumentů ve prospěch outsourcingu. [20]

Problematiku insourcingu a outsourcingu neřeší zdaleka jenom výrobní podniky. Mnoho firem v sektoru služeb, hlavně banky, se rozhoduje, které činnosti jsou klíčové pro zajištění konkurenční výhody a je třeba je udržet ve vlastní firemní struktuře, a které lze přenechat externím dodavatelům. Například v bankách je dlouhodobý trend, kde IT služby jsou již výhradně realizovány v rámci vlastní firemní struktury. Důvod tohoto řešení je hlavně bezpečnostní. [20]

3.2.3.1. Výhody Outsourcingu

Výhody outsourcingu jsou vypsány v tabulce č. 3. Významné důvody jsou rozepsány níže pod tabulkou.

Tabulka č. 3 – Výhody Outsourcingu [8] [20]

Výhody
Zjednodušení podnikatelského procesu
Záměna fixních nákladů za variabilní
Používání služeb pouze v nutných případech
Vyřešení problémů lidských zdrojů
Zlepšení podnikové image
Nové technologie bez vedlejších nákladů
Snížení nákladů na úschovnu dat
Zlepšení funkčnosti služeb ve vlastní režii
Zdokonalení kvality
Zlepšení situace v cash flow
Zvýšené povědomí o nákladech
Snižování zátěže z několikanásobného přenášení klíčových funkcí
Koncentrace na hlavní činnost
Řešení IT služeb

Zjednodušení podnikatelského procesu

Tento důležitý faktor je popisován ve více předchozích kapitolách, proto není, v této kapitole, potřeba se tímto dále zabývat. [20]

Záměna fixních nákladů za variabilní

V delším časovém rozmezí nám outsourcing umožňuje nahradit fixní režijní náklady za náklady variabilní, zvláště v oblasti IT vybavení. Oproti např. kancelářskému nábytku mají tato aktiva vysokou míru zastarávání. Toto vede manažery k přenechávání zodpovědnosti a údržby externím partnerům. [12] [20]

Používání služeb pouze v nutných případech

K tomuto způsobu se firmy uchylují v případě nutné okamžité potřeby. To tedy znamená, že podnik využívá služeb pouze tehdy, kdy je opravdu potřebují. Vedoucí pracovníci proto nemusejí mít obavy z okamžitých výkyvů spotřeby služeb, či materiálu. S tímto řešením se často potkávají firmy, které mají sezonní činnost, ale také firmy, které mění svoji výrobní kapacitu z mnoha různých důvodů (vstup na nový trh, změna podmínek na trhu). [12] [20]

Vyřešení problémů lidských zdrojů

V současné době se stává čím dál tím větší problém najímání a udržení kvalifikovaných pracovníků. Tento negativní demografický trend je dlouhodobý a netýká se pouze ČR. Outsourcingem dosáhneme snížení stavu pracovní síly a to vede k přímému snížení nákladů s nimi spojenými. [12] [20]

Nové technologie bez vedlejších nákladů

Nákladný výzkum a vývoj okrajových činností závodu se může přenést na externí subjekt. Tím se značně snižují náklady. Dodavatelé ovšem tyto náklady nesou většinou výměnou za nastavení dlouhodobých partnerských smluv. Nemusí se jednat ovšem jenom o nové technologie, mohou se také změnit normy, navýšit různé poplatky, například ekologické. To všechno jsou věci, které firma přenechává externí firmě, která má toto za úkol řešit a zapracovat do změny technologií, procesů a také cen. [12] [20]

Zlepšení cash flow

Sjednání a uzavírání smluv s externími dodavateli, a tedy i přenášení části činnosti mimo podnik, mohou firmy zlepšit své cash flow. Například místo měsíčních výplat mezd pracovníků lze platit dodavatelům na základě 60, nebo 120 denní splatnosti. Výdaje pak přímo zvyšují náklady z hlediska účetního, zatímco investice vynaložené na strojní vybavení se obvykle odepisují řadu let. [12] [20]

Zvýšené povědomí o nákladech

Dle zkušeností z USA lze říci, že samotný proces porovnávání vlastních nákladů s náklady outsourcingu může zvýšit efektivnost. Úspory tak mohou činit 20 – 30 % aniž by k outsourcingu opravdu došlo. [12] [20]

3.2.3.2. Nevýhody a rizika Outsourcingu

I když má outsourcing mnoho výhod, má také i svá proti. V tabulce č. 4 nejsou vyjmenovány pouze nevýhody, ale i rizika, která se mohou vyskytnout během outsourcingu. [20]

Tabulka č. 4 - Nevýhody a rizika [12] [20]

Nevýhody a rizika
Ztráta kontroly nad procesem
Neschopnost partnera dostát svým závazkům
Kvalita poskytnuté služby
Ochrana důvěrných údajů
Skryté a nejasné náklady
Transfer znalostí
Konkurence může využívat stejného poskytovatele

Ztráta kontroly nad procesem

Může se zde objevit riziko, kdy ztráta kontroly důležitého procesu způsobí značné problémy, které mohou negativně ovlivnit hlavní činnost závodu. Jedním z takových faktorů může být flexibilita, tedy pružnost rychle se přizpůsobovat potřebám klientům. Firma, jež využívá outsourcing, by měla být v roli kontrolora, který pouze dohlíží a jistým způsobem koriguje své požadavky. [20]

Neschopnost partnera dostát svým závazkům

Poskytovatel nebude schopen dostát svým závazkům a nechá klienta bez přístupu ke smluvené službě nebo výrobkům. Těmto nedostatkům a selháním lze předcházet důkladnou kontrolou poskytovatele před jeho výběrem. Kredibilita potenciálního partnera by měla být jedním z klíčových parametrů. [20]

Kvalita poskytnuté služby

Mohou nastat situace, kdy partner neplní požadavky, které byly domluveny (kvalita, frekvence dodávek, atd.). Pro tyto případy je nutné řešit tyto podmínky v rámci SLA (Service Level Agreement), včetně sankcí. [20]

Ochrana důvěrných údajů

Únik citlivých informací může mít nepříznivý dopad pro firmu a její konkurenční prostředí, mohou být zneužitelné v obchodním styku. Riziko a případně i sankce mohou být ošetřeny ve smlouvě. K eliminaci tohoto rizika pomůže výběr vhodného partnera s dlouholetou historií a dobrým jménem na trhu. [20]

Skryté a nejasné náklady

Některé náklady jsou jen těžko identifikovatelné, proto mohou při hloubkové kontrole zůstat skryty, a druhé jsou naopak snadno odhalitelné. K jejich zabránění je vhodné využívat nástroje controllingu a počítat s finanční rezervou. [20]

Transfer znalostí

Riziko nastává např. v případě rychlého technologického vývoje, postupu výroby, kdy firma v dané oblasti postrádá specialisty, kteří by byli schopni na rychlý vývoj reagovat. [20]

Konkurence může využívat stejného poskytovatele

Jedním z velkých důvodů využití outsourcingu je právě konkurenční výhoda. Tato výhoda ovšem částečně odpadá v případě, že dodavatel má uzavřený kontrakt i s konkurencí. [20]

Rizik spjatých s outsourcingem je velmi mnoho, zde bylo poukázáno pouze na pár z nich, které svým dopadem výrazněji ohrožují spolupráci dodavatele a odběratele.

Na první pohled zde můžeme vidět poměrně důležité důvody, proč vážně zvažovat pro a proti outsourcingu. Ovšem, vrátíme-li se ke kapitole 2. Vztahy mezi dodavateli a odběrateli/partnery, tak zjistíme, že velké množství nevýhod a rizik můžeme do značné míry eliminovat právě tím, že pojmeme dodavatele jako dlouhodobé partnery. V tu chvíli nám odpadají rizika typu změny dodavatele, vyzrazení interních informací a know how, krachu dodavatele, ztráty kontroly nad procesem, snížení kvality produktů a jiné.

3.2.4. Vytvoř nebo kup („Make or buy“)

Už z názvu lze odvodit, že outsourcing je s touto strategií úzce spjat. Klíčové rozhodnutí v této strategii je tedy jasné, vyrobit si to ve svém vlastním podniku anebo to koupit na trhu?

Tento problém je v současnosti stále aktuálnější, a to zejména v případě dodavatelských řetězců, kdy se prohlubuje kooperace mezi partnery a velké množství aktivit jednotlivých členů řetězce převádí na externí dodavatele. „Rozhodovací situace tohoto typu je třeba považovat za jeny ze základních strategických rozhodnutí zejména při vývoji a zavádění nových výrobků na trh. V této souvislosti je používán i termín „Design or Buy“, „vyvinout, nebo nakoupit“. Tlak na rychlé zavádění nových výrobků na trh vede k potřebě rozhodovat o tom, které díly, komponenty, či polotovary vyrábět nebo nakupovat už v prvotních fázích výrobních inovací. Firma si proto musí klást otázky, zda bude sama schopna včas zabezpečit vývoj všech potřebných dílů a komponent pro výrobu finálního výrobku“. [12] [13] [20]

Zkušenosti ukazují, že existuje pozitivní závislost mezi využíváním outsourcingu a růstem národního hospodářství. Toto platí i naopak. Když je ekonomika v recesi, podniky mají tendenci minimalizovat fixní náklady. V tomto období je typické, že podniky spíše přistupují ke strategii „vyrob“. V situaci, kdy ekonomika expanduje, společnosti naopak hledají způsoby, jak rychle navýšit objem produkce, aniž by spotřebovaly své peněžní prostředky na financování maximální kapacity produkce. Lépe řečeno, firmy nechtějí riskovat dlouhodobé závazky do specifických aktivit, ale spíše se snaží využít výhod spolupráce s partnery. [20]

Volba mezi výrobou a nákupem nemusí být vždy tak jednoduchá, jak se může na první pohled zdát. To je důvod, proč je velice důležité si sestavit si profesionální projektový tým, který má za úkol zpracovat tzv. „průvodce procesem“. Ten je možné vytvořit pomocí rozhodovacího stromu, který strukturovaně znázorňuje všechny faktory, které by mohly ovlivnit jejich následné rozhodnutí při volbě strategie.

4. Komunikace s dodavateli

V přechozích kapitolách byl popsán postup výběru dodavatelů a také případy, kdy je vhodné zvolit externí dodavatele. Výběr samotný je důležitá část celého procesu, neméně důležitá je i část následující, tedy ta nejdlejší. Tou částí je komunikace. Soustavný proces, který je potřeba nepodcenit. Komunikace samotná je kolikrát problémem i v běžném osobním životě, proto nemůže být překvapením, že těmito neduhy trpí i dodavatelsko-odběratelské vztahy. Odlišnost je v tom, že v případě obchodu, chyby, které vznikly na základě špatně komunikace mezi partnery, mohou mít obrovské finanční důsledky. Z těchto důvodů firmy začínají rozšiřovat program partnerství o procesy komunikace.

Komunikace je nejčastěji definována jako vzájemná výměna a sdílení informací. Pod těmito pojmy si můžeme představit například toto: [1]

- Komunikace odběratelů s dodavateli (a samozřejmě naopak) musí být formována a rozvíjena jako oboustranný tok informací,
- informace, někdy i nepříjemné, nesmí být před obchodním partnerem za žádných okolností zatajovány nebo zkreslovány,
- vyměňovat se mají v co největším rozsahu i informace popisující tu nejlepší možnou praxi a zkušenosti.

V programu partnerství s dodavateli je požadavkem, aby byla komunikace oboustranně přínosná. Pro tento způsob komunikace je potřeba, aby si dodavatelé i odběratelé osvojili schopnost přijímat i sdělovat informace. V komunikaci hraje důležitou roli i zpětná vazba, což je cyklicky se opakující prvek. Zpětná vazba je velmi účinná forma kontroly, kdy druhá strana dává najevo, jakým způsobem přijala sdělovanou informaci. Protože zpětná vazba nemusí obsahovat pouze příjemné informace, má své zásady, podle kterých se vychází, aby byla vhodně přijata příjemcem. Protože zpětná vazba je pouze součástí komunikace s dodavateli, nebude zde problematika zpětné vazby podrobně probírána. Pokud bychom ale vybrali jedno kritérium, které má zpětná vazba splňovat, je to citlivost předání informace příjemci. Citlivost předání negativní zpětné vazby je klíčová, pakliže chceme, aby byla kladně přijata u partnerů a začalo se s nápravou a zároveň, aby partnery nijak neurazila. [1]

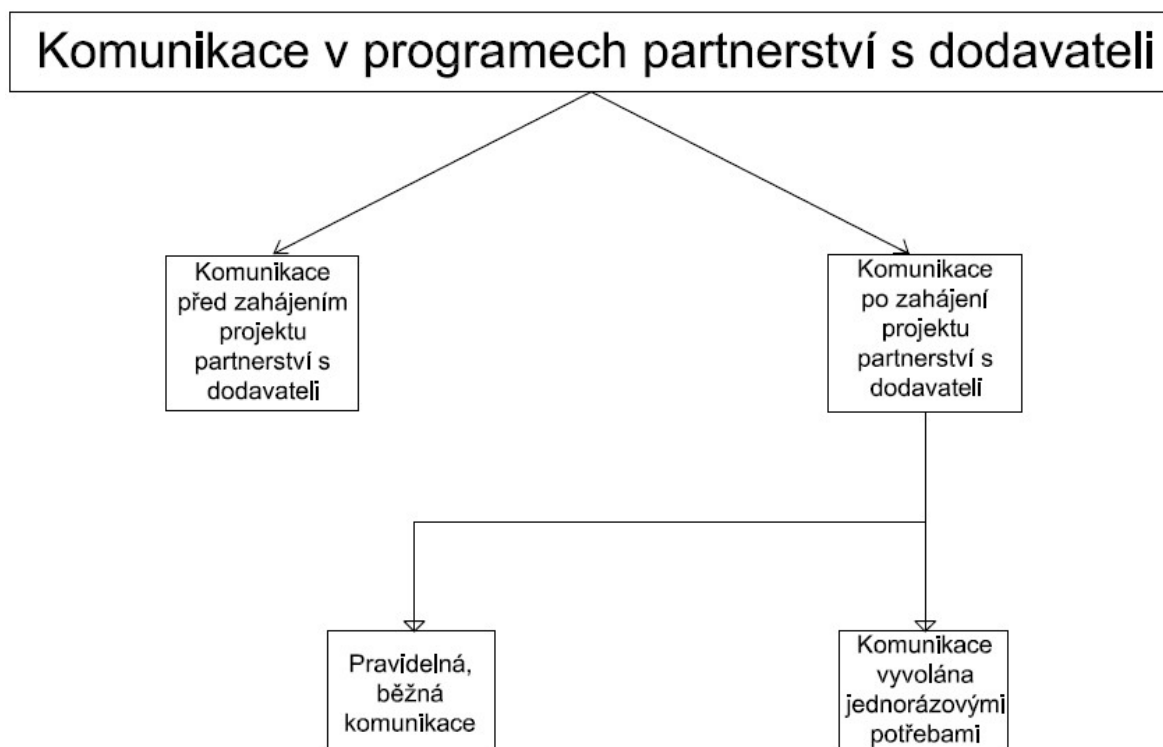
Odhaduje se, že 40% všech problémů ve vztazích mezi odběrateli a dodavateli vyplývá z nedostatků ve vzájemné komunikaci. Zde jsou ukázky toho, jak by to nemělo vypadat. [1]

- 1) Reaktivní komunikace – typická tím, že se partneři domlouvají, až když dojde k určitým problémům. Dochází zde k dotazům typu „Už před dvěma dny tu měla být Vaše zásilka, kde je?“.
- 2) Sdělující se často nedokáže vyjadřovat přesně, své formulace doprovází různými zbytečnými detaily, které zakrývají skutečnou podstatu obsahu sdělení.
- 3) Zahlcení informacemi. Špatný výběr vhodných a podstatných informací vede k zahlcení příjemce obsahu. Dále to vede ke zmatení příjemce, který neví, jak si se všemi informacemi poradit.
- 4) Partneři si kolikrát nerozumí, třebaže oba mluví stejným jazykem. Může se stát, že jeden z partnerů použije termín, který nebude správně interpretován na straně příjemce. Jako příklad lze použít slova „vada“ a „neshoda“, kde rozdíl v pojmech je diametrální.
- 5) Často se také stává, že příjemce nepotvrdí příjem informací. To vede sdělující stranu k pochybnostem, zdali příslušná informace dorazila v organizaci partnera skutečně na pravé místo.
- 6) Příjemce často podceňuje nutnost oficiálního záznamu a archivace sdělení.
- 7) Příjemce sdělení se často z různých důvodů (např. návalu práce, náhodné koncentrace sdělení do jednoho okamžiku apod.) nedokáže plně soustředit na kvalitní příjem a na porozumění informací, což vede minimálně k opakovaným kontaktům toho, kdo sdělení zaslal, ale důsledkem může být i neplnění podmínek obchodní smlouvy.

Toto jsou pouze ilustrující příklady toho, co je běžné v praxi potkat, pakliže se podcení kvalitní, společná a pečlivá příprava směrnic, které mají za úkol těmto problémům předcházet.

4.1. Druhy komunikace a jejich obsah

Druhy komunikace můžeme rozdělit podle fáze spolupráce a případně druhu reakce. Obrázek č. 7 značí schéma dělení komunikace. [1]



Obrázek č. 7 – Druhy komunikace [1]

Každý z výše uvedených druhů je svým způsobem specifický, proto si je dále důkladněji rozebereme.

4.1.1. Komunikace před zahájením projektu partnerství s dodavateli

Tato část komunikace je pochopitelně vyhrazena pro vrcholové vedení obou budoucích partnerů. Tato etapa začíná ve chvíli, kdy se odběratel rozhodne zahájit strategii budování partnerských vztahů s již vybranými dodavateli. Je téměř povinností vedení odběratele, aby osobně navštívilo dodavatelské organizace a přímo na místě se seznámilo s vedením dodavatele a rovnou mu představilo svoje záměry a myšlenky. Pro začátek spolupráce se jiný než přímý kontakt nedoporučuje. Osobní návštěvou se už

dává najevo důležitost, kterou pro Vás potenciální partnerský vztah je. Dále je tu možnost prohlédnout si prostory, ve kterých se budou realizovat výrobky a seznámit se s top managementem. [1]

V této fázi komunikaci je potřeba prodiskutovat tyto věci:

- Cíle a důvody projektu budování partnerství s dodavateli,
- očekávání obou partnerů spojená s realizací daného projektu,
- postupy a řízení projektu,
- složení týmu a vymezení odpovědnosti,
- politika a strategie odběratele i dodavatele, jakožto jejich budoucí provázanost,
- strategické cíle odběratele i dodavatele a plány jejich dosažení,
- kritické faktory úspěšnosti realizace projektu budování partnerských vztahů a procesy jejich řešení,
- způsoby a technické prostředky budoucí komunikace.

Potřebné věci k diskuzi jsou projekt od projektu jiné, proto jsou výše zmíněné věci vždy velmi individuální. Neformální komunikace vrcholových manažerů může být v této situaci velmi přínosná.

4.1.2. Komunikace po zahájení projektu partnerství s dodavateli

Ve chvíli, kdy se vrcholové managementy obou zúčastněných stran domluví na budování partnerských vztahů, přichází další fáze rozvoje vzájemné komunikace. [1]

Zde rozlišujeme dvě formy:

- a) Pravidelnou, běžnou komunikaci;
- b) Komunikaci, jež je vyvolána na základě jednorázové potřeby

4.1.2.1. Pravidelná, běžná komunikace

Systematická komunikace je klíč k úspěchu. Témat a oblastí, které je nutné v pravidelných intervalech diskutovat je velké množství. Tyto snahy vedou k proaktivnímu dialogu. [1]

V této fázi komunikace je potřeba diskutovat tyto věci: [1]

- Plány produkce,
- nové nabídky předkládané dodavatelem (nové služby, technologie),
- formy, metody, a kritéria ověřování shody dodávek,
- odpovědnost dodavatele v případech, že využívá majetek odběratele,
- výsledky auditů.
- získané zkušenosti vedoucí ke zkvalitnění jednotlivých procesů,
- společný marketing,
- aplikaci nových komunikačních kanálů, nových technologií,
- a mnohé další.

4.1.2.2. Komunikace vyvolána jednorázovými potřebami

Situace, které jsou řešeny za podmínek nečekaných, jednorázových situací nejsou většinou příjemné záležitosti. Jsou to hlavně problémy, které je potřeba akutně a neprodleně řešit s nejlepším možným výsledkem. Je nutné si uvědomit, že i se sebelepším nastavením pravidelné komunikace, se jednorázovým potřebám nelze vyhnout. Nemůžeme to vnímat jako nějaký nedostatek partnerských vztahů. [1]

V případě, že nastane výjimečná situace, řeší se tyto věci: [1]

- Problémy s plněním požadavků odběratele na dodávky i dodavatele,
- Výjimky a souhlas odběratele s odchylkami od požadavků na dodávky,
- Kritéria hodnocení a výběr dodavatelů a jejich změn,
- Změny ve způsobech prodeje u dodavatele,

Je celá řada toho, co mohou zástupci obou stran diskutovat. Z důvodu permanentního snahy zdokonalovat vzájemné vztahy, informace mají i vzdělávací motiv. Hodnota informací je vždy přidanou hodnotou vztahů.

5. Praktická část

Praktická část se zaměřuje na posouzení efektivnosti poptávání ve firmě 3V&H, kde měl autor možnost pracovat. V první části se autor bude věnovat popisu firmy a stávající situaci poptávkového řízení. V návaznosti na způsob poptávání aktuálně v praxi, bude metoda časově ohodnocena a porovnána s časově vyjádřenou metodou v případě dlouhodobých partnerských vztahů. Na základě takto časově ohodnocených metod, lze vyjádřit potenciální časovou úsporu. Dále bude navržena a popsána příručka, či manuál pro nového zaměstnance, který má za úkol tendrování materiálů a služeb. Tato příručka by ho měla provést celým procesem, vysvětlit a upozornit na důležité prvky při komunikaci s dodavateli. Efektivnost se bude posuzovat na základě času stráveným poptáváním a schopností dosáhnout dostatečně zajímavé ceny pro výběr dané subdodávky.

Druhá část se zabývá speciálním způsobem poptávání, který se využívá v případech, kdy se jedná o velmi úzkoprofilové zboží, strategické položky anebo v případě akutního problému, kterému se tento druhý bod praktické části věnuje. Autor využívá poznatků z praxe a obchodní dovednosti k tomu, aby na skutečném trhu ukázal, jak takové poptávání vypadá a jak postupoval v jednotlivých krocích.

Poslední část je věnována přímo dlouhodobému partnerskému vztahu mezi dvěma firmami, mezi kterými v minulosti proběhly už nějaké pokusy o jednorázovou spolupráci, ale zatím nikdy nic nebylo realizováno. Autor měl možnost obdržet staré nabídky ke dvěma zakázkám, kde se podílela ve výběrovém řízení i firma ABH design. Tato firma byla zpětně oslovena, zdali by mohla vypracovat položkově totožné nabídky, ale cenu tvořila na základě fiktivního vztahu, kdy obě firmy, již velmi dlouho spolupracují v partnerském vztahu. Tyto nabídky byly dále analyzovány.

Celá praktická část slouží především k názorné ukázce, že zavedené pořádky ve firmě 3V&H už nemusí splňovat potřebné parametry k maximální užitečnosti jednotlivých kroků, které mohou pomoci firmě k dosažení větší konkurenceschopnosti a úspoře nákladů na pracovní sílu.

6. Firma 3V&H

Praktická část byla částečně vypracována z podkladů od firmy 3V&H, která poskytla obdržené nabídky, informace, zkušenosti, know-how a hlavně umožnila autorovi nahlédnout do praxe.

6.1. Charakteristika firmy

Právní forma společnosti 3V&H je společnost s ručením omezeným a základní kapitál firmy je 5.000.000 Kč. Zkratka firmy označuje počet a jména jednatelů. 3 V vyjadřuje počet bratrů Veleckých a osamocené H značí paní Ing. Horňákovou, kteří dohromady tvoří vedení společnosti. Společnost 3V&H vznikla už v roce 1992 a zabývá se hlavně stavební činností, ale i prodejem materiálu. Hlavní zázemí společnosti je v Uherském Brodě, kde sídlí centrála a obchod se stavebninami. V Brně je nově i pobočka/prodejna této společnosti, která je převážně skladově zaměřená na prodej výrobků pro povrchové úpravy staveb, zateplovacích systémů, omítkových směsí, hydroizolační střeš včetně oplechování, tónování barev a omítkovin. Pobočka v Brně je ovšem především samostatnou divizí, která zodpovídá za vlastní výkony a hospodaření. V brněnské provozně jsou tedy vlastní stavbyvedoucí a přípraviči staveb, kteří pracují nezávisle na centrále v Uherském Brodě.

Tabulka č. 5 - Provozovny 3V&H [17]

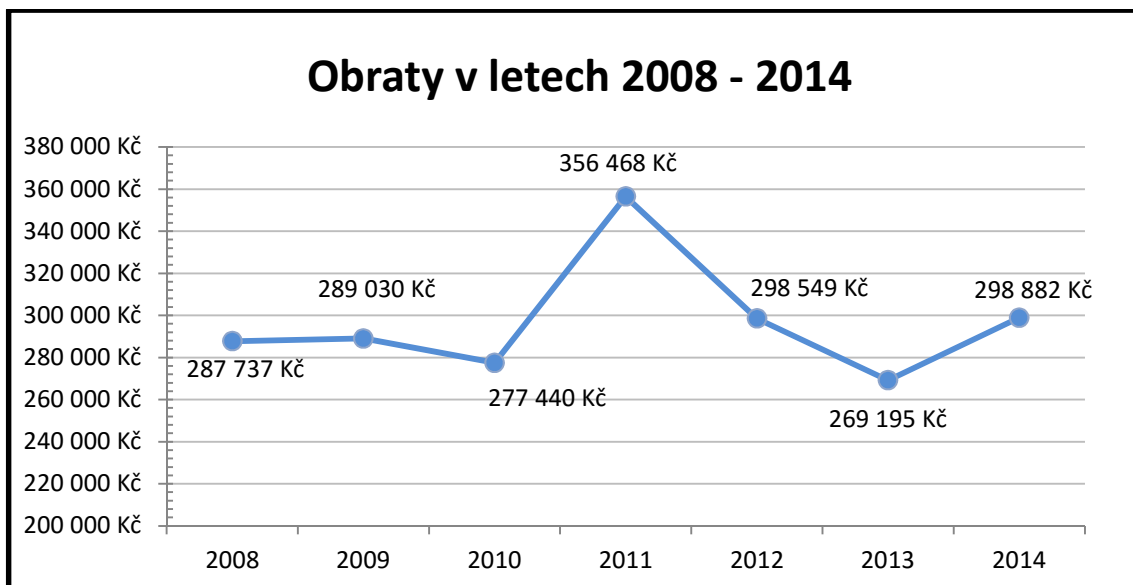
Provozovny	Uherský Brod	Brno - Modřice
Adresa	Prakšická 2495, 688 01	U Vlečky 1055, 664 42
Telefon	572 633 894	548 211 143
Email	obchod@3vah.cz	i.novotna@3vah.cz
Ředitel úseku	Ing. Milan Velecký	Ing. Libor Velecký
Referent nákupu a prodeje	Věra MIMOCHODKOVÁ, tel.: 777 737 311	-
Obchodní referent	Vladimír PUMMER, tel.: 777 738 057	Bc. Iva Novotná, tel.: 777 738 070
Obchodní zástupce	Pavel PETRŮJ, tel.: 777 737 314	Ing. Lukáš ČERNÍN, tel.: 777 737 308

Co se týká podílu těchto poboček na celkovém obratu, tak stavební činnost v Uherském Brodě představuje cca 55 % celkového obratu firmy. Stavební činnost brněnské provozovny představuje asi 35 % a součet obratu stavebnin z obou provozoven je roven asi 10 %.

Tabulka č. 6 – Obraty firmy v letech 2008 – 2014 [18]

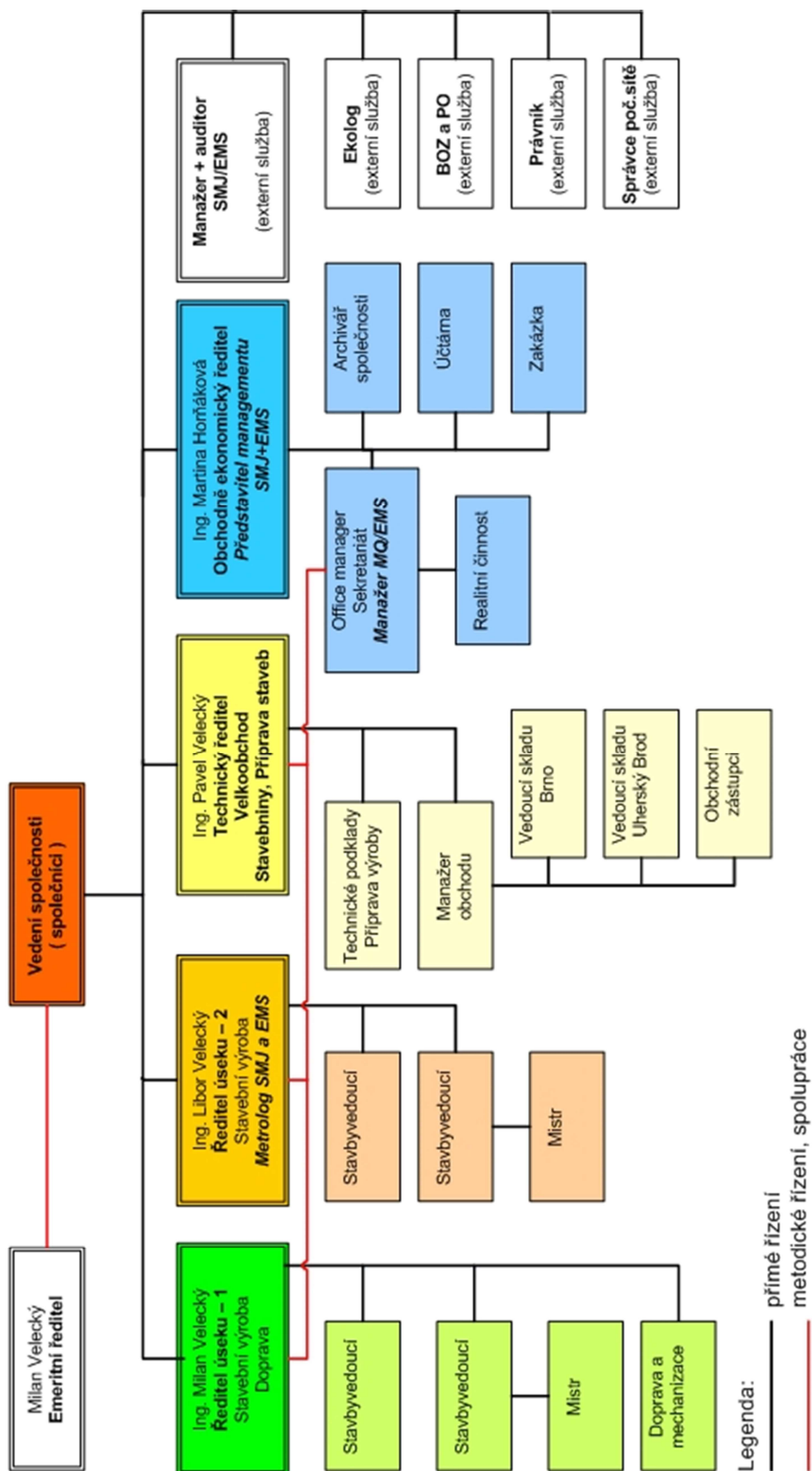
Obraty společnosti v čase (v tis. Kč)						
2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
287 737 Kč	289 030 Kč	277 440 Kč	356 468 Kč	298 549 Kč	269 195 Kč	298 882 Kč

Z tabulky obrátů lze vyčíst, že si firma i přes finanční krizi ve stavebnictví, která se opožděně projevila až v roce 2011, dlouhodobě udržuje obrat kolem 300 milionů korun. Dle této tabulky lze odvodit, že jednatelé této firmy zvládli řídit rizika v čase hospodářské krize, a díky tomu udržet firmu v černých číslech. Z výročních zpráv, kde firma popisovala svoje rozhodnutí v průběhu roku, bylo zjištěno, že si po celou dobu držela zhruba stejný počet zaměstnanců, tedy okolo sta lidí. I samotná fluktuace zaměstnanců byla malá. Ze stejných dat jak lze vidět v tabulce č. 6 je pro přehlednost zpracován i obrázek č. 9, v kterém můžeme přehledněji vidět vývoj obratu v letech.



Obrázek č. 9 – Obraty v letech 2008 – 2014 [18]

Schéma struktury řízení firmy je totožné již několik let. Každý z jednatelů zastává ve firmě klíčovou pozici, která je rovna všem ostatním. Hlavními úseky jsou úsek 1 (UB), úsek 2 (Brno), velkoobchod, ekonomický úsek a jako pátá a externí skupina jsou služby. Úseky 1 a 2 jsou provozovny, které zajišťují stavební výrobu. Každý jednatel má přesně stanovené pole působnosti, tedy lidi a úkoly, které má na starosti a za které nese odpovědnost.



Obrázek č. 8 – Schéma firmy 3V&H [17]

Podklady pro praktickou část byly obdrženy z brněnské provozovny, proto dále budeme pracovat s daty právě této provozovny. Pro lepší představu o velikosti a počtu zakázek byla vypracována tabulka č. 7, která tyto hodnoty znázorňuje. Hodnoty jsou za rok 2014.

Tabulka č. 7 – Počet zakázek za rok 2014

Údaje za rok 2014	Počet zakázek
Nad 300 000 Kč	9
Pod 300 000 Kč	14

Z tabulky lze vyčíst, že brněnská provozovna měla za rok 2014 dohromady 23 zakázek. Většina těchto zakázek byla pro soukromý sektor. Protože se praktická část zabývá hlavně nabídkami interiérových dveří, je velmi důležité vyjádřit, jaký obrat má brněnská pobočka právě na interiérových dveřích. Tyto obraty spolu s dodavateli jsou znázorněny v tabulce č. 8.

Tabulka č. 8 – Obrat interiérových dveří v jednotlivých letech

Přehled obratu na interiérových dveřích v jednotlivých letech		
Roky/firmy	2013	2014
JOK	1 000 000 Kč	400 000 Kč
Antre 3000	-	1 000 000 Kč
Součet za celý rok	1 000 000 Kč	1 400 000 Kč

Tabulka č. 8 ukazuje, že v roce 2014 byly realizovány v brněnské pobočce zakázky na interiérové dveře v hodnotě 1 400 000 Kč. Pokud se vrátíme k celkovému obratu brněnské pobočky, který by měl činit cca 35 % z obratu firmy, pak interiérové dveře činí něco kolem 1,3 %. Podíl interiérových dveří na celkovém obratu je malý, ale nikoliv zanedbatelný. Tento podíl pro samotnou praktickou část není důležitý, neboť se praktická část zabývá hlavně samotným procesem poptávání a komunikace dodavatele

s odběrateli. Tento sortiment, tedy interiérové dveře, byl zvolen proto, že autor má možnost napřímo spolupracovat s firmou, která interiérové dveře vyrábí a zprostředkovává. Toto autorovi umožnilo získat důležité nabídky s nadstandardně nízkými cenami. Tyto ceny nejsou nijak dumpingové, jsou to ceny, na kterých dodavatel stále vydělá, ale při tvorbě ceny je myšleno na dlouhodobý partnerský vztah. Tabulka č. 8 je pro další výpočty a srovnání velice důležitá, proto jí bude možno vidět i v následujících kapitolách.

6.2. Práce přípraváře staveb

Na brněnské provozovně jsou aktuálně k dispozici 3 přípraváři staveb. Průměrně dělají vždy 2-3 zakázky zároveň. Toto se na první pohled nezdá, jako nějaký výrazný problém, ale jak ukáže tabulka č. 9, která ukazuje kompletní pracovní náplň. Z tabulky vyplývá, že mají přípraváři mnoho práce a nějaký způsob zefektivnění by velice pomohl.

Tabulka č. 9 – Pracovní náplň přípravářů

Pracovní náplň přípravářů
Poptávání (Tendrování)
Měsíční fakturace
Změnové listy
Vyhodnocování
Tvorba harmonogramu
Zápisy z KD
Jednání s investorem
Jednání s projektantem
Subdodavatelské smlouvy

Tabulka č. 9 obsahuje nejdůležitější pracovní úkoly přípraváře, ale je i mnoho dílčích úkolů, které je třeba dělat, akorát nebyly zmíněny v tabulce. S touto tabulkou jsou zajímavé i pracovní přesčasy, které se pohybují kolem 4 hodin týdně, což vychází

na téměř 150 hodin přesčasů ročně. Na základě těchto informací je snahou praktické části ušetřit přípravářům čas s poptáváním a firmě ušetřit peníze.

6.2.1. Aktuální způsob poptávání

Tato kapitola je věnována aktuální praxi poptávání ve firmě 3V&H, ale je možné, že je tento způsob běžný i v mnoha dalších firmách napříč obory. Je nutné ještě sdělit, že jednotlivé dílčí kroky jsou jiné s každým přípravářem a taktéž se mění i čas, který jednotlivým přípravářům stačí k jeho realizování. Také záleží na typu poptávaného zboží, ale všeobecně by časy měly odpovídat průměru. Níže budou jednotlivé kroky popsány a bude u nich vyjádřen čas, který běžně a průměrně odpovídá jejich realizaci.

1. Stavbyvedoucí zadává přípraváři úkol k poptání a seznámí ho s poptávaným materiálem nebo prací. **(5 minut)**
2. Přípravář si otevře interní dokument se seznamem aktuálních i bývalých partnerů a zjišťuje, zdali z tohoto dokumentu může čerpat potenciální dodavatele. **(3 minuty)**
Interní dokument, neboli tzv. „Short list“, je excelovský soubor, který má záložky rozděleny dle profesí a materiálů. U jednotlivých dodavatelů, kteří v něm figurují, se vyskytují důležité informace vedoucí k jejich možnému kontaktu (e-mail a tel. číslo). Dále je u každého dodavatele i řádek „Informace“, který by se mohl jmenovat i „Zkušenosti“. Nejedná se o zkušenosti samotných dodavatelů, ale o zkušenosti s jejich spoluprací, tedy nějaká zpětná vazba.
3. Pokud se v seznamu nenachází potřební dodavatelé, anebo všechny informace, přechází se k hledání na internetu. Při podmínce minimálně 3 obdrženy nabídek, je potřeba obeslat poptávku cca jednoho a půl násobku potenciálních partnerů (zaokrouhlíme na 4). Tento celý úkon může pro 4 dodavatele trvat i 40 minut. **(40 minut)**
4. Poté se vytáhne z rozpočtu požadovaný oddíl a vytvoří se z něj tzv. „slepý rozpočet“, tedy rozpočet pouze s poptávanou oblastí (materiál a práce) a výkazem výměr. Slepý rozpočet se odesílá spolu s kritérii na jakost a kvalitu. **(10 minut)**

5. Pátý bod je vyhrazen pro doplňující otázky poptaných dodavatelů. Tady se jedná o odepisování v rádech jednotek minut. Dohromady to však může být i čtvrt hodiny. **(15 minut)**
6. Tato fáze je věnována shromažďování nabídek. Do časové náročnosti není započten čas čekání, ale pouze práce nutná s uložení nabídek. Paralelně s příjmem nabídek se pojí i kontrola nabídek, zdali splňují požadované kritéria, jestli nechybí nějaké položky a jestli jsou všechny nabídky porovnatelné. **(20 minut)**
7. Přehledné zpracování výstupů nabídek do konečné vyhodnocovací tabulky, která bude prezentována řediteli úseku. **(5 minut)**
8. Navázání kontaktu s úspěšným kandidátem a stanovení termínu osobní schůzky. **(5 minut)**
9. Aktivní účast na schůzce spolu se stavbyvedoucím, někdy i vedoucím úseku. Na schůzce dochází k další diskusi ohledně ceny. Těchto schůzek může být více. Pro náš výpočet času budeme počítat pouze jednu návštěvu. Časový plán bude tedy počítán s teoretický úspornější variantou. **(30 minut)**
10. Příprava smlouvy. **(20 minut)**
11. Podpis smlouvy. **(15 minut)**

Dohromady celá tato agenda zabere v průměru 168 minut, tedy téměř 3 hodiny. Ještě jednou je nutné podotknout, že všechny tyto kroky jsou velice individuální a při vzácnějších materiálech, kdy je těžké nalézt i tuzemského dodavatele se tyto časy mnohonásobně prodlužují. Právě toto byl i jeden z důvodů, proč byl vybrán běžný sortiment interiérových dveří, které se poptávají běžně, a můžeme u nich dosáhnout námi vypočteného časového úseku 168 minut za celý proces.

Firma 3V&H se u běžného zboží staví k dodavatelům většinou z pozice síly, to se u vyjednávání projevuje častějšími schůzkami, kde dále probíhá korekce ceny, samozřejmě ve prospěch odběratele. Tento postup u tohoto typu zboží je pochopitelný, ale tato práce si dává za cíl ukázat, že i u dodavatelů s běžným zbožím může dojít k výrazným časovým a peněžním úsporám, v případě, kdy by se přistoupilo k výrazně lepším dodavatelsko - odběratelským vztahům. Časovou úsporou z těchto vztahů se zabývá kapitola 6.2.2. Firma se již setkala s případy, kdy menší dodavatelé (hlavně

živnostníci), kteří pro firmu 3V&H poskytovali materiál a služby, nezvládli spolupráci a byli nuceni ukončit svoji činnost. Toto mohlo být způsobeno jednak tvrdými podmínkami při uzavírání smlouvy, ale také 3 měsíční splatností faktur, což je běžná doba splatnosti u velkých firem. Délka splatnosti faktur je přesně jeden z mnoha nástrojů, který může být použit jako nátlak na potencionálního dodavatele.

Vyhodnocovací tabulka, která se vypracovává v bodě 8. obsahuje náležitosti jako je název firmy, konečná cena, požadovaná doba splatnosti, informace o firmě a zisk. Ziskem je myšlena částka, která vzniká odečtením nabízené částky od částky v rozpočtu. Informacemi o firmě mohou být myšleny zkušenosti s touto firmou, její reference, případně nějaké další podmínky, které si firma vyhradila pro tuto spolupráci a další. Tato tabulka musí být velmi jednoduchá a přehledná, aby ředitel úseku již pouze vybral firmu, se kterou se naváže další komunikace.

6.2.2. Partnerství s dodavateli

Tato kapitola si klade za cíl naznačit, jaké časové úspory je potencionálně možné dosáhnout v případě, kdyby firma 3V&H začala využívat partnerské vztahy s dodavateli. Jak bylo naznačeno již v kapitole 6.2., tak samotní přípravaři mají mnoho práce a projevuje se to i dobou přesčasů. Proto tento parametr nelze brát na lehkou váhu, neboť snížením objemu jejich práce, povede k větší spokojenosti a efektivnosti.

U poptávání dlouhodobých partnerů můžeme předpokládat zvýšení časové náročnosti při samotném hledání a jejich výběru. Ovšem při vhodném výběru dodavatele nám odpadá spousta dalších dílčích kroků, které nám obecně dobu poptávání zkracují. Aby byly porovnávány stejné postupy (tedy časy, které stráví přípravaři poptáváním), nebude zde kalkulována doba na hledání a výběr dodavatele, ale rovnou bude počítáno s tím, že je dlouhodobý partner již nalezen.

1. Stavbyvedoucí zadává přípravaři úkol k poptání a seznámí ho s poptávaným materiálem nebo prací. **(5 minut)**
2. Poté se vytáhne z rozpočtu požadovaná oblast a vytvoří se z něho tzv. „slepý rozpočet“, tedy rozpočet pouze s poptávanou oblastí (materiál a práce) a výkazem výměr. Slepý rozpočet se odesílá spolu s kritérii na jakost a kvalitu. Tyto informace přípravař nalezne v projektové dokumentaci. Přípravař e-mailem

odesílá dobře známé firmě poptávku. Telefonické doplnění případných nejasností. **(15 minut)**

3. Dle dopředu zvoleného způsobu komunikace očekává nabídku v konkrétním časovém termínu. Příjem a kontrola nabídky. **(5 minuty)**
4. Aktivní účast na schůzce, kde se řeší termíny a dochází rovnou k podpisu smlouvy. **(40 minut)**

Dohromady celý tento způsob práce zabere 65 minut, což je o 103 minut kratší doba, než v případě běžného poptávání.

Výrazná časová úspora vznikla tak, že nejsou potřebné další schůzky, které mají za úkol poznat jeden druhého, snahu upravovat cenu a další nutnosti pramenící ze vzájemného poznávání. Smlouvu lze podepsat na první schůzce, kde se vyřeší i všechny technické a organizační náležitosti, pokud již nejsou nadefinovány na začátku partnerského vztahu. Také odpadají časově méně náročné úkoly v podobě hledání dodavatelů, kontrola jejich nabídek a vypracování jejich porovnání.

Za rok 2014 měla brněnská pobočka 23 zakázek, z toho u 18 zakázek byly poptávány interiérové dveře. Při vynásobení počtu zakázek a potenciální úspoře času na jedné zakázce se lze dostat na konečnou časovou úsporu až téměř 31 hodin (1854 minut). Tyto hodiny převedeny na odpracované dny vychází na 4 dny. Tento čas je společný pro všechny přípravaře firmy 3V&H na brněnské pobočce. Při vyjádření úspory času na jednoho zaměstnance to vychází na úsporu jednoho pracovního dne a části dalšího. Důležité je, že tato úspora byla vyjádřena pouze pro interiérové dveře, ale během výstavby je mnoho výrobků a prací, které se neustále opakují. Z tohoto důvodu by bylo zajímavé zjištění, kolik by činila celková časová úspora, kdyby byla aplikována na další činnosti a materiály.

Druhým faktorem, který v tomto případě může rozhodovat, je faktor spíše ekonomický. Může to být pohodlí, nebo také komfort pracovníků. Jak již bylo řečeno, roční přesčasy jednotlivých zaměstnanců dosahují až 150 h/rok, proto by měly být hledány všechny způsoby, jak tomuto předcházet či úplně eliminovat. I v případě aplikace partnerství s malým množstvím dodavatelů by to značně ulevilo práci

přípravářům. Mohlo by se to projevit ve větší efektivitě práce, zlepšením osobního života a zlepšením firemního prostředí.

Pro přehlednější porovnání poptávkových metod popsanych v kapitolách 6.2.1. a 6.2.2. je určena tabulka č. 10, která srovnává jednotlivé body.

Tabulka č. 10 – Bodové porovnání poptávkových metod

Aktuální způsob	Partnerství s dodavateli	Rozdíly časů (min.)
1	1	-
2	-	3
3	-	40
4	2	-5
5	-	15
6	3	15
7	-	5
8	-	5
9	4	-10
10	-	20
11	-	15
	Celková časová úspora	103

V tabulce jsou vypsány body, které ukazují procesní náročnost jednotlivých metod. Vedle sebe jsou poté spárovány body, které jsou pro oba způsoby totožné nebo velmi podobné a odchylka je způsobena přístupem k dodavateli. Z tabulky lze na první pohled jasně vidět, že způsob dlouhodobého partnerství je procesně méně náročný, a tak dochází k výrazné časové úspoře. Časová úspora byla vyjádřena ve sloupci „Rozdíly časů“, kdy kladné hodnoty znamenají časovou úsporu a záporné hodnoty naopak prodloužení procesu. Celkový časový rozdíl v procesech obou způsobů činí 103 minut, tento rozdíl činí čistou časovou úsporu, která by mohla být využita k jiné pracovní činnosti nebo by zkrátila roční přesčasy.

4.2.3. Návod pro nové přípraváře

V návaznosti na kapitolu 6.2.1. se tato kapitola zabývá návodem nebo příručkou pro nového přípraváře. Zde budou důkladněji popsány některé kroky poptávání, proč, co a jak dělat pro zvýšení efektivity a přitom dobře reprezentovat firmu. Některé kroky poptávání budou převzaty z aktuální praxe, která je popsána právě v kapitole 6.2.1., protože se osvědčily a fungují. Některé ovšem budou nové a jejich snahou je docílit větší systémovosti a přehledu v prováděné práci. Pro větší přehlednost je nutné říci, že navržené kroky v této kapitole se snaží upravit, rozšířit, zefektivnit a vysvětlit postupy poptávání z nynější praxe. Tato kapitole nenavazuje a nijak nerozšiřuje kapitolu 6.2.2.

1. Stavbyvedoucí zadává přípraváři úkol k poptání a seznámí ho s poptávaným materiálem nebo prací
 - *Tento bod je důležitý v tom, že se přípravář seznámí s problematikou poptávané práce, či produktu a dle priority (určení na základě „nákupní situace“ a „kraljičovy matice“) určí postup své následné práce. V případě, kdy se bude jednat o běžné zboží, anebo zboží nákladově nevýznamné, může postupovat dle systému, který je popisován níže. Ovšem, pokud by se jednalo strategické položky nebo vznikl nějaký jiný závažný problém, je nutné přistoupit k individuálnímu způsobu poptávání. Jeden ze způsobu je ukázán v kapitole 7.*
2. Přípravář si otevře interní dokument se seznamem aktuálních i bývalých partnerů a zjišťuje, zdali z tohoto dokumentu může čerpat potenciální dodavatele.
 - *Tento dokument je ve sdíleném prostředí, aby k němu měli přístup všichni přípraváři a stavbyvedoucí a mohli do něj vstupovat. Pro první zorientování je důležité se zaměřit na kolonku „Poznámky“, která obsahuje zkušenosti s daným dodavatelem. Na základě tohoto kritéria si vybere minimálně 5 dodavatelů, kteří se následně osloví.*
3. Pakliže se v seznamu nenachází potřebné množství dodavatelů, anebo byly již s některými v minulosti problémy, tak se přechází k hledání na internetu. Při podmínce minimálně 3 obdržených nabídek, je potřeba obeslat poptávku cca jednoho a půl násobku potenciálních partnerů (zaokrouhlíme na 4).

- *Už při hledání na internetu je možné průběžně vyhodnocovat úroveň potenciálního dodavatele. Na základě webové prezentace, orientačních cen, různých slevových akcí a v neposlední řadě referencí lze odhadnout očekávanou kvalitu služby i přístupu. Nemělo by to však být rozhodující.*
4. Poté se vytáhne z rozpočtu požadovaný oddíl a vytvoří se z něho tzv. „slepý rozpočet“, tedy rozpočet pouze s poptávanou oblastí (materiál a práce) a výkazem výměr. Slepý rozpočet se odesílá spolu s kritérii jakosti a kvality.
- *Informace týkající se kvality, podmínek zpracování, jakosti a dalších technických parametrů přípravař nachází v projektové dokumentaci a technické zprávě.*
 - *Slepý rozpočet je potřebné vytvořit z toho důvodu, aby firma neukazovala dodavatelům ceny, za které vysoutěžila zakázku. Dodavatelé by této situace mohli zneužívat a upravovat si dle toho nabízené ceny.*
 - *Slepý rozpočet obsahuje rovnou výkaz výměr, neboť v případě, že by se zasílaly výkresy, tak by to mohlo vést k tomu, že by se každý dodavatel mohl propočítat k jiným výměrám a na základě této, špatně vypočtené výměry, oceňovat svoji práci a množství materiálu. Toto by způsobilo nemožnost srovnat poptané nabídky a byla by zde nutnost celý proces opakovat.*
5. Pátý bod je vyhrazen pro samotný způsob komunikace s dodavatelem. Velmi často se jako jediný způsob komunikace volí elektronická pošta - email. Email je velmi vhodný způsob komunikace, ale je potřeba toto podpořit telefonním rozhovorem s nějakým zástupcem osloveného dodavatele.
- *Email poslouží k předání a přijetí všech sdílených souborů, ale jako takový je z principu velmi neosobní, proto je důležité podpořit informační tok i telefonicky. Spolu s odesláním emailu přichází na řadu telefon, kde se kontaktuje zástupce oslovené firmy, a ujistíme se, že email přišel a že s ním začínají pracovat. Tento telefonát také dodavatele ujistí v tom, že naše poptávání je myšleno vážně a máme zájem o jejich nabídku. Velmi často se stává, že firmy na poptávkové emaily ani neodpovídají. Tomuto to zamezíme informačním telefonátem. Do emailu, ale i telefonicky je vhodné sdělit termín, do kdy je očekáváno zpracování*

nabídky. I pro time management každého přípraváře je důležité, když se dějí věci dle nějakého systému, proto pokud si přípravář bude termínovat všechny úkoly, tak mnohem efektivněji bude zvládat další činnosti.

6. Tato fáze je věnována shromažďování nabídek.
 - *Nabídky by měly chodit dle termínu, který byl stanoven v emailu a zdůrazněn telefonicky. Všechny nabídky se archivují, proto se každá nabídka uloží zvlášť dle firmy, která jí zaslala.*
7. Paralelně s bodem 6. se pojí i kontrola nabídek, zdali splňují požadované kritéria, jestli nechybí nějaké položky a jestli jsou všechny nabídky porovnatelné.
 - *Porovnatelnost by měla být zajištěna shodnými výkazy výměr, ale možné odchylky způsobené lidským faktorem se mohou vyskytnout vždy. Dalším prvkem, který je nutné kontrolovat, jsou i certifikáty, pakliže jsou vyžadovány. Nesrovnalosti je nutné řešit zavčas, aby korektura nabídky neovlivnila samotnou výstavbu a time management přípraváře.*
8. Přehledné zpracování výstupů nabídek do konečné tabulky, která bude prezentována řediteli úseku.
 - *V této části je vhodné doplnit „Short list“ o nové dodavatele a zkušenosti s nimi.*
9. Navázání kontaktu s úspěšným kandidátem a stanovení termínu osobní schůzky.
 - *Spolu s oznámením o úspěchu ve výběrovém řízení se s daným dodavatelem termínuje osobní schůzka, kde se projednávají další podrobnosti ohledně zakázky.*
 - *Po ukončení výběrového řízení je vhodné kontaktovat i neúspěšné kandidáty a oznámit jim situaci. Tento krok je velmi důležitý, neboť to firmě dává možnost stejné dodavatele oslovit i při dalších zakázkách. Dodavatelům to na druhou stranu napovídá, jak se firma stará o svoji pověst a dobré vztahy a je zde tedy vysoká šance toho, že při dalších akcích se budou firmy zase chtít účastnit nabídkového řízení.*

10. Aktivní účast na schůzce spolu se stavbyvedoucím, někdy i vedoucím úseku. Na schůzce dochází k další diskuzi ohledně ceny. Těchto schůzek může být více.

- *Místo konání schůzky je nutné vždy volit podle situace. V případě, že má firma reprezentativní prostory, je vhodné pro důležité partnery pořádat schůzky ve vlastních kancelářích. Částečně to zvyšuje prestiž a může to pomoci při vyjednávání. Naopak v případě, že se jedná o nového dodavatele, tak je někdy prozíravé konat schůzku v zázemí dodavatele, neboť se firmě dostává možnost nahlédnout na jejich zázemí, někdy i výrobu a prodejny. Je potřeba říci, že nyní ještě nedochází k podpisu smlouvy, proto obě strany ještě mohou odstoupit od jednání.*

11. Příprava smlouvy.

- *Je důležité mít jednu unifikovanou předlohu smlouvy, která se mění dle potřeb. Podklady pro vyplnění jsou získávány během schůzky u bodu 10.*

12. Podpis smlouvy.

- *Zde už by nemělo docházet k žádným změnám ani z jedné strany, pokud se tak stane, znamená to, že předchozí schůzky/schůzka nebyla dobře vykomunikována a do budoucna je nutné se z tohoto ponaučit, aby se celý proces zbytečně neprodlužoval.*

Popsaný způsob poptávání vycházel z aktuální praxe ve firmě 3V&H. Tento postup byl doplněn o několik důležitých prvků a připomínek, které slouží k tomu, aby se z poptávání stala systémová činnost, která se řídí jasně danými pravidly, a tak to umožnilo přípravářům vytvořit si návyk a zautomatizovat celý proces. Kroky byly přehledně popsány, aby i člověk, který je v oblasti nákupního managementu nový, znal souvislosti a vyvaroval se chybám v počátcích své práce. Tento postup je možné aplikovat nejen ve stavebnictví, ale téměř ve všech odvětvích. Důležité je mít vždy na paměti jaká kvalita je vyžadována, množství, dodací lhůty a úroveň vztahu, který chcete s dodavatelem budovat. Na základě těchto kritérií se dále rozhoduje o pečlivosti prověřování dodavatelů, míra snahy s nimi budovat partnerské vztahy a důraznost při stanovování ceny.

7. Poptávání v terénu/Speciální případy poptávání

V kapitole 6.2.1. byla nastíněna praxe v poptávání a v kapitole 6.2.3. byly tyto kroky popsány a částečně optimalizovány. Tato kapitola rozšiřuje bod 1. v kapitole 6.2.3. Zatímco celá kapitola 6.2.3. byla postavena na běžném a každodenním poptávání, tak kapitola 7 je zaměřena na speciální případy, kdy se hledá velmi specifický materiál, dlouhodobý dodavatel, anebo se vyskytne jiný závažný důvod, který si žádá i speciální způsob poptávání.

Autor si tento speciální způsob osobně vyzkoušel přímo v terénu při práci právě pro firmu 3V&H a výstup této práce slouží jako jedna z oblastí praktické části.

7.1. Identifikace problému

Na začátku roku 2015 vyhrála firma 3V&H zakázku na zateplení základní školy v Ivančicích. Součástí této zakázky byla i výměna starých oken za nové plastové. Jednalo se přesně 235 plastových oken. Problém nastal ve chvíli, kdy firma vyhrála soutěž, a začala poptávat plastová okna běžným způsobem. Při běžném poptávání bylo zjištěno, že nejlepší nabídka na plastová okna vychází na 4 082 834 Kč bez DPH. Ovšem v původním rozpočtu, s kterým firma vyhrála zakázku, bylo počítáno s cenou za plastová okna 4.000.000 Kč bez DPH. Plastová okna normálně spadají dle kraljičovy matice do kategorie běžného nákupu, ale v této situaci se dle významu spíše řadí do úzkoprofilového zboží. Proto bylo rozhodnuto, že je nutno zvolit zvláštní způsob poptávání. Tento způsob spočíval v tom, že si autor připravil všechny důležité podklady pro dodavatele a ty si následně našel na internetu. Všechny dodavatele osobně navštívil, aby zde zanechal podklady a dodavatelům ukázal, že tato zakázka je pro firmu velmi důležitá a při dobré spolupráci je zde možnost dlouhodobější spolupráce. Firmy byly voleny dle velikosti. Autor zvolil strategii, kde si ze začátku vybíral menší firmy, pro které by byla 4 milionová zakázka velmi významnou a firmy by mohly mít tendenci využít tuto zakázku do svých referencí a tudíž jít se ziskem značně níže. Pro jistotu byl vybrán i zástupce větší firmy. Autor osobně navštívil 4 firmy, přístup ke klientovi byl ve všech dramaticky odlišný.

7.1.1. Firma Sedma systém, s.r.o.

Firma Sedma byla první navštívena. Návštěva proběhla bez dřívějšího telefonátu a po předání všech potřebných podkladů byl autor ujistěn, že cenovou nabídku dostane do jednoho pracovního týdne. Jak bylo řečeno, tak se stalo. Dojem z pobočky byl smíšený, neboť z venku působí marketing firmy velmi dobře, ale při vstupu do samotné pobočky je to velmi neosobní a dle vzezření není pobočka přizpůsobena hlavně pro kontakt s klienty, ale spíše pro zaměstnance. Zaměstnankyně, která nabídku zpracovávala, působila velmi pohotově a kompetentně. Čas strávený na pobočce byl kolem 15 minut. [5]

7.1.2. Firma K- okna Group, s.r.o.

Firma K-okna Group byla navštívena jako druhá a reprezentuje právě skupinu malých firem, do kterých byla vkládána velká naděje. Samotný příchod na „pobočku“ byl velmi komplikovaný, neboť pobočka byla ve skutečnosti malý přízemní byt, a jediná možnost, jak se do ní dostat bylo skrze zvonek. Pro klienty velmi složitý přístup, proto lze předpokládat, že většina zakázek přichází skrze internet. Zaměstnanec, který měl na starosti tvorbu nabídek, se choval velmi arogantně a chvílemi vzbuzoval dojem, že vůbec nemá zájem o tvorbu této nabídky. Bylo to velmi překvapující a nepochopitelné, ale odpovídalo to dalšímu vývoji. Celková návštěva trvala asi hodinu. Domluva zněla tak, že do jednoho pracovního týdne bude nabídka vypracována. Když se tomu tak nestalo, byla snaha se do firmy dovolat a zeptat se, jak se tvorba nabídky vyvíjí. Toto nakonec vyšlo bez odezvy. Nakonec se podařilo dovolat do firmy po 14 dnech a jako argument, proč nabídka není vypracována, bylo sdělení, že pracovník byl na dovolené. Na toto konto mu bylo sděleno, že nabídky od dalších dodavatelů se začínají scházet a že by bylo vhodné, kdyby bylo možné disponovat i jejich nabídkou. Pracovník vyslovil otázku, zdali má cenovou nabídku ještě vůbec zpracovávat. Tato otázka byla natolik překvapující a neprofesionální, že byl autor překvapen, že tento člověk je na takové pozici, která významně ovlivňuje příjem firmy a klade takové otázky. Bylo mu sděleno, že se čeká na jeho nabídku. Tato nabídka ovšem nikdy nepřišla.

7.1.3. Firma OKNOSTUDIO, s.r.o.

Firma OKNOSTUDIO byla další, která byla napřímo navštívena. Pobočka a i celá prezentace firmy byla na vysoké úrovni, a tak byla očekávání poměrně vysoká. Pobočka samotná působila velmi zajímavě a pracovníci se snažili ve všem vyjít vstříc. Při prezentaci poptávaných oken bylo zjištěno, že tuto totožnou akci již načerňovali. Po chvíli pátrání bylo zjištěno, že tuto akci připravovali již pro stavební firmu, která se soutěže neúspěšně zúčastnila. I přes tento fakt, byla nabídka obdržena o 2-3 dny později. Je možné, že to bylo způsobeno korekcí ceny od nabídky pro již zmíněnou konkurenční stavební firmu. Celková návštěva trvala kolem 30 minut. Při kontrole obdržené nabídky byly ovšem zjištěny početní nesrovnalosti. Proto byla firma kontaktována, aby si tyto nesrovnalosti opravila. Firma tak neučinila. [7]

7.1.4. Firma AV okna a dveře

Tato firma byla poslední z navštívených a její kancelář působila příjemně. Po předání informací bylo vidět, že o tuto zakázku mají velký zájem. Toto tvrzení potvrzuje i fakt, že do dvou dnů připravili a zaslali cenovou nabídku. Celá návštěva trvala kolem 15 minut. [6]

7.1.5. Vyhodnocení cenových nabídek

Poptávání proběhlo během jednoho týdne. Nebylo to způsobeno náročností práce, ale časovou kapacitou autora. Dle uvedených časů lze vidět, že během jednoho dne šlo toto všechno stihnout.

Rozdíly v osobním přístupu jednotlivých firem byly velmi zajímavé, zvláště z pohledu přístupu ke klientovi a práci s ním. Zatímco byly firmy, které i během poptávání komunikovaly a doptávaly se na jednotlivé technické problémy, tak některé poslaly pouze cenovou nabídku a tímto to pro ně skončilo. Ani se dále nezajímaly o další vývoj jejich případné umístění. Dalším zjištěním bylo, že v každé navštívené firmě se řešila jiná problematika technického řešení. Někde se řešila síla skla, někde se řešil počet komor a jinde si převzali podklady bez dalších doplňujících otázek..

Hlavním důvodem, proč byl zvolen tento způsob poptávání, bylo to, že bylo možné tuto zakázku dodavatelům personifikovat. Spojili si jí s osobou autora a ústně byl dojednáán způsob komunikace. Samozřejmě bylo nutné jim naznačit, že tento

způsob není pro firmu 3V&H běžný a to z důvodu, že firmě na této zakázce velmi záleží a pakliže se objeví nějaký dodavatel se zajímavou cenou, je velmi pravděpodobné, že by se tu mohl vytvořit dlouhodobý obchodní vztah. Toto byla základní motivace, kterou bylo nutné u dodavatelů zanechat. Protože už předběžné poptávání ukázalo, že cenové nabídky budou pravděpodobně nad 4 miliony korun, bylo dodavatelům naznačováno, že nějaká očekávaná cenová hladina bude kolem 3.800.000 Kč. Bylo téměř jasné, že se nikomu toto z oslovených dodavatelů nepodaří, ale aspoň bylo docíleno toho, že nabízené ceny budou mít snahu se co nejvíce přibližovat této hranici. V případě, že by se ceny u většiny dodavatelů pohybovaly ve stejné relaci, bylo by jasné, že další poptávání je zbytečné a firma si bude muset realizovat vlastní ztrátu ze špatně připraveného rozpočtu.

V tabulce číslo 11 jsou výstupy jednotlivých firem s částkami s a bez DPH. Doteď nezmiňným subjektem je firma Monplast, kterou nepoptával autor, ale sama firma 3V&H. Autor však dostal nabídku od této firmy, aby mohl obdržené nabídky s čím srovnávat.

Tabulka č. 11 – Porovnání cenových nabídek [5] [6] [7]

Firmy	Rozpočet	Původní Montplast	Sedma systém	K - okna	OKNOSTUDIO	AV okna dveře
Cena plastových oken bez DPH	4.000.000 Kč	4.082.834 Kč	4.539.675 Kč	X	3.695.814 Kč	3.067.545 Kč

Příloha č. 1 – Cenová nabídka AV okna dveře

Příloha č. 2 – Cenová nabídka Montplast

Příloha č. 3 – Cenová nabídka Sedma systém

Příloha č. 4 – Cenová nabídka OKNOSTUDIO

Z tabulky nám vyplývá, že cenové rozpětí cen s DPH je až 1 472 130 Kč, tento dramatický rozdíl je možná způsoben rozdílným právním statutem subjektů. Zatímco

Sedma systém je firma s ručením omezeným, tak AV okna dveře je vedena na živnost. Sedma systém byla z poptávaných firem ta největší, její roční obrat za rok 2014 téměř 55 milionů, proto do výše cenového rozdílu mohou vstupovat režie. Autor si však myslí, že toto bylo způsobeno hlavně přístupem firmy AV okna dveře, která měla v úmyslu navázat dlouhodobou spoluprací s firmou 3V&H. Další možnost, která mohla pozitivně ovlivnit nabízené ceny, byla ta, že poptávání probíhalo v zimě, tedy v období, které je pro „oknaře“ na zakázky slabé. Zde do toho mohly vstupovat výrobní firmy, které chtěly získat zakázku i na úkor nulového zisku, avšak aby nemusely zastavovat výrobu a výrobní stroje, což by se mohlo naopak ještě prodražit.

Protože si tato zakázka vyžádala zvláštní přístup a od začátku byl kladen důraz hlavně na to, aby firma nebyla na položce plastových oken ztrátová, hlavním parametrem byla právě cena. Do rozhodování nebyl připuštěn žádný další parametr, i když během poptávání byly objeveny možné faktory, které by mohly uškodit, či pomoci jednotlivým subjektům.

Získané podklady byly předány firmě 3V&H, aby sama rozhodla, kdo se bude na zakázce podílet. V případě, že by si vybrala AV okna dveře, tak by to znamenalo, že autor tímto způsobem na jedné zakázce ušetřil firmě 1 015 589 Kč. Toto číselné vyjádření nebude vstupovat do konečného posouzení potenciální úspory v případě partnerských vztahu dodavatele s odběrateli na konci praktické části. Tato cifra slouží pouze k demonstraci toho, že tato varianta poptávání má rozhodně svoji přidanou hodnotu a je důležité, aby byly přípraviči schopni s touto variantou pracovat. Tato varianta nebude úplně běžnou, protože velmi často bude stačit poptávání z kapitoly 6.2.3., ale v případě, kdy se tyto situace stávají ve firmě častěji, možná by bylo vhodné zvážit nějakou další pracovní sílu, neboť už jenom na této zakázce bylo ušetřeno tolik, co by odpovídalo platu jednoho zaměstnance a ještě by měla velký zisk. Tento zaměstnanec (nákupčí) by mohl mít vymezeno pole působnosti pouze na nákup a mohl prohlubovat vztahy se stálými dodavateli a hledat další cesty k úsporám. Tento postup může být v neposlední řadě použit právě k hledání dlouhodobých partnerů, poněvadž během tohoto procesu poptávání lze potenciální partnery velmi dobře poznat z mnoha úhlů pohledu.

8. Finančně vyjádřena úspora dlouhodobého partnerského vztahu

Tato kapitola je věnována, pro firmu 3V&H, zatím fiktivnímu scénáři, který se zabývá partnerským dlouhodobým vztahem mezi odběratelem a dodavatelem. Pro tuto praktickou část bylo nutné oslovit firmu, která se již snažila v minulosti navázat obchodní vztah právě s firmou 3V&H. Tato firma se jmenuje ABH design a pro firmu 3V&H již naceňovala dvě nabídky. Je nutné podotknout, že nikdy žádnou nevyhrála. Firma 3V&H byla autorem požádána o všechny nabídky, které obdržela právě na zakázkách, kde se účastnila i firma ABH design, aby bylo možné porovnat jejich nabídku s konkurencí. Firma ABH design byla poté požádána, aby vytvořila totožné nabídky, které kdysi již firmě 3V&H zaslala, akorát měla mít na paměti, že nyní je mezi nimi fiktivní dlouhodobý partnerský vztah, díky kterému firma realizuje všechny zakázky na interiérové dveře, které firma 3V&H získá. Dále bude zajímavé sledovat, jak se bude měnit cena původních nabídek tvořených pro tehdy neznámou a neověřenou firmu, oproti novým nabídkám, které byly tvořeny s fiktivní představou dlouhodobé spolupráce.

8.1. Firma ABH design

Než se přistoupí k cenovému porovnání, nejdříve je důležité se seznámit se samotnou firmou ABH design, která umožnila zpracování této praktické části, neboť bez jejich ochoty, by nebylo možné číselně vyjádřit potencionální rozdíl, kterého lze docílit partnerskými vztahy. Tím, že firma ukázala, o kolik by byla ochotna jít s cenou dolů v případě partnerských vztahů, tak částečně poodhalila své marže.

Firma ABH design je vlastně živnostníkem Alešem Brychtou, který tuto firmu založil již v roce 1992. Firma má pouze dvě pobočky a obě jsou v Brně. Jedna je v městské části Komín a druhá za brněnským výstavištěm v Brně – střed. Tato firma se zabývá hlavně prodejem interiérových dveří, mnoha druhy plovoucích podlah, dělicími stěnami, schody a skládaným zábradlím. ABH design tvořil pro firmu 3V&H nabídky pouze pro interiérové dveře, proto se budeme věnovat v této firmě jenom tomuto sortimentu.

ABH design vyrostl na interiérových dveřích značky Sapeli, kterou distribuoval už od roku 1992. Postupem času přidal do svého portfolia produktů i italskou prestižní značku dveří Barausse. V posledních letech, kdy mění společnost Sapeli svůj obchodní model a pomalu sama začíná rozjíždět i distributorskou síť svých vlastních prodejen se stává pro ABH design přímou konkurencí, a proto ABH design vytvořil svojí vlastní značku Dveře Trend. Tato značka vznikla v roce 2014 a v této době stále ještě není pevně ukotvena po celé ČR.

ABH design má 5 stálých zaměstnanců a 5 manuálních pracovníků jako OSVČ. Firma vždy prosperovala, ale v posledních letech byly zaznamenány první výrazné propady obratu a je zde snaha tyto tendence zase obrátit. Jedním z řešení jsou právě dlouhodobé partnerské vztahy, které by firmě generovaly stále zakázky, a firma by měla čas pracovat na své značce Dveří Trend, kterou by chtěla dál rozvíjet a propagovat nejen v okolí Brna, ale po celé ČR.

8.2. Zakázka - Arburg

Zakázka Arburg se konala již v roce 2014 a jednalo se o zakázku na interiérové dveře do nové přístavby výrobní haly. Interiérové dveře jsou běžné zboží a v nákupní situaci odpovídají modifikovanému nákupu, viz kapitola 3.1.1. Cenové nabídky přišly od firem Antre3000 s.r.o., JOK a.s. a již zmíněné firmy ABH design. Cenové nabídky byly tvořeny na 12 interiérových dveřích. Nabídky od firem Antre3000 s.r.o. a JOK a.s. obsahují i dveře T12 a kulaté okno, ale ve skutečnosti jsou u nich nulové hodnoty a jsou tedy pouze vypsány v přehledu, ale bez ceny. Toto bylo dáno změnou v projektové dokumentaci na popud investora. Firmy ABH design a JOK a.s. poslaly nabídku na interiérové dveře Sapeli. Firma Antre3000 s.r.o. nabízela dveře vlastní výroby.

Tabulka č. 12 – Původní cenové nabídky Arburg

Firmy	ABH design	JOK	Antre3000
Cenové nabídky bez DPH	107 550 Kč	140 420 Kč	99 745 Kč

Příloha č. 5 – Cenová nabídka ABH design - Arburg

Příloha č. 6 – Cenová nabídka JOK- Arburg

Příloha č. 7 – Cenová nabídka Antre300 - Arburg

Z tabulky výše lze vidět, že na relativně malé zakázce lze dosáhnout velkých rozdílů. Mezi firmou JOK a.s. a Antre3000 s.r.o. je rozdíl 40 675 Kč, což je v procentuálním vyjádření o 41 % více než od nejlevnějšího dodavatele. Z tabulky je dále vidět, že v případě, kdy rozhoduje pouze cena, tak těsně vyhrává firma Antre3000 s.r.o. o pouhých 7 805 Kč. Rozdíl je ovšem tak malý, že by do rozhodování určitě vstupovaly další parametry výběru, jako jsou dodací lhůty, splatnost faktur, předešlé zkušenosti a třeba také předchozí reference dodavatelů.

V případě, že tento těsný rozdíl nastal už v situaci, kdy ABH design posílal nabídku firmě bez předchozích zkušeností a znalostí (dále „běžná nabídka“), tak může být zajímavé, jaký rozdíl bude mezi nabídkou založenou na základě dlouhodobých partnerských vztahů (dále „partnerská nabídka“).

8.2.1. Partnerská nabídka Arburg

Pan Brychta, vlastník ABH design, byl požádán o vypracování partnerské nabídky tak, aby se snažil být co nejlevnější a stále na tom byl schopen vydělat. Tady je důležité zmínit, že nikdy nebyl konfrontován s cenami konkurence, což by mohlo být požadováno za neetické. V původní běžné nabídce, kterou lze vidět v tabulce č. 12 byla navržena cena od ABH design již s 11 % slevou, v partnerské nabídce (tabulka č. 13) bylo dosaženo celkové slevy 25 %. Rozdíl činí tedy 14 %.

Tabulka č. 13 – Partnerská nabídka Arburg

Firmy	ABH design	JOK	Antre3000
Cenové nabídky bez DPH	89 423 Kč	140 420 Kč	99 745 Kč

Příloha č. 6 – Cenová nabídka JOK- Arburg

Příloha č. 7 – Cenová nabídka Antre300 - Arburg

Příloha č. 8 – Cenová nabídka ABH design – Arburg (Partnerská)

Na základě tabulky č. 13 lze zpozorovat, že ABH design předčil zbylé konkurenty o 10 322 Kč, což je v procentech o **10,34 %**. Toto procento je velmi důležité a bude vstupovat do dalších výpočtů.

Toto vyjádření není jedinou zajímavostí tohoto srovnání, díky tomu, že máme běžné nabídky od ABH designu spolu s těmi partnerskými, můžeme vidět i vyjádření toho, jak si samotný ABH design cení „tohoto“ partnerství. Jak už bylo naznačeno, procentuální rozdíl je **14 %**, což v korunovém vyjádření činí 18 127 Kč.

Pro celkový přehled o možnostech úspor pro firmu 3V&H v podobě partnerských vztahů s dodavateli tento jeden příklad nestačí. V kapitole 8.3. bude probrán další příklad, který dále napoví, zdali by tato spolupráce byla pro firmu 3V&H finančně prospěšná. Celá tato praktická část je věnována úsporám právě pro firmu 3V&H, proto zde nejsou hlubší výpočty ze strany firmy ABH design, které by potvrzovaly, že takto nastavená procenta partnerských nabídek jsou dlouhodobě udržitelná. Vychází se z předpokladu a tržní nutnosti, že ABH design nesmí na zakázce prodělat a dále, že celkový počet všech zakázek za celý rok (v roce 2014 to bylo 18 zakázek) není natolik velký, že by ABH design musel pro realizaci těchto zakázek zanedbávat zakázky mimo tento partnerský vztah.

8.3. Zakázka – Češkovice

Zakázka Češkovice se realizovala během roku 2015. Jednalo se o výstavbu rodinného domu. Poptávány byly opět interiérové dveře a to o množství 10 kusů. Firmy ABH design a JOK a.s. opět zaslali nabídku na interiérové dveře Sapeli. Antre3000 zaslal nabídku na dveře vlastní výroby. Cenové nabídky přišly zase od stejných firem, což v návaznosti na kapitolu 6.1., kde byla popsána charakteristika firmy, v které bylo možné vidět tabulku č. 8 naznačuje, že firma 3V&H nějakým způsobem už během let našla nějaké partnery, které častěji poptává třeba na základě dobrých zkušeností, stále to však není ten způsob, který byl popisován v teoretické části, kdy firmy spolupracují a důvěřují si na takové úrovni, že již není nutné u každé zakázky opakovat celý postup výběrového řízení, a tak tedy dochází k časovým a finančním úsporám na straně odběratele. Nakonec, samotné cenové výstupy potvrzují, že se tomu tak neděje, neboť cenové nabídky běžně poptávaných dodavatelů nejsou výrazně lepší než běžná konkurence.

Tabulka č. 14 – Původní cenové nabídky Češkovice

Firmy	ABH design	JOK	Antre3000
Cenová nabídka bez DPH	232 338 Kč	176 417 Kč	209 860 Kč

Příloha č. 9 – Cenová nabídka ABH design - Češkovice

Příloha č. 10 – Cenová nabídka JOK- Češkovice

Příloha č. 11 – Cenová nabídka Antre300 - Češkovice

Z tabulky číslo 14 lze vypočítat, že ABH design při běžném nabídkovém řízení byl jednoznačně nejdražší a to o rovných 55 921 Kč, což je zase vyjádřeno v procentech o 31,69 % více, než nejlepší podaná nabídka. Z tabulky také vyplývá, že oproti zakázce Arburg v kapitole 8.1. je to firma JOK a.s., která je nyní nejlevnější. Také je možné sledovat, že za původní situace byly relativně velké cenové odstupy a lze říci, že ani jiné parametry by asi neovlivnily výběr téměř jistého dodavatele.

8.3.1. Partnerská nabídka Češkovice

ABH design opět vypracoval novou partnerskou nabídku, která byla položkově totožná, jako běžná nabídka poslána při původní soutěži, akorát byla upravena o cenu, která odpovídá partnerskému vztahu. Cena byla upravena na celkovou slevu 25 %, to znamená stejně, jako při zakázce Arburg. Na základě tohoto lze předpokládat, že pro ABH design znamená partnerská nabídka maximálně možnou slevu 25 %. Z tohoto také lze usoudit, že pakliže ABH design je pouze distributorem dveří Sapeli a je ochoten a hlavně schopen nabízet u těchto produktů slevu 25 %, tak to znamená, že marže pro obchodníka musí být někde nad touto hodnotou. V případě, že by ABH design v nabídkách nabízel vlastní značku dveří, tedy Dveří Trend, je pravděpodobné, že by tato sleva mohla být značně vyšší. Důvodem, proč se tak nestalo, může být fakt, že byly vyžadovány nějaké specifikace, které splňovaly pouze Sapeli.

Tabulka č. 15 – Partnerská nabídka Češkovice

Firmy	ABH design	JOK	Antre3000
Cenová nabídka bez DPH	174 876 Kč	176 417 Kč	209 860 Kč

Příloha č. 10 – Cenová nabídka JOK- Češkovice

Příloha č. 11 – Cenová nabídka Antre300 - Češkovice

Příloha č. 12 – Cenová nabídka ABH design – Češkovice (Partnerská)

Jak bylo již řečeno, tak poskytnutá sleva ABH designu činila 25 % a tato sleva stačila na to, aby byla jejich nabídka cenově nejlepší. V korunovém vyjádření poskytli slevu dohromady v hodnotě 57 462 Kč. ABH design dosáhl nejlepší ceny, ale prvenství je to velice křehké. Partnerská nabídka byla lepší pouze o 1 541 Kč. Vyjádřeno v procentech, tak tato částka odpovídá **0,87 %** z ceny zakázky.

V tomto jediném případě by samotná cena pravděpodobně nestačila k získání zakázky a na řadu by přišly další kriteriální parametry, které by posuzovaly nejen nabídky, ale i samotné firmy.

8.4. Shrnutí zjištěných výsledků

Tato kapitola se pokusí odpovědět na otázku, zdali by se firmě 3V&H vyplatilo, kdyby měla s vytipovanými dodavateli dlouhodobý partnerský vztah. Ze dvou předchozích zakázek budou vybrána zjištěná data a poté se zasadí do celkového ročního objemu zakázek na interiérových dveřích.

Tabulka č. 16 – Průměrná finanční úspora

Zakázky	Procentuální úspora
Arburg	10,34%
Češkovice	0,87%
Aritmetický průměr finanční úspory	5,61%

Z dosaženého porovnání lze vidět, že dvě vypočtené hodnoty na dvou zakázkách se významně liší, a tak průměr z nich vytvořený může být zavádějící. Pro dosažení významnějšího a přesnějšího průměru bychom potřebovali větší statistický vzorek. Předpokládaný ideál by mohl být kolem 10 zakázek. Autor se bohužel k dalším zakázkám dostat nemohl, jelikož na žádných dalších zakázkách nespolupracovala firma 3V&H spolu s firmou ABH design. Zakázka Češkovice, z důvodu velmi malé finanční úspory významně snižuje průměr, tento fakt znamená, že veškeré další propočty budou počítány na stranu bezpečnou. Přesněji to znamená, že v případě, že by tato čísla vzala firma 3V&H jako důvod ke snaze něco změnit, je pravděpodobnější, že by dosáhla lepších hodnot, než které budou zpracovány na základě výše zmíněných zakázek.

Než se budou výsledky aplikovat na roční objemy zakázek firmy 3V&H, je vhodné dodat, že vypočtený průměr úspor byl dosažen na schopnosti firmy ABH design snížit svůj zisk až o 25 %. Dále je nutné říci, že vypočtené průměrné procento z tabulky č. 15 nelze využít u dalších nakupovaných komodit. Stejně jako každá služba, tak každé zboží je specifické. Nejen nabídka a poptávka určuje cenu a množství komodity na trhu, ale mnoho dalších faktorů ovlivňuje tento vývoj a nelze tedy využít data zjištěná z cen interiérových dveří a použít tyto hodnoty pro potenciální úsporu u dalších materiálů jako jsou například okna, podlahy, kuchyně a další.

Tabulka č. 17 – Varianty možné roční úspory

	Hodnoty realizovaných zakázek za rok 2014	Aritmetický vypočtena %		Vypočtené % ze zakázek k daným dodavatelům		Vážený průměr		
		%	Úspora	%	Úspora	%	Váha	Úspora
JOK a.s.	400 000 Kč	5,61	22 440 Kč	0,87	3 480 Kč	0,87	1	3 480 Kč
Antre3000 s.r.o.	1 000 000 Kč	5,61	56 100 Kč	10,34	103 400 Kč	10,34	2,5	103 400 Kč
Dohromady	1 400 000 Kč	-	78 540 Kč	-	106 880 Kč	-	-	74 851 Kč

V tabulce číslo 17 jsou provedeny 3 výpočty. První výpočet zprava je proveden na základě tabulky č. 16, kde byl vypočtený aritmetický průměr z procent úspor jednotlivých zakázek. Výpočet tímto způsobem odpovídá finanční úspoře 78 540 Kč. Druhý, prostřední, výpočet byl součin jednotlivých procentuálních úspor na zakázkách a ročních obrátů jednotlivých dodavatelů u firmy 3V&H. Tímto výpočtem bylo dosaženo největší finanční úspory, která činila 106 880 Kč. Poslední výpočet zleva je počítán váženým průměrem (1). Váhy byly stanoveny jako poměr ročních objemů zakázek u firmy 3V&H. Procenta jsou zachována dle vyšlých úspor na jednotlivých zakázkách.

$$\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i p_i}{\sum_{i=1}^n p_i} = \frac{x_1 p_1 + x_2 p_2 + \dots + x_n p_n}{p_1 + p_2 + \dots + p_n} \quad (1)$$

x – hodnota, p – váha

Kdyby firma ABH design v roce 2014 zajišťovala všechny zakázky na interiérové dveře, tak by celková úspora mohla na interiérových dveřích činit minimálně 74 851 Kč a maximálně 106 880 Kč. Odchytky těchto čísel jsou dány způsobem výpočtu v tabulce č. 17. Autor za nejpravděpodobnější údaj s celkovou úsporou považuje hodnotu vypočtenou z procent, která byla vypočtena aritmetickým průměrem, viz tabulka 16. S uspořenými výdaji se nepojí žádné další náklady, časová náročnost nebo jiné komplikace. Teoreticky lze říci, že je to pouze o tom, že se ve firmě 3V&H vrcholný management rozhodne, že je toto pro ně zajímavá varianta a mají zájem se v tomto způsobu práce angažovat. Výše uspořená částka není v porovnání k obratu pobočky nijak dramatická, ale je možné se domnívat, že při využití tohoto způsobu u více dodavatelů by bylo možné docílit takových úspor, že by bylo vhodné najmout novou pracovní sílu, která by se věnovala pouze a výhradně kontaktu a práci s dodavateli. Tato pracovní síla by se věnovala aktuálním dodavatelům a dále pracovala na hledání nových kandidátů, kteří by se mohli zúčastnit této zajímavé spolupráce.

Jako další argument pro podporu budování partnerských vztahů je nutné se vrátit do kapitol 6.2.1. a 6.2.2., kde byly vyjadřovány časové úspory, které vznikaly ze změny celého poptávkového procesu. Data jsou přehledně zpracována v tabulce č. 18.

Tabulka č. 18 – Časové vyjádření poptávání (běžné vs. partnerské)

	Jedna zakázka (Min.)	Při 18 zakázkách za rok (Min.)	Při 18 zakázkách za rok (Hod.)
Čas strávený běžným poptáváním (min.)	168	3024	50,4
Čas strávený s partnerskými dodavateli (min.)	65	1170	19,5
Rozdíl	103	1854	30,9

Z tabulky lze vidět, že časová úspora na jedné zakázce je velmi výrazná, činí 103 minut. Při 18 zakázkách za rok, tedy počtu zakázek, kde se poptávaly interiérové dveře, činí celkový rozdíl téměř 31 hodin! Toto číslo je avšak ještě nutné rozložit mezi 3 pracovníky, kteří mají toto na starosti. Na jednoho pracovníka to tedy vychází na 10,3 hodiny ročně. Jak již bylo řečeno, roční přesčasy jsou kolem 150 hodin a nejsou proplácnuty, proto je velmi potřebné, ne-li nutné, aby firma hledala veškeré způsoby, které by umožnili pracovníkům zvládat jejich práci v regulérně stanovené pracovní době.

Jak bylo popsáno už v kapitole 6.1., tak interiérové dveře činí pouze 1,3 % obratu brněnské pobočky, v případě, že by byla snaha budovat partnerské vztahy s dodavateli v klíčových komoditách, možné finanční úspory by mohly být v milionech korun a časové úspory ve stovkách hodin.

Během výpočtu nebyly zaznamenány žádné vedlejší faktory, které by znemožňovaly začít budovat dlouhodobé partnerské vztahy. Na základě výsledků lze vidět, že pro odběratele jsou partnerské vztahy finančně a ekonomicky velmi zajímavé. Otázkou nyní je, zdali jsou nyní na trhu nejen dodavatelé, ale také odběratelé, kteří by byli ochotni tyto vztahy budovat. Ve stavebnictví aktuálně tyto vztahy téměř neexistují a jsou zde uplatňovány vztahy na základě vyjednávací síly. Firem, které by byly ochotny tyto vztahy budovat je málo, ale jsou. Jedním z příkladů je právě firma ABH design, která by se aktuálně potřebovala věnovat hlavně rozvoji svého vlastního produktu, značce Dveří Trend. Proto by využila partnera, který by jí zajišťoval část stálého objemu zakázek, a firma by měla více prostoru pro své obchodní aktivity.

9. Rozhovory

Protože partnerství s dodavateli není úplně běžný způsob spolupráce v České republice, byli osloveni lidé z praxe, kteří měli potvrdit nebo vyvrátit autorovi předpoklady o velkém potenciálu českého prostředí.

Osloveni byli

Ing. Arch. Eugen Točík – Jednatel firmy TRIGNIS spol. s r.o.

Ing. Oliver Pospíšil – Obchodní zástupce výzkumného střediska Admas

Aleš Brychta – Majitel firmy ABH design a značky Dveře Trend

Ing. Petr Aigel, Ph.D. – Jednatel firmy STAGA stavební agentura s.r.o.

Rozhovory probíhaly volnou diskuzí, při které byl popsán ideální dlouhodobý partnerský vztah. Následovala otázka, zda je možné ho v České republice dosáhnout. Další vývoj diskuze byl korigován autorem.

Všichni dotazovaní účastníci se shodli, že to je v České republice málo upřednostňovaný způsob práce. Běžná praxe spíše naznačuje vyjednávání z pozice síly. Ze 4 respondentů ovšem 3 uznali, že to fungovat může a 2 z toho tento způsob v malé míře provozují. Provozuje to firma STAGA a ABH design. Firma STAGA tímto způsobem spolupracuje s vybranými subdodavateli a ABH design je takto napojen na menší živnostníky, kteří se specializují na rekonstrukce bytů a ti se na ABH design obracejí s požadavky na interiérové dveře a plovoucí podlahy.

ABH design hledá další partnery pro tento způsob práce, neboť by se rád nyní hlavně soustředil na vývoj značky Dveře Trend. Takto nasmlouvaní odběratelé by mu zajistili část ročních objemů a on by ušetřil čas a peníze na reklamu.

Všichni respondenti se dále shodli, že při rozhodování o spolupráci na této úrovni je důležitá velikost firmy. Zajímavé však bylo, že 3 respondenti se domnívají, že je tento způsob spolupráce možné aplikovat u menších firem a naopak Oliver Pospíšil uvedl, že toho je možné dosáhnout pouze u velkých stabilizovaných firem, které pracují systémově a jsou pro ně klíčové dobré vztahy s dodavateli, neboť to šetří finance u reklamaci. Pan Ing. Pospíšil dále zmínil, že se domnívá, že pro středně velké stavební

firmy je za aktuální situace levnější využívat svoji sílu vůči dodavatelům a subdodavatelům, než s nimi navazovat užší spolupráci, která by je zavazovala.

Pan Ing. Arch. Eugen Točík uvedl, že tento vztah by mohl fungovat nezávisle na úspoře času i peněz. Samozřejmě jsou to velmi důležité faktory, ale spíše upozornil na mezilidské vztahy, které se odrážejí i v obchodním vztahu. Při předpokladu, že existuje dodavatel, s kterým je maximálně spokojený po stránce kvality, způsobu komunikace, dodávek a flexibility, tak si dokáže představit, že by takového dodavatele upřednostnil i před levnějšími variantami.

Zajímavé byly názory na kontroly těchto vztahů. 2 respondenti nezávisle na sobě přišli s myšlenkou, že pokud jsou opravdu v partnerském vztahu, tak by očekávali kontrolu od samotných dodavatelů, kteří by třeba jednou do roka přišli a odběrateli ukázali jejich srovnání s konkurencí. Dalším návrhem bylo stanovit časové období nebo počet zakázek, po kterých by se udělala tendrovací kontrola.

Všichni respondenti se shodli, že tento způsob spolupráce může být budoucnost směřování českého stavebnictví a v tomto směru je zde velký potenciál. Pan Ing. Petr Aigel, Ph.D. ovšem zmínil jedno riziko, které vyplývá z tohoto způsobu práce. Tím rizikem je situace, ve které by tímto způsobem pracovalo již velké množství firem, což by mělo za následek, že by nové firmy měly těžší vstup na trh, neboť by se jim hůře hledali „volní“ partneři k obchodu.

10. Osobní poznámka autora

Autor měl možnost tuto dodavatelsko – odběratelskou problematiku sledovat jak ze strany odběratele, tak ze strany dodavatele. Během doby, kdy byla tato práce tvořena, autor na toto téma diskutoval s mnoha lidmi z praxe a snažil si vytvořit jednotný názor na věc. Z rozhovorů vplynuly zajímavé názory a poznatky. Objevily se zde názory, že partnerství s dodavatelem za aktuální situace na trhu spíše fungovat nebude. Na druhou stranu však připustili, že v jiných oborech to může fungovat. Proč ne tedy i ve stavebnictví? Jsou to snad způsoby vyjednávání z pozice síly? Je to snad něco, co by narušilo zaběhlou praxi?

Stavebnictví, jakožto páté největší odvětví v ČR, tvořící 6,3 % z celkové přidané hodnoty celé ekonomiky, si prošlo velkou krizí. Tuto krizi zvládly firmy, které během krize zvládly dokonale řídit rizika a dokázaly pro sebe zajistit zakázky a na těchto zakázkách vydělat, i když ani to nebylo podmínkou. Toto stavebnictví je navyklé na jednorázové spolupráce, kde se silnější strana maximálně snaží využít svoji sílu na úkor druhé strany. [19]

Ano, během krize nebyl prostor pro hledání alternativních způsobů práce s dodavatelem, ale krize pomalu odeznívá a nyní je vhodná příležitost snažit se nadále optimalizovat a zefektivňovat práci a snažit se být čím dál tím více konkurenceschopnější. Aktuálně je situace taková, že v případě oslovení odběratele dodavatelem, nebo i naopak, by mohla oslovená strana považovat nabídku za slabinu druhé strany a snažit se jí využít ve svůj prospěch.

Autor si uvědomuje, že nezná všechny procesy řízení firem ve stavebnictví, ale protože měl možnost poznat práci z obou stran a vedl rozhovory s lidmi z praxe, vidí zde prostor pro budování těchto vazeb a vztahů. Je otázka zdali a kdy se do tohoto stádia stavebnictví dostane, ale až se tak stane, bude to pro firmy velmi zajímavé snížení variabilních nákladů.

11. Závěr

Tato práce se zabývala doposud ve stavebnictví zřídka známým pojmem dlouhodobých partnerských vztahů mezi odběrateli a dodavateli. Tento termín byl představen v teoretické části. Praktická část se snažila najít argumenty pro tvorbu a snahu začít tyto partnerské vztahy budovat. Praktická část byla rozdělena do 3 hlavních bodů.

První bod sloužil k naznačení aktuální situace a podmínek, za kterých nyní probíhá poptávací řízení a první kontakt s dodavateli. Tato část byla doplněna o vyjádření časové náročnosti, aby bylo možné poté tento způsob porovnat se způsobem poptávání, který by odpovídal právě partnerskému vztahu mezi subjekty. V návaznosti na tuto porovnání byla tato část doplněna o tzv. manuál, či příručku pro nového zaměstnance, který dostane na starosti práci s dodavateli a tendrování zakázek.

Druhý bod praktické části byl věnován přímo poptávání autora v terénu na reálném trhu, kdy bylo potřebné dosáhnout výrazně lepších cen, než byly ceny v rozpočtu. Tato část zachycuje způsob myšlení a akce, které autor realizoval k dosažení kýženého výsledku.

Dalo by se říci, že vrcholem výstupu této práce je třetí bod, který analyzoval nabídky podané běžným způsobem s nabídkami získanými za fiktivních partnerských vztahů mezi oběma zúčastněnými firmami, tedy firmami 3V&H a ABH design. U těchto nabídek byla vyjádřena finanční úspora, která byla poté spojena s časovými výstupy z prvního bodu praktické části.

Komplexní vyhodnocení získaných údajů naznačuje, že v dlouhodobých partnerských vztazích je na poli stavebnictví obrovský potenciál, který si ovšem nenachází cestu k vrcholovému managementu, který by v tom spatřoval přidanou hodnotu. Jako typický argument se udává nedostatek důvěry k druhému subjektu.

Na základě realizovaných rozhovorů se autor domnívá, že z dlouhodobého hlediska si tento způsob spolupráce osvojí všechny firmy, které stále hledají cesty, jak optimalizovat a zefektivňovat práci a náklady. Jako každá jiná metoda, tak i tato metoda s sebou nese určitá rizika, ale v případě chuti zdokonalovat a posouvat svoji firmu, lze očekávat, že se tento způsob spolupráce začne objevovat čím dál tím více. Klíčem k úspěchu této spolupráce je důvěra a schopnost najít důvěryhodné subjekty, které mají chuť rozvíjet spolupráci na dlouhodobé partnerské úrovni.

12. Seznam použité literatury

Knižní zdroje:

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

Nepublikované dokumenty:

[2] ABH DESIGN. *Cenová nabídka – interiérové dveře*, 2014, 1 s.

[3] ANTRE 3000 s.r.o. *Cenová nabídka – interiérové dveře*, 2014, 1 s.

[4] JOK, a.s. *Cenová nabídka – interiérové dveře*, 2014, 1 s.

[5] SEDMA systém s.r.o. - *Cenová nabídka – okna*, 2015, 20 s.

[6] AV okna dveře s.r.o. - *Cenová nabídka – okna*, 2015, 45 s.

[7] OKNOSTUDIO, s.r.o. - *Cenová nabídka – okna*, 2015, 27 s.

Internetové zdroje:

[8] Gunnigan, L., Orr, T.L.L. and Hore, A.V., (2004), 'Rationalising the construction materials purchasing process', The International Salford Centre for Research and Innovation (SCRI) Research Symposium and International Built and Human Research Week, Salford University, Manchester, 376-385

[9] Dodavatelsko - odberatelske vzťahy - ekonomie: *Ekonomie. Ekonomie-ucetnictvi.cz: Ekonomie a účetnictví k maturitě* [online]. [cit. 2016-01-05]. Dostupné z: <http://ekonomie-ucetnictvi.cz/dodavatelsko-odberatelske-vztahy-otazka-z-ekonomie/>

[10] TRČKA, Adam. Outsourcing od A do Z. *IT Systems* [online]. 2011, **2011**(8) [cit. 2016-01-05]. Dostupné z: <http://www.systemonline.cz/outsourcing-ict/outsourcing-od-a-do.htm>

[11] Bruckner, T. - Voříšek, J.: Outsourcing informačních systémů. Praha, EKOPRESS, 1998, ISBN 80-86119-07-6

[12] SMUTNÝ, Jiří. *Outsourcing jako nástroj zvyšování konkurenceschopnosti podniku*. Brno, 2007. Bakalářská práce. Masarykova univerzita. Vedoucí práce Ing. Eva Kubátová.

[13] Gros I., Grosová S.: *Tajemství moderního nákupu*. 1. vyd. Vysoká škola chemicko-technologická v Praze, Praha 2006. Str. 172. ISBN 80-7080-598-6

- [14] TRYTKO, David. Outsourcing - výhody, nevýhody a rizika z pohledu malých a středních podniků. *Účetnictví v praxi* [online]. 2014, **2014**(7): 3 [cit. 2016-01-05].
Dostupné z: http://www.roedl.com/fileadmin/user_upload/Roedl_Czech_Republic/clanky/2014/Ucetnictvi_v_praxi_07_DTR.pdf
- [15] STRATEGIE NÁKUPU. *BENEFICO* [online]. 2014 [cit. 2016-01-05]. Dostupné z: <http://www.eaukcebenefico.cz/strategie-nakupu/>
- [16] HANÁK, Tomáš. Řízení podnikového nákupu [prezentace]. 6.10.2015 [cit. 2016-01-05]
- [17] Organizační schéma. *3V&H: Partner Vaší stavby* [online]. 2008 [cit. 2016-01-05].
Dostupné z: <http://www.3vah.cz/>
- [18] *Justice.cz: Oficiální server českého soudnictví* [online]. [cit. 2016-01-05].
Dostupné z: <http://portal.justice.cz/Justice2/Uvod/uvod.aspx>
- [19] *Stavebnictví* [online]. [cit. 2016-01-05]. Dostupné z: <http://www.infoabsolvent.cz/Temata/ClanekAbsolventi/8-8-74>
- [20] HRADISKÁ, Jana. *INSOURCING VYBRANÝCH VÝVOJOVÝCH AKTIVIT*. Mladá Boleslav, 2012. Bakalářská práce. ŠKODA AUTO, a. s. Vysoká škola. Vedoucí práce Jan Dušek.
- [21] Vážený průměr. [Http://www.vypocitejto.cz/](http://www.vypocitejto.cz/) [online]. 2013 [cit. 2016-01-09].
Dostupné z: <http://www.vypocitejto.cz/matematika/prumer/vazeny-prumer.html>

13. Seznam použitých zkratk a symbolů

BPO – Business Process Outsourcing

ČR – Česká republika

DOV – dodavatelsko odběratelské vztahy

DPH – Daň z předané hodnoty

IT – informační technologie

UB – Uherský Brod

USA – United States of America

14. Seznam tabulek

Tabulka č. 1 - Porovnání způsobů DOV

Tabulka č. 2 - Kritéria dodavatelů a jejich ohodnocení

Tabulka č. 3 - Výhody Outsourcingu

Tabulka č. 4 - Nevýhody a rizika

Tabulka č. 5 - Provozovny 3V&H

Tabulka č. 6 - Obraty firmy v letech 2008 - 2014

Tabulka č. 7 - Počet zakázek za rok 2014

Tabulka č. 8 - Obrat interiérových dveří v jednotlivých letech

Tabulka č. 9 - Pracovní náplň přípravářů

Tabulka č. 10 - Bodové porovnání poptávkových metod

Tabulka č. 11 - Porovnání cenových nabídek

Tabulka č. 12 - Původní cenové nabídky Arburg

Tabulka č. 13 - Partnerská nabídka Arburg

Tabulka č. 14 - Původní cenové nabídky Češkovice

Tabulka č. 15 - Partnerská nabídka Češkovice

Tabulka č. 16 - Průměrná finanční úspora

Tabulka č. 17 - Varianty možné roční úspory

Tabulka č. 18 - Časové vyjádření poptávání (běžné vs. partnerské)

15. Seznam obrázků a grafů

Obrázek č. 1 – Informační toky mezi dodavateli a odběrateli

Obrázek č. 2 - Nákupní situace

Obrázek č. 3 - Kraljičova matice

Obrázek č. 4 - Outsourcing

Obrázek č. 5 - Obory outsourcingu

Obrázek č. 6 - Insourcing

Obrázek č. 7 - Druhy komunikace

Obrázek č. 8 - Schéma firmy 3V&H

Obrázek č. 9 - Obraty v letech 2008 – 2014

16. Přílohy

Příloha č. 1 – Cenová nabídka AV okna

Příloha č. 2 – Cenová nabídka Montplast

Příloha č. 3 – Cenová nabídka Sedma systém

Příloha č. 4 – Cenová nabídka OKNOSTUDIO

Příloha č. 5 – Cenová nabídka ABH design - Arburg

Příloha č. 6 – Cenová nabídka JOK- Arburg

Příloha č. 7 – Cenová nabídka Antre300 - Arburg

Příloha č. 8 – Cenová nabídka ABH design – Arburg (Partnerská)

Příloha č. 9 – Cenová nabídka ABH design - Češkovice

Příloha č. 10 – Cenová nabídka JOK- Češkovice

Příloha č. 11 – Cenová nabídka Antre300 - Češkovice

Příloha č. 12 – Cenová nabídka ABH design – Češkovice (Partnerská)

Příloha č. 2 – Cenová nabídka Montplast

Sumarizace pozic	Množství	Celková cena
Základní cena (okna, dveře)	248 ks	2 242 608,00 Kč
Spoje a rozšíření	17 ks	17 240,00 Kč
Dveřní výplně	28 ks	13 039,00
Doplňky	97 ks	44 243,00 Kč
Parapety vnitřní	181 ks	149 163,00 Kč
Žaluzie	816 ks	171 065,00 Kč
Na práci budou dodány následující prvky a služby	Množství	Celková cena
Panikové kování		106 450,00 Kč
Elektromotorický zámek		11 400,00 Kč
Koordinátor postupného zavíání dveří		37 640,00 Kč
SWS pásy		157 500,00 Kč
Pákové ovladače		280 936,00 Kč
Instalační práce		
Montáž		312 319,00 Kč
Cena za dopravu		ZDARMA
Montáž žaluzií		32 640,00 Kč
Demontáž		83 579,00 Kč
Ekologická likvidace odpadu		54 400,00 Kč
Zednické zapravení z vnitřní strany - zdvojená okna		368 612,00 Kč
Cena bez DPH		4 082 834,00 Kč

Příloha č. 3 – Cenová nabídka Sedma systém

III. Část - cenová kalkulace

Cena výrobků celkem:		4862443,86
Poskytnutá sleva: 45,0 %	-	2188099,74
Cena výrobků po slevě bez DPH:		2674344,12
<u>Cena doplňků:</u>		
Vnitřní parapety:		122039,89
Vnitřní žaluzie:		472842,39
Ostatní doplňky:		928546,24
Poskytnutá sleva: 45,0 %	-	685542,83
Cena doplňků po slevě bez DPH:		837885,69
Cena montáže:		374582,10
Poskytnutá sleva: 20,0 %	-	74916,42
Cena montáže po slevě bez DPH:		299665,68
Demontáž (21%DPH)		137500,00
Likvidace (21% DPH)		40290,00
Mont. teplé spáry (21%)		50000,00
Olištování		125000,00
Zednické zapravení 1(21%)		374990,00
Cena služeb(práce) celkem:		727780,00
Cena služeb po slevě bez DPH:		727780,00
Cena celkem bez DPH:		4539675,49
DPH 0,0 %		0,00
Cena celkem s DPH:	Kč	4539675,00

IV. Vysvětlivky k cenové nabídce

Příloha č. 4 – Cenová nabídka OKNOSTUDIO



Cenová nabídka: 15-1307

Položka	Počet	Popis	
45	0,00 metr	EKOLOGICKÁ LIKVIDACE odvoz původních rámu po demontáži. (bez stavební sutě)	
		30	0

46	802 ks	Montáž interiérových žaluzií	
		40	32 080

47	0,00 metr	Příplatek 3D systém	
		90	0

Sumář

Celková cena bez DPH	3 695 814
DPH 15%	554 372
Částka k zaplacení	4 250 186Kč


Zdá se Vám cena vyšší než požadujete?

Víte, že dostáváte ve standardu špičkový německý 6ti komorový systém Inoutic Prestige, jehož součástí je bezpečností rakouské kování MACO, sklo s rámečkem TGI které je zapuštěno 25mm do křídla a mnoho dalšího.

Chcete nižší cenu?

Rádi Vám zpracujeme rozpočet pro 5ti komorový profil Inoutic Arcade, který je ekonomickou alternativou. Vždy jen v bílé barvě, bez bezpečnostních čepů v kování, s otevřenou výztuhou v rámu. Arcade je elegantní osvědčená klasika a kvalita.

Příloha č 6 – Cenová nabídka JOK – Arburg

 ROZPOČET - CENOVÁ NABÍDKA Stavební 445/2a 602 00 Brno www.jok.cz													
Akce: ARBURG Brno vypracoval: Radka Paštěková r.pastekova@jok.cz tel. 543 253 505 datum vypracování: 13.10.2014			číslo CN: 89/2014		celkem cena bez DPH 140 420,00								
položka	popis	poznámka	rozměr	zárubeň	kování	model dveří	povrchová úprava	ks	dveře + montáž + zárážka	kování M&T Meclis	zárubeň	jednotková cena	celkem
T/01	dveře plně hladké s dvojitou polodrážkou	-	800/2100	ocelová - nedodáváme	KIKI FAB	-	RAL 9010	1	7868,00	490,00	0,00	8358,00	8 358,00
T/02	dveře 2kř. plně hladké s dvojitou polodrážkou	-	1500/2100	ocelová - nedodáváme	KIKI FAB	-	RAL 9010	1	14086,00	490,00	0,00	14576,00	14 576,00
T/02a	dveře 2kř. plně hladké s dvojitou polodrážkou	EW30 DP3-C	1500/2100	ocelová - nedodáváme	KIKI FAB	-	RAL 9010	1	26148,00	490,00	0,00	26638,00	26 638,00
T/03	dveře plně hladké s dvojitou polodrážkou	Klima III	900/2100	ocelová - nedodáváme	KIKI FAB	-	RAL 9010	1	8197,00	490,00	0,00	8687,00	8 687,00
T/04	dveře plně hladké s dvojitou polodrážkou	Klima II	700/2100	ocelová - nedodáváme	KIKI wc	-	RAL 9010	2	7725,00	790,00	0,00	8515,00	17 030,00
T/05	dveře plně hladké s dvojitou polodrážkou	Klima III	900/2100	ocelová - nedodáváme	KIKI FAB	-	RAL 9010	1	8197,00	490,00	0,00	8687,00	8 687,00
T/06	dveře 2kř. plně hladké s dvojitou polodrážkou	-	1500/2100	ocelová - nedodáváme	KIKI FAB	-	RAL 9010	1	14086,00	490,00	0,00	14576,00	14 576,00
T/07	dveře plně hladké s dvojitou polodrážkou	Klima II	700/2100	ocelová - nedodáváme	KIKI wc	-	RAL 9010	1	7951,00	790,00	0,00	8741,00	8 741,00
T/08	dveře plně hladké s dvojitou polodrážkou	Klima II	700/2100	ocelová - nedodáváme	KIKI wc	-	RAL 9010	1	7951,00	790,00	0,00	8741,00	8 741,00
T/09	dveře plně hladké s dvojitou polodrážkou	Klima II	700/2100	ocelová - nedodáváme	KIKI FAB	-	RAL 9010	1	7725,00	490,00	0,00	8215,00	8 215,00
T/10	dveře plně hladké s dvojitou polodrážkou	-	800/2100	ocelová - nedodáváme	KIKI FAB	-	RAL 9010	1	7868,00	490,00	0,00	8358,00	8 358,00
T/11	dřevěné vnitřní okno kulaté s pevným zasklením	-	1350	-	-	-	RAL 9010	0	15994,00	0,00	0,00	15994,00	0,00
T/12	dveře plně hladké s dvojitou polodrážkou	-	800/2100	ocelová - nedodáváme	KIKI FAB	-	RAL 9010	0	7868,00	490,00	0,00	8358,00	0,00
doprava a přesun hmot												5,00%	7 813,00

Príloha č. 8 – Cenová nabídka ABH design – Arburg (Partnerská)

Cenová nabídka: Dveře a zárubně - akce Arburg

Realizace	Černovická 1218/40, 618 00, Brno	Tel	E-mail	Kolekce	Elegant Komfort	Model	10	Lišta	Ne															
Firma	3V & H, s.r.o., Ing. Roman Kolář	Fax	Datum 1.10.2014	Povrch	Bílá hladká	Sklo	Ne	Hrana	O3															
Adresa	Prakčická 2495, 688 01 Uherský Brod	Mobil	777 738 054	Zprac.	Aleš Brychta	Klika	Meolis-R NRz objekt, pl.	Zárubně	do kovové															
č.	Kolekce	Model	Síla stěny	Rozměr průchozí	L	P	Celkem	Povrch	Lišta dveří	Hřán a dveří	Kování a závěs	Zámek dveří	Sklo	Klika	Poznamky	Příplatky	Cena dveře	Cena zárube	Cena skla	Cena kliky	Cena příplatek	Montáž	Cena celkem	
T1	Elegant	Komfort 10	1	80/210	1	1	Bílá hladká	Ne	Ne	O3	3x Satén 80/10	PZ Fab	Ne	M&T Meolis-R pl. rozeta NRz obj.	dveře do kovové zárubně	zarážka Lusy 30/40 SNI	4500			1240	250	450	450	6 440 Kč
T2	Elegant	Komfort 10	1	150/210	1	1	Bílá hladká	Ne	Ne	O3	3x Satén 80/10	PZ Fab	Ne	M&T Meolis-R pl. rozeta NRz obj.	dveře do kovové zárubně	zarážka, stavěč, Lusy 30/40 SNI	9820			1240	820	800	9820	12 880 Kč
T2a	Elegant	Komfort 10	1	150/210	1	1	Bílá hladká	Ne	Ne	O3	3x SFS bžinek	PZ Fab	Ne	M&T Meolis-R pl. rozeta NRz obj.	dveře do kovové zárubně	EW30-CZ + TS73 + zarážka, stavěč, Lusy 30/40 SNI	9820			1240	9420	2050	9820	22 530 Kč
T3	Elegant	Komfort 10	1	90/210	1	1	Bílá hladká	Ne	Ne	O3	3x Satén 80/10	PZ Fab	Ne	M&T Meolis-R pl. rozeta NRz obj.	dveře do kovové zárubně	Lusy 30/40 SNI	4500			1240	1500	850	4500	7 880 Kč
T4	Elegant	Komfort 10	2	70/210	2	2	Bílá hladká	Ne	Ne	O3	3x Satén 80/10	WC	Ne	M&T Meolis-R pl. rozeta NRz obj.	dveře do kovové zárubně	Klima II., Lusy 30/40 SNI	4500			1750	1250	650	4500	16 300 Kč
T5	Elegant	Komfort 10	1	90/210	1	1	Bílá hladká	Ne	Ne	O3	3x Satén 80/10	PZ Fab	Ne	M&T Meolis-R pl. rozeta NRz obj.	dveře do kovové zárubně	Klima II., + zarážka Lusy 30/40 SNI	4500			1240	1500	850	4500	7 880 Kč
T6	Elegant	Komfort 10	1	150/210	1	1	Bílá hladká	Ne	Ne	O3	3x Satén 80/10	PZ Fab	Ne	M&T Meolis-R pl. rozeta NRz obj.	dveře do kovové zárubně	Lusy 30/40 SNI	9820			1240	820	800	9820	12 880 Kč
T7	Elegant	Komfort 10	1	70/210	1	1	Bílá hladká	Ne	Ne	O3	3x Satén 80/10	WC	Ne	M&T Meolis-R pl. rozeta NRz obj.	dveře do kovové zárubně	Klima II., Lusy 30/40 SNI	4500			1750	1250	650	4500	8 150 Kč
T8	Elegant	Komfort 10	1	70/210	1	1	Bílá hladká	Ne	Ne	O3	3x Satén 80/10	WC	Ne	M&T Meolis-R pl. rozeta NRz obj.	dveře do kovové zárubně	Klima II., Lusy 30/40 SNI	4500			1750	1250	650	4500	8 150 Kč
T9	Elegant	Komfort 10	1	70/210	1	1	Bílá hladká	Ne	Ne	O3	3x Satén 80/10	PZ Fab	Ne	M&T Meolis-R pl. rozeta NRz obj.	dveře do kovové zárubně	Klima II., Lusy 30/40 SNI	4500			1240	1250	450	4500	7 440 Kč
T10	Elegant	Komfort 10	1	80/210	1	1	Bílá hladká	Ne	Ne	O3	3x Satén 80/10	PZ Fab	Ne	M&T Meolis-R pl. rozeta NRz obj.	dveře do kovové zárubně	zarážka Lusy 30/40 SNI	4500			1240	250	450	4500	6 440 Kč
Poznámky:																								
																	Cena bez DPH					116 590 Kč		
																	Sleva pro partnery -25%					29 148 Kč		
																	Doprava a přesun materiálu					1 980 Kč		
																	Cena bez DPH					89 423 Kč		
																	DPH 0%					0 Kč		
																	Cena celkem s DPH					89 423 Kč		

Nabídka počítá s osazením dveří do kovových zárubní dodaných a instalovaných dle ČSN (zajistí objednatel). V cenové nabídce nejsou započítány bezpečnostní vložky zámků PZ (možno osadit systémem generálního klíče cca 650,- Kč / 1 vložka). Kulaté okno není součástí nabídky. **ABH Design - již od roku 1992 Váš dodavatel dveří.**




Zhotovitel:
 ABH - Design
 Štursova 71, Brno 616 00
 Mob: 602 510 919 Tel/Fax 541 231 340
 E-mail: info@abhdesign.cz
 Web: www.abhdesign.cz

Zpracoval: Aleš Brychta

Objednatel: 3V & H, s.r.o., Ing. Roman Kolář

Příloha č. 10 – Cenová nabídka JOK – Českovice

 ROZPOČET - CENOVÁ NABÍDKA Stavební 445/Za 602 00 Brno www.jok.cz Akce: RD Českovice vypracoval: Radka Pašíková r.pastekova@jok.cz tel. 721 600 072 datum vypracování: 17.7.2015 číslo CN: 2015_029_drobné												
celkem cena bez DPH											176 417,00	
police	popis	odolnost	rozměr	záručen	kování	poznámka	povrchová úprava	MJ	materiál	práce	jednotková cena	celkem
D1	Dveře vnitřní, jednokřídlové, posuvné, plně do JAP skrytých zárubní	-	1000/2600	pouzdro + komponenty k zavěšení nejsou součástí ceny	mušle bez zamykání - standard Sapeli nerez	Sapeli Elegant Komfort	CPL bílá hladká	1	4403,00	950,00	5353,00	5 353,00
D2	Dveře vnitřní, jednokřídlové, otočné, pravé, plně do JAP skrytých zárubní	-	800/2200	ocelová skrytá SAP 910	KIKI BB - Holar MT 00 light	Sapeli Elegant Komfort	CPL bílá hladká	1	16017,00	3350,00	19367,00	19 367,00
D3	Dveře vnitřní, jednokřídlové, otočné, levé, plně do JAP skrytých zárubní	nelze doložit odolnost zárubně	800/2300	ocelová skrytá SAP 910	KIKI BB - Holar MT 00 light	Sapeli Elegant Komfort	CPL bílá hladká	1	16276,00	3350,00	19626,00	19 626,00
D4	Dveře vnitřní, jednokřídlové, otočné, pravé, plně do JAP skrytých zárubní	-	800/2300	ocelová skrytá SAP 910	KIKI WC - Holar MT 00 light	Sapeli Elegant Komfort	CPL bílá hladká	1	16476,00	3350,00	19826,00	19 826,00
D6	Dveře vnitřní, jednokřídlové, otočné, levé, plně do JAP skrytých zárubní	-	800/2400	ocelová skrytá SAP 910	KIKI BB - Holar MT 00 light	Sapeli Elegant Komfort	CPL bílá hladká	1	16535,00	3350,00	19885,00	19 885,00
D7	Dveře vnitřní, jednokřídlové, otočné, levé, plně do JAP skrytých zárubní	-	800/2400	ocelová skrytá SAP 910	KIKI BB - Holar MT 00 light	Sapeli Elegant Komfort	CPL bílá hladká	1	16535,00	3350,00	19885,00	19 885,00
D8	Dveře vnitřní, jednokřídlové, otočné, pravé, plně do JAP skrytých zárubní	-	800/2400	ocelová skrytá SAP 910	KIKI WC - Holar MT 00 light	Sapeli Elegant Komfort	CPL bílá hladká	1	16735,00	3350,00	20085,00	20 085,00
D9	Dveře vnitřní, jednokřídlové, otočné, levé, plně do JAP skrytých zárubní	-	800/2400	ocelová skrytá SAP 910	KIKI BB - Holar MT 00 light	Sapeli Elegant Komfort	CPL bílá hladká	1	16535,00	3350,00	19885,00	19 885,00
D10	Dveře vnitřní, jednokřídlové, otočné, pravé, plně do JAP skrytých zárubní	-	800/2400	ocelová skrytá SAP 910	KIKI BB - Holar MT 00 light	Sapeli Elegant Komfort	CPL bílá hladká	1	16535,00	3350,00	19885,00	19 885,00
D11	Dveře vnitřní, jednokřídlové, posuvné, plně do JAP skrytých zárubní	-	700/2100	pouzdro + komponenty k zavěšení nejsou součástí ceny	mušle bez zamykání - standard Sapeli nerez	Sapeli Elegant Komfort	CPL bílá hladká	1	2849,00	950,00	3799,00	3 799,00
doprava a přesun hmot											5,00%	8 821,00



ANTRE 3000 s.r.o.

Bohumická cesta 330/3, 66448 Morevany u Brna
výroba vnitřních dřevěných dveří, zárubní, oken EURO, výrobky z masivní
Dřeviny: Dřevina: dřevěné pod barvu dle RAL mat
Skló: neurčeno
Kování: skryté JAP, pouzdro Emotive bezobložkové
Zárubně: Lišty: skryté JAP, pouzdro Emotive bezobložkové

Nabídka - truhlářské výrobky

Objednatel: 3 V+H, RD, Českovice
DIČ:
fax:
Místo montáže: Českovice

Datum: 18.07.2015
Objednávková Č.:
Ref: Igor Skrušný
Vypracoval: 5 týdnů od úhrady zálohové faktury.
Termín: cca. 60% celkové ceny.

Dřevina: dřevěné pod barvu dle RAL mat
Skló: neurčeno
Kování: skryté JAP, pouzdro Emotive bezobložkové
Zárubně: Lišty: skryté JAP, pouzdro Emotive bezobložkové

VÝPIS VÝROBKU

č.	Popis	Rozměr	Otvírání	Výplň	rám / zárubeň	místnost	víhko.p	skrytý	mříž	Mag.zám	Montáž	Kč/ks	Cena za	Celkem s
							říplatek	pant	ka	ek	ks		zboží	Montáží
D1	Plně hladké dveře	100/260	posuv	3.600	15.730						1.800	1	19.330	21.130
D2	Plně hladké dveře s nadsvětlením	80/220/40	P	3.900	14.540			2.550	360	360	1.800	1	21.350	23.150
D3	Plně hladké dveře	80/230	L	3.600	12.100		1.200	2.550	360	360	1.600	1	19.810	21.410
D4	Plně hladké dveře	80/230	P	3.600	12.100			2.550	360	360	1.600	1	18.610	20.210
D6	Plně hladké dveře	80/240	L	3.600	12.100			2.550	360	360	1.600	1	18.610	20.210
D7	Plně hladké dveře	80/240	L	3.600	12.100			2.550	360	360	1.600	1	18.610	20.210
D8	Plně hladké dveře	80/240	P	3.600	12.100			2.550	360	360	1.600	1	18.610	20.210
D9	Plně hladké dveře	80/240	L	3.600	12.100			2.550	360	360	1.600	1	18.610	20.210
D10	Plně hladké dveře	80/240	P	3.600	12.100			2.550	360	360	1.600	1	18.610	20.210
D11	Plně hladké dveře	70/210	posuv	3.250	14.860						1.800	1	18.110	19.910

CENA MATERIÁLU CELKEM 190 260 Kč
- Kč
MATERIAL CELKEM bez DPH 190 260 Kč
Doprava 3 000 Kč
MONTÁŽ 16 600 Kč
CELKEM bez DPH 209 860 Kč
DPH 15%
CENA CELKEM s DPH

Příloha č. 12 – Cenová nabídka ABH design – Češkovice (Partnerská)

Cenová nabídka: Dveře a zárubně Sapeli -

Kontaktní údaje - Objednatel	
Firma	3 VH s.r.o.
Adresa	Pratšická 2495, 66801 Uherský Brod
E-mail	p.sich@3vah.cz
Místo realizace	RD Češkovice
Investor	Ing. David Burian
IC:	
DIČ:	
Tel.	
Mobil	777 736 066
Datum	2.7.2015

Kontaktní údaje - Zhotovitel	
Firma	ABH Design
Adresa	Stursova 71, Brno 616 00
Web	www.abhdesign.cz
E-mail	info@abhdesign.cz
Provozovna	Křižkovského 51, Brno 603 00
IC:	40964566
DIČ:	CZ610101213
Tel/Fax	541 231 340
Mobil	723 484 354
Zprac.	Eva Brychtová



č.	Kolekce	Model	Síla stěny	Rozměr průchozí	L	P	Celkem	Povrch	Lišta dveří	Hrana dveří	Kování závěs	Zámek dveří	Sklo	Klika	Poznámky	Příplatky	Cena zárubně	Cena skla	Cena kliky	Cena příplatek	Montáž	Cena celkem
1	Elegant	10	100/260			1	1	CPL bílá hladká		rovná	posuv	Ne	Ne	nepoptaná	nebo v rálové barvě pouze do výšky 240 cm		9286	21021			1800	32 107 Kč
2	Elegant	10	80/260			1	1	CPL bílá hladká		rovná	skrytý pant	Magnet	Ne	nepoptaná	nebo v rálové barvě pouze do výšky 240 cm		9873	9740			1800	21 413 Kč
3	Elegant	10	80/230			1	1	RAL bílá		rovná	skrytý pant	Magnet	Ne	nepoptaná	nebo úprava Neptun		9607	9740		1500	20 847 Kč	
4	Elegant	10	80/230			1	1	RAL bílá		rovná	skrytý pant	Magnet	Ne	nepoptaná			9607	9740		1500	20 847 Kč	
5	Elegant	10	80/240			1	1	RAL bílá		rovná	skrytý pant	Magnet	Ne	nepoptaná			10016	9740		1500	21 256 Kč	
6	Elegant	10	80/240			1	1	RAL bílá		rovná	skrytý pant	Magnet	Ne	nepoptaná			10016	9740		1500	21 256 Kč	
7	Elegant	10	80/240			1	1	RAL bílá		rovná	skrytý pant	Magnet	Ne	nepoptaná			10016	9740		1500	21 256 Kč	
8	Elegant	10	80/240			1	1	RAL bílá		rovná	skrytý pant	Magnet	Ne	nepoptaná			10016	9740		1500	21 256 Kč	
9	Elegant	10	80/240			1	1	RAL bílá		rovná	skrytý pant	Magnet	Ne	nepoptaná			10016	9740		1500	21 256 Kč	
10	Elegant	10	70/210			1	1	RAL bílá		rovná	posuv	Ne	Ne	nepoptaná	posuv		7880	18974		1500	28 354 Kč	

Cena bez DPH	229 848 Kč
Doprava a přesun materiálu	2 490 Kč
Sleva partnerství - 25%	57 462 Kč
Cena bez DPH	174 876 Kč
DPH 15%	26 231 Kč
Cena celkem s DPH	201 107 Kč



Poznámky:
 V cenové nabídce není započítáno případné akrylování spoje mezi stěnou a zárubní do 5mm (vlevo a vpravo +150,- Kč bez DPH/ 1x dveřní komplet). Nabídka počítá s osazením dveří a zárubní do stavebních otvorů a používá upravených a instalovaných dle katalogu Sapeli 2014/15 (zajistí objednatel). Akční nabídka "partnerství" počítá s dodáním dveří a zárubní od 1.2.2016 dle naplněnosti výroby. ABH Design - již od roku 1992 Váš dodavatel dveří.

Objednatel: 3 VH s.r.o.

Zhotovitel: Eva Brychtová