

Výběr optimálního dodavatele a cenové srovnání vybraných produktů

Lada Konečná

Bakalářská práce
2016



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Vyšší odborná škola ekonomická
akademický rok: 2015/2016

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lada Konečná**
Osobní číslo: **M140265**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Finanční řízení podniku**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Výběr optimálního dodavatele a cenové srovnání vybraných produktů**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte literární prameny týkající se dané problematiky.

II. Praktická část

- Představte společnost Gienger s.r.o.
- Popište stávající proces výběru optimálního dodavatele ve společnosti.
- Provedte kalkulaci prodejní ceny u vybraných produktů.
- Provedte cenové srovnání produktů.
- Navrhněte možnosti řešení daného problému.

Závěr

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

NENADÁL, Jaroslav. Management partnerství s dodavateli: nové perspektivy firemního nakupování. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-726-1152-6.

STROUHAL, Jiří. Ekonomika podniku. 1. vyd. Praha: Institut certifikace účetních, 2012. ISBN 978-80-86716-83-1.

SYNEK, Miloslav. Manažerská ekonomika. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3494-1.

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. Výrobek a jeho úspěch na trhu. 1. vyd. Praha: Grada, 2001. ISBN 80-247-0053-0.

What Are The '4 Pricing Methods'? 4 Pricing Methods – The Personal MBA [online]. 2005-2016 [cit. 2016-03-02]. Dostupné z:

<https://personalmba.com/4-pricing-methods/>

ZÁBOJ, Marek. Obchodní operace. Vyd. 1. Ostrava: Key Publishing, 2007. ISBN 978-80-87071-40-3.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Petr Bršlica**

Datum zadání bakalářské práce: **4. března 2016**

Termín odevzdání bakalářské práce: **22. dubna 2016**

Ve Zlíně dne 8. dubna 2016


Mgr. Pavel Hýl
děkan




Bc. Ing. Šárka Vránová, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval, v případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor;
2. že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 22. 4. 2016

..... 

ABSTRAKT

V práci je řešena problematika výběru optimálního dodavatele pro vybrané produkty, následná kalkulace a srovnání prodejních cen. Vybranými produkty se rozumí mosazné zboží, na které je každého půl roku vyhlášen tendr. Dodavatelé jsou vyzváni k zasílání nabídek s nákupními cenami a po důkladném rozboru je vybrán dodavatel, který se stane na následujících 6 měsíců optimální.

V další části je pomocí vnitropodnikových kalkulací stanovena prodejní cena. Poté dochází k cenovému srovnání vybraných produktů s cenami konkurence. Na základě nabídky, která je konkurenční firmou vystavena, je vyjádřen procentuální rozdíl mezi prodejními cenami obou firem. V poslední řadě je vyhodnoceno postavení firmy na trhu a návrh na možná řešení.

Klíčová slova: Optimální dodavatel, výběr, cena, kalkulace, srovnání, tendr, mosaz

ABSTRACT

The goal of this work is to find an optimal supplier for selected products, the subsequent calculation of sales and price comparison.

Selected product are brass products, on which a tender is announced every six month. Suppliers will be invited to sending their offers to purchase prices and the best supplier is then chosen after thorough analysis. This supplier will be selected as the optimal for the next six month.

The selling price will be selected via internal calculations in the next part. The cost comparison of selected products with chosen competitors will follow after this prices determination. The difference between company's prices and competitors prices in percents will be computed according to the competitor's proposals. The company's market position will be evaluated at the end together with possible solutions for its better position. Finally, recommendations for rise or decrease of selected products prices will be formulated for better competitiveness of the company.

Keywords: Optimal supplier, selection, price calculation, comparsion, tender, brass

Poděkování

Chtěla bych poděkovat svému vedoucímu bakalářské práce Ing. Petru Bršlicovi, dále vedoucímu nákupu Ing. Pavlu Paterovi a v neposlední řadě jednatelem Ing. Vítězslavu Hanákovi za věcné připomínky, vstřícnost a pomoc při konzultacích.

Poděkování patří také konzultantce Ing. Janě Šilhánové za pomoc zejména při výběru tématu práce.

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 VÝBĚR OPTIMÁLNÍHO DODAVATELE	11
1.1 KLASIFIKACE DODAVATELŮ	11
1.2 ANALÝZA DODAVATELE	14
1.3 KRITÉRIA PRO VÝBĚR DODAVATELŮ.....	16
1.4 METODY VÝBĚRU DODAVATELŮ	19
1.4.1 Rozhodovací analýza.....	19
1.4.2 Bodové hodnocení.....	20
1.4.3 Relativní hodnoty kritérií	21
1.4.4 Scoring-model	22
2 CENOVÁ POLITKA	24
2.1 POSTUPY A METODY STANOVENÍ CENY	24
2.1.1 Oceňování na základě orientace na náklady.....	24
2.1.2 Oceňování na základě orientace na poptávku	25
2.1.3 Oceňování na základě plánované návratnosti investic	26
2.1.4 Oceňování na základě orientace na konkurenci	26
2.1.5 Oceňování na základě vnímané a uznané hodnoty.....	26
2.1.6 Oceňování na základě svázání cen	27
II PRAKTICKÁ ČÁST	28
3 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI GIENGER S.R.O.	29
3.1 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	29
3.2 PRODUKTOVÉ PORTFOLIO	30
3.2.1 Domovské produkty	31
3.3 LOGISTIKA.....	34
3.3.1 Logistická centra	34
3.3.2 EXPRESS sklady	34
3.4 ODBYTOVÁ CESTA	35
4 PROCES VÝBĚRU OPTIMÁLNÍHO DODAVATELE	37
4.1 ANALÝZA A KRITÉRIA VÝBĚRU OPTIMÁLNÍHO DODAVATELE.....	38
4.1.1 Další kritéria k projednání.....	39
4.1.2 Příprava a vedení jednání	43
4.2 PRŮBĚH VÝBĚRU OPTIMÁLNÍHO DODAVATELE	43
4.2.1 Mosazné produkty	44
4.2.2 Srovnávané produkty.....	44
4.2.3 Oslovení dodavatelů	45
4.2.4 Výběr dodavatele na základě rozhodovací analýzy	45
4.2.5 Výběr dodavatele na základě bodového hodnocení	48
5 KALKULACE PRODEJNÍ CENY	51
5.1 MOŽNOSTI STANOVENÍ PRODEJNÍCH CEN	51
5.1.1 Vnitropodnikové kalkulace	52
5.1.2 Aplikace kalkulací na vybrané produkty.....	54

6	CENOVÉ SROVNÁNÍ.....	56
7	NÁVRH NA ŘEŠENÍ.....	58
	ZÁVĚR	60
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	62
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	64
	SEZNAM OBRÁZKŮ	65
	SEZNAM TABULEK.....	66
	SEZNAM PŘÍLOH.....	67

ÚVOD

Cílem práce je zjistit postavení firmy na českém trhu z hlediska cen a návrh možných změn pro lepší konkurenceschopnost.

Bakalářská práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části, v první kapitole, se zabývám výběrem optimálního dodavatele. Součástí je analýza dodavatele, kritéria pro výběr dodavatelů a metody výběru dodavatelů. Metody jsou rozděleny do čtyř skupin a každá z nich je podrobně vysvětlena. Vždy také ke konkrétní metodě uvádím příklad spojený s výpočtem dané metody. V další kapitole se věnuji teorii cenové politiky, především postupům a metodám stanovení ceny. Metody jsem rozdělila do šesti podkapitol, v nichž ke každé metodě uvádím výhody či nevýhody.

Praktická část začíná představením společnosti Gienger s. r. o. a její organizační strukturou. Dále popisuji produktové portfolio firmy, které se skládá z tří skupin: sanita, topení a instalace. V každé této skupině uvádím hlavní značky domovských produktů a jejich výrobky. V této kapitole je dále popsána logistika firmy a rozdělení poboček na logistická centra a expresní sklady.

V další kapitole se věnuji procesu výběru optimálního dodavatele, jeho analýze z všeobecného hlediska a popisuji kritéria výběru dodavatele. V návaznosti na teoretickou část pomocí prvních dvou metod, kterými jsou rozhodovací analýza a metoda bodového hodnocení, dochází k jeho výběru. Po vyhodnocení zadaných kritérií je vybrán optimální dodavatel pro vybrané mosazné produkty.

V páté kapitole praktické části probíhá kalkulace prodejní ceny. Tyto ceny je možné vypočítat třemi způsoby, které jsou v kapitole vysvětleny. Dále dochází k podrobnému rozboru vnitropodnikových kalkulací a její aplikaci na vybrané produkty.

V předposlední části dochází ke srovnání prodejních cen firmy Gienger s. r. o. a její konkurence. Na základě procentuálního rozdílu dochází k vyhodnocení výsledků, zda společnost Gienger s. r. o. prodává totožné výrobky levněji či draž v porovnání s konkurencí.

Poslední kapitola je vymezena návrhům na řešení dané problematiky.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 VÝBĚR OPTIMÁLNÍHO DODAVATELE

Výběr dodavatelů je jednou z nejdůležitějších funkcí nákupu. Efektivní výběr začíná volbou vhodných kritérií hodnocení dodavatelů. Špatný výběr dodavatelů má velmi negativní vliv na celkové hospodaření firmy. Výběr dodavatelů závisí jak na hlavních strategických cílech, tak na typu a možnostech organizace nákupu (Červený, 2013, s. 34).

Procesy hodnocení a výběru optimálních dodavatelů patří dnes ke standardně vykonávaným aktivitám prakticky ve všech typech organizací. Výrazně se však liší použitými přístupy, náročností, spektrem zvolených kritérií, způsobem vyhodnocování, ale také mírou pochopení jejich podstaty. Smysl všech podobných aktiv spočívá především ve vytvoření podmínek pro účinnou prevenci a k získání jistoty, že se nebude nakupovat od partnerů, kteří by nebyli schopni dlouhodobě plnit požadavky svých odběratelů (Nenadál, 2006, s. 91).

1.1 Klasifikace dodavatelů

Jak uvádí Gros (2006, s. 61), při výběru dodavatelů je vhodné využívat poznatky získávané jejich dlouhodobějším sledováním, které nám dále umožní zkvalitnit jejich výběr. Především se mohou lišit svou dlouhodobou **prodejní podnikatelskou strategií**. Vzhledem ke specifikům B2B je možno rozdělit dodavatele z tohoto hlediska do sedmi skupin.

Novátoři

Jde o ideální dodavatele, kteří trvale zlepšují jakost svých výrobků, mají výzkumné a vývojové zázemí, nabízejí nejrůznější formy vzájemně prospěšné spolupráce. Nabízejí většinou omezený sortiment druhů výrobků, ale v provedeních přímo určených konkrétnímu zákazníkovi. Dodavatelé této skupiny už při převzetí poptávky aktivně navazují kontakt s potenciálním zákazníkem a navrhuji možné změny požadovaných vlastností výrobku. To vše v zájmu dosahování vyšších efektů spojených s použitím jejich výrobků u zákazníka (Gros, 2006, s. 61).

Experti

Dodávají výrobky a služby na velmi vysoké úrovni a mnohdy představují špičky v oboru. Oplývají opět významnou vývojovou základnou, ale prosazují u dodavatelů svá řešení.

Jsou ochotni spolupracovat jen v případech, kdy zákazník akceptuje jejich návrhy. Mají většinou velmi silné postavení na trhu (Gros, 2006, s. 61).

Konzervativci

Jejich nabízený sortiment obsahuje standardní, dlouhodobě osvědčené produkty. Nemají velký zájem o další inovace svých výrobků a intenzivnější snahu o užší spolupráci (Gros, 2006, s. 61).

Napodobitelé

Dodávají výrobky, které vyrábějí většinou v licenci původních výrobků. Nemají vlastní vývojová pracoviště, nelze u nich očekávat schopnost vyhovět specifickým požadavkům (Gros, 2006, s. 61).

Univerzalisté

Řada firem, většinou obchodních, nabízí velmi rozsáhlý sortiment výrobků a služeb. Tyto firmy mohou mít v nákupu významnou roli u režijních položek. Svou činností mohou snížit náklady při objednávání rozsáhlého množství položek skupiny C. Nelze u nich však očekávat nějakou těsnější spolupráci, protože nabízený sortiment bývá velmi roztržštěný a nemohou proto přímo zajistit kvalitní poradenské služby (Gros, 2006, s. 61).

Spasitelé

Jedná se o dodavatele v nouzi. Jsou využíváni v případech, kdy standardní dodavatel selže. Firmy tohoto typu mají k dispozici volné kapacity, které jim umožňují rychle reagovat i na extrémní požadavky. Tyto služby si ovšem nechají většinou dobře zaplatit. Do této skupiny lze podobně zařadit i menší podniky schopné dodávat malá množství speciálních dílů, jejichž výroba se velkým firmám nevyplatí (Gros, 2006, s. 61).

Podbízeři

Jde o firmy typické velmi nízkými cenami, které nemají ustálený sortiment nabízených výrobků. Kvalita jejich výrobků je neustálená, logistické služby mají nízkou úroveň (Gros, 2006, s. 61).

Naopak podle Lukoszové (2004, s. 103), existují dva typy dodavatelů:

- konzervativní – nabízí neměnný sortiment řadu let, ale je zpravidla velmi spolehlivý,
- inovativní – vhodný pro inovativní odběratele, ale jeho stabilita je nižší.

Podle Grose, (2006, s. 62) existuje jiný pohled na klasifikaci dodavatelů, který vychází opět z dlouhodobějšího sledování **spolehlivosti výkonů dodavatelů, kvality dodávaných výrobků a poskytovaných služeb**. Někteří výrobci rozdělují dodavatele až do čtyř skupin.

Skupina P

Tvoří ji dodavatelé naprosto spolehliví, kterým lze plně důvěřovat jak ohledně velikosti a plnosti dodávek, tak ohledně kvality. Odpovědnost za kvalitu je možno plně převést na ně. Kontrolu kvality může zákazník provádět namátkově pomocí náhodného scénáře. Takových dodavatelů je prozatím relativně málo. Má-li být perspektivně dosaženo žádoucí úrovně spolupráce v dodavatelských řetězcích, musí tato kategorie dodavatelů narůstat. Princip stoprocentní kvality, prosazovaný při implementaci systémů řízení výroby, bude nutné postupně prosazovat v rozsáhlých dodavatelských řetězcích. Stejně jako dodávka zmetku z jednoho pracoviště na druhé narušuje plynulost materiálových toků ve výrobě, k obdobným negativním důsledkům, mnohdy s horším dopadem, dochází při spolupráci dvou firem v dodavatelském řetězci (Gros, 2006, s. 62).

Skupina Q

Tuto skupinu tvoří průměrní dodavatelé, jejichž dodavatelské schopnosti mají náhodné výkyvy, stejně jako kvalita jejich výrobků. U nich je třeba důsledná trvalá kontrola, kvantitativní a kvalitativní přejímka každé dodávky a trvalé vyvíjení tlaku na zlepšení jejich výkonů (Gros, 2006, s. 63).

Skupina R

Dodavatele můžeme označit jako rizikové. Často neplní požadavky v množství, kvalitě, termínech apod. Pokud u nich nedojde k razantnímu zlepšení v předem stanoveném termínu, musí být z dodavatelského řetězce vyloučeni (Gros, 2006, s. 63).

Skupina S

Řada podniků má černou listinu nespolehlivých dodavatelů, kteří na zájmovém segmentu trhu působí, ale pro firmu jsou nepřijatelní (Gros, 2006, s. 63).

Jak uvádí Zábaj (2007, s. 126), při nákupním rozhodování lze také dále rozlišit dvě skupiny dodavatelů.

- Dodavatelé velmi malí – jedná se např. o místní dodavatele, kteří úzkostlivě dbají o dobrou pověst. Proto bývají velmi spolehliví a pružní a obvykle s nimi bývá lepší jednání než s většími dodavateli.
- Větší dodavatelé – jsou schopni dodat často i pohotově poměrně široký sortiment výrobků, ale někdy očekávají větší aktivitu od kupujících či ústupky v kvalitativních parametrech (Zábaj, 2007, s. 126).

1.2 Analýza dodavatele

Jak uvádí Synek (2011, s. 220), špatná volba dodavatele může vést ke ztrátám, které lze těžko likvidovat během vlastního nákupního procesu. Východiskem analýzy jsou následující informace o potencionálních dodavatelích:

- všeobecné podnikové informace,
- specifické informace mající vztah k nakupovanému materiálu,
- nástroje kondiční a servisní politiky poskytované dodavatelům,
- stávající dodavatelsko-odběratelské vztahy.

Analýza dodavatelsko-odběratelských vztahů znamená získávání informací a jejich hodnocení v souvislosti s:

- vnímanou závislostí mezi dodavatelem a odběratelem,
- možnostmi odběru materiálu i od dalších konkurenčních dodavatelů,
- novostí dodávaného materiálu,
- dlouhodobější známostí dodavatele,
- vztahy spolupráce a vzájemné odpovědnosti,
- možnost vytvořit vzájemné dodávky,
- spolupráci při likvidaci odpadu (Synek, 2011, s. 220).

Výběr dodavatele tedy probíhá na základě tří okruhů podmínek:

- kvalifikování produktu – jaký produkt odpovídá požadavkům odběratele,
- obchodní (marketingové) prověření dodavatele,
- prověření manažerského systému dodavatele – pravděpodobnost vytvoření požadovaných vztahů (Synek, 2011, s. 221).

Výsledkem této analýzy je tvorba potenciálního okruhu dodavatelů, kteří jsou schopni zajistit dodávky nakupovaných položek na základě stanovených kritérií. Těmito kritérii mohou být kvalita, schopnost vlastního procesu výroby, dodací lhůty, vyžadované technologie a služby (Synek, 2011, s. 221).

Tradiční formou zpracování informací pro volbu dodavatele je porovnání nabídek. Cílem je nalézt takového dodavatele, který nabízí nejnižší opatřovací náklady na jednotku množství. Současně jsou zpravidla vylučovány nevyhovující co do kvality a termínu dodání. Srovnatelnost vyžaduje přepočtení na stejnou bázi: nabízené množství, jednotku množství a srovnatelnou nákupní cenu. Všeobecně lze shrnout, že volba dodavatele se týká následujících hledisek:

- množstevního,
- kvalitativního a výkonového,
- časového,
- servisního,
- informačního,
- místa a vzdálenosti,
- dodacích podmínek,
- platebních podmínek,
- tržních a vnitropodnikových podmínek (Tomek, 2001, s. 71).

Každá z odběratelských organizací si vytváří obvykle velmi rozsáhlou databázi možných dodavatelů, z nichž se pomocí vhodných nástrojů mohou v předběžném hodnocení a výběru zvolit ti potenciální dodavatelé, kteří budou podrobeni dalšímu, obvykle podrobnějšímu posuzování. Výstupem z procesu hodnocení a výběru je definitivní seznam dodavatelů, se kterými odběratel uzavírá smlouvy na konkrétní dodávky. V jejich průběhu podrobuje pravidelnému hodnocení jejich aktuální výkonnost, přičemž výsledky tohoto hodnocení mohou sloužit jako užitečné informace pro nový výběr a hodnocení dodavatelů (Nenadál, 2006, s. 91).

V praxi to pak znamená, že pro jednotlivé druhy dodávek si odběratel může zvolit buď některého z dosavadních a osvědčených dodavatelů, nebo mohou do dodavatelského řetězce vstoupit zcela nové dodavatelské organizace. Je zřejmé, že všechny aktivity hodnocení a výběru dodavatelů jsou ovlivněny nejen politickými, ekonomickými

a přírodními změnami, ale také změnami v sortimentu dodávek. Je to z důvodu nahrazení nakupovaných komodit novými výrobky (Nenadál, 2006, s. 92).

1.3 Kritéria pro výběr dodavatelů

Při hledání budoucích partnerů lze používat různá kritéria, pomocí kterých lze při společném úsilí poskytovat konkurenceschopnou úroveň služeb konečným zákazníkům. Důležitým krokem při přípravě rozhodnutí o dodavateli je proto výběr vhodných kritérií. Tento krok by měl předcházet vypsání výběrového řízení – každý z účastníků by totiž měl kritéria hodnocení znát. U vybraných dodavatelů je pak vhodné podle obdobných kritérií zpětně hodnotit jejich skutečné dodavatelské výkony (Gros, 2006, s. 51).

Jak uvádí Záboj (2007, s. 126), existuje řada členění uspořádání kritérií, které se liší nejen počtem vybraných kritérií, ale i jejich pojetím a označením. Pro tyto účely jsou členěny do tří skupin:

- kritéria, která se týkají výrobků a služeb k nim (servisních služeb),
- kritéria, která se týkají ceny a kontraktačních podmínek (dodacích, platebních apod.),
- kritéria, která se týkají dodavatele, jeho image, jakož i chování (předsmluvního i při realizaci dodávek).

U opakovaných nákupů se doporučuje opakovat rozhodování o volbě dodavatele (2x do roka), a to na základě aktualizovaných informací doplněných o srovnání nových nákupních možností a zkušeností (Záboj, 2007, s. 126).

Podle Červeného (2013, s. 35-36) jsou možná kritéria výběru dodavatele:

- cena – pokud jsou splněny všechny požadavky specifikace výrobku a podmínek dodání, je logicky upřednostňován dodavatel s nižší cenou,
- platební podmínky – je preferován dodavatel s dlouhou splatností,
- vstřícnost a komunikace – často přehlížené kritérium, které je však klíčové pro dlouhodobou spolupráci a zlepšování,
- technické schopnosti – splnění všech požadavků na vybavení, lidi a zkušenosti,
- kapacita – schopnost dodat určené množství,
- souhlas se standardními nákupními podmínkami – přednost dostávají dodavatelé, kteří nepožadují změny standardních kontraktů,

- finanční situace dodavatele – pro tento účel lze využít analýzy od ratingových agentur nebo spočítat ukazatele stability, likvidity a ziskovosti,
- systém řízení,
- rozsah činností,
- inovační potenciál.

Jak uvádí Gros (2006, s. 52), kritéria používaná pro rozhodování v oblasti nákupu lze obecně rozdělit na posuzování úrovně potenciálních partnerů v sedmi hlavních oblastech.

Finanční situace dodavatele

Ekonomicky zdravý dodavatel zaručuje, že s ním lze počítat pro dlouhodobější spolupráci.

Údaje o finanční situaci dodavatele jsou čerpány:

- z výročních zpráv a jejich vývoje,
- podle vývoje podílu dodavatele na trhu,
- ze struktury jeho zákazníků, jejich velikosti, počtu (Gros, 2006, s. 52).

Perspektivnost vývoje dodavatele

Jedná se o to, aby byl dodavatel schopen operativně akceptovat změny požadavků při zlepšování užitečných vlastností výrobků zákazníka či při vývoji výrobků nových. Proto je třeba se zaměřit i na tyto aspekty:

- na výzkumnou a vývojovou základnu dodavatele,
- na jeho spolupráci s vysokými školami a ostatními výzkumnými institucemi,
- na systémy podpory tvůrčí činnosti ve firmě dodavatele (Gros, 2006, s. 52).

Logistické služby poskytované dodavateli

V řadě odvětví dokonce tyto požadavky patří k rozhodujícím kritériím výběru dodavatelů.

Je nutné zajímat se o:

- lokalizaci dodavatele,
- dodací lhůty, termíny vyřízení objednávek,
- rozptyl termínů vyřízení objednávek,
- kompletnost dodávek,
- schopnost rychlé reakce na mimořádné objednávky,
- balení dodávaných výrobků,

- způsob balení dodávaných výrobků,
- dodávání dalších služeb (Gros, 2006, s. 52).

Výrobní možnosti dodavatelů

Zjištění, zda lze považovat dodavatele za spolehlivého. K tomuto mohou pomoci informace:

- o jeho výrobní kapacitě a stupni jejího využití,
- o počtu výrobních jednotek,
- o úrovni řízení výroby,
- o stavu výrobního zařízení a systému jeho údržby (Gros, 2006, s. 53).

Informační systém

S rozvojem komunikačních technologií je třeba brát v úvahu to, jaký používá dodavatel interní informační systém a jak je napojen na externí komunikační systémy (Gros, 2006, 53).

Celkové pořizovací náklady a platební podmínky

K nejvýznamnějším kritériím patří nabízená cena. V poslední době přistupují i požadavky na strukturu nákladů dodavatele. Mezi kritéria rozhodování proto patří:

- cena, pořizovací náklady,
- očekávaný vývoj ceny,
- vývoj nákladů surovinové základny dodavatele,
- podíl přímých a režijních nákladů,
- lhůty splatnosti faktur,
- cenové rabaty (Gros, 2006, 53).

Požadovaná kvalita

Absolutním kritériem, které by měl každý dodavatel splňovat, je požadovaná kvalita. Dodavatelé, kteří nabízejí nižší kvalitu než je požadovaná, nebudou bráni v úvahu. Protože u řady kvalitativních parametrů nelze zajistit jejich stoprocentní dodržení (vždy mohou působit určité náhodné vlivy), používá se mnoho jednoduchých ukazatelů měřících přímo kvalitu dodávek:

- procentuální podíl vadných dílů z celkového dodaného množství,

- procentuální podíl nevyhovujících vzorků při statistické kontrole jakosti (Gros, 2006, 53).

Hodnotí se také přímé důsledky nekvalitních dodávek na výkonnost firmy, jako jsou časové ztráty způsobené ve výrobě dodávkou vadných dílů. Vedle kvalitativních parametrů kvantitativního charakteru je však třeba získat informace:

- o dosavadním vývoji a perspektivách v kvalitě výrobků dodavatele,
- o systému řízení kvality, zda je nositelem ISO norem (Gros, 2006, 53).

Jednání s dodavatelem se bude řídit určitými pravidly podle požadovaných cílů. Požadavek na extrémně přijatelné ceny bude provázen opatřeními motivovanými pouze z hlediska ceny, tj. za využití všech možností dosáhnout přijatelné ceny. Jinak tomu bude při požadavku přesného termínu dodání, kdy vedle vytčené ceny bude volba dodavatele zaměřena přednostně na dodací podmínky – vytvoření osobních kontaktů, plnění platebních podmínek ze strany odběratele musí být přesné, naopak je třeba uplatňovat různé sankce (Tomek, 2001, s. 72).

1.4 Metody výběru dodavatelů

Pro každou položku nákupu máme možnost vybrat dle stanovených kritérií jednoho, popř. několik dodavatelů. Pro vlastní rozhodování je vhodné uspořádat získané informace z nabídek dodavatelů a dalších informačních zdrojů do rozhodovací tabulky. Ve sloupcích jsou jednotliví hodnocení dodavatelé, v řádcích zvolená kritéria. Pro komplexní hodnocení dodavatelů v takových případech lze používat různé metody, jejichž výsledkem je údaj použitelný pro rozhodování o nejlepším dodavateli (Gros, 2006, s. 63).

1.4.1 Rozhodovací analýza

Jedná se o nejjednodušší a nejpoužívanější metodu. Její dnes už klasická podoba nabízí podle stupně přesnosti a nároků na informace v podstatě pět forem hodnocení výběru optimální varianty:

- velmi orientační a hrubé hodnocení předností a nedostatků jednotlivých variant,
- přesnější bodové hodnocení,
- akceptaci důležitosti jednotlivých kritérií,
- váhové hodnocení spojující bodové hodnocení s pořadím důležitosti,
- zvážení rizik spojených s vybranou variantou (Gros, 2006, s. 64).

Kritérium	Dodavatel		
	D1	D2	D3
K1 - pořizovací náklady	2,5	2,8	3,2
K2 - provozní náklady	4300	6400	6400
K3 - dodací lhůta	23	16	17
K4 - produktivita práce	67800	54000	76000
K5 - obtížnost obsluhy	vyšší	průměrná	nízká

Zdroj: Gros, 2006, s. 64

Tab. 1. Základní údaje o vybraných nabídkách dodavatelů

Hrubou představu o výhodnosti jednotlivých dodavatelů dává jejich prosté srovnání předností a nevýhod podle zvolených kritérií. Tato metoda je použitelná pro získání rychlého orientačního přehledu o přednostech a nevýhodách jednotlivých nabídek, ukazuje na slabší místa dodavatelů, která je možno v průběhu dalšího jednání odstranit (Gros, 2006, s. 64).

1.4.2 Bodové hodnocení

Kvalitnější podklad pro výběr dodavatele, který se snaží odstranit velmi hrubou klasifikaci „vyhovuje – nevyhovuje“ jemnějším odlišením hodnot kritérií pomocí bodové stupnice.

Ukazatel	Nevyhovuje	Vyhovuje méně	Vyhovuje více	Vyhovuje
Počet bodů	1	2	3	4

Zdroj: Gros, 2006, s. 65

Tab. 2. Bodová stupnice

Použité bodové stupnice mají lineární růst. Pokud je žádoucí více postihnout přednosti jednotlivých variant výběru, jsou doporučovány stupnice s větším rozpětím. Před přiřazováním bodů podle jednotlivých kritérií je třeba určit číselné intervaly jednotlivých kvantitativních ukazatelů pro použitou hodnotící škálu (Gros, 2006, s. 65).

Kritérium	Dodavatel		
	D1	D2	D3
K1	4	4	3
K2	4	2	2
K3	1	4	4
K4	3	2	4
K5	1	2	4
Celkem	13	14	17

Zdroj: Gros, 2006, s. 66

Tab. 3. Bodové hodnocení variant

Předností bodového hodnocení je převod hodnot kvantitativních i kvalitativních kritérií na sčitatelnou veličinu (Gros, 2006, s. 65).

1.4.3 Relativní hodnoty kritérií

Hodnoty získáme tak, že nejlepší hodnota sledovaného kritéria je položena 100 a ostatní vyjádřeno poměrem:

hodnota kritéria x 100 / nejlepší hodnota kritéria

Kritérium	Dodavatel		
	D1	D2	D3
K1	$2,5 \cdot 100 / 2,5 = 100$	$2,5 \cdot 100 / 2,8 = 89,3$	$2,5 \cdot 100 / 3,2 = 78,1$
K2	$4300 \cdot 100 / 4300 = 100$	$4300 \cdot 100 / 6400 = 67,2$	$4300 \cdot 100 / 6400 = 67,2$
K3	$16 \cdot 100 / 23 = 69,6$	$16 \cdot 100 / 16 = 100$	$16 \cdot 100 / 17 = 94,1$
K4	$(67800 / 76000) \cdot 100 = 89,2$	$(54000 / 76000) \cdot 100 = 71,0$	$(76000 / 76000) \cdot 100 = 100$
K5	vyšší – 30	průměrná – 60	nížká – 100
Celkem	448	387,5	439,4

Zdroj: Gros, 2006, s. 67

Tab. 4. Relativní hodnoty kritérií

U kvalitativních kritérií musí výslednou hodnotu odborným odhadem určit specialista (Gros, 2006, s. 67).

Jak uvádí Lukoszová (2004, s. 103), při vlastním rozhodování o dodavateli lze postupovat tak, že rozhodnutí je výsledkem některé u vedených metod:

- expertní odhad – týmu nebo jednotlivce,
- scoring-model – probíhá na základě kvantitativního hodnocení předem stanovených kritérií,
- porovnání nabídek – z hlediska cenové úrovně dodavatele,
- kombinované metody – v praxi nejčastěji uplatňovaný přístup, který představuje kombinaci výše uvedených metod.

Kromě uplatnění uvedených objektivních metod je možné se v nákupní praxi podniků setkat s dalšími, specifickými přístupy k výběru dodavatele:

- nákupčí má příkaz nakoupit co nejlevněji,
- nákupčí razí subjektivní přístup,
- nákupčí se řídí subjektivními zájmy,
- výběr probíhá formou konkursního řízení (Lukoszová, 2004, s. 103).

Při porovnání vzájemně konkurenčních cen dodavatelů musíme zvažovat všechny složky, které mohou její výši ovlivnit. V podstatě můžeme vycházet ze tří úrovní nákupních cen:

- základní nákupní ceny – zpravidla cena uvedena v nabídkovém ceníku,
- čisté nákupní ceny – upraveno o slevy a příplatky,
- zaručené ceny na rampě příjmu – upravenou o další náklady nákupu (Lukoszová, 2004, s. 104).

1.4.4 Scoring-model

Nástroj kvantitativního vyhodnocování jednotlivých dodavatelů podle předem stanovených kritérií. Mezi základní kritéria volby dodavatele patří:

- spolehlivost dodávky – požadavek na dodání potřebného množství podle dohodnutých náležitostí v předem stanoveném čase,
- kvalita – ve smyslu dodržení norem,
- způsob platby – možnost úvěru a půjček,
- cena – neměla by být posuzována izolovaně od ostatních kritérií,
- rychlost dodávky – rychlé vyřízení obvykle preferujeme, ale bleskové dodací lhůty mohou také signalizovat odbytové potíže dodavatele a tudíž jeho nespolehlivost,

- přístup zaměstnanců – jejich ochota k výkonu a komunikaci,
- možnosti slev – z titulu množství, hodnoty nebo rychlosti nákupu nebo zaplacení,
- záruky a servis – v případě, že by byly v budoucnu nutné,
- balení – z hlediska manipulace a značení zboží,
- odhad životaschopnosti dodavatele – při případ dalšího plnění smluv (Lukoszová, 2004, s. 78).

Na základě takto získaných informací je každý dodavatel ohodnocen body u všech nadefinovaných kritérií. Jednotlivým kritériím bývají přiřazeny váhy podle pořadí důležitosti. Celkové ohodnocení se pak vypočítá pomocí váženého aritmetického průměru. Toto výsledné ohodnocení je srovnáváno s maximálně dosažitelným množstvím bodů a na základě tohoto srovnání se dodavatelé třídí (Lukoszová, 2004, s. 79).

V praxi neexistuje vzorový a za všech okolností platný scoring-model. Podniky si je vytvářejí a upravují podle svých vlastních požadavků a konkrétní situace. Zásadní význam pro kvalitu výběrového rozhodování pak má především počet a druh zvolených kritérií. Při tom všem však musí platit, že pracovní časy, vynaložené na vyhodnocení a výběr dodavatelů musí být přiměřené k poměru mezi ekonomickou efektivností a úspěšností zásobovacího rozhodování (Lukoszová, 2004, s. 81).

2 CENOVÁ POLITIKA

Cenovou politikou rozumíme všechny úvahy, rozhodnutí a praktické kroky, které souvisejí se stanovením nebo změnou prodejních cen či podmínek ovlivňujících cenu produktu. Cena je hodnota či suma peněz, na niž se prodejce a nakupující při prodeji shodnou. Cena bývá často pokládána za hlavní parametr nákupního rozhodnutí. V posledních letech nabyly na důležitosti i necenové faktory, které mají vliv na výběr výrobku (Grosová, 2002, s. 73).

Cena je jediným prvkem marketingového mixu, který produkuje výnosy. Přesto mnoho podniků nepostupuje při stanovení ceny správně. Cenová politika je klíčovým faktorem pro zajištění krátkodobé a dlouhodobé ziskovosti podniku. Z krátkodobého hlediska mají cenová rozhodnutí největší dopad na zisk či ztrátu podniku. Dlouhodobým cílem podniku a marketingové strategie by mělo být takové zvýšení hodnoty pro zákazníka, za kterou podnik může požadovat víc, než činí růst nákladů na její vytvoření (Grosová, 2002, s. 73).

2.1 Postupy a metody stanovení ceny

Existují čtyři způsoby, pomocí kterých lze stanovit cenu: reprodukční pořizovací cena, srovnání cen na trhu, diskontované cash flow / čistá současná hodnota a porovnání hodnot (The Personal MBA - 4 Pricing Methods, 2016).¹

Podle Grosové (2002, s. 80), z rozboru faktorů, které je třeba respektovat při stanovení ceny je zřejmé, že nejvhodnějším postupem bude ten, který se bude opírat o informace o výši nákladů na výrobek, o znalost nabídkové ceny konkurence a poznatky o ceně, kterou vnímá a je ochotný zaplatit zákazník. Tyto informace lze zjistit pomocí některé z metod, které lze zařadit do následujících skupin.

2.1.1 Oceňování na základě orientace na náklady

Základem je východisko, že náklady určují dolní mez pro stanovení ceny. Zájmem je, aby cena pokryla náklady na výrobu, distribuci a prodej a přinesla odměnu za vynaložené úsilí a riziko z podnikání. V závislosti na nákladech a ceně se podnik rozhoduje, jaké množství výrobků je pro něj zajímavé vyrábět (Tomek, 2001, s. 151).

¹ There are 4 Pricing Methods that can help you put a price on what you sell: *replacement cost, market comparison, discounted cash flow/net present value, and value comparison.*

Východiskem je tedy:

- u výrobních podniků kalkulace vlastních nákladů na kalkulační jednotku,
- u obchodních podniků nákupní cena a náklady obchodní činnosti (Tomek, 2001, s. 151).

Jak uvádí Grosová (2002, s. 80), nákladová metoda je základní a zřejmě v praxi dosud nejužívanější metoda založená na znalosti úplných vlastních nákladů, kde:

$$\text{Cena} = \text{úplné vlastní náklady na jednotku} + \text{procentní přírážka k nákladům}$$

K úplným vlastním nákladům, případně variabilním nákladům, se připočítá určitá procentuální přírážka. Oblibu tohoto typu ceny u výrobců lze odůvodnit názorem, že taková cena je spravedlivá jak vůči zákazníkovi, jelikož výrobky nejsou předražovány, tak vůči podniku, protože mu zajišťuje přiměřený zisk. Výhodou je i jednoduchost, neboť vyžaduje pouze znalost struktury a průběhu úplných vlastních nákladů v závislosti na objemu prodeje. Na druhé straně však nepřihlíží k ceně konkurenčních výrobků ani k názoru zákazníků.

2.1.2 Oceňování na základě orientace na poptávku

Základem této orientace je zákonitost, že množství zboží, které je v daném období kupováno, závisí na jeho ceně. Čím vyšší bude cena, tím menší bude zpravidla zakoupené množství a naopak za jinak stejných podmínek. V praxi vycházejí metody stanovení ceny orientované na poptávku z provedení řady cenových testů, s jejichž pomocí se stanoví cena podle názory spotřebitelů:

- test odhadnutí ceny – spotřebitelům je předkládán výrobek s dotazem, kolik by podle jejich mínění měl stát,
- test reakce na cenu – spotřebitelům jsou předkládány různé ceny, jejichž odpovědi je možno zhodnotit tak, že určíme procentní podíly spotřebitelů, pro které jsou jednotlivé alternativní ceny,
- test nákupní připravenosti na cenu – do dotazníku jsou kladeny různé otázky,
- test cenových tříd – jsou zkoumány dvě otázky současně:
 - Jaká je nejvyšší cena, kterou je spotřebitel ochoten dát?
 - Jaká je nejmenší cena, kterou je ochoten dát, aniž by pochyboval o jakosti?(Tomek, 2001, s. 152).

2.1.3 Oceňování na základě plánované návratnosti investic

Tento postup stanovení ceny zaručuje podniku návratnost investovaného kapitálu. S jistou modifikací ji lze použít také ke stanovení ceny na základě plánovaného zisku, kde:

$$\text{Cena} = \text{úplné vlastní náklady na jednotku} + \frac{\text{ROI (\%)} * \text{vložený kapitál}}{\text{prodané množství}}$$

Nejdůležitější námitky proti používání výlučně tohoto postupu při stanovení ceny spočívají ve skutečnosti, že nerespektuje cenovou pružnost a ceny konkurentů. Proto je vhodné doplnit uvedený výpočet analýzou citlivosti stanovené ceny na velikost prodaného množství (Grosová, 2002, s. 81).

2.1.4 Oceňování na základě orientace na konkurenci

Obvykle vychází z cen vedoucího partnera na trhu, které se pak korigují podle rozdílných cílů oproti konkurenci, rozdílné poptávkové situace, různých nákladů a kapacitní situace. Je nutné dále brát v úvahu tržní strukturu odvětví, která je v tomto případě především rozhodující z hlediska počtu a síly nabízejících, rozsahu kooperace a koncentrace firem a stupně homogenity jejich produktů, čímž se vytvářejí podmínky pro existenci dokonalé konkurence, méně dokonalé konkurence či monopolu (Tomek, 2001, s. 152).

2.1.5 Oceňování na základě vnímané a uznané hodnoty

Za rozhodující faktor při stanovení ceny na základě vnímané a uznané hodnoty se považuje hodnota, kterou vnímá zákazník a je jí ochoten zaplatit. Tento postup plně respektuje koncepci umístování výrobků na trhu, jejímž základem je stanovení určité pozice výrobku v rámci konkurenčního pole výrobků s určitou kvalitou a cenou. Pro takto určenou cenu se odhadne poptávka a další úvahy o velikosti výrobní jednotky. Klíčovou otázkou je proto zjištění vnímané hodnoty a stanovení ceny pro zákazníka. Jejím rozhodujícím předpokladem je zjištění toho, jak vnímají zákazníci či spíše různé segmenty nabízenou hodnotu. Použít lze řadu metod, např.:

Přímé porovnání vnímaných hodnot – v této metodě zákazníci přímo určují cenu výrobku pomocí vhodného typu škály (Grosová, 2002, s. 81).

Diagnostická metoda – zákazníci zde porovnávají několik výrobků tak, že mezi ně rozdělují 100 bodů podle vnímané hodnoty. Pomocí průměrné ceny těchto výrobků na trhu se určí vzájemné poměry podle získaných bodů (Grosová, 2002, s. 81).

Mapa vnímání užítosti a ceny – nejdůležitějšími parametry pro sestavení mapy jsou vnímaná užítost a cena. Užítost je v tomto případě celkovým hodnocením výrobku, tedy součtem dílčích hodnocení vlastností výrobků vážených důležitostmi těchto vlastností pro zákazníka. Z dílčích hodnocení lze přímo odečíst, které vlastnosti jsou spotřebiteli hodnoceny hůře a také významnost těchto vlastností. Firma tak může navrhnout zlepšení vlastnosti výrobku, případně zvážit snížení jeho ceny (Grosová, 2002, s. 81).

Ekonomická hodnota pro zákazníka – jde o metodu, která se používá obvykle u investičního zboží. Její podstatou je zjištění nákladů za celou dobu jeho užívání u zákazníka. V úvahu připadají nejenom pořizovací náklady, ale i provozní náklady v souvislosti se spotřebou (Grosová, 2002, s. 82).

2.1.6 Oceňování na základě svázání cen

Jedná se o určení cenového balíku, kdy různé produkty jsou zahrnuty do společné nabídky s celkovou cenou. Přitom celková cena musí být výhodnější než suma cen jednotlivých produktů zahrnutých do společné nabídky. Jako příklad mohou sloužit komplexní služby dopravních společností, ceny osobních počítačů, různé druhy pojištění a další. Zmíněný způsob je současně úspěšnou metodou k redukování cenové transparentnosti a následně cenové citlivosti. Pro zákazníky platí, že chtějí především výhodně nakoupit za použití srovnání před a po, zatímco zájmy prodávajících jsou v důležitých bodech odlišné. Proávající je zainteresován na optimální ceně (Tomek, 2001, s. 155).

II PRAKTICKÁ ČÁST

3 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI GIENGER S. R. O.

Obchodní firma: Gienger s. r. o.

Právní forma: společnost s ručením omezeným

Sídlo: Kvítkovická 1633, 763 61 Napajedla

Datum zápisu: 18. 11. 1991

Základní kapitál: 589 380 000 Kč

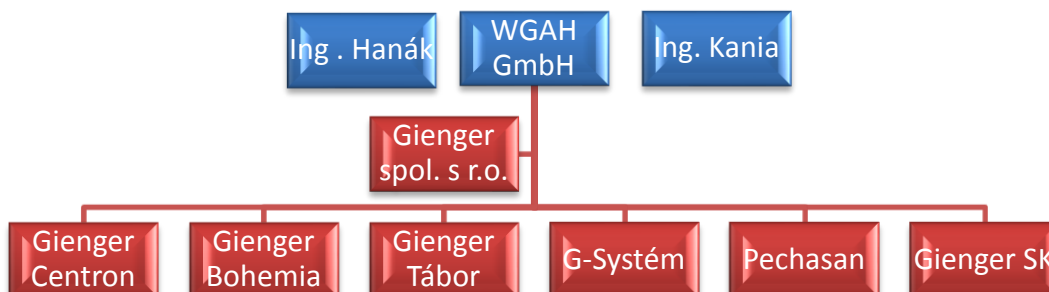


Zdroj: Interní dokument

Obr. 1. Logo společnosti

Gienger s. r. o. je součástí evropské obchodní GC skupiny, jejíž aktivity jsou zaměřeny na velkoobchodní činnosti v oboru TZB – topení, sanita, instalace. Ve svém sortimentu také nabízí klimatizace, větrání, elektro a inženýrské sítě (Představení společnosti, 2015).

3.1 Organizační struktura



Zdroj: Interní dokumenty firmy

Obr. 2. Organizační struktura

Majitele společnosti Gienger s. r. o. tvoří z 90 % společníci z Německa. Zbýlých 10 % si mezi sebe dělí Ing. Hanák a Ing. Kania. Holding GC skupina tvoří v roce 2016 celkem 8 společností. V České republice ji tvoří společnosti Gienger spol. s r. o., Gienger Tábor spol. s r. o., Gienger Centron s. r. o. a Gienger Bohemia s. r. o, Pechasan a G-System. Na Slovensku působí dceřinné společnosti Gienger spol. s r. o. se sídlem v Nitře a Gienger Granit s. r. o. se sídlem v Prešově. K 1. 7. 2015 společnost Gienger zaměstnává 378 zaměstnanců, Gienger Tábor 63 zaměstnanců, Gienger Centron 71 zaměstnanců a Gienger Bohemia 97 zaměstnanců (Představení společnosti, 2015).

3.2 Produktové portfolio

Produktové portfolio představuje širokou škálu výrobků zaměřených na tepelnou techniku a topenářské zboží, sanitární techniku, instalaci vody, topení, plynu, vzduchotechniku, ventilaci a klimatizaci, elektrotechniku, ochranné pracovní pomůcky a materiál pro výstavbu inženýrských sítí (Produktové portfolio, 2015).

Topenářské zboží

Mezi topenářské zboží patří kotle stacionární a závěsné, sporáky, kamna, topidla, ohřívače a zásobníky TUV. Dále solární systémy, klimatizační jednotky a expanzní nádoby. Do topenářského zboží lze také zařadit pojistné ventily, otopná tělesa, konvektory, podlahové topení, teplovodní rozvodné systémy, termostatické ventily, šroubení, potrubní armatury, čerpadla a regulace (Produktové portfolio, 2015).

Sanitární zboží

Sanitární zboží představuje vany a nosiče van, sprchové systémy a kouty, sanitární keramiku, sifony, odtoky a dřezy, upevňovací sanitární klozetové bloky a klozetové příslušenství. Do oddělení sanity patří také vodovodní baterie, koupelnový nábytek a vybavení koupelen, dále obklady a dlažby a sanita pro klinický provoz (Produktové portfolio, 2015).

Instalační zboží

Do instalačního zboží lze zařadit trubky a fitinky nejen ocelové a měděné, ale taky plastové. Dále izolační materiály, odpadní systémy a vpustě, dešťové žlaby a svody, ponorná čerpadla, úpravny vody a vodní filtry. Do tohoto sortimentu spadá také profesionální nářadí (Produktové portfolio, 2015).

Materiály pro inženýrské sítě

Jedná se o materiály potřebné pro výstavbu kanalizací, vodovodů, plynovodů a komunikací. Těmito materiály rozumíme kameninové trubky a tvarovky, betonové dílce, revizní a kanalizační šachty, produkty plastové a litinové nebo geotextilie (Produktové portfolio, 2015).

3.2.1 Domovské produkty

Jedná se o produkty vyráběné výhradně pro GC skupinu. Tyto produkty jsou sortimentem z oblasti topenářské, sanitární a instalační techniky se zaručenou kvalitou a funkčností (Domovské produkty, 2014).

3.2.1.1 Sanita

Mezi nejvýznamnější značky domovských produktů z oblasti sanity patří Vigour. Tento německý výrobce zastřešuje exkluzivní sortiment sanitární techniky. Do výrobních skupin této značky patří keramika, vodovodní baterie, vany a sprchové vaničky, koupelnový nábytek a doplňky, ale také ovládací tlačítka na klozety. Vigour představuje koupelnové série různých designů a cenových relací. Právě cenová politika společnosti Vigour umožňuje pokrytí širokého zákaznického segmentu. Sanita této značky je charakteristická nejen funkčností, ale také estetikou v moderním zpracování a designu (Vigour – sanitární zboží, 2015).

Domácí produkty z oblasti sanita:

- ocelové vany CLIVIA VIGOUR,
- akrylátové vany DERBY VIGOUR, CLIVIA TOP,
- sprchové kouty a zástěny DERVY, CLIVIA TOP, CLIVIA ECO,
- sanitární keramika RUNA, SPRÁVNÁ TREFA, CLIVIA VIGOUR, DERBY VIGOUR, DERBY STYLE, COSIMA VIGOUR, IDOL,
- koupelnový nábytek DERBY TOP, SPRÁVNÁ TREFA, CLIVIA, AKUA VIGOUR,
- zrcadla COSIMA VIGOUR,
- vodovodní baterie SPRÁVNÁ TREFA, DERBY TOP, CLIVIA TOP, SANITAPLUS, CLIVIA VIGOUR, DERBY VIGOUR, DERBY STYLE, WHITE, COSI, TORINO,

- sprchové příslušenství SPRÁVNÁ TREFA,
- splachovací nádrž DERBY, CLIVIA,
- připojovací flexi hadice PROFI,
- koupelnové doplňky CLIVIA VIGOUR, COSIMA VIGOUR, DERBY STYLE, DERBY VIGOUR, CLIVIA,
- radarové splachovače DERBY TOP (Domovské produkty, 2014).

3.2.1.2 *Topenářské zboží*

Další významnou značkou z oboru topení je firma Brötje, která patří mezi vedoucí značky v oboru tepelné techniky na evropském trhu. Kotle firmy Brötje představují dokonalé topení pro každé použití. Nabízené portfolio využívají nejen zákazníci v soukromém sektoru, ale nesmíme opomenout komerční sektor, který je pro firmu také velmi zajímavý. Byť ne v oblasti kvantity dodaných kotlů, ale velikostí zakázek. Kotle firmy Brötje jsou bezpečné, spolehlivé, úsporné a ekologické (Brötje – tepelná technika, 2015).

Oblast topení má následující domovské produkty:

- tepelná čerpadla a příslušenství BRÖTJE,
- kotle na uhlí a pelety COSMOTHERM,
- elektrokotle COSMOTHERM E,
- stacionární plynové a nástěnné kotle BRÖTJE,
- plynové zásobníkové ohřívače COSMOCELL,
- izolace a příslušenství COSMOCELL,
- solární kolektory a příslušenství COSMOSOL, BRÖTJE,
- otopné tělesa COSMONOVA, COSMONOVA PLAN, COSMONOVA T6, COSMONOVA PLAN T6, COSMOSTANDARD, COSMOLINE, SPRÁVNÁ TREFA,
- desková otopná tělesa HENRAD,
- upínací konzoly COSMOMAT,
- podlahový systém COSMOROLL,
- rozdělovače pro topení a příslušenství COSMOTHERM, COSMOFLEX,
- termostatické hlavice COSMO, COSMOLINE,
- kulové uzávěry PROFI,
- závitové vodní armatury PROFI,

- čerpadlové skupiny COSMOTHERM, COSMO,
- oběhová čerpadla COSMO, BRÖTJE (Domovské produkty, 2014).

3.2.1.3 *Instalační zboží*

Z oboru instalace zastřešuje exkluzivní sortiment německý výrobce CONEL. Společnost CONEL představuje kvalitní a funkční systémy výrobků specializovaných skupiny. Při jejich vývoji a inovaci je kladen důraz především na to, aby zaručovaly kvalitní, jednoduchou a ve výsledku vysoce efektivní montáž. Pro úplnost lze CONEL sortiment rozdělit do těchto skupin produktů:

VIS – systém předstěnových instalací

CONNECT – tvarovky – systém spojování potrubí

FLEX – izolace, spojovací systémy

FLAM – protipožární izolační spojovací prvky

CLIC – upevňovací systémy

CLEAR – domovní filtrační stanice

FLOW – přenosná ponorná čerpadla

CARE – chemické přísady a čisticí (Conel GmbH – instalační zboží, 2015).

Z oblasti instalace se jedná o produkty:

- trubky COSMOFLEX,
- tvarovky COSMOFLEX,
- lisovací tvarovky ALPEX P,
- vpustě SPRÁVNÁ TREFA,
- sprchové žlaby VIGOUR,
- pojišťovací ventily PROFI,
- domácí a bytové vodoměry SPRÁVNÁ TREFA,
- tepelná izolace COSMOFLEX,
- předstěnové prvky a příslušenství CONEL VIS,
- domovní stanice CONEL CLEAR,
- pomůcky pro montáž COSMOFLEX,
- pracovní oděvy BRÖTJE (Domovské produkty, 2014).

3.3 Logistika

Prostřednictvím Logistických center a stále se rozšiřující sítě EXPRESS skladů je firma zastoupena ve všech důležitých lokalitách České republiky. EXPRESS sklady jsou po území České republiky umisťovány vždy po předchozí analýze umístění. Analýza nejvíce zohledňuje poptávku a názor zákazníků v dané lokalitě. Výstupní údaje z této analýzy ukáží ideální místo pro nový skladovací prostor. Gienger vlastní rozsáhlý vozový park, pomocí kterého je montážním firmám umožněno dodávat zboží ve smluveném čase a na smluvené místo. Dodávku zakoupeného zboží na smluvené místo zajišťuje GC skupina v rámci nadstandardních služeb zákazníkům zdarma (Logistika, 2015).

3.3.1 Logistická centra

Logistická centra zajišťují:

- bezplatný denní rozvoz zákazníkům nebo na stavby,
- každodenní zásobování EXPRESS skladů,
- identický sortiment na všech EXPRESS skladech a jeho umístění,
- online propojení logistických center se všemi EXPRESS sklady.

Tato centra působí ve městech:

- Gienger spol. s r. o.: Napajedla, Ostrava, Brno
- Gienger Tábor spol. s r. o.: Tábor
- Gienger Centron s. r. o.: Praha
- Gienger Bohemia s. r. o.: Otovice – Karlovy Vary, Plzeň
- Gienger spol. s r. o.: Nitra (Logistika, 2015).

3.3.2 EXPRESS sklady

- na všech EXPRESS skladech jsou stále k dispozici nejobrátkovější položky (okamžitá dostupnost zboží),
- přímý samooblužný výdej zákazníkům,
- možnost objednat na EXPRESS skladě zboží z jiných logistických center (dodává do 2. dne na EXPRESS sklad nebo bezúplatnou dopravou přímo na stavbu),
- zásoby na EXPRESS skladech jsou doplňovány každý den,

- na EXPRESS skladech průběžně probíhají cenová zvýhodnění a prezentační akce na určené zboží a služby, kde existuje možnost nakoupit zboží levněji bez obvykle (Logistika, 2015).

Expresní sklady se nacházejí:

- Gienger spol. s r. o.: Blansko, Bohumín, Brno, Bruntál, Břeclav, Český Těšín, Frýdek-Místek, Havířov, Hlinsko, Hodonín, Holasice, Hranice, Jihlava, Karviná, Krnov, Kroměříž, Lanškroun, Nový Jičín, Opava, Prostějov, Přerov, Rožnov p. Radhoštěm, Slavičín, Svitavy, Šumperk, Třebíč, Třinec, Uherské Hradiště, Uherský Brod, Valašské Meziříčí, Veselí nad Moravou, Vsetín, Vyškov, Zlín, Znojmo, Žďár nad Sázavou
- GIENGER Tábor spol. s r. o.: Český Krumlov, Jindřichův Hradec, Pelhřimov, Písek, Prachatice, Strakonice, Sušice, Tábor, Vlašim
- GIENGER Centron s. r. o.: Brandýs nad Labem, Hradec Králové, Kladno, Kolín, Praha 5, Praha 8, Praha 10, Vrchlabí
- GIENGER Bohemia s. r. o.: Aš, Beroun, Děčín, Cheb, Chomutov, Klatovy, Louny, Mariánské Lázně, Most, Plzeň, Příbram, Rakovník, Sokolov, Tachov, Teplice, Varnsdorf
- GIENGER spol. s r. o.: Bratislava, Kysucké Nové Město, Nové Zámky, Trnava, Levice (Logistika, 2015).

3.4 Odbytová cesta

Filozofií společností GC skupiny je heslo: „Jsme skupinou, která se výhradně orientuje na spolupráci s odbornými montážními firmami oboru Technická Zařízení Budov a naším hlavním cílem je ochrana zájmů těchto montážních firem.“ (Odbytová cesta, 2015)

Společnost je věrná profesionálnímu třístupňovému způsobu odbytu zboží. Cestou od výrobce k obchodní firmě, která výrobek zakomponuje do zakázky a dodá jej jako ucelený systém montážní firmě, která jej předá spotřebiteli. Každý prodaný výrobek je namontován odbornou montážní firmou. Tímto postojem se firmy GC skupiny nedostávají do konfliktů se svými zákazníky, jsou respektována jejich práva na trhu, jelikož GC skupina nenabízí a neprovádí žádnou projektovou činnost ani montážní služby (Odbytová cesta, 2015).

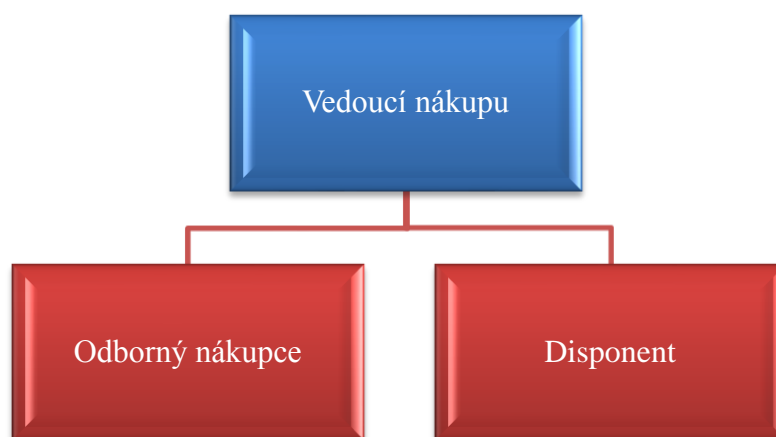
Veškeré výrobky musí samozřejmě splňovat normy a vlastnit příslušné certifikáty. Pouze takto lze účinně předejít problémům při řešení záručních a pozáručních oprav, které by měly na konečného spotřebitele ty nejhorší dopady (Odbytová cesta, 2015).

GC skupina má jasně formulované cíle v oblasti odbytu. Nejen cena rozhoduje o spokojenosti konečného spotřebitele, proto je zohledněna i rychlost dodání zboží a kvalita daného výrobku. To platí i v případě, není-li daný výrobek skladem, a je nutné jej objednat u primárního dodavatele. GC skupina si je dobře vědoma svého postavení v síti odbytu TZB a zodpovědnosti, která je tímto na ně kladena. Své zákazníky si vybírají stejně vědomě jako své dodavatele (Odbytová cesta, 2015).

4 PROCES VÝBĚRU OPTIMÁLNÍHO DODAVATELE

Jedná se o zdlouhavý proces, během kterého dochází pomocí stanovených kritérií k volbě dodavatele mosazných výrobků pro následujících 6 měsíců. Jelikož nevhodný výběr dodavatele může mít zásadní vliv na kvalitu a cenu dodávaného zboží na období půl roku, je nutné zvolit vhodné metody a správně vyhodnotit konečná data. Jelikož neexistuje ideální tržní prostředí, kde jsou si všichni dodavatele rovni, jak v kvalitě dodávaného zboží a služeb, tak i cenové úrovni, je důležitý výběr dané analýzy. Je vhodné případně analýzu zopakovat a ověřit si tak všechna data ještě jednou, jak vstupní, tak výstupní.

Základní organizace nákupu v GC skupině je následující:



Zdroj: Interní dokument firmy

Obr. 3. Organizace nákupu

Nejvyšší postavení v oblasti nákupu má vedoucí nákupu. Ten zodpovídá za plnění plánu, ochranu a zhodnocování kapitálu uloženého v zásobách, za naplnění strategie a vývoj know-how, řeší složité jednání a spory s dodavateli, koordinuje práci podřízených a má na starosti controlling zásob a nákupních procesů. Vedoucí nákupu řídí odborné nákupce a disponenty (Hanák, 2016).

Odborný nákupce je profesionální vyjednaváč s dodavateli, řeší smluvní podmínky a jejich neustálé vylepšování, zodpovídá za plnění plánu a vývoj know-how. Mezi vlastnosti a schopnosti odborného nákupce patří:

- znalost sortimentu dodavatele a konkurenčních výrobků,
- znalost technických parametrů zboží,
- znalost kvalitativních parametrů zboží,

- znalost materiálové skladby výrobků,
- znalost cenových hladin,
- znalost montážních, servisních a reklamačních postupů,
- znalost organizace vlastní firmy a jejích potřeb,
- znalost nákladových a výnosových dopadů změn nákupních podmínek,
- znalost kalkulačních postupů a jiných výpočtů,
- znalost statistických analýz – ABC a jiných
- schopnost improvizace, kreativita,
- schopnost vyjadřování na velmi dobré úrovni,
- znalost cizích jazyků,
- neústupnost, cílevědomost, sebejistota,
- schopnost empatie (Hanák, 2016).

Disponent nakupuje zboží a služby v denním provozu. Zodpovídá za včasnost a úplnost dodávek pro odbyt, vysokou dodací pohotovost, minimalizaci neprodejných zásob, dodatečné nákupní výhody, řešení chyb v dodávkách a vývoj know-how (Hanák, 2016).

4.1 Analýza a kritéria výběru optimálního dodavatele

Před samotným výběrem optimálního dodavatele je nutné, aby vedoucí sortimentních oborů vyhledali potenciální dodavatele mosazného zboží, ať už z řad smluvních či nesmluvních dodavatelů. Tento seznam poté předá odbornému nákupci, který má za úkol získat podrobnější informace o firmě, popř. uzavřít smlouvu. V tuto chvíli je vyhlášen tendr na mosazné výrobky.

Základním rozhodovacím faktorem je cena. Odborný nákupce musí mít pevně stanovenou úroveň nákupních cen, na kterou musí potenciální dodavatel dosáhnout. V případě, že nabídne vyšší cenu než očekávanou, stává se pro GC skupinu nezajímavý a další podmínky nebudou projednány. Do dalšího kola tendru tedy postupují firmy, které splňují vyšší cenové hladiny. Tyto firmy jsou dále zkoumány z hlediska stability na trhu, jejich portfolia, z hlediska bezpečnosti spolupráce a dalších ukazatelů dle nastavení firmy. Odborní nákupci požadují zaslání vzorků mosazných výrobků, certifikáty a atesty, které musí každý mosazný výrobek mít. V případě, že nebude na základě výše uvedených kritérií vybrán optimální dodavatel, má odborný nákupce možnost použít rozsáhlejší seznam kritérií.

4.1.1 Další kritéria k projednání

Níže uvedená kritéria může odborný nákupce projednat s potenciálními dodavateli v případě, že se nerozhodl na základě hlavních kritérií uvedených výše. Dalšími kritérii jsou:

Splatnost - požadavek týkající se delší splatnosti, ať už v jednotlivých případech nebo jako obecná platební podmínka (Hanák, 2016).

Skonto – je nutné neustále usilovat o vysokou sazbu skonta (Hanák, 2016).

Refundace – vzniká v případě, pokud bylo zjištěno, že se v konečném důsledku nejedná o nákupní výhodu. Takto uzavřené cenové dohody budou zpětně prohlášeny za neplatné (Hanák, 2016).

Záruka dodržení dodacího termínu a výše přípustné ceny – při všech jednáních o ročních podmínkách, při seskupování požadavků a i v případě souhrnných poptávek musí být s dodavatelem vyjednána záruka dodržení dodacího termínu a výše přípustné ceny (Hanák, 2016).

Přepravní náklady – dodavatelé účtují vyplacené zásilky většinou podle nejvzdálenějšího odběratele. Z tohoto důvodu musí být požadováno a realizováno zvýhodnění týkající se našeho skladu. Všeobecně platí, že pro firmy GC skupiny nesmí být uznány žádné náklady na přepravu a balení (Hanák, 2016).

Likvidace a náklady na obaly – dodavatelé GC skupiny se mají připojit k systému likvidace, která je v oboru aplikována. Pokud to tak není, pak musí dodavatel vyplatit kompenzaci takto vzniklých nákladů (Hanák, 2016).

Odbourávání zvláštních nákladů - je nutné nalézt rozpočtové zvláštní náklady dodavatele (přirážky za menší množství, přeprava nejmenších dodávek, příliš vysoké odpisy) a požadovat je jako slevu z ceny. Nevyrovnané, vykázané zvláštní náklady musí být od faktury odečteny nebo jim musí být zabráněno už ve fázi jednání o podmínkách (Hanák, 2016).

Potvrzení vyjednaných podmínek – všechny podmínkové modely jednotlivých dodavatelů jsou různé a nanejvýš komplikované a proto je důležité je zjednodušit a nechat si vyjednané podmínky dodavatelem písemně potvrdit (Hanák, 2016).

Příplatky a přijetí na výstavu – zařizovací předměty pro výstavy musí být dodavatelem poskytnuty, pokud možnost bezplatně. Musí být požadována náhrada za montážní práce,

případně musí dodavatel provést montáž sám. Nájemné za vystavování předmětů GC nevybírám. Pro zákaznické výstavy musí specializovaní nákupčí pro všechny GC firmy vyjednat platné zvláštní podmínky. Informace o tom pak musí být podána prostřednictvím nákupní zprávy (Hanák, 2016).

Dodávka „Just in time“ – za účelem redukce skladových zásob a uvolnění kapitálu musí být zkrácen rytmus dodávek. Současně musí dodavatel převzít záruku zásobování. Tento požadavek znamená, že v případě, kdy nebude poskytnuta záruka zásobování při nejkratším rytmu dodávek, musí být poskytnuty vyšší množstevní slevy (Hanák, 2016).

Ujednání o smluvních podmínkách – musí být dohodnuty platby pro případ nedodržení pevně přislíbené dodací lhůty a kvality produktů (Hanák, 2016).

Analýza marketingového mixu dodavatele – v nákupních cenách GC nesmí být zahrnuty žádné subvence za méně úspěšné druhy zboží (Hanák, 2016).

Vratky zboží – u nově přijímaných druhů zboží musí být písemně dohodnuty podmínky vrácení v případě, že se zboží projeví jako neprodejné. Starý druh zboží, který se po přijetí nějakého jiného druhu zboží stane zbytečným, musí být možné vrátit bezplatně zpět. Také toto právo GC na vrácení ovšem musí být dohodnuto v každém případě písemně. Alternativně lze požadovat výprodejní slevu. S dodavateli musí být uzavřeny písemné dohody, aby ležáky mohly být vyměněny za prodejné zboží. Všeobecné vratky by měly být vzaty zpět, pokud možno bezplatně (Hanák, 2016).

Reklamační fond – pro malé podnikové reklamace musí být dojednán reklamační fond (Hanák, 2016).

Propagační příplatky – požadovat odpovídající příplatky na výstavy, účasti na veletrzích a jiné aktivity v rámci regionálních potřeb dodavatelů. Zprávu o tom je ovšem nutno podat bez zvláštního vyzvání. Úhrada nákladů ovšem nesmí ovlivnit společnou nákupní politiku GC a nákupní podmínky GC (Hanák, 2016).

Náhrada nákladů za neúplné nebo opožděné dodávky – v důsledku neúplných, příliš opožděných nebo naopak předčasných dodávek ze strany dodavatele vznikají náklady (dodatečné dodávky na stavbu, zatížení příjmu zboží a prodeje) a potíže. Ty musí být v individuálních případech napraveny dodavatelem, pokud jím byly způsobeny. U dodavatelů musí být prosazena směrnice GC týkající se dodávek (Hanák, 2016).

Dodání argumentačních katalogů a prodejních podkladů – musí být dodavatelem poskytnuty bezplatně za účelem optimalizace prodejní činnosti GC (Hanák, 2016).

Úhrada za akce a náhrada nákladů za účast na akcích – vícenáklady, které vzniknou účastí na prodejních akcích, musí být dodavatelem zaplacený. U prodejních akcí, které jsou nezbytné, by měla být u akčního sortimentu požadována dostačující zvláštní sleva (Hanák, 2016).

Nákupní jednání – u velkých dodavatelů je nutno vyjednávat pokud možno v týmu. Rozhovorů by se měl účastnit sortimentář nebo vedoucí prodejního oddělení příslušné firmy GC. Výsledky musí být dodavateli nebo dodavatelem písemně potvrzeny, aby se zabránilo různému výkladu (Hanák, 2016).

Zdražovací přírážky – z důvodu bezpečné kalkulace nesmí být žádné zdražovací přírážky akceptovány (Hanák, 2016).

Termíny zdražování – nové ceny by měly pro GC začít platit zásadně alespoň 3 měsíce později než pro trh (Hanák, 2016).

Podnikové ceníky – zásadně by se mělo usilovat o to, aby dodavatelé na trhu nedistribuovali žádné podnikové ceníky. Pokud by bylo vydání podnikového ceníku nevyhnutelné, pak musí být zohledněny vysoké skladové náklady velkoobchodu v oblasti neprodejného zboží (Hanák, 2016).

Rabaty – z ceníkových cen, případě z jinýchází, je nutné jasně a pevně definovat slevy. Existuje velké množství druhů rabatů, nejčastěji používané však jsou:

- základní rabat,
- doplňkový rabat,
- množstevní rabat,
- kusový rabat,
- objektový rabat,
- čtvrtletní rabat,
- rabat z objednaného množství,
- rabat za zvýšení obratu,
- domovský rabat,
- rabat za elektronický přenos ve formátu EDI (Hanák, 2016).

Bonus – měl by být garantován nezávisle na množství. Mezi využívané bonusy patří:

- měsíční, čtvrtletní, pololetní, roční bonus,
- skupinový bonus,
- domovský bonus,
- bonus za určitý počet ks,
- věrnostní bonus,
- bonus skupiny zboží,
- partnerský bonus,
- množstevní bonus,
- bonus za firemní výstavy (Hanák, 2016).

Fakturační podmínky – musí být jasně definovány. Je nutné sjednat co nejdříve splatnosti a co nejvyšší skonto za dřívější platbu. Fakturačními podmínkami rozumíme:

- skonto,
- elektronický přenos ve formátu EDI
- záruka bankovním ručením,
- likvidace odpadu,
- prémie za splnění cíle,
- centrální řízení plateb,
- příspěvek na propagační materiály,
- příspěvek na ceníky,
- odstupné (Hanák, 2016).

Doplňkové dohody – doplňkové dohody mají za cíl chránit kapitál v zásobách před jeho umrtvením nebo znehodnocením a proti znehodnocení obchodní marže. Jedná se o:

- výměna výrobku za nový výrobní vzor,
- ukončení / zahájení prodeje výrobku,
- písemné právo vrátit zboží (pokud možno 5 let),
- dopravné, přírážky za podlimitní množství,
- odklad zvýšení cen,
- zvýšení ceníkových cen 1x ročně,
- směrnice pro nákup a příjem zboží,
- centrální uskladnění,

- nákupní kontrakt, sezonní naskladnění,
- náklady na reklamace (Hanák, 2016).

4.1.2 Příprava a vedení jednání

V případě nutnosti projednání dalších kritérií s dodavateli si musí odborný nákupce připravit podklady k jednání. Tato příprava se skládá z následujících bodů:

1. Vypovídající podklady pro jednání
2. Intenzivní příprava na diskusi
3. Informace o vývoji trhu
4. Obraty a marže za posledních 5 let
5. Srovnání cen
6. Vybrat kompetentní účastníky
7. Stanovit cíle jednání
8. Stanovení bodů k diskusi (Hanák, 2016)

Po přípravě podkladů dochází k osobnímu setkání odborných nákupců s vybranými vedoucími pracovníky firmy. Jednání se skládá z následujících bodů:

1. Výměna zkušeností v oblasti sortimentu
2. Plán prodeje v číslech (náš i dodavatele)
3. Připravené zakázky z prodeje k projednání
4. Projednání problémů a nových požadavků
5. Prezentovat konkurenční vzorky (Hanák, 2016)

Jednací okruhy při zavádění nového dodavatele znázorňuje tzv. Checkliste, jehož podobu lze vidět v příloze PI. Pomocí tohoto dokumentu se projednává odbytová cesta, produkty, technika, riziko, ceny, dodací podmínky a podpora prodeje. Po vyplnění dokumentu dochází k průběhu výběru dodavatele.

4.2 Průběh výběru optimálního dodavatele

Výše uvedený postup se většinou používá v případě, že spolupráce se smluvními dodavateli je již nevyhovující a oslovují se tak nesmluvní dodavatelé. TENDR na mosazné výrobky se vyhlašuje každých 6 měsíců, a proto musí být dodavatel vybrán velmi rychle. Z tohoto důvodu jsou oslovováni již smluvní dodavatelé, tedy dodavatelé, se kterými je již uzavřena smlouva a s těmito firmami již bylo úspěšně obchodováno. Z důvodu oslovení

smluvních dodavatelů, u kterých už je prověřena stabilita na trhu, bezpečnost obchodu apod., je základním kritériem pro výběr dodavatele cena a obchodní podmínky.

4.2.1 Mosazné produkty

Mosazné tvarovky (fitinky) jsou určeny pro spojování trubek a napojování zařízení, přístrojů a armatur v systémech vody, topení, plynu a solárních rozvodech. Fitinky z mosazi jsou vyrobeny ze slitiny mědi a zinku v určitém poměru s přidavkem dalších materiálů, např. olova pro lepší obrobiteľnosť. Výhodou použití mosazného materiálu pro výrobu tvarovek a armatur pro vodoinstalační materiál je jeho dobrá obrobiteľnosť, odolnosť proti korozi a dobrá vodivost. Další výhodou mosazného materiálu je možnost spojování pájením. Pro tento účel jsou určeny pájecí kulové kohouty nebo pájecí šroubení. Povrch mosazných fitinek může být dále upravován pokovením a to chromováním, niklováním nebo se upravuje leštěním, lakováním nebo patinováním (Mosazné tvarovky, 2016).

Armatury jsou opatřeny závitem označovaným jako trubkový. Vrcholový úhel závitů je 55°, pro označení velikosti (dimenze) závitů se používají palce (coul). Závity mohou být buď vnější, nebo vnitřní. Většina tvarovek je vyráběna v několika velikostních variantách označovaných jako dimenze. Nejběžnější rozměry jsou: 1/8", 1/4", 3/8", 1/2", 3/4", 1", 5/4", 6/4", 2", 2,5", 3", 4" (Mosazné tvarovky, 2016).

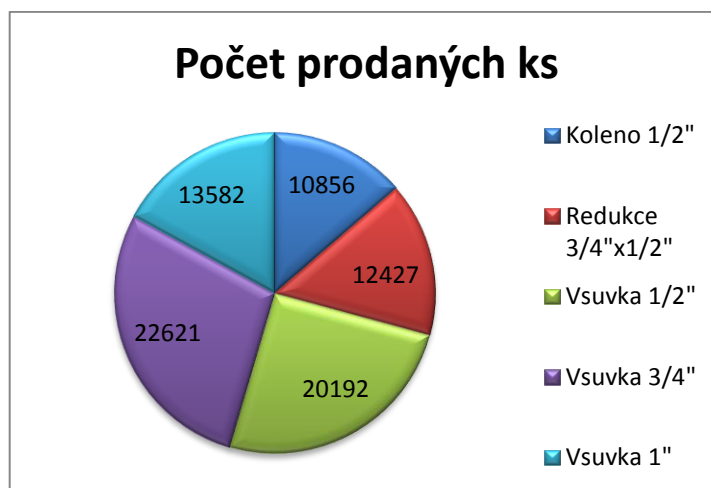
Vsuvka – označována též jak spojka, která slouží ke spojování jednotlivých tvarovek. Má vnější závity uprostřed oddělené šestihranem. Spojka se závitem po celé délce se označuje jako jednoznačná (Mosazné tvarovky, 2016).

Koleno – v mosazném provedení je nejběžnější úhel kolena 90°. Provedení závitů může být FF, MF nebo MM. Využívá se ke změně směru vedení trubky (Mosazné tvarovky, 2016).

T-kus – nazýván jako rozbočka nebo odbočka. Slouží k rozdělení vedení rozvodu na více částí. Směr odbočky je 90°. Závity mohou být vnitřní nebo vnější. Provedení může být i redukované (Mosazné tvarovky, 2016).

4.2.2 Srovnávané produkty

Společnosti Gienger s. r. o. prodává velké množství mosazných produktů a proto jsem pro tuto práci vybrala pouze 5 nejvíce obchodovaných za předcházejících 6 měsíců. Jedná se o následující produkty.



Graf 1. Nejobchodovatelnější mosazné produkty

Nejvíce obchodované mosazné produkty jsou vsuvky, a to vsuvka 3/4", které se za posledních 6 měsíců prodalo 22 621 ks. Ihned po ní se nejvíce prodává vsuvka 1/2", které se prodalo 20 192ks. Dále je to vsuvka 1" s prodanými 13 582 ks, redukce 3/4"x1/2" se prodalo 12 427 ks a jako poslední koleno 1/2" 10 856 ks.

4.2.3 Oslovení dodavatelů

Nejdříve je nutné oslovit dodavatele s žádostí o zaslání cen k vybraným výrobkům. Stále platí, že odborný nákupce musí mít jasnou představu o výši nákupní ceny. Tato představa vychází z nákupní ceny přechozího tendru. Jakmile některý dodavatel přesáhne tuto výši, automaticky z tendru vypadává. Dodavatelé mají přesně stanovený termín, do kterého musí své nabídky zasílat, popř. je vhodná osobní schůzka, na které je možné tyto ceny projednat.

4.2.4 Výběr dodavatele na základě rozhodovací analýzy

Rozhodovací analýza spočívá v porovnání nákupních cen a obchodních podmínek. Po obdržení veškerých nabídek je odborný nákupce přepoše na oddělení Správa dat s žádostí o vypracování cenového srovnání. Srovnání se tvoří v tabulkách, ve kterých se eviduje:

- Zkr1 – zkratka zboží v systému
- Název – stručný popis produktu
- Počet ks – jedná se o množství, které bylo prodáno během uplynulých 6 měsíců. Jedná se tedy o předpokládaný počet odebraných ks v následujícím období
- Nákupní cena v Kč – jedná se o nákupní cenu, kterou dodavatel nabízí za daný produkt

Zkr1	Název	Počet ks	Dodavatel A	Dodavatel B	Dodavatel C	Dodavatel D
			Nákupní cena v Kč	Nákupní cena v Kč	Nákupní cena v Kč	Nákupní cena v Kč
MOS K 15I	Koleno 1/2"	10856	22,92	14,55	30,06	15,28
MOS R 20 15	Redukce 3/4"x1/2"	12427	11,47	7,57	12,32	8,06
MOS V 15	Vsuvka 1/2"	20192	11,20	7,83	11,83	7,69
MOS V 20	Vsuvka 3/4"	22621	18,08	11,50	19,06	11,92
MOS V 25	Vsuvka 1"	13582	26,48	23,24	32,19	20,25

Zdroj: Interní dokumenty firmy

Tab. 5. Cenové srovnání základních nákupních cen

Z porovnání cen lze vidět, že prozatím nejnižší ceny nabízí dodavatelé B a D, zatímco dodavatel C nabízí na všechny produkty nevyšší ceny. Nákupní cena uvedená v nabídce od dodavatele ve většině případů není finální. Jelikož se oslovují dodavatelé, se kterými již jsou podepsány obchodní podmínky, je nutné zohlednit další slevy uvedené ve smlouvě. Tyto slevy jsou znázorněny v tabulce č. 6.

Dodavatel	Slevy uvedené v obchodních podmínkách
A	Skonto 2 % Fixní bonus 1 %
B	Skonto 1,5 %
C	Skonto 3 % Při obratu 600.000 EUR dodatečný rabat 0,971 %
D	Skonto 0,5 %

Zdroj: Interní dokumenty firmy

Tab. 6. Přehled dodatečných slev dodavatelů

U dodavatele A je v podmínkách skonto za včasnou platbu 2 % a fixní bonus 1 %. Dodavatel B poskytuje pouze skonto 1,5 %. Dodavatel C zaručuje skonto 3 % a taky dodatečný rabat 0,971 % při obratu tendru 600.000 EUR. Poslední dodavatel poskytuje pouze skonto 0,5 %.

V tabulce č. 7 lze vidět, jak dodatečné slevy ovlivnily výsledky cenového srovnání. Sloupec netto/netto označuje čistou nákupní cenu, tedy nákupní cenu po skontu a bonusech.

Zkr1	Název	Počet ks	Dodavatel A	Dodavatel B	Dodavatel C	Dodavatel D
			Netto/netto Kč	Netto/netto Kč	Netto/netto Kč	Netto/netto Kč
MOS K 15I	Koleno 1/2"	10856	21,24	14,34	28,89	15,21
MOS R 20 15	Redukce 3/4"x1/2"	12427	10,62	7,46	11,84	8,02
MOS V 15	Vsuvka 1/2"	20192	10,38	7,71	11,37	7,66
MOS V 20	Vsuvka 3/4"	22621	16,75	11,33	18,31	11,87
MOS V 25	Vsuvka 1"	13582	24,54	22,89	30,94	20,15

Zdroj: Interní dokumenty firmy

Tab. 7. Srovnání nákupních cen po skontech a dalších bonusech

V případě, že nákupní ceny dodavatelů jsou si velmi blízké, jako např. vsuvka 1/2", kdy u dodavatele B stojí 7,71 Kč a u dodavatele D 7,66 Kč, používají odborní nákupci srovnávací tabulku cen pro celkové množství odebraných ks. Znamená to, že nákupní ceny je nutno vynásobit počtem ks a zjistíme, zda množství ovlivní výsledek rozhodování.

Zkr1	Název	Počet ks	Dodavatel A	Dodavatel B	Dodavatel C	Dodavatel D
			Netto/netto Kč	Netto/netto Kč	Netto/netto Kč	Netto/netto Kč
MOS K 15I	Koleno 1/2"	10856	230 581,44	155 675,04	313 629,84	165 119,76
MOS R 20 15	Redukce 3/4"x1/2"	12427	131 974,74	92 705,42	147 135,68	99 664,54
MOS V 15	Vsuvka 1/2"	20192	209 592,96	155 680,32	229 583,04	154 670,72
MOS V 20	Vsuvka 3/4"	22621	378 901,75	256 295,93	414 190,51	268 511,27
MOS V 25	Vsuvka 1"	13582	333 302,28	310 891,98	420 227,08	273 677,30

Zdroj: Interní dokumenty firmy

Tab. 8. Srovnání nákupních cen po přepočtu množství

V tabulce č. 8 jsou netto/netto ceny vynásobeny počtem odebraných ks. V tomto případě přepočet výsledky nezměnilo, takže výherci tendru na mosazné zboží rozhodovací analýzou jsou dodavatel B pro koleno 1/2", redukci 3/4"x1/2" a vsuvka 3/4" a dodavatel D pro vsuvku 1/2" a vsuvku 1".

4.2.5 Výběr dodavatele na základě bodového hodnocení

Při této metodě je nutné si stanovit bodovou stupnici pro hodnocení. Jako nejvýhodnější hodnotu jsem zvolila 1, jako nejméně vyhovující 4.

Ukazatel	Nevyhovuje	Vyhovuje méně	Vyhovuje více	Vyhovuje
Počet bodů	4	3	2	1

Zdroj: Vlastní

Tab. 9. Stupnice bodového hodnocení

Do tabulek č. 10 – č. 14 jsem zaznamenala bodové ohodnocení jednotlivých dodavatelů na základě dvou kritérií – nákupní ceny a rabatu. Hodnoty těchto kritérií vychází z tabulky č. 5 a č. 6 na str. 39. Po sečtení výsledných čísel vyhrává dodavatel s nejnižšími hodnotami.

1. Koleno 1/2"

Kritérium	Dodavatel			
	A	B	C	D
K1 - Cena	3	1	4	2
K2 - Rabat	2	3	1	4
Celkem	5	4	5	6

Zdroj: Vlastní

Tab. 10. Bodová stupnice pro koleno 1/2"

Pro koleno 1/2" uvedl nejnižší cenu dodavatel B, proto jsem do kritéria K1 doplnila hodnotu 1. Dodavatel C nabídl nejvyšší cenu, proto je tato cena označena hodnotou 4. Naopak nejlepší obchodní podmínky má sjednán dodavatel C, hodnota K2 je tedy označena hodnotou 1 a nejhorší podmínky uvádí dodavatel D, který je proto označen pro toto kritérium hodnotou 4. Pro koleno 1/2" vyplývá z tabulky č. 10 nejvýhodnější dodavatel B, stejně jako z předchozí rozhodovací analýzy.

2. Redukce 3/4"x 1/2"

Kritérium	Dodavatel			
	A	B	C	D
K1 - Cena	3	1	4	2
K2 - Rabat	2	3	1	4
Celkem	5	4	5	6

Zdroj: Vlastní

Tab. 11. Bodová stupnice pro redukci 3/4" x 1/2"

Redukci 3/4"x1/2" opět nabízí nejlevněji dodavatel B, proto je do kritéria K1 doplněna hodnota 1. Dodavatel C u tohoto produktu také nabídl nejvyšší cenu, proto je označen hodnotou 4. Nejlepší obchodní podmínky má sjednán dodavatel C, proto je hodnota K2 označena hodnotou 1 a nejhorší podmínky uvádí dodavatel D, který je proto označen pro toto kritérium hodnotou 4. Z výsledku tabulky č. 11 vyplývá, že nejvýhodnější je opět dodavatel B, stejně jako z předchozí rozhodovací analýzy.

3. Vsuvka 1/2"

Kritérium	Dodavatel			
	A	B	C	D
K1 - Cena	3	2	4	1
K2 - Rabat	2	3	1	4
Celkem	5	5	5	5

Zdroj: Vlastní

Tab. 12. Bodová stupnice pro vsuvku 1/2"

U vsuvky 1/2" uvedl nejnižší cenu dodavatel D, proto jsem do kritéria K1 doplnila hodnotu 1. Dodavatel C nabídl opět nejvyšší cenu, proto je tato cena označena hodnotou 4. Naopak nejlepší obchodní podmínky má sjednán dodavatel C, proto je hodnota K2 označena hodnotou 1 a nejhorší podmínky uvádí dodavatel D, který je proto označen pro toto kritérium hodnotou 4. V tabulce č. 12, kde je hodnocena vsuvka 1/2", je stav výsledků vyrovnaný. Z tohoto důvodu bude dodavatel vybrán na základě výsledku z předchozí analýzy, tedy dodavatel D.

4. Vsuvka 3/4"

Kritérium	Dodavatel			
	A	B	C	D
K1 - Cena	3	1	4	2
K2 - Rabat	2	3	1	4
Celkem	5	4	5	6

Zdroj: Vlastní

Tab. 13. Bodová stupnice pro vsuvku 3/4"

Vsuvku 3/4" nabízí nejlevněji dodavatel B, proto jsem do kritéria K1 doplnila hodnotu 1. Dodavatel C nabídl opět nejvyšší cenu, proto je tato cena označena hodnotou 4. Naopak nejlepší obchodní podmínky má sjednán dodavatel C, proto je hodnota K2 označena hodnotou 1 a nejhorší podmínky uvádí dodavatel D, který je proto označen pro toto kritérium hodnotou 4. Výsledek u vsuvky 3/4" je shodný jako u rozhodovací analýzy, kdy nejlepší hodnocení získal dodavatel B, který se stává optimální.

5. Vsuvka 1"

Kritérium	Dodavatel			
	A	B	C	D
K1 - Cena	3	2	4	1
K2 - Rabat	2	3	1	4
Celkem	5	5	5	5

Zdroj: Vlastní

Tab. 14. Bodová stupnice pro vsuvku 1"

U vsuvky 1" uvedl nejnižší cenu dodavatel D, proto jsem do kritéria K1 doplnila hodnotu 1. Dodavatel C nabídl opět nejvyšší cenu, proto je tato cena označena hodnotou 4. Naopak nejlepší obchodní podmínky má sjednán dodavatel C, proto je hodnota K2 označena hodnotou 1 a nejhorší podmínky uvádí dodavatel D, který je proto označen pro toto kritérium hodnotou 4. U vsuvky 1" dochází ke stejnému problému jako u vsuvky 1/2". O optimálním dodavateli rozhodne výsledek předchozí analýzy a dodavatelem pro tento produkt se stane dodavatel D.

5 KALKULACE PRODEJNÍ CENY

Pomocí vnitropodnikových kalkulací nyní dochází ke stanovení prodejní ceny. Vedoucí sortimentních oborů musí určit postup, jakým se tyto ceny vypočítávají. Vedoucí se rozhoduje na základě svých znalostí v oboru a profesních zkušeností, které ve své kariéře získal. V GC skupině jsou tři možnosti stanovení prodejních cen:

- doporučenou prodejní cenou dodavatele (DPC),
- speciální prodejní cenou,
- přírážkou.

5.1 Možnosti stanovení prodejních cen

DPC je cena, kterou dodavatel uvádí v ceníku a za tuto cenu lze prodávat MO nebo konečným spotřebitelům. Stanovení prodejní ceny pomocí DPC je pro oddělení Cenotvorby nejjednodušší, protože pouze přiřadí k jednotlivému zboží cenu uvedenou v ceníku. Pro prodejce je to také výhodný přístup ke stanovení ceny, protože tak zamezí nedorozumění v případě, že zákazník zjistí rozpor v cenách mezi GC skupinou a konkurencí.

Speciální prodejní ceny se tvoří většinou u výrobků, které figurují v Katalogu ekonomických koupelen, tj. katalog, který je vytvářen GC skupinou a obsahuje nejobchodovatelnější produkty z oboru sanita. Vedoucí sortimentních oborů stanoví přesnou výši prodejní ceny, zboží se v systému označí speciálním znakem pro zboží se speciální cenou a tyto položky se nesmí přeceňovat až do vydání nového katalogu.

Stanovení prodejní ceny přírážkou je nejčastěji používaná metoda pro mosazné produkty. Cena se spočítá tak, že k nákupní ceně připočítáme určenou výši přírážky. Nejnižší možná přírážka je taková, aby vycházela marže 20 %. Pod tuto marži skupina GC není ochotna zboží a služby prodávat, jelikož pod touto úrovní roste riziko ztráty na prodeji daného zboží a služby. Tyto kalkulace určují vedoucí sortimentních oborů společně s odbornými nákupci. Prodejní cena se vypočítává ze základní nabídkové ceny dodavatele, nikoliv čisté nákupní ceny.

5.1.1 Vnitropodnikové kalkulace

Zkratka 1	Optimální dodavatel	Alternativní		Výrobce	Popis	Info	Zákl. cena	Multi			Měna	Kurz nákup	EDV koef.	Kurz prodej	Přirážka	Rab. kód	Min. sleva	Max. sleva	Marže % MAX	Marže % MAX (EDV)
		PS	GC					1	2	3	4									

Zdroj: Interní dokumenty firmy

Obr. 4. Schéma vnitropodnikových kalkulací

Vnitropodnikové kalkulace jsou rozsáhlý dokument, ve kterém se evidují informace o dodavatelích, jejich slevy apod. Sloupec Zkratka 1 uvádí, jak evidujeme v systému zboží od daného dodavatele. Veškeré mosazné výrobky značíme pod universální zkratkou MOS. Je to z toho důvodu, že tyto produkty může dodávat více dodavatelů a tito dodavatelé se neustále mění. Při změně optimálního dodavatele by muselo dojít i ke změně zkratky a to by bylo neefektivní.

Další sloupec uvádí, kteří dodavatelé toto zboží dodávají, např. dodavatel A, dodavatel B, dodavatel C a dodavatel D. Alternativní dodavatel se většinou nastavuje pro firmu Pechasan, která může některé zboží nakupovat od jiných dodavatelů než Gienger, proto je nutné tyto dodavatele na kartu nastavit.

Ve sloupci Výrobce je označen výrobce zboží, v případě mosazného zboží je to totéž jako sloupec Optimální dodavatel. Dále je podrobně popsáno zboží, zda se jedná o mosazné tvarovky, mosazné šroubení, svěrné spojky apod., viz obrázek č. 5. Ve sloupci Info je uvedeno, zda je nutné doplňovat na karty zboží EAN kód z důvodu elektronické fakturace EDI.

Základní cena značí, zda se dané zboží kalkuluje z brutto nebo netto ceny. Brutto cena je ceníková cena, z které máme dle obchodních podmínek nárok na rabat, cena netto je už nákupní cena. V Multi je stanovena výše rabatu a jelikož je možné mít více dodatečných rabatů, jsou zde uvedeny 4 sloupce. Např. hodnota 0,48 znamená, že se zboží kalkuluje v brutto ceně s rabatem 52 %, hodnoty 1 značí netto cenu. Pokud je v dalších sloupcích hodnota 1, znamená to, že žádné další slevy dodavatel neposkytuje.

Měna značí v jaké měně je nutno karty evidovat. Pokud se jedná o zahraničního dodavatele, jsou dva způsoby:

- v Kč přepočtené stanoveným kurzem,
- v EUR.

Vždy to musí být v měně, jak je zboží fakturováno, aby při kontrole faktur nedocházelo k rozdílům v cenách.

EDV koeficient je koeficient pro přepočtení nákupních cen. Po vynásobení nákupních cen tímto koeficientem vznikne tzv. EDV cena, která je viditelná pro prodejce. Běžnou nákupní cenu by neměli znát. Do těchto koeficientů se započítávají dodatečné slevy, bonusy apod. a o jejich výši rozhodují odborní nákupci.

Přirážka určuje buď výši přirážky k nákupní ceně nebo stanovení ceny podle doporučené ceny dodavatele.

Rabatický kód je označení pro prodejní skupinu, do kterých se zařadí mosazné produkty jednotlivých dodavatelů. U těchto výrobků je to ale stejné jako se zkratkou. Jelikož se dodavatelé neustále mění a bylo by neefektivní tuto skupinu měnit, je pro mosazné tvarovky vytvořena samostatná skupina. S touto skupinou souvisí také minimální a maximální slevy. Podle výše obrátu jsou odběratelé zařazeni do skupiny MIN nebo MAX a tyto slevy se jim odečítají z prodejní ceny.

Popis	Info	Zákl. cena	Multi				Měna	Kurz nákup	EDV koef.	Kurz prodej	Přirážka	Rab. kód	Min. sleva	Max. sleva
			1	2	3	4								
Kotvy pro uchycení otopných těles COSMOSADA		Netto	1	1	1	1	Kč		1,0000		DPC	M2VC	69	98,9
Mosazné světlé spojky CONEX COMPRESSION (rab. sk. P30)	EAN	Brutto	0,3285	1	1	1	EUR	28	1,0001		99,4	A6CS	25	30
Mosazné tvarovky		Netto	1	1	1	1	Kč		1,0000		61,00	A6CX	10	15
Mosazné tvarovky	EAN	Netto	1	1	1	1	Kč		1,0000		67,00	A6CX	10	15
Mosazné tvarovky - kolena, nástěnky (vybrané položky)	EAN	Brutto	0,46	1	1	1	Kč		1,0000		DPC	A6CX	10	15
Mosazné tvarovky (ceník H)		Brutto	0,48	1	1	1	Kč		1,0000		66,67	A6CX	10	15
Mosazné tvarovky TIBOME		Brutto	0,65	1	1	1	Kč		1,0000		66,67	A6CX	10	15
Mosazné šroubení		Netto	1	1	1	1	Kč		1,0001		98,00	M4W0X	25	30
Mosazné šroubení		Netto	1	1	1	1	Kč		1,0001		DPCS	M4W0X	25	30
Sací koše, filtry, zpětné klapky		Netto	1	1	1	1	Kč		-1,0001		93,30	N1YA	15	20
Závitové vodní armatury (vybrané položky)	EAN	Brutto	0,46	1	1	1	Kč		1,0001		DPC	N1Z0	25	30
Odvzdušňovací ventily		Netto	1	1	1	1	Kč		1,0001		51,50	N1ZS	11	15
Závitové vodní armatury	EAN	Netto	1	1	1	1	Kč		1,0001		98,00	N1ZW	25	30
Nářadí (rab. sk. P00)	EAN	Brutto	0,975	1	1	1	EUR	28	1,0001		81,5	U1GZ	25	30
Mosazné tvarovky PUSH pro spojování ocelových trubek (rab. sk. P21)	EAN	Brutto	0,5865	1	1	1	EUR	28	1,0001		169,6	A6CQ	35	44
Mosazné tvarovky PUSH-FIT pro spojování ocelových trubek (rab. sk. P25)	EAN	Brutto	0,5865	1	1	1	EUR	28	1,0001		169,6	A6CQ	35	44

Zdroj: Interní dokumenty firmy

Obr. 5. Vnitropodnikové kalkulace

5.1.2 Aplikace kalkulací na vybrané produkty

Nejdříve je nutné zjistit, jak vysoká přírážka je stanovená pro mosazné produkty od zvolených dodavatelů, tedy dodavatelů B a D. Ve vnitropodnikových kalkulacích je přírážka u obou dodavatelů 161 %. Nákupní ceny tedy vynásobíme touto přírážkou a získáme prodejní cenu pro mosazné výrobky. Pouze u poslední položky vsuvka 1" používáme speciální cenu, která je vedoucím sortimentních oborů určena na 59,50 Kč. V poměru s přírážkou je tedy marže u speciální ceny vyšší, tj. 194 %.

Zkr1	Název	Počet ks	Nákupní cena v Kč	Přírážka v %	Prodejní cena v Kč
MOS K 15I	Koleno 1/2"	10856	14,55	161	37,90
MOS R 20 15	Redukce 3/4"x1/2"	12427	7,57	161	19,70
MOS V 15	Vsuvka 1/2"	20192	7,69	161	20,10
MOS V 20	Vsuvka 3/4"	22621	11,50	161	30,01
MOS V 25	Vsuvka 1"	13582	20,25	SC	59,50

Zdroj: Interní dokumenty firmy

Tab. 15. Výpočet prodejní ceny

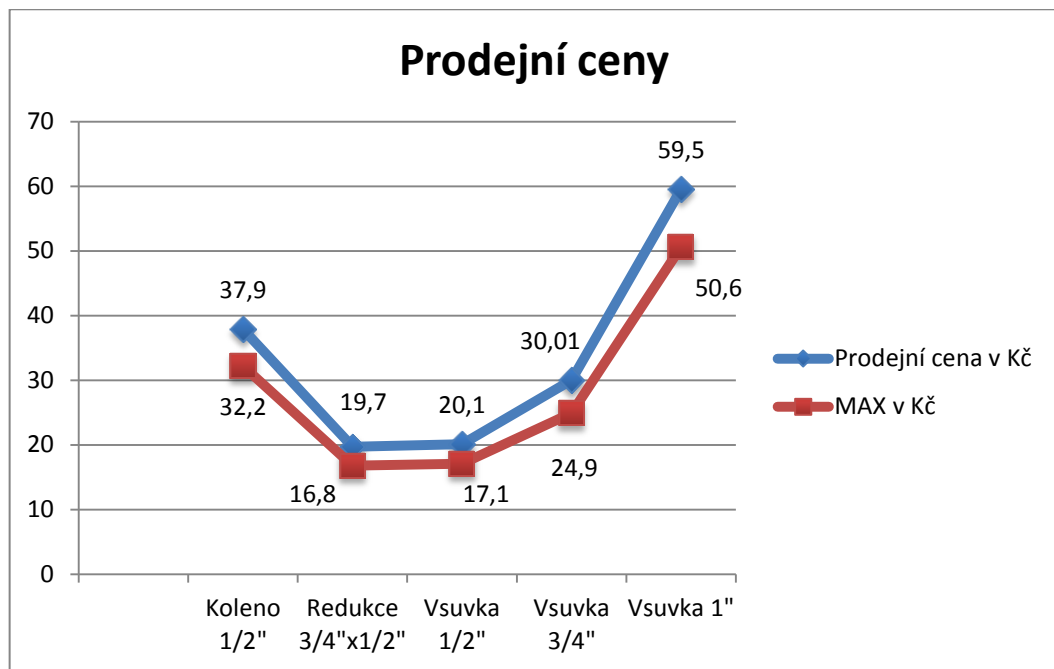
Při představení společnosti jsem zmiňovala, že GC skupina prodává montážním firmám a podnikatelům. Podle výše obrátu poskytuje svým odběratelům minimální a maximální slevy. Mosazné zboží evidujeme v prodejní skupině A5CX a tato skupina poskytuje MIN slevu 10 % a MAX slevu 15 %. Při různých výpočtech ale vždy předpokládáme maximální slevu, proto i nyní s ní budeme počítat.

Zkr1	Název	Počet ks	Prodejní cena v Kč	MAX v Kč	RS
MOS K 15I	Koleno 1/2"	10856	37,90	32,20	A5CX
MOS R 20 15	Redukce 3/4"x1/2"	12427	19,70	16,80	A5CX
MOS V 15	Vsuvka 1/2"	20192	20,10	17,10	A5CX
MOS V 20	Vsuvka 3/4"	22621	30,01	24,90	A5CX
MOS V 25	Vsuvka 1"	13582	59,50	50,60	A5CX

Zdroj: Interní dokumenty firmy

Tab. 16. Přehled cen po odběratelských slevách

Na grafu níže lze vidět změnu prodejní ceny po 15% slevě MAX. Za tuto cenu nakupují montážní firmy, které jsou zařazeny do této odběratelské skupiny na základě svého obratu.



Graf 2. Prodejní ceny běžné a po slevě MAX

6 CENOVÉ SROVNÁNÍ

Srovnání prodejních cen proběhlo s konkurenční firmou - velkoobchodem Ptáček. Společnost Ptáček patří mezi největší velkoobchody v oblasti topení, plyn, voda a inženýrské sítě a tudíž je pro skupinu GC přímou konkurenční firmou. Jako zákazník jsem ji oslovila s žádostí o cenovou nabídku na vybrané mosazné položky. Jelikož u této firmy nejsem vedena jako odběratel a nemám tak nárok na slevu, proběhne cenové srovnání na základě běžných prodejních cen. Běžné ceny jsou dle mého nejvíce vypovídající, jelikož slevy pro odběratele může mít každá společnost nastaveny individuálně. Slevy mohou být založeny na kvantitě odebraného zboží, na výši obrátu ve sledovaném období, na dlouhodobých vazbách firem, na subjektivním rozhodnutí obchodníka a mnoho dalších kritérií. Z toho vyplývá, že ceny pro odběratele jsou irelevantní data pro mou práci.

Prodejní ceny firmy Ptáček lze vidět v tabulce Tab. 17.

Kód zboží	Popis	Katalogová cena Kč
8092 M04000000	Tvarovka koleno 8092 mosazná 1/2"	46,70
MMS2413412	Tvarovka redukce 8241 mosazná 3/4" x 1/2"	22,30
8280 M04000000	Tvarovka vsuvka 8280 mosazná 1/2"	22,80
8280 M06000000	Tvarovka vsuvka 8280 mosazná 3/4"	32,30
8280 M08000000	Tvarovka vsuvka 8280 mosazná 1"	52,10

Zdroj: Cenová nabídka firmy Ptáček

Tab. 17. Cenová nabídka firmy Ptáček

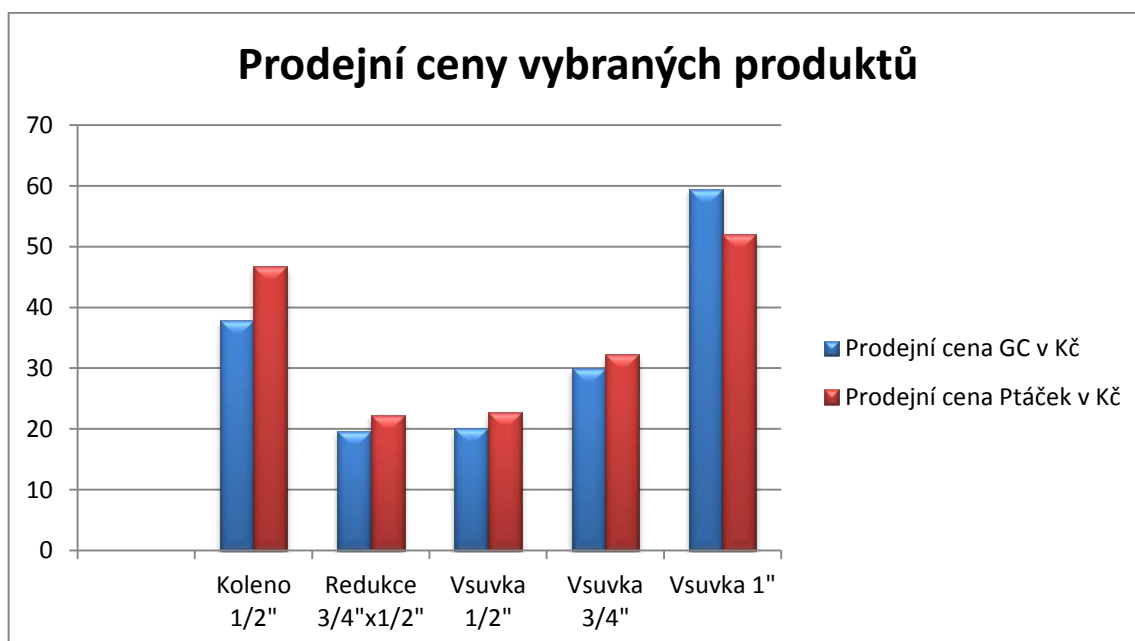
V Tab. 18 jsou uvedeny rozdíly cen GC a firmy Ptáček, jak v Kč, tak v procentech. Tyto hodnoty jsou vyčísleny v poměru prodejní cena GC/ prodejní cena Ptáček. U položek, kde byla cena stanovena přírážkou, jsou prodejní ceny GC nižší v průměru o 14,36 %, tj. o 4 Kč. Narozdíl od vsuvky se speciální cenou je produkt dražší o 12,43 %, cca 7 Kč.

Název	Prodejní cena GC v Kč	Prodejní cena Ptáček v Kč	Rozdíl v Kč	Rozdíl v %
Koleno 1/2"	37,90	46,70	- 8,80	-23,21
Redukce 3/4"x1/2"	19,70	22,30	- 2,60	-13,19
Vsuvka 1/2"	20,10	22,80	- 2,70	-13,43
Vsuvka 3/4"	30,01	32,30	- 2,29	- 7,63
Vsuvka 1"	59,50	52,10	7,40	12,43

Zdroj: Vlastní

Tab. 18. Srovnání prodejních cen

Pro lepší znázornění lze prodejní ceny porovnat v grafu č. 3. Graf také ukazuje velikost rozdílu mezi cenami skupiny GC a firmy Ptáček. Ceny jsou dle výsledku srovnání variabilní.



Graf 3. Prodejní ceny vybraných produktů

7 NÁVRH NA ŘEŠENÍ

Ze srovnání prodejních cen lze doporučit firmě zdražení levnějších produktů, nicméně konečná cena nesmí přesáhnout prodejní cenu konkurenční firmy Ptáček. Cenu lze zvýšit např. o 10 %, kdy ceny firmy Gienger s. r. o. budou stále nižší v porovnání s konkurencí a zároveň vzroste marže.

U vsuvky 1", kde vychází prodejní cena dražší, doporučuji snížit cenu alespoň na stejnou hodnotu, jakou má konkurence. Pokud by byla cena stanovena pomocí přírážky 161 %, jak je tomu u ostatních mosazných produktů, prodejní cena by byla vyšší než u firmy Ptáček a to je nežádoucí. Snížením ceny na stejnou úroveň jako u konkurence sice klesne marže na tento produkt, nicméně firma může přepokládat s větším počtem prodaných kusů zákazníkům. v návaznosti na snížení ceny, tzn., že zisky firmy by neměly klesnout, ale naopak narůst.

V následující tabulce uvádím celkový obrat stávajících prodejních cen a cen po úpravách dle návrhu, při stejném odebraném množství.

Název	Počet ks	Prodejní cena v Kč	Prodejní cena v Kč upravená	Obrat původních cen v Kč	Obrat upravených cen v Kč	Rozdíl v Kč
Koleno 1/2"	10856	37,90	41,69	411 442,40	452 586,64	41 144,24
Redukce 3/4"x1/2"	12427	19,70	21,67	244 811,90	269 293,09	24 481,19
Vsuvka 1/2"	20192	20,10	22,11	405 859,20	446 445,12	40 585,92
Vsuvka 3/4"	22621	30,01	33,01	678 856,21	746 741,83	67 885,62
Vsuvka 1"	13582	59,50	52,10	808 129,00	707 622,20	-100 506,80
Celkem	79678	167,21	170,58	2 549 098,71	2 622 688,88	73 590,17

Zdroj: Vlastní

Tab. 19. Obraty produktů ve stávajících a upravených cenách

Z výpočtu v tabulce č. 19 lze vidět, že u čtyř produktů s navýšenou prodejní cenou o 10 % vzrostl obrat celkem o 174 096,97 Kč. Naopak u vsuvky 1", kde byla cena snížena na stejnou výši jako u konkurence, vznikla ztráta 100 506,8 Kč. V porovnání s celkovým obratem všech produktů tyto změny vedou k navýšení zisku o 73 590,17 Kč, a to při

stejném odebraném množství. Pokud bude vsuvky 1" prodáno za nižší cenu více, zisk firmy ještě vzroste.

Mnou kalkulovaný obrat nepočítá se změnou prodaného množství, ať už s více prodaným množstvím v návaznosti na nižší cenu vsuvky 1" či naopak méně prodaného zbylého zboží. Změna cenové politiky skupiny GC může mít vliv na tržní chování konkurenta. Konkurenční firmy, nejen firma Ptáček, mohou své zboží zlevnit či naopak a situace na trhu bude opět stejná. Reálné chování firem na trhu by bylo možné analyzovat, opět s podmínkou získání dostatku informací v dané oblasti.

ZÁVĚR

Cílem této práce bylo vyhodnotit postavení firmy Gienger s. r. o. na českém trhu z hlediska prodejních cen. Pomocí stanovených kritérií byli nejdříve vybráni optimální dodavatelé pro vybrané produkty. Z práce je zřejmé, že podmínky dodavatelů jsou v mnoha případech totožné. Jediné, co má vliv na výběr dodavatele, je cena poptávaného zboží. Jak jsem se přesvědčila, při volbě dodavatele je vhodné použít více metod pro rozhodování. Ne vždy je pouze z jedné metody jasné, který dodavatel nabízí nejnižší ceny, výhodné podmínky a kterého zvolit jako optimálního.

Velkou nevýhodou výběru optimálního dodavatele z řad smluvních dodavatelů je fakt, že tento přístup nedovolí novým firmám vstoupit do jednání se skupinou GC a případně nabídnout zajímavější podmínky. V praxi je běžné, že nová firma, pro kterou je obchodování s tak velkou společností, jako je GC skupina, velmi důležité a je ochotna krátkodobě nastavit nadprůměrné podmínky. Tato příležitost by se tedy mohla pozitivně projevit jak u nového dodavatele, tak u firmy GC. Firmě bych tedy doporučila alespoň jednou za rok oslovit i nesmluvní dodavatele a získaná data porovnat se smluvními dodavateli, zda nebudou jimi nabídnuté podmínky výhodnější, než u stávajících smluvních dodavatelů.

V praktické části této práce jsem získala konkrétní informace o cenotvorbě u porovnávaného zboží a díky těmto informacím jsem zjistila, že prodejní ceny u mosazných produktů se ve většině případů určují přírůžkou. Produkty s takto stanovenou cenou se prodávají levněji, než u konkurence. Pouze jedna položka, vsuvka 1", kde se cena stanovuje na základě speciální prodejní ceny, se prodává v porovnání s konkurencí draž. Tato metoda je založena na subjektivním úsudku vedoucího sortimentních oborů, který stanoví přesnou výši prodejní ceny. Každá společnost má zájem na co nejvyšším zisku a i dle toho určuje metodu na tvorbu cen. Mnou získané data ukazují, že právě metoda speciálních prodejních cen není pro GC skupinu vhodná. Běžná prodejní cena je tak vysoká, až převýšila i konkurenční cenu.

Firmě bych v oblasti cenotvorby doporučila levnější produkty zdražit o 10 %. Marže na daných produktech vzroste a zároveň bude cena nižší než u konkurence. Zboží se speciální prodejní cenou doporučuji zlevnit na stejnou výši jako u konkurence. Vedoucí sortimentních oborů by se měli také zamyslet, zda je výhodné pokračovat v určování prodejních cen metodou speciálních cen. Z výsledků práce je zřejmé, že tito vedoucí

neanalyzují konkurenční ceny na trhu a díky speciálním prodejním cenám jsou produkty zbytečně drahé.

Byla bych ráda, kdyby výsledky mé práce byly prospěšné pro firmu jak z hlediska výběru optimálního dodavatele, tak z hlediska cenotvorby. Nyní záleží na vedoucích pracovnících, jak s informacemi budou nakládat, zda povedou nějaké kroky k ještě úspěšnějšímu obchodování na českém trhu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. Brötje – tepelná technika, 2015. *Brötje - GIENGER spol. s r.o.* [online]. [cit. 2016-04-13].
Dostupné z: <http://www.gienger.cz/predstaveni-spolecnosti/brotje/>
2. Conel GmbH – instalační zboží, 2015. *Conel GmbH - GIENGER spol. s r.o.* [online]. [cit. 2016-04-13].
Dostupné z: <http://www.gienger.cz/predstaveni-spolecnosti/conel/>
3. ČERVENÝ, Radim, 2013. *Strategie nákupu: krok za krokem*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-414-8.
4. Domovské produkty, 2014. *GC PRODUKTY - koupelny, topení, instalace* [online]. [cit. 2016-04-11]. Dostupné z: <http://www.gcprodukty.cz/>
5. GROS, Ivan a Stanislava GROSOVÁ, 2006. *Tajemství moderního nákupu: krok za krokem*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická. ISBN 80-708-0598-6.
6. GROSOVÁ, Stanislava, 2002. *Marketing: principy, postupy, metody* [online]. 1. vyd. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická. [cit. 2016-03-18]. ISBN 80-708-0505-6. Dostupné z: http://147.33.74.135/knihy/uid_isbn-80-7080-505-6/pages-img/002.html
7. Hanák, V., 2016. *Příprava a vedení jednání s dodavateli* (přednáška). Napajedla: Gienger s.r.o., 1. 4. 2016.
8. Logistika, 2015. *Logistika - GIENGER spol. s r.o.* [online]. [cit. 2016-03-07].
Dostupné z: <http://www.gienger.cz/predstaveni-spolecnosti/logistika/>
9. Mosazné tvarovky, 2016. *Mosazné tvarovky, vodovodní baterie, koupelny / AKVINA SERVIS voda-topení-plyn* [online]. [cit. 2016-04-15].
Dostupné z: <http://akvinaservis.cz/Mosazne-tvarovky/>
10. Odbytová cesta, 2015. *Odbytová cesta - GIENGER spol. s r.o.* [online] [cit. 2016-03-07].
Dostupné z: <http://www.gienger.cz/predstaveni-spolecnosti/odbytova-cesta/>
11. Produktové portfolio, 2015. *Zboží topenářské, sanitární a instalační - GIENGER spol. s r.o.* [online]. [cit. 2016-03-07]. Dostupné z: <http://www.gienger.cz/predstaveni-spolecnosti/zbozi/>

12. Představení společnosti, 2015. *Představení společnosti - GIENGER spol. s r.o.* [online]. [cit. 2016-03-07].
Dostupné z: <http://www.gienger.cz/predstaveni-spolecnosti/>
13. NENADÁL, Jaroslav, 2006. *Management partnerství s dodavateli: nové perspektivy firemního nakupování*. 1. vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-726-1152-6.
14. SYNEK, Miloslav, 2011. *Manažerská ekonomika*. 5. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3494-1.
15. The Personal MBA - 4 Pricing Methods, 2016. [online]. [cit. 2016-02-29].
Dostupné z: <https://personalmba.com/4-pricing-methods/>
16. TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ, 2001. *Výrobek a jeho úspěch na trhu*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-247-0053-0.
17. Vigour – sanitární zboží, 2015. *Vigour - GIENGER spol. s r.o.* [online]. [cit. 2016-04-12].
Dostupné z: <http://www.gienger.cz/predstaveni-spolecnosti/vigour/>
18. ZÁBOJ, Marek, 2007. *Obchodní operace*. 1. vyd. Ostrava: Key Publishing. Ekonomie. ISBN 978-80-87071-40-3.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

DPC	Doporučená prodejní cena
TZB	Technické zařízení budov
MIN	Minimální sleva
MAX	Maximální sleva
s. r. o.	Společnost s ručením omezeným
apod.	a podobně
popř.	popřípadě

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Logo společnosti.....	29
Obr. 2. Organizační struktura	29
Obr. 3. Organizace nákupu	37
Obr. 4. Schéma vnitropodnikových kalkulací	52
Obr. 5. Vnitropodnikové kalkulace.....	53


SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Základní údaje o vybraných nabídkách dodavatelů	20
Tab. 2. Bodová stupnice	20
Tab. 3. Bodové hodnocení variant	21
Tab. 4. Relativní hodnoty kritérií.....	21
Tab. 5. Cenové srovnání základních nákupních cen.....	46
Tab. 6. Přehled dodatečných slev dodavatelů	46
Tab. 7. Srovnání nákupních cen po skontech a dalších bonusech	47
Tab. 8. Srovnání nákupních cen po přepočtu množství	47
Tab. 9. Stupnice bodového hodnocení	48
Tab. 10. Bodová stupnice pro koleno 1/2"	48
Tab. 11. Bodová stupnice pro redukci 3/4" x 1/2"	49
Tab. 12. Bodová stupnice pro vsuvku 1/2"	49
Tab. 13. Bodová stupnice pro vsuvku 3/4"	50
Tab. 14. Bodová stupnice pro vsuvku 1"	50
Tab. 15. Výpočet prodejní ceny	54
Tab. 16. Přehled cen po odběratelských slevách	54
Tab. 17. Cenová nabídka firmy Ptáček.....	56
Tab. 18. Srovnání prodejních cen	57
Tab. 19. Obraty produktů ve stávajících a upravených cenách	58

SEZNAM PŘÍLOH

P I Checkliste

PŘÍLOHA P I: CHECKLISTE

 CHECKLISTE	
1. Odbytová cesta a) přes velkoobchody <input type="checkbox"/> c) přes servisní firmy <input type="checkbox"/> b) přes montážní firmy <input type="checkbox"/> d) přímo investořům <input type="checkbox"/> e) jiný <input type="checkbox"/>	
2. Produkt a) sezónní druh zboží <input type="checkbox"/> h) speciální zboží <input type="checkbox"/> b) stálý sortiment <input type="checkbox"/> i) odlišnost od běžného zboží na trhu <input type="checkbox"/> c) zvláštní zboží <input type="checkbox"/> j) přednosti pro zákazníka (přehled argumentů) <input type="checkbox"/> d) zboží jednou se vyskytující <input type="checkbox"/> k) volná kalkulace <input type="checkbox"/> ano <input type="checkbox"/> ne <input type="checkbox"/> e) značkové zboží <input type="checkbox"/> l) vklad kapitálu pro zavedení produktu <input type="checkbox"/> f) záměnné zboží <input type="checkbox"/> m) množství pro zaskladnění <input type="checkbox"/> g) servisní zboží <input type="checkbox"/> n) předpokládané obchodní rozpětí <input type="checkbox"/>	
3. Technika a) kvalita <input type="checkbox"/> b) jednoduchost montáže <input type="checkbox"/> c) skladovací schopnost <input type="checkbox"/> d) schopnost dopravy <input type="checkbox"/> e) balení (paleta/karton, atd.) <input type="checkbox"/>	4. Riziko a) příslib možností vrácení zboží obecně <input type="checkbox"/> b) vrácení zboží při technických změnách <input type="checkbox"/> c) záruka <input type="checkbox"/> d) reklamace <input type="checkbox"/>
5. Ceny a dodací podmínky a) garance platnosti cen <input type="checkbox"/> b) vybavení skladu <input type="checkbox"/> c) refundace hodnoty zboží na skladě při snížení pořizovacích cen <input type="checkbox"/> d) garance ceny u nově zavedeného výrobku <input type="checkbox"/> e) regulace pořechodu pořizovacích cen při zvýšení tržních cen <input type="checkbox"/> f) konsignační sklad <input type="checkbox"/> g) dodávky EXW <input type="checkbox"/> h) přímé dodávky do skladu <input type="checkbox"/> i) platební podmínky <input type="checkbox"/> 1. Skonto 2. Váhta 3. Delkrede (garance plateb centrálou) j) naturální slevy <input type="checkbox"/> k) ostatní slevy <input type="checkbox"/> l) bonus <input type="checkbox"/>	6. Podpora prodeje a) podíl nákladů na katalog, poskytnutí výstavních exponátů zdarma pro nás a pro naše zákazníky <input type="checkbox"/> b) měsíční mimořádné nabídky <input type="checkbox"/> c) inzeráty, reklama, tisk katalogů a prospektů s našim logem <input type="checkbox"/> d) účast na veletrzích, objednávky našim jménem <input type="checkbox"/> e) osobní prodej spolu se středisky GIENGER <input type="checkbox"/> f) návštěva u projektantů, architektů, instalatérů <input type="checkbox"/> g) návštěva výrobních prostor <input type="checkbox"/> h) poskytnutí databáze odběratelů <input type="checkbox"/>