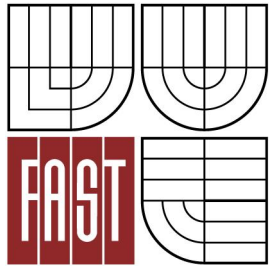




VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA STAVEBNÍ
ÚSTAV STAVEBNÍ EKONOMIKY A ŘÍZENÍ

FACULTY OF CIVIL ENGINEERING
INSTITUTE OF STRUCTURAL ECONOMICS AND MANAGEMENT

VYUŽITÍ ELEKTRONICKÝCH AUKCÍ VE STAVEBNICTVÍ SE ZAMĚŘENÍM NA SOUKROMÝ SEKTOR

UTILIZATION OF E-AUCTIONS IN CONSTRUCTION WITH FOCUS ON PRIVATE SECTOR

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

BC. PAVLA DOSEDĚLOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. TOMÁŠ HANÁK, Ph.D.

BRNO 2014



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ FAKULTA STAVEBNÍ

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

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Diplomant	Bc. Pavla Dosedělová
Název	Využití elektronických aukcí ve stavebnictví se zaměřením na soukromý sektor
Vedoucí diplomové práce	Ing. Tomáš Hanák, Ph.D.
Datum zadání diplomové práce	31. 3. 2013
Datum odevzdání diplomové práce	17. 1. 2014
V Brně dne 31. 3. 2013	

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

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

Podklady a literatura

Kaplan M., Zrník J.; Firemní nákup a e-aukce. Jak šetřit čas a peníze, 2007, Praha, ISBN: 978-80-247-2002-9.

Mikšovský P., Jiráček P.; Aukce a elektronické aukce, ARK, Praha, 2009. 144 s.

Kaplan M.; Jak levněji a lépe nakupovat : on-line výběrová řízení ve firemním nákupu, 2004, ISBN: 8024711451.

Lukosztoová, X. Nákup a jeho řízení. 1. vydání, Brno: Computer Press, 2004. 120 s., ISBN 80-251-0174-6.

Tomek, G., Vávrová, V. Řízení výroby a nákupu. 1. vydání, Praha: Grada, 2007, 384 s., ISBN 978-80-247-1479-0.

Zásady pro vypracování

Cílem práce je analyzovat využívání reverzních elektronických aukcí ve stavebnictví. V rámci analýzy budou identifikovány překážky, rizika i přínosy uplatnění e-aukcí souvisejících s dodávkou stavebních prací v praxi. Sběr dat bude proveden formou dotazníkového šetření.

1. Úvod a cíle práce
2. Řízení podnikového nákupu
3. Elektronické reverzní aukce
4. Specifika stavebnictví
5. Dotazníkové šetření uplatnění el.reverzních aukcí ve stavebnictví, vyhodnocení dot. šetření
6. Analýza využití el.reverzních aukcí ve vybrané stavební firmě (firmách)
7. Formulace závěrů, doporučení

Výstupem práce bude vyhodnocené dotazníkové šetření a formulace závěrů/doporučení vyplývajících z provedené analýzy pro sektor stavebnictví. Zjištěné trendy budou dále komparovány s vybranou stavební firmou.

Předepsané přílohy

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

Abstrakt

Tato diplomová práce je zaměřena na elektronické reverzní aukce a jejich použití ve stavebních firmách. V teoretické části práce jsou definovány pojmy podnikový nákup a aukce a je zde popsán průběh elektronické aukce. Praktická část analyzuje pomocí dotazníkového šetření a případové studie situaci ve stavební praxi. Následně jsou navržena doporučení pro zajištění bezproblémového průběhu aukce.

Klíčová slova

Elektronická reverzní aukce, nákup, řízení nákupu, výběrové řízení, dotazníkové šetření, případová studie.

Abstract

This diploma thesis is focused on reverse e-auctions and their utilization in construction companies. In theoretical part of the work are terms of purchase and auction defined and described process of e-auction. The practical part analyzes situations in construction companies by questionnaire survey and case study. Consequently recommendations for provision of carefree process of e-auction are proposed.

Keywords

Reverse e-auctions, purchase, purchasing management, tender, questionnaire survey, case study.

Bibliografická citace VŠKP

Bc. Pavla Dosedělová *Využití elektronických aukcí ve stavebnictví se zaměřením na soukromý sektor*. Brno, 2014. 67 s. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta stavební, Ústav stavební ekonomiky a řízení. Vedoucí práce Ing. Tomáš Hanák, Ph.D..

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracovala samostatně, a že jsem uvedla všechny použité, informační zdroje.

V Brně dne 15. 1. 2014

.....
podpis autora
Bc. Pavla Dosedělová

Poděkování:

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Tomáši Hanákovi, Ph.D. za odborné vedení a cenné rady při zpracování diplomové práce.

OBSAH

1. ÚVOD	12
2. PODNIKOVÝ NÁKUP	14
2.1 Funkce a cíle podnikového nákupu.....	14
2.2 Nákup v investičních projektech.....	15
2.2.1 Účastníci výstavby.....	15
2.2.2 Stavby	16
3. ŘÍZENÍ NÁKUPU.....	17
3.1 Situační analýza	17
3.2 Potřeby a plánování nákupu.....	18
3.2.1 Opakovaný nákup.....	19
3.2.2 Nákup nového produktu.....	19
3.3 Výběrové řízení.....	19
3.3.1 Příprava.....	19
3.3.2 Realizace.....	20
3.4 Zadávací řízení.....	20
3.4.1 Typy zadávacích řízení.....	21
3.4.2 Zadávací podmínky a podklady pro zadávací řízení.....	22
3.4.3 Cena a platební podmínky	23

3.4.4 Vyhodnocování zadávacího řízení	24
3.5 Informační systém nákupu.....	24
3.6 Controlling řízení nákupu.....	25
4. AUKCE	26
4.1 Typy aukcí	27
4.1.1 Anglická aukce.....	27
4.1.2 Japonská aukce.....	27
4.1.3 Holandská aukce.....	28
4.1.4 Aukce první ceny.....	28
4.1.5 Aukce druhé ceny	28
4.1.6 Více-položkové a více-objektové aukce.....	28
4.1.7 Kombinatorické aukce	28
4.2 Elektronické reverzní aukce	29
4.3 Poskytovatelé online aukčních systémů v České republice.....	30
4.3.1 Proe.biz	30
4.3.2 PPE	30
4.3.3 eCentre.....	30
4.3.4 Aukční poradenské centrum.....	30
4.3.5 Další poskytovatelé	31
4.4 Průběh elektronické reverzní aukce	31
4.4.1 Příprava.....	31

4.4.2 Výzva k účasti	32
4.4.3 Zadávací kolo	33
4.4.4 Vlastní e-aukce	33
4.4.5 Elektronická aukční síň.....	34
5. DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	36
5.1 Struktura dotazníku	36
5.2 Výsledky dotazníkového šetření	37
5.2.1 Oblast působnosti firem.....	37
5.2.2 Počet zaměstnanců společnosti	38
5.2.3 Sídlo společnosti.....	39
5.2.4 Rozdělení respondentů podle zkušeností s reverzními elektronickými aukcemi.....	40
5.2.5 Nejčastější předměty e-aukce.....	41
5.2.6 Preference ve výběrových řízeních	42
5.2.7 Přehlednost online výběrových řízení	43
5.2.8 Časová úspora při používání elektronických reverzních aukcí.....	44
5.2.9 Transparentnost elektronických reverzních aukcí.....	45
5.2.10 Benefity spojené s používáním elektronických reverzních aukcí	46
5.2.11 Nevýhody spojené s používáním elektronických reverzních aukcí	47
5.3 Vyhodnocení dotazníkového průzkumu	48
5.3.1 Hypotéza H1	48

5.3.2 Hypotéza H2	49
5.3.3 Hypotéza H3	49
5.3.4 Hypotéza H4	50
5.3.5 Hypotéza H5	51
6. PŘÍPADOVÁ STUDIE.....	53
6.1 Výběrové řízení z pohledu pořadatele aukcí	53
6.1.1 Problémy se zaváděním elektronických aukcí	53
6.1.2 Specifika používání elektronických aukcí při hledání subdodavatelů stavebních prací	54
6.1.3 Komparace výstupů z druhého kola výběrového řízení a elektronické aukce	55
6.2 Výběrové řízení z pohledu účastníka e-aukcí	56
7. NÁVRHY NA ZAJIŠTĚNÍ BEZPROBLÉMOVÉHO PRŮBĚHU E-AUKCE	58
8. ZÁVĚR.....	60
9. SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	62
10. SEZNAM TABULEK.....	65
11. SEZNAM ILUSTRACÍ.....	66
12. SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	67

1. ÚVOD

V době ekonomické krize je častěji než kdy jindy vidět snaha společností o snížení variabilních i fixních nákladů. Jedním z mnoha nástrojů ke snížení nákladů společností jsou elektronické reverzní aukce. Ve stavebnictví jsou často terčem kritiky, ale je zřejmé, že jejich používání vede ke značným finančním úsporám. O jejich kladném přínosu svědčí stále se zvyšující zájem o jejich využívání.

Velmi často diskutovaným tématem ve stavebnictví je také netransparentnost výběrových řízení a korupce při zadávání veřejných zakázek. Elektronizace nákupních procesů nejenže snižuje náklady, ale také výrazně omezuje možnost korupce při obchodování. V zákoně č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách je již ukotvena možnost používat elektronické reverzní aukce jako prostředek pro hodnocení nabídek v zadávacích řízeních.

Cílem této práce je analyzovat využívání elektronických reverzních aukcí ve stavebnictví. Na základě vyhodnoceného dotazníkového šetření budou formulována doporučení, která by mohla pomoci zajistit bezproblémový průběh elektronických reverzních aukcí ve stavebnictví.

Stěžejní metodou sběru dat pro tuto analýzu je dotazníkové šetření, které proběhlo v létě a na podzim roku 2013 na území celé České republiky. Zjištění z dotazníkového šetření jsou doplněna o dvě případové studie, které proběhly na obchodních odděleních dvou stavebních firem na Moravě na podzim roku 2013. Firmy byly zvoleny tak, aby prezentovaly na jedné straně pohled pořadatele elektronických reverzních aukcí a na straně druhé neméně důležitý pohled účastníka těchto aukcí.

Práce je rozdělena na dvě části. První, teoretická část se věnuje podnikovému nákupu a jeho řízení. Pozornost je dále věnována aukcím. Je zde definován termín aukce a jsou vysvětleny jednotlivé typy aukcí. V práci je popsán průběh elektronické reverzní aukce, od její přípravy až po vyhodnocení. Jedna kapitola je věnována vzhledu aukční síně elektronické aukce.

V praktické části je provedena analýza dotazníkového šetření. Jsou zde stanoveny hypotézy, které jsou na základě výsledků dotazníkového šetření vyhodnoceny. Také jsou zde popsány závěry případové studie.

V závěru jsou popsány výsledky praktické části práce a formulována doporučení pro uživatele elektronických aukcí ve stavební praxi.

2. PODNIKOVÝ NÁKUP

V této kapitole jsou identifikovány obecné funkce a cíle podnikového nákupu. Kapitola se blíže zabývá procesy, které jsou specifické pro nákup ve stavební praxi. Jsou zde definovány pojmy jako účastníci nebo způsoby výstavby.

Základním úkolem podnikového nákupu je zabezpečit chod výrobních i nevýrobních procesů podniku, a to zajištění pokrytí podnikových potřeb. Nákup je jednou ze tří hlavních funkcí podniku, mezi které dále patří funkce výrobní, která zabezpečuje vytváření podnikových výkonů a funkce prodejní, která je zodpovědná za směnu podnikových výkonů na trhu. [1]

Od nákupu podnik očekává efektivní splnění potřeb s co nejnižšími náklady, včetně nákladů dopravních, transakčních a dalších, při zachování vysoké kvality a přijatelného rizika. V současné době je plnění těchto požadavků usnadněno vyspělostí komunikačních technologií. [2]

2.1 Funkce a cíle podnikového nákupu

Jak bylo zmíněno výše, nákup se stará o efektivní zabezpečení procesů. Zajišťuje tedy pokrytí výrobních i nevýrobních procesů surovinami, materiálem, výrobky a službami v požadovaném množství, čase, kvalitě a místě.

Pro správné plnění této funkce je nutné hlavně co nejpřesněji zjišťovat předpokládané množství materiálu a služeb, volit optimální zdroje krytí, efektivně využívat zásoby a starat se o kvalitu nakupovaného materiálu a služeb.

Protože se podnik nachází v tržním prostředí, je nutné se zabývat také vyhledáváním nových materiálových zdrojů a snažit se o udržování dlouhodobých stabilních obchodních vztahů s dodavateli. Tato stabilita je zajištěna informovaností stran o předpokládaném vývoji zdrojů a potřeb. [1]

Cílem podnikového nákupu je v první řadě snížení nákupních nákladů. Vhodné je zaměřit se nejen na snížení pořizovací ceny ale i na snížení nákladů na pořízení, mezi které se řadí náklady na dopravu, pojistné, apod. Při plnění tohoto cíle je důležité dbát na to, aby byly dodržovány i cíle ostatní, protože zde dochází k přímému ovlivňování. Dále totiž jde také o zvyšování jakosti nákupu, kam se řadí jakost pořizovaného zboží či služeb a jakost nákupních podmínek. Ta se týká především doby dodání, případného servisu, záručních podmínek a dodržení cen a obchodních podmínek. Dalším cílem je zvyšování flexibility nákupu a snižování nákupního rizika, které se zvyšuje se snižující se jakostí. [3]

Hlavním úkolem nákupního oddělení podniku je výrobní a nevýrobní nákup. Výrobním nákupem se rozumí zajištění materiálu a služeb pro výrobu a odbyt. Zaměřuje se především na nákup přímého materiálu a surovin. Nevýrobní nákup zastupují položky, které s výrobou přímo nesouvisí. Mezi ně mohou patřit nemovitosti, stroje, investice nebo režijní materiál. Dalším úkolem je strategický nákup, který vytváří systém nakupování. Rozhoduje tedy o tom, jak se nakupuje a jaká bude budoucí nákupní strategie podniku. [4]

2.2 Nákup v investičních projektech

Ve výstavbě se ve velmi malé míře uskutečňují „vnitřní“ dodávky výrobků, tj. vlastní produkcí investorem. Naopak velké zastoupení zde má nákup. Nákupní know-how firmy může být velkou konkurenční výhodou. Aby bylo této konkurenční výhody dosaženo, musí podnik dodržovat souhrn určitých podmínek. Důležité je rozvíjet znalosti nákupčích, věnovat pozornost týmové spolupráci nebo sledovat vývoj technologií. [5]

2.2.1 Účastníci výstavby

Účastníky výstavby rozumíme všechny subjekty (fyzické i právnické osoby), kterých se výstavba přímo dotýká.

Investorem rozumíme fyzickou nebo právnickou osobu, která zajišťuje financování stavby. Investor může být současně stavebníkem. Pokud jím není, je zpravidla zastupován stavebním dozorem, který provádí kontrolu stavebních prací, aby byla provedena dle projektové dokumentace a dle platných norem. Požadavky na stavební dozor jsou uvedené ve stavebním zákoně č. 183/2006 Sb. Povinnosti stavebního dozoru mohou být zajištěny stavbyvedoucím. [6]

Projektantem je fyzická nebo právnická osoba, která dodává dokumentaci projektu. Zhotovitelem stavby je fyzická nebo právnická osoba, která stavbu realizuje, a dodavatelem rozumíme účastníka, který dodává vlastní produkty, práce nebo služby související s výstavbou. Za účastníka výstavby ho považujeme pouze v případě, že svou činnost vykonává na staveništi.

Subdodavatel je opět fyzická nebo právnická osoba, která dodavateli dodává dílčí dodávky. Dalším účastníkem výstavby může být právník, který se stará o smlouvy, nebo architekt, který řeší především interiérové dispozice stavby, její umístění v terénu nebo design. [7]

2.2.2 Stavby

Existují různá hlediska, podle kterých můžeme členit druhy staveb v závislosti na organizování nákupu. Hlavním hlediskem je rozdělení podle využití staveb na stavby pozemní, technologické, inženýrské, dopravní a vodohospodářské. Dalším kritériem je složitost stavby. Některé stavby jsou jednoduché a přistupuje se k nim jako k dalším mnoha stavbám, které byly realizovány v minulosti a stejně tak se přistupuje i k nákupům souvisejícím s těmito stavbami. Na druhé straně jsou stavby, které jsou velmi složité a vyžadují individuální přístup k celému průběhu výstavby, a to i z hlediska nákupu. Neméně důležitým hlediskem je způsob výstavby. [5]

3. ŘÍZENÍ NÁKUPU

V této kapitole je řešena otázka řízení nákupu a zabývá se problematikou zadávacího řízení stavebních zakázek. Jsou zde definovány jednotlivé druhy zadávacích řízení a jejich průběh ze zadavatelského a dodavatelského pohledu. Další část je věnovaná informačním systémům a controllingu řízení nákupu.

V oblasti nákupu jsou rozlišovány dva druhy trhů. První typ trhu zahrnuje vztahy mezi výrobcí, obchodníky a konečnými spotřebiteli a nazývá se spotřebitelský, druhý typ trhu nezahrnuje konečného spotřebitele a nazývá se trhem výrobců. Na trhu výrobců vznikají jiné přístupy k nákupnímu chování než na trzích spotřebitelských.

Následující část je věnována trhu výrobců a zabývá se situací uvnitř podniku. Shrnuje důležité kapitoly managementu nákupu se zaměřením na stavební podnik a jeho zvláštnostem oproti podniku průmyslovému.

3.1 Situační analýza

Smyslem situační analýzy je sledování okolností, které ovlivňují nákupní rozhodnutí tak, aby mohly být využity případné šance a aby docházelo ke snižování rizik případných hrozeb a to i v okolí firmy i přímo ve firmě samotné.

Situační analýza zkoumá stav uvnitř firmy a prostředí, ve kterém se firma nachází a které ji nějakým způsobem ovlivňuje. Zaměřuje se na silné a slabé stránky, které ovlivňují nákupní činnost. Výsledkem mohou být změny v chování podniku, které se projeví změnou výkonů, změnou množství nebo cen. Součástí situační analýzy je analýza vlastního nákupního potenciálu. [2]

V nákupní praxi může být situační analýza prospěšná např. při výběru dodavatelů a dodavatelských trhů nebo při rozhodování o nákupu. Využívají se informace primární, které jsou získávány přímo k danému účelu, nejčastěji metodou dotazování a sekundární informace, které byly vytvářeny již dříve a za jiným účelem. Mezi sekundární informace

patří zprávy nákupčích o dodavatelích, a dodacích podmínkách, poznámky o obchodních jednáních či statistické přehledy. [8]

3.2 Potřeby a plánování nákupu

Plánování nákupu materiálu úzce souvisí s plánem materiálové spotřeby. Ve stavebnictví se nejčastěji spotřeba orientuje na období, přesněji řečeno na jednotlivé zakázky. Výchozí bodem při stanovení spotřeby je tedy zakázka, která je nositelem primární spotřeby.

Základní metodou plánování potřeby materiálu nákupem je tzv. bilanční metoda. Název je odvozen od podstaty metody, protože ta řeší bilanci mezi zdroji a potřebami. Zdroji v tomto případě rozumíme zásoby, které jsou pro dané období k dispozici a dodávky, které jsou v daném období uskutečněny. Potřebou je myšlena spotřeba materiálu v tomto období.

Plán nákupu je realizován postupně ve čtyřech krocích. Prvním krokem je výpočet materiálové spotřeby v plánovaném období. Druhým krokem je určení pojistné zásoby, která by měla zajistit výrobu při možném zpoždění následující dodávky. Dalším krokem je zjištění očekávané zásoby na počátku plánovacího období, ve které je zahrnut materiál, kterým podnik disponuje z předchozích plánovacích období a posledním krokem je výpočet potřeby dodávek. [3]

Tento proces lze zapsat rovnicí:

$$D_o = M_{sk} + Z_p - Z_o \quad (3-1)$$

Kde:

D_o ... potřeba dodávek v plánovacím období

M_{sk} ... spotřeba v plánovacím období

Z_p ... stanovená pojistná zásoba

Z_0 ... očekávaná zásoba na počátku plánovacího období

3.2.1 Opakovaný nákup

Opakovaným nákupem se rozumí zásobování. Při opakovaném nákupu se podnik řídí obchodními kritérii, kterými mohou být např. změna ceny, termín dodávky nebo garanční služby. V tomto se lze řídit interními dokumenty podniku jako je katalog zboží, který dává informace o vývoji cen a o stavu zásob nebo katalog dodavatelů, který je zpětnou vazbou na známé dodavatele. Tyto katalogy je nutné systematicky aktualizovat, aby mohly podávat pravdivé informace.

Pro hodnocení dodavatelů se používají parametry cena a jakost produktu, dodržování termínů a úroveň služeb dodavatele. [9]

3.2.2 Nákup nového produktu

V případě, že podnik nakupuje nový produkt, jsou předmětem vyjednávání kromě ceny, jakosti a termínů jako při opětovném nákupu, také technické vlastnosti produktu a podmínky nákupu. Podmínkami nákupu se rozumí časové rozložení dodávek, minimální dodávané množství, podmínky přepravy, zabezpečení dodávky nebo podmínky údržby a oprav. [9]

3.3 Výběrové řízení

Výběrové řízení je postup, kterým je vybírán dodavatel zboží nebo služeb. Ve stavebnictví jsou nejčastějšími předměty výběrových řízení zhotovování staveb a subdodávky prací. Výběrové řízení provádí investor za účelem vybrání nejvhodnějšího zhotovitele.

3.3.1 Příprava

Ve fázi přípravy výběrového řízení jsou vybírání potenciální zhotovitelé, nejčastěji stavební firmy na základě referencí, osobních zkušeností a doporučení. Tyto stavební firmy jsou potom osloveny a seznámeny se základními parametry, jako projektová

dokumentace na zhotovitele stavby, období výstavby a technické požadavky. Je také stanovena organizace výběrového řízení, hlavně jeho průběh, počet kol a způsob vyhlášení vítěze.

3.3.2 Realizace

Uchazečům je předána dokumentace pro výběr zhotovitele a sděleny termíny výběrového řízení. Uchazeči poté zpracují cenovou nabídku, nejčastěji formou položkového rozpočtu do předložených výkazů výměr. U složitějších nebo objemnějších staveb je vhodným doplněním také harmonogram výstavby. Často se přistupuje k vícekolovému výběrovému řízení.

Nabídky jednotlivých uchazečů jsou investorem porovnány na základě kritérií jako je cena, reference nebo zkušenosti z předchozí spolupráce a na základě tohoto porovnání je vybrán nejvhodnější uchazeč, se kterým je následně uzavřena smlouva o dílo, jejíž podmínky jsou upraveny v zákonu č. 89/2012 Sb., občanský zákoník.

Uzavřením smlouvy o dílo se z uchazeče stává zhotovitel, který je zavázán na svůj náklad a nebezpečí provést pro objednatele dílo. Tímto dílem se rozumí zhotovení určité věci a dále údržba, oprava nebo úprava věci. [10]

Jiná situace nastává, když se firma účastní výběrového řízení na veřejné zakázky.

3.4 Zadávací řízení

Výběrové řízení nebo též zadávací řízení dle zákona č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách je proces, kterým je vybírán dodavatel práce, produktu nebo zajišťovatel služby pro vyhlášenou zakázku. Zadávací řízení vypisuje státní nebo veřejná instituce či soukromý investor. Jejich snahou je získat nabídky za co nejvýhodnějších cenových a předem stanovených podmínek zadavatele. [11]

Vyhlášení zadávacího řízení se může uskutečnit na základě přímého vyzvání investorem nebo uveřejněním oznámení o zadávacím řízení.

Závazek uchazeče vzniká souhlasem s podmínkami zadávacího řízení. Tímto souhlasem se rozumí splnění podmínek zadávacího řízení a předložení nabídky. Účast uchazeče v zadávacím řízení je dobrovolná, ale odstoupení v průběhu konání zadávacího řízení může být sankcionováno. Nabídka uchazeče musí být předložena ve stanoveném termínu a musí být platná po celou dobu požadovanou zadavatelem. [12]

Rozhodnutí o účasti uchazeče v zadávacím řízení ovlivňují dosavadní zkušenosti s investorem a jeho reference na trhu, kvalita zpracování projektové dokumentace, texty smluv, způsob stanovení ceny nebo možnost případného navýšení ceny za položky víceprací.

3.4.1 Typy zadávacích řízení

Základní typy zadávacích řízení lze nazvat otevřené, jednostupňové, dvoustupňové a jednací.

Otevřené zadávací řízení je používáno především pro projekty s menším rozsahem. Může být zpracováno neomezeným počtem uchazečů. Oznámení vyzývá uchazeče k předložení nabídky a prokázání příslušné kvalifikace. Dokumentace projektu je v takovém případě přístupná u zadavatele zadávacího řízení nebo u jím pověřeného subjektu.

Výhodu v tomto typu zadávacího řízení spatřují především místní menší a střední dodavatelé, kteří se mohou uchytit ve veřejném sektoru, získat nové zakázky a reference. Výběr dodavatele v tomto případě je složitější a časově náročnější, protože investor dostává velké množství nabídek, které mezi sebou musí porovnat.

Při jednostupňovém zadávacím řízení oslovuje investor uchazeče nejčastěji na základě vlastní databáze dodavatelů. Příprava podkladů zadávacího řízení trvá obvykle delší dobu, protože uchazeč nespolupracuje na vypracování podkladů a projektu.

Dvoustupňové zadávací řízení se užívá v případě, že investor očekává více změn technického i jiného charakteru, dodávky mají specifický charakter a jsou nutné přípravné práce před zahájením výběrového řízení nebo v případě, že projektové práce

jsou součástí vlastní realizace projektu. Principem tohoto způsobu zadávacího řízení je na základě výsledků prvního kola zapojit uchazeče do projektových prací. Uchazeč má v tomto případě možnost připomínkovat projektovou dokumentaci, výběr použitých materiálů a technologií. Následně provede jejich ocenění. Je tedy požadována vysoká míra aktivní spolupráce mezi investorem a dodavatelem po celou dobu zadávacího řízení.

V případě jednacím zadávacím řízení investor jedná s uchazeči na základě podaných nabídek o konkrétní podobě projektu a smluv. Jednací zadávací řízení se užívá nejčastěji, když má zadavatel zkušenosti s uchazečem z předchozích projektů. Tento typ řízení je spojen s nízkými náklady zadavatele na přípravu podkladů a nízkými náklady uchazeče na vypracování nabídky. Tento typ řízení není většinou užíván ve veřejném sektoru, protože jednotlivé nabídky není možné jednoznačně vyhodnotit. V soukromém sektoru je nejčastěji využíván v souvislosti s developerskými projekty. [12]

3.4.2 Zadávací podmínky a podklady pro zadávací řízení

Investor spolupracuje s projektantem nebo s vybraným dodavatelem technologie na přípravě zadání pro zadávací řízení. Součástí podkladů je dokumentace pro stavební práce, technologická dokumentace včetně seznamů dodavatelů technologických zařízení a seznamy strojů a zařízení.

V praxi stupeň zadávací dokumentace kolísá mezi dokumentací pro provedení stavby s podrobným výkazem výměr a poměrně nepřesnou dokumentací pro územní řízení nebo pro stavební povolení s neúplným výkazem výměr, popřípadě ocenění formou agregovaných položek.

Platí, že cenová nabídka vypracovávaná na základě dokumentace pro územní řízení je o 30 – 50 % rozdílná od celkových investičních nákladů. Problematické je také zadání, jehož součástí není výkaz výměr. Uchazeč se v tomto případě často rozhoduje o účasti v zadávacím řízení na základě možnosti o navýšení smluvní ceny, která je řešena ve smlouvě o dílo formou víceprací. [12]

Ze zákona č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách vyplývá, že zadávací podmínky musí být jasné a určité. Základem zadávací dokumentace je co nejpřesnější vymezení předmětu veřejné zakázky, provedené natolik podrobným, srozumitelným a co do významu jednotlivých údajů jednoznačným způsobem, který umožní samotné sestavení nabídky, její následné transparentní zhodnocení investorem a poté i následné objektivní přezkoumání toho, zda investor hodnotil nabídky takovým způsobem, jakým měl.

Ze zadávací dokumentace musí být zcela jednoznačně patrné, v jakých otázkách a jak konkrétně spolu budou nabídky soutěžit. Jsou-li zadávací podmínky natolik nejasné, že objektivně připouštějí rozdílný výklad ohledně požadavků na zpracování nabídky nebo způsob hodnocení, je postup investora fakticky nekontrolovatelným, a tedy porušujícím zásadu transparentnosti zadávacího řízení. [13]

3.4.3 Cena a platební podmínky

Z pohledu uchazeče v zadávacím řízení rozhoduje nabídková cena o rentabilitě zakázky. Cena je stanovena dohodou smluvních stran a je součástí smlouvy o dílo.

Z pohledu tvorby ceny se zadávací řízení dělí na zadávací řízení s předloženým výkazem výměr zadavatele, ocenění projektové dokumentace bez výkazu výměr a ocenění podkladů formou pevné ceny.

Pro uchazeče je nejjednodušší první případ, kdy ocení jednotlivé položky výkazu výměr jednotkovými cenami. Výkaz výměr je tedy z pohledu uchazeče nejdůležitější částí zadání. Druhý případ představuje pro uchazeče riziko, protože musí na základě technického popisu specifikovat položky sám, a to i za předpokladu, že je popis nejednoznačný.

Platební podmínky určují formu a způsob úhrady za vykonanou práci a jsou součástí smlouvy o dílo. Nejčastějším způsobem je úhrada 90 – 95 % ceny stavebního díla na základě předání investorovi a 5 – 10 % ceny je uhrazeno po uplynutí záruční doby díla a může být použito na odstranění vad a nedodělků.

V průběhu realizace stavebních prací se často vyskytují požadavky na vícepráce, které nebyly součástí podkladů pro výběrové řízení a nejsou tedy součástí nabídky dodavatele. Požadavky na vícepráce vznikají nejčastěji z důvodu úprav projektové dokumentace, změn rozsahu prací, přímých požadavků investora na jiný druh materiálů nebo technologií nebo z důvodů zavinění dodavatelem, které nejsou hrazené investorem a vznikly například kvůli nedodržení deklarované kvality dodavatelem. [12]

Tímto problémem se zabývá claimový management. V tuzemsku se pod výrazem claim rozumí změna, která má přímý časový a finanční dopad, kdy dodavatel předkládá objednateli požadavek na úhradu vícenákladů a sděluje mu změny v porovnání s původně odsouhlaseným časovým plánem postupu prací. Každý claim je tedy možné chápat jako vícepráce předložené dodavatelem. Úhrada je potom podmíněna dalším jednáním s objednatel, ale není samozřejmostí. [14]

3.4.4 Vyhodnocování zadávacího řízení

V první části vyhodnocení se kontroluje pouze kompletnost a formální správnost předložených nabídek. Vlastní vyhodnocovací proces představuje porovnání původních představ zadavatele s nejuvhodnější nabídkou. V rámci vyhodnocování se prověřují technické, smluvní a finanční podmínky.

V případě nabídek na pevnou cenu je jednodušší, protože není nutné kontrolovat jednotlivé výměry prací. V případě alternativních technických řešení je porovnávání obtížnější, ale může vést ke značným finančním úsporám zadavatele. [13]

3.5 Informační systém nákupu

Hlavní funkcí informačního systému je evidovat a třídit informace, shromážděné a vložené do systému pověřenými pracovníky a poskytovat výstupy všem firemním oddělením. Tyto informace se bezprostředně týkají chodu celého podniku. Pro nákup jsou nejdůležitější informace o cenách, dodavatelích a podmínkách. [4]

Informační systém není omezen jen na operativní problémy, ale slouží i k podpoře strategických rozhodnutí. Jejich využití je možné při zpracování průzkumu nákupních trhů. [3]

Z hlediska podnikové problematiky rozlišujeme informační systémy podle druhu informací, které poskytují. Jedná se o podnikohospodářské informační systémy, které informují o podnikovém plánování, zahrnují zpravodajské, kontrolní, analyticko-informační a hodnotově a množstevně orientované evidenční systémy. Dále jde o manažerské informační systémy, které slouží managementu k podpoře v dokumentaci a k výběru informací, plánování a kontrole. [2]

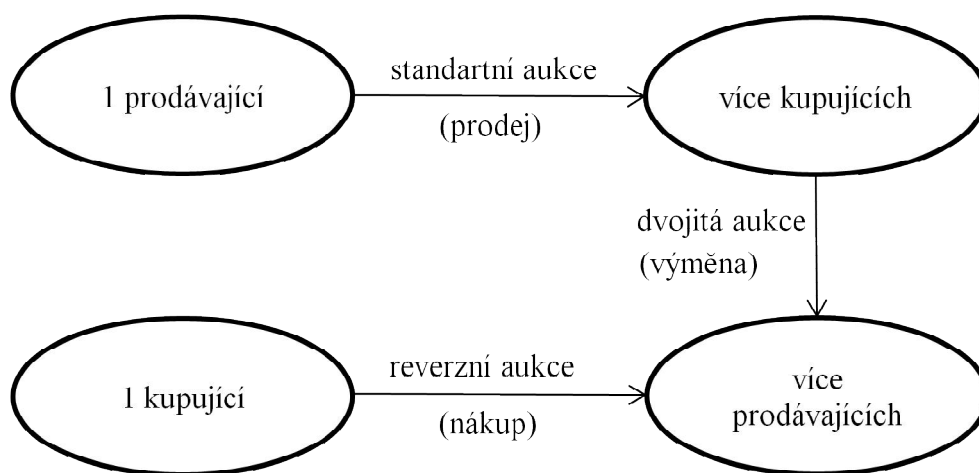
3.6 Controlling řízení nákupu

Cílem controllingu není jen přezkušování daného stavu vzhledem k plánu, ale i zajištění toho, aby byly eliminovány poruchy ovládnutím řízeného procesu.

Controlling řízení nákupu probíhá v šesti krocích. Prvním krokem je stanovení cílů, dalším je analýza skutečnosti, na kterou navazuje analýza odchylek a plánování opatření. Následuje stanovení nových ukazatelů plánu a posledním krokem je informace o výsledcích. [15]

4. AUKCE

Aukce jsou v nejširším smyslu tržním mechanismem, který vyrovnává nabídku a poptávku. Aukce poskytuje mechanismus pro vyjednávání mezi kupujícími a prodávajícími. Proces, kterým se vytváří konečná cena je explicitní a je dobře srozumitelný a pochopitelný všem účastníkům aukce. Aukce jsou také časově méně náročná v porovnání s cenovým vyjednáváním. [16]



Obr. 4-1 Typy aukcí podle počtu prodávajících a kupujících [16]

Jak je patrné z obrázku 4.1 Typy aukcí podle počtu prodávajících a kupujících, standardní aukce jsou zaměřené na prodej. Charakteristickým znakem pro tyto aukce je jeden prodávající a větší počet kupujících, kteří určují konečnou cenu. Reverzní aukce jsou orientovány na nákup a mají jednoho nakupujícího a větší počet prodejců. V tomto případě konečnou cenu určují prodejci. Kombinací předchozích dvou typů aukcí je aukce dvojitá, která zahrnuje více kupujících i prodávajících.

Dále je důležité rozdělení aukcí na otevřené a uzavřené. Při otevřených aukcích je možné vidět nabídky ostatních uchazečů, při uzavřených aukcích nabídky vidět nejsou, jsou podávány například v zalepených obálkách.

Je třeba rozlišit také aukce s rostoucí cenou, kdy výsledkem je nejvyšší cenová nabídka, kterou někdo učinil a aukce se snižující se cenou, kdy se snižuje cena do té doby, než se objeví první nabídka. Tato aukce může volně přejít zpět do předchozího modelu.

4.1 Typy aukcí

V následující kapitole jsou popsány rozdíly mezi různými možnými mechanismy aukcí. Každý typ aukce je vhodný pro prodej nebo nákup jiného druhu zboží nebo služeb. Pro urychlení průběhu aukcí může být stanovena hodnota minimálního přírůstku ceny. V aukcích může být stanovena tzv. rezervní cena. Tato cena dává prodávajícímu možnost neprodat objekt, pokud se nejvyšší nabídka nepřehoupne právě přes tuto rezervní cenu.

Výše už byl popsán rozdíl mezi nákupní a prodejní aukcí, uzavřenou nebo otevřenou aukcí a aukcí s klesající nebo stoupající cenou. Tato kapitola se jimi tedy už nebude zabývat.

4.1.1 Anglická aukce

Je neznámějším typem aukce. Anglická aukce je známá z dražebních síní, kde se draží umělecké předměty, nemovitosti nebo ojeté automobily. Jedná se o otevřenou aukci se zvyšující se cenou. Prodávající začíná aukci na nízké ceně a postupně cenu navyšuje, dokud se nenajde někdo, kdo by s navýšenou cenou souhlasil. Aukci tedy vyhraje účastník s nejvyšší nabídkou a tuto vydraženou částku potom zaplatí. [16]

4.1.2 Japonská aukce

Tato aukce se velmi podobá anglické aukci. Rozdíl je v tom, že při každém zvýšení ceny se ostatní účastníci musí vyjádřit, jestli v dané aukci chtějí pokračovat nebo z ní chtějí odstoupit. [16]

4.1.3 Holandská aukce

V tomto typu aukce je cena stanovena vysoko a postupně se snižuje, dokud některý z účastníků není ochoten zaplatit průběžnou cenu a nezastaví dražbu. Tento účastník zaplatí tuto průběžnou cenu. [16]

4.1.4 Aukce první ceny

Jde o uzavřenou aukci, kdy účastník sdělí svou nabídku prodávajícímu bez znalosti nabídek ostatních uchazečů. Vítězem je účastník s nejvyšší nabídkou a tuto cenu musí zaplatit. Tento typ aukcí je využíván i u reverzních aukcí a tímto způsobem je zadáváno velké množství veřejných zakázek. V tomto případě je vítězem účastník s nejnižší nabídnutou cenou. [16]

4.1.5 Aukce druhé ceny

Také se jí říká Vickreyova aukce, podle Williama Vickreya, jejího zakladatele, který je nositelem Nobelovy ceny za ekonomii z roku 1996. Jedná se opět o uzavřenou aukci, vítězem se stává účastník s nejvyšší nabídkou, ale zaplatí druhou nejvyšší nabídku. Tato aukce není běžně používaná, používá se nejvíce pro teoretické analýzy, ale uplatňuje se i v elektronickém obchodování B2B (business to business). [16]

4.1.6 Více-položkové a více-objektové aukce

Jedná se o typy aukcí, kdy kupující nebo prodávající draží jeden typ objektu v několika položkách. Pokud jsou tyto položky nebo objekty požadovány sekvenčně, je možnost provést postupně jedno-objektové nebo jedno-položkové aukce a tento průběh nepřináší odlišnosti od výše uvedených aukcí. [16]

4.1.7 Kombinatorické aukce

Pokud se draží více objektů simultánně, jedná se o kombinatorickou aukci. Pro tyto aukce je typické, že uchazeč je ochoten nabídnout vyšší cenu za určitou kombinaci objektů, než kdyby se tyto objekty dražily samostatně. V takových případech probíhají

aukce, kde účastníci předkládají nabídky na různé kombinace objektů, a prodávající rozhoduje, které z těchto kombinací jsou pro něj akceptovatelné. [16]

4.2 Elektronické reverzní aukce

Elektronické reverzní aukce se využívají k výběru dodavatele, ke kterému dochází online v prostředí internetu, kdy mohou účastníci okamžitě reagovat na pokles celkové ceny snížením svých nabídek. Zjednodušeně se jedná o interaktivní vyjednávání o ceně a dodavatelských podmínkách.

Elektronické reverzní aukce jsou pro podnik vhodné zejména v případě, kdy jsou předpokládané úspory z aukcí větší než náklady, které podnik vydá za pořízení nebo pronájem reverzního aukčního systému. Očekávané úspory bývají 5% kupní ceny, ale obvykle se ve finále pohybují o několik procent výše. Dalším předpokladem je velikost poptávaného zboží nebo služeb. Objem zakázky by měl být atraktivní pro potenciální dodavatele. Lze totiž předpokládat, že čím větší bude zakázka, tím více potenciálních dodavatelů projeví zájem zúčastnit se výběrového řízení. Při malých zakázkách je možným řešením alianční (sdružený) nákup více firem. Dalším kritériem pro používání aukčního systému může být úspora času. Pro realizaci aukcí je důležitá schopnost dosáhnout dostatečného množství nabídek, tedy existence konkurence mezi dodavateli. Samozřejmě nejlepší pro úspěch aukcí je konkurenční prostředí, kde převažuje nabídka nad poptávkou. [17]

Hlavní výhodou elektronických reverzních aukcí je rychlost komunikace s potenciálními dodavateli a rychlost celkového průběhu zadávacího řízení, dále pak transparentnost procesů, protože celý průběh aukce je monitorován a zaznamenáván do „černé skříňky“. Zpětně lze tedy prokázat průběh aukce. Elektronické reverzní aukce jsou také špatně manipulovatelné, protože účastníci výběrových řízení se aukce účastní na dálku prostřednictvím internetu. V neposlední řadě je výhodou také snadný průzkum cen prostřednictvím aukčních systémů.

4.3 Poskytovatelé online aukčních systémů v České republice

V České republice působí několik společností, které poskytují online aukční software pro online výběrová řízení. V této kapitole budou stručně představeny nejvýznamnější společnosti.

4.3.1 Proe.biz

PROe.biz je neúspěšnějším systémem pro online výběrová řízení v České republice. Provozovatelem a autorem systému je společnost NAR marketing s.r.o. Systém vznikl v roce 2003. Společnost nabízí jak pořádání elektronických aukcí, tak i prodej e-aukčního software. Systém je přeložen do šesti jazyků a umožňuje tedy provádět aukce v různých jazycích. [18]

4.3.2 PPE

Společnost PPE působí na českém trhu již 11 let a specializuje se na elektronické zadávání veřejných zakázek. Poskytuje několik nástrojů nejen pro veřejnou správu, ale i pro firmy. Z těch je to ppeSystem Poptávka, který umožňuje vytvářet a spravovat poptávky a předkládat je dodavatelům. Nastavbou je ppeSystem Aukce, který navazuje na předchozí systém a předložené nabídky jsou zde vedeny jako vstupní ceny do aukce. Dalším typem je ppeSystem Nákupní systém, který je uzpůsoben pro opakované nákupy stejných objektů. [19]

4.3.3 eCentre

eCentre je systém určený pro elektronizaci veřejných zakázek. Minimalizuje finanční a personální zatížení zadavatele a umožňuje vést výběrová řízení transparentně. Pro provoz aukcí využívá software Proe.biz. [20]

4.3.4 Aukční poradenské centrum

Aukční poradenské centrum se zaměřuje na soukromý i veřejný sektor. Kromě elektronických aukcí se zabývá i dotačními programy Evropské Unie. Na svých

stránkách má uveden seznam komodit a služeb a jejich orientační objem vhodný pro elektronické aukce. Nabízí pořádání elektronických aukcí i pronájem aukčního software. [21]

4.3.5 Další poskytovatelé

V České republice působí samozřejmě více poskytovatelů e-aukčních systémů a provozovatelů elektronických reverzních aukcí, není však možné napsat o všech. Dalšími společnostmi jsou např. Trifid RAS, Nákupní aukce, Centrade, GeM nebo Destax eAukce. Většina z těchto společností nenabízí pouze elektronické aukce, ale většinou se zaměřují i na tvorbu e-shopů a webových stránek nebo jsou certifikovanými tržišti veřejné správy.

4.4 Průběh elektronické reverzní aukce

Tato kapitola se zabývá průběhem elektronických reverzních aukcí z pohledu investora, od přípravy podkladů po vyhodnocení nabídek jednotlivých účastníků.

4.4.1 Příprava

V této fázi spolupracují investor spolu s realizátorem výběrového řízení, přičemž může jít o jednu osobu. Investor nebo též vyhlášovatel aukce má v této fázi za úkol přesné definování předmětu poptávky a stanovení časů jednotlivých fází a podmínek, za kterých se dodavatelé mohou aukce zúčastnit. Realizátor tvoří aukci v systému a je v roli poradce, kdy čerpá ze zkušeností z již proběhnutých aukcí.

Dodavatelské podmínky se dělí na fixní a variabilní v závislosti na tom, jestli s nimi může účastník elektronické aukce manipulovat nebo je měnit. Příkladem fixních podmínek jsou kvalitativní podmínky nebo způsob přepravy, z variabilních podmínek to může být splatnost faktur, termín dodání nebo procentuální slevy na jiné položky, které účastník upravuje v závislostech na svých možnostech, ale tak, aby jeho nabídka byla co možná nejatraktivnější. Pokud účastník není schopný splnit fixní podmínky, nemůže se elektronické reverzní aukce zúčastnit.

Nejdůležitější částí přípravy elektronické reverzní aukce nebo jinak řečeno online výběrového řízení je přesné definování předmětu poptávky. Vhodné je také přiložit výkresovou dokumentaci, fotografie, certifikáty, seznam požadovaných vlastností a jiné dokumenty, které usnadní účastníkům tvorbu nabídky. Definování samozřejmě vyžaduje konzultaci s potenciálními dodavateli. Komunikace s dodavateli také může zvýšit ochotu účastnit se elektronických reverzních aukcí. Je také nezbytné stanovit kritéria, podle kterých se bude následně online výběrové řízení hodnotit. [22]

Ve stavebnictví jsou těmito kritérii kromě výsledné celkové ceny také délka záruční doby, splatnost faktur, doba realizace nebo doba dodávky. Těmito kritériím je přiřazena procentuální váha. Nejvyšší váha je přiřazena ceně. V průběhu elektronické aukce jsou cena a další kritéria přepočítávána na body a podle počtu bodů je hodnoceno pořadí účastníků. K přepočtu na body se využívá vzorce, který je známý všem účastníkům aukce.

4.4.2 Výzva k účasti

Pozvánka k účasti na online výběrovém řízení musí obsahovat údaje, podle kterých bude potenciální dodavatel schopen zaslat svou nabídku a následně se bez problémů zúčastnit celé aukce. Obsahem také musí být všechny podmínky, které byly stanoveny ve fázi přípravy aukce.

V pozvánkách k online výběrovému řízení by měl být mimo jiné uveden i způsob vyhodnocení, aby každý účastník věděl, jak se určí pořadí i jaká váha je přiřazena jednotlivým podmínkám. Také je nezbytné uvést, jestli je výsledek online výběrového řízení považován za výsledek celého výběrového řízení nebo je pouze jeho částí.

K výzvě k účasti je také možné přiložit další informace, které by mohly specifikovat poptávaný produkt nebo usnadnit dodavatelům práci při zpracování nabídek. Může se jednat o výkresovou dokumentaci, různé nákresy nebo fotografie.

Aukční systémy mají většinou implementovaný nástroj na správu a vytváření pozvánek, který má v sobě zabudovanou kontrolu potřebných údajů, bez jejichž vyplnění není umožněno vůbec pozvánky odeslat. Aukční systémy většinou podporují dvě možnosti

odesílání pozvánek. První je e-mail s celkovým popisem aukce se všemi jejími specifikacemi a podmínkami, druhou možností je zaslání stručné zprávy, která obsahuje pouze krátkou informaci s odkazem na webovou stránku, kde aukce probíhá a kde jsou všechny potřebné informace uvedeny.

Vhodné je také požadovat informaci, zda se dotázaný dodavatel hodlá výběrového řízení účastnit. To lze provést například pomocí formuláře, který je přiložen k pozvánce a mimo jiné vyzývá dodavatele vyplnit základní informace, jako je název firmy a kontaktní osoba, zabývající se touto konkrétní aukcí. [22]

4.4.3 Zadávací kolo

Po vyplnění registračního formuláře je účastníkům umožněn přístup do e-aukční síně. Tímto úkonem začíná zadávací kolo, které trvá většinou několik dní a slouží účastníkům například k seznámení se softwarem a k případným dotazům při nesrovnalostech. V průběhu tohoto kola také účastníci vkládají do systému své vstupní nabídky. Ty mohou v průběhu celého zadávacího kola měnit a současně nevidí nabídky konkurenčních dodavatelů.

Po zadání všech nabídek účastníků je možné provést kontrolu věcné správnosti všech zadaných vstupních nabídek. Pokud se objeví chyby, například ceny za jinou jednotku, než bylo požadováno, má dodavatel možnost opravy za asistence administrátora. Cílem této kontroly je mít od všech dodavatelů vzájemně porovnatelné nabídky. Eliminují se tím problémy, které by mohly nastat v samotném soutěžním kole. [22]

4.4.4 Vlastní e-aukce

Vlastní e-aukce trvá nejčastěji půlhodinu až hodinu. Během té doby se účastníkům kromě jejich nabídky současně zobrazuje i nejvýhodnější nabídka. Během tohoto kola tedy účastník upravuje nabídku v závislosti na konkurenci. Aukce má diskrétní průběh, účastníci nevědí, kdo konkrétně se aukce dále účastní.

E-aukční software má v základním nastavení možnost automatického prodlužování. To znamená, že pokud někdo změní nabídku na nejvýhodnější v posledních minutách, je aukce prodloužena o další minuty.

Další nastavitelnou možností je minimální částka, o kterou lze snížit nabídku. Tu lze nastavit procentuálně nebo konkrétní sumou. V praxi je obvyklé nastavovat tento krok snížení ceny co nejmenší a to kolem 0,1% vstupní ceny. Je sice možné, že toto rozhodnutí částečně prodlouží samotnou e-aukci, ale také umožní účastníkům postupně upravovat ceny a tím dosáhnout většího snížení ceny.

Během samotné e-aukce je komunikace mezi dodavatelem a vyhlášovatelem umožněna prostřednictvím chatu, který je součástí e-aukčního systému, ten konverzace archivuje a na rozdíl od telefonátů či jiného druhu komunikace ji lze zpětně vyhledat a není možné ji smazat ani změnit.

Po ukončení e-aukce má zadavatel i jednotliví účastníci možnost tisku protokolů, které obsahují průběh změn nabídek nebo záznam chatové konverzace. [22]

4.4.5 Elektronická aukční síň

Na obrázku 5.6 Průběh elektronické aukce je pro názornost uveden otisk aukční síně elektronické reverzní aukce společnosti NAR marketing s.r.o. v softwaru PROe.biz. V tomto případě se jedná o nákup v oblasti energetiky, ale pro názornost tento příklad bude stačit. V záhlaví jsou uvedeny údaje o aukci – datum, kdy se konala, název, počet účastníků. Vlevo nahoře se také může objevit logo pořadající firmy.

V první záložce je vidět průběh aukce, například které kolo aukce běží, zda se jedná o kolo zadávací, soutěžní nebo zda byla aukce již ukončena a je zde vidět, kolik zbývá času do ukončení aukce.

V další záložce je zobrazena procentuální potenciální finanční úspora mezi počáteční cenovou nabídkou a aktuálním stavem. Dále je vidět aktuální nejnížší nabídku a následují údaje o jednotlivých účastnících.

proebiz PRNázení Zbyněk Doňmal / provided by NAR marketing s.r.o. proebiz ver. 2.31 / © nar [logout]

Donasy (Zbytek Doňmal) Zaátek: 01.10.2005 08:00 Počet ástníkú: 5
 Nákupní výběrové řízení Konec: 03.10.2005 08:30 Počet on-line přihlášených: 0

Kolo: Ukončeno 08.01.2006 22:07:39
0 sek. Ukončeno

Stav: CZK **421 000** % **1.21**

Obrazení: kód M3 Nové
 Min. možná nabídka **34 257 000.00**
 Nejlepší nabídka **34 612 000.00**

Kód	Název položky	M3	Množství	Celkem v CZK	Min. nabíd. v CZK	Nabídka v CZK				Nab
						Dodavatel 1	Dodavatel 2	Dodavatel 3	Dodavatel 4	
004	Silová elektrárna zavod - sběrná	MWh	5 300.00	9 487 000.00	1 790.00	1 790.00	1 820.00	1 800.00	1 800.00	
005	Silová elektrárna zavod - Krumlice	MWh	3 700.00	6 596 000.00	1 780.00	1 800.00	1 820.00	1 800.00	1 780.00	
006	Silová elektrárna zavod - Struný	MWh	3 900.00	7 020 000.00	1 800.00	1 800.00	1 820.00	1 800.00	1 800.00	
(1) Odchyka měsíčních odběrů celkem:						ano	ano	ne	ano	ano
(2) Odchyka měsíčního odběru celkem - tolerance:						bez omezení	+20%	+30%	bez omezení	
(3) Odchyka měsíčního odběru odběrného místa - tolerance:						+30%	+30%			
(4) Změna ročního odběrového diagramu na daný měsíc:						bez omezení	+20%	+20%	+30%	bez omezení
(5) Sankce za nedodržení tolerance měsíčního odběru v Kč/MWh:						bez sankce	151-200	201-250	100-150	bez sankce
(6) Komunikační nástroj pro sjednávání odběrových diagramů:						Internet	e-mail	Internet	e-mail	e-mail
Celková nabídka						34 612 000.00	34 793 000.00	34 674 000.00	34 665 000.00	34 612 000.00
Korekce změny ročního odběrového diagramu na daný měsíc						34 612 000.00	34 932 172.00	34 812 696.00	34 768 995.00	34 612 000.00
Korekce za sankce za nedodržení tolerance měsíčního odběru						34 612 000.00	35 036 968.52	34 951 946.78	34 838 532.99	34 612 000.00
Korekce odchyky měsíčních odběrů celkem						34 612 000.00	35 036 968.52	36 000 505.19	34 838 532.99	34 612 000.00
Korekce tolerance odchyky měsíčního odběru celkem						0.00	35 177 116.39	0.00	34 943 048.59	34 612 000.00
Korekce tolerance odchyky měsíčního odběru odběrného místa						0.00				

Obr. 4-2 Průběh elektronické aukce [23]

O oddíl níže jsou zobrazeny aktuální nabídky jednotlivých soutěžících, kdy zvýrazněná čísla jsou aktuálně nejnižší nabídky a podmínky, ke kterým se můžou jednotliví soutěžící vyjádřit.

5. DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

V rámci zpracování diplomové práce bylo provedeno dotazníkové šetření, jehož respondenty byli zaměstnanci obchodních a technických oddělení nebo zástupci vedení různě velkých stavebních firem v rámci celé České republiky. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 54 respondentů.

Cílem tohoto šetření bylo zjištění aktuálních názorů a zkušeností respondentů s reverzními elektronickými aukcemi ve stavební praxi. Výstupem dotazníkového šetření je potom zjištění, jestli jsou reverzní elektronické aukce vhodným nástrojem pro stavebnictví. Výstupy z dotazníkového šetření také budou využity k analýze při hledání možností zlepšení tohoto nástroje pro stavební trh.

Dotazník byl po vytvoření testován na malém vzorku studentů a konzultován s odborníky a poté byl upraven do finální podoby, v jaké byl odeslán respondentům. Sběr dat ve firmách probíhal prostřednictvím elektronické pošty a pomocí telefonického dotazování. Respondenti byli před zahájením vyplňování dotazníku obeznámeni s účelem dotazování a poučeni o anonymitě při vyplňování.

Vlastní výzkum byl realizován prostřednictvím serveru <http://www.vyplnto.cz> a z velké části telefonickým dotazováním. V rámci dotazování bylo osloveno 200 respondentů, návratnost dotazníku hlavně díky telefonickému dotazování dosáhla 27%. Grafy použité v této kapitole byly vygenerovány na výše uvedeném serveru.

5.1 Struktura dotazníku

Dotazník obsahuje otázky uzavřené, polouzavřené i otevřené. Uzavřené otázky jsou formulovány tak, aby byla možnost pouze jedné odpovědi (*unique choice*) nebo kombinací odpovědí (*multichoice*) z předem připraveného seznamu možností. Aby bylo možné z dotazníku zjistit vlastní názory respondentů, bylo použito poměrně velké množství otevřených otázek, které však v dotazníku byly označeny jako nepovinné (bez povinnosti vyplnit) pro případ, že respondent nebude znát odpověď nebo se touto částí

dotazníku nebude chtít zabývat. Posledním druhem otázek jsou otázky polouzavřené, kde kromě výběru ze seznamu odpovědí může respondent přidat svoji vlastní unikátní odpověď. Tyto otázky jsou použity tam, kde se předpokládá častý výskyt určitých odpovědí a možnost výskytu ojedinělých jiných odpovědí.

První část dotazníku je zaměřena na obecné informace o dotazované firmě. Ptá se na obor působení, počet zaměstnanců, sídlo firmy a na to, jakým způsobem se firma setkává s reverzními elektronickými aukcemi. Druhá část dotazníku již zkoumá názory a zkušenosti v závislosti na tom, zda se respondent aukcí účastní jako dodavatel, investor nebo zda se s nimi ještě nesešel. Poslední část dotazníku je zaměřená opět na všechny respondenty a ptá se na benefity a nevýhody, které jsou s používáním reverzních elektronických aukcí spjaty.

5.2 Výsledky dotazníkového šetření

5.2.1 Oblast působnosti firem

První polouzavřenou otázkou můžeme respondenty rozřídít do kategorií, podle oboru působnosti firmy. Respondent měl možnost jedné až čtyř odpovědí a mohl také vyplnit svou unikátní odpověď.



Obr. 5-1 Graf oblasti působnosti firem [24]

Nejčastější odpovědí respondentů je „Realizace staveb“, odpovědělo tak 45 z celkového počtu 54 respondentů, a to buď samostatně, nebo v kombinaci s dalšími nabízenými možnostmi. To odpovídá 83,3 % dotázaných. Toto číslo není překvapující, protože dotazník byl převážně směřován do firem, které se realizací staveb nebo jejich částí zabývají. Možnost vyplnit svou unikátní odpověď využili pouze dva respondenti a to vždy v kombinaci s další nabízenou možností. Oba respondenti uvedli jako další hlavní činnost prodej, proto byla pro prodej vytvořena další kategorie a odpovědi jsou považovány za stejné.

Z dat dotazníkového šetření dále vyplývá, že respondenti, kteří ve své odpovědi nebo kombinaci odpovědí neuvedli odpověď „Realizace staveb“, se z velké části neseťkali v praxi s využitím reverzních elektronických aukcí. Vyplývá to i z povahy nejčastějších předmětů aukcí. Pokud jde o projekční činnost, bylo by velmi obtížné stanovit hodnotící kritéria, např. architektonického návrhu nové budovy. V realitním odvětví se aukce využívají, jedná se ale o nákupní aukce nejčastěji anglického nebo holandského typu, s prodejními aukcemi se v realitním odvětví neseťkáváme. V případě společností, které vyrábějí stavební hmoty, se tyto aukce využívají častěji. Lze zde totiž snáze nastavit technické podmínky a hodnotící kritéria.

5.2.2 Počet zaměstnanců společnosti

Druhá otázka zjišťovala celkové počty zaměstnanců ve zúčastněných firmách. Z důvodu snahy o vytvoření reprezentativního vzorku dotazovaných, byly v průběhu dotazování osločovány malé, střední i velké stavební firmy. Pro potřebu dotazníku byly hranice mezi malou a střední firmou stanoveny na 50 zaměstnanců a mezi střední a velkou firmou na 100 zaměstnanců. Největší návratnost dotazníků je z malých firem, protože jsou v České republice zastoupeny nejvíce. Navíc při jednání o vyplnění dotazníku bylo v menší firmě snazší najít kompetentní osobu, která se zabývá danou problematikou. Malé firmy byly většinou i ochotnější než velké a střední firmy poskytnout anonymně informace.

Informace o počtech zaměstnanců firem jsou dále použity při určování závislostí různých skutečností na velikost firmy v kapitole 5.3 Vyhodnocení dotazníkového

průzkumu, kde jsou formulovány a vyhodnocovány hypotézy. Na následujícím obrázku je pro názornost zobrazeno složení respondentů dotazníku.



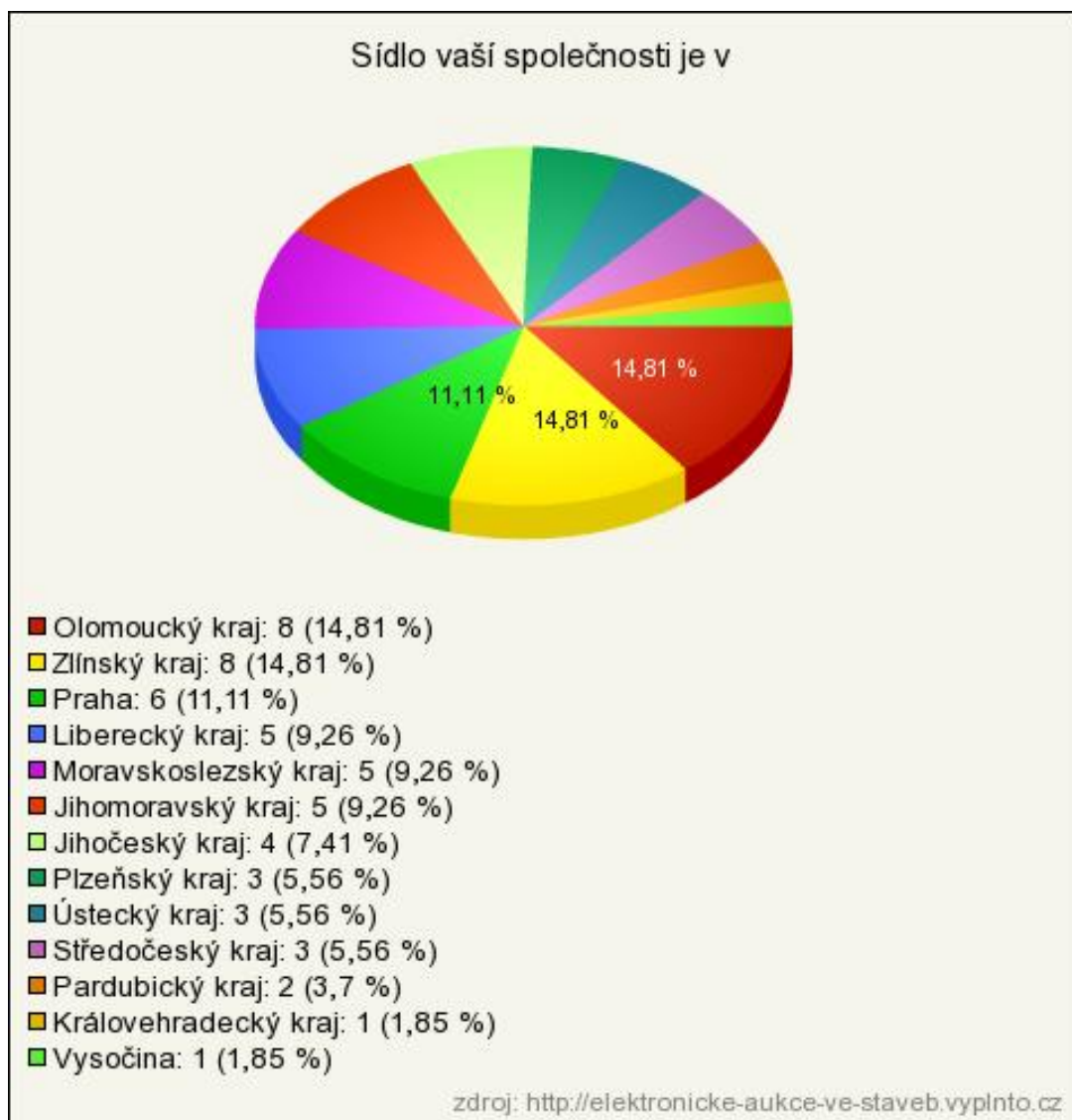
Obr. 5-2 Počet zaměstnanců společnosti [24]

5.2.3 Sídlo společnosti

Pro objektivní vyhodnocení, které by bylo možné vztáhnout na firmy celé České republiky, je důležité, aby dotazníky byly vyplněny zástupci firem ze všech krajů republiky. Toho mělo být dosaženo rovnoměrným rozložením počtu dotázaných v jednotlivých krajích. V následujícím grafu je vidět složení respondentů podle kraje, ve kterém má stavební firma sídlo. Z grafu je patrné, že návratnost dotazníků z Moravy a Slezska je větší než návratnost dotazníků z Čech, rozdíly ale nejsou velké, takže by nemělo dojít k velkému zkreslení výsledků.

Dotazník se týká pouze firem působících v České republice, ale protože určité množství firem má sídlo v zahraničí, byla u této otázky zobrazena i odpověď „Mimo Českou republiku“. Tato odpověď ale nebyla využita. Možnými důvody jsou neúčast žádné

z těchto firem na průzkumu nebo zatrhnutí odpovědi kraje, kde působí lokální odnož dané firmy.



Obr. 5-3 Sídlo společnosti [24]

5.2.4 Rozdělení respondentů podle zkušeností s reverzními elektronickými aukcemi

Na základě odpovědi na tuto otázku byli respondenti rozděleni do skupin podle toho, zda mají s elektronickými reverzními aukcemi zkušenosti z pozice účastníka, zadavatele, nebo zda se s elektronickou aukcí v praxi ještě neseťkali. Dotazník byl zaměřen hlavně na účastníky elektronických reverzních aukcí, proto tvoří nejpočetnější

skupinu. Následující otázky byly položeny pouze respondentům, kteří mají s elektronickou aukcí zkušenosti z pozice účastníka.

5.2.5 Nejčastější předměty e-aukce

První otevřená otázka, určená účastníkům elektronických reverzních aukcí, směřovala k nejčastějším předmětům elektronických aukcí. Z odpovědí vyplynulo, že elektronické aukce jsou univerzálně použitelné. Odpovědi na tuto otázku byly ale velmi nesourodé, a to právě z důvodu otevřenosti této otázky. Proto byly odpovědi pro účel vyhodnocení dotazníku zjednodušeny a zapsány do následující tabulky.

Tab. 5-1 Nejčastější předměty e-aukce

Předmět aukce	Počet odpovědí (%)
Stavební práce	87%
<i>z toho: HSV</i>	<i>43,50%</i>
<i>z toho: PSV</i>	<i>30,50%</i>
Materiál	13%

Zdroj: DOSEDĚLOVÁ, Pavla. Elektronické aukce ve stavebnictví (výsledky průzkumu) [24]

Z odpovědí lze vysledovat, že nejčastějším předmětem elektronických reverzních aukcí jsou stavební práce, přičemž v odpovědích byly početně téměř stejně zastoupeny práce HSV a práce PSV. Ze všech respondentů, kteří na tuto otázku odpověděli, uvedlo stavební práce jako svou odpověď 87 % respondentů. Z toho 50 % respondentů uvedlo práci z oblasti PSV a 35% respondentů práci z oblasti HSV. Zbýlých 15 % respondentů uvedlo obecnou odpověď, ze které nebylo možno určit, zda se jedná o oblast HSV nebo PSV. Dalším předmětem elektronických aukcí jsou stavební materiály. Stavební materiál jako odpověď uvedlo 13% respondentů.

V odpovědích se objevovaly stavební materiály i práce napříč celým stavebnictvím. Jako příklad lze uvést zemní práce, zakládání, sanace, obvodové pláště, práce PSV jako tepelné izolace, výplně otvorů, technická zabezpečení budov aj. V aukcích se neobjevily projektové a podobné tvůrčí práce, které nelze tak snadno hodnotit. Pro takové objekty by se jen velmi těžko stanovovala hodnotící kritéria a technické předpoklady.

5.2.6 Preference ve výběrových řízeních

Další otázka si kladla za cíl zjišťování preferencí při možnosti výběru výběrového řízení. Tato otázka je důležitá, aby byla odhalena obliba elektronických reverzních aukcí ve stavebních firmách.



Obr. 5-4 Preference ve výběrových řízeních [24]

Z grafu vyplývá, že většina respondentů z řad uchazečů výběrových řízení (80 %) dává přednost tradičním způsobům poptávání. Ze zkušeností se dá předpokládat, že jsou respondenti nespokojeni s velkým snižováním cen, ke kterému jsou v těchto aukcích tlačeni. Na dotazníky odpovídali většinou pracovníci obchodních oddělení, pro které je

elektronická aukce často prací navíc, kterou musí nově začlenit do svého pracovního dne, což také může být dalším důvodem k nelibosti.

Lze také předpokládat, že u menších firem je tento výběr také způsoben nedostatečnou administrativní základnou. Pro takové firmy může být obtížné začlenit pravidelnou účast na elektronických aukcích do běžného pracovního dne vzhledem k tomu, že aukce většinou probíhají velmi krátkou dobu (v řádu desítek minut) a během této doby musí být pracovník u počítače a připojen na internet.

5.2.7 Přehlednost online výběrových řízení

Následující otázky mají za úkol zjistit důvody negativních odpovědí na předchozí otázku. Hned další otázka zjišťuje přehlednost elektronických reverzních aukcí v porovnání s přehledností tradičního způsobu výběrového řízení. Logickým předpokladem je, že účastníci aukcí vzhledem ke svým předchozím odpovědím opět dají přednost tradičním způsobům poptávání.

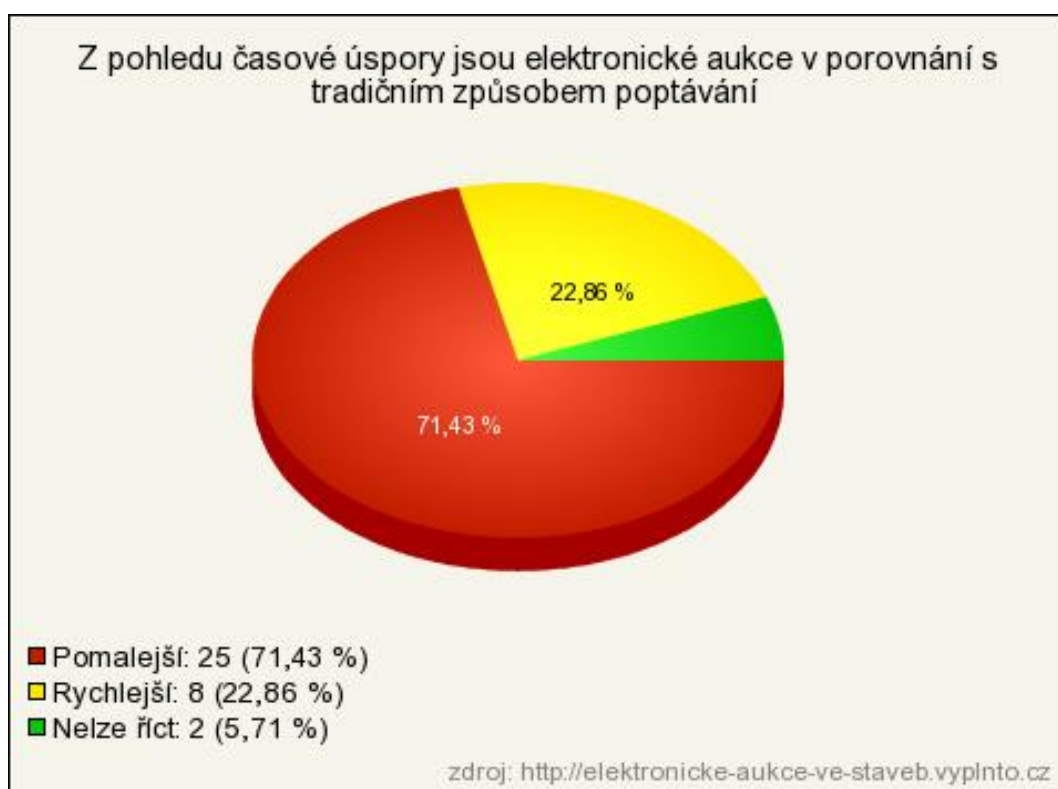


Obr. 5-5 Přehlednost výběrových řízení [24]

Více než tři čtvrtiny respondentů 80,1 % považuje elektronické aukce za přehlednější než tradiční způsoby poptávání. To je pravděpodobně způsobeno většinou přehledným zpracováním software pro elektronické reverzní aukce, kdy v průběhu aukce účastník vidí všechny důležité informace na jednom místě na svém monitoru.

5.2.8 Časová úspora při používání elektronických reverzních aukcí

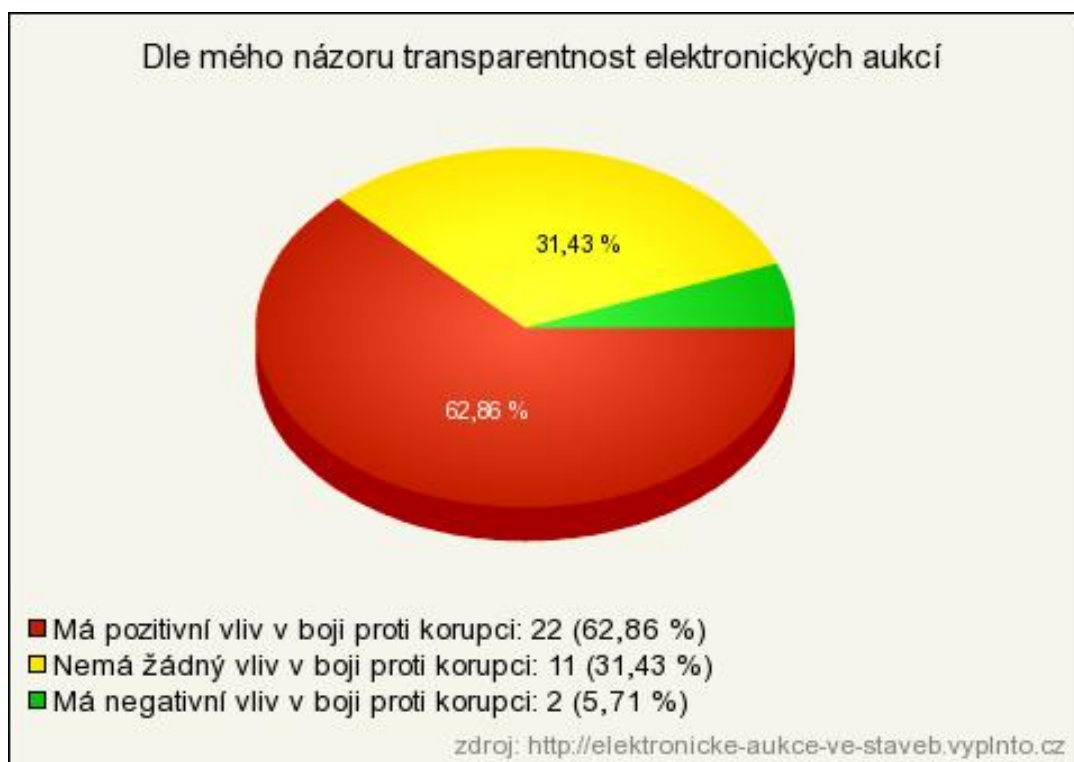
Další otázkou bude zjištěna časová úspora při účasti na elektronických reverzních aukcích. Zde převládá názor, že práce s elektronickými aukcemi je pomalejší než tradiční způsob výběrového řízení. Z rozhovorů v průběhu dotazování lze říct, že je to pravděpodobně způsobeno tím, že účastník elektronické aukce musí nejdříve projít tradiční částí výběrového řízení, seznámit se s průběhem elektronické reverzní aukce a s fungováním konkrétního aukčního systému a až v návaznosti na tyto činnosti probíhá elektronická aukce, která trvá desítky minut a které obchodník po celou dobu trvání musí alespoň částečně věnovat pozornost. Elektronická reverzní aukce je tedy v tomto případě nástavba na proběhnuté tradiční výběrové řízení.



Obr. 5-6 Časová úspora při používání elektronických reverzních aukcí [24]

5.2.9 Transparentnost elektronických reverzních aukcí

Poslední otázka pro skupinu respondentů, kteří se účastní reverzních elektronických aukcí jako soutěžící, se týkala jejich názoru ohledně transparentnosti průběhu elektronických aukcí.



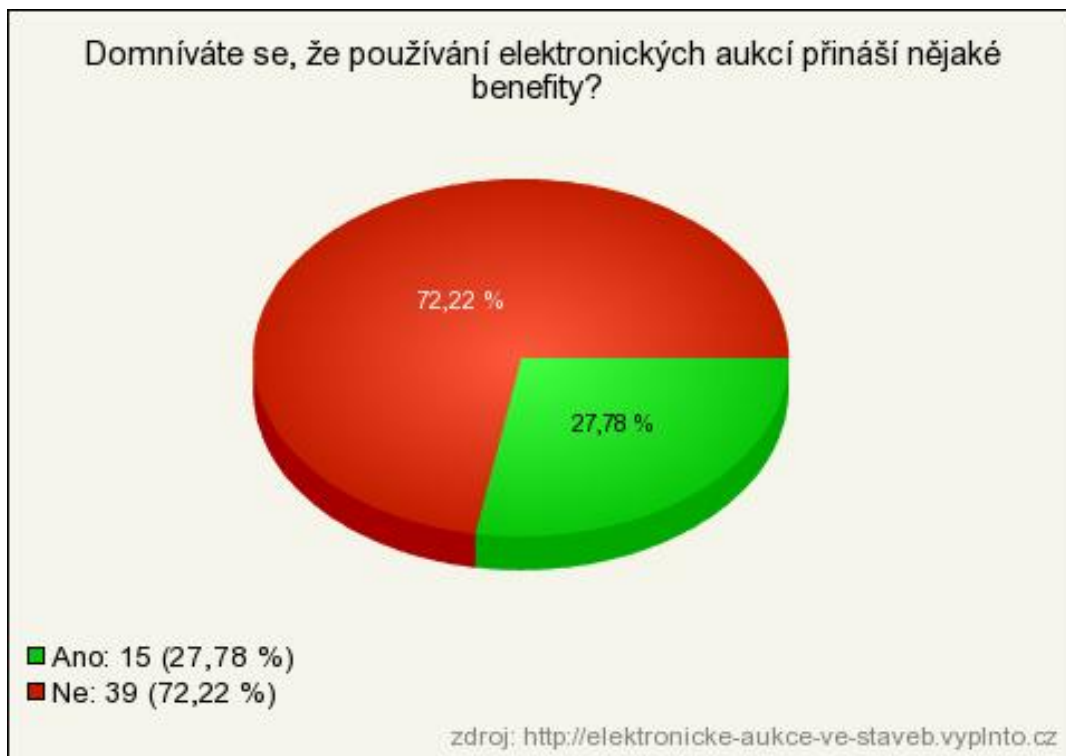
Obr. 5-7 Transparentnost elektronických reverzních aukcí [24]

Z grafu jasně vyplývá pozitivní ohlas na elektronické aukce z pohledu transparentnosti. Průběh elektronické aukce je zaznamenávám a dá se zpětně dohledat. Každý z účastníků elektronické reverzní aukce si může prohlédnout historii přiřazování a záznam komunikace s pořadatelem e-aukce. To stejné si může zobrazit i pořadatel. Ten si může zobrazit údaje o všech účastnících. Účastníci pro sebe navzájem zůstávají v průběhu e-aukce i po jejím skončení v anonymitě.

I přesto se ale objevily ohlasy, že elektronické reverzní aukce nejsou vhodným nástrojem v boji proti korupci, a že není těžké jejich ochranu obejít.

5.2.10 Benefity spojené s používáním elektronických reverzních aukcí

Tato otázka byla položena všem respondentům, kteří se dotazníkového šetření účastnili. Týkala se názoru, zda používání reverzních elektronických aukcí přináší nějaké benefity. Je tedy uzavřená, ale je spojena s otevřenou podotázkou, kde respondent může uvést konkrétní benefity nebo výhody s tímto spojené.



Obr. 5-8 Benefity spojené s používáním elektronických reverzních aukcí [24]

Téměř tři čtvrtiny respondentů uvedli, že používání elektronických reverzních aukcí nepřináší žádné benefity. Je pravděpodobné, že tato otázka je zkreslena tím, že se dotazníkového šetření účastnilo méně pořadatelů e-aukcí než účastníků.

Nejčastěji respondenti uváděli časové a finanční benefity. Mezi odpověďmi se objevila i nemožnost podvodu nebo možnost získat zakázku, kterou by bez účasti v aukci nebylo možné získat.

5.2.11 Nevýhody spojené s používáním elektronických reverzních aukcí

Tato otázka byla položena všem respondentům, kteří se dotazníkového šetření účastnili. Cílem otázky bylo zjistit, zda je používání elektronických reverzních aukcí spojeno s nějakými nevýhodami. Je tedy uzavřená, ale je spojena s otevřenou podotázkou, kde respondent může uvést konkrétní názory na tuto problematiku.



Obr. 5-9 Nevýhody spojené s používáním elektronických reverzních aukcí [24]

Pořadatelé elektronických reverzních aukcí spatřují největší nevýhody v možné ztrátě důvěryhodnosti. Další nevýhodu spatřují v práci navíc, která je s pořádáním e-aukcí spojena.

Respondenti, kteří do e-aukcí vstupují na pozici účastníků, nejčastěji uváděli nevýhody spojené s netransparentností a s tím spojenými možnými podvody. Až na druhém místě se objevila konečná cena. Respondenti, kteří se elektronických reverzních aukcí neúčastnili, uváděli jako nejčastější nevýhodu konečnou cenu. Na odpovědi překvapivě nemělo vliv to, zda účastníci účast na e-aukci odmítli nebo se s nimi ve své praxi ještě nesetkali.

5.3 Vyhodnocení dotazníkového průzkumu

V této kapitole budou v souvislosti s dotazníkovým šetřením stanoveny a následně potvrzeny nebo vyvráceny hypotézy.

5.3.1 Hypotéza H1

Předpokladem je, že firmy, které se kromě realizace staveb zabývají i dalšími činnostmi jsou variabilnější a snadněji se přizpůsobí, a tudíž se budou ve větší míře účastnit aukcí než firmy, které se zabývají pouze stavební výrobou. Větší rozsah činností také může napovídat, že firma bude mít více režijních zaměstnanců, kteří se problematikou elektronických aukcí budou zabývat.

Stanovme tedy hypotézu H1: Firmy, které mají komplexnější zaměření, se účastní aukcí ve větší míře než úzce profilované firmy.

Takto uspořádaná data jsou zobrazena v následující tabulce, kde je v prvním řádku uveden celkový počet firem absolutní hodnotou, ve druhém řádku potom procentuálně. V dalších řádcích už jsou absolutně a procentuálně uvedeny počty uživatelů elektronických aukcí.

Tab. 5-2: Hypotéza H1

	Úzké zaměření	Komplexní zaměření
Počet	26	28
%	48,15 %	51,85 %
Účast	20	19
%	76,92 %	67,86 %

Zdroj: Zdroj: Elektronické aukce ve stavebnictví (výsledky průzkumu) [24]

Z tabulky vyplývá, že úzce zaměřené firmy se účastní elektronických aukcí více než firmy, které jsou komplexněji zaměřené. Hypotézu H1 tedy nelze potvrdit. Není tedy

pravda, že firmy s komplexnějším zaměřením mají větší ochotu účastnit se aukcí než úzce profilované firmy.

5.3.2 Hypotéza H2

Lze předpokládat, že větší společnosti mají tendence více používat elektronické aukce. Tento předpoklad vyplývá z úvahy, že pokud je velikost firmy dána počtem zaměstnanců, tak větší firmy mají větší počet režijních pracovníků.

Na základě tohoto tvrzení je stanovena hypotéza H2: Velké stavební společnosti ve větší míře používají elektronické reverzní aukce než malé společnosti. Velikost firmy je v tomto případě stanovena počtem zaměstnanců.

Tab. 5-3: Hypotéza H2

Počet zaměstnanců	< 50	50 - 100	100 -300
Celkem	34	17	3
% z celku	62,96%	31,48%	5,56%
Účast na e-aukcích	23	14	2
%	67,65%	82,35%	66,67%

Zdroj: Elektronické aukce ve stavebnictví (výsledky průzkumu) [24]

Z tabulky je možné usuzovat, že malé a velké firmy mají podobné tendence účastnit se elektronických aukcí. Z toho lze usoudit, že velikost firmy pravděpodobně nemá vliv na účast na elektronických aukcích a hypotézu H2 nelze potvrdit.

5.3.3 Hypotéza H3

To, že se respondenti účastní elektronických reverzních aukcí, automaticky neznamená, že těmto aukcím dávají přednost před tradičním výběrovým řízením. Z výsledků dotazníkového průzkumu vyplynulo, že 80 % účastníků e-aukcí dává přednost tradičnímu způsobu poptávání. Lze předpokládat, že důvodem bude v první řadě

snižování ceny. U menších firem ale může být tento důvod podtržen i dalšími důvody jako již výše zmíněný nízký počet režijních pracovníků, kteří by se mohli e-aukcí účastnit.

Na základě předchozí domněnky je stanovena hypotéza H3: Větší firmy budou spíše preferovat používání elektronických reverzních aukcí před tradičními způsoby poptávání než menší firmy. Velikost firmy je v tomto případě stanovena na základě počtu zaměstnanců.

Tab. 5-4: Hypotéza H3

Počet zaměstnanců	< 50	50 - 100	100 - 300
Celkem	34	17	3
% z celku	62,96%	31,48%	5,56%
Přednost e-aukcím	2	1	2
%	5,88%	5,88%	66,67%

Zdroj: Elektronické aukce ve stavebnictví (výsledky průzkumu) [24]

Výsledky dané hypotézy jsou zřetelně vidět v tabulce. Z ní je patrné, že hypotézu lze na základě zjištěných výsledků potvrdit. Výsledky mohou být zkreslené malým počtem respondentů v poslední hodnocené oblasti. Při větším počtu respondentů by pravděpodobně nebyl procentuální rozdíl tak velký, ale lze předpokládat, že vzrůstající tendence závislosti preference elektronických aukcí na velikosti firmy, by zůstala zachována.

5.3.4 Hypotéza H4

Z výsledků dotazníkového průzkumu je zřejmé, že elektronické reverzní aukce jsou kladně hodnoceny spíše jejich pořadateli než účastníky.

Na základě toho je stanovena hypotéza H4: Lze předpokládat, že firmy, které pořádají e-aukce, budou spatřovat více výhod v jejich používání než firmy, které se e-aukcí účastní.

Tab. 5-5: Hypotéza H4

	Pořadatel aukcí	Neúčast na aukcích	Účastník aukcí
celkem	4	15	35
% z celku	7,41%	27,78%	64,81%
výhody (abs.)	3	4	8
%	75,00%	26,67%	22,86%

Zdroj: Elektronické aukce ve stavebnictví (výsledky průzkumu) [24]

Z tabulky vyplývá, že stanovenou hypotézu lze potvrdit. Pořadatelé elektronických aukcí opravdu vnímají více benefitů spojených s jejich používáním než jejich účastníci, popř. respondenti, kteří se elektronických aukcí neúčastní.

5.3.5 Hypotéza H5

Na základě stejných domněnek jako v předchozí kapitole je stanovena následující hypotéza.

Hypotéza H5: Je zde předpoklad, že firmy, které se účastní aukcí, budou spatřovat více nevýhod spojených s jejich využíváním než pořadatelské firmy.

Tab. 5-6: Hypotéza H5

	Pořadatel aukcí	Neúčast na aukcích	Účastník aukcí
celkem	4	15	35
% z celku	7,41%	27,78%	64,81%
nevýhody (abs.)	2	6	24
%	50,00%	40,00%	68,57%

Zdroj: Elektronické aukce ve stavebnictví (výsledky průzkumu) [24]

Z tabulky vyplývá, že nejméně problémů ve spojitosti s využíváním elektronických aukcí ve stavebnictví vidí respondenti, kteří se elektronických aukcí neúčastní. Hypotéza je ale potvrzena, účastníci aukcí vnímají více nevýhod než pořadatelé aukcí.

6. PŘÍPADOVÁ STUDIE

V této kapitole je popsán provedený výzkum prostřednictvím řízeného rozhovoru, který proběhl na základě výsledků dotazníkového šetření ve dvou stavebních firmách.

První případová studie proběhla na oddělení přípravy staveb stavební společnosti, která elektronické aukce využívá při poptávání subdodavatelů, druhá studie potom na obchodním oddělení u subdodavatelské firmy, která se elektronických aukcí pravidelně účastní.

6.1 Výběrové řízení z pohledu pořadatele aukcí

V návaznosti na výsledky dotazníkového šetření proběhl rozhovor s pracovníkem stavební společnosti, který měl potvrdit nebo vyvrátit výsledky šetření a na základě kterého budou navrženy možnosti zlepšení používání elektronických reverzních aukcí ve stavebnictví.

6.1.1 Problémy se zaváděním elektronických aukcí

V této společnosti bylo používání reverzních elektronických aukcí zavedeno před více než dvěma roky. Při zavádění zde byl velký problém s neochotou subdodavatelů účastnit se aukcí a tento problém přetrvává do současnosti.

U drobných řemeslníků je problém s vybaveností a kapacitami pro účast na výběrových řízeních. Kromě vedení kanceláře často zajišťují i samotnou výrobu. V tomto případě hraje velkou roli čas a doba konání aukce, kterou nemohou ovlivnit a mnohdy se tedy aukce nemohou zúčastnit pouze z kapacitních důvodů.

Větší firmy, které mají technicko-hospodářské profese oddělené od dělnických, projevují také často neochotu účastnit se aukcí. Pracovník uvedl, že firmy jsou ochotny účastnit se, pokud nemají dostatečný počet sjednaných zakázek. V opačném případě dávají přednost tradičním způsobům výběrových řízení, kde jsou schopni si sjednat pro ně přijatelnější konečnou cenu a vyjednat lepší obchodní podmínky.

Rozhodně zde neplatí úměra, že větší objem poptávaných prací se rovná většímu počtu účastníků aukce.

6.1.2 Specifika používání elektronických aukcí při hledání subdodavatelů stavebních prací

Používání elektronických aukcí pro výběrová řízení jsou posledním krokem vícekolového výběrového řízení. Před samotnou e-aukcí probíhají dvě kola výběrových řízení, během kterých se mezi dodavatelem a subdodavatelem řeší technické specifikace jednotlivých položek, alternativní technická řešení, kterými by mohlo dojít ke snížení ceny při zachování stejné kvality a dochází také k jednání o snižování cen. Účastník výběrového řízení vstupuje do aukce s cenou, kterou vysoutěžil ve druhém kole výběrového řízení. Tato cena je tedy již snížena oproti prvotní nabídce.

Během prvních dvou kol výběrového řízení odevzdávají uchazeči jako cenovou nabídku vyplněné výkazy výměr. Kvůli ušetření času a přehlednosti se v aukci soutěží s celkovými cenami za subdodávku, v případě větších objemů prací se soutěží s cenami za jednotlivé oddíly.

V těchto aukcích se nepoužívá multikriteriální hodnocení. Jediným hodnotícím kritériem je cena. Účastníci se ale při vstupu do aukce seznamují s všeobecnými obchodními podmínkami a návrhem smlouvy o dílo, které účastí v aukci automaticky odsouhlasí. Další kritéria jako splatnost faktur, pozastávky, záruční lhůty, zařízení a ostražba staveniště a jiné, jsou tedy uvedena v těchto listinách a musí být splněna. Jediná možnost, jak toto změnit, je písemná poznámka v průběhu aukce k jednotlivým bodům smlouvy, které jsou uvedeny přímo v aukci. Zde musí být přesně definované protinávryhy tak, aby je pořadatel mohl ihned vyhodnotit.

Vítěz aukce nemá automaticky jistotu, že vyhranou zakázku získá a stane se subdodavatelem. Po aukci probíhají další jednání s investorem celého stavebního díla, který má na rozdíl od pořadatele aukcí rozhodující slovo ve výběru subdodavatele. Pokud to povaha profese dovoluje, jsou investorovi předkládány vzorky výrobků, na základě kterých se rozhodne, zda výherce zakázku získá či ne.

Tyto podmínky jsou uvedeny v popisu aukce a všichni účastníci jsou s nimi předem seznámeni.

Vnitropodnikovými směrnicemi stavební společnosti je stanoveno, že prostřednictvím elektronických reverzních aukcí budou probíhat všechna výběrová řízení, jejichž nabídková cena je více než 500 tis. Kč. U zakázek do 500 tis. Kč by byl zisk, který z použití aukce plyne, neúměrně menší, než hodnota práce vynaložená na zajištění průběhu a vyhodnocení aukce.

Zaměstnanci společnosti na oddělení přípravy staveb, považují pořádání elektronických reverzních aukcí za práci navíc, a proto dávají přednost původně používaným tradičním způsobům výběrových řízení prostřednictvím elektronické pošty a telefonů, ale vnímají pozitivně finanční úspory, které používání elektronických reverzních aukcí jejich společnosti přináší.

Finanční úspory pramenící z pořádání aukcí jsou demonstrovány na příkladu již proběhnutých aukcí této společnosti v následující kapitole.

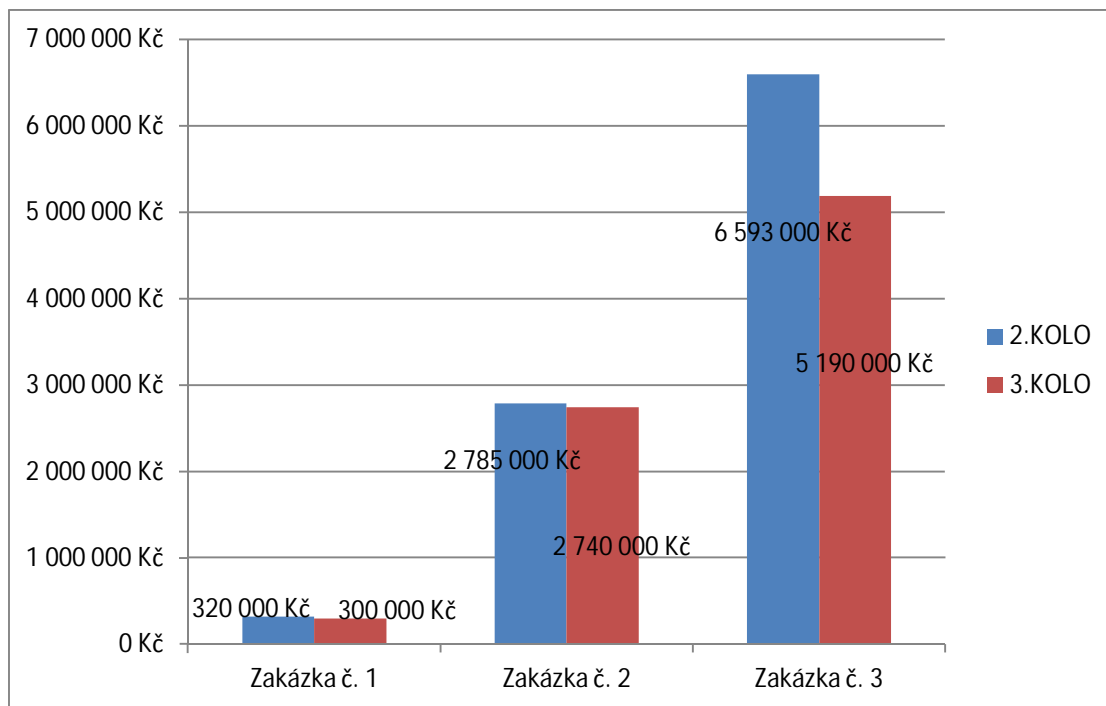
6.1.3 Komparace výstupů z druhého kola výběrového řízení a elektronické aukce

Jak již bylo uvedeno, uchazeč vstupuje do třetího aukčního kola s částkou, kterou vysoutěžil v kole druhém.

V následujícím grafu je u tří proběhnutých zakázek porovnána částka, se kterou vítěz aukce vstupoval do aukce a částka, na kterou byla po ukončení aukce uzavřena smlouva o dílo.

V případě zakázky č. 1, kde výherce vstupoval do aukce s cenou 320 tis. Kč, a smlouva byla uzavřena na částku 300 tis. Kč, činí tato úspora 6,7 %, u zakázky č. 2, kde byla vstupní cena 2 785 tis. Kč a výherní cena 2 740 tis. Kč, je to 1,6 % a u zakázky č. 3 dosáhla úspora výše 21,3 %. Vstupní cena do aukce této zakázky byla 6 593 tis. Kč a smlouva o dílo byla následně uzavřena na částku 5 190 tis. Kč.

Na základě těchto podkladů nelze říct, že by výše ceny zakázky měla vliv na celkovou konečnou úsporu.



Obr. 6-1 Komparace výstupů z druhého kola výběrového řízení a elektronické aukce
(Zdroj: Případová studie)

6.2 Výběrové řízení z pohledu účastníka e-aukcí

Navštívená subdodavatelská firma se reverzních aukcí účastní pravidelně, avšak dává přednost tradičním způsobům jednání o ceně, především z finančních důvodů. Dalšími zmíněnými důvody je čas věnovaný aukci a stres, který je s účastí na aukci spojený. Pokud tedy tato firma má možnost získat jinou zakázku tradičním způsobem, elektronických aukcí se neúčastní.

Na jednání s pořadatelem elektronických reverzních aukcí je oceňována připravenost aukce a důkladná snaha pořadatele připravit účastníky na aukci a seznámit je s aukčním prostředím. Za výhody je považována možnost si aukci vyzkoušet nanečisto ve zkušebním kole, přehledné návody k použití s návodem k řešení nejčastějších problémů, kdy většinou bývá potřeba vypnout přednastavené ochrany v počítači nebo povolit soubory cookies atp.

Za velkou nevýhodu je považováno nutné odsouhlasení smluvních podmínek při vstupu do aukce, o kterých už po skončení aukce nelze diskutovat.

Z dodavatelského pohledu je velmi negativně hodnocena doba trvání aukce. Je sice dostatečný čas na zpracování nabídky, ale samotná aukce, probíhající v řádech desítek minut, nedává dodavateli dostatek času pro navržení ekonomicky výhodnějšího alternativního řešení, pokud je nutnost konzultace např. s projektantem.

Je také kritizován případ aukce, která je tvořena jednotlivými položkami výkazů výměr. Stavba se skládá z množství položek, a pokud se soutěží na jednotkové ceny ve výkazu výměr, nelze snižováním ceny postihovat jednotlivé položky. Alternativa procentních slev z výkazů výměr také není vhodná, protože ne ze všech položek lze dát stejnou procentuální slevu.

7. NÁVRHY NA ZAJIŠTĚNÍ BEZPROBLÉMOVÉHO PRŮBĚHU E-AUKCE

Na základě informací, které vyplývají z dotazníkového šetření a závěrů případových studií, je navrženo několik opatření na zajištění bezproblémového průběhu elektronických reverzních aukcí.

Pro zajištění bezproblémového průběhu elektronické aukce je nutné přesně specifikovat předmět aukce včetně materiálů apod. To lze zajistit tím, že k projektové dokumentaci bude přiložen slepý položkový rozpočet. Kromě přiložení slepého položkového rozpočtu lze předmět aukce blíže specifikovat například i přiložením technických listů materiálů nebo popisem technických standardů.

Pokud by předmět aukce nebyl přesně specifikován, hrozilo by, že někteří z účastníků si poptávaný předmět jinak vyloží a tím pádem provedou špatné ocenění, které povede k nemožnosti porovnání nabídek.

Při větších objemech e-aukcí doporučuji pro zjednodušení a tedy ušetření času nesoutěžit na jednotkové ceny výkazu výměr, ale na cenu za celou zakázku. Interní kalkulace firem jsou složitější než položky výkazů výměr, jde tedy o zjednodušení, které účastníkům usnadní snižování ceny zakázky.

Doporučuji také více využívat multikriteriální hodnocení, což zajistí účastníkovi e-aukce možnost vyjádřit se nejen k ceně zakázky. Kritéria jako doba splatnosti faktur, záruční doba apod. by mělo doplnit kritérium maximálního finančního limitu víceprací. Toto kritérium může být nastaveno jako fixní i jako volitelné. Jeho zařazením se pořadatel může bránit velkým objemům víceprací.

Návrhem vedoucím ke zlepšení elektronických reverzních aukcí je delší průběh aukce, srovnatelný s délkou průběhu aukce u prodeje nemovitostí, které probíhají v řádu dní. Výhodou tohoto opatření by mohla být možnost zapojit i uchazeče, kteří nemají velkou administrativní základnu. Vhodné je hlídat v průběhu zadávacího kola, zda účastníci

vkładají nabídky, případně jim telefonicky připomenout termíny vložení, čas soutěžního kola aukce, apod.

Další výhodou je prostor pro návrhy alternativních technických řešení, které jsou ekonomicky výhodnější. Je ale nutné vždy předem stanovit možnosti variantního řešení. Tato možnost by měla být zmíněna v pozvánce k elektronické aukci, resp. v zadání aukce.

Při delším průběhu aukce je také možnost jednat s jednotlivými soutěžícími o smlouvě o dílo a všeobecných obchodních podmínkách. Účastníci mají také možnost si předem připravit plán, jak soutěžit.

8. ZÁVĚR

Diplomová práce pojednávala o problematice použití elektronických reverzních aukcí ve stavební praxi. Cílem této práce bylo analyzovat využívání elektronických reverzních aukcí ve stavebnictví. Výstupem práce je vyhodnocené dotazníkové šetření a následný návrh doporučení, která by mohla pomoci zajistit bezproblémových průběh elektronických reverzních aukcí ve stavebnictví.

Pro zjištění těchto informací bylo nutné prostudovat témata týkající se podnikového nákupu a aukcí. Důležitým úkolem bylo provedení dotazníkového šetření a případových studií.

Z výsledků dotazníkového šetření a případových studií vyplývá velká neoblíbenost elektronických reverzních aukcí mezi jejich účastníky, i když je většinou vnímán jako přehledný nástroj, který je transparentní, tak 80 % respondentů z řad účastníků e-aukcí dává přednost tradičním způsobům poptávání.

V souvislosti s dotazníkovým šetřením bylo stanoveno pět výzkumných hypotéz, ze kterých mimo jiné vyplynulo, že pořadatelé elektronických reverzních aukcí spatřují v používání e-aukcí více benefitů a méně nevýhod než jejich účastníci. Také lze odvodit, že velikost firmy nemá vliv na její účast v e-aukcích. E-aukcí se účastní ve stejné míře velké i malé firmy. Pokud ale mají firmy určit preference, je zde již patrný rozdíl. Velké firmy dávají spíše přednost elektronickým reverzním aukcím, naopak malé a střední firmy dávají přednost tradičnímu výběrovému řízení.

Největším problémem, který je spojen s používáním elektronických reverzních aukcí ve stavebnictví, se tedy zdá být jejich neoblíbenost mezi stavebními firmami a tedy neochota firem se e-aukcí účastnit.

Tyto problémy by mohly být vyřešeny opatřeními, která by účastníkům usnadnila účast na elektronických reverzních aukcích. Velmi důležité je přesně specifikovat předmět aukce, aby nemohlo dojít k rozdílnému výkladu např. technických požadavků a

následnému špatnému ocenění. Také je vhodné využívat multikriteriální hodnocení pro porovnání nabídek nejen z cenového hlediska.

Dalším vhodným opatřením je zajistit dostatečný čas účastníkům na přípravu a to v řádu několika dnů. Během tohoto času mohou účastníci kromě jiného např. navrhnout ekonomicky výhodnější řešení.

V současné době ve stavebnictví v České republice není používání elektronických reverzních aukcí rozšířeno tak, jako v jiných odvětvích. Vzhledem k prokazatelným finančním úsporám lze ale předpokládat postupný nárůst počtu firem, které k jejich používání přistoupí.

9. SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- [1] LUKOSZOVÁ, Xenie. *Nákup a jeho řízení*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2004, xii, 170 s. ISBN 978-80-247-1479-0.
- [2] TOMEK, Gustav. *Řízení výroby a nákupu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 378 s. ISBN 978-80-247-1479-0.
- [3] TOMEK, Jan. *Moderní řízení nákupu podniku*. 1.vyd. Praha: Management Press, 1999, 276 s. ISBN 80-859-4373-5.
- [4] ŠLAPOTA, Boris, Kamil GRABARCZYK a Jiří LETÁK. *Nákup?*. Havířov: Question Marks, 2005, 247 s. ISBN 80-239-5365-6.
- [5] ZDRÁHAL, Karel, Kamil GRABARCZYK a Jiří LETÁK. *Nákupy pro výstavbu: doporučený standard, metodická řada DOS M 16.01*. 1. vyd. Praha: Informační centrum ČKAIT, 2005, 123 s. Head Hunter's Handbook. ISBN 80-863-6415-1.
- [6] *Komentář ke stavebnímu zákonu a předpisy související*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2013, 838 s. ISBN 978-80-7380-430-5.
- [7] ŠUBRT, Roman. *Proces výstavby a jeho účastníci*. [online]. [cit. 2013-05-20]. Dostupné z: <http://www.tzb-info.cz/3264-proces-vystavby-a-jeho-ucastnici>
- [8] NENADÁL, Jaroslav. *Management partnerství s dodavateli: nové perspektivy firemního nakupování*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-726-1152-6.
- [9] PERROTIN, Roger. *Jak nakupovat se ziskem: příprava na jednání, vyvracení námitek, případové studie*. Vyd. 1. Praha, 1999, ix, 177 s. ISBN 80-722-6253-X.
- [10] PRAŽÁK, Zbyněk. *Občanský zákoník II. s komentářem: zákon č. 89/2012 Sb.* Vyd. 1. Český Těšín: Poradce, 2012, ix, 177 s. ISBN 978-80-7365-338-5.

- [11] KRČ, Robert. *Zákon o veřejných zakázkách s komentářem a judikaturou: zákon č. 89/2012 Sb.* Vyd. 1. Praha: Linde, 2013, 320 s. ISBN 978-80-7201-888-8.
- [12] OLERÍNY, Milan. *Výberové konania v stavebnej praxi: zákon č. 89/2012 Sb.* Vyd. 1. V Prahe: Linde, 2010, xiii, 196 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-189-5.
- [13] RAUS, David. *Zadávání veřejných zakázek: judikatura s komentářem.* Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011, 420 s. ISBN 978-80-7357-658-5.
- [14] OLERÍNY, Milan. *Řízení stavebních projektů: claimový management.* 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2004, x, 204 s. ISBN 80-7179-888-6.
- [15] GROS, Ivan a Stanislava GROSOVÁ. *Tajemství moderního nákupu.* Vyd. 1. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická, 2006, 183 s. ISBN 80-7080-598-6.
- [16] FIALA, Petr. *Aukce: teorie a praxe.* 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2012, 178 s. ISBN 978-80-7431-099-7.
- [17] KAPLAN, Milan a Josef ZRNÍK. *Firemní nákup a e-aukce: jak šetřit čas a peníze.* 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 212 s. ISBN 978-80-247-2002-9.
- [18] NAR MARKETING S.R.O. *PROe.biz - e-aukce, online výběrová řízení, nákupní aukce, řízení nákupu, e-procurement* [online]. 2002 [cit. 2014-01-03]. Dostupné z: <http://proe.biz/www/cz/>
- [19] D3SOFT S.R.O. *PPE.CZ s.r.o.* [online]. 2011 [cit. 2014-01-03]. Dostupné z: <http://www2.ppe.cz/produkty.html>
- [20] POLAR TELEVIZE OSTRAVA, s.r.o. *ECENTRE* [online]. 2014 [cit. 2014-01-03]. Dostupné z: <http://ecentre.cz/>
- [21] AP CENTRUM. *Aukční poradenské centrum* [online]. 2013 [cit. 2014-01-03]. Dostupné z: <http://www.apcentrum.cz/>

- [22] KAPLAN, Milan a Josef ZRNÍK. *Jak levněji a lépe nakupovat: on-line výběrová řízení ve firemním nákupu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 160 s. ISBN 80-247-1145-1.
- [23] BUCHTA, Petr a Zbyněk DOHNAL. *Elektronizace nákupních procesů v energetice*. *PROe.biz* [online]. 2005 [cit. 2013-12-11]. Dostupné z: <http://www.proe.biz/www/pl/reference302.html>
- [24] DOSEDĚLOVÁ, Pavla. – *Elektronické aukce ve stavebnictví (výsledky průzkumu)* [online]. 2013 [cit. 2013-12-11]. Dostupné z <http://elektronicke-aukce-ve-staveb.vyplnto.cz>.

10. SEZNAM TABULEK

Tab. 5-1 Nejčastější předměty e-aukce.....	41
Tab. 5-2: Hypotéza H1.....	48
Tab. 5-3: Hypotéza H2.....	49
Tab. 5-4: Hypotéza H3.....	50
Tab. 5-5: Hypotéza H4.....	51
Tab. 5-6: Hypotéza H5.....	51

11. SEZNAM ILUSTRACÍ

Obr. 4-1 Typy aukcí podle počtu prodávajících a kupujících.....	26
Obr. 4-2 Průběh elektronické aukce.....	35
Obr. 5-1 Graf oblasti působnosti firem.....	37
Obr. 5-2 Počet zaměstnanců společnosti.....	39
Obr. 5-3 Sídlo společnosti.....	40
Obr. 5-4 Preference ve výběrových řízeních.....	42
Obr. 5-5 Přehlednost výběrových řízení.....	43
Obr. 5-6 Časová úspora při používání elektronických reverzních aukcí.....	44
Obr. 5-7 Transparentnost elektronických reverzních aukcí.....	45
Obr. 5-8 Benefity spojené s používáním elektronických reverzních aukcí.....	46
Obr. 5-9 Nevýhody spojené s používáním elektronických reverzních aukcí.....	47
Obr. 6-1 Komparace výsledků druhého kola výběrového řízení a e-aukce.....	56

12. SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

E-aukce – Elektronická aukce

HSV – Hlavní stavební výroba

PSV – Přidružená stavební výroba