

**MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLOMOUČ**

Monika Krejčí

**Strategie obchodního jednání a metody  
ve firmě Elpremo, spol. s.r.o.**

Bakalářská diplomová práce

Vedoucí práce: RNDr. Ing. Miroslav Rössler, CSc., MBA

Olomouc 2009

Ráda bych poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce panu RNDr. Ing. Miroslavu Rösslerovi, CSc., MBA za cenné rady, trpělivost a čas, který mi při zpracování tématu věnoval.

Také bych chtěla poděkovat pracovníkům společnosti ELPREMO, spol s. r. o., za poskytnutí informací o společnosti a jejich vstřícný přístup.

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou diplomovou práci vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne.....

.....  
*vlastnoruční podpis*

## OBSAH

ÚVOD.....	7
I. TEORETICKÁ ČÁST.....	9
1. STRATEGIE A TAKTIKA OBCHODNÍHO JEDNÁNÍ.....	10
1.1 Předpoklady úspěšného obchodního jednání.....	10
1.1.1 Úroveň sebejistoty.....	10
1.1.2 Umění pracovat s časem.....	11
1.1.3 Důležité prvky načasování.....	11
1.1.4 Umění pracovat s informacemi.....	12
1.2 Fáze obchodního jednání.....	12
1.2.1 Příprava na jednání.....	13
1.2.1.1 Technicko-organizační stránku obchodního jednání.....	13
1.2.1.2 Cíl jednání.....	15
1.2.1.3 Získání informací.....	15
1.2.1.4 Osobní image.....	17
1.2.1.5 Co musíme posoudit, když se připravujeme na jednání.....	18
1.2.2 Zahájení jednání.....	19
1.2.3 Prezentace obchodní nabídky.....	20
1.2.4 Protizahájení partnera.....	21
1.2.5 Vyjednávání.....	21
1.2.5.1 Konzultativní styl jednání.....	22
1.2.5.2 Příklady konzultativních taktik.....	23
1.2.5.3 Argumentační dovednosti.....	25
1.2.5.4 Základy principiálního vyjednávání.....	26
1.2.6 Závěr obchodního jednání.....	28
1.3 Psychologie osobního prodeje.....	29
1.3.1 Typologie zákazníků.....	30
1.3.2 Typy zákazníků ve firemním prostředí.....	32
1.3.3 Fáze osobního prodeje.....	33
1.3.3.1 Úvodní setkání prodejce se zákazníkem.....	33
1.3.3.2 Identifikace přání zákazníka.....	33
1.3.3.3 Informace o nabízeném produktu.....	33
1.3.3.4 Obchodní rozhovor.....	34

1.3.3.5	Rozhodování o koupi.....	34
1.3.3.6	Rozloučení se se zákazníkem.....	34
1.4	Teorie užívaných analýz.....	35
1.4.1	Analýza SWOT.....	35
1.4.2	Analýza PEST.....	35
II.	PRAKTICKÁ ČÁST.....	37
2.	CHARAKTERISTIKA FIRMY.....	38
2.1	Základní údaje o společnosti.....	38
2.2	Hlavní směry podnikatelské činnosti, které jsou neměnné od r. 1992.....	38
2.3	Hlavní směry podnikatelské činnosti.....	39
2.4	Hlavní sortiment prodávaného zboží.....	39
2.5	Konkurence.....	40
2.6	Marketingová strategie.....	40
2.7	Prezentace společnosti.....	40
2.8	Marketing.....	42
2.9	Údržba elektro.....	42
3.	VEŘEJNÁ ZAKÁZKA.....	43
3.1	Náležitosti žádosti o vydání stavebního povolení .....	43
3.2	Fáze vytvoření cenové nabídky pro generálního dodavatele.....	44
3.3	Materiál.....	45
3.4	Dodávky.....	45
3.5	Software a vizualizace.....	45
3.6	Vybrání k realizaci.....	46
4.	ANALÝZA SWOT.....	48
4.1	Silné stránky podniku.....	48
4.2	Slabé stránky podniku.....	48
4.3	Hrozby.....	49
4.4	Příležitosti.....	49
5.	ANALÝZA PEST.....	50
5.1	Firmu Elpremo, spol. s.r.o. výrazně ovlivňují tyto faktory.....	50
5.1.1	Politické.....	50
5.1.2	Ekonomické.....	50

5.1.3 Sociální.....	50
5.1.4 Technologické.....	51
ZÁVĚR.....	52
ANOTACE.....	53
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	54
POUŽITÉ ZKRATKY.....	55
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	56
SEZNAM PŘÍLOH.....	57

## ÚVOD

Strategie jednání a různé metody jsou součástí života lidí jak v soukromém životě, tak v jejich zaměstnání, ať vezmeme v úvahu jakoukoliv profesi. Jednání je proces chování, který užíváme, když chceme něčeho dosáhnout i se souhlasem druhé strany.

Z počátku aktu může druhá strana zaujímat odmítavé stanovisko, ale právě tato chvíle je ta nejlepší k zahájení vyjednávání. Díky různým metodám dosáhneme užitku jak pro nás, tak pro jednající protistranu. Ať se už bavíme o jednání s našimi dětmi, o metodách výběru spotřebního zboží na denní bázi nebo méně banálnější koupi, například auta či domu nebo bytu, v každém tomto uvedeném příkladu se můžeme bavit o různých způsobech vyjednávání.

Největší chybou při vyjednávání je, že jednající strany smlouvají pouze ve svůj prospěch, který si samy určily, nebo který jim zadalo vedení podniku. Téměř ve všech případech to znamená, že obě strany mají dané pevné stanovisko, ke kterému udělají pouze minimální ústupky pro závěrečný podpis smlouvy.

Ovšem cílem úspěšného vyjednávání musí být oboustranná spokojenost, pocit vzájemného respektu, chůt a důvod další komunikace. Jednoduše musí dojít ke vzájemné dohodě.

Z tohoto pohledu je vlastně každé jednání prodej. Znamená to, že úspěšné jednání je třeba vést stejně, jako když chceme úspěšně prodávat. Hlavní je, aby bylo závěrečně řečeno „ano“ a aby se oba partneři loučili s příjemným a spokojeným pocitem.

Před každým obchodním jednáním je důležité se s firmou řádně seznámit. Také bychom měli znát její okolí, strukturu a hlavně veškeré portfolio. Velice nám ulehčí prokázání znalosti a přehledu v daném oboru. Po úvodním rozhovoru, který bývá založen právě na prokazování těchto znalostí, přecházíme do části samotného vyjednávání. V této části se zaměřujeme na ovládnutí různých metod.

Naučit se rozpoznat, které metody máme v dané situaci aplikovat, nebo kterých metod bychom se měli vyvarovat, to je snad snem každého úspěšného manažera. Tyto schopnosti se naučíme využívat po dlouholeté praxi a získání mnoha teoretických poznatků.

Cílem mé bakalářské práce je přiblížit strategie obchodního jednání a metody ve výrobní a obchodní společnosti. V teoretické části uvádím nejlepší možné metody vyjednávání, známá i méně známá pravidla a etikety obchodního jednání. Během psaní praktické části jsem se zaměřila na představení společnosti Elpremo, spol. s r. o., na její historii i současnost, organizační strukturu a popis průběhu získání a realizace zakázky. Dále se na firmu podíváme očima SWOT a PEST analýzy, které jsou výborným nástrojem zjištění konkurenceschopnosti.



## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

# 1. STRATEGIE A TAKTIKA OBCHODNÍHO JEDNÁNÍ

## 1.1 Předpoklady úspěšného obchodního jednání

Každé obchodní jednání je procesem strategií a taktik. Způsob, jak jednáme je vlastně souhrn našich dovedností a je stejně důležitý jako vlastní obchodní transakce.

Z technického hlediska je možné obchodní transakci rozdělit na prodejní fázi a vlastní jednání. Prodejní fáze bývá používána k navázání vztahů, k vytvoření důvěry, k získání kompletních informací o druhé straně, k seznámení se s jejími hmotnými i nehmotnými potřebami, k porozumění jejímu rozhodovacímu procesu, k přípravě a stanovení vlastních podmínek a v neposlední řadě k získání plné podpory ze strany své firmy.

Prodávání je proces, ve kterém jde o pochopení potřeb druhé strany a o zjištění, zda bude možné uzavřít obchod. Vyjednávání je procesem k utvoření podmínek. Obchodní transakce se přesouvá z fáze prodávání do fáze jednání tehdy, když se naskytne možná dohoda týkající se ceny a dalších podmínek. Důležité je vědět, kde se právě nacházíme, abychom ne zahájili jednání předčasně.

Pro úspěšnost při obchodním jednání je důležitá úroveň sebejistoty a dovednost pracovat s informacemi ve správný okamžik.

### 1.1.1 Úroveň sebejistoty

Pocit sebedůvěry vyžadovaný v obchodní praxi lze posilovat získanými znalostmi a zkušenostmi, dobrou znalostí své firmy a ztotožněním se s jejími zájmy a cíli, pozitivně budovanými vztahy se zákazníky, dokonalou připraveností na každou obchodní transakci, získání důvěry u firmy, vymezením svých pravomocí a také svojí odvahou nést riziko a odstoupit od obchodu.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Srov. BUCHTOVÁ, B., a KULHAVÝ, V., *Psychologie v obchodní činnosti firmy*, s. 6.

Při jednání v konkurenčním prostředí je třeba také zvažovat silné stránky protistrany, se kterou jednáme, a nesmíme se nechat jimi ovlivnit. Svoji pozici posílíme poctivou přípravnou fází, znalostí potřeby protistrany a také důvěrou v nabízenou službu nebo produkt.

### **1.1.2 Umění pracovat s časem**

Umění pracovat s časem při obchodním jednání se zdokonaluje se zkušenostmi. Časový prostor je možné rozdělit na fázi úvodní (prodejní), kdy probíhá příprava na jednání, a na fázi jednání.

V přípravné fázi se shromažďují informace a podklady, které jsou potřebné k dosažení cíle. Rozsah informací by měl zahrnovat vše, co potřebujeme k jednání.

Důležitou součástí obchodního jednání je čas, který je potřebný k přemýšlení o vznesených požadavcích, námitkách apod. Ze začátku nepřijatelné požadavky se později mohou ukázat jako přijatelné.

Se zkušenostmi se zdokonaluje také umění správného načasování okamžiku, kdy co udělat. Určuje nám, kdy naslouchat a soustředit se na přijímání informací, kdy projednat nejzávažnější otázky, kdy se soustředit na oblast shody mezi oběma stranami, kdy a jak se k něčemu zavázat, kdy vznést námitky, kdy si dát přestávku, kdy pozvat třetí stranu, kdy mluvit a kdy mlčet.<sup>2</sup>

### **1.1.3 Důležité prvky načasování**

Mezi důležité prvky načasování patří informace, které soustředíme do úvodní a prodejní fáze. Projednávání obtížných otázek necháváme na pozdější dobu, až po vytvoření vzájemné důvěry obou stran. Nejdůležitější ústupky protistrany očekáváme až v závěru jednání. K tomu směřujeme i svoji taktiku, při které bychom měli být trpěliví a velký ústupek lze načasovat také do této doby. Důležitý je také potřebný čas

---

<sup>2</sup> Srov. BUCHTOVÁ, B., a KULHAVÝ, V., *Psychologie v obchodní činnosti firmy*, s. 7.

k argumentaci, kdy umožníme protistraně i své straně čas k reakci na vznesené argumenty. Naše nevýhoda nastává ve chvíli, když jednáme pod časovým tlakem. Při jednání máme na paměti, že vždy lze jednat o konečných termínech.

#### **1.1.4 Umění pracovat s informacemi**

Dovednost pracovat s informacemi je třetí důležitou součástí umění, jak správně vést obchodní jednání. Informace by měli zahrnovat důkladnou analýzu protistrany, jejích potřeb, jejího procesu rozhodování, časových možností a očekávání variant a alternativ.

V úvahu je třeba vzít i minulé zkušenosti s obchodním partnerem. Větší zranitelnost při jednání může způsobit nejen nedostatek informací, ale také jejich nepravdivost. Ověřování faktů a kontrola informací mohou pomoci zlepšit jednací pozici a snížit překvapení.<sup>3</sup>

## **1.2 Fáze obchodního jednání**

Jednotlivé fáze obchodního jednání je možné vymežit následovně:

- příprava na jednání
- zahájení jednání
- prezentace obchodní nabídky
- proti zahájení partnera
- vyjednávání
- závěr obchodního jednání

---

<sup>3</sup>Srov. BUCHTOVÁ, B., a KULHAVÝ, V., *Psychologie v obchodní činnosti firmy*, s. 7.

### **1.2.1 Příprava na jednání**

Na jednání se připravujeme na základě několika dalších aspektů, které přímo souvisí s rozsahem již navázané spolupráce. Může jít o prvotní setkání, které je pouze informativního charakteru nebo o schůzku, na které řešíme již konkrétní podmínky, o poradě k řešení problémů a konečně i o jednání s cílem uzavřít obchodní transakci.

Příprava na obchodní jednání zahrnuje:

#### **1.2.1.1 Technicko-organizační stránku obchodního jednání**

Jedná se především o volbu místa, kde jednání bude probíhat, dále o dobu jeho konání a předpokládané trvání, zajištění parity počtu jednajících osob i jejich funkčního postavení ve firmě a také o výběr vhodného občerstvení.

#### **Místo jednání**

Obchodní jednání může probíhat buď v domácím prostředí jedné z jednajících stran, nebo na neutrální půdě. Volba variant místa jednání má své výhody i nevýhody. Jednáme-li na domácí půdě, máme možnost ovlivnit více scénář jednání, přizvat si své odborníky, mít k okamžité dispozici firemní materiály, můžeme využívat technické zařízení i pracovníky sekretariátu.

Pokud jednáme na půdě obchodního partnera, můžeme získat důležité informace o organizační kultuře ve firmě. Můžeme pozorovat technické vybavení a estetickou úroveň firemního prostředí, styl a úroveň jednání lidí, chování k zákazníkům, vztahy mezi vedoucími firmy a spolupracovníky, profesionalitu sekretariátu atd.

Probíhá-li obchodní jednání na neutrální půdě (hotel, klub, v jiné firmě), je více příležitostí pro partnerské rozhovory mimo oficiální jednání. Obě strany mají stejné podmínky a jednání je pro ně stejně nákladné z hlediska pobytu. Iniciátor jednání bývá v tomto případě obvykle hostitelem.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup>Srov. BUCHTOVÁ, B., a KULHAVÝ, V., *Psychologie v obchodní činnosti firmy*, s. 8.

## **Doba jednání**

K dohodě o zahájení jednání mezi oběma stranami by mělo dojít až po přípravě všech potřebných informací. V úvodu jednání je třeba mít připravený k projednání návrh časového odhadu jeho trvání. Stanovení této doby má význam jednak pro rozplánování jednotlivých částí jednání včetně jeho neformální části, jednak jako obrana proti manévrování s čase, používanému v rámci nátlakových taktik partnera.

## **Jednající osoby**

Při přípravě jednání je třeba určit, kdo se za firmu bude jednání účastnit, dále počet jednajících osob a jejich funkční a odbornou úroveň. Důležité je rozdělení kompetencí, podle něhož jsou vybráni pracovníci pověřeni pouze vyjednáváním, dále pracovníci, kteří rozhodují o uzavření obchodu, a pracovníci, kteří mohou jednání ovlivnit svojí znalostí dílčích specifických otázek. Při obchodních jednáních je vhodné zachovávat pravidlo partity, podle něhož se jednání účastní stejný počet osob na obou stranách. Specifickou úlohu při jednání – zvláště je-li uzavíráno smlouvou – mají právní poradci.

## **Jednací jazyk**

Důležitou součástí přípravy na obchodní jednání je dohoda o jednacím jazyku. Jeho stanovení by mělo být, pokud je to možné, stejně vhodné pro obě strany. Závažnou roli při jednání s obchodními partnery některých zemí sehrává dobrý vlastní tlumočník.

Uvedené skutečnosti technicko-organizační stránky obchodního jednání sice nemají přímý psychologický charakter, ale významným způsobem se podílí na celkové atmosféře obchodního jednání a na jeho úspěšném průběhu pro obě partnerské strany.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Srov. BUCHTOVÁ, B., a KULHAVÝ, V., *Psychologie v obchodní činnosti firmy*, s. 9.

### 1.2.1.2 Cíl jednání

Stanovení základního cíle jednání je nejdůležitější částí přípravné fáze. Současně je vhodné připravit si alternativní cíle, protože jednání se může vyvíjet variantně. Se stanovením cíle souvisí i určení hranice minima, tzn. spodní hranice, pod kterou již nelze jít a jejíž překročením bychom utrpěli ztrátu. Může se týkat prodejní ceny, doby a množství dodání produktu, prodejního obrátu apod. Zvolení minimální hranice nám dává také prostor pro kompromis v obchodním jednání.

#### Prostředky k dosažení cíle

Závažnou a časově náročnou částí přípravy na jednání je stanovení prostředků k dosažení našeho cíle. Přitom bychom měli znát i odhad cílů a záměrů partnerské strany. Vyjednávání vyžaduje přípravu argumentů, které budou výčtem výhod, jež můžeme nabídnout, a podporu našich stanovisek. Současně je užitečné připravit si i seznam našich slabých stránek, být si vědomi i nedostatků a nachystat si protiargumenty.

Důležitá je i příprava námitek na možné argumenty partnera a prostředků (technik) ke zdolávání námitek protistrany vůči našim argumentům.

Kultivované obchodní jednání vyžaduje i přípravu v rozhodování o ústupcích. Nevyplácí se používat ústupků samoúčelně, ale pouze tehdy, získáme-li rovnocennou výhodu. Také hodnota ústupků může být rozdílná pro obě strany a taktické zacházení s nimi umožňuje korigovat směr a cíl jednání.

### 1.2.1.3 Získání informací

Před zahájením obchodního jednání je žádoucí získat co nejvíce informací o projednávaném obchodním případě a podrobně je analyzovat. Jedná se nejen o informace obchodního a technického rázu, ale i o informace ekonomické, politické a sociální, které mohou mít vliv na obchodní transakci.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Srov. BUCHTOVÁ, B., a KULHAVÝ, V., *Psychologie v obchodní činnosti firmy*, s. 9-10.

Budeme-li jednat s novým obchodním partnerem, je potřebné získat co nejvíce informací o jeho firmě. Můžeme vycházet z referencí jiných partnerů, z image firmy, z poznatků z informativní návštěvy, která nám přiblíží organizační strukturu firmy. U partnera, s nímž již máme obchodní praxi, je užitečné analyzovat výsledky dosavadních obchodních vztahů.

Značnou roli sehrávají při jednání informace o osobnosti jednajícího partnera. Patří k nim funkce a postavení ve firmě, vzdělání, jazykové znalosti, zájmy, rodinné zázemí a také znalost toho, zda jde o osobu spíše kooperativní při vyjednávání, či osobu s tendencí k soupeření. Informace nám mohou pomoci v neformálním zahájení jednání a ve volbě vhodné strategie a taktiky vedení obchodního jednání.

Příprava na jednání vyžaduje i znalost informací o konkurenci. Musíme získat ověřené informace o situaci na trhu, znát cenu konkurenčního produktu, jeho kvalitu, vědět, v čem je lepší ve srovnání s námi atd. Budeme-li se chtít lépe orientovat v potřebách a motivaci partnerské strany, je vhodné zjistit, zda již jednala s konkurenčním partnerem a jaký byl výsledek. Znalost konkurence nám umožní lépe se připravit na argumentaci o výhodách našeho produktu i firmy.

Na získaných informacích můžeme také postavit svoji jednací strategii. Rozhodneme se, čím jednání otevřeme, jakou „laťku“ nastavíme, v čem můžeme ustoupit, o čem se raději nebudeme zmiňovat a co naopak zdůrazníme. Strategicky je výhodné začít jednání tím, na co předpokládáme, že partner bude reagovat kladně. Můžeme tím ovlivnit i celý další průběh jednání.

K získání informací o našem obchodním partnerovi můžeme využít veřejně dostupná data z internetu. V dnešní době má téměř každá společnost svoji internetovou prezentaci, kde lze najít například výroční zprávu společnosti a jiné dokumenty, ze kterých se můžeme něco dozvědět o firemní kultuře, majetkových vztazích, etickém kodexu, vizi společnosti či o tom, kdo jsou její zákazníci.

Cenné informace nám poskytne také Obchodní rejstřík, jehož data jsou zveřejňována Ministerstvem spravedlnosti. V rejstříku lze vyhledávat data podle názvů firem i jmen osob. Jaké informace jsou poskytovány, se dozvíte na <http://portal.justice.cz/uvod/justice.aspx>.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Srov. BUCHTOVÁ, B., a KULHAVÝ, V., *Psychologie v obchodní činnosti firmy*, s. 10.



#### 1.2.1.4 Osobní image

K přípravě na obchodní jednání patří i příprava našeho osobního image (jak chceme být partnerem viděni). Jako obchodní zástupci bychom měli svoji firmu reprezentovat svým estetickým vzhledem, komunikačními dovednostmi včetně řeči svého těla, ale také tím, jakým způsobem při jednání vystupujeme, jak hájíme své pozice, jaké taktiky a strategie uplatňujeme apod.

Obchodní jednání je pro jednající partnery téměř vždy psychicky zátěžovou situací. Kvalitní příprava může zvýšit jistotu, klid a vyrovnanost jednajícího pracovníka a může přispět k aktivní, racionální argumentaci, k objektivnějšímu posouzení situace, k posílení pozice jednající strany. Před náročným jednáním je přínosné zkusit si jeho průběh nanečisto, aby si vyjednavací vyzkoušeli své role. Cílem této praktické zkoušky je ověření si úplnosti informací, procvičení přesné formulace argumentů, příprava reakcí na námítky, použití možných ústupků apod.

Zvláště důležitá je příprava v situacích, kdy jednání za firmu probíhá v týmu spolupracovníků. Předpokladem úspěchu je v tomto případě přidělení jednotlivých rolí. Zpravidla se jedná o roli vedoucího týmu, asistenta a analytika. Vůdce týmu zahajuje jednání, předkládá návrhy, formuluje stanoviska a přijímá a schvaluje výsledky jednání. Asistent týmu pokládá otázky, shrnuje dosažená ujednání a registruje případná opomenutí důležitých detailů. Analytik pozorně sleduje průběh jednání a vyhodnocuje dosažené výsledky.

Právě při jednání v týmu je důležité vyzkoušet si určené role předem a celé jednání si zkusit nanečisto. Předejdeme tím případným nedorozuměním, která by mohla jednání negativně ovlivnit. Přitom přidělená role nemusí vždy odpovídat funkčnímu postavení ve firmě. Role analytika může být například svěřena řediteli firmy, vedoucí týmu je pak pracovník, který nese odpovědnost za nabízený produkt, službu, a jeho spolupracovník je v roli asistenta odpovědný za technické zajištění zakázky.

V praxi se setkáváme s tím, že v perspektivních firmách, které si vychovávají mladé obchodní zástupce, probíhá často jednání v týmu. Kvalifikovaný mladý pracovník s vynikající odborností nemusí být přijímán obchodními zástupci partnerské firmy. Můžeme mu pomoci tím, že vytvoříme pro jednání tým, kterému je přítomen šéf firmy nebo starší kolega. V úvodu jednání představíme mladého odborníka, kterému firma

plně důvěřuje, a pověříme ho veškerými kompetencemi pro další jednání. Zvláštní situace nastává při jednání s obchodními zástupci japonských firem, v nichž je upřednostňován princip „seniority“ (větší vážnost mají lidé staršího věku).

Do přípravy na budoucí obchodní jednání patří také vyhodnocení průběhu a výsledků minulých jednání. Doporučuje se dělat si v průběhu celého jednání poznámky. Pokud z těchto informací zpracujeme podkladový materiál, může nám pomoci v lepší orientaci v tom, co již bylo ujednáno, a také v situaci, kdy jsme manipulováni partnerem, který chce jednat o již dohodnutém bodě znovu, za zcela jiných podmínek. V této situaci se můžeme opřít o záznamový podkladový materiál a poznamenat: Dne ... jsme se dohodli na ... Informace o předchozích jednáních mohou také posloužit v případě, že se dalšího jednání účastní náš spolupracovník, který může z těchto podkladů čerpat.

Závěrem části o přípravné fázi obchodního jednání uvádíme souhrn otázek, jejichž zodpovězením si ověříme, jak jsme na jednání připraveni.<sup>8</sup>

#### **1.2.1.5 Co musíme posoudit, když se připravujeme na jednání**

1. Co je předmětem jednání?
2. Dojednali jsme schůzku se správnou osobou?
3. Jaká byla odezva na první kontakt? Má partner zájem o jednání?
4. Co víme o kontaktní osobě (jméno, věk, kraj, rodina, obchodní a pracovní zaměření, vzdělání, tituly, zdravotní stav, zájmy, další informace)?
5. Jaká je její pozice v organizaci, její funkce a místo v rámci řídicí úrovně?
6. Jaké jsou její kompetence?
7. Musíme pro přijetí konečného rozhodnutí kontaktovat někoho na vyšší organizační úrovni?
8. Máme dostatečné informace o osobě, e kterou budeme dále jednat a která zaujímá vyšší postavení?
10. Jaké jsou silné a slabé stránky konkurence?
11. Jaké jsou silné a slabé stránky naší nabídky?

---

<sup>8</sup> Srov. BUCHTOVÁ, B., a KULHAVÝ, V., *Psychologie v obchodní činnosti firmy*, s. 10-11.

12. Jaké informace máme o partnerské firmě (velikost, obrat, produkce, pracovníci, platební schopnost, postavení na trhu, její konkurence)?
13. Známe právní a finanční náležitosti obchodu?
14. Jaký postoj zaujmeme?
15. Máme připravené všechny materiály a dokumenty pro jednání?
16. Jakou největší výhodu můžeme partnerovi nabídnout?
17. Co můžeme obětovat? Kam až můžeme couvnout?
18. Jaký je náš odhad doby jednání? Máme rezervu před dalším jednáním?
19. Můžeme si dovolit v případě prodloužení doby jednání odvolat na další schůzku?
20. Víme, jak se dostaneme na místo schůzky a jak dlouho nám to bude trvat? Jaký dopravní prostředek zvolíme?
21. Jsme v odpovídající kondici? Nebylo by lépe jednání odložit?
22. Jsme pro jednání vhodně oblečení a upraveni? Jak se chceme prezentovat?

### **1.2.2 Zahájení jednání**

Fyzický styk s partnerem začíná přivítacím rituálem a jde-li o prvotní kontakt, pokračuje vzájemným představením a předáváním vizitek. Zvyklostí bývá nabídnout partnerovi občerstvení. V úvodní fázi je důležité vytvořit příznivou atmosféru a navázat s partnerem osobitější vztah. K tomu nám může pomoci úvodní rozhovor na jiné téma, kvůli kterému jsme skutečně obchodní jednání realizovali. Zde aplikujeme informace o partnerovi, které jsme získali v přípravné fázi. Obsah rozhovoru se může týkat našich dřívějších vzájemných vztahů, společných zájmů (oblíbený sport, stejné hobby, umění), rodinného zázemí, popřípadě můžeme reagovat na aktuální politická a ekonomická témata. Protože se obě strany v úvodní fázi vzájemně poznávají a vytvářejí si prostor pro odhad partnera, v úvodních třech až čtyřech minutách velmi záleží na tom, jaký dojem na ostatní uděláme. I my máme možnost sledovat způsoby neverbální komunikace, vyjadřovací projev, rysy osobnosti, motivaci partnera a vytvářet si představu taktiky jednání.

Zahajovací neformální kontakt a dále rozhovor na neutrální téma nám umožňují navodit příjemnější atmosféru a eliminovat napětí, odstranit překážky ve vzájemných vztazích, vytvořit lepší osobní vztah.

Jestliže navazujeme jednání s obchodními partnery ze zahraničí, je důležité zahajovací fázi jednání posuzovat rozdílně, a to podle kulturních zvyklostí národů. V zemích Dálného a Středního východu a v Latinské Americe je jí přikládán velký význam, menší pak v USA a v zemích Evropy.

Po neformálním zahajovacím rozhovoru následuje obvykle jednání o průběhu a následného pokračování vyjednávání, konkretizace podmínek případné spolupráce a upřesnění časových možností partnerů v daný den setkání, dále dohody o časových možnostech jednotlivých bodů jednání (obrana proti rychlému rozhodnutí) a také případného stanovení termínu uzavření obchodu. Zjištění rozhodovacích práv osob, které se jednání účastní. Před tím, než nastane vyjednávací fáze, měli bychom přesně vědět, s kým budeme jednat a jaké jsou kompetence účastníků. Osoba oprávněná k podepsání obchodní smlouvy by měla být vždy přítomna u jednání. Měli bychom vždy uvést svoji představu o programu jednání a stanovení pořadí hlavních bodů. Domluvou na harmonogramu zamezíme opomenutí projednání podstatných věcí a případné nervozitě jednajících stran.

### **1.2.3 Prezentace obchodní nabídky**

V další fázi jednání přecházíme k vlastní prezentaci možné obchodní nabídky. Aby byla prezentace úspěšná, musíme se zaměřit na způsob, jakým prezentujeme cenu, podmínky a různé výhody obchodní nabídky. Často prezentace rozhoduje o tom, jak bude návrh přijat druhou stranou. Mezi velmi důležité aspekty patří úroveň sebejistoty a důkladnost připravenosti. Pokud nejsme sami přesvědčeni o kvalitě našeho vlastního návrhu, může se to na nás projevit a protistrana naší slabosti využije. Jedna z hlavních částí úspěšné transakce je, abychom vyvolali zájem a hlavně potřebu námi nabízeného produktu. Partnerovi vysvětlíme, jak jsme se ke konkrétním podmínkám dopracovali a jaké výhody mu přinesou. Snažíme se o přesné vyjádření, protože první, co si partner zapamatuje, jsou námi vysvětlena maxima a minima, které bude následně požadovat bez ohledu na to, v jaké souvislosti ji uvedeme. Zná-li partner již předem náš návrh, neprojednáváme ho, dokud nám není poskytnut názor partnera. Zpětnou vazbu pečlivě posloucháme, protože se jedná o protinávrh druhé strany. Důležité je jí porozumět a rozlišit podstatné body od kompromisů. Klademe otázky, abychom získali veškeré

informace pro možnou úpravu svého návrhu k většímu uspokojení potřeb partnera. Klíčem k úspěšnému pokračování jednání je odhalit, co partner skutečně potřebuje, co motivuje jeho požadavek. Pokud potřeby neodhalíme, může se situace vyhrotit do neplodného dohadování se.

#### **1.2.4 Protizahájení partnera**

Již při prezentaci vlastní obchodní nabídky můžeme očekávat protinávrh či nesouhlas partnera k některým bodům návrhu. V této situaci bychom měli zachovat klid a nenechat se překvapit, urazit či jinak vyvést z míry. Pozorně naslouchat a snažit se ujasnit si podstatné a kompromisní body protistrany. V duchu si utřídit shodné a rozdílné body obchodní nabídky. Připravit si shrnutí protinávrhu partnera, v němž se zaměříme zejména na posílení oblasti shody mezi námi a hledat také jiné kompromisní body nebo alternativy, které bychom mohli navrhnout.<sup>9</sup>

Neměli bychom jednat o jednotlivých bodech nabídky dříve, než zjistíme celkový návrh ze strany partnera. Mohlo by se jinak stát, že budeme ustupovat a nakonec zjistíme, že protistrana žádá stále více. Teprve až zjistíme všechny zájmy a požadavky partnera budeme moci prozkoumat je a objevit skryté potřeby.

#### **1.2.5 Vyjednávání**

Teprve když jsme získali přehled o celkové obchodní nabídce partnera a porozuměli jeho potřebám, jsme připraveni k vyjednávání. Jaké jsou silné a slabé stránky konkurence? Vyjednávání je proces, při němž obě strany diskutují o předložených návrzích, které obsahují podmínky možné vzájemné shody. Podle toho, jakým způsobem obchodní partneři jednají a jakého cíle chtějí dosáhnout, rozlišujeme dvě základní vyjednávací strategie:

---

<sup>9</sup> Srov. BUCHTOVÁ, B., a KULHAVÝ, V., *Psychologie v obchodní činnosti firmy*, s. 14.

**VÝHRA – VÝHRA (WIN – WIN)**

**VÝHRA – PROHRA (WIN – LOST)**

### **1.2.5.1 Konzultativní styl jednání**

Při tzv. konzultativním stylu vedení jednání (Richardson, L., 1992, s. 17 – 25), zaměřeném na dohodu typu VÝHRA – VÝHRA, jsou uspokojeny potřeby obou stran. Vyjednávači konzultativního stylu vždy usilují o uzavření výhodného obchodu, ale současně chtějí, aby i druhá strana odcházela z jednání uspokojena. Obě strany tedy konstruktivně usilují o uzavření obchodu a vytváří si také prostor pro spolupráci do budoucna. Dlouhodobé obchodní vztahy se zakládají na variantách typu VÝHRA – VÝHRA.

Jaké jsou charakteristiky vyjednávačů konzultativního stylu jednání VÝHRA – VÝHRA:

- ochotně se podělí o informace
- ochotně poskytnou čas
- ptají se na potřeby partnera
- přímo vyjadřují své potřeby
- udržují s protistranou otevřené komunikační kanály
- vyměňují něco za něco
- nekladou ultimáta
- jejich návrhy nebo požadavky obvykle neobsahují bezdůvodný tlak
- přemýšlejí o různých variantách a také je navrhují
- předkládají alternativy a doporučení v případě, že odmítají určitou myšlenku
- hovoří výstižně a srozumitelně
- udržují dynamiku jednání (např.: Pojd'te, posadíme se a projednáme to. Navrhuji, abychom se na tento aspekt příliš nevázáli.).

Součástí konzultativního stylu je také dosahování integrativních řešení. Je důležité, aby si partneři uvědomili, že vyjednávání není hrou s nulovým součtem (tzn. co jeden získá, druhý ztratí). Pokud by se partneři více zajímali o potřeby svých protějšků, mnohdy by zjistili, že každému z nich jde při vyjednávání o něco jiného. V tomto případě lze dosáhnout zisku obou partnerů, je to jen věcí komunikace.

V praxi existuje bohužel řada bariér, které blokují vznik integrativních řešení. Jednou z nich je nedůvěra partnerů. Výzkumy provedené v této oblasti (Thompson, 1995 podle Aronson, 1998) zjistili, že čím více je předmět kontraktu pro účastníka jednání důležitý, tím více nedůvěry pociťuje ke svému partnerovi a tím více bude přehlížet společné zájmy (například vysoká mzda může být důležitější pro zaměstnance a výše podnikového příspěvku na zdravotní pojištění pro zaměstnavatele). Navíc, schopnost odhadnout z partnerova chování jeho priority je vyšší u lidí, kteří nejsou přímo zapojeni do vyjednávání (pozorovatelé). Vyjednávači jsou více pohlceni prosazováním svých zájmů a vytvářejí si více zkrslení protistrany.

Při vyjednávání je důležité mít na paměti, že jsou často dostupná integrativní řešení. Pokuste se získat důvěru druhé strany a komunikujte otevřeně o vašich vlastních zájmech. Pozitivní reakci je reciproční otevřenost partnera a možnost hledání oboustranně výhodného řešení.<sup>10</sup>

### **1.2.5.2 Příklady konzultativních taktik**

#### **Taktika spolupráce**

Vyjednávači projevují ochotu ke spolupráci, přistupují k projednávanému obchodnímu návrhu nikoliv z pozice „já“, ale z pozice oboustranné dohody mezi „my“ a „vy“.

#### **Taktika kladení otázek**

Otázky jsou hybnými pákami jednání. Posunují je vpřed, pomáhají udržet si kontrolu situace, porozumět myšlení partnera a odhalit jeho potřeby, skryté za požadavky. Úspěšné jednání vyžaduje schopnost vyjednávače klást otázky způsobem,

---

<sup>10</sup> Srov. BUCHTOVÁ, B., a KULHAVÝ, V., *Psychologie v obchodní činnosti firmy*, s. 14-15.

který nepůsobí nepřátelsky. Položením otázky sdělíme také protistraně naši ochotu naslouchat. Není –li otázka zodpovězena, opakujeme ji, ale neustále sledujeme stejnou informaci.

### **Taktika prověřování**

Umožňuje během vyjednávání získat přehled o tom, čeho již bylo dosaženo, co zbývá a také umožňuje vzájemné porozumění stran. Mlčení a naslouchání vždy nemusí znamenat souhlas partnera. Prověřování otázkami jako Dohodli jsme se na ... nebo Co myslíte? či užití presumpčního stylu Dobrá, takže jsme se dohodli na ... Souhlasí? umožňuje nacházet shodné body, zvažovat rozdílná stanoviska, vyhodnocovat vlastní pozici a volit tempo jednání. Pouze v jedné situaci, a to při stanovení ceny nebo podmínek, se nedoporučuje prověřování, ale mlčení, kterým sdělujeme své pevné stanovisko.<sup>11</sup>

### **Taktika opakování**

V průběhu jednání neustále opakujeme výhody, které nabídka partnerovi přináší. Důležité je také opakovat své požadavky a upevňovat si pozici. Vytrvalost a opakování pomáhají k přesvědčení druhé strany. Opakujeme rovněž otázky, na které partner dosud neodpověděl. Stále znovu nastolujeme stejné myšlenky až se podaří uspět.

### **Hra s emocemi**

V obchodní praxi se při vyjednávání můžeme setkat i s osobou, která používá různých manévřů k tomu, aby zapůsobila na city partnera. Tito vyjednavací předstírají zoufalství, pokud dohoda nebude podepsána, uráží se a odchází od jednání, aby jednajícím protistranu zastrašili ztrátou obchodní dohody. Uchylují se k hrozbám, aby druhou stranu donutili k ústupu. Jejich cílem je vyvést partnera z míry, vyvolat u něho rozpaky a pocit viny a dosáhnout měkčího postoje k projednávané dohodě.

Zvládnutí této taktiky přepokládá zachovat klid a partnerovi dopřát, aby se projevil. V situaci emocionálního vzrušení není schopen vnímat naše racionální argumenty. Mlčení a klidné chování může pomoci partnera uklidnit. Důležité je nenechat se v této

---

<sup>11</sup> Srov. BUCHTOVÁ, B., a KULHAVÝ, V., *Psychologie v obchodní činnosti firmy*, s. 16.



situace ovlivnit a odvést od racionálního uvažování. Lze projevit i účast, ale tvrdě trvat na projednávání sporného bodu.

### **Mlčení**

Cílem nátlakové taktiky je dosáhnout mlčením chvíle napětí a vyvést partnera z rovnováhy, pokud nebude schopen tomuto tlaku odolávat. Taktiky bývá používáno při projednávání důležitých bodů jednání, např. ceny. Nezvládnutí tohoto manévru končí obhajováním, omlouváním a ospravedlňováním a nakonec argumentace končí ústupky, aniž protistrana řekne jediné slovo. Důležité je mít v této situaci trpělivost a opřít se na mlčení mlčením. Mlčení lze využít k vlastní výhodě. Pokud je nutné promluvit, je lépe položit otázku, než něco vysvětlovat. Zachování mlčení má zásadní význam po vyslovení ceny. Obyčejně ten z partnerů, který promluví jako první, je ten, kdo bude jako první ustupovat.

### **Námítky**

V průběhu každého vyjednávání se setkáváme s námitkami. Nemusí jít vždy o negativní postoj k obchodní nabídce. Může se také jednat o získání dalších informací. Zkušený vyjednavatel je proto očekává a považuje je za reakci na jeho sdělení. Námítky mohou mít racionální jádro, které lze vyvrátit opodstatněnou argumentací. Může jít ale i o námítky, které jsou součástí taktiky jednání. Tzv. intuitivní námítky mají více emocionální podtext, jsou nevyřčené a někdy obtížněji čitelné, např. antipatie k obchodnímu partnerovi nebo nechut' se definitivně rozhodnout. S námitkami partnera souhlasíme, čímž docílíme jeho pozitivního naladění, vzápětí však prezentujeme řadu výhod, které námitku zcela oslabí.

#### **1.2.5.3 Argumentační dovednosti**

Nezbytnou výbavou dobrého obchodního zástupce je zvládnutí řečových dovedností, které jsou podmínkou efektivní komunikace. Proto je důležité, aby si obchodní zástupci osvojili pravidla jazyka pro přesné vyjádření myšlenek. Významná je velká slovní zásoba, znalost oborové terminologie, vyjadřovací pohotovost a jazyková obratnost. Obtížnější je ovládat účinné přesvědčovací a argumentační dovednosti.

#### **1.2.5.4 Základy principiálního vyjednávání**

Měli bychom jednat konstruktivně a přitom oddělit emocionální účast osob od problému. Při jednáních se setkáváme s lidmi, kteří určité věci prožívají citově odlišně, mají jiné názory a postoje. Je důležité u obchodního partnera vyvolat pocit důvěry a pocit cítit se dobře. Abychom těchto pocitů docílili, je důležité, umět vnímat situaci jak ze svého pohledu, tak z pohledu jednajícího partnera, umět pracovat s emocemi a srozumitelně komunikovat. Neschopnost jednat s lidmi, podmíněná tím, že nevěnujeme pozornost subjektivním pocitům druhých, způsobí často nemožnost dohody.

Mezi další základy principiálního vyjednávání patří umění zaměřit se na předmět jednání (tj. na uspokojení potřeb svých i druhé strany), ne se zaměřovat na obhajování vlastní pozice, vzájemně hledat výhodné varianty řešení problému a využít objektivních kritérií k dosažení oboustranně výhodného výsledku jednání.

Obrázek č. 1: Srovnání metod vyjednávání

## Srovnání metod vyjednávání

<b>Měkké vyjednávání</b> Účastníci jsou přátelé.	<b>Tvrdé vyjednávání</b> Účastníci jsou protivníci.	<b>Principiální vyjednávání</b> Účastníci řeší problém.
Cílem je dohoda.	Cílem je vítězství.	Cílem je rozumný, přátelský a efektivně dosažený výsledek.
Účastníci dělají ústupky, umožňující kultivovat vzájemný vztah.	Účastníci požadují ústupky jako podmínku zachování vzájemného vztahu.	Účastníci oddělují emocionální účast od problému.
Jsou měkkí, pokud jde o problém i o lidi.	Jsou tvrdí, pokud jde o problém i o lidi.	Jsou měkkí, pokud jde o lidi, a tvrdí, pokud jde o problém.
Důvěřují ostatním.	Nedůvěřují ostatním.	Postupují bez ohledu na důvěru.
Snadno mění své pozice.	Trvají na svých pozicích.	Zaměřují se na zájmy stran, ne na pozice.
Činí nabídky.	Vyhrožují.	Využívají zájmů stran.
Neodkrývají svoji spodní hranici.	Matou, pokud jde o spodní hranici.	Vyhýbají se stanovení spodní hranice.
Akceptují jednostranné ústupky umožňující dohodnout se.	Vyžadují jednostranný prospěch jako cenu za uzavření dohody.	Hledají vzájemně výhodné varianty.
Hledají jedno řešení; takové, které bude druhá strana akceptovat.	Hledají jedno řešení; takové, které oni sami budou akceptovat.	Rozpracovávají více variant, z nichž je možné si vybrat; teprve potom se rozhodují.
Trvají na dohodě.	Setrvávají na své pozici.	Trvají na využívání objektivních kritérií.
Volním úsilím se snaží vyhnout střetu.	Volním úsilím se pokoušejí vyhrát střet.	Snaží se dosáhnout výsledku, který bude vycházet ze standardů nezávislých na přáních ostatních stran.
Ustupují nátlaku.	Používají nátlak.	Zdůvodňují argumenty a jsou jim otevření; neustupují při nátlaku, ale při hledání kompromisu.

### 1.2.6 Závěr obchodního jednání

V závěru obchodního jednání se dostáváme k fázi konečného rozhodování. Z psychologického hlediska se jedná o nejnáročnější část jednání pro obě jednající strany. Při rozhodování by měla každá strana vzít v úvahu nejen vlastní cíle a zájmy, ale i cíle a zájmy partnera. Cílem jednání je dosažení dohody, která je pro obě strany výhodná.

Rozhodování v závěru obchodního jednání může být ovlivněno mnoha riziky, mezi které patří (podle Ing. Viktora Kulhavého a Doc. PhDr. Boženy Buchtové, CSc., 2006):

a) Rozhodování ve prospěch krátkodobého cíle

- okamžité výsledky se často hodnotí pozitivněji. Účastníci jednání se někdy ve snaze dosáhnout okamžitého zisku rozhodují v neprospěch dlouhodobějších perspektivnějších výhod.

b) Nedostatek času a informací

- časový tlak a nedostatek informací zvyšují riziko při rozhodování. Zde je nutné zvážit, zda riziko okamžitého rozhodnutí při nedostatečných informacích je větší než riziko oddálení rozhodnutí a získání chybějících informací.

c) Realizace dohody

- ve chvíli, kdy jednání dospělo k závěru přijatelnému pro obě strany, nastává rekapitulace dohodnutých podmínek. Tato rekapitulace by měla být přesná a srozumitelná, měla by mít motivační aspekt a měli bychom vyjádřit konstruktivnost řešení situace při neočekávaných problémech.

Každé obchodní jednání nemusí vždy končit bezprostředním úspěchem a uzavřením dohody. Partner může z jednání odcházet s tím, že si nechá čas na získání dalších informací, k projednání nabídky se svým nadřízeným nebo k odborné konzultaci. Zde je důležité volit podle druhu jednání různé taktiky, které jsme si již uvedli.

### 1.3 Psychologie osobního prodeje

Při osobním prodeji dochází k bezprostřední směně peněz za zboží. Zde také využíváme mnoho psychologických poznatků a dovedností. Je potřebná znalost psychologie lidí, schopnost vytvořit pozitivní atmosféru a navázat adekvátní mezilidský vztah i schopnost přizpůsobení se různým situacím. V osobním prodeji však dochází k bezprostřednímu vztahu mezi zákazníkem a prodávajícím.

Umění prodávat patří mezi nejobtížnější činnosti. Styk s lidmi vyžaduje úspěšného prodávajícího, který umí rychle a dobře odhadnout zákazníka a porozumět jeho přání. Vyžaduje umět naslouchat jeho požadavkům, poznat představu o koupi, reagovat na případné námitky a ovlivňovat jeho rozhodnutí. Samozřejmostí je skvěle zákazníka přivítat, navodit příznivou prodejní atmosféru a také se umět rozloučit. Jednání prodávajícího k zákazníkovi ovlivňuje i jeho rozhodnutí nakoupit příště u téže společnosti.

Při profesním výběru prodejců se klade důraz na následující kritéria:

- komunikativní dovednosti
- verbální (slovem) – dostatečná slovní zásoba, pohotovost ve vyjadřování, dobrá artikulace a přiměřené mluvní tempo
- neverbální (řeč těla)
- umění navazovat kontakty s lidmi
- odpovídající úroveň intelektových schopností včetně schopnosti pamatovat si jména a tváře lidí
- ovládnutí nejméně jednoho světového jazyka
- zdravá sebeúcta, sebedůvěra a sebejistota
- osobní vlastnosti (srdečnost, vstřícnost, laskavost ad.)
- péče o svůj image v souladu s firemní kulturou
- znalost společenské etikety
- mít rád svou práci a zákazníky <sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Srov. BUCHTOVÁ, B., a KULHAVÝ, V., *Psychologie v obchodní činnosti firmy*, s.41.

### 1.3.1 Typologie zákazníků

Prodejce se setkává s různými typy zákazníků a často musí zvládat náročné situace. Umění odhadnout zákazníka je závislé na intuici. V odborné literatuře se setkáváme s různými typologiemi zákazníků. Jsou pro prodejce orientačním východiskem, když se zákazník podobá určitému typu. Pak může zvolit speciální přístup a úspěšně zvládnout prodejní situaci.

Typologie zákazníků K. F. Gretze a S. R. Drodecka vychází z primárních osobnostních rysů – přátelství a nepřátelství, dominance a podřízenost (viz obr. 1). Na jejich základech autoři rozlišili čtyři typy zákazníků:

- sociální typ (přátelský a pořízený)
- byrokratický typ (nepřátelský a podřízený)
- diktátorský typ (nepřátelský a dominantní)
- výkonný typ (přátelský a dominantní)

Sociální typ zákazníka je laskavý, přátelský, snadno ovlivnitelný, rychle se nadchne předpokládanou nabídkou. Neprojevuje příliš vlastní iniciativu, obtížně se rozhoduje. Nerad riskuje a nechce přijít o dobré mínění druhých. Je často upovídaný odbíhá od tématu. Jeho potřebou je být příznivě přijímán, cítit úctu, uznání a jistotu. Nabídka by měla obsahovat populární výrobky či služby s upozorněním, že jde o bezpečné investice, které ocení i jeho blízcí.

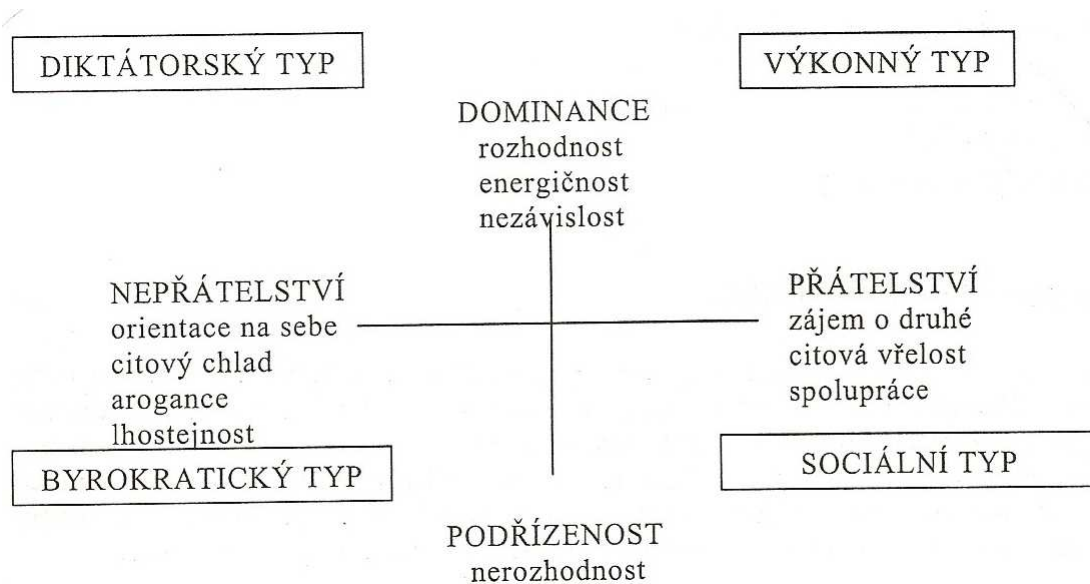
Byrokratický typ zákazníka je konzervativní a nerad riskuje. Je nedůvěřivý a podezřívavý. Dlouho se rozhoduje, reaguje vyhýbavě a je málomluvný. Je třeba dávat najevo, že o něho máme zájem, vyvolat mu pocit jistoty a důvěry. Mluvit pomalu, projevovat trpělivost a nenaléhat. Nabízíme především produkty, které se již osvědčili.

Diktátorský typ zákazníka má ve všem pravdu, je dogmatický a rád opovrhne druhými. Je velmi egoistický a při rozhodování projevuje vlastní iniciativu. Je ochoten podstoupit i určité riziko. Jednání s tímto typem je obtížné, je sarkastický a hádavý, se snahou předvádět se a nenaslouchat názorům druhého. Užitečné je použít principy

asertivního chování. Neustále sdělujeme, že chceme naslouchat a porozumět. Když získáme jeho důvěru, velmi ochotně spolupracuje.

Výkonný typ zákazníka je dominantní, nezávislý, společenský a zdvořilý. Respektuje názory druhého, ale o produktu má jasnou představu. Jedná otevřeně, klidně a přátelsky. Je schopen se rychle rozhodnout a je potřebné zdůraznit konečné výhody rozhodnutí a ukázat, že produkt přesně odpovídá jeho potřebám.

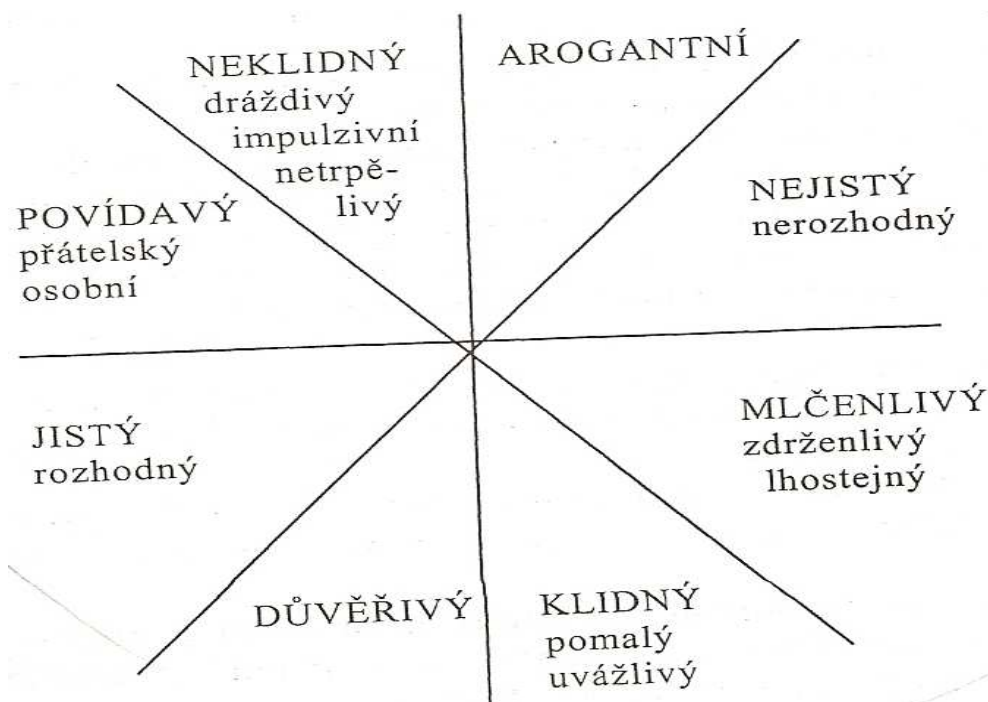
Obrázek č. 2: Typologie zákazníků podle primárních osobnostních rysů



Psychologickou typologii zákazníků vycházející z temperamentových znaků uvádí E. Rejmánek. Rozlišuje párové typy zákazníků:

- klidný x neklidný
- jistý x nejistý
- mlčenlivý x povídavý

Obrázek č. 3: Typologie zákazníků podle temperamentových znaků



Typologie zákazníků podle R. R. Blaka aj. Moutonové považuje za rozhodující dvě hlediska – zájem zákazníka orientovaný na prodejce (osa Y) a zájem zákazníka orientovaný na koupi (osa X). Tzv. zákaznická mřížka (viz obr. 3) člení zákazníky na 5 typů podle toho, do jaké míry je pro ně významný zájem o koupi nebo zájem o prodejce.

### 1.3.2 Typy zákazníků ve firemním prostředí

Ekonom – zákazník, který porovnává vztah cena – výkon. Zajímají ho zejména provozní náklady, méně již cena.

Expert – chce mít ve firmě perfektní technické řešení a chce mít naprostou jistotu. Pokud je výrobce drahý, expertovi se neodvážejí nikdo nic namítnout. Nastane-li porucha, pak každý obviňuje experta.



Uživatel – je osoba v roli zákazníka, která produkt používá. Jejím hlavním zájmem je maximálně jednoduchá obsluha.

Informátor – je osoba ve firmě v jakékoliv pozici. Je otevřená, je možné se od ní mnoho dovědět. Může nám také pomoci zjistit, jaké jsou problémy u uživatele a u experta.

Filtrátor – je osoba, ke které jsme ve firmě často posláni. Pokud je to možné, je nejlépe ji obejít.

### **1.3.3 Fáze osobního prodeje**

Při osobním prodeji dochází k přímé komunikaci se zákazníkem. Setkání mezi prodejcem a zákazníkem prochází několika fázemi:

#### **1.3.3.1 Úvodní setkání prodejce se zákazníkem**

Tato fáze začíná rituálem uvítání, který probíhá jak ve verbálním (pozdrav), tak v neverbálním projevu (úsměv, kývnutí hlavou, setkání pohledů ...). Přirozenost, vstřícnost a srdečnost vytváří příjemnou atmosféru a dobrou kupní pohodu.

#### **1.3.3.2 Identifikace přání zákazníka**

Zde se prodejci otvírá prostor pro kladení otázek, které by měly usnadnit koupi, ne prodej! Důležité je, aby zákazník pocítil, že prodejce se mu snaží pomoci vyřešit jeho problém. Dobrymi otázkami lze vzbudit zájem o koupi zboží. Také naslouchání a akceptování dotazů umožní navrhnout pomoc a řešení.

#### **1.3.3.3 Informace o nabízeném produktu**

Ve chvíli, kdy je možné identifikovat přání zákazníka, dojde ke zdůraznění předností produktu. Nejprve uvedeme výhody zboží a teprve potom ostatní údaje.

Prezentace výrobku předpokládá jeho dokonalou znalost. Účinná je také metoda osobního kontaktu se zbožím.

#### **1.3.3.4 Obchodní rozhovor**

Zákazník má určitá přání a představy, které jsou často odlišné od nabízeného produktu. Zde se i promítají obavy z novinek a různých změn. Dochází k procesu dotazů a vznášení námitek, zákazník zvažuje fakta a doporučení. Často jsou u nabízeného produktu stejné námitky ze strany zákazníků, nejlepší je námitkám předcházet tak, že na ně odpoví prodávající sám. Platí totiž pravidlo, že nejlepší námitka je nevyslovená námitka.

#### **1.3.3.5 Rozhodování o koupi**

V závěru probíhá rozhodování o koupi. Vyžaduje čas na zvážení všech možností a adekvátní reakci prodejce i v případě, že zboží bylo odmítnuto. Většinou cena rozhoduje o tom, zda zboží bude zakoupeno, či nikoliv. Z psychologického hlediska je výše ceny taková, jak ji vnímá zákazník. Je subjektivní, zaujímá místo v síti různých vztahů a má i své citové souvztažnosti.

#### **1.3.3.6 Rozloučení se se zákazníkem**

V této závěrečné fázi příznivě působí ujištění o dobrém nákupu, poděkování za návštěvu a vyzvání k opětovnému setkání.

## 1.4 Teorie užívaných analýz

### 1.4.1 Analýza SWOT

Pojem silné a slabé stránky podniku se do terminologie manažerů zřejmě dostal z využívání oblíbené analytické metody SWOT (Strength, Weakness, Opportunities and Threats Analysis). Tato metoda je v češtině nazývána jako Analýza silných a slabých stránek, příležitostí a nebezpečí (či ohrožení).

Podstata metody spočívá v klasifikaci a taxonomickém ohodnocení čtyř skupin faktorů, přičemž analýzou vzájemné interakce jednotlivých faktorů silných a slabých stránek na jedné straně vůči příležitostem a nebezpečím na straně druhé lze získat nové kvalitativní informace o pozici analyzovaného podniku v konkurenčním prostředí. Přitom jsou faktory vyjadřující sílu nebo slabost vztahovány k vnitřní stránce organizace, příležitosti a nebezpečí pak k vnějšímu prostředí.<sup>13</sup>

Obrázek č.4: Analýza SWOT

<b>Okolí</b>	<b>Zkoumaný subjekt</b>
<b>Příležitosti</b>	<b>Silné stránky</b>
<b>Ohrožení</b>	<b>Slabé stránky</b>

### 1.4.2 Analýza PEST

PEST analýza, která okolí podniku dělí do čtyř základních faktorů (podle jejich počátečních písmen je analýza nazvána).

Politické a legislativní – např. stabilní politická situace, členství v mezinárodních a

---

<sup>13</sup> ŠTANCOVÁ, T., *Analýza ekonomické situace firmy MAXI SPORT s.r.o. a jejího postavení na trhu*, s. 12.

nadnárodních organizacích (typu EU).

Ekonomické – například stav a prognóza vývoje základních ekonomických ukazatelů (hrubý domácí produkt, inflace, nezaměstnanost, salda veřejných rozpočtů a zahraničního obchodu).

Sociální a demografické – typ životní úrovně a styl obyvatelstva, charakteristika pracovní síly, vzdělanost, demografická struktura a vývoj, ochrana životního prostředí.

Technické a technologické.

Je třeba zdůraznit, že cílem PEST analýzy není analyzovat všechny složky jednotlivých faktorů, ale najít ty složky, které mají pro podnik význam, jinými slovy, které pro něj mohou znamenat nějakou významnou příležitost nebo naopak hrozbu. Analýza by rovněž měla usilovat o stanovení nějaké pravděpodobnosti, se kterou k této šanci nebo hrozbě dojde. Konkrétním příkladem takovýchto šancí a hrozeb může být třeba deregulace cen nebo přístupu do daného odvětví (např. v případě prodeje automobilů má dojít k tomu, že je nebudou prodávat pouze specializované prodejny, ale prakticky kdokoliv), fúze a akvizice, technologické a strukturální změny, větší důraz na ochranu životního prostředí, rostoucí globalizace apod.

Protože každá významnější firma se pohybuje v určitém rozsahu na mezinárodním trhu, měla by se PEST analýza zaměřit na všechny trhy, na kterých daná firma působí. Při zkoumání jednotlivých trhů jsou důležitými složkami zákazníci (customers), samotná země, v níž firma působí (country), náklady, které na daném trhu dosahuje (cista) a konkurence (competetion), s níž se setkává. V rámci PEST analýzy tak lze použít metodu 4C, která se právě zaměřuje na výše vyjmenované složky. <sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> Marketingové noviny.

<[www.marketingovenoviny.cz/testovaci/index.php3?Action=View&ARTICLE\\_ID=1104](http://www.marketingovenoviny.cz/testovaci/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=1104)>

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 2. CHARAKTERISTIKA FIRMY



### 2.1. Základní údaje o společnosti

Společnost ELPREMO, spol. s.r.o. byla založena dne 2.12.1991. Její základní jmění činí 6.100.000,- Kč. V současnosti zaměstnává 110 pracovníků a roční obrat přesahuje 500 milionů korun.

Firmu založila trojice společníků Jan Skřivan, Josef Doležel a Přemysl Obdržálek. Ve vedení společnosti jsou klíčová místa generální ředitel, obchodní ředitel a technický ředitel obsazena majiteli a zároveň jednateli společnosti. Kompletní přehled nad chodem společnosti má generální ředitel Jan Skřivan, obchodní ředitel je Josef Doležel, který je zodpovědný za velkoobchodní prodej elektroinstalačního a elektrotechnického materiálu a speciálních prvků elektro. Technický úsek vede Přemysl Obdržálek, který zajišťuje projektování, přípravu práce, rozpočty zakázek, cenové nabídky a speciální technickou činnost při využívání zahraničních prvků.

Organizace je držitelem Certifikátu na systém jakosti podle ČSN EN ISO 9001:2001 a na systém environmentálního managementu podle ČSN EN ISO 14001:2005.

### 2.2 Hlavní směry podnikatelské činnosti, které jsou neměnné od r. 1992

- velkoobchodní prodej elektroinstalačního materiálu
- provádění elektromontážních prací, dodávka investičních celků
- výroba rozvaděčů
- provádění údržby a servisu na elektrozařízeních

Výrobní část společnosti je dělena do oddělení

- a) provádění elektromontážních prací VN, NN, MaR
- b) automatizace výr. technologií a strojů
- c) výroba rozvaděčů elektro
- d) provádění údržby a servisu na elektrozařízeních

### **2.3 Hlavní směry podnikatelské činnosti**

Velkoobchodní prodej elektrotechnického, elektroinstalačního a osvětlovacího materiálu je samostatně organizační celek společnosti.

Společnost prodává prostřednictvím dvou velkoobchodů:

- a) V Olomouci ve vlastních prostorách o výměře 2500 m<sup>2</sup> s 24 pracovníky. Měsíční obrat činí cca 15 mil. Kč.
- b) V Bruntále v pronajatých prostorách o výměře 636 m<sup>2</sup> se 6 pracovníky. Měsíční obrat činí cca 2,4 mil. Kč.

### **2.4 Hlavní sortiment prodávaného zboží**

Elektroinstalační materiál:

- kabely, šňůry, dráty, lišty, žlaby, zásuvky, vypínače, pojistky

Svítilidla a světelné zdroje:

- zářivková, žárovková, výbojková svítidla domácího a průmyslového charakteru
- žárovky, výbojky, zářivky, kompaktní zářivky

Elektropřístroje, Elektrotechnické zboží:

- tepelné relé, stykače, tlačítkové hlavice, jističe, pomocná relé, časová relé, transformátory
- řídicí systémy
- výkonná elektronika
- detekce - čidla
- zařízení pro energetiku

## **2.5 Konkurence**

V Olomouckém kraji jsou konkurenti v prodeji el. materiálu dvě společnosti, a to Elektrocentrum Olomouc a Elektram Hradec Králové, pobočka Olomouc. Trh je v současné době mezi tyto tři subjekty rozdělen a převážně stabilizován. Velkou výhodou této společnosti oproti uvedené konkurenci je působení odborně-technické kanceláře při velkoobchodním prodeji. Tato vysoce nadstandardní a ojedinělá služba v oblasti velkoobchodního prodeje s elektromateriálem jim pomohla získat největší strojírenské podniky v kraji a i nadále se setkává s velkým ohlasem u stávajících a nových zákazníků.

## **2.6 Marketingová strategie**

Obchodní úsek pravidelně koná marketingové porady, navazuje osobní kontakty v předem vytipovaných podnicích. Tento úsek každoročně pořádá semináře, kde seznamuje své zákazníky s novinkami uvedenými na trh za účasti zástupců výrobních podniků. Tento firemní oddíl také pořádá své kontraktační dny za účasti významných výrobců elektrotechnického zboží přímo v prostorách firmy Elpremo. Společnost se zúčastňuje každoročně mezinárodních výstav elektro - AMPER Praha, ELEKTRA Ostrava a Dny nové techniky - VHS Olomouc. Obchodní oddělení rozesílá do vytipovaných podniků v Olomouckém kraji, Jihomoravském kraji a Východočeském kraji své ceníky, které inovuje minimálně každého čtvrt roku.

## **2.7 Prezentace společnosti**

Společnost provádí především průmyslové elektromontážní práce širokého rozsahu dle požadavků zákazníků se zaměřením na energetiku, teplárenství, vodohospodářské společnosti a strojírenství.



- a) kompletní dodávka elektročástí pro výstavbu čerpací stanice NGZ Nikolajevo – Ukrajina ve spolupráci s firmou Hydrosystém Olomouc
- b) elektro montáže a automatizace čerpací stanice chladící vody elektrárny 1.SZT a.s. Komořany u Mostu ve spolupráci se Sigmou DIZ Lutín
- c) generální dodavatel rekonstrukce čerpací stanice vody Černovír pro VHS a.s.Olomouc
- d) kompletní rekonstrukce čerpací stanice labské vody PARAMO Pardubice
- e) rekonstrukce čerpací stanice oběhových čerpadel horkovodu v Pražské teplárenské a.s. Malešice
- f) generální dodavatel rekonstrukce elektro ČOV Olomouc, ČOV Litovel, ČOV Uničov pro VHS Olomouc, ČOV Říčany pro KUNST Hranice, ÚV Černovír, ÚV Ostrožská Nová Ves, ÚV Kněžpole
- g) osvětlení fotbalového stadionu SK SIGMA MŽ
- h) kompletní rekonstrukce lisu Scholleman v Nové Huti Ostrava včetně příslušenství lisu
- i) elektročást SF pece JUNKER, montáž VN a NN a vlastní zabudování pece pro MŽ a.s. Olomouc
- j) generální dodavatel elektro pro RCO Olomouc
- k) generální dodavatel elektro dispečinku pitné vody pro VHS Olomouc

## 2.8 Marketing

Osobní kontakty u zákazníků. Pravidelná účast na výstavách (DNT Olomouc, AMPER Praha, ELEKTRA Ostrava). Reklamní propagace u zákazníků.

## 2.9 Údržba elektro

Společnost provádí stálou elektro údržbu u zákazníků, s nimiž má uzavřenou smlouvu o dílo. Provádí stálou údržbu na výrobním zařízení s vysokou technickou náročností, automatizaci s novými progresivními prvky. Dále pak provádí údržbu na bytovém fondu a zdvihacích zařízeních.

Společnost Elpremo realizuje zakázky různého charakteru. Vesměs ale bývá postup získání zakázky stejný (vypsání výběrového řízení, fáze vytvoření cenové nabídky, rozsah materiálu a rezervy, konkretizace a termíny dodávky a volba softwaru a vizualizace).

Musíme ještě konstatovat, že se setkáváme se dvěma druhy zakázek. Soukromá zakázka a veřejná zakázka. Jak již rozdělení napovídá, postup získání zakázek je rozlišný v tom, že soukromé zakázky se týkají již zavedených a stálých odběratelů s dlouhodobou historií spolupráce. Zde zařazujeme firmy, které jsou s poskytovanými službami, zbožím a cenou od Elprema dlouhodobě spokojeny a nemají nijaký důvod svého dodavatele či realizátory měnit.

Složitější bývá získání veřejné zakázky, ve kterých se setkáváme s konkurenčním bojem a někdy zdlouhavou konkurenční soutěží, kterou bývá obtížné vyhrát. Postup bývá často stejný, ale konkurenční síla je rok od roku vyšší. Nyní si popíšeme průběh veřejné zakázky.

### **3. VEŘEJNÁ ZAKÁZKA**

Krajský úřad vypíše výběrové řízení, do něhož se přihlásí velké stavební firmy, které jsou schopné najmout své dodavatele a subdodavatele a zorganizovat zakázku. Tento proces bývá poněkud zdlouhavý, protože lhůta výběrového řízení bývá alespoň 6 měsíců. Následuje selekce firem, popřípadě druhé kolo výběrového řízení. Ve chvíli, kdy Krajský úřad vyhlásí vítěze výběrového řízení, tato firma obdrží podmínky, za jakých se stavba organizuje. (např. termín, případná omezení-doprava, zásobování obyvatelstva). Kraj musí mít zajištěné stavební povolení a s ním spjaté náležitosti. Žádost o stavební povolení upravuje vyhláška ministerstva pro místní rozvoj č. 526/2006 Sb. vyhláškou se upravují některá ustanovení stavebního zákona ve věcech stavebního řádu. Jedním z ustanovení je i ustanovení, které ukládá povinnost požádat o vydání stavebního povolení.

#### **3.1 Náležitosti žádosti o vydání stavebního povolení**

- údaje o stavebníkovi
- jménem koho stavebník jedná
- údaje o stavbě, stručný popis stavby
- místo stavby, dotčené pozemky nebo stavby
- sousední pozemky a stavby na nich
- napojení na veřejnou dopravní a technickou infrastrukturu (například na pozemní komunikaci, vodovod, kanalizaci, rozvod plynu)
- rozsah a vybavení staveniště
- zpracovatele projektové dokumentace (jméno a příjmení, adresa, titul, číslo, pod kterým je zapsán v seznamu autorizovaných osob)
- provedení stavby
- návrh stavby
- předpokládaný termín zahájení a dokončení stavby
- orientační náklad na provedení stavby
- seznam a adresy známých účastníků řízení
- má li být k provedení stavby použit sousední pozemek (stavba)

Při úspěšném zajištění stavebního povolení dochází k předání realizační projektové dokumentace. Generální dodavatel (velká stavební firma, např. SKANSKA), která vypíše dílčí výběrová řízení na ostatní činnosti, jenž nejsou přímo předmětem jejího podnikání. (např. elektromontážní práce a to v celém rozsahu – vysokonapěťovou část a nízkonapěťovou část, technologická elektroinstalace, stavební elektroinstalace, měření a regulace, řízení měření a regulace).

### **3.2 Fáze vytvoření cenové nabídky pro generálního dodavatele**

Společnost Elpremo, jakož subdodavatel realizátora veřejné zakázky vytváří cenovou nabídku pro výherce výběrového řízení, které vypsali Krajský úřad. Elpremo téměř nikdy nedělá generálního dodavatele, co se týče výstavby budov. Elpremo by se také mohla přihlásit do výběrového řízení, jako elektromontážní firma a jako generální dodavatel si vypsati dílčí výběrová řízení na stavební firmy, ale tento proces by byl velice složitý a vzhledem k zisku nezajímavý.

Cenová nabídka se skládá z několika částí, které musí být před realizací projektu jasně vyčísleny generálnímu realizátorovi. Cena bývá často velmi důležitým aspektem, který rozhoduje o volbě subdodavatele. Naštěstí je již celkem zažitá a pravidlem, že nejlevnější není často nejlepší a pokud generální realizátor požaduje dlouholetou záruku a kvalitu materiálu a kvalitu odvedené práce, je ochoten zaplatit více. Hlavně u těchto již zmiňovaných zakázek pro Krajský úřad, si nikdo nedovolí pochybit při realizaci zakázky. Penále ve smlouvě o dílo, která je nedílnou součástí celé transakce, jsou více než vysoké.

V cenové nabídce musí být tedy zahrnuty veškeré části, které tvoří závěrečnou cenu. Nyní si popíšeme každou část, která musí být zahrnuta:

### **3.3 Materiál**

Ceny jsou brány především z ceníku Elprema. Do materiálu spadají kabely, osvětlení, předměty k domovní instalaci. Jiní dodavatelé, od kterých je možnost objednávat potřebný materiál jsou např. Schneider electric, Helukabel, Hensel Roudnice

### **3.4 Dodávky**

Například transformátory, přístroje měření a regulace, analyzátory, průtokoměry – dají se kolikrát sehnat levněji u dodavatelů, kteří nejsou přímo výrobci. V souboru měření a regulace už je předepsaný realizačním projektem výrobce. Tohoto výrobce nemůže Elpremo měnit či nahrazovat jinými (zmenší se tak manévrovací prostor pro jednání o ceně, protože se musí vyjít z obchodníků zabývajících se konkrétním sortimentem u nás v ČR, např. Insa Praha, Endress+Hauser).

### **3.5 Software a vizualizace**

Společnost Elpremo má vyškolené pracovníky na určitý druh řídicích systémů (např. Schneider, Siemens) a ti ocení Software+vizualizaci na obrazovce. Aktivně se podílí na tvorbě hardwaru.

Současně s oceňováním probíhá nezávislá kontrola projektu firemním projekčním oddělením, jednak za účelem eliminace případných chyb, správnosti zapojení klíčových obvodů a nalezení možných ekonomických úspor.

Nakonec jsou vytvořené jasné a srozumitelné tabulky, kde je rozpočet rozpoložován a rozdělen na dodávky, materiál, měření, regulaci a software. Po chválení generálním ředitelem je tento rozpočet odeslán poptávajícímu.

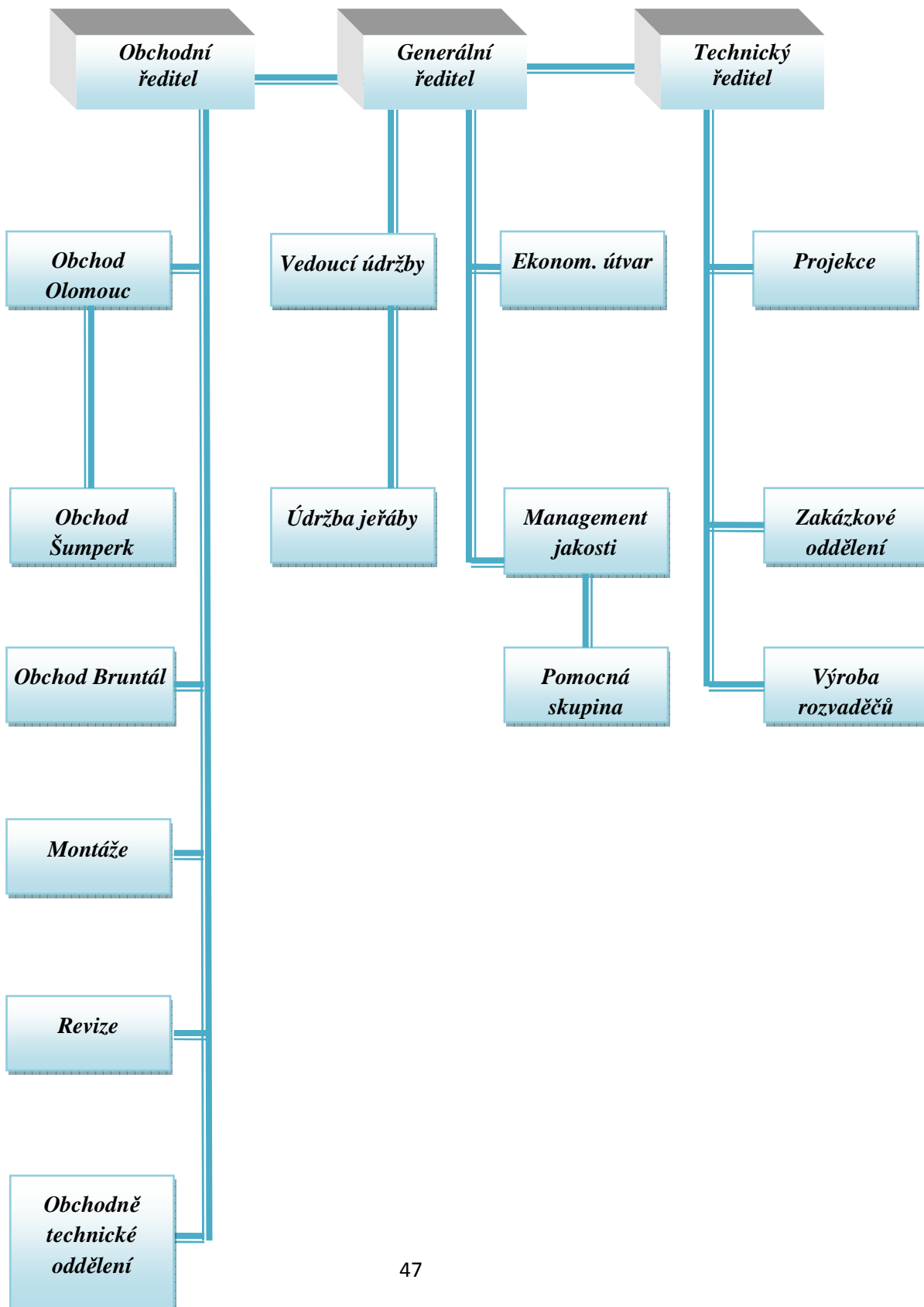
Vždy dochází k jednání zhotovitelem nabídky a poptávajícím, kde jsou vyjasňovány případné nejjasnosti. Konkretizují se případné dotazy a požadavky.

### 3.6 Vybrání k realizaci

Odsouhlasený položkový rozpočet se stává nedílnou součástí smlouvy o dílo. Po podpisu smlouvy o dílo s jasně daným harmonogramem výstavby nastává fáze zajišťování materiálu dle schváleného rozpočtu. Zakázka je v rámci firmy rozdělena mezi oddělení (montáže, výroba rozvaděčů, projekce) a je stanoven koordinátor. V tuto chvíli nastává prostor pro konkrétní obchodní jednání o dodávkách materiálu. Při jednání se mohlo stát, že nás poptávající v určitém provozním souboru stáhl dolů na ceně a tak musíme projednat i s našimi konkrétními dodavateli úpravu ceny. Musí se projednat zádržné právo a penalizace, jaké jsou ve smlouvě o dílo zadány. V neposlední řadě se musí určit záruční lhůty, které také podléhají smlouvě o dílu a zádržnému právu. Na základě položkového rozpočtu se provádí měsíční fakturace zakázky. Až do výše 100% díla z této částky (zádržné) je pravidlem.

# Organizační schéma firmy

Obrázek č.5: Organizace společnosti



## **4. ANALÝZA SWOT**

Metoda SWOT je založena na kombinaci silných a slabých stránek podniku a příležitostí a hrozeb. Tyto faktory se liší podnik od podniku.

### **4.1 Silné stránky podniku**

- působení odborně-technické kanceláře při velkoobchodním prodeji
- technologie- vybavenost
- úroveň řízení- společnost vede zkušený a spolehlivý kolektiv
- kvalitní reklama- webové stránky, letáky, veletrhy
- mimořádné slevy, vykryvání zaslaných objednávek, odvoz materiálu
- technické seznámení s novinkami uváděnými na trh
- schopnost dodávat větší investiční celky komplexně vlastními silami
- rychlé vykrytí materiálních potřeb z vlastních velkoobchodů
- vysoká odbornost pracovníků všech elektro oborů a zkušenosti s uváděním velkých technologických celků do provozu
- vlastní výroba potřebných rozvaděčů
- certifikát ČSN EN ISO 9001 : 2001, ČSN ISO 14001 : 2007 a NBÚ

### **4.2 Slabé stránky podniku**

- regionální umístění - špatný dosah dálniční sítě
- špatná jazyková vybavenost zaměstnanců firmy
- nedostatečná konstruktivní komunikace jednotlivých oddělení společnosti
- neuspokojivé monitorovací vybavení skladových prostor
- tepelné ztráty - špatné těsnění oken
- nedostačující počet projekčních zaměstnanců v porovnání výše zakázek



### **4.3 Hrozby**

- ceny energií- také výrazně ovlivňují společnost, protože Elpremo disponuje velkými výrobními prostory a je velice těžké je vytopit, což způsobuje růst nákladů
- tlak na osobní náklady- Česká republika, která je členem EU, bude v roce 2012 zavádět Euro, což bude způsobovat v této firmě srovnávání mezd s Evropskou unií
- nárůst konkurence v rámci Olomouckého kraje
- nedostatek kvalifikovaných odborníků
- při stálém nárůstu zakázek a nedodržení termínů z důvodu malého počtu projekčních zaměstnanců společnost ztrácí dostačující konkurenschopnost

### **4.4 Příležitosti**

- pořádané veletrhy regionálního a světového charakteru - účast na těchto veletrzích představuje kvalitní reklamu
- zájem zahraničních partnerů spolupracovat s touto firmou
- díky dobré marketingové strategii společnosti narůstá pole působnosti a rozsah realizace zakázek

## **5. ANALÝZA PEST**

Analýza pest by měla být zaměřena na zákazníka a dává nám přehled o takových faktorech, které by mohli znamenat budoucí příležitosti nebo hrozby pro organizaci. Jedná se o faktory P-olitické, E-konomické, S-ociální, T-echnické, technologické.

### **5.1 Firmu Elpremo, spol. s.r.o. výrazně ovlivňují tyto faktory**

#### **5.1.1 Politické**

Daňová politika - chystaná reforma veřejných financí

#### **5.1.2 Ekonomické**

Úrokové sazby - firma pravidelně sleduje úrokové sazby bank, protože chtějí čerpat peněžní prostředky bank, aby mohli investovat do stále nových technologií

Ceny energií - velmi důležitý a sledovaný faktor z důvodu nedokonalého vytápění obrovských prostor, kterými firma disponuje

Vyšší export do zahraničí - v současné době tvoří přímý export do zahraničí 25-30%, především do Německa a Holandska

#### **5.1.3 Sociální**

Mobilita obyvatelstva - firmu velice ovlivňuje to, že lidé si nezvykli dojíždět za prací, proto většina zaměstnanců této firmy je z blízkého okolí. Nabídka pracovních míst by byla, ale není po nich taková poptávka

Kariérní růst - ne každá práce má takový kariérní růst, jakou by si zaměstnanec představoval

Životní hodnoty - záleží na každém člověku, jaké má životní hodnoty, pro někoho je nejdůležitější práce a kariéra, pro jiného rodina, děti

Míra vzdělanosti - je největším a nejsledovanějším faktorem společnosti. Na učební obor Modelář chodí čím dál méně studentů, proto je nedostatek modelářů. V následujícím roce by mělo jít do důchodu 5 modelářů, což způsobí jejich úbytek o 1/4 a bude potřeba je nahradit

#### **5.1.4 Technologické**

Vývoj morálního zastarání - vývoj technologií se stále zdokonaluje, proto dochází k morálnímu zastarání. Firma se snaží stále investovat do nových a nových technologií. Např. tato firma vlastní (jako jediná firma v ČR) CNC techniku, která zvyšuje produktivitu práce. Tato CNC technika usnadňuje práci modelářům a je schopná vytvořit model až do průměru 6m.

## ZÁVĚR

Cílem mé bakalářské práce bylo v první řadě představit strategii a taktiku obchodního jednání všeobecně. Po přečtení mnoha titulů zaměřených na jednotlivé fáze obchodního jednání, psychologii osobního prodeje a taktiky uzavření obchodu jsem se snažila vybrat ty, které mi připadali jako nejefektivnější a dát je do jednotného souboru, který nazývám „Strategie obchodního jednání a metody“.

Díky tvorbě této práce z více pramenů jsem vždy došla k závěru, že tvorba strategie začíná rozdělením pozorovaných změn na jasné trendy a pokračující nejistoty. Na základě trendů jsou určeny hnací síly změn, které se týkají odvětví a firmy. Pro určení potenciálních příležitostí, promítáme vývojové trendy do současného řetězce tvorby hodnoty a kombinací produktů a trhů. Výsledný rozpor ukazuje změny, které pravděpodobně nastanou, a pravděpodobné příležitosti. Když propojíme tyto shluky příležitostí se schopnostmi a aktivy firmy, začnou se rýsovat možné vize.

Druhou částí práce se snažím představit společnost Elpremo, spol. s r.o. Po všeobecné charakteristice se podíváme hlouběji na organizaci firmy, po které následuje způsob získání a realizace zakázky, kdy si uvedeme přesný postup obchodu od začátku, který začíná podepsáním obchodní smlouvy až po samotný závěr, kterým je předání hotového díla.

Při psaní mé bakalářské práce jsem musela získávat informace jak z teoretických a naučných knižních titulů, tak i tím, že jsem se zúčastnila opravdového obchodního jednání na vysoké úrovni. Dále jsem měla přístup ke všem firemním materiálům a k vnitropodnikovým metodám. Díky vybranému tématu jsem se dostala do jádra velké a úspěšné společnosti, což mi velice pomohlo uvědomit si všechny teoretické informace, které jsem doposud znala jen z přednášek na Moravské vysoké škole Olomouc. Ovšem ne všechnu teorii lze přesně uplatnit v praxi a je tomu bohužel i naopak, že v praxi občas chybí nějaký ten kousek teorie. Bylo to opravdu zajímavé uplatňovat a tím i zhodnocovat nabyté znalosti, poznat chod opravdové firmy a tím i reálný svět obchodu. Získala jsem mnoho užitečných znalostí pro budoucí vykonávání zaměstnání.

## ANOTACE

<b>Příjmení a jméno autora:</b>	Monika Krejčí
<b>Instituce:</b>	Moravská vysoká škola Olomouc
<b>Název práce:</b>	Strategie obchodního jednání a metody ve firmě Elpremo, spol. s.r.o.
<b>Vedoucí práce:</b>	RNDr. Ing. Miroslav Rössler, CSc., MBA
<b>Počet stran:</b>	78
<b>Počet příloh:</b>	21
<b>Rok obhajoby:</b>	2009
<b>Klíčová slova:</b>	strategie, obchodní jednání, metody, firma Elpremo, spol. s.r.o.

### *Anotace v českém jazyce*

Bakalářská práce „Strategie obchodního jednání a metody ve firmě Elpremo, spol. s.r.o.“ se zabývá taktikami a metodami chování představitelů společnosti a jejich obchodních managerů při získávání jednotlivých zakázek. Jejím hlavním cílem je v jednom textu představit nejlepší obchodní taktiky a prezentovat průběh obchodní zakázky společnosti Elpremo, spol. s.r.o. Teoretická část popisuje etiku jednání a různé metody. Praktická část se zabývá představením společnosti a průběhem realizace zakázky. Bakalářská práce je zaměřena na kompletní strategii managerů obecně a managerů ve firmě Elpremo, spol. s.r.o.

### *Anotace v anglickém jazyce*

The bachelor work „ Business strategy procession and metodies of corporation Elpremo, spol. s.r.o. „, deals with tactics and metodies of behaviour of company representatives and their sales managers during get an orders. The main object of this bachelor work is present the best bussines tactics and introduce process of trading order of Elpremo, spol. s.r.o. The theoretical part of this bachelor work describes formality of acting and other metodies. The practical part deals representation of company and processing of order. This bachelor work targets the completely strategy of sales managers generally and sales managers in company Elpremo, spol. s.r.o.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- (1) BUCHTOVÁ, B., a KULHAVÝ, V., *Psychologie v obchodní činnosti firmy*. 1. vyd. BRNO: Masarykova Univerzita, 2006. 100 s. ISBN 80-210-4061-0.
- (2) GREFF, G., *13 účinných strategií pro obchodní vyjednávání*. 1. vyd. PRAHA: Grada Publishing, 2006. 164 s. ISBN 80-247-1312-8.
- (3) PITRA, Z., *Základy managementu*. 1. vyd. PRAHA: Professional Publishing, 2007. 350 s. ISBN 978-80-86946-33-7.
- (4) ROBINSON, D., *Zlatá pravidla obchodování*. 1. vyd. BRNO: Computer Press, 2000. 102 s. ISBN 80-7226-379-X.
- (5) ŠTANCLOVÁ, T., *Analýza ekonomické situace firmy MAXI SPORT s.r.o. a jejího postavení na trhu, 2008*
- (6) VERWEYEN, A., *Jak získat nové zákazníky, Direct mailing, e-mail, telefonování, osobní jednání*. 2. vyd. PRAHA: Grada Publishing, 2007. 152 s. ISBN 978-80-247-1970-2.
- (7) VODÁČEK, L., a VODÁČKOVÁ, O., *Moderní management v teorii a praxi*. 1. vyd. PRAHA: Management Press, s.r.o., 2006. 295 s. ISBN 80-7261-143-7

## JINÉ ZDROJE

- (8) ELPREMO, spol. s. r. o. [online]. Dostupné z [www](http://www.elpremo.cz/):  
< [www.elpremo.cz/](http://www.elpremo.cz/) >
- (9) Marketingové noviny [online]. Dostupné z [www](http://www.marketingovenoviny.cz/testovaci/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=1104):  
<[www.marketingovenoviny.cz/testovaci/index.php3?Action=View&ARTICLE\\_ID=1104](http://www.marketingovenoviny.cz/testovaci/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=1104)>
- (10) Portál justice [online]. Dostupné z [www](http://www.portal.justice.cz/uvod/justice.aspx):  
<[www.portal.justice.cz/uvod/justice.aspx](http://www.portal.justice.cz/uvod/justice.aspx). >
- (11) Vnitropodnikové směrnice společnosti Elpremo, s. r. o.

## **POUŽITÉ ZKRATKY**

tzv. – tak zvaný

atd. – a tak dále

aj. – a jiné

tj. – to je

apod. – a podobně

## **SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek č. 1: Srovnání metod vyjednávání

Obrázek č. 2: Typologie zákazníků podle primárních osobnostních rysů

Obrázek č. 3: Typologie zákazníků podle temperamentových znaků

Obrázek č.4: Analýza SWOT

Obrázek č.5: Organizace společnosti



## SEZNAM PŘÍLOH

- Příloha č. 1: Certifikát na systém jakosti podle ČSN EN ISO 9001:2001
- Příloha č. 2: Certifikát na systém environmentálního managementu podle ČSN  
EN ISO 14001:2005
- Příloha č. 3: Osvědčení o registraci DPH
- Příloha č. 4: Živnostenský list – nákup a prodej zboží
- Příloha č. 5: Živnostenský list – výroba rozvaděčů
- Příloha č. 6: Živnostenský list – projektování
- Příloha č. 7: Živnostenský list – montáže
- Příloha č. 8: Živnostenský list – montáž antén
- Příloha č. 9: Živnostenský list – nakládání s nebezpečnými odpady
- Příloha č. 10: Koncesní listina – nakládání s odpady
- Příloha č. 11: Živnostenský list – poradenství SW a HW
- Příloha č. 12: Živnostenský list – provádění staveb
- Příloha č. 13: Živnostenský list – zpracování dat
- Příloha č. 14: Smlouva o dílo

**Příloha č. 1: Certifikát na systém jakosti podle ČSN EN ISO 9001:2001**

ELEKTROTECHNICKÝ ZKUŠEBNÍ ÚSTAV



ELECTROTECHNICAL TESTING INSTITUTE - CZECH REPUBLIC  
ELEKTROTECHNISCHE PRÜFANSTALT - TSCHECHISCHE REPUBLIK  
INSTITUT ELECTROTECHNIQUE D'ESSAIS - RÉPUBLIQUE TCHÉQUE  
ЭЛЕКТРОТЕХНИЧЕСКИЙ ИСПЫТАТЕЛЬНЫЙ ИНСТИТУТ - ЧЕШСКАЯ РЕПУБЛИКА

Pod lisem 129, 171 02 Praha 8 - Troja

Elektrotechnický zkušební ústav, certifikační orgán č. 3004 akreditovaný Českým institutem pro akreditaci, o.p.s.  
podle ČSN EN 45012, uděluje

**CERTIFIKÁT**

č.: 8060100

na systém jakosti podle

**ČSN EN ISO 9001:2001**

firmě

**ELPREMO spol. s r.o.**

Řepčinská 86, 779 00 Olomouc, Česká republika

neboť shledal, že její systém jakosti v oboru:

**elektromonážní práce, výroba rozvaděčů, automatizace průmyslových technologií, projektování elektrických zařízení**

splňuje všechny požadavky výše uvedené normy, což je doloženo zprávou č.: 601713-01 ze dne: 31.07.2006

Platnost certifikátu je omezena do: 31.8.2009

Certifikovaná organizace podléhá každoroční kontrole certifikačního orgánu. Každá změna v organizaci, týkající se certifikace, podléhá evidenci a schválení Elektrotechnickým zkušebním ústavem. Platnost tohoto certifikátu může být pozastavena nebo zrušena v případě porušení shody s normou, na základě které byl vystaven.

14.8.2006

V Praze dne

Ing. Pavel Kudma  
Manažer pro certifikaci a inspekce



razítko



601713-01

**Příloha č. 2: Certifikát na systém environmentálního managementu podle ČSN  
EN ISO 14001:2005**

**ELEKTROTECHNICKÝ ZKUŠEBNÍ ÚSTAV**



ELECTROTECHNICAL TESTING INSTITUTE - CZECH REPUBLIC  
ELEKTROTECHNISCHE PRÜFANSTALT - TSCHHECHISCHE REPUBLIK  
INSTITUT ELECTROTECHNIQUE D'ESSAIS - RÉPUBLIQUE TCHÈQUE  
ЭЛЕКТРОТЕХНИЧЕСКИЙ ИСПЫТАТЕЛЬНЫЙ ИНСТИТУТ - ЧЕШСКАЯ РЕПУБЛИКА

Pod lisem 129, 171 02 Praha 8 - Troja

Elektrotechnický zkušební ústav, certifikační orgán č. 3043 akreditovaný Českým institutem pro akreditaci, o.p.s. podle ČSN EN 45012, uděluje

**CERTIFIKÁT**

č.: 8050085

na systém environmentálního managementu podle

**ČSN EN ISO 14001:2005**

firmě

**ELPREMO, spol. s r.o.**

Řepčinská 35/86, 779 00 Olomouc - Řepčín, Česká republika

neboť shledal, že její systém environmentálního řízení v oboru:

elektromontáže, výroba rozvaděčů, velkoobchod s elektroinstalačním materiálem, elektroúdržba,  
automatizace průmyslových technologií, projektování elektrických zařízení

splňuje všechny požadavky výše uvedené normy, což je doloženo zprávou č.: 502512-02 ze dne: 15.10.2005

Platnost certifikátu je omezena do: 30.11.2008

Certifikovaná organizace podléhá každoroční kontrole certifikačního orgánu. Každá změna v organizaci, týkající se certifikace, podléhá evidenci a schválení Elektrotechnickým zkušebním ústavem. Platnost tohoto certifikátu může být pozastavena nebo zrušena v případě porušení shody s normou, na základě které byl vystaven.

4.11.2005

V Praze dne

Ing. Pavel Kudrna  
Manažer pro certifikaci a inspekce



razítko



502512-02

### Příloha č. 3: Osvědčení o registraci DPH

Finanční úřad v Olomouci  
Lazecká 22  
779 11 OLOMOUC  
Čj.: 135183/04/379900/0127  
Vyřizuje: Brdíčková Oldřiška  
Telefon: 585 541 240 linka: 240  
Fax: 585 230 283 č.dveří: 401

Olomouci  
dne 19.05.2004

Daňový subjekt:

ELPREMO, spol. s r.o.  
Řepčinská č.p 35/86  
ŘEPČÍN  
779 00 OLOMOUC 9

#### O S V Ě D Ě N Í o registraci

Podle § 33 odst. 11 a 12 zákona č.337/1992 Sb., o správě daní a poplatků, ve znění pozdějších předpisů (dále jen "zákon o správě daní"), jste u shora uvedeného správce daně zaregistrován s účinností od **01.01.1993** pod tímto daňovým identifikačním číslem:

**DIČ: CZ42869951**

Současně se ukončuje platnost Osvědčení o registraci  
čj. 125055/01/379900/0127 ze dne 24.05.2001.


Podle § 5 odst.2 a podle § 36 zákona č.588/1992 Sb., o dani z přidané hodnoty, ve znění pozdějších předpisů, a podle § 111 bodu 3 zákona č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, ve znění pozdějších předpisů  
jste  
**plátcem daně z přidané hodnoty**  
s účinností od **01.01.1993** s **měsíčním zdaňovacím obdobím**

Daňové identifikační číslo musíte uvádět ve všech případech komunikace se správcem daně a v dalších případech pokud tak stanoví zvláštní zákon (§ 33 odst.11 zákona o správě daní). Při všech platbách, poukazovaných správci daně, použijte jako variabilního symbolu část tohoto čísla za kódem CZ.

Veškeré změny údajů, týkající se Vaší registrace, jste povinen oznámit shora uvedenému správci daně do 15 dnů ode dne, kdy nastaly (§ 33 odst.7 zákona o správě daní).

Proti tomuto rozhodnutí se můžete odvolat do 30 dnů ode dne, který následuje po jeho doručení, písemně nebo ústně do protokolu u shora uvedeného správce daně. Odvolání nemá odkladný účinek (§ 48 zákona o správě daní).



  
Oldřiška Brdíčková  
zaměstnane pro správu daní

**Příloha č. 4: Živnostenský list – nákup a prodej zboží**

	
<b>Úřad města Olomouce</b> - živnostenský odbor - rozhodnutí nabylo právní moci dne: 1.10.1992 <i>Spáčeková</i>	
<h1>Živnostenský list</h1>	
V Olomouci dne: 29.9.1992 č.j.: ŽO/1601 Š/92	
<p>Úřad města Olomouce - živnostenský odbor, jako přílušný živnostenský úřad podle § 1 odst.b) a § 3 zák.č. 570/91 Sb., o živnostenských úřadech, na základě ohlášení ze dne 21.9.1992 vydává podle § 47 odst. 1 a 4 zák.č. 455/91 Sb., o živnostenském podnikání a podle § 46 zákona č. 71/67 Sb., o správním řízení, živnostenský list <b>p r á v n i c k é o s o b ě</b>:</p>	
obchodní jméno:	ELPREMO, spol. s r.o.
právní forma:	společnost s ručením omezeným
sídlo:	Řepčinská 86, Olomouc
IČO:	42869951
odp.zástupce, jméno a příjmení:	Josef Doležel
rodné číslo:	51-01-27/124
bydliště:	J.Glazarové 1, Olomouc
předmět podnikání:	koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej
hlavní provozovna:	Řepčinská 86, Olomouc
vedlejší provozovny:	-
živnostenský list se vydává na dobu:	neurčitou
vznik oprávnění provozovat živnost:	dnem ohlášení
Poučení o odvolání:	Proti tomuto rozhodnutí lze do 15 dnů od jeho doručení, podat odvolání, podle § 53 zákona č. 71/67 Sb., o správním řízení, k Okresnímu živnostenskému úřadu v Olomouci prostřednictvím zdejšího živnostenského úřadu.
<p>Ing.Sylvie <i>Vaora</i> Nováková vedoucí živnostenského odboru Úřadu města Olomouce</p> 	

## Příloha č. 5: Živnostenský list – výroba rozvaděčů

**Živnostenský list**

V Olomouci dne: 30. 5. 2001  
č.jed. : 2001/1132 G  
evid.č.: 380501-98721-00

Magistrát města Olomouce - odbor živnostenský  
dle čl. VI bod 25 zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání živnostenský zákon/, ve znění pozdějších předpisů, dle čl. IV bod 7 zákona č. 124/2000 Sb., kterým se mění zákony č. 174/1968 Sb., č. 61/1988 Sb. a č. 455/1991 Sb. vydává živnostenský list  
p r á v n í c k é o s o b ě :

obchodní firma : **ELPREMO, spol. s r.o.**

sídlo: Řepčinská 35/86, Olomouc, Řepčín, 779 00  
Olomouc

IČO: 428 69 951

předmět podnikání: Výroba rozvaděčů nízkého napětí a baterií,  
kabelů a vodičů

den vzniku živnostenského oprávnění: 21. 9.1992  
živnostenský list se vydává na dobu: neurčitou

Tímto živnostenským listem se nahrazuje živnostenský list s předmětem podnikání: montáž, oprava, údržba a revize vyhrazených elektrických zařízení a výroba rozvaděčů nízkého napětí č.j. OŽÚ/05030/96/Je/ŽP/T ze dne 9.5.1996 včetně jeho změn.

*Kdeš!*  
Karla Hrdličková  
pověřena řízením odboru živnostenského  
Magistrátu města Olomouce



**Příloha č. 6: Živnostenský list – projektování**

Okresní živnostenský úřad OLOMOUČ  
rozhodnutí nabylo právní moci  
dne: 21. 9. 1992

Okresní živnostenský úřad v Olomouci

# Živnostenský list

C. J. : 029/05459/92/Sk/ZP

Okresní úřad v Olomouci – okresní živnostenský úřad příslušný podle par. 2 zákona č. 570/1991 Sb. o živnostenských úřadech na základě ohlášení ze dne 21. 9. 1992 vydává podle par. 47 odst. 1 a 4 zákona 453/1991 Sb., o živnostenském podnikání a podle par. 46 zákona č. 71/1967 Sb., o správním řízení živnostenský list právnícké osobě:

**ELPREMO, spol. s r.o.**

právní forma : Společnost s ručením omezeným  
sídlo : Repčinská 86, 779 00 Olomouc  
IČO : 428 69 951

odp. zástupce : Drěmysl Održálek, PC: 550525/2335,  
Lezáčova 14, 772 00 Olomouc

predmět podnik.: projektování elektrických zařízení

místo podnikání: Repčinská 86, 779 00 Olomouc  
provozovny : Repčinská 86, 779 00 Olomouc

Vznik oprávnění provozovat živnost : 21. 9. 1992  
Živnostenský list se vydává na dobu neurčitou.

**P o u č e n í o o d v o l á n í**

Proti tomuto rozhodnutí lze do 15 dnů od jeho doručení podle par. 53 zákona č. 71/1967 Sb., o správním řízení podat odvolání k MOCR ČR prostřednictvím zdejšího okresního živnostenského úřadu.

V Olomouci dne 28. 9. 1992

Ing. Korneš Mankevecký  
ved. okresního živnostenského úřadu



## Příloha č. 7: Živnostenský list – montáže

Okresní úřad Olomouc, Okresní živnostenský úřad

č.j.: OŽÚ/05030/01/Ha/ŽP/T V Olomouci dne 29. 5.2001  
ev.č.: 380500-82166-00

# Živnostenský list

vydaný právnické osobě

čl. IV bod 7 zákona č.124/2000 Sb., kterým se mění zákon  
č.174/1968 Sb., č. 61/1988 Sb. a č.455/1991 Sb.

Obchodní firma : **ELPREMO, spol. s r.o.**

Identifikační číslo: 428 69 951

Sídlo: : Řepčinská 35/86, Olomouc, Řepčín  
779 00 Olomouc

Předmět podnikání : **Montáž, opravy, revize vyhrazených  
elektrických zařízení**

Živnostenský list se vydává na dobu : neurčitou

Den vzniku živnostenského oprávnění: 21. 9.1992

Tímto živnostenským listem se nahrazuje živnostenský list  
č.j. OŽÚ/05030/96/Je/ŽP/T ze dne 9.5.1996 vydaný OkŽÚ Olomouc  
s předmětem podnikání Montáž, opravy, údržba a revize  
vyhrazených elektrických zařízení a výroba rozvaděčů nízkého napětí.

*M. Czmerová*  
Mgr. Dagmar Czmerová  
vedoucí Okresního živnostenského úřadu  
Okresní úřad Olomouc



**Příloha č. 8: Živnostenský list – montáž antén**

Magistrát města Olomouce, obecní živnostenský úřad  
č.j.: OŽ/07801/05-Zu ev. č.: 380501-110858-00

# Živnostenský list

vydaný právnické osobě

dle ust. § 47 odst. 1 a 3 zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, ve znění pozdějších předpisů, na základě ohlášení ze dne 13. 7.2005

Obchodní firma : **ELPREMO, spol. s r.o.**

Identifikační číslo: 428 69 951

Sídlo : Řepčinská 35/86, Olomouc, Řepčín,  
779 00 Olomouc

Předmět podnikání : **Výroba rozvaděčů, baterií, kabelů, vodičů a televizních antén**

Živnostenský list se vydává na dobu: neurčitou  
Den vzniku živnostenského oprávnění: 13. 7.2005

V Olomouci dne 14. 7.2005

Zdeněk Machalíček  
vedoucí odboru živnostenského  
Magistrát města Olomouce



## Příloha č. 9: Živnostenský list – nakládání s nebezpečnými odpady

Magistrát města Olomouce  
Odbor živnostenský  
779 11 Olomouc, Hynaisova 10

Č. j.: SmOl/Živn/01180/2008/T1/BŠ  
Ev. č.: 380500-73722

# Živnostenský list

vydaný právnické osobě

se na základě oznámení změny

- druhu živnosti
- původní údaj: koncesovaná
- nový údaj: vázaná

ze dne 18.06.2008

dle § 49 odst. 2 zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon), ve znění pozdějších předpisů, mění takto:

Obchodní firma: **ELPREMO, spol. s r.o.**  
Identifikační číslo: **42869951**  
Sídlo: **Řepčinská 35/86  
779 00, Olomouc - Řepčín**

Předmět podnikání: **Podnikání v oblasti nakládání s nebezpečnými odpady**

Živnostenský list se vydává na dobu neurčitou.  
Den vzniku živnostenského oprávnění: 11.05.1998

V Olomouci dne 18.06.2008

  
Mgr. Zdeněk Machalíček  
vedoucí živnostenského úřadu



ID RZP 1166480 ZIV 1.1p025/1008 OPR 0051/019

**Příloha č. 10: Koncesní listina – nakládání s odpady**

Okresní úřad Olomouc, Okresní živnostenský úřad  
č.j.: OŽÚ/ 01180/98/Mk/KP ev. č.: 380500-73722-00

## Koncesní listina

Okresní úřad Olomouc, Okresní živnostenský úřad, jako věcně a místně příslušný správní orgán na základě žádosti ze dne 22. 4. 1998 podle ust. § 53 odst. 3 zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, ve znění pozdějších předpisů a v souladu s ust. § 46 zákona č. 71/1967 Sb., o správním řízení, rozhodl o udělení koncese a podle ustanovení § 54 odst. 2 vydává koncesní listinu právnické osobě:

Obchodní jméno : **ELPREMO, spol. s r.o.**  
Identifikační číslo: 428 69 951  
Sídlo : Šepčinská 35/86, 779 00 Olomouc  
Předmět podnikání : **Podnikání v oblasti nakládání s nebezpečnými odpady**

**P o d m í n k y** stanovené pro provoz živnosti dle § 27 odst. 3 zák. č. 455/1991 Sb., ve znění pozdějších předpisů: viz příloha, která je nedílnou součástí této koncesní listiny.

Koncesní listina se vydává na dobu : neurčitou

Datum vzniku živnostenského oprávnění: dnem nabytí právní moci rozhodnutí o udělení koncese

Poučení o odvolání:  
Proti tomuto rozhodnutí je možno podat odvolání do 15 dnů ode dne jeho oznámení k odboru živností Ministerstva průmyslu a obchodu Praha podáním učiněným u zdejšího živnostenského úřadu.

V Olomouci dne 5. 5. 1998

Ing. Jan Zapletal  
vedoucí Okresního živnostenského úřadu  
Okresní úřad Olomouc



**Příloha č. 11: Živnostenský list – poradenství SW a HW**

**Živnostenský list**

V Olomouci dne: 22.11.2001  
č.jed. : 2001/2139 A  
evid.č.: 380501-99749-00

Magistrát města Olomouce - odbor Živnostenský  
dle ustanovení § 47 odst. 1 a 3 zákona č. 455/1991 Sb.,  
o živnostenském podnikání ve znění pozdějších předpisů,  
na základě ohlášení ze dne 21.11.2001 vydává živnostenský  
list p r á v n í c k é o s o b ě :

obchodní firma : **ELPREMO, spol. s r.o.**

sídlo: Řepčinská 35/86, Olomouc, Řepčín, 779 00  
Olomouc

IČO: 428 69 951

předmět podnikání: Poskytování software a poradenství  
v oblasti hardware a software

den vzniku živnostenského oprávnění: 21.11.2001  
živnostenský list se vydává na dobu: neurčitou

  
Karla Hrdličková  
pověřena řízením odboru Živnostenského  
Magistrátu města Olomouce



## Příloha č. 12: Živnostenský list – provádění staveb

Okresní úřad Olomouc, Okresní živnostenský úřad

č.j.: OŽÚ/02005/01/Ha/ŽP/T V Olomouci dne 29. 5.2001  
ev.č.: 380500-70392-01

# Živnostenský list

vydaný právnické osobě

dle čl. VI bod 15 zákona č. 356/1999 Sb., kterým se mění zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, ve znění pozdějších předpisů, a některé další zákony, v důsledku oznámení upřesněných údajů o sídle

Obchodní firma : **ELPREMO, spol. s r.o.**

Identifikační číslo: 428 69 951


Sídlo: : Řepčinská 35/86, Olomouc, Řepčín  
779 00 Olomouc

Předmět podnikání : **Provádění staveb, jejich změn a odstraňování**

Živnostenský list se vydává na dobu : neurčitou

Den vzniku živnostenského oprávnění: 29. 8.1996

Tímto živnostenským listem se nahrazuje živnostenský list s předmětem podnikání Provádění staveb včetně jejich změn, udržovacích prací na nich a jejich odstraňování  
č.j. OŽÚ/02005/96/Ha/ŽP ze dne 29. 8.1996.

  
Mgr. Dagmar Czmerová  
vedoucí Okresního živnostenského úřadu  
Okresní úřad Olomouc

**Příloha č. 13: Živnostenský list – zpracování dat**

**Živnostenský list**

V Olomouci dne: 22.11.2001  
č.jed. : 2001/2138 A  
evid.č.: 380501-99748-00

Magistrát města Olomouce - odbor živnostenský  
dle ustanovení § 47 odst. 1 a 3 zákona č. 455/1991 Sb.,  
o živnostenském podnikání ve znění pozdějších předpisů,  
na základě ohlášení ze dne 21.11.2001 vydává živnostenský  
list p r á v n í c k é o s o b ě :

obchodní firma : **ELPREMO, spol. s r.o.**

sídlo: Řepčinská 35/86, Olomouc, Řepčín, 779 00  
Olomouc

IČO: 428 69 951

předmět podnikání: Zpracování dat, služby databank, správa  
sítí

den vzniku živnostenského oprávnění: 21.11.2001  
živnostenský list se vydává na dobu: neurčitou

  
Karla Hrdličková  
pověřena řízením odboru živnostenského  
Magistrátu města Olomouce



## Příloha č. 14: Smlouva o dílo

3

### Smlouva o dílo č.

číslo smlouvy objednatele 8208/2008/Ko

číslo smlouvy zhotovitele 376/2008

uzavřená podle § 536 a následných zák. č. 513/1991 Sb. /dále jen „smlouva“/

### Článek I.

#### Smluvní strany

**Objednatel:** LB 2000, s.r.o.,

se sídlem U Hřiště 810/8, Olomouc, PSČ 779 00

jednající: ve věcech smluvních: Ing. Pavel Kortyš, jednatel společnosti,  
ve věcech technických: Ing. Tomáš Svetko, VPÚ  
zapsána v obchodním rejstříku vedeném Krajským soudem v Ostravě,  
v oddílu C, vložce 14167  
IČ: 64 61 80 81  
DIČ: CZ 64 61 80 81  
bankovní spojení: Česká spořitelna a.s., pobočka Olomouc  
č.úctu: 944562/0800  
tel./fax: 585 416 575/6  
E-mail: lb2000@lb2000.cz

**Zhotovitel:** ELPREMO, spol. s r.o.

se sídlem Řepčinská 86, Olomouc, PSČ 779 00

jednající: ve věcech smluvních i technických: Jan Skřivan, jednatel a generální ředitel  
Josef Doležel, jednatel a obchodní ředitel  
Přemysl Obdržálek, jednatel a tech.ředitel  
ve věcech technických a realizace díla: Zbyšek Donský, vedoucí montáže  
zapsán v obchodním rejstříku vedeném Krajským soudem v Ostravě, v oddílu  
C, vložce 1969  
IČ: 42869951  
DIČ: CZ42869951  
bankovní spojení: UniCredit Bank, a.s.  
č.úctu: 41889453024 / 2700  
tel. 587 438 800  
/fax: 587 438 805  
E-mail: elpremo@elpremo.cz

uzavírají smlouvu o dílo, kterou se zhotovitel zavazuje k provedení díla dle platných právních předpisů a ČSN na stavbě označované jako „Olomouc – rekonstrukce a dobudování stokové sítě – II.část“ vymezeném předmětem plnění a objednatel se zavazuje k převzetí

tohoto díla a k zaplacení sjednané ceny za jeho provedení podle podmínek obsažených v této smlouvě.

Zhotovitel byl seznámen se skutečností, že generálním dodavatelem uvedené stavby je sdružení „VCES Olomouc – Skanska“; nedílnou součástí této smlouvy jsou Všeobecné obchodní podmínky dodavatelů fy. SKANSKA CZ, ke kterým zhotovitel přistupuje.

## Článek II. Předmět díla

1. Předmětem díla je provedení kompletní dodávky a montáže elektroinstalace pro realizaci díla „**Olomouc – rekonstrukce a dobudování stokové sítě – II.část**“, v rozsahu ucelené části podprojektu „**04 Kanalizace městské části Olomouc – Topolany**“, stavební objekty a provozní soubory:

- PS 11 Radiové spojení ČST1 ČST2 ✓
- PS 04.2 Provozní rozvod silnoproudu ✓
- PS 05.4 Provozní rozvod silnoproudu ✓
- SO 07 Přípojka 0,4kV k ČST1 ✓
- SO 08 Přípojka 0,4kV k ČST2 ✓

dle předané dokumentace pro provedení stavby zpracované v rozsahu a v souladu s projektovou dokumentací pro provedení stavby firmou AGROPROJEKT Olomouc, Jungmanova 12 Olomouc, odpovědným projektantem Ing. Sáblikem v 05/2005 (dále jen „projektová dokumentace“), odsouhlasenou objednatelem a také podle předaných „Technických specifikací (dále jen „TS“) a dle požadavků pracovníka objednatele oprávněného jednat ve věci provádění a převzetí díla. Zhotovitel se zavazuje provést dílo v souladu s případnými změnami projektové dokumentace, protokolárně předanými zhotoviteli v průběhu provádění díla. Projektová dokumentace je součástí této smlouvy o dílo. Zhotovitel podpisem této smlouvy potvrzuje převzetí PD. Seznam převzaté dokumentace je přílohou této smlouvy.

2. Zhotovitel se zavazuje provést i práce z projektové dokumentace nevyplývající v případě, že realizace těchto prací se stane nezbytnou k dosažení kompletnosti díla a účelu díla sledovanému touto smlouvou.
3. Dílo bude provedeno rovněž v souladu s ČSN platnými pro provádění díla podle této smlouvy a v souladu se zákonem č. 50/1976 Sb., o územním plánování a stavebním řádu (stavební zákon). Zhotovitel prohlašuje, že na výrobky, které budou zabudovány do díla a na které se vztahuje ustanovení § 13 zákona č. 22/1997 Sb., o technických požadavcích na výrobky, bude předloženo prohlášení o shodě. Práce a dodávky budou dále provedeny v souladu s českými hygienickými, protipožárními a bezpečnostními předpisy.
4. Dílo bude provedeno v jakosti odpovídající projektové dokumentaci, případně s dohodnutými změnami a nesmí mít žádné nedostatky, které brání v užívání nebo jej ztěžují anebo způsobují rychlejší opotřebení předmětu díla.



5. Dílo bude provedeno rovněž v souladu s podmínkami danými předaným stavebním povolením a při jeho provádění budou dodrženy všechny podmínky určené touto smlouvou a platnými právními předpisy.
6. Zhotovitel je povinen provést dílo na svůj náklad a nebezpečí ve sjednané době a je oprávněn dílo provést ještě před termínem sjednaným touto smlouvou za předpokladu, že investor přistoupí na tento zkrácený termín předání. Objednatel je povinen řádně provedené dílo převzít a zaplatit jej v souladu s touto smlouvou.
7. Součástí předmětu díla je i předání veškerých povinných dokladů k výrobkům a zařízením, atestů a protokolů o zkouškách díla a prohlášení o shodě dle platných ČSN a dle právního řádu České republiky, které jsou předpokladem pro úspěšnou kolaudaci stavby jako celku.
8. Součástí předmětu díla je rovněž zhotovení dokumentace skutečného provedení díla (stavby) v sedmi vyhotoveních v tištěné formě a v jednom vyhotovení v elektronické podobě, v rozsahu týkajícím se předmětu díla dle této smlouvy a v rozsahu a podrobnostech výkresové části dokumentace pro provedení stavby v souladu s ustanovením § 31 a § 45 vyhlášky 132/98 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení stavebního zákona a v rozsahu potřebném pro kolaudační řízení, a to včetně geodetického zaměření provedení těch částí díla, kde je takové zaměření obvyklé a nezbytné. V případě potřeby se zhotovitel zavazuje na žádost objednatel předat objednateli více vyhotovení dokumentace skutečného provedení díla, a to po úhradě nutných nákladů s tím souvisejících.
9. Dokumentace skutečného provedení díla podléhá schválení objednatel. Zhotovitel je povinen odstranit vady v dokumentaci skutečného provedení díla dle pokynů a ve lhůtě stanovené objednatel. Objednatel není povinen k převzetí díla, dokud mu nebude předložena dokumentace skutečného provedení díla a nebude jím schválena.
10. Součástí provedení díla je mimo jiné i:
  - vytyčení stavby před zahájením podle vytyčovací výkresů
  - geodetického zaměření stavby zpracované odpovědným geodetem podle podmínek SME. Musí být zaměřeny veškeré směrové a výškové lomy, křížení se stávajícími inženýrskými sítěmi, základní rohy objektů, napojovací místa odboček a přípojek. Zaměření musí být prováděno před zásypem rýhy v systému S-JTSK se zakreslením pozemků dotčených stavbou a to v tištěné formě i digitální, před zpracováním této dokumentace bude její forma a obsah odsouhlasen s objednatel
  - provedení individuálních zkoušek elektrických zařízení včetně jejich záznamu
  - provozní předpisy pro jednotlivá elektrická zařízení
  - veškerá dokumentace vyžadovaná účastníky stavebního řízení, jejichž vyjádření jsou součástí PD a stavebních povolení
  - zajištění bezpečného provozu
  - dokumentace skutečného provedení stavby, která bude zpracovaná dle předaných technických specifikací a dopřesnění objednatel

Zhotovitel se při provádění díla zavazuje spolupracovat prostřednictvím objednatel s projektantem stavby a realizovat dílo v souladu s projektem.

### **Článek III. Doba plnění**

1. Dílo specifikované v článku II smlouvy o dílo provede zhotovitel v těchto termínech :

Zahájení díla - 1.10.2008

Dokončení díla včetně všech zkoušek do 20.1.2009  
Vyklizení staveniště do 20.1.2009  
Předání díla do 20.1.2009 (konečný termín)

Objednatel zajistí stavební připravenost v rozsahu nezbytně nutném pro zahájení prací zhotovitelem v termínu 1.10.2008 (termín předání staveniště zhotoviteli).

2. Dílo bude realizováno dle závazného a odsouhlaseného harmonogramu postupu prací zpracovaného zhotovitelem na základě podkladů objednatele, který je nedílnou součástí této smlouvy jako její příloha č.7. V tomto harmonogramu budou vyznačeny dílčí termíny plnění včetně uzlových termínů. Po vzájemné dohodě lze harmonogram postupu prací aktualizovat a po jeho schválení oběma účastníky tímto aktualizovaným harmonogramem nahradit předchozí harmonogram stavby.

## Článek IV.

### Cena díla

1. Cena díla je stanovena podle projektové dokumentace jako cena maximální a zahrnuje veškeré náklady spojené s realizací díla. Takto stanovená cena je platná a zaručená po celou dobu realizace díla. Cena díla zahrnuje rovněž případné celní poplatky, dovozní přírážky, náklady spojené s dovozními depozity, poplatky, pojištění, jiné přírážky, cenová navýšení apod., náklady na pomocné práce, výrobky a materiály, náklady za spotřebu médií a provedení zimních opatření, náklady na vzorky materiálů a výrobků dle požadavků objednatele, náklady na zařízení staveniště, přepravu a uložení všech materiálů a dodávek pro stavbu, kompletní montáže, koordinace prací, provedení potřebných zkoušek a revizí, kompletační činnost, likvidace odpadů, čištění komunikací, bezpečnostní opatření, náklady na nezbytná průběžná měření uvedená v této smlouvě, nebo měření nezbytná ke zhotovení díla určeného článkem II. této smlouvy, vč. vyhodnocení, které dokazují funkčnost systému, náklady na komplexní regulaci systému před uvedením celého díla do provozu. Na výši ceny nemá vliv, že cena byla případně určena na základě rozpočtu sděleného objednateli zhotovitelem před uzavřením této smlouvy.
2. Maximální cena díla činí

Radiové spojení ČST1 a ČST2	195 432 Kč
SO 07 Připojka NN k ČST 1	31 507 Kč
SO 08 Připojka NN k ČST 2	23 641 Kč
PS 04.2 Provozní rozvod silnoprůdu	248 338 Kč
PS 05.4 Provozní rozvod silnoprůdu	189 755 Kč
obchodní sleva	- 20 000 Kč
<b>CELKEM (bez DPH)</b>	<b>668 673 Kč</b>

slovy: šestsetšedesátosmtisícšestsetsedmdesátitř korun českých

K ceně díla bude připočtena DPH v zákonné výši. Objednatel se zavazuje uhradit zhotoviteli DPH současně s úhradou jednotlivých splátek ceny díla .

3. Rozpis ceny je uveden v rozpočtu zhotovitele , který je jako příloha č. 5 nedílnou součástí této smlouvy. Tento rozpis ceny slouží pouze pro účely :
  - fakturace (ocenění jednotlivých částí díla)
  - ocenění objednatelem požadovaných víceprací
  - ocenění méněprací
  - soupisu provedených prací
  - vystavení zjišťovacího protokolu
4. Objednatel připoustí úpravu ceny díla pouze v případě změny smluvních podmínek, které vyvolá objednatel. Případné vícepráce či méněpráce musí být projednány před jejich započtím a uzavřena cenová dohoda ve formě dodatku ke smlouvě. Zápisem ve stavebním deníku nelze odsouhlasit změnu rozsahu díla, termínu dokončení díla ani změnu ceny díla.
5. Objednatel si vyhrazuje právo na přiměřené snížení ceny díla v případě porušení technologických postupů a ČSN ze strany zhotovitele, které budou mít vliv na kvalitu provedeného díla.

## **Článek V. Platební podmínky**

1. Cena díla bude placena postupně v měsíčních splátkách v závislosti na postupu provádění díla s použitím rozpisu ceny díla dle článku IV. odst. 3 této smlouvy. Cena díla bude hrazena na základě měsíčních faktur – daňových dokladů, jejichž nedílnou součástí bude vždy zjišťovací protokol, soupis provedených prací a dodávek a jejich ocenění (nebude-li uvedeno přímo v daňovém dokladu), vše potvrzené oprávněnými zástupci objednatele a zhotovitele. Příslušnou splátku ceny díla uhradí objednatel na základě faktury do výše 90% fakturované částky, zbývajících 10 % fakturované částky tvoří pozastávku, kterou zhotovitel na daňovém dokladu vyznačí. Právo na úhradu pozastávky vznikne zhotoviteli po splnění podmínek stanovených touto smlouvou. Dílčí zdanitelné plnění se v těchto případech považuje za uskutečněné posledním dnem příslušného kalendářního měsíce.
2. Poslední část ceny díla objednatel uhradí zhotoviteli teprve po převzetí řádně provedeného díla objednatelem a investorem (Statutární město Olomouc), a to způsobem a ve výši dle předchozího odstavce. Přílohou faktury bude v případě této poslední splátky mimo příloh uvedených v předchozím odstavci též oboustranně potvrzený předávací protokol díla.
3. Na základě písemné výzvy zhotovitele doručené objednateli po převzetí řádně provedeného díla objednatelem, resp. po odstranění případných vad a nedodělků specifikovaných v protokolu o předání a převzetí díla, uhradí objednatel zhotoviteli pozastávku ve výši 10 % ceny díla do 60 dnů od doručení výzvy zhotovitele k úhradě uvedené části pozastávky.
4. Splatnost daňových dokladů je 120 dnů ode dne jejich doručení na fakturační adresu objednatele, nebo nejpozději pátý den po obdržení platby od investora stavby objednatelem vždy podle toho, která z těchto skutečností nastane později.

V pochybnostech se má za to, že daňový doklad byl doručen 3 dny po jeho odeslání. Povinnost uhradit platbu je splněna dnem odečtení účtované částky z účtu objednatele.

5. Zhotovitel bere na vědomí, že doba plnění pozastávky podle této smlouvy je stanovena ve prospěch objednatele a že objednatel je oprávněn plnit svůj závazek k úhradě pozastávky kdykoliv, a to včetně započtení objednatelova závazku k zaplacení pozastávky s jeho případnou pohledávkou vůči zhotoviteli.

## **Článek VI.**

### **Záruční lhůta**

1. Záruční doba poskytovaná objednateli dodavatelem na kompletní dílo v rozsahu dle této smlouvy je 63 měsíců a počíná běžet dnem převzetí díla bez vad a nedodělků objednatelům vůči investorovi stavby.

## **Článek VII.**

### **Ostatní ujednání**

1. Práva a povinnosti touto smlouvou výslovně neupravené se řídí „Všeobecnými obchodními podmínkami pro subdodavatele skupiny Skanska v ČR a SR“ (dále jen „obchodní podmínky“), které jsou nedílnou součástí této smlouvy jako příloha č. 1. Podpisem této smlouvy zhotovitel potvrzuje, že je se zněním obchodních podmínek seznámen a že jedno vyhotovení těchto obchodních podmínek převzal při podpisu této smlouvy o dílo. Odchylná ujednání v textu této smlouvy mají přednost před ujednáními uvedenými v obchodních podmínkách.
2. Termín nastoupení k odstranění běžných reklamačních vad v průběhu záruční doby je 24 hodin po jejich nahlášení.
3. Termín nastoupení k odstranění běžných reklamačních vad v případě havárie v průběhu záruční doby je 5 hodin po jejich nahlášení.
4. Smluvní strany jsou povinny zachovávat vůči třetím osobám mlčenlivost o všech skutečnostech o nichž se dozvěděly v souvislosti s výkonem práv a plnění povinností vyplývajících z této smlouvy a které se týkají činnosti druhé smluvní strany.

Zhotovitel je oprávněn zadat plnění části díla event. dalšímu podzhotoviteli pouze na základě předcházejícího písemného souhlasu objednatele.

## **Článek VIII.**

### **Porušení smluvních ujednání - sankce**

1. Smluvní strany ve vzájemné shodě stanoví výši smluvních pokut za porušení smluvních ujednání v následující výši:
  - nedodrží-li zhotovitel kterýkoliv uzlový nebo náhradní či dílčí uzlový termín sjednaný v této smlouvě o dílo zaplatí objednateli za každý den prodlení smluvní pokutu ve výši 20 000,- Kč

- nedodrží-li zhotovitel konečný termín sjednaný v této smlouvě o dílo zaplatí objednateli za každý den prodlení smluvní pokutu ve výši 50 000,- Kč
  - nedodrží-li zhotovitel termín vyklizení staveniště sjednaný v této smlouvě o dílo zaplatí objednateli za každý den prodlení smluvní pokutu ve výši 10 000,- Kč
  - neodstraní-li zhotovitel případné vady díla ze strany zhotovitele specifik. v předávacím protokolu v termínech stanovených objednatel a dohodnutých v předávacím protokolu, zaplatí zhotovitel objednateli za každý případ a každý den prodlení smluvní pokutu sjednanou v této smlouvě o dílo ve výši 10 000,- Kč
  - za porušení kterékoliv z povinností v oblasti kvality provádění díla a zajištění ochrany životního prostředí zaplatí zhotovitel objednateli za každý případ smluvní pokutu sjednanou v této smlouvě o dílo ve výši 20 000,- Kč
  - za nedodržení kterékoliv z dohodnutých lhůt na odstranění vad díla zaplatí zhotovitel objednateli za každý případ a každý den prodlení smluvní pokutu sjednanou v této smlouvě o dílo ve výši 10 000,- Kč
  - za nedodržení požadované lhůty na event. odkrytí konstrukce zaplatí zhotovitel objednateli za každý případ a každý den prodlení smluvní pokutu sjednanou v této smlouvě o dílo ve výši 10 000,- Kč
  - za nedodržení lhůty k nástupu na odstranění běžných reklamovaných vad objednatel dle článku VII.2. této smlouvy o dílo uhradí zhotovitel objednateli za každou hodinu a vadu 1 000,- Kč.
  - za nedodržení lhůty k nástupu na odstranění reklamovaných vad v případě havárie objednatel dle článku VII.3. této smlouvy o dílo uhradí zhotovitel objednateli za každou hodinu a vadu 1 000,- Kč.
3. Uplatněním smluvních pokud není dotčeno právo objednatele na úhradu škod vzniklých v souvislosti s neplněním zhotovitele

## **Článek IX. Závěrečná ustanovení**

1. Veškeré změny této smlouvy jsou možné pouze na základě písemných dodatků podepsaných osobami oprávněnými jednat jménem smluvních stran.
2. Zhotovitel se při provádění díla zavazuje postupovat v souladu se zásadami uplatňovanými subjekty skupiny Skanska při ochraně životního prostředí.
3. Práva a povinnosti vyplývající z této smlouvy o dílo přecházejí na právní nástupce smluvních stran.
4. Smluvní strany prohlašují, že je jim znám obsah této smlouvy včetně jejích příloh, že tato smlouva je projevem jejich pravé a svobodné vůle, že si smlouvu před podpisem přečetly a s jejím obsahem bezvýhradně souhlasí.
5. Tato smlouva nabývá platnosti a účinnosti dnem jejího podpisu oběma stranami.
6. Tato smlouva je vyhotovena ve dvou vyhotoveních, z nichž každá strana obdrží dvě vyhotovení.

7. Seznam příloh:

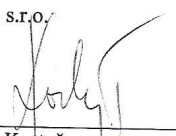
- Příloha č. 1 – Všeobecné obchodní podmínky pro subdávatele skupiny Skanska v ČR a SR
- Příloha č. 2 – Projekt pro provedení stavby v rozsahu dle článku II bod 1 smlouvy
- Příloha č. 3 – Položkový rozpočet zhotovitele
- Příloha č. 4 – Harmonogram postupu prací zhotovitele

V Olomouci dne 26.9.2009

Objednatel:

Zhotovitel:

LB 2000, s.r.o.

  
Ing. Pavel Kortyš  
jednatel

LB 2000, s.r.o.

  
Kompletní dodávky inženýrských sítí  
U Hrádků 810/8, 779 00 Olomouc ☎  
tel./fax: +420 585 418 575/8  
e-mail: lb2000@lb2000.cz, www.lb2000.cz



Josef Doležel  
jednatel

ELPREMO s.r.o.

  
spol. s r.o. 2

Řepčínská 86, 779 00 OLOMOUC  
IČ: 428 69 951, DIČ: CZ42869951