



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUT OF MANAGEMENT

STUDIE PRŮBĚHU ZAKÁZKY FIRMOU
THE STUDY OF ORDER PROCESSING THROUGH ENTERPRISE

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. GABRIELA ŠTAMBACHEROVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

prof. Ing. MARIE JUROVÁ, CSc.

BRNO 2012

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Štambacherová Gabriela, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Studie průběhu zakázky firmou

v anglickém jazyce:

The Study of Order Processing Through Enterprise

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Popis současného stavu podnikání se zaměřením na:

- průběh zakázek
- zabezpečení zakázek

Cíl řešení

Analýza současného stavu vybrané zakázky

Vyhodnocení teoretických přístupů k odstranění nedostatků

Návrh řešení průběhu zakázky firmou

Popis podmínek realizace a přínosů řešení

Závěr

Použitá literatura

Seznam odborné literatury:

BOSSIDY, Larry; CHARAN, Ram. Řízení realizačních procesů : jak dosahovat očekávaných výsledků a plánovaných cílů. Vyd. 1. Praha : Management Press, 2004. 219 s. ISBN 80-726-1118-6..

KOTTER, John P. Vedení procesu změny : osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice. Vyd. 1. Praha : Management Press, 2000. 190 s. ISBN 80-726-1015-5.

LAMBERT, Douglas M; ELLRAM, Lisa M; STOCK, James R. Logistika : [příkladové studie, řízení zásob, přeprava a skladování, balení zboží]. Vyd. 1. Praha : Computer Press, 2000. 589 s. ISBN 80-722-6221-1.

SCHULTE, Christof. Logistika. 1. vyd. Praha : Victoria Publishing, 1994. 301 s. ISBN 80-856-0587-2.

SCHULTE, P. Complex IT : project management. Vyd. 1. New York : CRC Press, 2004. 314 s. ISBN 08-493-1932-3.

Vedoucí diplomové práce: prof. Ing. Marie Jurová, CSc.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2011/2012.

L.S.

PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkan fakulty

V Brně, dne 02.12.2011

Abstrakt

Tato diplomová práce analyzuje studii průběhu zakázky firmou Štambacher, s.r.o., která se zabývá instalatérskými pracemi.

Práce obsahuje popis současného stavu a následně návrhy řešení, které by v optimálním případě měly vést k získání nových zakázek, ke zvýšení spokojenosti zákazníků a konkurenceschopnosti společnosti na trhu.

Klíčová slova

Zakázka, průběh zakázky, stavební dílo, zákaznický servis, logistická koncepce

Abstract

This thesis analyzes the study during the engagement the company Štambacher, s.r.o., which deals with plumbing works.

The thesis includes description of present time and proposals of solutions. These proposals would ideally should lead to the acquisition of new orders, increase the satisfaction of customers and competitiveness in the market.

Keywords

Order, process of order, construction work, customer service, logistics concept

Bibliografická citace práce

ŠTAMBACHEROVÁ, G. *Studie průběhu zakázky firmou*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2012, 74 s. Vedoucí diplomové práce prof. Ing. Marie Jurová, CSc.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a vypracovala jsem ji samostatně.
Prohlašuji, že citace použitých parametrů je úplná a že jsem v práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb. o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne

.....

Poděkování

Děkuji touto formou vedoucí mé diplomové práce prof. Ing. Marii Jurové, CSc., za odborné vedení, konzultace, cenné rady a čas, který mi věnovala během zpracování mé diplomové práce.

Dále také děkuji firmě Štambacher, s.r.o., za ochotu a materiály poskytnuté ke zpracování diplomové práce.

OBSAH

ÚVOD.....	10
1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	11
1.1 PŘEHLED SLUŽEB	12
1.2 REALIZOVANÉ STAVBY	15
1.3 KONTAKT	16
1.4 ORGANIZAČNÍ SCHÉMA PODNIKU	17
2 CÍLE DIPLOMOVÉ PRÁCE	18
3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	19
3.1 HLAVNÍ LOGISTICKÉ ČINNOSTI Z OBLASTI SLUŽEB	19
3.2 LOGISTIKA JAKO NÁSTROJ KONKURENČNÍHO BOJE	25
3.3 GREEN MARKETING (EKOLOGICKÝ MARKETING)	26
3.3.1 Zelená úsporám.....	26
3.4 ŘÍZENÍ ZAKÁZKY	27
3.5 UVOLNĚNÍ ZAKÁZKY	28
3.6 SLEDOVÁNÍ ZAKÁZKY	29
3.7 VYŘIZOVÁNÍ OBJEDNÁVEK.....	30
3.8 VOLBA SYSTÉMU VYŘIZOVÁNÍ OBJEDNÁVEK	30
3.9 ZÁKAZNICKÝ SERVIS.....	31
3.10 PORTEROVA ANALÝZA.....	32
3.11 VÝKAZ VÝMĚR.....	33
3.12 SMLOUVA O DÍLO	34
3.13 HARMONOGRAM PRACÍ	34
4 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE	35
4.1 PORTEROVA ANALÝZA	35
4.2 SWOT ANALÝZA.....	37
4.3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU INFORMAČNÍCH SYSTÉMŮ	38

4.4 PRŮBĚH ZÍSKÁVÁNÍ ZAKÁZEK FIRMOU	40
4.4.1 Průběh stavební zakázky	41
4.4.2 Vyhodnocení průběhu získávání zakázek firmou	44
4.5 ANALÝZA KONKRÉTNÍ ZAKÁZKY	44
4.5.1 Vyhodnocení analýzy konkrétní zakázky	50
4.6 ANALÝZA ZAHRANIČNÍ KONKURENCE	51
4.7 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	53
5 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ.....	54
5.1 VEDENÍ SPOLEČNOSTI	54
5.2 MARKETING	55
5.3 INFORMAČNÍ TOKY	57
5.4 ZAVEDENÍ CERTIFIKÁTU ISO 9001	57
5.5 ROZŠÍŘENÍ NA ZAHRANIČNÍ TRHY	59
5.6 ROZŠÍŘENÍ SLUŽEB – INTERNETOVÝ OBCHOD	60
5.7 PLATEBNÍ MORÁLKA ZÁKAZNÍKŮ	61
5.8 VYHLEDÁVÁNÍ NOVÝCH ZAKÁZEK	62
5.9 SHRUTÍ NÁVRHOVÉ ČÁSTI.....	65
5.10 EKONOMICKÉ DOPADY NÁVRHŮ	66
ZÁVĚR.....	70
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	72
SEZNAM OBRÁZKŮ	75
SEZNAM GRAFŮ	75
SEZNAM PŘÍLOH	75

ÚVOD

Téma diplomové práce „studie průběhu zakázky firmou“ se zabývá zajištěním efektivnosti z pohledu dlouhodobého udržitelného rozvoje firmy.

„Mezi hlavní cíle každé firmy patří maximalizace zisku. Teorie maximalizace zisku bývá chápána jako speciální případ vlastnictví, řízení a organizační struktury firmy, který neplatí všeobecně. Mezi alternativní cíle firmy můžeme zařadit dosažení podílu na trhu, je zde nutné zmínit, že růst podílu na trhu se zpravidla projeví na zisku. Někteří ekonomové považují za rozhodující motivaci firmy snahu dlouhodobě přežít. Tento cíl bývá pokládán za prvotní, jelikož maximalizace krátkodobého zisku neumí zabezpečit dlouhodobé přežití. Další možnou alternativou k maximalizaci zisku je růst a expanze firmy. Tento cíl je v určitém smyslu nejkomplexnější, protože růst firmy je jak cestou zajištění zisku, tak i cestou zabezpečení jistoty, autonomie a dlouhodobého přežití firmy. Vezme-li v úvahu růst pronikání do nových odvětví, je růst firmy i cestou snížení rizika. Pronikání v několika oblastech totiž snižuje riziko neúspěchu firmy v porovnání s firmou závislou na vývoji trhu jednoho výrobku“¹

Tato diplomová práce se věnuje dosažení podílu na trhu, ale i snaze růstu a expanzi firmy. Jednotlivé kapitoly slouží pro tvorbu celku. Nejprve je popsána společnost, dále navazují teoretická východiska práce, která slouží jako podklad pro analytickou část. V analytické části jsou provedeny analýzy vnějšího okolí firmy, tak i uvnitř firmy. Nejdůležitějším úsekem je analýza konkrétní zakázky, na kterou navazují návrhy řešení. Celou práci uzavírá shrnutí a ekonomické dopady návrhů.

¹ LUŇÁČEK, J., BENEŠ, J., Mikroekonomie, 2006 CERM Brno, ISBN 80-214-3293-4

1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Firma Štambacher s.r.o. začala podnikat v roce 1994. Ze začátku svého podnikání byli dva živnostníci, zhruba po dvou letech se spolupráce moc nedařila, proto se společníci rozdělili a v roce 2005 vznikla společnost s ručením omezeným. V roce 2004 byla otevřena prodejna ve Velkých Pavlovicích na ulici Za Dvorem 5. Zabývá se veškerými instalaterskými pracemi, rozvody vody, topení, plynu a vodovodními řady. Je schopna zajistit jak dílčí práce a instalace, tak kompletní dodávky na klíč včetně zajištění projektové dokumentace před realizací a všech potřebných revizních zkoušek a dokumentace po ukončení zakázky.

Datum zápisu společnosti do obchodního rejstříku: 9. května 2005

Obchodní firma: Štambacher s.r.o.

Sídlo: Velké Pavlovice, Bří Mrštíků 759/7, PSČ 691 06

Identifikační číslo: 269 68 100

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání:

- Velkoobchod
- Zámečnictví
- Vodoinstalátérství, topenářství
- Pronájem a půjčování věcí movitých
- Montáž vyhrazených plynových zařízení

Statutární orgán:**Jednatel:** Josef Štambacher,Velké Pavlovice, Bří Mrštíků 759/7, PSČ 691 06 ²**Způsob jednání jménem společnosti:**

Jménem společnosti jedná jednatel a podepisuje tak, že k napsanému či vytištěnému jménu firmy připojí svůj podpis.

Společníci:

Josef Štambacher

Velké Pavlovice, Bří Mrštíků 759/7, PSČ 691 06

Vklad: 200 000,- Kč, splaceno: 100%**Obchodní podíl:** 100%**Základní kapitál:** 200 000,- Kč**1.1 PŘEHLED SLUŽEB³**

Jak již bylo zmíněno společnost má ve Velkých Pavlovicích i prodejnu, ve které nabízí veškeré materiály pro vodu, topení, plyn, ale i například nářadí, které se může hodit v každé domácnosti. V nabídce má například:

- armatury, radiátory, čerpací technika
- expanzní nádoby, pojistné ventily
- měřicí a regulační technika

² Interní zdroj společnosti Štambacher, s.r.o.

³ Interní zdroj společnosti Štambacher, s.r.o.

- mosazné fitinky, deskové výměníky
- kotle, sanitární keramika, wc moduly
- kuchyňské dřezy
- vany ESTAP, RAVAK, TEIKO, sprchové zástěny ECOLUX
- hydromasážní vany ECOLUX, ESTAP
- plastové výrobky PLAST BRNO, ALCA PLAST, rozvody vody PPR, PE
- měděné potrubí, měděné fitinky SANHA, VIEGA (pájecí, lisovací)
- nerezové lisovací fitinky SANHA, NiroSan a VIEGA
- nerezové potrubí SANHA, NiroSan a VIEGA
- veškeré druhy izolací, systémy HT, KG a Geberit

Společnost zajišťuje také kontejnerovou přepravu sypkých materiálů, zajišťuje například dovoz písku, betonu, cihelný a betonový náklad atd. Dále pak provádí odvoz a likvidaci odpadů například stavební sutě, výkopové zeminy, dřeva. Zajišťuje také převoz stavebních strojů a další služby dle dohody. Nabídka zemních prací a strojů, se kterými společnost pracuje je popsána následně:⁴

Firma Štambacher s.r.o. má dále v nabídce i zemní práce:

- Výkopy pro vedení a opravy inženýrských sítí
- Přípojky plynu, kanalizace, vody, elektřiny
- Úpravy pozemků, terénní úpravy
- Demolice
- Výkopové a zemní práce dle požadavků zákazníka

⁴ Interní zdroj společnosti Štambacher, s.r.o.

Tyto práce nabízí na následujících strojích:

Minirypadlo HITACHI ZAXIS 27U2

- pásový bagr, 3 tuny
- šířka 150 cm, svahovka 120 cm
- lžíce 60 cm, 30 cm
- hydraulické kladivo

Hitachi EX8 -2B

- "malý, ale velkou díru umí"
- šířka 72-90 cm, výška 140 cm
- podkop do hloubky 160 cm
- svahovka 95 cm, lžíce 30 cm, radlička 90 cm, pásový
- 800 kg

Mecalac 12 MXT

- kolový, 10 tun
- Výkon motoru: 74 kW
- Objem lopaty (SAE): 0,050 - 0,290 m³
- Max. hloubkový dosah 4000 mm
- Max. výškový dosah 7500 mm
- Úhel vybočení výložníku $\pm 60^\circ$
- Pohon všech 4 kol
- 2 výsuvné podpěry
- Varianty pracovního zařízení - dvoudílný výložník Mecalac
- rychlost 27 km/h
- maximální nosnost 3,2 t
- rychloupínací zařízení ActiveLock

1.2 REALIZOVANÉ STAVBY⁵

- Kompletní decentralizace topení areálů Mate Brno a Rosice
- Kompletní rekonstrukce areál Fruta Podivín
- Kompletní rekonstrukce rozvodů firma Varmuža, Delimax Hodonín
- Kompletní rekonstrukce rozvodů drůbežářské závody Velké Pavlovice
- Kompletní rekonstrukce rozvodů Vinium Velké Pavlovice
- 150 bytových jednotek ZTI, ÚT, plyn Brno Slatina - lokalita příjezd k letišti
- 30 bytových jednotek Velké Pavlovice
- Kompletní rekonstrukce plynoinstalace Karlova pekárna Tišnov
- Vodoléčebný pavilon LÁZNĚ HODONÍN
- Bytové jednotky 54 b.j. Praha Chodov
- 14 b.j. nástavba zdravotního střediska Brno Komín
- KFC Praha
- Kompletní rekonstrukce ZIMNÍ STADION HODONÍN
- Hala CATIS Valtice výroba lyžařského vázání TYROLIA
- Kompletní montáže ZTI, ÚT a páry DELIMAX a.s. Hodonín, továrna na zpracování ryb a výroba lahůdek
- Chlazení TRANSGAS Praha
- Kompletní plyno-instalace a ÚT Hamé Babice závod Fruta Lednice
- Kotelna Leros Strážnice
- Hala WESTFALIA Hustopeče
- Rozvody vody VINIUM Velké Pavlovice
- Hala MATE Brno
- Rekonstrukce ZTI ZŠ ul.Hlinky Brno
- Chlazení, ÚT - Platinium Brno

⁵ Interní zdroj společnosti Štambacher, s.r.o.

1.3 KONTAKT⁶

Adresa prodejny

Za Dvorem 5, Velké Pavlovice, 691 06

Prodejní doba

Pondělí-Pátek 7.00-16.00 hod

Fakturační adresa

Bří Mrštíků 759/7, Velké Pavlovice

IČO: 26968100, DIČ: CZ26968100

Tel./fax: +420 519 428 518

Josef Štambacher - majitel

mobil: +420 777 794 440

e-mail: josef@stambacher.cz

Miroslav Borovička – výrobní ředitel, rozpočtář

mobil: +420 777 888 856

e-mail: borovicka@stambacher.cz

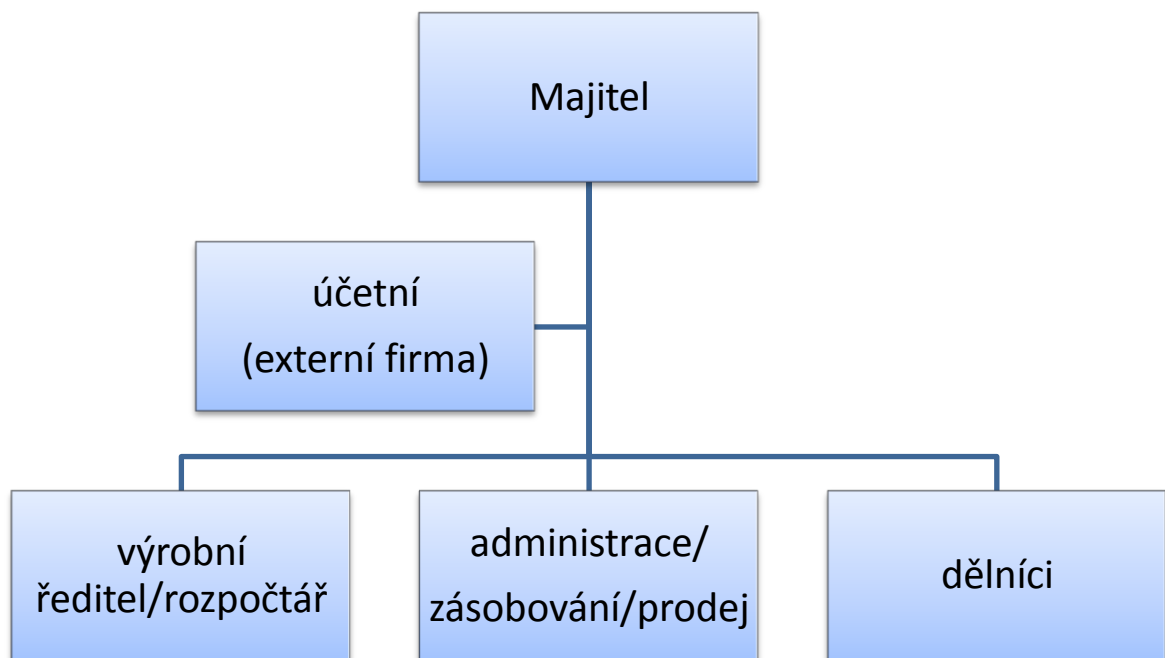
⁶ Interní zdroj společnosti Štambacher, s.r.o.

Romana Štambacherová – administrace, zásobování, prodej

mobil: +420 777 794 441

e-mail: romana@stambacher.cz

1.4 ORGANIZAČNÍ SCHÉMA PODNIKU



Graf. 1: Vlastní zpracování

2 CÍLE DIPLOMOVÉ PRÁCE

Cíle, kterých má být dosaženo:

Hlavním cílem diplomové práce je zajistit efektivnost průběhu zakázky firmou z pohledu dlouhodobého udržitelného rozvoje firmy.

Dílčí cíle:

- výsledky analýzy současného stavu využít k odstranění nedostatků
- posílit konkurenceschopnost společnosti ke vztahu k zákazníkům
- návrh na rozšíření služeb o internetový obchod, k přiblížení se informovanosti firmy pro zákazníky
- zefektivnění informačních systémů zefektivněním informačních technologií
- organizační zabezpečení nových zakázek, z hlediska informačních toků, z hlediska přidělení práce pracovníkům
- nedostatky v činnostech průběhu zakázky

Charakteristika problematiky úkolu:

Zabývám se zde stavební zakázkou výstavby bytů v Brně – Slatině, jedná se o výstavbu 19 nových bytových jednotek. Cílem je poukázat jakým způsobem firma zakázku získala a zjistit všechny nedostatky s ní související a navrhnout řešení jakým způsobem tyto nedostatky eliminovat. Zakázka je popsána od zadání až po její předání objednateli.

3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

3.1 HLAVNÍ LOGISTICKÉ ČINNOSTI Z OBLASTI SLUŽEB ⁷

Mezi hlavní zákaznické činnosti z oblasti služeb patří dle Lamberta:

- **Zákaznický servis**
- **Prognózování/plánování poptávky**
- **Řízení stavu zásob**
- **Logistická komunikace**
- **Manipulace s materiálem**
- **Vyřizování objednávek**
- **Balení**
- **Podpora servisu a náhradní díly**
- **Stanovení místa výroby a skladování**
- **Pořizování/nákup**
- **Manipulace s vráceným zbožím**
- **Zpětná logistika**
- **Doprava a přeprava**
- **Skladování**

I když ne všechny tyto činnosti musí v podnicích nutně spadat do kompetence útvarů logistiky, je zjevné, že všechny významně ovlivňují logistický proces jako celek.

Zákaznický servis⁸

Nejnovější pohled na zákaznický servis lze definovat jako proces, který probíhá mezi kupujícími, prodávajícími a třetí stranou. Výsledkem tohoto procesu je přidaná hodnota, která zvyšuje hodnotu tohoto výrobku nebo služby, které jsou předmětem směny. Tato hodnota, která se přidává v rámci procesu směny, může mít charakter krátkodobý (při

⁷ LAMBERT,D.M.,STOCK,J.R.,ELLRAM,L.M. Logistika. Přel.Nevrlá E. Praha Computer Press 2006, 589s. ISBN 80-251-0504-0. str. 17

⁸ LAMBERT,D.M.,STOCK,J.R.,ELLRAM,L.M. Logistika. Přel.Nevrlá E. Praha Computer Press 2006, 589s. ISBN 80-251-0504-0. str. 17

jednorázových transakcích) nebo dlouhodobý (při dlouhodobých smluvních vztazích). Přidaná hodnota se mezi účastníky dělí, a to tak, aby každý z účastníků transakce, resp. smlouvy, byl na tom po ukončení transakce lépe než před zahájením. Zákaznický servis představuje proces, v rámci kterého jsou účastníkům dodávkového řetězce poskytovány významné přínosy z přidané hodnoty, a to nákladově efektivním způsobem.

Prognózování/plánování poptávky⁹

Existuje mnoho typů prognóz poptávky. Marketing předpovídá poptávku zákazníků na základě odhadu účinku podpory prodeje, cen, konkurence atd. Výroba předpovídá výrobní požadavky na základě marketingových prognóz prodeje a běžného stavu zásob. Logistika je obvykle zapojována do procesu prognózování v tom směru, kolik čeho je nutno objednat od dodavatelů (prostřednictvím útvaru nákupu) a kolik jakých produktů by mělo být přepraveno nebo být k dispozici podle jednotlivých trhů, na které podnik dodává své zboží. V některých podnicích může být dokonce logistika zdrojem plánu pro výrobu. Logistika proto musí být v úzkém kontaktu jak s marketingovým prognózováním, tak s výrobním plánováním. Prognózování je velmi složitý problém, protože se zde vzájemně ovlivňuje mnoho funkcí a proměnných vstupujících do procesu prognózy.

Řízení stavu zásob¹⁰

Řízení stavu zásob má za cíl udržovat takovou úroveň zásob, aby bylo dosaženo vysoké úrovně zákaznického servisu při současném dosažení přijatelných nákladů na udržování zásob, které zahrnují kapitál vázaný v zásobách, variabilní skladovací náklady a náklady na zastarávání zboží. Tyto náklady se mohou pohybovat v rozmezí 14% až do více než 50% hodnoty zásob v ročním vyjádření. S rostoucími náklady spojenými s těmi položkami, které rychle zastarávají (jako high-tech zboží, automobily či sezónní zboží), se dnes zvyšuje i pozornost většiny podniků, která je věnována řízení zásob.

⁹ LAMBERT, D.M., STOCK, J.R., ELLRAM, L.M. Logistika. Přel. Nevrlá E. Praha Computer Press 2006, 589s. ISBN 80-251-0504-0. str. 17

¹⁰ LAMBERT, D.M., STOCK, J.R., ELLRAM, L.M. Logistika. Přel. Nevrlá E. Praha Computer Press 2006, 589s. ISBN 80-251-0504-0. str. 17

Logistická komunikace¹¹

Hlavními současnými trendy v komunikaci jsou rapidní nárůst její komplexnosti, automatice a rychlosti. Logistika se v rámci svého komunikačního procesu dotýká široké řady funkcí a organizací. Při logistické komunikaci se tedy jedná zejména o tyto vztahy:

1. Podnik a jeho dodavatelé a zákazníci
2. Hlavní funkce podniku, jako jsou logistika, technické útvary, účetnictví, marketing a výroba
3. Různé logistické aktivity mezi sebou
4. Různé aspekty jednotlivých logistických aktivit
5. Různé články logistického řetězce

Komunikace představuje klíč k efektivnímu fungování jakéhokoliv systému – ať jde o distribuční systém určitého podniku, anebo o širší zásobovací řetězec. Výborná úroveň komunikace uvnitř systému může být základem konkurenční výhody podniku.

Manipulace s materiálem¹²

Manipulace s materiálem je poměrně široká oblast, která zahrnuje v podstatě všechny aspekty pohybu či přesunu surovin, zásob ve výrobě a hotových výrobků v rámci výrobního závodu anebo skladu podniku. Protože taková manipulace a pohyb materiálů vyvolává vždy určité náklady, ale nedává položce žádnou přidanou hodnotu, je primárním cílem řízení toku materiálu co nejvíce snížit (minimalizovat) manipulaci s materiálem všude tam, kde je to možné. Jedná se zejména o minimalizaci přepravních vzdáleností, minimalizaci úzkých míst, minimalizaci stavu zásob a minimalizaci ztrát, které vznikají plýtváním, špatnou manipulací, krádežemi a poškozením. Při pečlivé analýze a řízení toku materiálu může podnik ušetřit značný objem finančních prostředků.

¹¹ LAMBERT, D.M., STOCK, J.R., ELLRAM, L.M. Logistika. Přel. Nevrlá E. Praha Computer Press 2006, 589s. ISBN 80-251-0504-0. str. 17

¹² LAMBERT, D.M., STOCK, J.R., ELLRAM, L.M. Logistika. Přel. Nevrlá E. Praha Computer Press 2006, 589s. ISBN 80-251-0504-0. str. 18

Vyřizování objednávek¹³

Proces vyřizování objednávek představuje systém, který podnik používá k přijímání objednávek od zákazníků, ke kontrole stavu objednávek a návazné komunikaci se zákazníky, a konečně k samotnému vyřízení objednávek a jejich dostupnost pro zákazníky. Součástí tohoto systému je i kontrola stavu zásob, kontrola kreditního limitu zákazníka, fakturace a stavu pohledávek. Vyřizování objednávek je velmi široká a většinou vysoce automatizovaná oblast. Vzhledem k tomu, že doba cyklu objednávky je klíčovým styčným bodem zákazníků a daného podniku, může mít velký vliv na to, jak zákazníci vnímají úroveň kvality služeb podniku, a tím i na spokojenost zákazníků. Podniky dnes ve zvýšené míře přecházejí k progresivním metodám vyřizování objednávek jako je elektronická výměna dat a elektronický převod peněz, které urychlí celý proces a zvyšují přesnost a efektivitu.

Balení¹⁴

Balení má velký význam jak jako forma reklamy/marketingu, tak pro ochranu a uskladnění z logistického hlediska. Obal může nést důležité informace, které je nutno sdělit spotřebiteli. Esteticky příjemný obal může rovněž upoutat pozornost kupujícího. Z pohledu logistiky poskytuje balení ochranu zboží během jeho uskladnění a přepravy. Je to důležité zejména v případě přepravy na velké vzdálenosti, kdy se kombinují různé druhy dopravy, například v mezinárodní dopravě. Pokud je balení vhodně navrženo vzhledem k manipulaci a skladování, může být důležitým faktorem, který usnadňuje přesuny zboží a jeho uskladnění.

¹³ LAMBERT,D.M.,STOCK,J.R.,ELLRAM,L.M. Logistika. Přel.Nevrlá E. Praha Computer Press 2006, 589s. ISBN 80-251-0504-0. str. 18

¹⁴ LAMBERT,D.M.,STOCK,J.R.,ELLRAM,L.M. Logistika. Přel.Nevrlá E. Praha Computer Press 2006, 589s. ISBN 80-251-0504-0. str. 19

Podpora servisu a náhradní díly¹⁵

Logistika podporuje proces výroby tím, že zabezpečuje pohyb materiálu, zásob ve výrobě a hotových výrobků. Kromě toho je však zodpovědná i za poskytování poprodejního servisu. Tato aktivita zahrnuje například dodávky náhradních dílů dealerům, uskladnění odpovídajícího množství náhradních dílů, vyzvedávání vadných nebo špatně fungujících produktů od zákazníků nebo rychlou reakci na požadavky na opravy. Výpadky (v důsledku čekání na opravu), které mají za následek zastavení nebo zpoždění výroby, mohou vyvolat zejména u zákazníků ze sféry průmyslu velké ztráty!

Stanovení místa výroby a skladování¹⁶

Určení lokalit pro výrobní kapacity a sklady podniku jsou zásadní strategická rozhodnutí, která ovlivní nejen náklady na dopravu surovin směrem dovnitř a náklady na přepravu hotových výrobků směrem ven, ale rovněž zákaznického servisu a rychlost odezvy. Faktory, které je zde nutno brát v úvahu, zahrnují např. rozmístění zákazníků, dodavatelů, dostupnost dopravních služeb, dostupnost kvalifikovaných pracovníků s přijatelnou platovou hladinou, možnosti spolupráce s úřady aj.

Pořizování/nákup¹⁷

S nárůstem zajišťování zboží a služeb z vnějších zdrojů hraje funkce pořizování těchto zdrojů stále významnější roli. Pořizování lze definovat jako nákup materiálů a služeb od externích organizací s cílem podpory veškerých operací firmy od výroby po marketing, prodej a logistiku. Místo obecnějšího termínu „pořizování“ se někdy používají termíny „nákup“, „řízení zásobování“ a řada dalších, vždy však zahrnují činnosti jako je výběr dodavatelů, jednání o ceně, dodacích podmínkách a množství a vyhodnocení kvality

¹⁵ LAMBERT, D.M., STOCK, J.R., ELLRAM, L.M. Logistika. Přel. Nevrlá E. Praha Computer Press 2006, 589s. ISBN 80-251-0504-0. str. 19

¹⁶ LAMBERT, D.M., STOCK, J.R., ELLRAM, L.M. Logistika. Přel. Nevrlá E. Praha Computer Press 2006, 589s. ISBN 80-251-0504-0. str. 19

¹⁷ LAMBERT, D.M., STOCK, J.R., ELLRAM, L.M. Logistika. Přel. Nevrlá E. Praha Computer Press 2006, 589s. ISBN 80-251-0504-0. str. 19

dodavatelů. Pokud si organizace vytvoří dlouhodobé vztahy s několika klíčovými dodavateli, roste význam pořizování a jeho možný přínos (z hlediska rentability).

Manipulace s vráceným zbožím¹⁸

K vrácení zboží dochází z různých důvodů, např. nastane problém s fungováním daného produktu anebo zákazník prostě změní názor. Vrácení zboží je složitý proces, protože se většinou jedná o manipulaci s malým množstvím zboží směr zpět od zákazníka, zatímco podnik je zvyklý manipulovat s velkým objemem zboží směrem k zákazníkovi. Mnoho logistických systémů má problém tento typ pohybu zboží zvládnout, náklady jsou navíc relativně velmi vysoké. Náklady na přesun produktu zpět určitým logistickým řetězcem, tj. od spotřebitele k výrobci, mohou dosahovat až devítinásobku nákladů na přesun stejného produktu od výrobce směrem k zákazníkovi. Jde tedy o významnou oblast nákladů a služeb a jako taková si získává stále více pozornosti.

Zpětná logistika¹⁹

Další funkcí logistiky je odstranění a případně i likvidace odpadového materiálu, který vzniká v procesu výroby, distribuce a balení zboží. Většinou se jedná o takové činnosti, jako je zabezpečení dočasného uskladnění těchto materiálů, jejich následný odvoz do místa likvidace, zpracování, opětovné použití a recyklace. Všeobecný zájem o oblast recyklace a opětovného použití materiálů v současné době velmi roste, a tak i v podnicích je této problematice věnována zvýšená pozornost. Zejména to platí v Evropě, kde vzhledem k omezenému zavážkovému prostoru existují poměrně velmi přísná omezení, co se týče odstraňování obalového materiálu a starých popřípadě zastaralých výrobků.

¹⁸ LAMBERT, D.M., STOCK, J.R., ELLRAM, L.M. Logistika. Přel. Nevrlá E. Praha Computer Press 2006, 589s. ISBN 80-251-0504-0. str. 20

¹⁹ LAMBERT, D.M., STOCK, J.R., ELLRAM, L.M. Logistika. Přel. Nevrlá E. Praha Computer Press 2006, 589s. ISBN 80-251-0504-0. str. 20

Doprava a přeprava²⁰

Klíčovou logistickou činností je vlastní provádění přesunů materiálů a zboží z místa vzniku do místa spotřeby, případně až do konečného místa jejich likvidace. Zajištění přepravy zahrnuje výběr způsobu přepravy (např. železniční, letecké, vodní, nákladní automobilové nebo potrubní), výběr přepravní trasy, zajištění toho, aby nebyly překročeny předpisy země, kde doprava probíhá, a konečně výběr dopravce. V porovnání s ostatními logistickými aktivitami doprava často představuje největší samostatnou nákladovou položku.

Skladování²¹

Skladování se významně podílí na tvorbě užité hodnoty času a místa: umožňuje, aby bylo zboží vyrobeno a uchováno pro pozdější spotřebu. Je vhodné zboží skladovat poblíž místa následné spotřeby nebo místa další přepravy. Aktivity spojené se skladováním se týkají projekce a dispozičního uspořádání skladů, rozhodování o vlastnictví skladů, automatizace, školení personálu a řady dalších oblastí.

3.2 LOGISTIKA JAKO NÁSTROJ KONKURENČNÍHO BOJE²²

Logistika může pro podnik představovat velmi účinný zdroj konkurenční výhody: není totiž tak snadno napodobitelná či aplikovatelná jako ostatní složky marketingového mixu (produkt, cena, podpora prodeje). Díky vytvoření pevných a trvalých vztahů s dopravci nebo poskytovateli logistických služeb může podnik získat výraznou konkurenční výhodu v rychlosti odezvy, spolehlivosti, dostupnosti i v dalších faktorech, které ovlivňují kvalitu a úroveň zákaznického servisu. Význam logistiky při dosahování cílů podniku v oblasti kvality zákaznického servisu a při podpoře spokojenosti

²⁰ LAMBERT, D.M., STOCK, J.R., ELLRAM, L.M. Logistika. Přel. Nevrlá E. Praha Computer Press 2006, 589s. ISBN 80-251-0504-0. str. 20

²¹ LAMBERT, D.M., STOCK, J.R., ELLRAM, L.M. Logistika. Přel. Nevrlá E. Praha Computer Press 2006, 589s. ISBN 80-251-0504-0. str. 20

²² LAMBERT, D.M., STOCK, J.R., ELLRAM, L.M. Logistika. Přel. Nevrlá E. Praha Computer Press 2006, 589s. ISBN 80-251-0504-0. str. 30

zákazníků přitahuje i stále větší pozornost tisku. Podniky, které chápou a využívají potenciál logistiky jako nástroj konkurenčního boje, zahrnují logistiku mezi základní složky svého strategického plánovacího procesu.

3.3 GREEN MARKETING (EKOLOGICKÝ MARKETING)²³

Problematika životního prostředí je dnes oblastí rostoucího zájmu a pozornosti a to nejen v rámci jednotlivých podniků, ale ve společnosti globálně. Přeprava a likvidace nebezpečných materiálů bývá často přesně regulována a kontrolována. V Evropě se například po podnicích ve zvýšené míře vyžaduje, aby zabezpečily odstranění a likvidaci obalového materiálu použitého na jejich výrobky. Tyto záležitosti pochopitelně komplikují práci logistiky, zvyšují náklady a omezují možnosti. V podnicích se prosazují snahy o omezení, resp. Znovupoužití obalových materiálů, vedlejších produktů vznikajících při výrobě a zastaralých položek. Podniky se rovněž snaží nahrazovat položky za takové, které jsou snáze recyklovatelné. Některé podniky zašly až tak daleko, že již ve fázi projekce nových výrobků jsou speciálně brány v úvahu požadavky na demontáž daného výrobku. Tyto a podobné aktivity jsou souhrnně označovány pojmem green marketing.

V ČR bych do green marketingu zařadila program „zelená úsporám“, do kterého je zapojena i firma Štambacher, s.r.o..

3.3.1 Zelená úsporám

Zelená úsporám je rozsáhlý program ministerstva životního prostředí spravovaný Státním fondem životního prostředí, který poskytuje dotace pro energetické úspory. Společnost Štambacher, s.r.o. je do tohoto rozsáhlé programu také zapojena. Program je financován z prostředků získaných prodejem emisních povolenek na vypouštění

²³ LAMBERT,D.M.,STOCK,J.R.,ELLRAM,L.M. Logistika. Přel.Nevrlá E. Praha Computer Press 2006, 589s. ISBN 80-251-0504-0. str. 35

skleníkových plynů dle Kjótského protokolu. Povolenky byly prodány převážně do Japonska. Program poskytuje nevratné dotace na zavedení vytápění na bázi obnovitelných zdrojů energie a na opatření k energetickým úsporám rekonstrukci nebo stavbě rodinných nebo bytových domů. Dotace jsou konkrétně poskytovány na zateplení domů, výměnu oken, pořízení rekuperace tepla, výměnu neekologického zdroje vytápění či teplé vody za ekologický (kotle na biomasu, solární kolektory, tepelná čerpadla) a pořízení nového energeticky pasivního domu. Dotace mohou být čerpány od 22. dubna 2009 až do 31. prosince 2012. O dotaci je možné žádat před realizací opatření i po ní, podporu však nemohou získat projekty dokončené před vyhlášením programu. Podporu nemohou získat ani opatření realizovaná na objektech rekreačních a průmyslových. Přijímání žádostí o podporu bylo zastaveno 29. října 2010. Do té doby program obdržel přes 75 tisíc žádostí (pokrývajících přes 200 tisíc domácností). V prosinci 2010 bylo přes 39 tisíc žádostí za 10,1 miliardy schváleno, 10,5 tisícům žádostí pak již bylo vyplaceno 1,3 miliardy Kč. Díky prodeji emisních povolenek měl k dispozici 18 miliard korun, což je podle odhadů fondu o 3 - 5 miliard méně, než je požadováno.²⁴

3.4 ŘÍZENÍ ZAKÁZKY²⁵

Potom co jsou zakázky opatřeny uvnitř funkční skupiny termínového a kapacitního plánování startovacím a konečným termínem (zadávání a odvádění), jsou provedeny všechny funkce dílčího úseku výrobního plánování. Je třeba řešit úkoly plánování a realizace krátkodobého úseku, které jsou podřízeny dílčímu úseku řízení výroby.

²⁴ http://cs.wikipedia.org/wiki/Hlavní_strana [online]. 2011 [cit. 2011-01-02]. Zelená úsporám. Dostupné z WWW: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Zelená_úsporám>.

²⁵ SCHULTE,CH. Logistika. 1 vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994, 301s. ISBN 80-85605-87-2. str. 178

3.5 UVOLNĚNÍ ZAKÁZKY²⁶

Pokud má začít předem určený termín zadání zakázky do výroby, pak je třeba prověřit, zda může proběhnout uvolnění zakázky. Zakázka může být uvolněna tehdy, jestliže je k dispozici požadovaný materiál, výrobní prostředky, přípravky a nástroje, které jsou nutné pro plnění zakázky. Cílem této проверки je zabránit tomu, aby výroba nebyla obsazena neproveditelnými zakázkami. Příčiny toho, že materiál chybí, mohou být například v průtahu dodávek, v chybném plánování nebo jiném použití. K určení toho, že potřebné je k dispozici, slouží data o skutečných fyzických stavech zásob o objednávkách, které nejsou dosud převzaty na sklad, ale jsou s jistotou očekávány. Tato data pochází z evidence zásob, nebo podle místa pobytu materiálu, tj. z příjmu zboží, ze vstupní kontroly nebo z vnitropodnikové dopravy. Dále musí být sledována data a materiálové rezervy pro jiné zakázky i její priority. Prověrka dispoziční připravenosti probíhá porovnáním skutečného stavu a potřeby na zakázku. Při jakém množství chybějícího materiálu nebude zakázka uvolněna, je třeba rozhodnout pro jednotlivé případy. V úvahu je třeba brát kromě toho priority zakázky vzhledem k eventuálnímu průtahu nebo její důležitosti z hlediska zákazníka, k čemuž musí být vyhodnocena odpovídající data. Uvolnění zakázky nemusí být odmítnuto pouze při chybějícím materiálu, ale i pokud nejsou k dispozici požadované přípravky a nástroje. Příčinou zde mohou být poruchy ve strojích, respektive porucha nástroje. Právě tak musí být dotyčné stroje kontrolovány z hlediska nabídky kapacity, poněvadž z toho plyne pro krátkodobě vzniklé poruchy přetížení kapacit ve výrobě, což vyžaduje nové zhodnocení priorit zakázek z hlediska možnosti jejich uvolnění. Vedle toho musí prověrka znovu poskytnout příležitost ke krátkodobým změnám termínů nebo množství zakázek podle požadavků zákazníků.

²⁶ SCHULTE, CH. Logistika. 1 vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994, 301s. ISBN 80-85605-87-2. str. 178

3.6 SLEDOVÁNÍ ZAKÁZKY²⁷

Po tom, co je zajištěno provedení výroby rozvržené práce, je třeba zabezpečit dodržování předpokládaných plánovacích dat ve výrobě sledováním zakázky. Uskutečnění plánovacích dat není vždy bez problémů možné, poněvadž na průběh výroby působí řada poruch. Plusové či minusové odchylky od plánu způsobené poruchami definují toleranční hranice, kde je možno použít ze strany řízení výroby vhodná opatření ke stabilizaci výrobního procesu. Tento průběh odpovídá kybernetickému modelu regulačního okruhu. Řízení výroby (regulátor) přiděluje uvolněné zakázky, resp. operace podle zadání v plánu (řídící veličina) jednotlivým pracovištím (regulační prostor). Jestliže jsou v rámci kontroly průběhu zakázky zjištěny odchylky typu plán-skutečnost, které leží mimo tolerance, musí být zasáhnuto v regulačním okruhu. Přitom musí být změnami akční veličiny regulační veličiny na určitou plánovanou hodnotu, respektive drženy uvnitř vymezené šíře pásma. Aby mohlo být provedeno porovnání plánovaných a skutečných dat, je třeba aktuálního zpětného hlášení dat jako předpoklad, který popisuje skutečný stav. Tato data se vztahují k personálu, výrobním prostředkům, výrobním zakázkám a materiálu.

Zpětně hlášená data o skutečnosti mohou být:

- Data vztahující se k zakázce: termíny zadání a ukončení operací, vyráběné množství, zmetky, překročení termínů, stav zpracování
- Data vztahující se ke stroji: výkon, stupeň využití, doba přípravy, práce, prostoje, doba klidu stroje
- Data vztahující se k materiálu: stav zásob a spotřeba materiálu, nedostatky v jakosti, odchylky od spotřeby, dispoziční množství

²⁷ SCHULTE,CH. Logistika. 1 vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994, 301s. ISBN 80-85605-87-2. str. 178

3.7 VYŘIZOVÁNÍ OBJEDNÁVEK²⁸

Pro řízení celkového toku nákladní přepravy v distribuci zboží a koordinaci všech jednotlivých postupů je zavedení efektivního systému vyřizování objednávek bezpodmínečně nutné. Tento systém totiž umožňuje interakci lidského činitele, zařízení a postupů uvnitř určitých struktur prostřednictvím využívání vhodných informací. Vyřizování objednávek v rámci určitého distribučního systému je nadřazeno operativním postupům výrobního toku. K tomu slouží tvorba různých dílčích systémů, které provádějí určité úkoly, jako je zjišťování hlavních (matričních) dat, ekonomické skladování, zboží, účetnictví a evidence zásob atd., k urychlení a racionalizaci uspořádání informačních toků. Váha (řadová hodnota) tohoto systému je velmi vysoká, protože pouze dostupnost včasných a komplexních informací umožňuje dlouhodobě realizovat rychlou a flexibilní realizaci. K tomu je třeba v návaznosti vymezit i profil požadavků na informační techniku a generování informačních toků se speciálním přihlédnutím ke vznikajícím dodatečným nákladům a přínosům.

3.8 VOLBA SYSTÉMU VYŘIZOVÁNÍ OBJEDNÁVEK²⁹

Ve většině podniků se již prosadilo nasazení informačních technologií při vyřizování objednávek. Částečná nebo plná automatizace, která je s tím spojená, se přitom aplikuje na několika různých úrovních:

- Na nejnižší z nich – operativní úrovni, na které se nasazují systémy blízké procesům, určené k pořizování a výstupu dat

²⁸ SCHULTE,CH. Logistika. 1 vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994, 301s. ISBN 80-85605-87-2. str. 218

²⁹ SCHULTE,CH. Logistika. 1 vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994, 301s. ISBN 80-85605-87-2. str. 218

- Na druhé úrovni, na které se vytvářejí dílčí logistické systémy prostřednictvím sdružování jednotlivých prvků
- Na třetí úrovni, na které se propojují jednotlivé subsystémy do určité sítě navzájem a nasazují se ke sledování kontroly a dispozice systému a pro účely kontinuálního plánování
- Na nejvyšší úrovni, na které probíhá dlouhodobé plánování kapacit a jejich využití v podobě hlavní centrály pro logistiku, informace a řízení.

Plánování a generování těchto úrovní musí vycházet z respektování několika kritérií, která jsou pro fungování systému a motivaci pracovníků rozhodující. Především je to otázka, jaké informace se mají poskytovat jednotlivým pracovištím, která je do určité míry dvojsečná, když deficit zpráv zdržuje vyřizování objednávek, zatímco příliš velký objem dat vede právě tak k záměnám a nepřehlednostem. Proto je účelné zavádět selektivní vyhledávání a poskytování informací, které jsou vždy přesně přizpůsobeny potřebám jednotlivých pracovišť a předávají se jim ve srozumitelné formě. Přitom je třeba zabezpečit vysokou aktuálnost dat, eliminaci duplicitních informací, jakož i obecnou povinnost předpokládání a poskytování dat. Jednotlivá rozhraní mají být co nejjasněji definována, aby bylo možno vytvářet funkce a provozuschopná spojení mezi velmi rozdílnými systémy technického a programového vybavení v podniku samotném a v kooperaci se zasilateli a zákazníky. Kromě toho platí, že se má výstavba plánovat tak, aby existovala možnost dalšího rozšiřování s cílem dosáhnout dostatečné flexibility ve vztahu k budoucímu technologickému rozvoji nebo k požadavkům trhu.

3.9 ZÁKAZNICKÝ SERVIS³⁰

Uvažujeme-li o službách zákazníkům, tak bychom měli vědět, že předpokladem je záruka, že zboží, které zákazník požaduje je na skladě nebo může být ve slíbené lhůtě vyrobeno. Za složky služeb zákazníkům a zároveň za kritéria kvality služeb se považují:

³⁰ SIXTA, J., MAČÁT, V. *Logistika teorie a praxe*. 1. vydání, Praha: Victoria Publishing 2005, 315 s. ISBN 80-251-0573-3. str. 75

spolehlivost dodání, úplnost dodávek, přiměřené dodací lhůty, poskytované předprodejní a poprodejní služby.

Tyto složky služeb zákazníkům jsou v takovém pořadí, ve kterém je preferují samotní zákazníci, přičemž spolehlivost dodání a úplnost dodávek jsou nejdůležitější. Služby zákazníkům lze dělit následovně:

- Z pohledu vztahu služby k času: předběžné služby, při vlastní realizaci dodávky, služby po realizaci dodávky.
- Na základě určitých měr: míra dostupnosti výrobků, míra schopnosti poskytovat službu zákazníkům, míra kvality služeb.
- Poprodejní složky služeb zákazníkům: kvalita distribuce, poskytování informací.

Ve skutečnosti se poprodejní služby stávají v krátké době zejména pro finálního zákazníka velmi podstatným kritériem při hodnocení dodavatele. Kvalita distribuce se projevuje minimálním počtem nesprávných zásilek, jejich nepoškozením, nechybějícími, nezpožděnými doklady atd. Poskytované informace se vztahují k místům, kde se zásilka právě nachází a k přesné době dodání.

3.10 PORTEROVA ANALÝZA³¹

Porterova analýza 5 sil je analýzou, která je důležitou součástí řízení strategické změny a přípravy strategie firmy.

- **Konkurenční rivalita**

První Porterovou silou je konkurenční rivalita. Při analýze této síly je třeba podívat se na to, jak velké jsou na daném trhu konkurenční tlaky, kolik nás vlastně bude stát, aby se o našich produktech někdo dozvěděl, jak moc budeme schopni v praxi rozvinout a využít naše konkurenční výhody, jakou má daný trh dynamiku a jestli vůbec budeme schopni s konkurencí držet krok.

³¹ Porterova analýza 5 sil [online]. 2010 [cit. 2011-10-02]. Www.businessvize.cz. Dostupné z WWW: <<http://www.businessvize.cz/planovani/porterova-analyza-5-sil-vam-prozradi-co-ovlivni-vas-business>>.

- **Hrozba vstupu nových konkurentů na trh**

Ta je obzvláště důležitá v nových, progresivně se rozvíjejících oborech, kde není zcela znám objem trhu jako celku anebo kde objem trhu rychle roste.

- **Hrozba vzniku substitutů**

Třetí silou z kategorie konkurenčního prostředí je hrozba vzniku substitutů. Substituty se v tomto případě myslí cokoliv, co nějakým způsobem nahradí zákazníkovi službu nebo produkt, který poskytujete zrovna vy.

- **Síla kupujících**

Silou kupujících se myslí zejména jejich vyjednávací síla o ceně, a to ať už ta přímá, kdy skutečně dojde k licitaci se zákazníkem, anebo ta nepřímá, kdy zákazník prostě může začít odebírat méně zboží nebo služeb anebo může odejít jinam.

- **Síla dodavatelů**

Poslední silou, která podle Portera výrazně ovlivňuje vaše podnikání, je síla dodavatelů.

3.11 VÝKAZ VÝMĚR³²

Výkaz výměr vymezuje druh, jakost a množství požadovaných prací, dodávek a služeb, potřebných ke zhotovení stavby a je tak podkladem pro zpracování nabídkové ceny stavby. Podkladem pro vypracování výkazu výměr je v tomto případě projektová dokumentace stavby a její technické specifikace. Výkaz výměr obsahuje ve své finální podobě položkový soupis prací, dodávek a služeb ve skladbě odpovídající projektové dokumentaci vaší stavby.

³² Výkaz výměr [online]. 2010 [cit. 2011-10-02]. Www.rozpoctarka.cz. Dostupné z WWW: <<http://www.rozpoctarka.cz/vykaz-vymer>>.

3.12 SMLOUVA O DÍLO³³

Obsah smlouvy o dílo se musí řídit občanským zákoníkem a to konkrétně zákonem č.40/1964 Sb.

Smlouva o dílo je uzavřena mezi objednatelem a zhotovitelem, obsahuje:

- I.** Předmět smlouvy
- II.** Cena a způsob placení
- III.** Termín provedení a předání
- IV.** Záruka, odstranění vad, smluvní pokuty
- V.** Možnost odstoupení od smlouvy
- VI.** Prohlášení stran

3.13 HARMONOGRAM PRACÍ³⁴

Cílem časového plánování (harmonogram prací) je stanovení počátků a konců jednotlivých činností a určení jejich návazností. Dle tohoto vypracovaného harmonogramu postupu prací můžeme relativně přesně stanovit data návozů stavebních hmot při minimalizaci nákladů na jejich skladování a nástupů jednotlivých profesí budovaného díla. Dalším z cílů tvorby harmonogramu postupu prací je také stanovení plánu potřeby financování prováděného díla. Ten vyžaduje znát objem prováděných prací v čase.

³³ Smlouva o dílo [online]. 2010 [cit. 2011-10-02]. [Http://www.euroekonom.cz/](http://www.euroekonom.cz/). Dostupné z WWW: <<http://www.euroekonom.cz/vzor-smlouva-o-dilo.php>>.

³⁴ Harmonogram prací [online]. 2010 [cit. 2011-10-02]. [Www.priprava-stavby.cz](http://www.priprava-stavby.cz) . Dostupné z WWW: <<http://www.priprava-stavby.cz/cz/stranka/casove-planovani-stavby-harmonogram-praci/>>.

4 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE

V této části mé diplomové práce zhodnotím stav konkurence, jaké má společnost dodavatele, silné a slabé stránky pomocí SWOT analýzy. Dále jaké společnost používá informační systémy a zda jsou dostačující a popíši průběh získání zakázek firmou Štambacher, s.r.o.

4.1 PORTEROVA ANALÝZA

Porterova analýza 5 sil je analýzou, která je důležitou součástí řízení strategické změny a přípravy strategie firmy.

Konkurenční rivalita – jako největší konkurenci společnost vnímá a jsou jí následující společnosti:

- **BYTOP – GAS s.r.o.** - tato firma byla založena v roce 1991 se sídlem v Hustopečích. V objektu společnosti se nachází montážní středisko, prodejna stavebního materiálu, prodejna vodoinstalačního materiálu a koupelnové studio. V Břeclavi má firma pobočku, kde je prodejna a koupelnové studio. Společnost v současné době zaměstnává 25 zaměstnanců. Tato společnost je, co se týče vzdálenosti nejbližší konkurence.³⁵
- Firma **Josef Trávníček - TOVOX** byla založena v roce 1990. Firma zaměstnává v průměru 20 pracovníků a sídlí v Břeclavi. Hlavní činností firmy je montáž a rekonstrukce kotelen, rozvodů ústředního topení, rozvodů vnitřního plynu, rozvodů vody a odpadů a montáž zařízovacích předmětů v bytových domech, hotelích, penzionech atd. Součástí firmy je i výstavní a prodejní plocha, jejíž činnost se zaměřuje na malo- i velkoobchod.³⁶

³⁵ Bytop-gas [online]. 2010 [cit. 2011-10-01]. Www.bytop.cz. Dostupné z WWW: <http://www.bytop.cz/uvod_historie.htm>.

³⁶ TovoX [online]. 2010 [cit. 2011-10-01]. Www.tovox.cz. Dostupné z WWW: <<http://www.tovox.cz/historie.htm>>.

- Firma **ZAHRADNÍK Z. s.r.o.** vznikla v roce 1996, zaměstnává kolem 30 zaměstnanců, sídlí v Brně. Od počátku je cílem společnosti poskytovat komplexní služby v oblasti zásobování teplem, vodoinstalací a plynoinstalací v odborném a technickém zázemí.

Tahle firma je pro společnost Štambacher, s.r.o. největší konkurencí, i když by se mohlo zdát, že je nejvzdálenější opak je pravdou, vzhledem k tomu, že firma se snaží získávat zakázky i v Brně a jeho okolí. Brno je velké město proto, jsou zde zakázky mnohdy zajímavější než pouze v okolí Velkopavlovicka.³⁷

Hrozba vstupu nových konkurentů na trh – ve stavebnictví je vstup nových konkurentů na trh neustálou a vytrvalou hrozbou. Vznikají nová sdružení živnostníků, aby byli schopni realizovat větší zakázky, vznikají nové a nové větší instalatérské firmy.

Hrozba vzniku substitutů – mezi možné substituty bychom mohli zařadit používání alternativních zdrojů vytápění, na které by se společnost nedokázala rychle přizpůsobit.

Síla kupujících - mezi největší sílu kupujících je určitě schopnost vyjednávat a uzavírat smlouvy se společnostmi na základě ceny. Cena ve stavebnictví patří mezi nejdůležitější ukazatele při rozhodování, zda nabídku přijmout či nikoliv.

Síla dodavatelů – společnost má již vybudovanou dobrou základnu svých dlouholetých dodavatelů. Mezi ně patří zejména:

Gienger s.r.o. – má široké produktové portfolio služeb - tepelná technika, sanitární technika, instalace vody, topení, plynu, vzduchotechnika, ventilace a klimatizace, elektrotechnika, ochranné pracovní pomůcky a materiál pro výstavbu inženýrských sítí. Firma spolupracuje na základě přímého výdeje zboží ve skladech Brno nebo využívá bezplatný denní rozvoz.

³⁷ Zahradnikz [online]. 2010 [cit. 2011-10-01]. [Http://www.zahradnikz.cz/](http://www.zahradnikz.cz/). Dostupné z WWW: <<http://www.zahradnikz.cz/o-spolecnosti>>.

Dalšími dodavateli, kteří mají velice obdobné portfolio služeb jsou - **Ptáček – velkoobchod Brno s.r.o., Wärme s.r.o., Cesaro s.r.o., Technoma s.r.o.** Společnost odebírá od jednoho dodavatele zejména, pokud se jedná o větší zakázku. Zašlou se poptávky na celou stavbu co se týče materiálu a který dodavatel poskytne nejlepší cenu, od toho se následně odebere celá objednávka.

Pokud společnost potřebuje získat nového dodavatele, v podstatě postupuje naprosto stejně tak jako kdyby šlo o zakázku, kterou by sama mohla získat, vypisuje výběrové řízení a řídí se cenou, kvalitou, referencemi, dodacími lhůtu a následným servisem.

4.2 SWOT ANALÝZA

Je analýzou silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Porovnáním silných a slabých stránek společnosti můžeme zjistit slabé stránky, které můžeme odstranit a přeměnit je v příležitosti a naopak silné stránky udržet abychom zamezili hrozbám.

SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Historie společnosti • Dobré jméno společnosti • Nízká hrozba substitutů • Kvalifikovanost pracovníků • Dostupnost materiálu, zboží 	<ul style="list-style-type: none"> • Kapitálová náročnost zakázek • Pomalý obrat kapitálu • Klimatické vlivy • Fluktuace pracovníků • Propagace, marketing
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • Oslovení nových zákaznických segmentů • Vstup na zahraniční trhy • Rozšíření služeb • Rozvoj měst – granty, dotace z EU 	<ul style="list-style-type: none"> • Velká konkurence firem • Ekonomická krize • Nedostatek kvalitních pracovníků • Špatná platební morálka zákazníků • Vstup zahraničních firem na naše trhy

Graf. 1: Vlastní zpracování

Z analýzy vyplývá, že za dobu své několikaleté existence si společnost vybudovala dobré jméno, dobré vztahy s dodavateli. Momentálně nemá problém se na trhu udržet, ale nesmí zapomínat na konkurenci a neustále si hlídat, aby měla kvalifikované zaměstnance. Za nejslabší stránku společnosti považují její marketing a propagaci. Mezi největší její příležitosti patří zejména rozvoj měst, ty jsou dotovány ze strany Evropské unie a také proto, že má firma velice strategické místo i expanze na zahraniční trhy. Za největší hrozbu považují nestálou ekonomiku.

4.3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU INFORMAČNÍCH SYSTÉMŮ

Analyzovaná firma využívá ekonomický a účetní program POHODA, RTS BUILDpower, Microsoft Office Excel a MRP účetní systém.

- **Program POHODA** Firma využívá účetní i daňovou evidenci, zpracovává faktury a vede skladovou evidenci a dále také agendu „banka“ pro zaplacené úhrady, které se spárují s fakturami, ale také agendu „pokladna“ pro příjmové pokladní doklady.

- **Microsoft Office Excel** – evidence docházky zaměstnanců, ze systému RTS BUILDpower rozpočty

- **RTS BUILDpower** – tento program společnost využívá již od roku 1996, hlavním účelem jsou stavební rozpočty, program se pravidelně aktualizuje a vyvíjí, přikupují se nové komponenty. V tomto programu pracuje rozpočtář firmy, který je dle jeho vlastních slov s programem spokojen.

BUILDpower pokrývá všechny činnosti spojené s přípravou zakázky: orientační rozpočet, kontrolní a nabídkové rozpočty, kalkulace, čerpání rozpočtu, harmonogram, cenové hodnocení subdodavatelů.

Ukázka programu, konkrétně v sekci rozpočty a kalkulace, kterou firma nejvíce využívá:

The screenshot shows the BUILDpower software interface. The main window is titled 'Úprava položky rozpočtu' (Edit budget item). It displays a list of items with columns: Typ, Poř. číslo, Položka, Název, Množství, MJ, Cena/MJ, Celk. cena, Cenová úroveň, Typ, and Výkaz. The selected item is 31, 'Lemování z Pz. kominů na vlnité kytině, v ploše', with a quantity of 4,5000 m2 and a unit price of 621.22 Kč, resulting in a total price of 2,795.49 Kč.

The right side of the interface contains several panels:

- Stavební díl:** Shows the item name '764 Konstrukce klempířské' and its price 'Cena za díl: 3 218,39 Kč'. It also displays 'Z celkové ceny rozpočtu: 1,04%'.
- Položka:** Shows the item name 'Práce' and its price 'Cena za položku: 2 795,49 Kč'. It also displays 'Z celkové ceny rozpočtu: 0,90%'.
- Výkaz výměr:** Shows the item name 'Práce' and its price 'Cena za díl: 3 218,39 Kč'. It also displays 'Z celkové ceny rozpočtu: 1,04%'.
- Norma / skladba položky:** Shows the item name 'Práce' and its price 'Cena za díl: 3 218,39 Kč'.
- Cena materiálu:** Shows the item name 'Práce' and its price 'Cena za díl: 3 218,39 Kč'.
- Výběrce / dodavatel:** Shows the item name 'Práce' and its price 'Cena za díl: 3 218,39 Kč'.
- Rozklad ceny:** Shows the item name 'Práce' and its price 'Cena za díl: 3 218,39 Kč'.

Obr.2: dostupný z: http://www.rts.cz/img/screen_build4.jpg

- **MRP účetní systém** - využívá společnost pouze pro skladovou evidenci a to hlavně pro svoji prodejnu. Vede v ní příjem a výdej na sklad a také příjmy a výdeje v rámci prodejny. Vzhledem k tomu, že společnost využívá i systém POHODA, který vedení skladové evidence také ovládá, pokusím se v návrhové části o zefektivnění, tzn. zrušení MRP a spojení všeho do jednoho programu POHODA. Tuhle skutečnost jsem konzultovala s majitelem, který souhlasil.

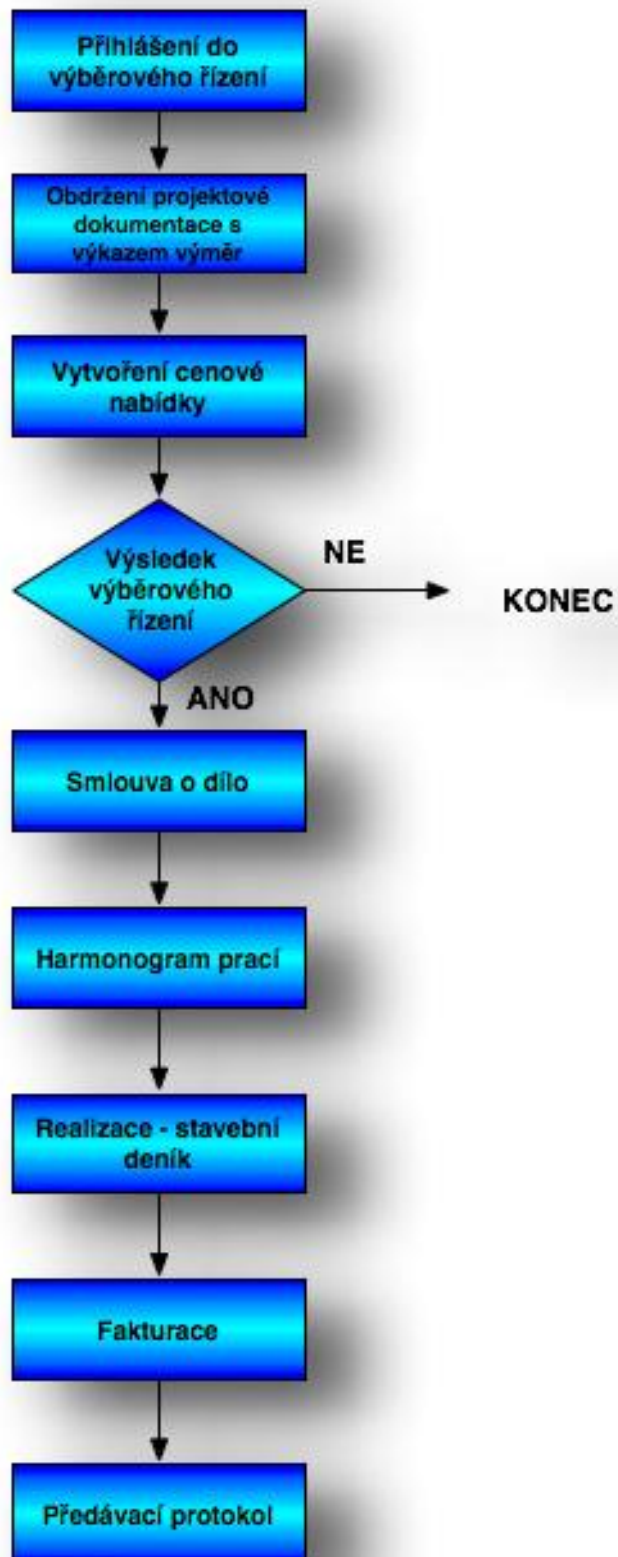
4.4 PRŮBĚH ZÍSKÁVÁNÍ ZAKÁZEK FIRMOU

Získávání zakázek firmy Štambacher, s.r.o. probíhá hlavně na základě dlouhodobé spolupráce se stavebními firmami a výrobními závody, které na základě referencí poptávají tyto zakázky. Týká se to nejenom nových zakázek, ale i následného servisu, který je nejčastěji u výrobních závodů, jakými jsou například VINIUM a.s., nebo Velkopavlovické drůbežářské závody a.s. Společnost se zúčastní výběrového řízení, ve výběrovém řízení vítězí firma na základě dobrých referencí, ceny, splatnosti, garance či záruky.

Tato výběrové řízení se mnohdy konají v několika kolech, kdy se objednatel snaží jít většinou s cenou co nejnižší, ne vždy to jde, ale pokud to například změna výrobků použitých při realizaci stavby/rekonstrukce/servisu umožní může se cenová nabídka nebo-li rozpočet přepracovat a společnost má tím šanci na úspěch do dalšího kola.

Společnost vypracovává cenovou nabídku na základě „slepého rozpočtu“ (projektová dokumentace s výkazem výměr), pokud vyhraje výběrové řízení, sepíše se smlouva o dílo, sestaví se harmonogram prací a následně probíhá realizace zakázky, která se zapisuje do stavebního deníku, probíhá fakturace během realizace a až je zakázka hotová na základě převímacího řízení je stavba předána.

4.4.1 Průběh stavební zakázky



Obr. 3 Vlastní zpracování

- **Přihlášení do výběrového řízení** – vlastní přihlášení do výběrového řízení probíhá většinou tak, že se firma dozví o výběrovém řízení na základě dlouholeté spolupráce, nebo v podstatě náhodně, neexistuje žádný systém, který by zajišťoval stálost zakázek.
- **Projektová dokumentace s výkazem výměr (slepý rozpočet)** – je předávána v papírové nebo v elektronické podobě. Projektová dokumentace – projekt stavby, slouží jako popis pro stavební proces.
- **Cenová nabídka (rozpočet)** – musí obsahovat zadavatele zakázky, zpracovatele zakázky, termín, je dobré zmínit kvalifikační předpoklady, reference, velice důležitá je cena, platební podmínky a záruky. Pokud cenová nabídka není přijata, výběrové řízení končí. Ale pokud je přijata a vyhraje se výběrové řízení, sepisuje se smlouva o dílo.
- **Smlouva o dílo** se vytváří na základě rozpočtu (cenová nabídka, která se kontroluje s projektovou dokumentací)

Nejčastějšími důvody proč nepřistoupit ke smlouvě o dílo pro analyzovanou firmu jsou:

- Nereálné termíny finančního plnění (dlouhé splatnosti proplacení faktur a vysoké procentuální pozastávky (zádržné)- např. pozastávka 5% na dobu 3let)
 - Doba nebo místo provedení díla nejsou z pohledu firmy reálné
 - V harmonogramu nereálný časový termín zhotovení díla
 - Vysoké smluvní pokuty, penalizace
 - Dlouhé záruky na dílo a vysoká odpovědnost za vady
 - Nedostatečná projektová dokumentace
- S generálním dodavatelem, nebo investorem se sepíše termín nástupu a vytvoří se **harmonogram prací**, který obsahuje, jak se bude postupovat se stavbou (nemůžeme dělat podlahy dřívě, než jsou hotové betony).

Realizace dle harmonogramu prací. V průběhu realizace se vede **stavební deník**, kde se zapisují provedené práce dle smlouvy o dílo popřípadě „více práce“ (to co není v rozpočtu, ale je potřeba provést) nebo „méně práce“ (v rozpočtu se nachází, ale není potřeba). Stavební deník také slouží pro následnou kontrolu, která by při reklamaci či zjištění závad vedla k obhájení společnosti. Je také důležitým dokumentem při řešení závažných pracovních úrazů, poruch a nehod. Stavební deník musí být po celou dobu stavby k dispozici na stavbě a určenou dobu se musí archivovat, společnost archivuje stavební deníky minimálně po dobu záruční lhůty. Zápisy provádí stavbyvedoucí nebo pověřený pracovník od zhotovitele, dále může zápis provést investor, stavební dozor, zodpovědný projektant nebo kontrolní orgány. Nad stavebním dozorem dohlíží technický dozor investora (TDI) který hlídá generálního dodavatele, subdodavatele, provádí kontrolu tzv. „více a méně práce“.

- **Fakturace** na základě provedených prací, 1x za měsíc dle zjišťovacího protokolu (to co má společnost oddělané na základě rozpočtu a výkazu výměr) až do konce stavby.

- **Přejímací řízení** - dokumenty, které se přikládají k přejímacímu řízení, převezme stavbyvedoucí. Po předání těchto dokumentů nastává fáze převzetí díla a je sepsán protokol o závadách díla, v případě, že jsou objeveny na předávaném díle závady, je sepsán tzv. protokol o odstranění závad, kde se zapisují jednotlivě odstraněné závady s datem odstranění. Je stanoven také čas, za který musí být závady odstraněny. Po odstranění závad stavbyvedoucí opět fyzicky překontroluje dílo a je sepsán předávací protokol díla, ve kterém je udaná záruční doba. Předávací protokol je podepsán ke dni skutečného předání stavby a je oboustranně podepsán. Ode dne předání a převzetí díla začíná běžet záruční doba dle smlouvy o dílo.

4.4.2 Vyhodnocení průběhu získávání zakázek firmou

Z analýzy vyplývá, že neexistuje **žádný systém zajištění zakázek**. Získávání zakázek je pouze na majiteli společnosti, který se stará o celý chod firmy a proto nemá dostatečný prostor pro získávání zakázek. V návrhové části proto popíši, jakým způsobem by se dalo získávání zakázek usnadnit, aby byl průběh snazší a pružnější. V cenové nabídce je důležité větší váhu zaměřit na kvalifikační předpoklady, reference a záruky, také jsme zjistili, že firma **nemá žádný certifikát**, který by tyto záruky zabezpečil. Ve smlouvě o dílo je potřeba důsledně zvážit zda termíny finančního plnění nebo místo provedení díla jsou opravdu nereálné, zda by správným zorganizováním logistiky nebyla tato zakázka pro firmu přínosem. V přejímacím řízení dbát na to, aby zakázka byla řádně a včas předána s minimem závad.

4.5 ANALÝZA KONKRÉTNÍ ZAKÁZKY

K analýze konkrétní zakázky jsem si vybrala **výstavbu části bytového komplexu bytových domů v Brně – Slatině, lokalita Šmahova, zahrnující výstavbu bytových domů objektu M5**.

- **Přihlášení do výběrového řízení** – společnost se o výběrovém řízení dozvěděla na základě dlouholeté spolupráce s firmou STAVOS Brno, a.s., s touto firmou společnost spolupracuje již více než 10 let. Toto výběrové řízení bylo vyhlášeno v září 2010.
- **Cenová nabídka** – je tvořena zadavatelem a zhotovitelem, je zde popsána cena, předmět a místo plnění a ostatní ujednání, která se vztahují na konkrétní smlouvu o dílo. Zadavatelem je firma STAVOS Brno, a.s., a zhotovitelem společnost Štambacher, s.r.o., cena byla stanovena Štambacher, s.r.o. na částku 1 677 896,- dle položkového rozpočtu, ten byl zpracován programem

BUILDpower firmy RTS a.s., který se připojuje k nabídce. Předmětem plnění je výstavba bytového komplexu bytových domů v Brně – Slatině, a místem plnění je lokalita Šmahova objekt M5.

Položkový rozpočet

Stavební díl	Cena
Kotelny	638 286,00
Odkouření byty 1.NP	73 676,00
Odkouření byty 2.NP	77 650,00
Odkouření byty 3.NP	37 845,00
Odkouření byty podkroví	29 295,00
Rozvod potrubí	173 262,00
Armatury	143 889,00
Otopná tělesa	320 267,00
HZS	31 190,00
Celkem cena bez DPH	1 525 360,00

Cenová nabídka byla přijata a výběrové řízení bylo ukončeno v říjnu 2010.

- **Smlouva o dílo** ³⁸ - zde je popsán výtah z konkrétní smlouvy, jsou v něm popsány nejdůležitější body smlouvy.

Smlouva o dílo je uzavřena mezi níže uvedenými smluvními stranami:

1. Objednatel

Stavos Brno, a.s.

Sídlo: U Svitavy 2, 618 00 Brno

IČO: 65277911

DIČO: CZ 65277911

³⁸ Interní zdroj společnosti Štambacher, s.r.o.

2. Zhotovitelem

Štambacher, s.r.o.

Sídlo: Bří Mrštíků 759/7, 691 06 Velké Pavlovice

IČO: 26968100

DIČO: CZ 26968100

1 Předmět smlouvy

Dle této smlouvy je Zhotovitel povinen provést určené dílo, jak je uvedeno níže za podmínek stanovených touto smlouvou a smluvními dokumenty a Objednatel je povinen za podmínek stanovených touto smlouvou uhradit Zhotoviteli za dokončení díla a za další činnosti Zhotovitele stanovené touto smlouvou a smluvními dokumenty smluvní cenu zde uvedenou.

2 Vymezení díla

Zhotovitel se zavazuje provést kompletní práce a dodávky předmětné části stavby **Zdravotně technické instalace** při výstavbě části obytného komplexu bytových domů **v Brně – Slatině, lokalitě Šmahova** zahrnující výstavbu 19 bytových jednotek v jednom bytovém domě označeného jako dům M5.

3 Cena za dílo

Cena za dílo je sjednána jako cena nejvýše přípustná, platná po celou dobu výstavby a činí včetně DPH:

Bytový dům M5..... 1. 677. 896 Kč

3 Termíny a lhůty plnění

Termín zahájení prací na díle je stanoven na měsíc prosinec 2010. Zhotovitel se zavazuje, že předmět díla bude provedený a bude připravený k převzetí nejpozději k 31.10.2011. Zhotovitel je povinen se řídit dle harmonogramu stavby, který mu Objednatel předá k datu předání staveniště.

4 Financování díla – v této části smlouvy Objednatel prohlašuje, že má zajištěn dostatečný objem finančních prostředků.

5 Způsob provádění díla – zde jsou popsány povinnosti Zhotovitele a Objednatele

6 Staveniště – staveniště se týká spíše Zhotovitele, zavazuje se, že bude na staveništi čistota a pořádek, že odpovídá v plné míře za bezpečnost a ochranu zdraví při práci atd.

7 Předání díla a vady díla – v tomto bodě se mimo jiné popisuje, jaké doklady si Zhotovitel připraví k předání Objednateli podrobněji v části „přejímací řízení“.

8 Záruční doba - Zhotovitel prohlašuje, že dílo bude mít požadované vlastnosti a bude způsobilé k použití podle smluvních dokumentů a právních předpisů po dobu nejméně 48 měsíců ode dne předání a převzetí díla.

9 Smluvní pokuty – v případě prodlení je Zhotovitel povinen zaplatit Objednateli smluvní pokutu ve výši 0,1% z ceny díla, resp. jeho části, za každý den prodlení atd.

10 Ostatní ujednání – součástí smlouvy jsou následující přílohy

Příloha č. 1 – projektová dokumentace výstavby

Příloha č. 2 – nabídka zhotovitele

Příloha č. 3 – popis předmětu díla – specifikace

Příloha č. 4 – stavební povolení

Smlouva o dílo je po dohodnutí a zkontrolování podepsána oběma stranami.

➤ **Stavební deník³⁹**

Stavební deník slouží k dennímu vedení záznamů o všech důležitých skutečnostech, které byly provedeny od zahájení až po ukončení stavby.

Výtah ze stavebního deníku konkrétní zakázky:

28.3.2011 – montáž rozvodu plynu pro byty na bytovém domu M5. Montáž zdravotně technické instalace na M5. Montéři: Záruba, Hlávka, Střítecký, Otáhal (4montéři x 8hod)

29.3.2011 – montáž rozvodu plynu na bytovém domu M5, montáž rozvodů vody a kanalizace. Montéři: Otáhal, Střítecký, Hlávka (3montéři x 8hod)

30.3.2011 – montáž zdravotně technické instalace na bytovém domu M5, montáž plynu. Montéři: Otáhal, Střítecký, Hlávka (3montéři x 8hod)

31.3.2011 – montáž zdravotně technické instalace na bytovém domu M5, montáž stoupaček kanalizace M5. Montéři: Záruba, Hlávka, Střítecký (3montéři x 8hod)

1.4.2011 – montáž zdravotně technické instalace v bytech 3.NP a podkroví, montáž plynu. Montéři: Hlávka, Střítecký, Otáhal (3montéři x 8hod)

4.4.2011 – tlaková zkouška rozvodů zdravotně technické instalace v podkroví a 3.NP na M5 a montáž plynu na M5. Montéři: Záruba, Střítecký, Hlávka (3montéři x 8hod)

5.4.2011 – tlaková zkouška rozvodu plynu v 2.NP a 1.NP. Montáž zdravotně technické instalace na M5. **Tlaková zkouška:** dnešního dne byla provedena tlaková zkouška rozvodů plynu pro byty v 2.NP a 1.NP. Tlaková zkouška byla provedena dle českých norem a proběhla bez závad. Montéři: Záruba, Střítecký, Hlávka (3montéři x 8hod)

6.4.2011 – montáž rozvodů zdravotně technické instalace pro byty na M5, montáž regulátoru plynu na M5. Montéři: Hlávka, Střítecký, Záruba (3montéři x 8hod)

³⁹ Interní zdroj společnosti Štambacher, s.r.o.

7.4.2011- Vícepráce: na přání majitele bytu č. 19 na bytovém domu M5 byly provedeny vícepráce. Demontáž rozvodu vody, posunutí WC a následná montáž zdravotně technické instalace v bytě č. 19. Montéři: Střítecký, Otáhal (2montéři x 8hod)

11.4.2011- montáž zdravotně technické instalace na bytech bytového domu M5. Montéři:Hlávka, Otáhal (2montéři x 8hod)

12.4.2011 – montáž kanalizace a vody pro byty na bytovém domu M5. Montéři:Hlávka, Otáhal (2montéři x 8hod)

13.4.2011 – tlaková zkouška rozvodů vody a kanalizace na bytech v podkroví a 3.NP. Montáž zdravotně technické instalace pro byty na M5. **Tlaková zkouška:** V bytech v podkroví a ve 3.NP na bytovém domě M5, byla provedena tlaková zkouška rozvodů vody a kanalizace. Tlaková zkouška byla provedena dle českých norem a bez závad. Montéři: Střítecký, Otáhal (2montéři x 8hod)

14.4.2011 – montáž zdravotně technické instalace na bytovém domě M5. Montéři:Hlávka, Otáhal (2montéři x 8hod)

15.4.2011 – montáž rozvodů vody a kanalizace na bytovém domě M5. Montéři:Hlávka, Otáhal (2montéři x 8hod)

➤ **Přejímací řízení**⁴⁰ – dne 17.10.2011 bylo započato přejímací řízení a byly předloženy tyto dokumenty stavbyvedoucímu:

- 1x projektová dokumentace skutečně provedeného díla
- prohlášení o shodě výrobků
- kopie stavebního deníku
- protokoly o tlakových zkouškách, zdravo-technických instalací, ústřední vytápění, laboratorní rozborů vnitřní instalace vody – bezzávadná voda
- revizní zpráva plynovodu, protokol o zaškolení obsluhy, předávací protokol provedených prací
- záruční listy od zabudovaných výrobků

⁴⁰ Interní zdroj společnosti Štambacher, s.r.o.

Po předání těchto dokumentů nastává fáze převzetí díla a je sepsán protokol o závadách. Při fyzické kontrole stavbyvedoucím byly zjištěny například tyto závady:

- šikmo usazené radiátory v bytech č. 2,8,10,11,15
- zjištěné úkapy vody přírodních ventilů na radiátorech v bytech č. 3 a 4
- nenatřené plynové potrubí u kotlů v bytech 6,7,
- zcizená sedátka na WC v bytech č. 9, 12 atd.

O těchto závadách se sepsal protokol o závadách, ve kterém bylo uvedeno, že závady musí být odstraněny do pěti pracovních dní. Závady byly odstraněny do 24.10.2011 a tento den byl sepsán také předávací protokol díla, ve kterém je udána záruční doba, která činí 48 měsíců ode dne předání a převzetí díla. Předávací protokol byl oboustranně podepsán.

4.5.1 Vyhodnocení analýzy konkrétní zakázky

Zakázka byla zahájena dle smlouvy a dílo, tedy v prosinci 2010, během realizace se nevyskytly žádné zásadní problémy. Přejímací řízení proběhlo také bez zásadních pochybení, je ale potřeba **eliminovat závady**. Je zcela pochopitelné, že při větších zakázkách není možné, aby vše proběhlo bezchybně. Z mého pohledu jsou závady sice ne zcela zásadního charakteru celkem časté, proto se musí společnost k závadám vracet a to mnohdy zásadně ovlivní průběh dalších zakázek.

Největší problém spatřuji v získání zakázky, o zakázce se společnost dozvěděla na základě dlouholetých zkušeností, neexistuje žádný systém pro získání zakázek. Nelze spoléhat pouze na dlouholeté spolupráce a reference. Je důležité mít správně nastavený **marketing** a více zapracovat na **propagaci** společnosti.

4.6 ANALÝZA ZAHRANIČNÍ KONKURENCE

Společnost se nachází na strategickém místě. Od druhého největšího města Brna je vzdálena 40km, na Slovensko i do Rakouska to má společnost cca 30 km. Proto je pro ni ze vzdálenostního hlediska rozšíření svých služeb do zahraničí velice reálné.

Při komunikaci s Rakouskem by společnosti vznikla jazyková bariéra, a to z důvodu, že majitel neovládá žádný světový jazyk, takže situace by se musela řešit najmutím překladatele a s tím souvisí i další náklady na získání zakázky, proto bych navrhovala pro začátek rozšíření svých služeb ve Slovenské republice, kde jazyková bariéra nehrozí.

Z důvodů výše uvedených jsem se rozhodla pro analýzu zahraniční konkurence ve Slovenské republice a to konkrétně v Bratislavském kraji. Ten je vybrán záměrně a to jak z důvodu většího množství potenciálních zakázek ale i z důvodu širšího výběru pro ubytování zaměstnanců. Bratislava je vzdálena od Velkých Pavlovic 90 km.

Konkurence v Bratislavském kraji, která by mohla být největší hrozbou pro analyzovanou společnost:

- **ASV THERM, s.r.o**⁴¹
Púchovská 8,
Bratislava

Tato společnost nabízí komplexní služby orientované na oblast dodávek kotlů, technologie topení, odevzdávacích stanic tepla, měření a regulace, optimalizace energetických systémů a soustav, v referencích můžeme nalézt mnoho výstaveb bytových domů a společnost také provozuje maloobchodní prodejnu. Je složením i nabídkou služeb nejbližší analyzované společnosti.

⁴¹ http://www.asvtherm.sk/o_firme.html

- **Techmontstav, spol. s r.o.**⁴²

Pluhová 8,
Ivanka pri Dunaji

Společnost se specializuje na realizace technických zařízení budov: ústřední topení, zdravotnická, plynoinstalaci, technologické montáže chladících a vzduchotechnických zařízení, stavební a montážní práce. Jedná se o velkou firmu, která zaměstnává okolo 60 instalatérů. Největší konkurence pro analyzovanou společnost jedná se o větší firmu, která může pružněji reagovat na zakázky a má s největší pravděpodobností i vyjednané lepší ceny s dodavateli, protože odebírá větší množství zboží.

- **A-Profimont s.r.o.**⁴³

Prokofievova 16,
Bratislava

Společnost se zabývá topením, kanalizací, rozvody vody, plynoinstalací, chlazením, měřením a regulacemi. Jedná se o poměrně mladou, ale dynamicky se rozvíjející společnost, která se pohybuje hlavně v Bratislavském a Trnavském kraji.

⁴² <http://www.techmontstav.sk/referencie.htm>

⁴³ <http://www.a-profimont.sk/o-nas.html>

4.7 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Vzhledem, k tomu že v návrhové části budu řešit zavedení internetového obchodu, jako rozšíření služeb pro zákazníky provedla jsem mezi zákazníky průzkum, zda by měli o tuto službu zájem. Prodejnu navštěvuje v průměru 20 zákazníků, denně. Mezi zákazníky jsem provedla průzkum, zda by přivítali možnost si zboží objednat přes internet z pohodlí domova. Z průzkumu mi vyplynulo, že služby internetového obchodu by uvítalo cca 60% oslovených zákazníků, zbytek zákazníků by služby internetové obchodu nevyužilo, z odpovědí mi vyplynulo, že mají raději kamenný prodej, jednalo se také spíše o zákazníky starší generace. Odpověď zněla také, že „nevím“ a to z důvodu, protože si neumí představit, jakým způsobem by byl internetový obchod zpracovaný, hlavně zda by byl dostatečně přehledný.



Graf 2. Vlastní zpracování

5 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Důkladná analýza celé společnosti a ukázka průběhů zakázek a konkrétní zakázky poskytla dostatek důležitých informací, které by při sestavování návrhové části měly vést ke snadnějšímu získávání nových zakázek, větší spokojenosti zákazníků a ke zdokonalení postavení firmy na stavebním trhu. Návrhy řešení by měli pomoci hlavně majiteli firmy a poskytnou podklady, jakým způsobem by se společnost mohla ubírat, aby se jí lépe dařilo.

5.1 VEDENÍ SPOLEČNOSTI

Z organizační struktury jsem zjistila, že v této firmě tvoří management pouze jeden člověk, a to je majitel. Na něm stojí celé vedení společnosti, shánění nových zakázek, provádí dozor nad realizovanými zakázkami, zajišťuje zaměstnance, domlouvá dodavatele atd. Na majitele, potažmo jednatele společnosti je tedy vyvíjen obrovský tlak a ten se mnohdy projevuje na atmosféře uvnitř společnosti. Není zde dostatečný prostor pro získávání zakázek. Proto bych doporučila **rozšíření personálu**, pokud chceme, aby společnost měla snazší průběh získávání zakázek.

Majitel je konzervativní člověk a i z minulých zkušeností není nakloněn zaměstnání osoby přímo do firmy. V tomto případě bych doporučila zaměstnání **externího pracovníka**, který by zajišťoval nové zakázky. Tento „externista“ by měl na starosti hlavně zajištění nových zakázek a částečně dohled nad těmito zakázkami. Pro společnost by to znamenalo snazší průběh získávání zakázek a majitel by se mohl kvalitněji věnovat dalším pracovním povinnostem. Tento pracovník by byl ohodnocen provizí a to ve výši 0,5% - 1% (dle velikosti zakázky) při realizované zakázce. Bude nutné sepsat správnou a „neprůstřednou“ smlouvu, aby takový pracovník nenabízel tu samou zakázku více firmám, nevyzrazoval chod společnosti, atd. Zavázat ho ve smlouvě mlčenlivostí o určitých záležitostech, při porušení mlčenlivosti ujednat určitou výši sankce.

Výhody:

- snadnější průběh získání zakázek
- majitel více času na řízení podniku
- nad zakázkou dohled dvěma osobami – větší podchycení nedostatků

Nevýhody:

- náklady na provize
- možné porušení mlčenlivosti

Dále bych doporučila pravidelné týdenní porady, na kterých by se zaměstnanci dozvěděli více o zakázkách. Společnost pracuje na více zakázkách najednou, aby zaměstnanci věděli například: na kterou zakázku je ten týden dána největší priorita atd. Dle mého názoru by pravidelné porady ucelily i týmovost zaměstnanců, která by měla pozitivní dopad pro celý chod firmy.

5.2 MARKETING

Co se týče marketingu, firma pro svou propagaci využívá hlavně internetové stránky. Mezi prvními úpravami, které bych společnosti doporučila je **úprava a optimalizace webových stránek**. Stránky společnosti jsou neaktuální a nepřehledné, dále bych napojila internetové stránky na provoz e-shopu, aby byly tyto stránky navzájem správně propojeny. Ať mají zákazníci možnost přejít z webových stránek firmy na webové stránky internetového obchodu bez problému a většího hledání. Firma v minulosti provedla také letákovou kampaň, ve které letáky byly rozvezeny po okolních městských úřadech, bylo to dáno hlavně z důvodu vysokých nákladů na rozvoz letáků. Letáky bych, ale navrhovala obnovit znovu, ale také bych nedoporučila roznést je do domácností kvůli vysoké nákladovosti, ale alespoň vytisknout a dát zákazníkům k dispozici na viditelné místo, aby si mohli popřípadě letáky s kontakty a rozsahem nabízených služeb odnést s sebou.

Co se týče propagace na internetu společnost má propagaci zdarma zajištěnou v rámci www stránek města Velké Pavlovice, cokoliv společnost provádí v rámci města je zveřejněno na internetových stránkách města. V poslední době to byla např. rekonstrukce mateřské školy a rekonstrukce chodníků v městě. Město tak informuje občany o dění v obci a o firmách, které tyto rekonstrukce a realizace provádí. Vzhledem k tomu, že www stránky města navštěvuje poměrně velké množství lidí je i toto dle mého názoru forma reklamy společnosti.

Event marketing – je to forma marketingu, který se asi nejvíce týká sponzoringu. Společnost Štambacher, s.r.o. se i do takové formy marketingu zapojuje. Jedná se o různé sponzorské dary do tombol v plesové sezóně. Ale mezi hlavní sponzorskou činností bych zařadila sponzorování starších žáků fotbalového družstva Velké Pavlovice, kdy se i každoročně hraje turnaj starších žáků s okolními družstvy, např. z Břeclavi s názvem Štambacher CUP. Takto je zajištěna reklama po Břeclavsku.

Virální marketing – je to forma marketingu, která pro své šíření využívá sociálních sítí. Je to levná a časově nenáročná forma propagace. Umožňuje oslovit velké množství potenciálních zákazníků. Šíří se poměrně rychle pomocí sociálních sítí. Firma nevyužívá žádnou sociální síť pro své šíření webovým světem. Myslím si že, tahle forma určitě stojí za provedení i když bych to brala spíše jako doplňkovou činnost marketingu. Větší potenciál na sociálních sítích bych viděla v propagaci e-shopu, než samotné společnosti.

Jak jsem již uvedla, společnost krom www stránek nevyužívá žádnou formu internetové propagace, další možností jak společnost zviditelnit jsou internetové bannery. Určitě bude potřeba zvážit zejména, na jaké stránky je vhodné bannery umístit a provést kalkulaci předpokládaného přínosu oproti vynaloženým nákladům.

Mezi další možnost marketingu bych určitě zvolila **zákaznické věrnostní karty** např. se slevou 5%. Tato sleva by se dala uplatit jak na e-shopu, tak i v kamenném obchodě, který společnost provozuje.

5.3 INFORMAČNÍ TOKY

Jak mi vyplynulo z analýzy informačních toků, společnost využívá dva účetní systémy a to POHODA a MRP. Systém MRP využívá pouze pro skladovou evidenci zásob a to hlavně pro prodejnu. Vede v ní příjmy a výdaje na sklad a příjmy a výdaje v rámci prodejny. Po rozhovorech s prodáváčem, který tento systém obsluhuje, jsem se dozvěděla, že systém je nepřehledný a hlavně zbytečný je zvyklý pracovat v systému POHODA, proto bych navrhovala zrušení systému MRP a zavedení vše pod jeden systém POHODA hlavně z důvodu přehlednosti a zefektivnění. POHODA skladovou evidenci také umí a proto je z mého hlediska zbytečné využívat dva obdobné systémy. Tuto skutečnost jsem konzultovala s majitelem a ten s mým návrhem souhlasil. Systémy v nejbližší době sjednotí s největší pravděpodobností po inventuře, která se provádí jednou ročně a to vždy v měsíci lednu.

5.4 ZAVEDENÍ CERTIFIKÁTU ISO 9001

Z analýz nám vyplynulo, že firma není držitelem žádného certifikátu, který by jí mohl pomoci se získáním nových zakázek a uspokojení zákazníků. Zavedením certifikátu ČSN EN ISO 9001:2009 firma získá zajištění, kterými může u svých odběratelů prokázat své kvality. Stále více zákazníků vyhledává služby, které mají určitou formu záruky. Tento certifikát splňuje i mezinárodní normy, společnost má v úmyslu expandovat i na zahraniční trhy proto by jí zavedení certifikátu mohlo pomoci při získávání zakázek v zahraničí. Společnost nevlastní zatím žádné certifikáty tohoto typu, vlastní pouze osvědčení, které udělil institut technické inspekce a mezi tyto osvědčení patří:

- Oprávnění k montážím a opravám plynových zařízení, které vlastní majitel
- Osvědčení o zkoušce svářeče, které má jak majitel ale i zaměstnanci

Zaměstnanci jsou také pravidelně proškolení, pravidelně jsou proškolení na bezpečnost a ochranu zdraví při práci, technologický postup prací, a různá oprávnění a osvědčení z inspektorátu technické inspekce, v poslední době prošli těmito školeními:

- Školení zaměstnanců pro stavební a montážní práce a práce ve výškách
- Opakované školení a přezkoušení pracovníků, kteří řídí osobní, služební nebo soukromé vozidlo na pracovní cestě
- Obsluha zdvihacích zařízení ovládaných ze země do nosnosti 5 t.
- Školení pracovníků pro montáž používání a demontáž pojízdných plošin z lešenářských dílců

Certifikát se uděluje na dobu 3 let a zpravidla jedenkrát za rok probíhá dozorový audit.

Postup zavádění⁴⁴:

- a) Vyhledání certifikační společnosti
- b) Vstupní analýza společnosti
- c) Vstupní školení managementu
- d) Definování jednotlivých procesů
- e) Stanovení odpovědnosti
- f) Vypracování návrhu příručky QMS
- g) Vypracování jednotlivých směrnic
- h) Návrh potřebných formulářů a záznamů
- i) Doladění všech součástí systému.

Toto zavádění by podle předpokladu mohlo trvat cca 6 měsíců, aby bylo vše správně a v pořádku provedeno a společnost by se s tímto systémem mohla důkladně sjednotit.

Certifikát by společnost mohla získat například:

- Výstavba plynovodů, vodovodů a kanalizací
- Montáž, opravy, revize, zkoušky vyhrazených plynových zařízení
- Maloobchod s instalačním zbožím atd.

⁴⁴I SO 9001 [online]. 2010 [cit. 2011-11-15]. [Http://www.aaqm.cz/](http://www.aaqm.cz/). Dostupné z WWW: <<http://www.aaqm.cz/postup-zavadeni.html>>.

Přínosy zavedení ISO 9001⁴⁵

- poskytování služeb i nejnáročnějším zákazníkům a možnost získání nových zákazníků s ohledem na zvyšování jejich spokojenosti
- zvýšení konkurenceschopnosti
- efektivně nastavenými procesy navyšovat tržby, zisk, tržní podíl a tím zvyšovat spokojenost vlastníků, majitelů
- mezinárodní platnost certifikátu
- garance vysoké kvality poskytovaných služeb a produktů zákazníkům
- zkvalitnění systému řízení, zdokonalení organizační struktury organizace
- zlepšení pořádku a zvýšení efektivnosti v celé organizaci
- zvýšení důvěryhodnosti

Po zavedení certifikátu ČSN EN ISO 9001:2009 bych společnosti doporučila v certifikaci pokračovat a to zavedením certifikátu **ČSN EN ISO 14001:2005** - Environmentální management, a to hlavně vzhledem k neustále se zvyšujícím nárokům na systém ochrany životního prostředí a efektivní realizaci ve společnostech.

5.5 ROZŠÍŘENÍ NA ZAHRANIČNÍ TRHY

Ze SWOT analýzy mi vyplynulo v části „příležitosti“ rozšíření na zahraniční trhy. K proniknutí na zahraniční trhy by jí rozhodně pomohlo i zavedení certifikátu ČSN EN ISO 9001:2009, který má mezinárodní platnost. Společnost již v minulosti zkoušela proniknout na zahraniční trhy a to konkrétně na Slovensko, ale bohužel neuspěla a to z důvodu, že konkurence nabídla levnější variantu cenové nabídky, od té doby se o výběrové řízení v zahraniční nezajímala. Při hledání zakázek v zahraniční bych doporučila využít elektronických tržišť, jejichž systém je popsán v podkapitole 5.8.

⁴⁵ ISO 9001 [online]. 2010 [cit. 2011-11-17]. [Http://www.cqs.cz/](http://www.cqs.cz/). Dostupné z WWW: <<http://www.cqs.cz/Normy/CSN-EN-ISO-90012009-Management-kvality.html>>.

5.6 ROZŠÍŘENÍ SLUŽEB – INTERNETOVÝ OBCHOD

Z dotazníkového šetření nám vyplynulo, že zákazníci by o internetový obchod projeví zájem. Analyzovaná společnost mimo svůj hlavní obor (projektování, realizace a opravy v oblasti vodo, instalačních a topeno služeb) provozuje i maloobchodní prodejnu s příslušenstvím, právě pro výše zmíněné obory. Výhodou je, že prodejna tvoří pro celou firmu vlastní sklad, ze kterého se odebírá potřebný materiál na realizaci zakázek, což umožňuje velice pružně reagovat na případné změny v projektech. Díky poměrně velkému objemu zboží (řádově cca XX Kč/měsíc – společnost nevedla přesné číslo z důvodu ochrany osobních dat), které společnost nakupuje od svých dodavatelů je schopna efektivně vyjednávat s dodavateli o konečných cenách. Čímž vytváří zajímavý prostor pro marži nastavenou na výrobky prodávané prostřednictvím kamenné prodejny. Musím také vyzdvihnout, že tržby (i zisk) realizované prostřednictvím prodeje zboží mají neustále rostoucí trend a vidím zde tedy jistý potenciál pro rozšíření služeb.

Rozhodla jsem se pro tvorbu internetového obchodu zaměřeného nejen na blízké okolí. V e-shopu budou evidovány veškeré běžně prodávané položky včetně uvedených cen a termínu dodání. Celý e-shop by byl určen především pro koncové zákazníky „nepodnikatele“. Ovšem nákup podnikatele se nevyklučuje, ba naopak vítá. Výhodou pro zákazníky, se kterými se spolupracuje dlouhodobě, budou samozřejmě % slevy na nákup (jejich výše by se odvíjela od obrátu) a další velkou výhodou by byla možnost dodání materiálu na stavbu po předchozí domluvě.

Nutností je vybudování databáze skladových položek, včetně jejich informativních fotografií. Finanční náročnost realizace e-shopu s webovými stránkami cca 20.000,- (není zde ovšem zahrnuta práce fotografa a administrativního pracovníka (plnič e-shopu)).

Dalšími kroky jsou vytvoření smluv s poskytovateli kurýrních služeb a vytvoření možností platebních podmínek (e-commerce, paypal, GoPay.cz...)

Přetíženost dosavadního zaměstnance – nutnost najmout další zaměstnance (skladník, příjemce objednávek, expedice, řidič)

Jelikož instalatérské zboží nepatří mezi produkty denní spotřeby, mohla by nastat fatální chyba při odhadu objemů tržeb. Při průzkumu trhu v tomto odvětví, není příliš velká konkurence, což je velká příležitost.

Výhody:

- rozšíření služeb pro zákazníky
- oslovení široké veřejnosti, ne pouze v okolí prodejny
- propagace e-shopu zajistí i propagaci firmy
- zajištění nepřetržité odezvy na objednávky zákazníků
- vytvoření vztahů se zákazníky (při pravidelném odběru slevy)
- jednoduchá a rychlá manipulace s cenami

Nevýhody:

- časová náročnost
- zaměstnání dalších osob
- nastavení správného marketingu (zajistit návštěvnost uživatelů)
- expedice zboží – dodávat včas, zákazník nemusí zásilku přijmout

5.7 PLATEBNÍ MORÁLKA ZÁKAZNÍKŮ

Ze SWOT analýzy v části „hrozby“ mi vyplynulo, že společnost má dlouhodobě problémy s platební morálkou svých zákazníků. Společnost se s těmito „neplatiči“ snaží domluvit, zvolila bych ale razantnější formu a zbytečně s řešením neotáleť, protože tak společnosti neprávem zadržují její finance, které by mohla lépe zhodnotit. Na základě porady s právníčkou bych doporučila následující postup:

1. upomínku zaslat nejpozději týden po uplynutí splatnosti faktury

2. upomínku zaslat nejpozději měsíc po uplynutí splatnosti faktury a tuto upomínku zaslat „doporučeně do vlastních rukou s dodejkou“ (dodejka znamená potvrzení od firmy o převzetí které pošta zašle zpět, společnost tak má v rukou dokument, že upomínku opravdu příjemce obdržel)

Pokud ani na tyto upomínky daný zákazník nezareaguje předat nezaplacenou fakturu právnímu zástupci.

5.8 VYHLEDÁVÁNÍ NOVÝCH ZAKÁZEK

Z analýzy získávání zakázek firmou mi vyplynulo, že společnost nemá zavedený žádný systém pro získávání nových zakázek. Vše je na majiteli společnosti, který zakázky získává hlavně na základě dlouholeté spolupráce s firmami a na základě dřívějších referencí. Nemá také dostatečný prostor pro pružný průběh získávání zakázek, z důvodu zajištění chodu celé firmy. Proto bych navrhovala registraci na tzv. elektronických tržištích (aukcích), je to systém, který propojuje dodavatele s odběrateli. Po zaregistrování jsou pravidelně zasílány na mail zakázky, které se budou realizovat. Výhodou těchto tržišť je i to, že jsou zde zakázky po celé Evropě, tudíž společnost má snazší možnost jak se k zahraničním zakázkám dostat. Protože v návrhové části také řeším rozšíření služeb do zahraničí je registrace na těchto internetových portálech výhodná i v tomto ohledu.

„Zadavatel zakázky nesmí uveřejnit totožnost jednotlivých účastníků elektronické aukce v průběhu kterékoli její fáze. Naopak po celou dobu elektronické aukce je zadavatel povinen uchazeči sdělit informaci o jeho momentálním pořadí nebo o momentálně nejlepších aukčních hodnotách. Nesmí však zveřejnit takové údaje, ze kterých by bylo možno dovést identitu uchazečů s nejlepšími aukčními hodnotami.“

Elektronická aukce může skončit několika možnými způsoby. Zadavatel je však povinen uvést relevantní údaje o způsobu skončení elektronické aukce a to již v posílané výzvě, před zahájením samotné aukce. Možnými způsoby skončení elektronické aukce jsou tedy:

- skončení v předem stanovený den a hodinu
- skončení, pokud zadavatel neobdrží žádné nové aukční hodnoty
- skončení po vyčerpání (předem známého) počtu aukčních kol⁴⁶

Příklady internetových portálů, které provozují elektronické tržiště:

- www.centralniadresa.cz
- www.abc.cz
- www.aaapoptavka.cz
- www.verejna-soutez.cz
- www.epoptavka.cz

Registrace na těchto portálech je většinou zdarma detailnější informace jsem zjistila pouze u jednoho internetového portálu a to je www.abc.cz, kde mi bylo na základě telefonického hovoru sděleno⁴⁷, že i zde je registrace zdarma pokud nezaplatíme žádný poplatek tak můžeme využívat těchto služeb:

- Vkládání poptávek
- Kontaktování firem
- Poptávání produktů a služeb
- Zasílání poptávek e-mailem
- Stručný firemní zápis
- Zařazení do 3 podoborů
- Představení 3 výrobků nebo služeb

⁴⁶ Elektronická tržiště [online]. 2011 [cit. 2011-11-16]. [Http://www.businessinfo.cz/](http://www.businessinfo.cz/). Dostupné z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/orientace-v-pravnich-ukonech/verejne-zakazky-opu/1000818/46143/#b9>>.

⁴⁷ Elektronické tržiště [online]. 2010 [cit. 2011-11-17]. [Http://www.abc.cz/](http://www.abc.cz/). Dostupné z WWW: <<http://www.abc.cz/o-abc/>>.

Při placeném uživatelství ABC je mimo výše uvedené navíc:

- Vkládání nabídek
- Okamžitý přístup ke kontaktům v poptávkách
- Podrobnější nastavení pro zaslání poptávek a nabídek e-mailem
- Zařazení do více podoborů
- Představení více výrobků a činností
- TOP reklama

V placené verzi spatřuji největší výhodu v tom, že při zaslání poptávky e-mailem nemusíme vyčkat 21 dní jak u verze poskytované zdarma, ale vidíme údaje o zadavateli zakázky okamžitě a můžeme tak začít vypracovávat nabídku. Další výhodou je i možnost rozšíření služeb, nazývaní se TOP reklama – byl mi vysvětlen význam tohoto slovního spojení. TOP reklama znamená, že internetové portál ABC dokáže při zakoupení i této služby zvýšit návštěvnost webových stránek firmy a zviditelnit na internetových vyhledávacích jako je například google.cz nebo seznam.cz, v čemž spatřuji velkou výhodu, která by firmě zajistila i výraznější **propagaci**. Cena se v průměru pohybuje od 300,- za měsíc až po 5000-10000,- za měsíc. Bylo mi sděleno, že cena závisí na velikosti firmy. Firma nabízí i svého konzultanta, který zákazníka zasvětil do chodu tohoto internetového tržiště a nabídne mu optimální variantu pro jeho firmu.

Výhody využití internetových tržišť:

- Nízké náklady
- Stavební zakázky po celé ČR i v zahraničí
- Možnost vyhledávání nonstop
- Snadný přístup
- Zviditelnění společnosti
- Pohodlnost a rychlost vyhledávání nových zakázek
- Časová nenáročnost

5.9 SHRNU TÍ NÁVRHOVÉ ČÁSTI

V návrhové části jsem nastínila tyto návrhy řešení, které by měly být přínosem pro analyzovanou společnost Štambacher, s.r.o.:

- majitel nemá dostatečný prostor pro získávání nových zakázek, řešením by bylo zaměstnání externího pracovníka, který by zajišťoval nové zakázky a částečně dohlížel na průběh stavební zakázky, jeho provize by činila 0,5-1% z realizované zakázky
- v marketingu jsem doporučila úpravu a optimalizaci webových stránek, využívání sociálních sítí, internetových bannerů a věrnostní zákaznické karty
- pro usnadnění a zpřehlednění systémů navrhuji zrušení systému MRP a zavedení skladové evidence pod jednotný systém, účetní systém POHODA
- ke zvýšení konkurenceschopnosti a důvěryhodnosti firmy by mělo vést zavedení certifikátu ČSN EN ISO 9001:2009, který má mezinárodní platnost, ta by mohla pomoci při získávání zakázek v zahraničí
- vzhledem k poloze společnosti je zde možnost zaměřit se svými službami i na zahraniční klientelu, nebýt závislý pouze na zakázkách z ČR
- rozšířením služeb o internetový obchod by přivítalo 60% dotazovaných zákazníků, kteří navštěvují kamenný obchod, internetový obchod by byl napojen i na www stránky, což by vedlo k další propagaci společnosti
- v řešení platební morálky odběratelů bych zavedla razantnější formu řešení a zbytečně nečekat se zasíláním upomínek
- vyhledáváním nových zakázek pomocí internetových tržišť by mělo vést k pružnějšímu získávání nových zakázek a ke zviditelnění společnosti

5.10 EKONOMICKÉ DOPADY NÁVRHŮ

Návrh	Časová náročnost	Finanční náročnost	Přínos
Zaměstnání externího pracovníka	0-6 měsíců	0 Kč /provize 0,5-1% z realizované zakázky	získání nových zakázek
Optimalizace www stránek, letáková kampaň	1 týden	15500 Kč	přísun nových zákazníků
Registrace na sociálních sítích	1 hod	0 Kč	zviditelnění firmy
Zrušení systému MRP a zavedení vše pod systém POHODA	90 hod	0 Kč	zjednodušení práce pracovníků
Zavedení certifikátu ISO 9001	6-8 měsíců	79000Kč	získání nových zakázek
Rozšíření na zahraniční trhy	6-12 měsíců	0 Kč	získání nových zakázek
Internetový obchod	1 měsíc	20000Kč; 12000Kč mzda na zaměstnance-měsíc	rozšíření služeb zákazníkům
Elektronické tržiště	1 týden	cca 3000Kč/měsíc	získání nových zakázek, zviditelnění firmy

Graf. 3: vlastní zpracování

Zaměstnání **externího pracovníka** může z časového hlediska zabrat až šest měsíců. Při optimistickém předpokladu by hledání mohlo být ukončeno do dvou měsíců. Náklady na zaměstnání popřípadě hledání jsou **0 Kč**, ale následně z každé realizované zakázky náleží pracovníkovi provize ve výši **cca 1 %** dle velikosti zakázky. Průměrná zakázka se pohybuje v částce 1 mil Kč, tudíž by externistovi náležela v průměru částka **10 000 Kč**.

Marketing – úprava a optimalizace webových stránek i s napojením na e-shop a výtisk **1000 letáků** by z časového hlediska měli proběhnout zhruba **do týdne**, je zde

počítáno i s navrhnutím nového letáku a optimalizací www stránek zadanou firmou, částka je dle odborného předpokladu vyčíslena na **15 500 Kč**. Registrace na sociálních sítích je časově nenáročná i finanční náročnost je nulová, registrací na sociálních sítích by společnost měla dosáhnout hlavně zviditelnění firmy.

Zrušení účetního systému MRP a zavedení vše pod jednotný účetní systém POHODA, zde je časová náročnost stanovena na **90 hodin** (započítaný čas zaškolení pracovníků na sklad a naskladnění do systému) obrovskou výhodou, je navíc navázání na vlastní modul e-shopu, který POHODA nabízí. Finanční náročnost je **nulová**, protože společnost systém POHODA běžně využívá. Získáním jednotného systému zjednodušíme práci zaměstnancům a sjednotíme systémy.

Zavedení certifikátu ISO 9001 je stanoveno na časový horizont **6 měsíců**, kontaktovala jsem poradenskou společnost 3S Consulting s.r.o., která poskytuje komplexní služby při zavádění a udržování norem ISO. Na základě telefonického hovoru mi bylo sděleno, že při 12 zaměstnancích si společnost účtuje za zavedení certifikátu částku **54000 Kč**, není zde započítána ale částka cca **25000 Kč** za udělení certifikace, tu uděluje certifikační orgán. K těmto nákladům je ale potřeba připočítat ještě každý rok správu a údržbu přes poradenskou společnost v částce **14000 Kč**, v této částce je i započítán interní audit, který je povinný provádět (poradenská společnost ho provádí 2x ročně) a také se musí započítat i dozorový audit který je prováděn po prvním a druhém roce využívání certifikace. Dozorový audit provádí certifikační orgán a za každý rok se zaplatí cca 8500 Kč. Certifikát je udělen na dobu tří let a proto před uplynutím této doby je potřeba provést opakovanou certifikaci, kterou provede opět certifikační orgán a za obnovení certifikace se platí částka cca **16500 Kč**. Ve výše uvedené tabulce je započítána částka za zavedení normy ISO 9001 ve výši 54000 Kč a částka za udělení certifikace certifikačnímu orgánu 25000 Kč tedy celkově **79000 Kč**.

Rozšíření na zahraniční trhy je stanoveno z časového hlediska na **6-12 měsíců** tento časový horizont je zvolen záměrně delší, je zde počítáno s tím, že společnost počká na zavedení certifikátu ISO 9001, aby byla více konkurenceschopná. Zakázky bude vyhledávat hlavně využitím elektronických tržišť.

Internetový obchod – časová náročnost zavedení internetového obchodu je stanovena na **1 měsíc**, z toho je počítána doba cca 90 hodin na zalistování položek do internetového obchodu, pro velkou část položek by bylo schváleno, že společnost může použít fotografie a technický popis výrobků přímo od dodavatelů, zbytek by si majitel vyfotografoval a popsal sám. Finanční náročnost zprovoznění internetového obchodu je dle odborného předpokladu stanovena na částku **20000 Kč** a zde musíme připočítat ještě zaměstnání dalšího zaměstnance, který by vykonával funkci skladníka, příjemce objednávek a expedici, byl by ohodnocen mzdou ve výši **12000 Kč měsíčně**. Zavedením internetového obchodu společnosti přinese možnost oslovit daleko větší spektrum zákazníků nejen z blízkého okolí ale v ideálním případě celorepublikově. Předpokládaný nárůst tržeb za prodané zboží je 20%, tedy v prvních třech měsících by došlo k zaplacení vynaložených nákladů.

Elektronické tržiště – časovou náročnost jsem stanovila na **jeden týden**. Bude potřeba získat informace od více internetových portálů, abychom vybrali pro firmu optimální variantu. Optimální variantu bych spatřovala v portálu, který zajistí i propagaci společnosti na internetu, nejenom vyhledávání zakázek. Při takové variantě bude muset společnost počítat s finančními náklady cca **3000 Kč za měsíc**. Pokud by registrací na internetovém portálu získala společnost za rok například dvě milionové zakázky (při milionové zakázce je odhadován výnos zhruba na 20%) byli by výnosy ročně vyčísleny na **400000 Kč**.

Dle mého odborného předpokladu při použití všech těchto návrhů předpokládám nárůst výnosů **v prvním roce o 10%, což je o 2 mil Kč.**

V druhém roce by nárůst výnosů dle odborného předpokladu mohl stoupnout **o 15%, což je o 3 mil Kč.** Výnos je vyšší oproti předchozímu roku a to hlavně z důvodu, že v prvním roce bylo zavádění normy ISO 9001 a to je časově náročné a předpokládá se také i vyšší nasazení externího pracovníka a výnosy z internetového obchodu.

Ve třetím roce od aplikování těchto návrhů lze předpokládat dle odborného předpokladu zvýšení výnosů **o 20%, což je o 4 mil Kč.** Lze předpokládat již plné zapojení externího pracovníka, výsledky propagace z elektronických tržišť a také hledání nových zakázek přes internetové portály s tím souvisí i rozšíření na zahraniční trhy a v poslední řadě lze předpokládat také rozvíjející se internetový obchod.

Aby mohl být odborný předpoklad plně naplněn, nesmí společnost v poslední řadě zapomenout na informovanost o společnosti pro budoucí zákazníky a to minimálně jednou za půl roku se zaměřit na tento průzkum, popřípadě navrhnout další inovace.

ZÁVĚR

Cílem této práce bylo zajistit efektivnost průběhu zakázky firmou z pohledu dlouhodobého udržitelného rozvoje firmy. Pro tyto účely byla vybrána společnost Štambacher, s.r.o., která se zabývá instalatérskými pracemi. Hlavní myšlenka práce byla eliminovat nedostatky v činnostech průběhu zakázky, organizační zabezpečení nových zakázek a návrh na rozšíření služeb.

Nejprve je popsána společnost a následně bylo nutné zajistit teoretické východiska práce, ze kterých je možno čerpat v dalších částech. V analytické části došlo k zjištění konkurence, hrozby vstupu nových konkurentů, silných a slabých stránek společnosti, tyto analýzy byly podkladem pro návrhovou část. Nejdůležitější analýzou je analýza konkrétní zakázky, ze které vyplynulo, že společnost nemá žádný ucelený systém získávání zakázek, nemá zajištěnou dostatečnou propagaci a nevlastní žádný certifikát, který by mohl pomoci posílit důvěryhodnost společnosti, ale i získávání nových zakázek. Dále bylo provedeno dotazníkové šetření, ze kterého vyplynulo, že zákazníci by měli zájem o rozšíření služeb, konkrétně se jedná o službu internetový obchod.

V návrhové části, která byla sestavena na základě výsledků z analýz je společnosti navrženo rozšíření personálu, zaměstnání externího pracovníka, který by zajišťoval snadnější průběh získávání zakázek a majitel by měl více času na řízení podniku jako celku. V rámci lepší marketingové strategie je doporučena úprava a optimalizace webových stránek, letáková kampaň a registrace na sociálních sítích, která je časově i finančně nenáročná a zajišťovala by tak reklamu nejen společnosti ale i e-shopu, o který by zákazníci měli zájem. E-shop by zajistil oslovení široké veřejnosti a to nejenom z blízkého okolí, ale i celorepublikově, rozšíření služeb pro zákazníky, propagace internetového obchodu by zajistila i propagaci firmy, protože stránky by byly na sebe navzájem napojeny. V rámci zjednodušení a usnadnění práce je dalším krokem zrušení účetního systému MRP a zavedení všeho pod jeden systém a to účetní systém POHODA. Jedná se hlavně o skladovou evidenci, která by byla po této úpravě vedena v účetním systému POHODA.

Zavedení certifikátu ISO 9001 by zvýšilo společnosti konkurenceschopnost, mohla by poskytovat služby náročnějším klientům, měla by garanci vysoké kvality a v neposlední řadě má certifikát mezinárodní platnost, která by mohla pomoci při rozšíření na zahraniční trhy.

Jak již bylo zmíněno, společnost nemá žádný ucelený systém získávání zakázek, pro snadnější průběh získávání zakázek je navrhována registrace na internetových portálech, které provozují tzv. elektronická tržiště. Registrací by společnost měla přehled o všech veřejných zakázkách, nejen v rámci České republiky, ale i po celé Evropě, což by také mohla využít při rozšíření služeb na zahraniční trhy.

Předpokládám, že pokud výše uvedené návrhy budou zavedeny do praxe, bude naplněn hlavní cíl práce tedy zajistit efektivnost průběhu zakázky firmou z pohledu dlouhodobého udržitelného rozvoje firmy.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] BOSSIDY, L., CHARAN, R. Řízení realizačních procesů : jak dosahovat očekávaných výsledků a plánovaných cílů. Vyd. 1. Praha : Management Press, 2004. 219 s. ISBN 80-726-1118-6.

- [2] KOTTER, J. P. *Vedení procesu změny : osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice*. Vyd. 1. Praha : Management Press, 2000. 190 s. ISBN 80-726-1015-5.

- [3] LAMBERT, D. M., ELLRAM, L. M., STOCK, J. R. *Logistika : [příkladové studie, řízení zásob, přeprava a skladování, balení zboží]*. Vyd. 1. Praha : Computer Press, 2000. 589 s. ISBN 80-722-6221-1.

- [4] LAMBERT, D.M., STOCK, J.R., ELLRAM, L.M. *Logistika*. Přel.Nevrlá,E. Praha Computer Press 2006, 589s. ISBN 80-251-0504-0.

- [5] LUŇÁČEK, J., BENEŠ, J., *Mikroekonomie*, 2006 CERM Brno, ISBN 80-214-3293-4.

- [6] SCHULTE, Christof. *Logistika*. 1 vyd. Praha:Victoria Publishing, 1994, 301s. ISBN 80-85605-87-2.

- [7] SCHULTE, P. *Complex IT : project management*. Vyd. 1. New York : CRC Press, 2004. 314 s. ISBN 08-493-1932-3.

- [8] SIXTA, J., MAČÁT, V. *Logistika teorie a praxe*. 1. vydání, Praha: Victoria Publishing 2005, 315 s. ISBN 80-251-0573-3.

- [9] UČEŇ, P., *Zvyšování výkonnosti firmy na bázi potenciálu zlepšení*. Vyd.1.Praha: Grada Publishing,a.s., 2008. 190s. ISBN 978-80-247-2472-0.

INTERNETOVÉ ZDROJE

- [10] a-profimont [online]. 2010 [cit. 2012-01-01]. [www.a-profimont.sk /](http://www.a-profimont.sk/). Dostupné z WWW: < <http://www.a-profimont.sk/o-nas.>>.
- [11] asvtherm.sk [online]. 2010 [cit. 2011-10-01]. www.asvtherm.sk/. Dostupné z WWW: < http://www.asvtherm.sk/o_firme >.
- [12] Bytop-gas [online]. 2010 [cit. 2011-10-01].www.bytop.cz. Dostupné z WWW: <http://www.bytop.cz/uvod_historie.htm>.
- [13] Elektronická tržiště [online]. 2011 [cit. 2011-11-16].
[Http://www.businessinfo.cz/](http://www.businessinfo.cz/). Dostupné z WWW:
<<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/orientace-v-pravnich-ukonech/verejne-zakazky-opu/1000818/46143/#b9>>.
- [14] Elektronické tržiště [online]. 2010 [cit. 2011-11-17]. [Http://www.abc.cz/](http://www.abc.cz/).
Dostupné z WWW: <<http://www.abc.cz/o-abc/>>.
- [15] Harmonogram prací [online]. 2010 [cit. 2011-10-02]. [Www.priprava-stavby.cz](http://www.priprava-stavby.cz) .
Dostupné z WWW: <<http://www.priprava-stavby.cz/cz/stranka/casove-planovani-stavby-harmonogram-praci/>> .
- [16] http://cs.wikipedia.org/wiki/Hlavní_strana [online]. 2011 [cit. 2011-01-02].
Zelená úsporám. Dostupné z WWW:
<http://cs.wikipedia.org/wiki/Zelená_úsporám>.

- [17] ISO 9001 [online]. 2010 [cit. 2011-11-15]. [Http://www.aaqm.cz/](http://www.aaqm.cz/). Dostupné z WWW: <<http://www.aaqm.cz/postup-zavadeni.html>>.
- [18] ISO 9001 [online]. 2010 [cit. 2011-11-17]. [Http://www.cqs.cz/](http://www.cqs.cz/). Dostupné z WWW: <<http://www.cqs.cz/Normy/CSN-EN-ISO-90012009-Management-kvality.html>>.
- [19] Porterova analýza 5 sil [online]. 2010 [cit. 2011-10-02]. [Www.businessvize.cz](http://www.businessvize.cz). Dostupné z WWW: <<http://www.businessvize.cz/planovani/porterova-analyza-5-sil-vam-prozradi-co-ovlivni-vas-business>>.
- [20] Smlouva o dílo [online]. 2010 [cit. 2011-10-02]. [Http://www.euroekonom.cz/](http://www.euroekonom.cz/). Dostupné z WWW: <<http://www.euroekonom.cz/vzor-smlouva-o-dilo.php>>.
- [21] techmontstav [online]. 2010 [cit. 2012-01-01]. [www.techmontstav.sk /](http://www.techmontstav.sk/). Dostupné z WWW: <<http://www.techmontstav.sk/referencie>>.
- [22] TovoX [online]. 2010 [cit. 2010-10-01]. www.tovox.cz. Dostupné z WWW: <<http://www.tovox.cz/historie.htm>>.

INTERNÍ ZDROJE

- [23] Položkový rozpočet (cenová nabídka)
- [24] Smlouva o dílo
- [25] Stavební deník
- [26] Zakladatelská listina
- [27] Podklady pro tvorbu www stránek

[28] Podklady k přijímacímu řízení

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Organizační schéma podniku	17
Obr. 2: Ukázka programu BUILDpower.....	39
Obr. 3: Průběh stavební zakázky.....	41

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1.: SWOT analýza	37
Graf 2. : Dotazníkové šetření.....	53
Graf 3.: Ekonomické dopady návrhů	66

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 – aktuální leták společnosti

Příloha 2 – předávací protokol

Příloha 1 - Aktuální leták společnosti

STAMBACHER
TOPENÍ VODA PLYN S.R.O.

**NABÍDKA SLUŽEB
ZEMNÍ PRÁCE**

HITACHI
Inspire the Next

**Minirypadlo
Hitachi Zaxis 27U2**

- pásový bagr, 3 tuny
- šířka 150 cm, svahovka 120 cm
- lžice 60 cm, 30 cm
- hydraulické kladivo

Mecalac 10 MSX

- kolový, 8 tun
- šířka 220 cm, čelní nakladač 220 cm
- lžice 70 cm, 50 cm, paletizační vidle
- svahovka 150 cm, na rameni je hák
- rychloupínák volvo, možnost otočení lžice i čelního nakladače o 180°

- výkopy pro vedení a opravy inženýrských sítí
- přípojky plynu, kanalizace, vody, elektřiny
- úpravy pozemků, terénní úpravy
- výkopové a zemní práce dle Vašich požadavků
- odklizení sněhu, pronájem kontejnerů, odvoz sutě
- výkopy pro základy rodinných domů, garáží, bazénů...
- demolice objektů a odvoz kontejnerů na skládku

www.stambacher.cz

Příloha č. 2 – Předávací protokol – vzor



Štambacher s.r.o., Bří Mrštíkú 759/7, 691 06 Velké Pavlovice, IČO: 269 68 100, DIČ: CZ 269 68 100
Tel./fax: +420 519 428 518 * mobil: +420 777 794 440 * e-mail: josef@stambacher.cz * <http://stambacher.cz>

Předávací protokol

Název díla nebo jeho samostatné části

Rekonstrukce vytápění a ZTI mateřská školka Velké Pavlovice

Zhotovitel (předávající): **Štambacher s.r.o. Bří Mrštíkú 7 Velké Pavlovice**

Objednatel (přejímající): **MÚ Velké Pavlovice**

Datum: 10.9.2011

Dílo je provedeno , a odpovídá smluvně,dohodnutému výsledku a je schopno užívání pro stanovený účel. Záruka na systém po dobu 24 měsíců vyjma výrobků a zařízení kde výrobce udává záruční dobu jinou.

Předávací protokol je v souladu s nabídkou a skutečně provedených prací

Za zhotovitele

Za odběratele

