



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MARKETINGU A OBCHODU

Analýza konkurence softwaru pro e-aukce

E-auction Software Competitive Analysis

Student: Bc. Petr Michálek

Vedoucí diplomové práce: Ing. Tomáš Balcar

Ostrava 2014

# Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Petr Michálek**  
Studijní program: N6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208T062 Marketing a obchod  
Téma: **Analýza konkurence softwaru pro e-aukce  
E-auction Software Competitive Analysis**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoretická východiska analýzy konkurence v elektronickém prostředí
  3. Charakteristika prostředí společnosti NAR marketing s.r.o
  4. Metodika výzkumu
  5. Analýza konkurence
  6. Návrhy a doporučení
  7. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- KAPLAN, Miloslav a Josef ZRNÍK. *Firemní nákup a e-aukce*. Praha: Grada, 2007. 216 s. ISBN 978-80-247-2002-9.
- KOZEL, R., L. MYNÁŘOVÁ a H. SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011. 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.
- WEELE, Arjan J. *Purchasing & Supply Chain Management: Analysis, Strategy, Planning and Practice*. Andover: Cengage Learning EMEA, 2009. 418 p. ISBN 978-1408018965.

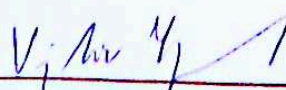
Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí diplomové práce: **Ing. Tomáš Balcar**

Datum zadání: 22.11.2013

Datum odevzdání: 25.04.2014



  
doc. Ing. Vojtěch Spáčil, CSc.  
vedoucí katedry

  
prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci včetně příloh vypracoval samostatně“.

V Kopřivnici dne 24.4.2014

A rectangular box containing a handwritten signature in black ink. The signature is written in a cursive style and appears to read "Petr Michálek".

Tímto bych rád poděkoval panu Ing. Tomáši Balcarovi, za ochotu a čas, jež vedení této práce věnoval. Dále také členům katedry Ing. Vojtěchu Klézlovi a Ing. Martině Hoďákové, Ph.D. za jejich podporu.

1.	Úvod .....	5
2.	Teoretická východiska nákupního marketingu .....	6
2.1.	Nákup.....	6
2.2.	Funkce a cíle nákupu .....	6
2.3.	Marketing a nákup .....	9
2.3.1.	Trh organizací jako východisko nákupu .....	9
2.3.2.	Výzkum nákupního trhu .....	10
2.3.3.	Nákupní marketingový mix .....	11
2.3.4.	Interakce v nákupním marketingu .....	12
2.3.5.	Volba dodavatele .....	12
2.4.	Informační systémy v podniku .....	13
2.4.1.	Nákupní informační systém .....	14
2.4.2.	Elektronické obchodování .....	14
2.5.	Elektronická tržiště .....	15
2.6.	Elektronické aukce .....	16
2.6.1.	Výhody využití el. obchodování.....	18
2.6.2.	E-aukce ve státní správě .....	19
2.7.	Teoretická východiska analýzy konkurence.....	21
2.7.1.	Konkurenční síly.....	22
2.8.	Metody analýzy konkurence.....	23
3.	Charakteristika prostředí společnosti NAR marketing s.r.o.....	25
3.1.	Politické faktory .....	25
3.1.1.	Strategie elektronizace .....	26
3.2.	Ekonomické faktory .....	27
3.2.1.	Trh veřejných zakázek v ČR.....	28
3.3.	Legislativní faktory.....	28
3.3.1.	Elektronické tržiště veřejné zprávy.....	29

3.4.	Společnost NAR marketing s.r.o. ....	30
3.4.1.	Historie a současnost .....	30
3.4.2.	Software PROe.biz.....	31
3.5.	Konkurence.....	31
4.	Metodika výzkumu.....	34
4.1.	Přípravná etapa .....	34
5.	Analýza konkurence .....	37
5.1.	Základní charakteristiky .....	37
5.1.1.	Instituce využívající e-aukce vlastními silami.....	39
5.1.2.	Instituce využívající outsourcing .....	46
5.1.3.	Instituce neužívající elektronické aukce .....	52
5.2.	Porovnání poskytovatelů .....	53
5.2.1.	Porovnání konkurentů podle spotřeby klientů.....	56
5.3.	Omezení výzkumu .....	58
6.	Návrhy a doporučení .....	59
7.	Závěr.....	61
	Seznam použité literatury .....	63
	Seznam zkratk.....	67
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce.....	68
	Seznam příloh.....	69

## 1. Úvod

V posledních letech byly elektronické reverzní aukce využívány jako inovativní koncept k dosažení zvýšení kvality nákupního procesu nebo prostě k snížení nákladů nákupu (Kaufmann a Carter. 2004). Vývoj softwaru pro realizaci takovýchto aukcí by pro většinu podnikatelských subjektů znamenal vstup do nového podnikatelského odvětví, což je krok nelogický. Logickým krokem je v případě takovéto potřeby outsourcing služeb celkově, nebo nákup licence na využívání softwaru pro e-aukce. Pro obě tyto situace na trhu existují společnosti, jež nabízí jednu či druhou možnost. Pro podnikatele, organizace státní správy nebo i pro fyzické osoby tedy existuje řada voleb, na koho se obrátit, a využít výhod, jež elektronické aukce mají. Tato práce se tedy bude věnovat porovnáním konkurence dodavatelů takového softwaru. Úvodem této závěrečné práce se autor věnuje teoretickým východiskům nákupního marketingu a elektronických aukcí. V této části je popsán princip aukce obecně a její specifika v online prostředí, stejně tak jsou uvedeny výhody a faktory jejich úspěchu v prostředí veřejné správy. Další teoretická část se zabývá východisky analýzy konkurence. Následně je popsáno prostředí společnosti NAR marketing a její charakteristika. V další části práce je popsána metodika výzkumu, jakým způsobem a jaká data byla sbírána a jak budou analyzována. Na tuto kapitolu navazuje samotná analýza dat, v které jsou vyhodnoceny odpovědi a prezentovány do tabulek a grafů. Práce je zakončena návrhy a doporučeními.



## **2. Teoretická východiska nákupního marketingu**

V této kapitole budou popsány teoretické základy principů a procesů nákupního marketingu v aplikaci zvláště na elektronické nakupování v souvislosti s tématem výzkumu. Nejdříve budou vysvětlena východiska obecných funkcí nákupu jako podnikové funkce. V dalších částech kapitoly budou popsány související teorie elektronického nákupu elektronických aukcí a aplikace a na základě literatury budou zvážena specifika pro veřejný sektor. V neposlední řadě autor zmíní výhody a nevýhody elektronických aukcí

### **2.1. Nákup**

Nákup je v podstatě základní jednotkou každého podnikání. Spolu s prodejem tvoří směnu a ta umožňuje stranám uspokojit své potřeby. Při splnění určitých podmínek dojde k procesu směny a vznikne dohoda neboli transakce. V rámci této práce, se kupující stranou rozumí instituce či organizace.

Podle Lukoszová (2004) je nákup základní podnikovou funkcí, bez ohledu na to, zda se jedná o podnik výrobní, obchodní či jestli tento poskytuje služby. Celkový proces podniku autorka znázorňuje pomocí 3 základních funkcí:

- nákup – zajištění potřeb podniku,
- výroba – zajištění podnikových výkonů,
- prodej – podnikové výkony jsou uplatněny na trhu.

Přičemž v obchodu nebo službách je situace obdobná. V obchodu se nakupuje za účelem dalšího prodeje, ve službách za účelem zajištění a poskytnutí služby. Ve všech případech je nákupem zabezpečován bezporuchový chod výrobních i nevýrobních procesů a to je také základním úkolem nákupu. Tento úkol by měl být splněn s minimálními náklady a ve správném čase.

### **2.2. Funkce a cíle nákupu**

Různé činnosti podniku mají různé potřeby a předpokladem plnění základního úkolu nákupu je třeba spolupracovat s dalšími útvary, např. finančním, útvarem řízení výroby, kontroly, logistiky, účetnictví a jiné. „Nákup se zabývá opatřováním následujících vstupů: zboží k opětovnému prodeji, dílů a materiálů pro potřeby výroby, výrobků pro použití v podnikání, smluvně dojednaných služeb atd.“ (Lukoszová, 2004, s. 6)

Jeho základní funkcí tedy je zabezpečení správného průběhu základních, pomocných i dalších výrobní i nevýrobních procesů. Zabezpečení probíhá materiálem a surovinami, ve správném čase i kvalitě.

S ohledem na vlastní kapacitu podniku existuje otázka, zda vstupy zakoupit nebo vyrobit přímo vlastními silami. Lukoszová (2004, s. 6) rozlišuje tyto hlediska:

- počet vyráběných výrobků a jejich opakovatelnost,
- intenzita vlivu výrobce na kupujícího nebo naopak,
- základní typ výroby: kusová, malosériová, sériová, velkosériová a hromadná,
- uspořádání výrobního procesu,
- plynulost či přerušovanost výroby z hlediska organizačního a technologického,
- stupeň rozvoje výrobní techniky v podniku,
- proces změn vstupních prvků.

Zároveň je potřeba mít na zřeteli cíle podniku a činnosti nákupu provádět v souladu s nimi:

- uspokojovat potřeby,
- snižovat náklady nákupu,
- zvyšovat jeho kvalitu,
- snižovat nákupní riziko,
- růst flexibility nákupu,
- podporovat nákupní cíle orientované na veřejné zájmy,
- růst výkonu. (Tomek, 1999)

Proto, aby nákupní útvar prováděl svou funkci správně, musí být splněny vnitřní a vnější předpoklady. Lukoszová (2004, s. 7) je uvádí takto:

- zjišťovat předpokládanou budoucí spotřebu materiálu,
- zvažovat potenciální disponibilní zdroje,
- projednávat a uzavírat smlouvy v ekonomicky efektivních dodávkách, sledovat jejich realizaci,
- regulovat stav zásob,
- zabezpečit efektivní fungování skladového hospodářství, dopravy, manipulačních procesů,

- vytvářet a zdokonalovat odpovídající informační systém,
- zabezpečovat personální, organizační, metodický a technický rozvoj řídicích a hmotných procesů,
- uskutečňovat aktivní servisní přípravu,
- prognózování budoucích materiálových potřeb,
- poznávání budoucích potenciálních materiálových zdrojů,
- uskutečňování dlouhodobých a relativně stabilních obchodních vztahů,
- dlouhodobou spoluprací v otázkách kvality výrobků.

Proces nákupu začíná zjištěním problému, jež vzniká kombinací vnitřních a vnějších vlivů. Poté se problém definuje a zjistí se potřeba, která se poté specifikuje. Upřesní se množství, druh a budoucí potřeba výrobku nebo suroviny, nastaví se technické parametry. Dalším krokem je výběr dodavatele. Proběhne získávání informací o dodavatelích, jednotliví dodavatelé se ohodnotí a podnik nákupčí vybere toho nejvhodnějšího kandidáta na základě jejich nabídek a charakteristik. Poté se připraví objednávka, tj. specifikace požadavku, kt. by měl uspokojit vzniklou potřebu. Po uskutečnění nákupu se výrobek předá odběrateli, ověří se, zda vyhovuje domluveným podmínkám a zhodnotí se jeho kvalita. (Kaplan, 2004)

Rozhodování o výběru dodavatele a o konkrétní objednávce určuje několik faktorů: (Tomek, 1999)

- podmínky dodání – jsou určeny kupní smlouvou,
- jakost – souvisí se zamýšleným účelem a náklady,
- množství – špatně zvolené množství může vést k růstu nákladů vlivem příliš častých dodávek či v opačném případě růstem nákladů na skladování,
- cena – cena je spojena s kvalitou, nejde jen o nejnižší cenu ale o odpovídající kvalitu,
- čas – důležité je rozhodnutí, kdy provést nákup a počítat s dodací lhůtou tak aby zásoby nebyly ani nadměrné ani nedostatečné,
- dodavatel – volba dodavatele podle potřeb, je třeba získat dostatek informací.

## 2.3. Marketing a nákup

Podnikový marketing si klade za cíl zajistit spokojeného zákazníka a zisk. Jeho filozofií je podřízení podnikových činností tak aby výstup podniku souhlasil s požadavky zákazníků a tím i úspěch na trhu. Tuto filozofii musí přijmout všechny útvary podniku, od výzkumu přes nákup, výrobu po prodej. To vše na operativní, taktické i strategické úrovni rozhodování. Marketing v nákupu navazuje na všeobecný marketing a jeho historii. Aplikace marketingu v nákupu souvisí s modely nákupního procesu. (Lukoszová, 2004)

Na činnostech jako stanovení nákupní strategie a cílů, nákupní výzkum trhu, volba dodavatelů, tvorba dodacích podmínek, kontrola využití objektů nákupu dohromady musí uplatňovat marketingovou filozofii a postupy. (Vávra 2007)



Obr. 2.1(Vávra 2007)

### 2.3.1. Trh organizací jako východiště nákupu

Na trhu organizací, neboli B2B, se na rozdíl od spotřebního trhu (B2C) hovoří o nákupní činnosti. Trh organizací tvoří veškeré organizace, které nakupují zboží a služby pro další výrobu či prodej. Tyto organizace můžeme rozdělit na trhy průmyslové, trhy obchodní a trhy státních zakázek.

- Průmyslové trhy – sestávají z organizací nakupujících za účelem vstupy přetvořit na výrobky a služby.
- Obchodní trhy – složeny ze subjektů, jež vstupy dále se ziskem prodávají dále
- Státní trh – instituce státu, plnící jeho hlavní činnosti (Lukoszová, 2004)

Mezi předpoklady marketingově řízeného podniku Lukoszová (2004) řadí důkladnou znalost trhu: „Trh určitého výrobku nebo skupiny výrobků je možno definovat jako komplex mechanismů (obchodních a finančních operací), které v určité geografické oblasti zabezpečují rovnováhu nabídky a poptávky. Výrobku nebo výrobkové skupině odpovídá trh dodavatele,

v rámci něhož se udržuje tržní rovnováha.“ (s. 92) Takto definovaný trh autorka charakterizuje:

- prostředím – počet a velikost dodavatelů, výše spotřeby, počet a velikost odběratelů, cenový vývoj, nákupní frekvence, hodnota nákupu,
- konkurenční pozicí – zde uvádí tržní podíl, cenovou úroveň dodavatele, cenovou úroveň nákupu konkurentů,
- finančními ukazateli podniků – rentabilitou, cashflow, mírou růstu tržeb, zisku atd.,
- strukturou výrobního procesu – úrovní vertikální integrace, stupněm využití výrobních kapacit produktivitou práce a fixního kapitálu,
- rozpočtovými výdaji – marketingovými a obchodními výdaji, výdaji na výzkum a vývoj.

Nákupní marketing lze postavit na těchto zásadách:

- Je nutno zvážit vliv rozhodnutí na dlouhodobé cíle firmy.
- Marketingové přístupy v nákupu jsou podmíněny informační základnou. (Je nutné zajistit relevantní informace tak, aby bylo možno provádět správná rozhodnutí o dodavatelích, dodacích a platebních podmínkách)
- Nákupčí musí mít dostatečné technické, ekonomické, obchodní i právní znalosti a zkušenosti.
- Nákup nesmí probíhat jako uzavřený proces. Nákupčí musí mít široký rozhled a brát v potaz logistické procesy uvnitř i vně podniku.
- Dodavatel je ústředním subjektem vnějším subjektem nákupního managementu. Proto je důležité dodavatele znát, znát jejich silné i slabé stránky. (Tomek, Hofman, 1999)

### **2.3.2. Výzkum nákupního trhu**

Informace o tom, jaká je situace na trhu se čerpají ze získaných primárních a sekundárních dat. Sekundární informace byly již dříve využity a vytvořeny k jinému účelu. Zdroje těchto informací jsou například zprávy nákupčích, přehledy o obchodních jednáních, seznamy dodavatelů nebo internetové zdroje. Primární informace jsou shromažďovány v terénu pro daný konkrétní účel.

Hlavní fáze výzkumu jsou definování problému, plán výzkumu, sběr informací, analýza dat a závěry a doporučení. Získaná data mají buď kvalitativní charakter, vysvětlující chování, nebo kvantitativní, vyjadřující číselné skutečnosti. Tyto data mají určitou reprezentativnost. Ta je ovlivněna a podmíněna jasností definování cílů výzkumu, ekonomickými a časovými omezeními, základním souborem dotazovaných subjektů, vybraným vzorkem a samotnou realizací výzkumu. V nákupu se pro získávání dat využívají techniky osobního rozhovoru, telefonického rozhovoru a písemného dotazování. V určitých případech se jedná o rozhovory s vedením, nákupčími, pracovníky výroby nebo prodeji.

### **2.3.3. Nákupní marketingový mix**

Strana nákupu má, tak jako prodejní část, svůj marketingový mix. Tento mix je modifikován na 10 prvků. Lukoszová (2004, s. 99) uvádí, že tyto prvky podnik s různou intenzitou využívá v působnosti na své dodavatele a vyjmenovává je takto:

**Informační mix** – představuje schopnost vytvořit a použít nákupní informační systémy při rozhodování odběratele. Přitom mají být postiženy jak nejdůležitější vlivy vnějšího prostředí, tak činitele vnitřního prostředí podniku.

**Komunikační mix** představuje soubor nástrojů, které podnik odběratele uplatňuje v komunikaci jak s dodavateli, tak v rámci vlastních vnitropodnikových útvarů

**Dodavatelský mix** znamená schopnost podniku zvolit optimální dodavatele (perspektivní a schopné dlouhodobé spolupráce).

**Konkurenční mix** je spojován se schopností identifikovat konkurenční situaci na zdrojích (mezi dodavateli). S tím souvisí také schopnost volby optimálního dodavatele a rozhodování o nákupní strategii. V rámci tohoto prvku může odběratel sledovat dosažení rozdílných cílů.

**Cenový mix** znamená schopnost provádět optimální cenovou politiku nákup, která nesleduje pouze určitou výši ceny, ale vede k rozhodnutí minimalizující celkové náklady pořízení a využívání dodávky.

**Výrobní mix** je spojován se schopností nákupu rozhodnout o optimální variantě nakupovaného výrobku (jeho technických a estetických parametrech), který tvoří vhodný základ pro finální produkt.

**Mix kvality** spočívá ve schopnosti zajistit kvalitu ve všech oblastech dodavatelsko-odběratelských vztahů a dodávky.

**Množstevní mix** zahrnuje činnosti spojené s dodávkou, především výši a frekvenci realizované dodávky. Tato rozhodnutí představují součást strategie řízení zásob.

**Termínový mix** je spojován se schopností podnikového nákupu časově usměrňovat průběh vnitřních a vnějších hmotných a informačních toků jak ve vazbě s dodavateli, tak na ostatní podnikové útvary.

**Mix nákupních podmínek** představuje schopnost vyžadovat a realizovat optimální platební, dodací a logistické podmínky dodávek ve vztahu k dodavatelům, ale i dalším navazujícím článkům.

#### **2.3.4. Interakce v nákupním marketingu**

Tržní prostředí je prostředí interaktivní. Existují skupiny subjektů, které si informace navzájem o sobě zjišťují a předávají.

##### **a) Organizace**

Mezi organizacemi se většina interakcí uskutečňuje v rámci nákupního marketingového mixu.

##### **b) Útvary v podniku**

To jak jsou informace rozděleny mezi jednotlivá oddělení v podniku, je podstatné a má to vliv na jejich činnost. Nákup působí na výzkum a vývoj, účetnictví a podobně.

##### **c) Vrcholové vedení**

Význam této interakce spočívá hlavně v technických a technologických inovacích a finančnímu riziku, které se pojí s nákupem. (Tomek, 1999)

#### **2.3.5. Volba dodavatele**

Vyhledávání a volba dodavatele je podle Lukoszová (2004) důležitým problémem nákupního marketingu. To, jakého podnik zajistí dodavatele, rozhoduje o úspěšnosti podnikání, ovlivňuje kvalitu výstupu, nákladovost a dodávky zákazníkům.

Existují dva druhy dodavatelů. Prvním je konzervativní. Tento druh dodavatele nabízí neměnný sortiment a přináší jistou stabilitu. Druhým typem je dodavatel inovativní. Svě nabídky inovuje, což je dobré pro dynamického odběratele, nabízí však nižší stabilitu.

Za výběr dodavatele je zodpovědný nákupčí, jehož lidský prvek přispívá k efektivnosti. Aby svou roli vykonával zodpovědně a aktivně, je potřeba vyřešit otázku motivace. Na osobu nákupce nepůsobí jen materiální peněžní motivace, mezi další prvky patří také firemní prostředí a nepeněžní stimuly. Vlastní výběr dodavatele probíhá pomocí některé z těchto metod:

- expertního odhadu,
- scoring model (hodnocení a porovnávání předem nastavených kritérií),
- porovnávání nabídek (hledisko cenové úrovně dodavatele),
- kombinované metody (nejčastější metoda).

#### **2.4. Informační systémy v podniku**

V posledních desetiletích se informační systémy a sítě stávají nezbytnou podporou pro rozhodování a řízení. Podniky, které chtějí být úspěšné, se musí rychle adaptovat na tržní změny, být schopny shromáždit, uspořádat a využít dostupné informace. (Zamazalová, 2009)

Podnikové informační systémy nejdříve zahrnovaly pouze oblast účetnictví, později se začaly zařazovat i další činnosti podniku začaly vznikat komplexní systémy. Kromě účetnictví se s jejich pomocí zpracovávalo plánování materiálových požadavků, skladové hospodářství, kalkulace zakázek, archivace a další. Informační systémy přesahují hranice podniku, probíhá komunikace v úrovních:

- uživatel – uživatel,
- vedení – zaměstnanci,
- podnik – odběratel,
- podnik – dodavatel (Lukoszová, 2004)



### **2.4.1. Nákupní informační systém**

Nákupní informační systém by měl obsahovat relevantní informace pro řízení a plánování nákupu. Informace jsou rozděleny na interní a externí.

**Interní** informace se skládají ze skutečností o výkonech, zásobách, dodávkách a nákladech. **Externí** informace shromažďují fakta o makroekonomických faktorech dané ekonomiky, příslušném odvětví, rozvojových tendencích oboru, situaci na trhu, materiálových druzích či legislativě. (Lukoszová, 2004)

### **2.4.2. Elektronické obchodování**

Pojem elektronické obchodování vysvětluje Zamazalová (2009) v širším významu jako podnikání s využitím elektronických sítí. Elektronické obchodování v užším významu autorka popisuje jako využití internetu k usnadnění nebo uskutečnění prodejních a nákupních operací. Kotler a Armstrong (2004) definují pojem „e-commerce“ (česky také elektronické obchodování), podobně jako Zamazalová, dvěma způsoby. V širším pojetí jde o využívání elektronických nástrojů k podnikovým obchodním činnostem. V užším pojetí se jedná o e-commerce v případě, kdy jsou procesy nákupu a prodeje uskutečňovány s pomocí elektronické komunikace. Chaffey (2007, s. 9) zdůrazňuje, že ačkoliv elektronické obchodování je často myšleno jako jednoduchá výměna zboží a finanční protihodnoty, elektronické obchodování zahrnuje jakoukoliv elektronickou transakci, finanční i nefinanční, přenos informací či požadavků. Zahrnuje před i poprodejní aktivity napříč dodavatelským řetězcem. Autor této práce shledává výše uvedené definice srovnatelnými s připomínkou, že pro účely práce je důležitý akcent na B2B aktivity a elektronickou výměnu informací, spíše než výměnu samotného produktu či jeho platbu. Zejména na úrovni e-purchasing a e-procurement. Zamazalová (2009) chápe tyto pojmy, jež označují elektronické nákupní nástroje a elektronické tržiště, jako podmnožinu el. obchodování. V prostředí el. tržiště došlo ke spojení nákupního a prodejního modelu. Nabídka a poptávka mnoha subjektů se střetává na jednom místě ve stejném čase.

## 2.5. Elektronická tržiště

Pojem tržiště obecně označuje místo, které slouží k provádění obchodních transakcí. Sculley a Woods (2001) definují tržiště B2B, tak, že shromažďuje několik prodávajících a nakupujících na jednom virtuálním místě a dává jim možnost předem si určit pravidla směny a poté za dynamické ceny prodávat a nakupovat. Výhodou je centralizace a sdružení velkého počtu subjektů.

Elektronická tržiště či obchody se dělí na:

- B2B (business to business) – organizace obchoduje s jinou organizací,
- B2C (business to customer) – organizace obchoduje s konečnými zákazníky,
- C2C (customer to customer) – fyzické osoby obchodují mezi sebou,
- C2B (customer to business) – spotřebitel oslovuje firmu a poptává po ní,
- B2R (business to reseller) – vztah organizace a obchodního zástupce,
- B2G (business to government) – organizace obchoduje se státem,
- B2E (business to employee) – organizace v obchodním vztahu se zaměstnancem,
- B2A, C2A (business to administration, customer to administration) – obchodování s organizacemi státní správy. (Mulačová, Mulač, 2013, s. 112; Steinová, 2003)

Specifické pro tržiště je to, že musí zajistit neutralitu vyrovnáváním konkurenčních zájmů uživatelů, to je jedna z výhod, která zákazníky tržiště zajímá. Těmi mohou být různé skupiny subjektů, mohou to být majitelé tržišť, prodávající a dodavatelé, nakupující, zprostředkovatelé a prostředníci, obecná veřejnost nebo vládní organizace. (Sculley, 2001)

Protože se obchodování na tržišti účastní velké množství prodávajících a nakupujících, je třeba regulace a podmínky členství. Podmínky se různí, od velice jednoduchých až po komplexní. Ty složitější mohou obsahovat požadavky například na likviditu, finanční stabilitu, kvalifikovanost managementu, dobrou image nebo systém řízení jakosti.

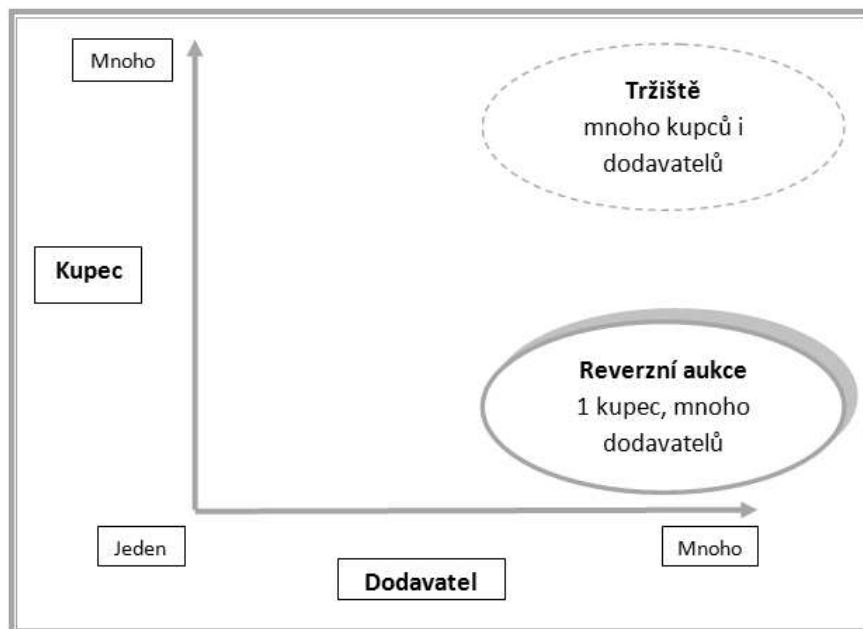
Běžně se vyskytují čtyři druhy struktury tržiště podle členství a vlastnictví:

- Vlastnictví tržiště jednou skupinou uživatelů s uzavřeným členstvím – tento model předpokládá, že noví členové si zakoupí vlastnická práva a stanou se spolujaditeli. Tím, že členové ovlivňují svůj počet, mají vliv na podobu trhu.

- Vlastnictví několika skupinami s otevřeným členstvím – zde je členství rozšířeno a reprezentováni jsou tak všichni uživatelé tržiště. Možnost obchodovat není vázána na vlastnictví tržiště.
- Vlastnictví komerčním investorem s otevřeným členstvím – Podobně jako u předchozího modelu, vlastnictví není určující pro možnost obchodovat. Tento model je vybudován a vlastněn jedním nebo více investory za účelem vytváření zisku.
- Vlastnictví vládou.

## 2.6. Elektronické aukce

Aukce je oproti tržišti poněkud rozdílným módem obchodování. Cullen a Webster (2007, s.210) navrhli dvourozměrný konceptuální model obchodních transakcí. V modelu rozdělují transakce podle míry propojenosti, tj. zda se transakce účastní pouze jediný kupec a jediný dodavatel, či je na jedné nebo druhé straně přítomno hráčů. Druhým rozměrem v modelu je účel, tzn., zda účastník transakce prodává nebo nakupuje. V rámci tohoto modelu Cullen a Webster (2007) kategorizovali všechny možné scénáře obchodování mezi organizacemi. Na obr. 2.1 Jsou pak uvedeny dva z nich. Tržiště a (prodejní) e-aukce. Prodejní e-aukce je tedy charakterizována jednou nakupující stranou a více dodavateli nabízející produkt. Pro prodejní aukci by se obrátily role kupce a dodavatele.



Obr. 2.1 (podle Cullen a Webster, 2007; upraveno)

Aukce jsme tedy umístili do modelu podle propojenosti účastníků a účelu transakce. Podle autorů McAfee a McMillan (1987) lze aukci definovat jako soubor pravidel, která určují alokaci zdrojů a cen na základě nabídek účastníků trhu. Kvůli zjednodušení teorie, část literatury popisuje jen aukce prodejní. V této situaci se uvažuje ekonomický koncept monopolu. Jeden subjekt prodává produkt či službu více nakupujícím. Existuje však i opačný model, kdy „monopsonista“ nakupuje a je zde skupina prodávajících nabízející svůj produkt. Pro účely klasifikace aukcí si musíme položit tři otázky. První otázkou je „Mohou přihazovatelé podat více, než jednu nabídku?“. Druhá otázka zní „Mohou přihazovatelé vidět současnou nabídku svých konkurentů?“. Třetí otázkou je: „Musí vítěz aukce zaplatit poslední cenu, jež nabídl?“. (Kaufmann a Carter, 2004) Následující typy aukcí budou popsány jako prodejní. Posléze budou vysvětleny jejich alternativy v nákupním kontextu.

**Anglická aukce** je aukcí, kdy přihazovatelé mohou podat více, než jednu nabídku a vidí poslední nabídku. U takovéto aukce se cena nabídek postupně zvyšuje a přihazovatelé postupně opouštějí aukce, dokud nezbude jen jediný. Tento účastník tedy vyhrává svou poslední nabídkou. Existuje jiná varianta anglické aukce, kde pořadatel aukce vyvolává cenu a účastníci aukce mohou automaticky přistoupit na tuto cenu, nebo oznámit opuštění aukce. Poslední účastník opět vyhrává s poslední cenou, která byla ohlášena. Tento typ se nazývá **Japonská aukce**. (Kaufmann a Carter, 2004)

U aukce **Holandské** pořadatel ohlásí velmi vysokou cenu, takovou, kterou nejsou účastníci aukce ochotni nabídnout. Pořadatel poté cenu postupně snižuje tak dlouho, dokud jeden z účastníků cenu nepřijme a nepodá nabídku. Tento jediný přihazovatel tedy aukci vyhrává. U tohoto typu je cena viditelná, snižuje se a jediný příhoz ji ukončuje. (Kaufmann a Carter, 2004)

Dalším typem aukce je taková, kdy každý účastník přihazuje jen jednou. Nabídky jsou uzavřené a účastníci nevidí ani cenu ani nabídky svých konkurentů. Na konci aukce jsou nabídky otevřeny a vyhrává ta nejvyšší. Variantou tohoto typu aukce je, že výherce neplatí svou nabídku ale druhou nejvyšší plus určitý poplatek. Tato aukce se nazývá **Vickreyho**. (Kaufmann a Carter, 2004)

Každý z těchto typů aukcí má svůj zrcadlový protějšek. Stejně jako veřejnost i většina odborné literatury chápou aukce primárně jako aukce prodejní, výše uvedené aukce byly varianty události pořádané prodejcem. Účastníci aukce byli kupci. U zrcadlových typů je pořadatelem kupec a účastníky jsou prodejci či dodavatelé. Kaufmann a Carter (2004) první

zrcadlový typ (opak anglické aukce) popisují jako aukci s klesajícími cenami, kde účastníci vidí současnou cen a mohou podat více nabídek. Tento typ je v elektronickém nákupu zdaleka nejvyužívanějším a také se označuje jako **elektronická reverzní aukce**. Podle Beall et al, (2003) taková aukce je online, dynamickou aukcí, v reálném čase mezi nakupující organizací a skupinou předvybranými dodavateli. Ti si navzájem konkurují ve snaze získat kontrakt k dodávce zboží nebo služeb, jež parametry, množství, kvalita a dodací podmínky byly jasně definovány. Dodavatelé soutěží přihazováním nabídek skrze internet použitím specializovaného softwaru. U tohoto typu přihazováním čím dál tím nižších nabídek v průběhu určené časové periody. Stejně jako u ostatních typů, lze tento obměnit různými podmínkami (např. omezit viditelnost apod.) (Kaufmann a Carter, 2004)

Opak holandské aukce lze charakterizovat začátkem s velmi nízkou cenou. Pořadatel postupně cenu zvyšuje a kontrakt vyhrává ten prodejce, jenž učiní nabídku jako první. Tento typ můžeme nazvat **reverzní holandskou aukcí**. Poslední, **uzavřený typ aukce** je pojetí kupce stejný jako dříve popsany, jen s tím rozdílem, že vyhrává nejnižší, resp. druhá nejnižší nabídka. (Kaufmann a Carter, 2004)

### **2.6.1. Výhody využití el. obchodování**

Elektronické obchodování přináší určité ekonomické benefity pro obě strany obchodních transakcí. Podle Mulačová a Mulač (2013, s. 113) patří mezi hlavní výhody efektivita a hospodárnost. Zároveň je tento způsob obchodování velice flexibilní a tím, že nabídka a poptávka setkávají v reálném čase, mají obchodníci prostor, pro velice dynamický produktový a cenový marketing.

Tento mód obchodování má výhodu nízkých provozních a režijních nákladů. Dále také nabízí výhody v podobě flexibility úprav sortimentu a rychlosti komunikace s obchodními partnery. To umožňuje snížit cenu zboží, což je výhoda pro zákazníka. Ten dále také získá pohotový a komplexní přístup k informacím o produktu i o podmínkách prodeje. Zmíněné informace a přístup k nim však není časově ani geograficky omezený a zákazník k nim může přistupovat odkudkoliv, s připojením k internetu, kdykoliv je to pro něj vhodné. Odpadá také fyzická nutnost účastnit se nákupu. Zákazník nemusí být fyzicky přítomen při výběru produktu nebo vyjednávání o ceně. Což ústí k možnosti najít ten nejlepší produkt globálně za nejlepší cenu. Firmy, nakupující ve velkých objemech, mohou díky úspoře nákladů dosáhnout krátkodobých zvýšení zisku a rychlého návratu investic. Navíc rychlost procesu e-aukce

umožňuje úspory realizovat rychleji. (Mulačová a Mulač, 2013, s. 113; Manoochehri a Lindsay, 2008, s. 124)

Ve svém článku Aloini, Dulmin a Mininno (2012, s. 239) uvedli model, vyjadřující celkové úspory elektronické aukce.  $TS$  je celková úspora,  $PS$  značí cenovou úsporu vypočtenou odečtením nejnižšího příhozu od historické ceny,  $SW$  znamená náklady na změnu dodavatele,  $AC$  jsou náklady aukce a  $PCS$  znamená úspory vzniklé zvýšenou produktivitou nákupního procesu.

$$TS = PS - SW - AC + PCS$$

### 2.6.2. E-aukce ve státní správě

Pro využití elektronických aukcí ve státní správě existují objektivní důvody, jež jsou totožné s důvody jejich využití v soukromé sféře, některé další plynou z různých výzkumů. Podle autorů Shalev a Asbjornsen (2010) existují 3 skupiny faktorů, jež spoluurčují naději na úspěch elektronické aukce v prostředí vládních nákupů. První kategorie obsahuje determinanty úspěchu, na základě tržních podmínek, jako jsou například počet účastníků aukce nebo míra konkurence mezi nimi. Druhá kategorie determinantů souvisí s produktem, jež je předmětem aukce. Jeho komplexností a kvalitou jeho specifikace. Třetí kategorie souvisí se změnou dodavatele.

V dostupné literatuře na toto téma lze identifikovat faktory úspěchu e-aukce v privátním sektoru. Nejčastěji zmiňovaných je 8 faktorů, z nichž některé jsou zmíněny v předchozím odstavci. Těmito faktory jsou: počet přihazovatelů e-aukce, objem dané e-aukce, konkurence mezi dodavateli, komplexnost nákupu, specifikace nákupu, důležitost odběratelsko-dodavatelského vztahu a náklady na změnu dodavatele.

**Tržní faktory.** Tržní podmínky ovlivňují pravděpodobnost úspěchu jakéhokoliv výběrového řízení. Počet účastníků indikuje, jaký mají dodavatelé zájem se na řízení účastnit, objem výběrového řízení je faktorem, jež má potenciál přitáhnout soutěžící. Čím větší je objem, tím je pravděpodobnější, že budou ochotni snížit své marže, což je příznivým efektem pro zadavatele. Konkurence indikuje, do jaké míry jsou dodavatelé ochotni mezi sebou soutěžit o výhru zakázky.

Obecně lze říci, že čím více účastníků e-aukce, tím lépe. Větší počet účastníků zajišťuje více soutěživý průběh aukce a možný příznivější výsledek pro zadavatele. Většina úspor byla vygenerována právě při účasti více soutěžících dodavatelů. Aukce pouze s jedním soutěžícím mohou vést ke škodlivým výsledkům, aukce, kdy se účastní dva účastníci, mohou být úspěšné, existuje však eventualita, kdy se při takto malém počtu navzájem identifikují a domluví se na společném postupu nesnižovat cenu. Podle některých autorů tedy větší počet účastníků vede k vyšším úsporám. Ačkoli však nebyla nalezena korelace mezi počtem účastníků a úspěchem e-aukce, existuje souvislost mezi jejich počtem a vzájemnou konkurencí.

Velký objem zakázky má výhody jak pro odběratele, tak pro dodavatele. Odběratel preferuje větší objem zakázky kvůli nákladům změny dodavatele. Čím větší objem, tím více se náklady rozměňují. Naopak pro dodavatele, který většinou musí soutěžit o co nejnižší cenu, je větší objem zakázky zárukou určitého celkového zisku, i při nižších maržích. Proto by objem veřejné zakázky měl mít minimální objem, tak aby přilákal dostatečný počet účastníků, čímž přispěje k úsporám. Na druhou stranu, by neměl být příliš velký, aby nebránil účasti menším dodavatelům, kteří na některých trzích představují podstatnou proporcii. Konkurence mezi dodavateli je faktor, jenž doplňuje faktor počtu účastníků. Pokud množství účastníků má vliv na výsledek aukce, interakce mezi nimi taktéž. Zadavatel může díky e-aukci dosáhnout velkých úspor, pokud budou dodavatelé velmi soutěživí. Naopak, pokud i při velkém počtu zadavatelů bude jen málo z nich ochotno snižovat cenu, úspora nemusí být žádná.

**Komplexnost a specifikace produktu.** Existují dohady, že e-aukce se nejlépe hodí pro nákupy jednoduchých, lehce specifikovatelných produktů, jakými jsou komodity. Dodavatelů komodit je více a navíc, dodavatelé komplexních produktů jsou často strategickými dodavateli a e-aukce by mohla ohrozit vztah s tímto odběratelem. Vzhledem k tomu, že se pohybujeme v oblasti veřejných zakázek, jež jsou dány zákonem, toto nehrozí.

Špatně specifikovaný produkt spolu se špatně zvoleným počtem soutěžních kol, může dát vzniknout nejistotě u dodavatele a tím zvýšit cenu. Podle některých výzkumníků nemá obtížnost specifikace produktu vliv na konečný úspěch e-aukce, ačkoliv bylo zjištěno, že existuje nepřímá úměra mezi obtížností specifikace a počtem účastníků e-aukce.

Co se týče **vztahu a důvěry mezi odběrateli a dodavateli**, e-aukce mohou způsobit jejich podlomení. V jiném případě by se mohlo stát, že dodavatelé budou podezřívati

odběratele, že e-aukci provádí jen za účelem tržního výzkumu, bez skutečného úmyslu provést nákup. Podle výzkumů však existuje málo důkazů, že e-aukce jsou příčinou neudržitelných dodavatelsko-odběratelských vztahů. Náklady změny dodavatele jsou považovány za další faktor, jenž ovlivňuje výsledek e-aukce. Lze uvést, že nižší náklady změny dodavatele jsou příhodnější, a to z toho důvodu, že změnit dodavatele se vyplatí tehdy, pokud je úspora dosažená e-aukcí vyšší, než tyto náklady.

Ve veřejném sektoru jsou některé z výše uvedených faktorů bezpředmětné. Prvně, v momentě, kdy vyprší smlouva, jsou téměř vždy veřejní zadavatelé povinni, vypsát veřejnou zakázku. Za druhé, jedinou alternativou k veřejné zakázce je uzavřené vyjednávání, jež ve většině případů protizákonné. Konečně, vysoká kontrolovatelnost průběhu elektronické aukce může vyústit ke zlepšení důvěry dodavatelů k odběrateli, jelikož e-aukce zvyšují transparentnost. Výsledky studie Tassabehji (2010) naznačují, že motivací některých organizací e-aukce v nákupu používat, je nejen snaha snižovat cenu nákupů ale i budovat a udržovat vztahy s dodavateli.

## 2.7. Teoretická východiska analýzy konkurence

Firma neexistuje ve svém hospodářském prostoru sama, nýbrž v rámci určitého odvětví v prostředí spolu se svými konkurenty. (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011, s. 37) Konkurenci je možno chápat nejen jako rivaly, jež nabízejí stejný produkt, ale také z marketingového hlediska, jako rivaly, jež nabízejí zákazníkovi uspokojení stejné potřeby. V takovém případě se rozšiřuje oblast, kde bychom konkurenci hledali. Z pohledu zákazníka je nejobecnější konkurencí tzv. konkurence **přání**. Jako první musí zákazník učinit rozhodnutí, jakou potřebu nebo přání bude uspokojovat. To určuje směr jeho nákupních a spotřebitelských aktivit. Konkurence **druhů** zahrnuje různé druhy produktů či služeb, jež jsou schopny již konkrétní potřebu či přání splnit. Podrobnější dělení představuje konkurence **formy**. Odlišné formy uspokojují stejnou potřebu, plní stejné funkce avšak jejich forma je jiná. V případě, kdy se zákazník (vědomě, či podvědomě) rozhodl pro konkrétní přání, druh a formu, musí si vybrat, jakou **značku** produktu zvolí. (Kotler, 2007)



### 2.7.1. Konkurenční síly

Podle Portera (2008, s. 79) bývá konkurence často definována příliš úzce. Snahám podniku obdržet zisk však konkuruje několik sil z širokého prostředí, nezávisle na odvětví. Struktura odvětví bývá dána právě těmito silami, jimiž jsou konkurenti, zákazníci, dodavatelé, substituty a nově vzniklí konkurenti. Pochopení těchto pěti konkurenčních sil je důležité pro strategii. Jejich síla ovlivňuje profitabilitu v odvětví.

**Nebezpečí nových konkurentů.** Vstup nových subjektů do hospodářské soutěže vytváří tlak na ceny, náklady a nutné investice, jež jsou nutné pro úspěšný konkurenční boj. Míra nebezpečí se liší podle odvětví a je ovlivněno bariérami vstupu. Ty Porter (2008, s. 81) popisuje jako výhody, jež mají současní hráči oproti novým. Těmi jsou úspory z rozsahu, zákaznickovy náklady na změnu, kapitálové požadavky na vstup, další administrativní nebo jiné výhody. Dále také nerovný přístup k distribučním kanálům, politika vlády a jiných regulačních úřadů a očekávaná odpověď, současných obyvatel trhu.

Další silou jsou již **současní konkurenti** a jejich rivalita a aktivity. Konkurenti mohou ohrožovat pozici firmy cenovými válkami, zaváděním nových produktů, vylepšováním služeb nebo reklamou. Míru rivality ovlivňuje velikost konkurentů, bariéry odchodu nebo pomalá míra růstu odvětví. Hrozbu **substitutů** představují výrobky či služby, jež mohou nějakým způsobem nahradit nabízené zboží nebo služby. Tato hrozba spoluurčuje maximální cenové hladiny produktů. Substitut dokáže splnit stejnou funkci jako původní produkt a pokud je jeho cena výhodnější pro zákazníka a náklady změny jsou nižší, je pravděpodobnější, že zákazník přejde k substitutům. (Porter, 2008)

Jako další sílu Porter (2008) uvádí vyjednávací sílu **dodavatelů**. Silní dodavatelé mají moc snížit rentabilitu odvětví. V případě, že dodavatelé obsluhují více než jedno odvětví a nejsou na ani jednom z nich významně závislí, mohou tlačit cenu nahoru. Tímto nechávají jen malý prostor pro změny cen. Také pokud existují velké náklady na změnu dodavatele, těží z tohoto faktu dodavatel. Neexistence substitutu také ovlivňuje, jakou moc mají dodavatelé nad svými zákazníky.

Vyjednávací síla **zákazníků** má efekt ve snižování cen, vyžadování lepší kvality a obecně zvyšování rivality mezi konkurenty, zatímco celková rentabilita v odvětví klesá, na úkor výrobců. Vyjednávací síla zákazníků je obzvláště silná, pokud existuje jen malé množství kupců nebo objem jejich nákupů je významný v poměru k velikosti výrobce. Obdobně jako u dodavatelů, náklady změny výrobce mají vliv. Zákazníci jsou velmi cenově

citliví, pokud produkt, jež nakupují, představuje velkou část v jejich nákladech. V tomto případě je pravděpodobné, že budou vyjednávat a hledat co nejvýhodnější nabídku. (Porter, 2008, s. 84)

## 2.8. Metody analýzy konkurence

Pro plánování firemní strategie a z ní vycházejících aktivit je analýza konkurentů důležitým prvkem. Tuto analýzu je však potřeba využívat střízlivě. Správnou mírou jejího využití je možné pochopit konkurenční výhodu firmy, získat přehled o budoucích strategických akcích konkurentů, odhadu návratnosti investic nebo zvýšení informovanosti o příležitostech a hrozbách. (Blažková, 2007, s 61.)

Jedním z nástrojů, jež bere v potaz konkurenci a rozebírá ji je **SWOT analýza**. Analýza sestává z analýzy interního prostředí (přednosti – S, slabosti – W) a analýzy externího prostředí (příležitosti – O, hrozby – T). SWOT analýza je považována za nejefektivnější nástroj rozboru marketingových dat a informací. Je to jednoduchý, přímý systém, jehož výhodou je snižování nákladů strategického plánování, flexibilita, integrace a syntéza informací nebo podpora spolupráce mezi funkčními jednotkami firmy.

Další z metod analýzy konkurence je tzv. **benchmarking**. Principem této metody je na základě předem určených kritérií srovnat vlastní společnost s okolními firmami. (Fotr et al., 2012, s. 304) Tyto firmy však nemusí být nutně ve stejném odvětví. Existuje kategorie benchmarkingu, kde se srovnávají funkce a postupy organizace, bez ohledu na to, v jakém oboru tato působí. (Karlöf, 1995) Pomocí systematického sběru a analýzy dat, poučení ze získaných informací a aplikaci navrhnutých řešení lze dosáhnout zvýšení výkonnosti firmy. (Fotr et al. 2012, s. 304, Kozel et al. 2011, s. 37) Proces benchmarkingu lze rozdělit do několika etap. Číčovský (2002) uvádí celkem 5 etap. Podle tohoto autora se začíná rozhodnutím, jaká oblast aktivit bude porovnávána. Zda se budou porovnávat jednotlivé části podniku mezi s sebou, podnik jako celek s konkurencí nebo jen určitá funkční část podniku s jinými částmi jiných podniků, nejen ve stejném odvětví. Dalším krokem je určení, které podniky se budou srovnávat. Následně se shromažďují informace, které se posléze analyzují. Data projdou procesem třídění, organizace a porovnáváním stanovených ukazatelů. V závěru jsou zváženy důsledky vyhodnocených informací a přetaveny do reálných akcí. Autoři Fotr, Vacík, Souček, Špaček a Hájek (2012) popisují proces benchmarkingu trochu rozdílně.

První etapou je **plánování**. Nejdříve je nutno naplánovat personální zajištění, určit, které aktivity podniku budou analyzovány a zvolit, s jakými subjekty budeme srovnávat a jakou metodou proběhne sběr dat.

Druhou etapou je **sběr a třídění dat**. V této etapě budou získána data o srovnávaných společnostech a vyhodnocena tak, aby nedošlo k chybám v interpretaci, způsobených rozdíly mezi porovnávanými firmami.

Následující etapou je „**gap**“ **analýza**. Gap v tomto kontextu označuje rozdíl, mezi nejlépe vyhodnocenou firmou a vlastním podnikem. V tomto stádiu je nutné návrhy postupů zlepšení zařadit do podnikových plánů. Cílem analýzy je najít chyby a navrhnout plán jejich odstranění.

Poslední etapou je **realizace**. Navrhnutá opatření se zavádějí do praxe a průběžně monitorují. V případě, že nemají očekávaný efekt, díky monitoringu je lze pozměnit.

### **3. Charakteristika prostředí společnosti NAR marketing s.r.o.**

V této kapitole se budeme zabývat prostředím společnosti NAR marketing s.r.o. a jeho vlivy na tuto společnost. Nejprve zanalyzujeme prvky tzv. makroprostředí. Existují celospolečenské jevy, které působí na všechny subjekty trhu. Tyto prvky prostředí nejsou přímo ovlivnitelné jednotlivými subjekty trhu. Tyto jevy je možno kategorizovat do několika skupin. Počet skupin se liší podle situace. Základní variace obsahuje 4 – 6 prvků makroprostředí a podle počátečních písmen těchto faktorů se tato analýza označuje jako PEST či PESTLE. Pořadí i počet se obvykle liší. Mezi tyto prvky patří faktory:

- politické,
- ekonomické,
- legislativní,
- sociální a kulturní,
- technologické,
- přírodní.

#### **3.1. Politické faktory**

Jedním z nejvýraznějších faktorů ovlivňující politickou stabilitu v České republice je korupce. Jak zmiňuje zpráva BTI, korupce se zdá jako rozšířený problém. Přesto demokratické instituce jsou na všech úrovních efektivní a vykonávají své funkce. Míra, do jaké je schopen proces tvorby norem fungovat, však byl však ovlivněn neshodami mj. mezi prezidentem a vládou. Kvůli nepřliš silnému mandátu vlády v posledních letech mají ministři omezenou moc prosadit klíčové ekonomické reformy. Systém politických stran lze ohodnotit jako téměř ustálený. (zpráva BTI, 2012)

Postoj vlády k informačním technologiím a k jejich implementaci do státní zprávy je podle ICT Unie nedostatečný. „V době, kdy veškerá světová ekonomika zdůrazňuje rozvoj ICT technologií, jsme v České republice svědky neustálého přešlapování na místě, či dokonce regresivních kroků. Jde např. o jinak záslužné projekty eGovernmentu, jejichž realizace a financování se však potýká s mnoha úskalími, včetně minimálního zájmu vlády. Nebo situace v oblasti ICT průmyslu, který nemá v podstatě žádnou prioritu ve vládní politice pro posílení mezinárodní konkurenceschopnosti země“, uvedl Svatoslav Novák, prezident ICT Unie. (Vynětal, 2012)

### 3.1.1. Strategie elektronizace

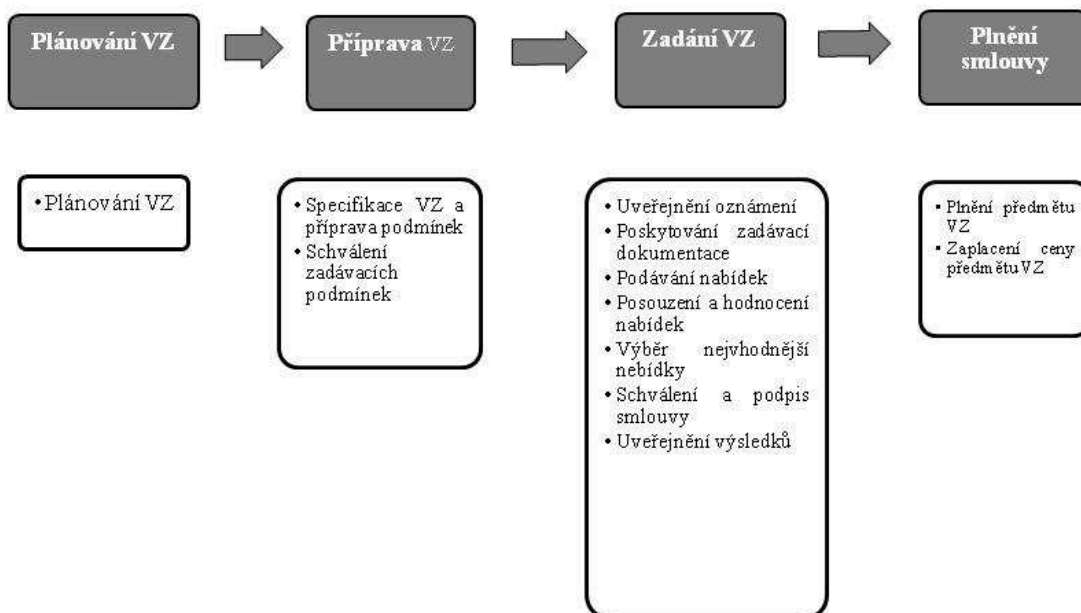
V roce 2011 Vláda ČR přijala usnesení, jímž ustanovila strategii elektronizace pro období let 2011 až 2015. Tato strategie je popsána v dokumentu „Strategie elektronizace zadávání veřejných zakázek pro období let 2011 až 2015“.

Dokument udává cíle, jež mají být v daném období v oblasti elektronického zadávání veřejných zakázek v ČR dosaženy. V souvislost se stavem v roce 2011, kdy byla identifikována nedostatečná struktura pro elektronické zadávání VZ.

Hlavním a vedlejším cílem strategie elektronizace jsou:

- 100% zadavatelů bude mít do konce roku 2015 k dispozici elektronický nástroj/nástroje umožňující komplexní podporu celého životního cyklu VZ
- Realizací všech opatření Strategie elektronizace bude dosažena roční úspora 50 mld. Kč. Z veřejných rozpočtů.

Na organizační zajištění implementace plánu dohlíží tzv. Řídící skupina ustanovená ministrem. Hlavní zodpovědnost za monitorování postupu zavádění elektronických nástrojů však náleží samotnému Ministerstvu pro místní rozvoj. Kromě dozoru ministerstvo provádí také vzdělávací a informační aktivity. (MMR, 2011)



Obrázek 3.1: Fáze životního cyklu VZ (MMR,2011, upraveno)

### 3.2. Ekonomické faktory

Vývoj ekonomiky v České republice za rok 2012 směřoval k recesi. Pokles ekonomiky začal již na začátku roku 2012 a později se prohluboval. Hrubý domácí produkt klesl celkem o 1,2 %. Největší mírou ovlivnily výdaje domácností na konečnou spotřebu. Reálný pokles těchto výdajů za loňský rok činil 3,5 %. O něco příznivěji se vyvíjely výdaje vládního sektoru. V prvních měsících se pokles zmirňoval a v posledním čtvrtletí tyto výdaje stouply. Dohromady s ukazateli jako tvorba hrubého kapitálu a výdaje domácností však celkové tempo růstu HDP zpomalily. Jen pozitivní bilance zahraničního obchodu přispěla pozitivně. (CZSO,2013)

Co se týče státního rozpočtu, vlivem nižší spotřeby domácností se vybralo méně na nepřímých daních, než bylo očekáváno. Výběr DPH byl nižší, než předpoklad o 22 mld. Kč, výběr spotřebních daní byl nižší o 2,7 mld. Kč. Výběr přímých daní byl loni úspěšnější. Výsledek korporátních daní byl lepší o 8,4 % než v předchozím roce. Inkaso u fyzických osob bylo nižší o 5 %.

Dalšími příjmovými položkami státního rozpočtu jsou např. příjmy z rozpočtu EU. Větší část roku 2012 byly příjmy z některých operačních programů pozastaveny ale i tak nedaňové příjmy státního rozpočtu porostly o 13,6 %.

Dynamika reálné výkonnosti odvětví v ČR, měřená sezónně očištěným souhrnem vytvořené hrubé přidané hodnoty od roku 2011 klesla o 1,1 %. Zpomalení bylo patrné ve většině klíčových odvětví: ve zpracovatelském průmyslu, stavebnictví a další. Kvůli nedostatku zakázek soukromého i veřejného sektoru byla hrubá přidaná hodnota ve stavebnictví menší o 6 %. Ve veřejných službách přidaná hodnota po delší dobu stagnuje.

Co se týče stavebnictví, v roce 2012 byl objem tuzemských veřejných zakázek nejnižší od roku 2000 (73 mld. Kč.). K tomu přibyl pokles soukromých zakázek. Ve službách se projevoval meziroční pokles reálných tržeb 0,7 %. (CZSO, 2013)

### 3.2.1. Trh veřejných zakázek v ČR

Podle publikace „Strategie elektronizace zadávání VZ 2011-2015“ je trh podstatnou součástí národního hospodářství a představuje zhruba 17,5 % HDP v ČR. V roce 2009 tento podíl představoval přibližně 634 mld. Kč. Přes 50 % objemu VZ za rok 2009 tvořily podlimitní a nadlimitní veřejné zakázky, jež byly uveřejněny ve Věstníku veřejných zakázek. Trh je také velice koncentrovaný, platí zde téměř Paretovo pravidlo. 86 % z celkového objemu všech VZ v ČR je zadávána čtvrtinou zadavatelů. Mezi ně patří především ústřední orgány státní správy a jejich podřízené organizace.

Tabulka 1: Celkový trh za rok 2009 dle typu VZ

Kategorie veřejné zakázky	Objem zadáný v roce 2009
<b>Celkový trh veřejných zakázek (17,5 % HDP) – údaje za rok 2009</b>	<b>634 mld. Kč</b>
Z toho:	
Celkový objem pod/nadlimitních uveřejněných v IS VZ US	342 mld. Kč
Celkový objem nákupů na základě výjimek <sup>4</sup>	58 mld. Kč
Celkový objem VZ malého rozsahu	234 mld. Kč

Zdroj: Data z IS VZ US, výpočet MMR

Ve stejném roce byl počet VZ uskutečněných v rámci Elektronického tržiště státní správy 11 006, což představuje cca 1,8 mld. Kč. V roce 2010 byl tento objem, téměř 1,7 mld. Kč a v roce 2011 to bylo 1,3 mld. Kč.

### 3.3. Legislativní faktory

Činnost společnosti NAR marketing, tj. poskytování nástrojů pro e-aukce je přímo ovlivněna pravidly, kterými se musí řídit společnost, jako taková a pravidly, jimž se musí řídit zákazníci společnosti při využívání jejich služeb. Tyto pravidla jsou dána legislativním rámcem, jenž je reprezentován především zákonem č 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách ve znění pozdějších předpisů.

Tento zákon zpracovává příslušné předpisy Evropské unie a dále také upravuje postupy při zadávání veřejných zakázek, soutěž o návrh, následně také dohled nad dodržováním tohoto zákona a podmínky vedení a funkce seznamu kvalifikovaných dodavatelů a systému certifikovaných dodavatelů. Specifikuje rámec pro zadávání VZ, které subjekty jsou povinny nebo oprávněny zakázky vypisovat a jakým způsobem tak mají učinit a jakými pravidly se při jejich vypisování řídit. Součástí tohoto předpisu je také seznam kvalifikovaných dodavatelů a systém certifikovaných dodavatelů, kteří se mohou zúčastnit určitých zakázek zadávaných institucemi státní správy.

Zákon 137/2006 sb. rozděluje zadavatele na:

- Veřejné – zadavatelem je ČR, státní příspěvková organizace, územní samosprávný celek nebo příspěvková organizace územního správního celku aj.
- Sektorové
- Dotované – za dotovaného zadavatele se považuje ten, pokud prostředky jež vynakládá na VZ plynou z více než z 50 % původem z veřejných zdrojů.

Veřejné zakázky se potom dělí podle předmětu či podle její výše.

Podle předmětu:

- Veřejné zakázky na dodávky
- Veřejné zakázky na služby
- Veřejné zakázky na stavební práce

Podle výše:

- Nadlimitní veřejné zakázky – předpokládaná hodnota bez DPH přesáhne finanční limit daný prováděcím předpisem pro jednotlivé kategorie zadavatelů
- Podlimitní veřejné zakázky – výše zakázky je od 1 mil Kč. až po limit uvedený výše.
- Veřejné zakázky malého rozsahu – do 1 mil. Kč.

Evropská legislativa reprezentována směrnicí 2004/18/ES a 2004/17/ES Evropského parlamentu a Rady EU o zadávání veřejných zakázek, podrobně upravují postupy při zadávání nadlimitních veřejných zakázek; u podlimitních zakázek však zohledňují zejména samotný princip transparentnosti a nediskriminace. (MMR, 2012)

### **3.3.1. Elektronické tržiště veřejné zprávy**

Jedním z nástrojů pro splnění cílů vytyčených Strategií elektronizace je Národní infrastruktura pro elektronické zadávání veřejných zakázek, tzv. NIPEZ. V rámci této soustavy bylo spuštěno 5 elektronických tržišť. Tento systém tržišť je regulován usnesením vlády č. 343 ze dne 10. 5. 2010, usnesení vlády č. 451 ze dne 15. 6. 2011 a pozdějšími předpisy o změnách.

Pro období od 1. 4. 2012 do 31. 3. 2017 vybralo MMR ČR v koncesním řízení na vytvoření a provoz e-tržišť pět provozovatelů tržišť:



- Centrum veřejných zakázek společnosti Česká pošta s.p.
- Elektronické tržiště společnosti Český trh, a.s.
- Tendermarket společnosti Tendersystems, s.r.o.
- Gemin.cz společnosti Syntaxit, s.r.o.
- vortalGOV společnosti Vortal

System Elektronických tržišť veřejné správy funguje ve dvou režimech, a to v povinném a nepovinném režimu. Povinný režim se vztahuje na vyjmenované zadavatele a to ve vztahu k vyjmenovaným komoditám a vyjmenovaným řízením. Dobrovolný režim je určen pro zadavatele, na které se povinnost používat e-tržiště nevztahuje, tedy např. územní samosprávné celky, jako jsou města a obce. Tyto subjekty tržiště mohou využívat, ale zatím to není jejich zákonná povinnost. (MMR, 2012)

### **3.4. Společnost NAR marketing s.r.o.**

#### **3.4.1. Historie a současnost**

Společnost s ručením omezeným NAR marketing vznikla v roce 1996 zapsáním do obchodního rejstříku. Společníky byli a jsou Miloslav Kaplan, Daniela Gáborová a Jiří Špalek. Vzniku společnosti předcházela podnikatelská činnost pana Kaplana. V období kolem roku 2000 se firma zaměřovala téměř výhradně na strategický marketing s velkým důrazem na využívání internetu. Od roku 2001 společnost pracovala na vzniku e-aukčních softwarů v České republice s názvem „Odysseus“. V roce 2003 na něj navázal systém PROe.biz, který nabízel mnohem větší množství funkcí a modulů. V té době firma také ukončila všechny ostatní podnikatelské projekty a koncentrovala pozornost pouze na budování nového e-aukčního trhu. První e-aukci uskutečnila firma v září 2001.

Dnes je společnost NAR marketing s.r.o. poskytovatelem e-aukčního know how, odborných služeb, specializovaného e-aukčního softwaru PROe.biz a doplňujících sw nástrojů. Znalosti a nástroje společnosti jsou zaměřeny na e-aukce pro firemní nákup nebo veřejné zakázky. Společnost má víc než padesát zaměstnanců, má centrálu ve městě Ostrava a otevírá tréninková centra v Praze, Bratislavě a Katovicích. Stoprocentní dceřinou společností je firma Sentinet, která pro NAR řeší rozvojové projekty a mateřská firma ji využívá, resp. využívala při obchodování s veřejným sektorem. NAR marketing patří mezi členy České marketingové společnosti (ČMS) a její ředitel Miloslav Kaplan je jedním z jejich

certifikovaných specialistů a členem Hlavního výboru ČMS. Společnost má přes 50 zaměstnanců a sídlí v městě Ostrava.

### **3.4.2. Software PROe.biz**

Software PROe.biz vznikl v roce 2001. Následující rok byl oddělen od dceřiné firmy Sentinet. Kde procházel vývojem a testováním mj. i za ostrého provozu. Slouží pro realizaci on-line výběrových řízení umožňující objektivizovat přijímané nabídky a tím uspořit čas prostředky. Software má několik set uživatelů a je přeložen do 7 jazyků. Struktura systému je následující:

- d) NAR marketing s.r.o.** – poskytovatel a producent systému
- e) PROe.biz/point** – administrativní a technologické zázemí systému
- f) Regionální manažeři** – koordinace a řízení systému ve vymezené lokalitě
- g) PROe.biz/partner point** – obchodní partner systému s oprávněním nabízet a realizovat služby třetím osobám
- h) PROe.biz/service point** – lokální zástupci

Společnost v rámci své činnosti také poskytuje vzdělávání související s užíváním elektronických nástrojů pro výběrová řízení a odborné poradenství ať už v rámci podpory svých služeb. „Součástí služeb je doporučení typu a případně i šablony konkrétní e-aukce, kontrola zadání a nastavení e-aukčního sw, doporučení změn, výběrové doporučení dodavatelů k účasti v e-aukci, supervize soutěžního kola, konzultace a další znalostní služby.“ (NAR marketing, 2013)

Dalším produktem společnosti je katalog BASE. Tento katalog obsahuje reference o dodavatelích, jež se program účastní a je určen firmám a institucím, které využívají e-aukční nástroj PROe.biz.

### **3.5. Konkurence**

Společnost NAR marketing se na trhu střetává s dalšími konkurenty, nabízející služby a nástroje pro vypisování elektronických výběrových řízení.

#### **a) B2B centrum (nástroj Softtender)**

Společnost B2B centrum a.s. vznikla v roce 2000. Jejím zaměřením je elektronické zadávání veřejných zakázek, organizace výběrových řízení a elektronických aukcí. Pro

firemní zákazník společnost nabízí platformu pro podporu obchodních podnikových procesů pod názvem Softrade, jež obsahuje aplikace Soft Buyer a Soft Seller.

Pro zákazník z řad institucí veřejné zprávy nabízí nástroj GeM a aplikaci Softender, pro zadávání a evidenci elektronických veřejných zakázek. Dále také tato společnost nabízí nástroj pro organizování e-aukcí Softrade auction a nástroj k řízení stavby Elektronický stavební deník. V neposlední řadě B2B centrum poskytuje školení, konzultace a semináře. (B2B centrum, 2013)

#### **b) PPE.cz**

Další společnost, která vznikla v roce 2000 taktéž v Ostravě. Svou specializací se zaměřuje na elektronické zadávání veřejných zakázek. Pro tento účel nabízí nástroj ppeSystem Poptávka, který je určen pro vytvoření zakázky. Na tento systém navazuje ppeSystem Aukce, jež vyhodnocuje nabídky. Dalším produktem je ppeSystem Zadávací řízení. (PPE, 2013)

#### **c) Alsentia (nástroj Kompas)**

Společnost poskytuje služby, jež mají za účel optimalizovat nákup v organizaci klienta. (Alsentia, 2013)

#### **d) VortalGOV**

Elektronické tržiště náležící do systému Elektronických tržišť veřejné správy. Společnost Vortal se v minulosti spojila se společností Economy.cz. Elektronické tržiště této ,dnes dceřiné, společnosti, se jmenovalo Allytrade a do roku 2011 včetně bylo součástí předchozí verze Elektronických tržišť veřejné správy. E-tržiště vortalGOV je komplexní řešení zprostředkující interakci mezi zadavatelem a dodavatelem. Má více než 40 000 dodavatelů z 36 zemí. (VortalGov, 2013)

#### **e) QCM s.r.o. (nástroj E-ZAK)**

Společnost se kromě tvorby komplexních řešení pro webovou prezentaci zabývá vývojem nástrojů pro elektronické aukce. Mezi jejich produkty patří redakční systém Marwel, elektronický nástroj E-zak a E-aukce. E-zak je produktem pro potřeby subjektů státní správy, poskytuje jednotné prostředí pro tvorbu i evidenci VZ. Nástroj E-aukce je určen B2B

zákazníkům i veřejným zadavatelům. Dalším produktem je elektronické tržiště Gemin.  
[QCM, 2013]

## 4. Metodika výzkumu

Tato kapitola se bude zabývat popisem toho, jak probíhal sběr a analýza dat pro tuto práci. Nejdříve bude popsána přípravná fáze výzkumu, kde byly specifikovány jeho cíl a obsah, poté bude popsána realizační fáze, její průběh a omezení výzkumu.

### 4.1. Přípravná etapa

Hlavním cílem této práce je analýza konkurence produktu pro práci s elektronickými aukcemi společnosti NAR marketing s.r.o., jaká je pozice tohoto produktu na trhu ve srovnání s konkurenčními na trhu Městských úřadů a nemocničních zařízení v ČR za rok 2013. Podobné výzkumy již byly realizovány, ne však pro tento trh a časové období.

Analýzou dat získaných od zákazníků na trhu chce autor této práce identifikovat konkurenční výhody zkoumaného produktu či jeho konkurentů a porovnáním ohodnotit, jak si produkt společnosti NAR marketing s.r.o. vede z hlediska typu, velikosti a spokojenosti zákazníka a jaký zaujímá tržní podíl. Na základě starších výzkumů (Jurčová, 2012) byly stanoveny pracovní hypotézy:

- Penetrace na trhu nemocnic je větší než 40 % a na trhu MěÚ 35 %.
- Kategorie soutěžených komodit ani objem soutěže nemá vliv na výběr e-aukčního softwaru.
- Tržní podíl softwaru Proe.biz je menší než 17 % na trhu nemocnic a menší než 10 % na trhu městských úřadů.

Na základě výzkumných hypotéz byl vytvořen návrh dotazníku. Účelem návrhu bylo zkonkretizovat a rozvést hypotézy a převést je do podoby srozumitelné pro respondenty. Ve spolupráci se zaměstnanci společnosti NAR marketing s.r.o. a dalšími studenty proběhlo setkání s cílem návrh opravit a uvést nutné změny. Setkání mělo povahu brainstormingu. Dotazník byl účastníky prostudován a chyby v návrhu byly předneseny a byla navržena oprava a její vhodný způsob. Ze setkání byl proveden zápis, jež sloužil také jako podklady pro opravu dotazníku a jeho úpravu k dalšímu zpracování. Mezi tyto korekce patří formální

úpravy, logické větvení dotazníku, dále upřesnění možností odpovědí pro respondenta tak aby byly jednoznačné a přiložení otázky pro zpětnou kontrolu a identifikaci respondenta. Konzultací se společností NAR byly předvybrány konkurenční produkty, jež byly uvedeny v dotazníku.

Jako základní soubor sloužily instituce z databáze kontaktů poskytnuté společností NAR marketing s.r.o., jež obsahovala 273 městských úřadů a magistrátů měst nad 5000 obyvatel a 192 nemocnic a jiných zdravotnických zařízení v ČR.

Výzkum byl primární a bude získávat data kvantitativní povahy metodou počítačem asistovaného dotazování (tzv. CAWI). Dotazování probíhalo v období 2. dubna až 20. dubna 2013. Email s prosbou o vyplnění dotazníku byl doplněn o odkaz na stránky s dotazníkem, který bude umístěn na samostatných webových stránkách <http://dotaznik.3line.cz/cz-institute-michalek-petr/>. Kontakty z databáze byly nejdříve aktualizovány podle webových stránek dotčených institucí a poté na ně byl odeslán email. Osobou vyplňující dotazník se stali vedoucí ekonomických odborů, odborů veřejných zakázek, ředitelé nebo jejich ekonomičtí náměstci. Jako odesílatel byl využit školní emailový účet na doméně vsb.cz. Na stránce <http://dotaznik.3line.cz/cz-institute-michalek-petr/vystup.php> byl umístěn skript, s jehož pomocí je možné vygenerovat výstup z dotazníku a stáhnout jej ve formátu xls.

		týden č.															
1. – začátek výzkumu		2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.
činnost	definování cíle																
	sestavení plánu výzkumu																
	tvorba hypotéz																
	tvorba dotazníku a pilotáž																
	oprava a elektronizace dotazníku																
	sběr dat																
	zpracování dat																
	analýza dat																

Tab. 4.1

Získaná data byla stáhnuta z výše zmíněné webové stránky. Data ve formátu xls byla upravena a poté byly provedeny základní analýzy a statistiky v programu MS Excel 2007. Posléze byla data exportována do programu PASW Statistics 18. Grafy a tabulky vznikly v jednom ze zmíněných programů.

## 5. Analýza konkurence

Na základě provedeného výzkumu bude provedena analýze konkurence společnosti. Data získaná od respondentů internetovým dotazováním budou podrobena rozborům a na základě porovnání a vyhodnocení získaných údajů bude posouzeno konkurenční postavení společnosti na trhu. Nejdříve budou získaná data popsána obecně a v dalších částech kapitoly budou rozebrány ty části analýzy, vedoucí k vyřešení jednotlivých výzkumných cílů.

Dotazování probíhalo pomocí webového formuláře, na který respondenti dostali přístup pomocí odkazu v obdrženém emailu. Odpovědi, byly zaznamenány do souborného Excel souboru, jež byl pak výzkumníkem stáhnut a zpracován. Pro import dat do programu PASW byl soubor upraven. Odpovědi byly překódovány a byl zredukován počet kategorií v případě, kdy respondenti uvedli příliš mnoho vlastních odpovědí k otázce.

### 5.1. Základní charakteristiky

Dotazník celkem zodpovědělo 179 respondentů, což je 38 % z celkového počtu oslovených. Odpovědělo 131 dotázaných měst a obcí, tedy 48 %. Nemocničních zařízení odpovědělo jen 25 %, viz Tab. 5.1 V dalším textu budou za dotázané respondenty považováni ti, kteří odpověděli a veškeré míry se budou vztahovat na celkový počet zodpovězených dotazníků. Na konci dotazníku byli respondenti požádáni o uvedení názvu instituce. Díky tomuto faktu lze téměř u všech případů zjistit, která instituce, ať již město či nemocnice nebo nemocniční zařízení dotazník vyplnila. Seznam měst, obcí a zdravotnických zařízení, které se šetření nakonec zúčastnily a uvedly své jméno lze nalézt v příloze č. 7.

<b>Návratnost</b>			
	<b>Dotázaných</b>	<b>Zodpovědělo</b>	<b>v %</b>
<b>Města</b>	<b>274</b>	<b>131</b>	<b>48%</b>
<b>Nemocnice</b>	<b>192</b>	<b>48</b>	<b>25%</b>
<b>Celkem</b>	<b>466</b>	<b>179</b>	<b>38%</b>

Tab. 5.1.



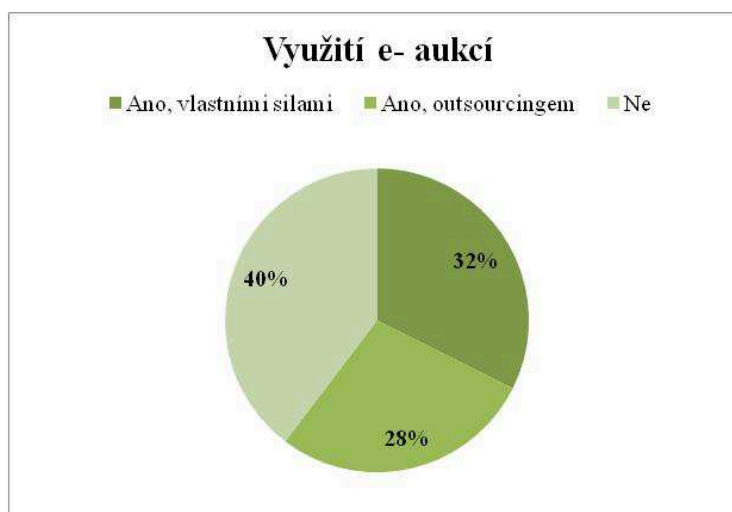
Ze všech oslovených institucí elektronické aukce využívá 60 %, jak lze vyčíst z Tab. 5.2, jež znázorňuje kumulativní četnosti kladných odpovědí na otázku „Využíváte ve vaší instituci elektronických aukcí?“ vyjádřené v procentech. Z tab. 5.2. a také z obr. 5.1. je patrné, že instituce, jež e-aukce využívají, tak činí přibližně rovným dílem pomocí outsourcingu a vlastní pomocí.

**Využití elektronických aukcí**  
(kumulativně)

Ano, vlastními silami	32%
Ano, využíváme outsourcing	60%
Ne	100%

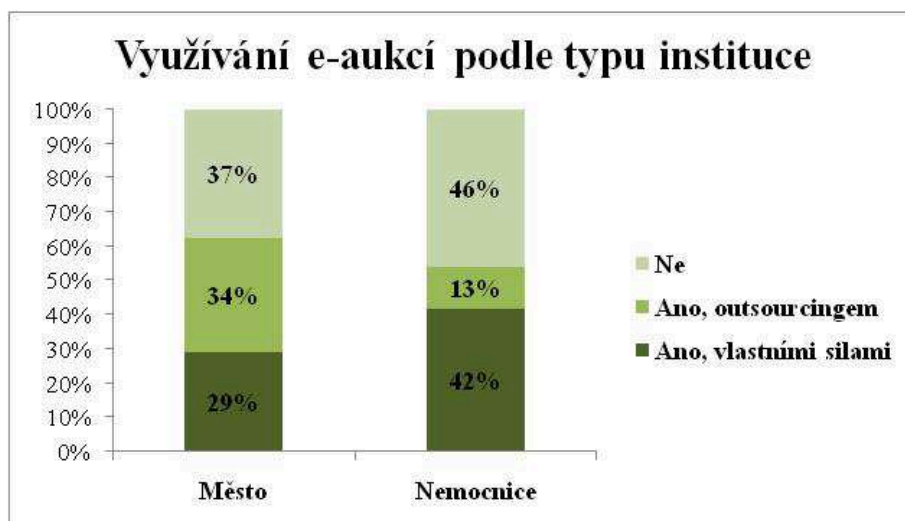
Tab. 5.2.

Celých 32 % respondentů zodpovědělo, že e-aukce využívají a to ve vlastní režii. 28 % odpovědělo, že e-aukce využívají a to pomocí externího dodavatele, jež aukci pro ně zrealizuje. E-aukce nevyužívá 40 % všech dotázaných.



Obr. 5.1.

Následující Obr. 5.2 ukazuje, jak moc e-aukce využívají města a zdravotnická zařízení. Města si e-aukce administrují sama v 29 % případů, 34 % měst e-aukce využívá prostřednictvím externího partnera a 37 % měst e-aukce nevyužívá vůbec. Struktura využívání e-aukcí je u nemocnic odlišná. Zdravotnická zařízení častěji využívají e-aukce ve vlastní režii a to ve 42 % případů. Mnohem méně než města využívají outsourcingu e-aukcí (13 %) a celkově aukce využívají méně než města (46 %). Zdravotnická zařízení využívají e-aukce o 9 % méně.

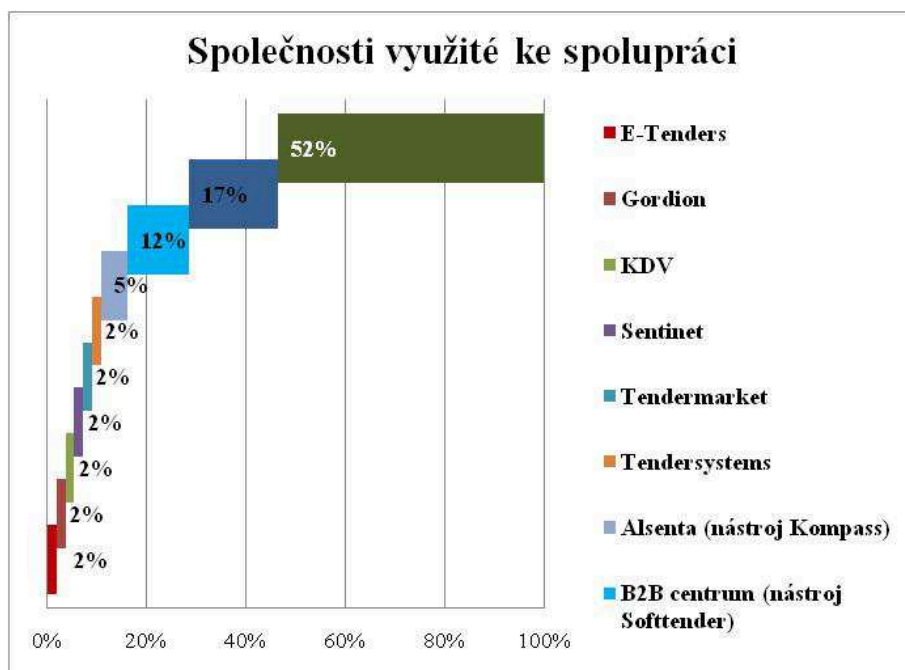


**Obr. 5.2**

Dotazník byl po této otázce dále větven podle toho, zda si společnosti e-aukce administrují a realizují vlastním zabezpečením či zda si s průběhem elektronické aukce nechávají pomoci poskytovatelem těchto služeb. Třetí větev dotazníku byla velice krátká a byla určena pro respondenty, kteří e-aukce nevyužívají.

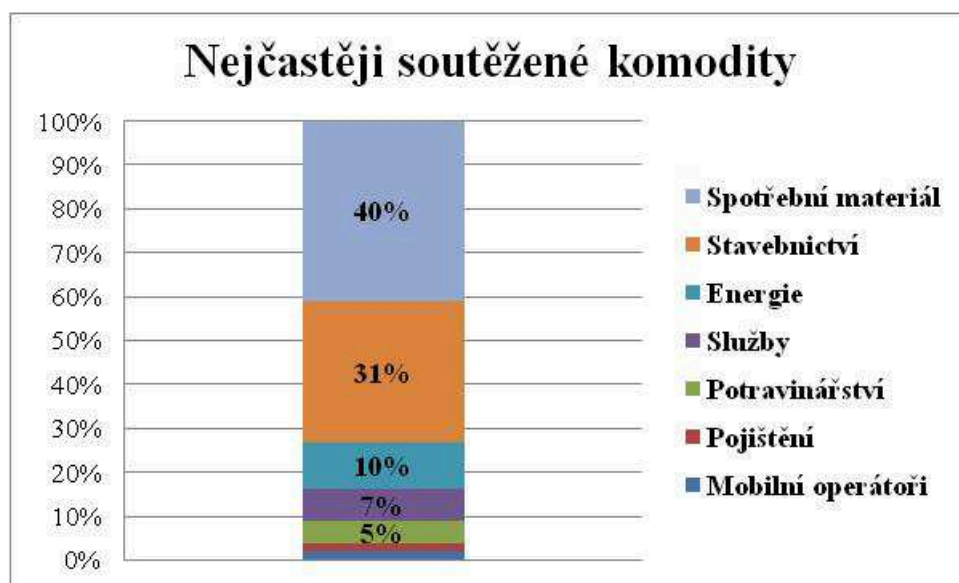
### **5.1.1. Instituce využívající e-aukce vlastními silami**

První větví dotazníku se zaměříme na instituce, jež e-aukce využívají s pomocí vlastních sil. Tyto společnosti mají zakoupenou licenci na některý z e-aukčních nástrojů a jednotlivé e-aukce si realizují v rámci tohoto nástroje a podle svých individuálních potřeb. Používají software určité společnosti ale o samotné veřejné zakázky, jejich administraci a realizaci se plně starají samy. Přibližně polovina institucí využila služby společnosti NAR marketing a využívá její nástroj PROe.biz. 17,2 % Institucí využívá nástroj EZAK od společnosti QCM. Třetím nejužívanějším nástrojem je Softender od společnosti B2B centrum. Dále pak nástroj Kompass od společnosti Alsenta. Ostatní společnosti mají podíl necelá 2 procenta, což ve výzkumném vzorku znamenalo vždy jen jednoho respondenta, jež využívá služby dané společnosti, viz Obr. 5.3.



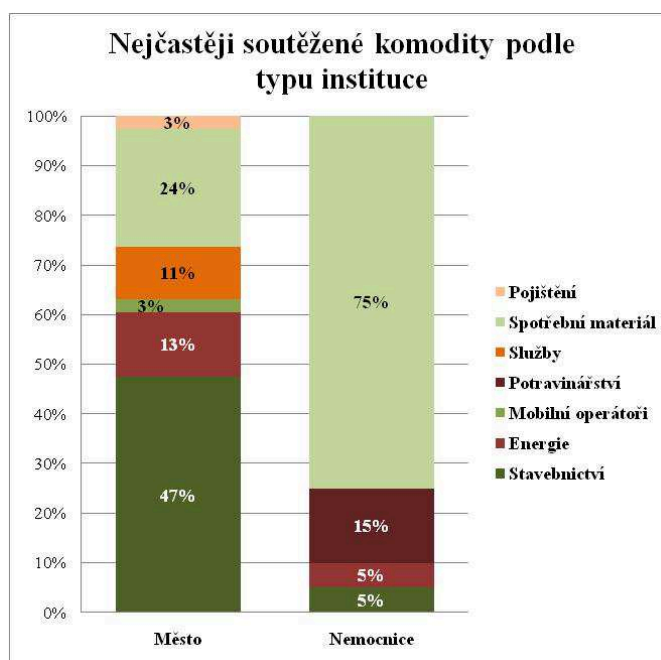
Obr. 5.3

Instituce, které si samy zajišťují průběh elektronických aukcí, nejčastěji pořádají výběrová řízení na spotřební materiál, jak lze vyčíst z Obr. 5.4. To je ve 40 procentech případů. Druhou nejčastěji soutěženou komoditou jsou stavební zakázky (ve 31 % případů). Dále se často nakupují energie (10 %) a služby, které se soutěží v 7 % případů. Komodity a služby jako služby marketingu a reklamy, odpadové hospodářství nebo pohonné hmoty respondenti nezaškrtili ani jednou.



Obr. 5.4

Pokud se na stejnou otázku podíváme podle typu instituce, tak zjistíme, že nemocnice e-aukce využívají z velké části pro nákup spotřebního materiálu, ať už zdravotního nebo jiného. Ze všech nemocničních zařízení, která si aukce zajišťují samy, jich 75 % nejčastěji aukce využívá právě pro nákup spotřebního materiálu. Druhá významně frekventovaná komodita je z oboru potravinářství. Města nejčastěji soutěží o stavební zakázky, 47 % měst využívající e-aukce vlastními silami označilo tuto možnost. Druhou nejčastější komoditou u měst je spotřební materiál (24 %) a na třetí a čtvrté nefrekventovanější odpovědi byly energie a služby, viz obr. 5.5 Tabulka 5.3 obsahuje výsledek korelačního testu. Typ instituce je podle něj korelován s tím, jaké komodity nejčastěji soutěží pomocí výběrových řízení. Tato souvislost je slabá. Podle autora mínění, je tento fakt důsledkem rozdílu v účelu těchto 2 typů instituce. Město (obec) je veřejnoprávní korporací, má za úkol plnit veřejný zájem, zajišťovat všestranný rozvoj svého území a zajišťovat potřeby svých občanů. (Zákon o obcích, 2000) Většina úkolů je administrativní a nehmotné povahy nebo investicí do hmotného majetku, jenž poté spravuje. Dennodenní činnost nesestává z provozu nebo výroby tak jako u nemocnice, kde provoz a zajištění potřeb cílové skupiny (pacientů) vyžaduje spotřebu materiálu (obvazy, léky, čisticí prostředky,...). Dále nemocnice zařizují stravování pro pacienty a zaměstnance, přičemž města jídelny neprovozují. Na druhou stranu nemocnice pořizují nemovitý majetek jako například nové budovy, parkoviště nebo jiné stavební celky méně často než město.



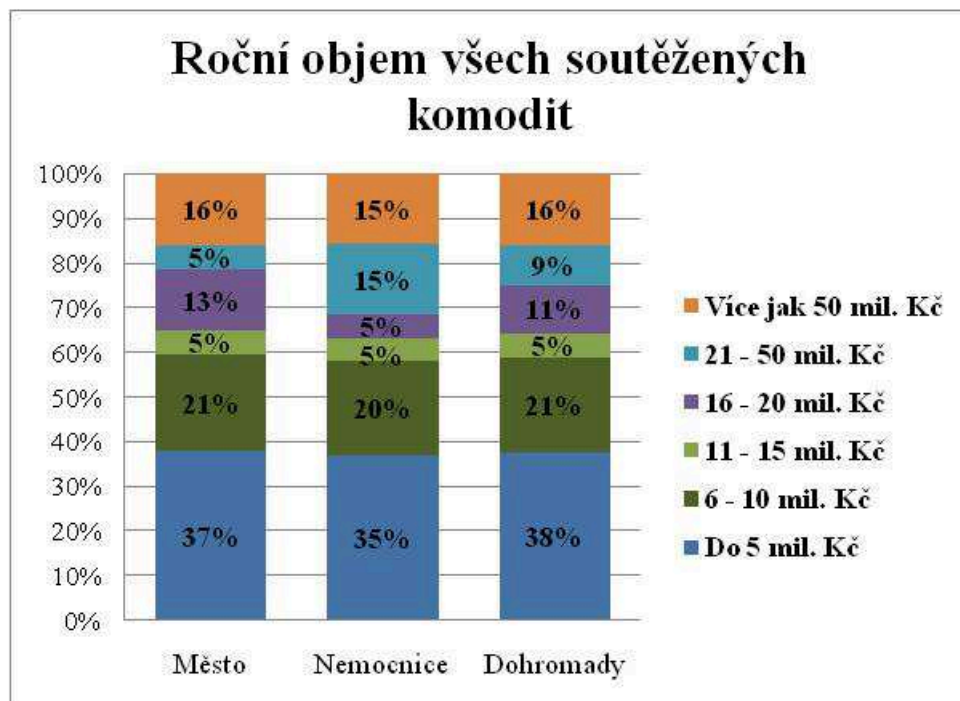
Obr. 5.5

Korelační test		Value	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	.479	.000

Tab. 5.3

V další otázce byli respondenti dotázáni, jak velký je roční objem všech (nejen nejčastěji soutěžených) komodit a to za rok 2012. Obr. 5.6 nám ukazuje, že struktura na trhu měst i na trhu nemocnic byla velice podobná. Jen v případě nemocnic subjekty soutěžily komodity v relaci 21 – 50 mil. Kč. o 10 procent častěji, než města. Ty zase častěji soutěžily v relaci 16 – 20 mil. Kč a to o 8 %. Celková struktura prováděných aukcí je taková, že největší podíl mají výběrová řízení do 5 mil. Kč (38 %). V relaci 6-10 mil. Kč mají instituce roční objem v 21 % případů. V rozmezí od 11-15 mil. Kč to je jen 5 % a v rozmezí od 16-20 mil Kč to je 11 %. Více než 21 mil. Kč a méně než 50 mil Kč instituce komodity vysoutěží v 9 % případů a více než 50 mil Kč to je v 16 %.

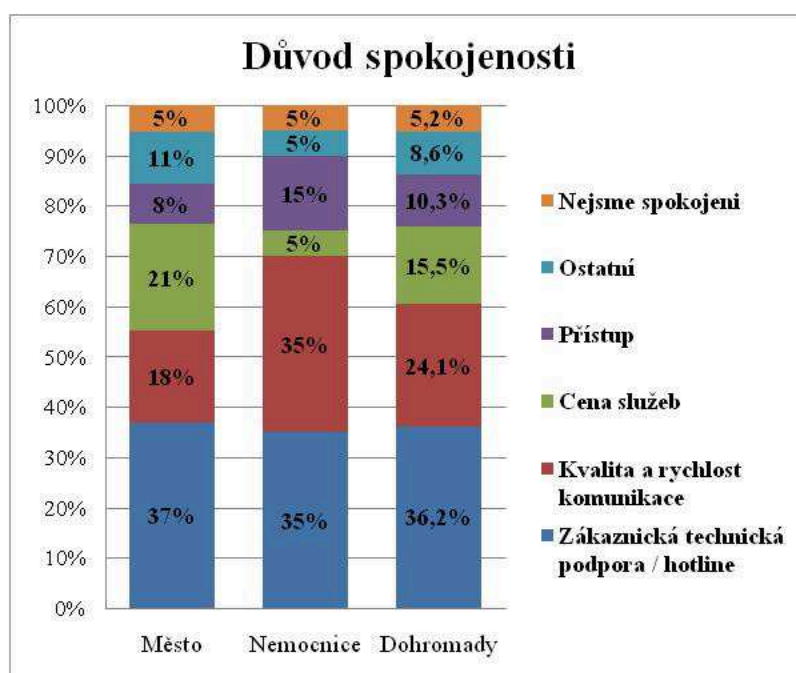
Stručně řečeno, struktura finančních objemů veřejných zakázek je na trhu měst i na trhu zdravotnických zařízení, téměř stejná.



Obr. 5.6

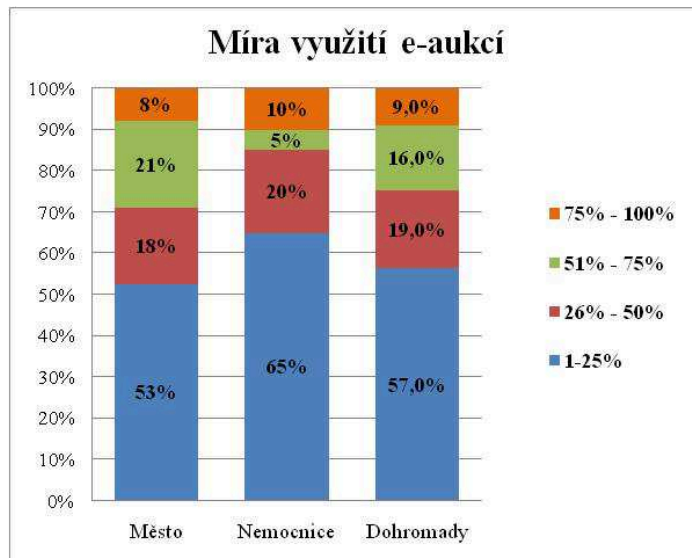
Následující dotaz byl směřován na spokojenost se službami společnosti, s níž instituce spolupracují. Respondenti jako největší důvod ke spokojenosti se spoluprací uváděli nejčastěji zákaznickou podporu, jež byla jak v případě nemocnic, tak v případě měst zvolena více než

v třetině případů. Jak ukazuje obr. 5.7, struktura odpovědí byla podobná u obou skupin, avšak městské instituce byly častěji spokojeni s cenou služeb, nemocnice spíše oceňovaly kvalitu a rychlost komunikace a přístup partnera. Častější spokojenost s přístupem a komunikací partnera u nemocnic než u měst může být rozdílnou nabídkou služeb poskytovatelů e-aukci těmto dvou typů instituce nebo, v případě, že úroveň obou parametrů je stejná, větším důrazem nemocnic právě na komunikaci a přístup společnosti. Nemocnice častěji potřebují velice přesně specifikované produkty, při jejichž soutěžení je nutná bezchybný proces aukce a případné nedostatky nebo nedorozumění vzniklé použitím e-aukčního systému je potřeba vyřešit právě komunikací s jejím poskytovatelem.



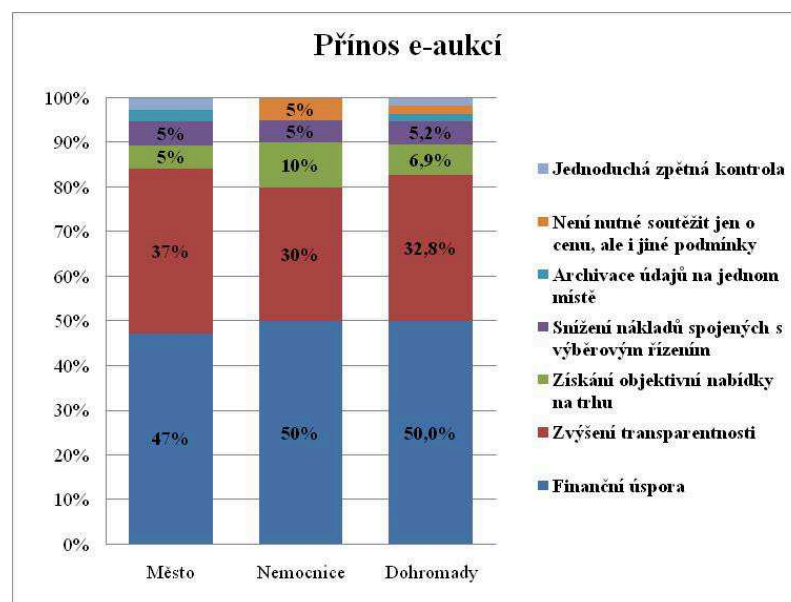
**Obr. 5.7**

Míra využití elektronických aukcí v celkovém objemu nákupu ve sledovaném období byla předmětem další otázky. Respondenti tento údaj odhadovali. Stejně jako u jiných sledovaných znaků, není zde příliš výrazný rozdíl mezi nemocnicemi a městskými úřady, jak je vidět na obr.5.8. Je zde patrné, že instituce e-aukce ještě zdaleka nevyužívají ve všech nákupních případech a procesy elektronického obchodování ještě nejsou pevně zakořeněny v interních procesech. Jen malá část institucí pro nákup využívá pouze e-aukce.



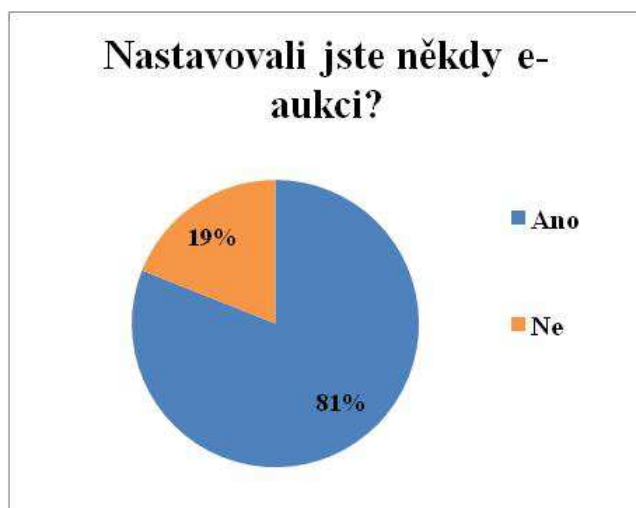
**Obr. 5.8**

Další graf (Obr. 5.9) představuje, v čem respondenti vidí největší přínos elektronických aukcí. Většina měst i nemocnic shodně spatřují přínosy ve finančních úsporách a zvýšení transparentnosti. Tento fakt v podstatě koresponduje s odbornou literaturou, Shalev a Asbjornsen (2010) ve svém článku provedli rešerši, jež říká to samé.



**Obr. 5.9**

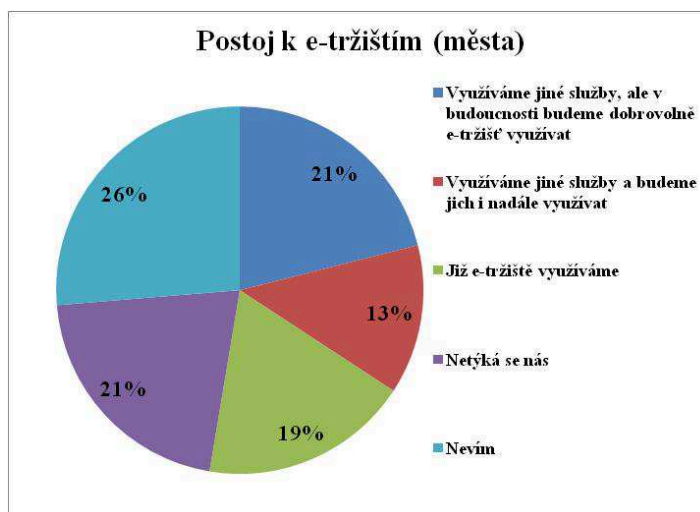
Respondenti byli pro ilustraci dotázáni, zda někdy oni osobně nastavovali elektronickou aukci. Přes čtyři pětiny dotázaných e-aukci již někdy nastavovalo, viz obr. 5.10. To naznačuje, že pro dotazování byly zvoleny osoby, jež mají relevantní zkušenosti a názory pro kolekci dat.



Obr. 5.10

Dotazováním bylo také zjišťováno, jaký je postoj k e-tržištím. Podle usnesení vlády č. 343/2010 jsou někteří státní instituce povinny a některým (mezi něž patří města a obce) je doporučeno, aby od roku 2011 využívaly pro vypisování VZ jedno z koncesovaných tržišť podle Pravidel, jež jsou přílohou usnesení vlády ČR (Vláda ČR, 2010). Výhledově budou mít tuto povinnost všechny orgány státní správy, včetně měst a obcí. Toto nařízení může mít vliv pro rozhodnutí, jaký systém pro elektronické aukce využívat již v současnosti, jelikož je jasné, že v budoucnu bude pravděpodobně potřeba dodavatele změnit tak, aby vyhovoval tomuto nařízení. Na obrázku 5.11 je vidět, jaký postoj k této otázce respondenti měli. Je zajímavé, že na tuto otázku odpověděly i některé nemocnice jinou možností, než „netýká se nás“. Z toho se dá usoudit, že dotazování zřejmě v některých případech nečetli nebo nepochopili otázku, což naznačuje, že tato otázka má spíše informativní charakter.

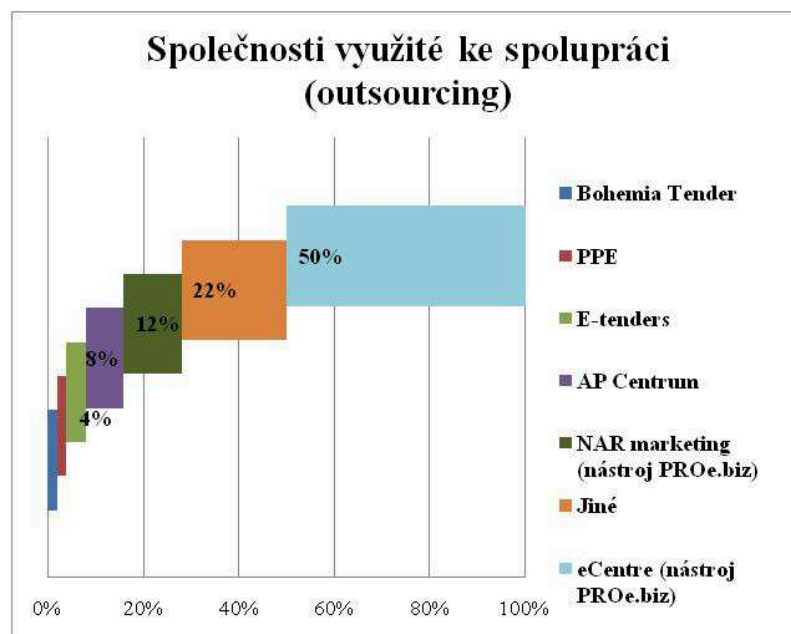




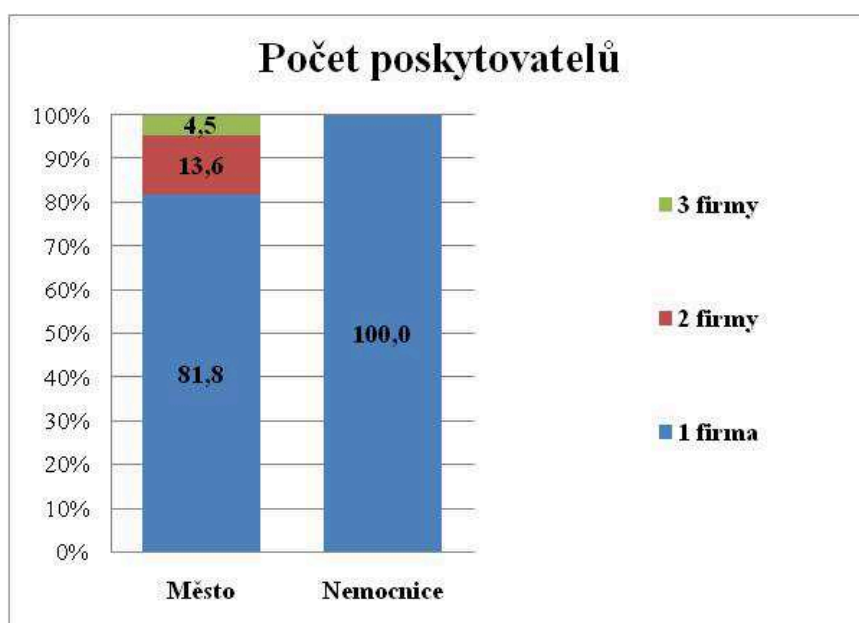
Obr. 5.11

### 5.1.2. Instituce využívající outsourcing

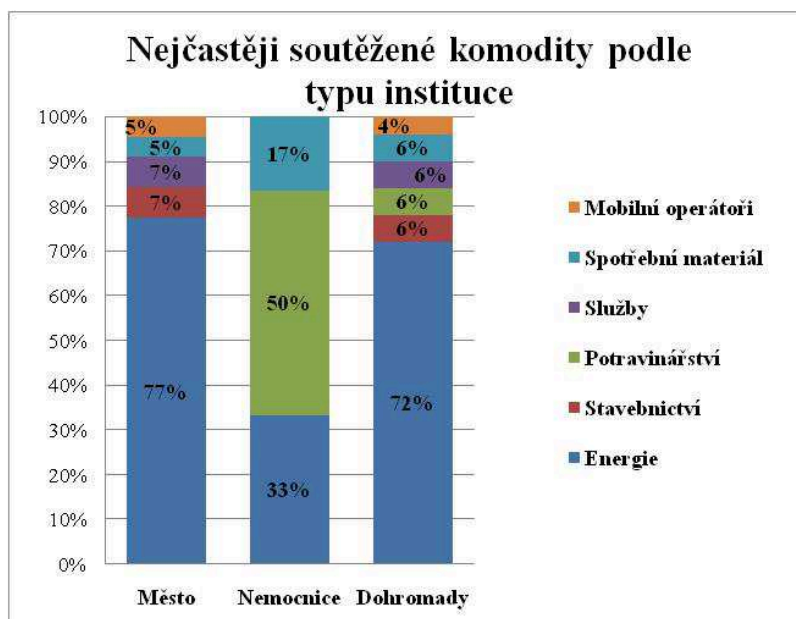
Outsourcing pro řešení elektronického nákupu pomocí aukcí využívá 28 % z institucí, jež na dotazník odpověděly. Co se týče měst, outsourcing pro elektronické aukce využívá 34 %, nemocnice tyto služby řeší outsourcingem jen malá část a to 13 %. (viz obr. 5.1, 5.2). Tyto zákazníky obsluhují společnosti eCentre, NAR marketing, AP Centrum, E-tenders, PPE, Bohemia Tender a jiné. Na obr. 5.12 je znázorněna struktura této části trhu. Společnost eCentre využívá polovina institucí, 22 % institucí využívá různé jiné společnosti, jež dohromady činí 22 %. Jednotlivě však jednotky procent. Společnost NAR marketing využívá ke spolupráci 12 % institucí. Pokud bychom porovnali, od společnosti NAR marketing jsou nakupovány jak služby pronájmu nebo nákupu licence softwaru, tak kompletní outsourcing e-aukcí. V oblasti outsourcingu má NAR marketing výrazně menší podíl, podle webových stránek společnosti je tento rozdíl tím, že společnost sama kompletně administruje jen malou část aukcí. Většinu požadavků na outsourcing předává některým z partnerů, mezi nimiž je i společnost eCentre, která má licenci na využívání produktu PROe.biz (NAR marketing, 2013). Produkt PROe.biz jako takový má podle tohoto výzkumu 62% podíl mezi institucemi využívající outsourcing provozování či provedení e-aukce. Instituce však pro aukce na klíč nemusí využívat stále jednu a tu samou společnost. V případě měst však s více než jedním dodavatelem e-aukcí na klíč spolupracuje jen 18,1 %. (Obr. 5.14) Z dotazovaných nemocnic všechny spolupracují jen s jedním dodavatelem aukcí na klíč.



Obr. 5.12



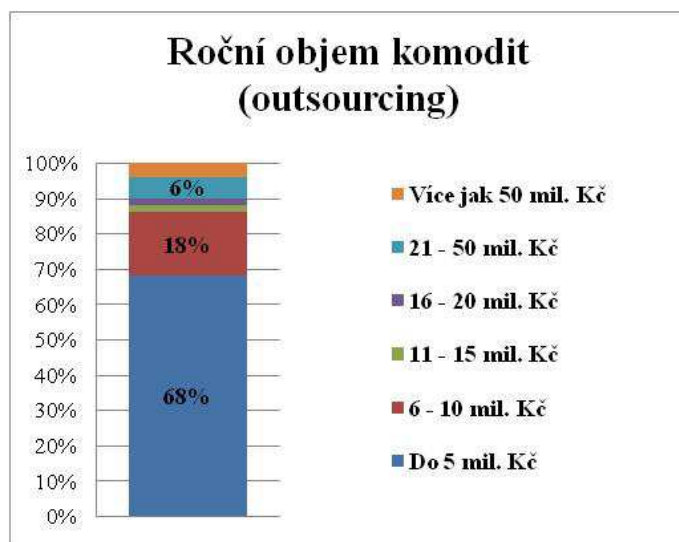
Obr. 5.13



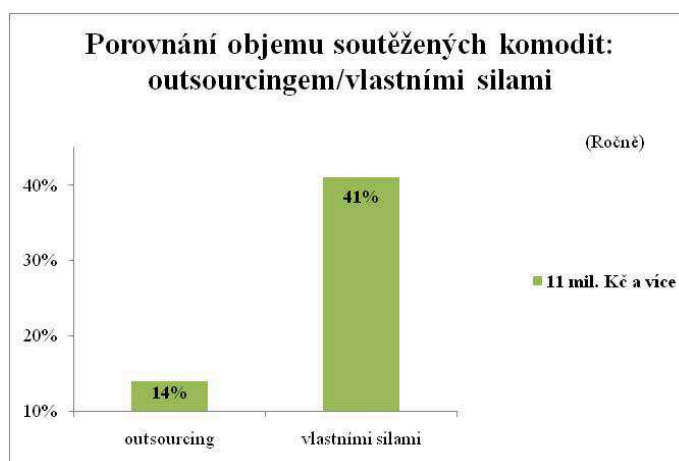
**Obr. 5.14**

Stejně jako u institucí provádějící e-aukce vlastními silami se i zde projevila korelace mezi nejčastěji soutěženými komoditami a typem instituce. Korelace byla tentokrát slabší ale stále významná. Výsledek testu je uveden v příloze č. 1. Na obr. 5.14 vidíme, že v této skupině nemocnice nejčastěji soutěžily o potravinářství. Nemocnice využívající aukce vlastními silami nejčastěji soutěží o spotřební materiál. Faktem ale zůstává, že je zde rozdíl, jaké komodity nejčastěji soutěží města a jaké komodity nemocnice a jiná taková zařízení.

Na obr. 5.15 je znázorněn roční objem všech soutěžených komodit institucí, jež elektronicky soutěží pomocí aukcí na klíč, vyjádřeno v miliónech korun. Téměř v 70 % případů je celkový objem do 5 mil. Kč ročně. Při využití e-aukcí na klíč instituce vysoutěží ročně do 10 mil. Kč v 86 % případů. V tomto není výrazný rozdíl mezi tím, zda se jedná o městský úřad, nebo instituci, viz příloha č. 1. Porovnáním s institucemi (na obr. 5.16), jež vlastní licenci nebo si e-aukční systém pronajaly, zjistíme, že tyto instituce ročně soutěží s větším objemem komodit. Měštům, nemocnicím a dalším zařízením, jež využijí e-aukcí méně často nebo jen v malých objemech se nevyplatí investice do nákupu nebo pronájmu licence, tréninku personálu v používání a dalších nutností spojených s implementací systému do běžné praxe. Místo toho je pro ně častěji výhodnější si malé pohledávky nechat zařídit na klíč spolu s veškerým servisem. Je zde určitá souvislost, mezi tím, jestli instituce využijí outsourcing a jaký finanční objem ročně vynaloží na veřejné zakázky.



Obr. 5.15



Obr. 5.16

Spokojenost uživatelů e-aukcí na klíč můžeme vidět na obr. 5.17. Nejčastěji jsou uživatelé u společnosti, jejíž služby využívají, spokojeni s kvalitou a rychlostí služeb, poté s její cenou a následně s přístupem a zákaznickou podporou. Zajímavé je, že u nemocnic bylo na prvním místě cena a kvalita a rychlost komunikace na sdíleném druhém místě. (viz příloha č. 2). Pokud bychom tyto výsledky porovnali s institucemi využívající e-aukce vlastními silami, zjistili bychom, že zákaznická technická podpora je mnohem častěji největším důvodem ke spokojenosti s partnerem. (36 % oproti 8 % u outsourcingu), déle pořadí zůstává stejné. (viz příloha č.2)



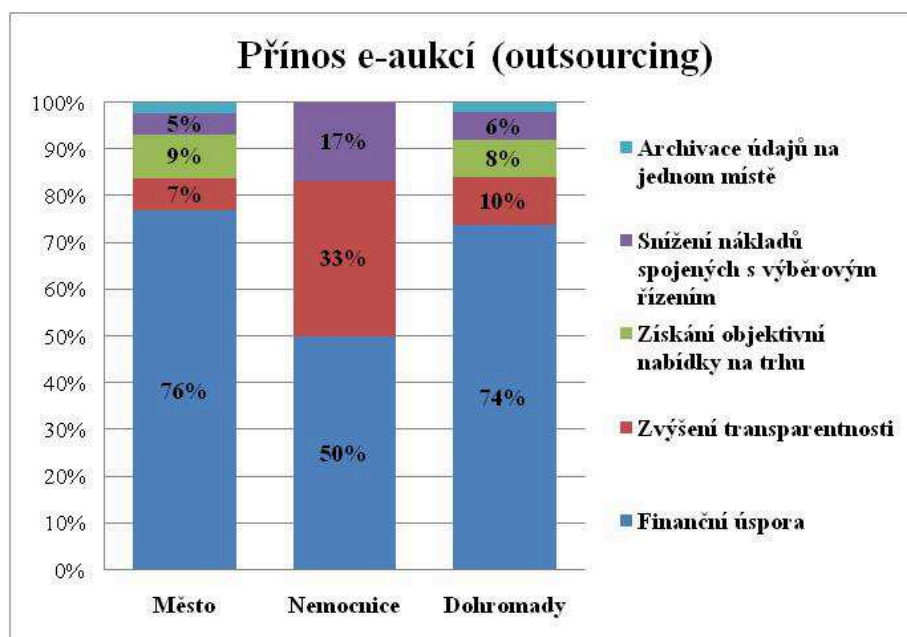
Obr. 5.17

Míra využití je podobně jako u předchozí skupiny spíše menší. Nadpoloviční většina institucí, které aukce využívají, ať už vlastními silami nebo pomocí outsourcingu, je v roce 2012 využily jen maximálně pro 25 % nákupů v dané organizaci. Organizace využívající outsourcing tak učinily v 90 % případů (viz obr. 5.18). Jak je již zmíněno výše, pokud by instituce e-aukce využívala ve větší míře a pro větší objem nákupů, bylo by pravděpodobně výhodnější si zakoupit licenci nebo pronajmout software a aukce si pořádat vlastními silami, ne na klíč.



Obr. 5.18

Hlavním přínosem e-aukcí pro městských a obecních úřadů využívající elektronické aukce na klíč je možnost finanční úspory (76 %, viz obr. 5.19). Další důvody jako zvýšení transparentnosti, získání objektivní nabídky na trhu atd. respondenti uváděli méně často. U nemocnic považovali finanční úsporu za největší přínos e-aukce jen v 50 % případů, za to o něco častěji (33 % případů) brali zvýšení transparentnosti výběrového řízení za největší plus. (porovnání v příloze č. 2)



Obr. 5.19

Podle stejné logiky, jako u minulých otázek, existuje rozdíl, mezi tím, zda respondent má osobní zkušenosti s nastavováním e-aukcí. V tabulce 5.5 je znázorněno, že při realizaci aukcí vlastními silami 81 % dotázaných osob mělo zkušenost s nastavováním. Naopak u institucí využívající outsourcing tuto zkušenost má pouze 22 % osob.

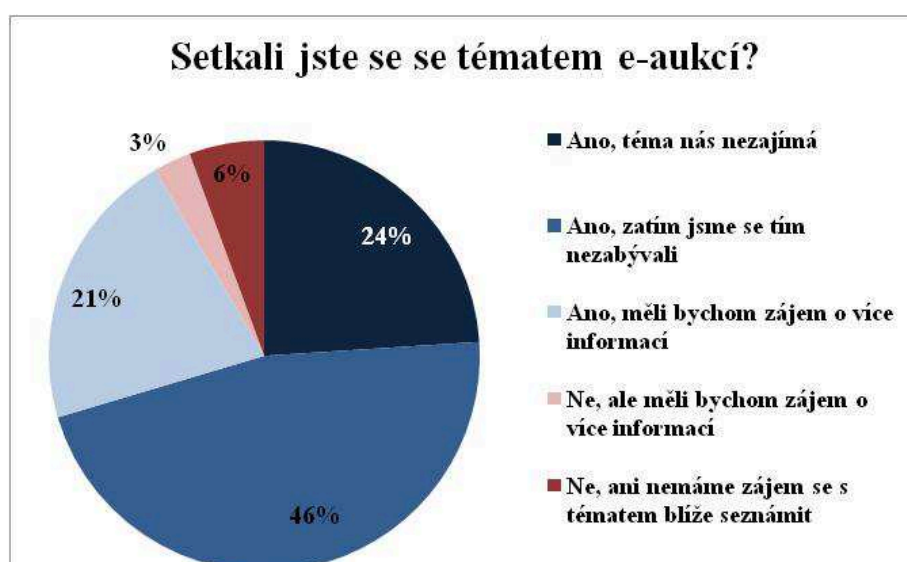
Nastavoval/a jste někdy e-aukci?		
POROVNÁNÍ		
	vlastními silami	outsourcingem
Ano	81%	22%
Ne	19%	78%
Celkem	100,0	100,0

Tab. 5.4

Postoj k využívání e-aukcí vzhledem k doporučení užívat pro ně koncesovaných tržišť státní správy je podobně strukturovaný i u institucí využívajících aukce na klíč. O 14 % méně respondentů uvedlo, že tržiště již užívají. O 8 % více institucí uvedlo, že využívají jiné služby, avšak do budoucna s e-tržišti počítají, viz Příloha č. 2.

### 5.1.3. Instituce neužívající elektronické aukce

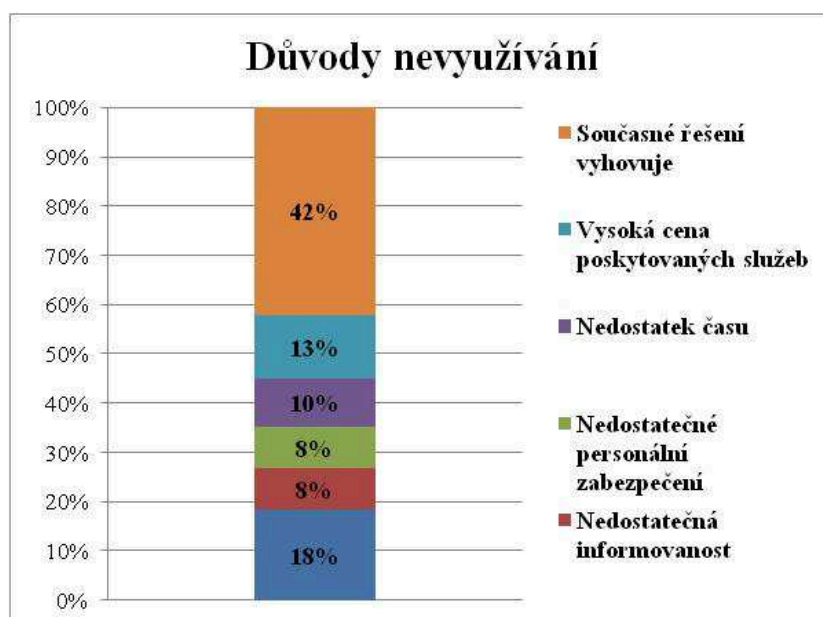
Pokud některé instituce při svém chodu e-aukce nepoužívají, byly dotázány, zda se setkaly s tímto tématem a jaké jsou důvody pro nepoužívání e-aukcí. Obr. 5.20 ukazuje, jaká část dotázaných se s tématem setkali a jaký k němu mají postoj. Dohromady 91 % se s e-aukcemi setkalo. Celých 24 % však o téma nemá zájem. 46 % respondentů se zatím tématem nezabývali a to nejspíš z důvodu, že část dotazovaných byly malé městské nebo obecní úřady. Jak předchozí otázky naznačovaly, využívání aukcí souvisí s ročním objemem veřejných zakázek a mírou využívání e-aukcí. Obce a města s malým objemem tedy zatím nepocítily dostatečné incentivy pro zavedení e-aukcí. Je zajímavé, že 6 % respondentů se s e-aukcemi nesetkali a nemají zájem se seznámit s tímto typem obchodování. V průběhu dotazování se autor setkal s negativní reakcí na odeslaný dotazník, je tedy možné, že některé lékařské instituce v soukromém vlastnictví nejsou přístupny elektronickým aukcím a s nimi spojenými výhodami.



Obr. 5.20

Jako důvody nevyužívání el. aukcí instituce uvedly mnoho důvodů. Obr. 5.21 uvádí ty nejčastější. Hlavním a i logickým důvodem je, že neexistuje potřeba měnit současný stav. Pokud současné řešení vyhovuje, organizace nemá důvod zavádět změny. Dalším smysluplným důvodem je vysoká cena poskytovaných služeb, tento názor sdílí 13 % institucí,

jež neuvžívají e-aukce. Nedostatek času, nedostatečné personální zajištění nebo informovanost uvedly do 10 % organizací. Další důvody byly uvedeny v jednotkách případů, seznam lze nalézt v příloze č. 3.



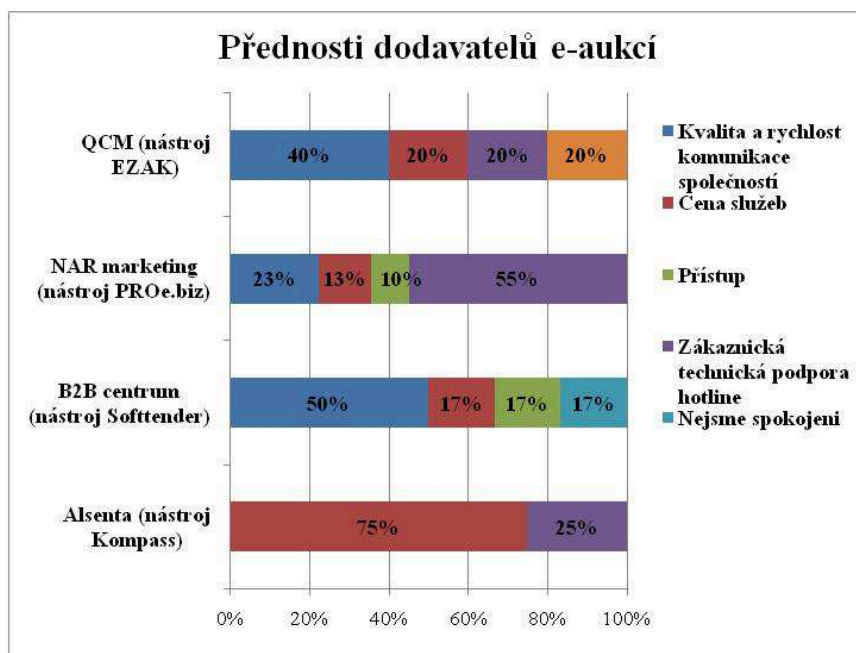
Obr. 5.21

## 5.2. Porovnání poskytovatelů

Dotazováním bylo zjišťováno, s čím jsou zákazníci spokojeni u svých dodavatelů řešení elektronických aukcí. Výsledky jsou uvedeny výše. Nejčastěji jsou klienti spokojeni s tím, jak kvalitně a rychle jejich partner, také ceny služeb a přístup si u svých partnerů klienti cení. V této podkapitole budou porovnání jednotliví poskytovatelé podle oblasti, jež přináší jejich zákazníkům nejvíce spokojenosti. Nejdříve porovnáme poskytovatele, jež dodávají jen software nebo licenci k jeho využití. K tomu poslouží obrázek 5.22. Výkon jednotlivých poskytovatelů nelze porovnávat, srovnat lze poměry, v jakých jsou zastoupeny jejich přednosti. U nástroje Kompas jsou jeho uživatelé nejčastěji nejvíce spokojeni s cenou (75 % zákazníků), pokud není cena služeb tím největším důvodem ke spokojenosti, je to zákaznická technická podpora (zbylých 25 % zákazníků). Nejčastějším důvodem ke spokojenosti s nástrojem Softender je komunikace společnosti jež jej poskytuje, B2B centrum. Uživatelé Softender v některých případech také oceňují cenu služeb či přístup. Ve 17 % případů uvedli, že s nástrojem, potažmo se společností B2B centrum, nejsou spokojeni. Nejčastější předností společnosti QCM a jejího nástroje E-ZAK je kvalita a rychlost komunikace. Stejným dílem pak zákazníci uvedli cenu služeb, zákaznickou technickou podporu nebo jiné. Nástroj PROe.biz poskytovatele NAR marketing je nejčastěji nejvíce oceňován za zákaznickou



technickou podporu. V dalších případech zákazníci této společnosti ocenili rychlost a kvalitu komunikace (ve 23 % oproti 55 % případů). Cenu či přístup u tohoto nástroje (společnosti) uvedli jako největší přednost jen v 13 % nebo 10 % případů.

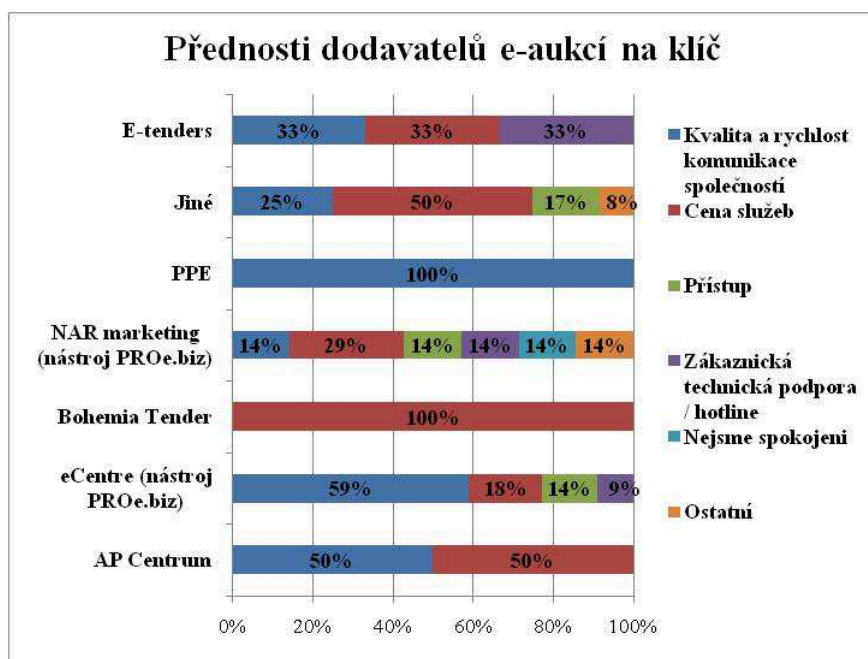


Obr. 5.22

Pokud bychom nástroje porovnali, u Softtender a E-ZAK zákazníci nejčastěji oceňují komunikaci společnosti, u nástroje Kompass cenu a největší předností PROe.biz je zákaznická technická podpora, což tuto společnosti odlišuje od ostatních, stejně jako společnost Alsentia odlišuje to, že jsou její zákazníci nejvíce spokojeni s cenou služeb.

Srovnání dodavatelů e-aukcí na klíč vidíme na obr. 5.23. Instituce, jež e-aukce využívají formou outsourcingu, jsou nejvíce spokojeni často také tím, jak jejich dodavatel komunikuje. Přednostmi společnosti E-tenders jsou shodně komunikace, cena služeb a technická podpora. Společnost eCentre byla nejčastěji oceněna za kvalitu a rychlost komunikace, stejně tak společnost AP Centrum. U spol. NAR marketing, jako partnera pro outsourcing, jsou tentokrát instituce nejvíce spokojeny s cenou služeb, technická podpora již zde není nejvíce oceňovanou předností. Z hlediska důvodu spokojenosti se spoluprací je pro spol. NAR marketing rozdíl, zda poskytuje SW řešení nebo e-aukce poskytuje jako outsourcing. Na obrázku 5.23 vynikají společnosti PPE a Bohemia Tender tím, že ve 100 % případů jsou zákazníci nejvíce spokojeni komunikaci, respektive s cenou. Vysvětlením je fakt, že za tímto číslem se skrývá pouze jediná odpověď, od jediné instituce. V tabulce 5.5 je souhrn nejčastějších důvodů největší spokojenosti. Za poskytovatele e-aukčního softwaru i e-

aukcí prostřednictvím outsourcingu dohromady je vybrána u každého poskytovatele ta oblast, s níž jsou klienti nejvíce spokojeni. Jak již bylo uvedeno, nelze porovnávat, kdo je lepší, lze však porovnat, kterou s kterou oblastí jsou klienti spokojeni nejvíce. Zde lze vidět, že společnost NAR vyniká v zákaznické technické podpoře, tzv. hotline. Produkt PROe.biz v podání partnerské společnosti eCentre však častěji vyniká tam, kde i ostatní konkurence a to v kvalitě a rychlosti komunikace společnosti.



Obr. 5.23

Společnost	Nejčastější důvod největší spokojenosti
AP Centrum	Cena, komunikace
Alsenta (nástroj Kompas)	Cena
B2B centrum (nástroj Softtender)	Komunikace
Bohemia Tender	Cena
eCentre (nástroj PROe.biz)	Komunikace
E-tenders	Cena, komunikace, podpora
Jiné	Cena
NAR marketing (nástroj PROe.biz)	Podpora
PPE	Komunikace
QCM (nástroj EZAK)	Komunikace

Tab. 5.5

Tabulky s přehledem frekvencí odpovědí u jednotlivých dodavatelů a předností lze nalézt v příloze č. 4.

### 5.2.1. Porovnání konkurentů podle spotřeby klientů

Porovnávání poskytovatelů e-aukcí podle toho, jaké komodity jejich zákazníci soutěží nejčastěji, nemá smysl. Druh objem nebo podoba nákupů, k jakým instituce elektronické aukce využívají, se neliší u institucí, jejímž partnerem je ta či ona společnost. Objem soutěží, míra využití el. aukcí vzhledem k celkovému objemu nákupu nebo kategorie soutěžených komodit nekoreluje s společností, jejíž služby instituce používají. Kontingenční tabulky a korelační testy jsou zařazeny do přílohy č. 5. Nelze tedy říci, že by způsob, jakým instituce nakupují měly nějaký vliv na to, jakou společnost využijí pro e-aukce na klíč nebo od jaké firmy koupí nebo si pronajmou e-aukční software. Toto rozhodnutí tedy determinují jiné atributy, pravděpodobně na straně firem, jež se nediferencují od sebe navzájem tímto způsobem. Povaha služby takový positioning ani nevyžaduje. Je jedno, jaký software se pro nákupy použije a nezáleží, jaký je obsah nákupu. Firmy nabízející e-aukční software se při targetingu nemusí ohlížet na to, jak velká instituce z cílové skupiny je ani jaké nákupy provádí.

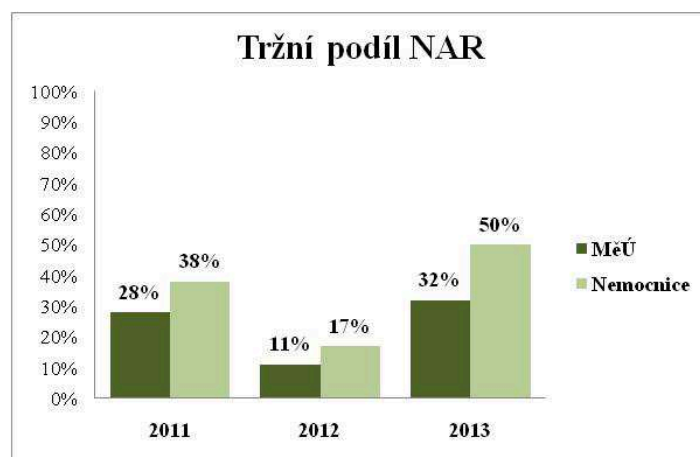
Dotázaných bylo celkem 466 institucí (více v tab. 5.1), z toho 179 institucí vrátilo dotazník. Z tohoto množství 40 %, tj. 108 institucí využívá elektronických aukcí ve svém nákupu. Potenciál trhu byl pro účely této analýzy určen jako všechny instituce, které odpověděly. Ve skutečnosti by byl potenciál určen počtem měst a nemocnic celkem, tj. minimálně 466 (plus města pod 5000 obyvatel a instituce, jež nebyly obsaženy v databázi oslovených). Z dat obsažených v tabulce 5.6 byly vypočteny procentuální charakteristiky, podle nichž může být, za předpokladu správné struktury výběrového souboru, usuzováno na skutečný stav celého trhu (všechny nemocnice či všechny města).

Penetrace e-aukcí na trhu nemocnic dosahuje 54 %. Na trhu městských úřadů tento údaj nabývá hodnoty 63 %. To je více, než bylo na základě předchozích výzkumů předpokládáno. Tržní podíl společnosti NAR marketing je na trhu nemocnic 46%, co se týče měst, společnost zde obsadila 32 % trhu. Firma eCentre je partnerskou společností NAR marketing, využívá stejný e-aukční software a podle webových stránek společnosti (NAR marketing, 2014) se jako partner specializuje na dodávání e-aukcí na klíč. Pokud bychom chtěli znát tržní podíl softwarového řešení PROe.biz, které nabízí NAR marketing a využívá společnost eCentre, dohromady by podíl byl 50 % na trhu nemocnic a 57 % na trhu městských úřadů.

Informace o tržních podílech 2013		Trh	
		Nemocnice	Městské úřady
Potenciál trhu	počet	48	131
	%	100	100
Tržní penetrace	počet	26	82
	%	54%	63%
Tržní podíl NAR marketing	počet	12	26
	%	46%	32%
Tržní podíl eCentre	počet	1	21
	%	4%	26%
Tržní podíl PROe.biz (NAR marketing + eCentre)	počet	13	47
	%	50%	57%

Tab. 5.6

Porovnáním s již provedenými výzkumy získáme přehled o vývoji tržního podílu. Podle Jurčová (2012) byl v roce 2011 podíl spol. NAR marketing na trhu městských úřadů roven 28 %, zatímco na trhu nemocnic 38 %. Od roku 2011 se situace změnila. Na trhu MěÚ podíl nejdříve klesl, ale pak stoupl nad úroveň roku 2011. Taktéž na trhu nemocnic, kde se podíl propadl z 38 % na 17 % a poté se zvedl na 50 %. Podíl softwaru PROe.biz bez ohledu, zda využívaný společností eCentre nebo nabízený NAR marketing byl v roce celkem 75 % na trhu MěÚ a 57 % na trhu nemocnic. V letech 2012 a 2013 podíl u Městských úřadů postupně klesal, kdy poslední údaj je 60 %. V případě nemocnic byl podíl relativně stabilní. (graf v příloze č. 5) Důvod rozdílu mezi tím, jaký podíl má NAR a jaký podíl má tato společnost společně s partnerem eCentre může spočívat v tom, že se změnila relace mezi tím, jakou část trhu ovládají tyto 2 společnosti. Dohromady však v roce obě firmy 2013 ztratily malou část trhu ve prospěch konkurence, na čemž má převážně podíl společnost eCentre. Obecně lze říci, že software PROe.biz zaujímá na trhu dominantní postavení. Jeho podíl nemá výrazný vzestupný nebo sestupný trend, nýbrž kolísající tendenci. Jako nástroj společnosti eCentre se na trhu MěÚ projevilo pokles, jinak se podíl v roce 2012 snížil a v roce 2013 mírně zvýšil.



Obr. 5.24 (vlastní a Jurčová, 2012)

### **5.3. Omezení výzkumu**

V průběhu výzkumu se mohly vyskytnout okolnosti, jež měly vliv na výsledky, a to na jejich validitu či reliabilitu. Takové odchylky od ideálního stavu by mohla způsobit malá variabilita odpovědí, nízký počet zodpovězených dotazníků (především na trhu nemocnic). Data mohly být ovlivněna úmyslně či neúmyslně chybnými nebo nesmyslnými odpověďmi. Další chyby mohly vzniknout při zpracování dat v programu Excel a při jejich konverzi a importu do programu SPSS. Na kvalitu výzkumu však kromě těchto technických omezení může mít vliv i struktura odpovědí. Například instituce, jež mají k e-aukcím z nějakého důvodu averzi, mohly častěji výzvu k vyplnění dotazníků ignorovat, což by znamenalo, že podíl na celém trhu (všechny instituce) by byl nižší, než jak je zde uvedeno.

## 6. Návrhy a doporučení

Prvním návrhem, jak by mohla společnost NAR marketing zlepšit své postavení na zmíněných trzích je rozšíření partnerské sítě, podobně jako navázala partnerství se společností eCentre. Tato společnost se zabývá specifickými službami na specifických trzích. Sama společnost NAR marketing v převážné většině případů e-aukce dodavatelsky nedělá a takové požadavky předává právě partnerským společnostem. Společnost eCentre však využívá software společnosti NAR marketing. Kontaktováním a navázáním podobné spolupráce s nějakou společností, jež se zabývá dodáváním elektronických aukcí na klíč, komplexními službami optimalizace nákupních procesů či jinými podobnými službami a dodává tyto organizacím veřejné zprávy nebo zdravotnickým institucím, by se dalo zvýšit podíl softwaru PROe.biz. V některých případech (pokud firma navrhuje instituci optimalizaci nákladů/nákupu a doporučí elektronizaci výběrových řízení) by se tímto způsobem mohla prohloubit i penetrace trhu.

Dalším způsobem je, působením obchodních aktivit získat úplně nové zákazníky, jež el. aukce zatím nevyužívají vůbec. Jako konkurenční výhodu by mohli obchodní zástupci prezentovat kvalitní technickou zákaznickou podporu. Dále by se také měli zaměřit na ty instituce, jež považují jejich stávající způsob za dostačující (což je největší důvod pro nevyužívání elektronických aukcí, obr. 5.21) a použít argumenty z praxe i teorie elektronických aukcí, že pro jejich využití existují objektivní důvody a přináší s sebou výhody jak pro zadavatele aukcí, tak pro dodavatele (Tassabehji, 2010). Pro překonání argumentů potencionálních zákazníků z řad malých měst a obcí by společnost mohla nabídnout službu „propůjčení“ odborníka či stážisty, jež by takovéto malé obci pomohl s rozhodnutím kde a jak e-aukce využít a pomohl s jejich využitím, byť na malou zakázku nebo malý počet zakázek. Tímto by těm, institucím, jež mají určité obavy z adopce tohoto způsobu výběrových řízení, pomohli tyto obavy překonat. Dalším podnětem pro využití by mohly být různé cenové politiky. Pro malé zadavatele či pro úplné začátečníky, by mohla existovat nabídka, jež by zohledňovala dosaženou úsporu a cena by byla vyjádřena jako část této úspory. Další možností by byl cenový model na principu freemium<sup>1</sup>. Tato strategie by byla nabízena jen institucím do určité velikosti, proto, aby se rozšířil okruh uživatelů e-aukcí a softwaru PROe.biz ale aby zároveň nedošlo k únikům zisku. V takovém případě by mohly být zpoplatněny jen konzultace a školení nutná pro start využívání elektronických aukcí a

---

<sup>1</sup> Freemium je obchodní model kdy firma jádro produktu dává zadarmo velké skupině zákazníků a vylepšený produkt, tzv. premium pak zpoplatní malé části této báze. Tento model se nejčastěji používá u mobilních aplikací, PC her nebo u Software as a service (SaaS). (Freemium.org, 2014)

samotné využití by bylo zdarma, omezeno časově, nebo počtem aukcí. Tak by malé instituce mohly vyzkoušet systém a rozhodnout se, zda si koupit licenci na jeho využívání. Výhodou tohoto by bylo, že změna dodavatele softwaru pro pořádání e-aukcí by s sebou nesla další náklady v podobě nového zaškolení a jednání s novým dodavatelem produktu a proto se dá předpokládat, že by v takovém případě instituce zůstaly u již využitého softwaru.

Podle názoru autora, společnost NAR dělá dobře, když pořádá odborné konference na téma aukcí, odborné semináře a školení či udělování cen uživatelů elektronických aukcí. Kromě toho také nabízí doplňkové služby pro nákupní týmy nebo e-learningové zdroje. Těmito aktivitami rozšiřuje a zlepšuje povědomí o el. aukcích a zároveň si dělá publicitu. Jako další rozšíření těchto aktivit vidíme ve vydávání newsletteru či magazínu o e-aukcích. Tento magazín by popisoval zkušenosti jak firemních zaměstnanců a zákazníků, tak partnerů, kteří by se také podíleli na jeho tvorbě. V neposlední řadě, ve výhledu příštích let, autor této práce navrhuje provést kroky, pro přihlášení se ke koncesnímu řízení pro výběr elektronických tržišť státní správy pro období od 31. 3. 2017.

## 7. Závěr

Tato práce měla za úkol porovnat konkurenci na trhu městských úřadů a nemocnic. Pro uvedení do tématu byla na základě literatury zpracována teoretická východiska nákupního marketingu. V dalších částech byla popsána teorie nákupu v organizaci, vysvětlen význam elektronického tržiště a aukcí. Dalším tématem teoretické části byla charakteristika společnosti NAR marketing s.r.o. a popis jejího prostředí a hlavních konkurentů. Následně byl podle uvedené metodiky proveden výzkum dotazováním. Bylo dotázáno 192 městských úřadů a 273 nemocnic a zdravotnických zařízení. Dotazování pomocí emailu bylo mířeno na tajemníky městských úřadů, ekonomické náměstky nemocnic a podobné osoby, u nichž byl předpoklad znalosti tématu.

Data, jež byla shromážděna a následně roztríděna a upravena pro další analýzu. Z oslovených celkem 466 institucí data poskytl 179 (viz tabulka 5.1). Z těchto institucí elektronických aukcí využívá 60 %, přičemž polovina z tohoto počtu e-aukce využívá v podobě outsourcingu. Vyhodnocení bylo rozděleno podle toho, jakým způsobem instituce el. aukce využívají a to vlastními silami, pomocí zakoupené licence softwaru nebo pomocí outsourcingu. Výsledky byly také rozděleny podle typu instituce, zda se jednalo o město či nemocnici. Nejvíce využívaným poskytovatelem el. aukčního softwaru je NAR marketing a nejčastěji soutěženou kategorií komodit je spotřební materiál, energie a stavebnictví. Zakázky jsou nejčastěji v objemu do 11 mil. Kč. Zde se projevuje rozdíl mezi tím, zda instituce využívá outsourcing nebo ne. Outsourcingovými e-aukcemi instituce soutěží spíše zakázky v menších finančních objemech a celková míra jejich využití je menší, než když si instituce zakoupí licenci. Jako největší přínos elektronických aukcí instituce považují finanční úsporu a zvýšení transparentnosti. Důvodem spokojenosti s partnerem (poskytovatelem e-aukcí) se nejčastěji stávala kvalita a rychlost komunikace, popřípadě cena služeb. NAR marketing byla jediná společnost, u které byl nejčastějším největším důvodem ke spokojenosti zákaznická technická podpora, což je patrným rozdílem oproti konkurenci. Ty instituce, jež aukce nevyužívají, uvedly jako nejčastější důvod dostatečnost současného řešení.



Provedením statistických testů byly zkoumány korelace mezi tím, s jakou společností instituce spolupracují. Jak je uvedeno v příloze č. 5, kategorie komodit, objem soutěží za rok ani míra využití aukcí nemá vliv na to, jakou společnost si ke spolupráci instituce zvolí. Vyhodnocením odpovědí byla také zjišťována penetrace trhu, jež byla v roce 2013 na trhu nemocnic 54% a na trhu městských úřadů 63%. Podíl společnosti NAR marketing je 32 % u měst a 50 % u zdravotnických zařízení a při porovnání s předchozími výzkumy byl zjištěn mírný nárůst. Práci zakončují doporučení založená na výsledcích analýzy.

## Seznam použité literatury

### a) Odborná kniha (monografie, vysokoškolská učebnice, apod.)

BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Grada 2007. Počet stran 278. ISBN: 802471535X

CHAFFEY, Dave. *E-business and E-commerce Management: Strategy, Implementation and Practice*. Pearson Education, 2007. 663 s. ISBN 0273707523.

ČICHOVSKÝ, Ludvík. *Marketing konkurenceschopnosti (I)*. 1.vyd. Praha: Radix, 2002, 270 s. ISBN 80-860-3135-7.

FOTR J., E. VACÍK, I. SOUČEK et al. *Tvorba strategie a strategické plánování*. Grada 2012. 381 s. ISBN 8024739852.

KAPLAN, Milan a Josef ZRNÍK. *Jak levněji a lépe nakupovat: on-line výběrová řízení ve firemním nákupu*. Grada, 2004. 160 s. ISBN 8024711451.

KARLÖF, Bengt. *Benchmarking: jak napodobit úspěšné: ukazatel cesty k dokonalosti v kvalitě a produktivitě*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995, 135 s. ISBN 80-858- 6523-8.

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Marketing*. Přel. H. Machková. Praha: Grada, 2004. 855 s. ISBN 80-247-0513-3

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. Přel. Š. Černá. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOZEL, R., MYNÁŘOVÁ, L. A H. SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada publishing, 2011. s. 304. ISBN 978-80-247-3527-6

LUKOSZOVÁ, Xenie. *Nákup a jeho řízení*. Brno: Computer Press, 2004. 172 s. ISBN 80-251-0174-6.

MULAČOVÁ, Věra, Petr MULAČ et al. *Obchodní podnikání ve 21. Století*. Praha: Grada, 2013. 520 s. ISBN 8024786389

SCULLEY, A. B. and William WOODS. *B2B Exchanges: The Killer Application in the Business-to-Business Internet Revolution*. Harper Paperbacks, 2001. 304 p. ISBN 0066621089

STEINOVÁ Martina. *E-marketing: průvodce studiem*. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, Regionální centrum celoživotního vzdělávání, 2003. 33 s. ISBN 8024803631.

TOMEK, Jan a Jiří HOFMAN. *Moderní řízení nákupu podniku*. Praha: Management Press, 1999. 276 s. ISBN 8085943735.

VÁVRA, Oldřich. *Praktické marketingové aplikace*. Praha: Oeconomica, 2007. 195 s. ISBN 8024513072.

ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada, 2009. 232 s. ISBN 8024720493.

**b) Článek v odborném časopise (periodiku) nebo ve sborníku z konference**

ALOINI, Davide, Ricardo DULMIN and Valeria MININNO. E-reverse auction design: critical variables in a B2B context. *Business Process Management Journal*. 2012, vol. 18, no. 2. Pp 219-249. ISSN 1463-7154

CULLEN, Andrea J. and Margaret WEBSTER. A model of B2B e-commerce, based on connectivity and purpose. *International Journal of Operations & Production Management*. 2007, vol. 27, no. 2, pp. 205-225. ISSN 0144-3577

KAUFMAN, Lutz and Craig R. CARTER. Deciding on the Mode of Negotiation: To Auction or Not to Auction Electronically. *The Journal of Supply Chain Management: A Global Review of Purchasing and Supply*. 2004. Institute for Supply Management, Inc.

MANOOCHEHRI, Gus and Christy LINDSY. Reverse Auctions: Benefits, Challenges, and Best Practices. *California Journal of Operations Management*. 2008, vol. 6, no. 1, pp 123-130. ISSN 2167-7115

MCAFEE, R. Preston and John MCMILLAN. Auctions and Bidding. *Journal of Economic Literature*. 1987, vol 25, iss 2. Pp. 699-738

PORTER, Michael E. The Five Competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*. 2008.

SHALEV, Moshe E. and Stee ASBJORNSEN. Electronic reverse auctions and the public sector: factors of success. *Journal of Public Procurement*. 2010, Vol. 10 Issue 3, p428-452. 25p. 1 Chart.

TASSABEHJI, Rana. Understanding e-auction use by procurement professionals: motivation, attitudes and perceptions. *Supply chain management: An International Journal*. 2010, vol. 15, iss. 6, p. 425-437. ISSN 1359-8546

### c) Elektronické dokumenty a ostatní

ALSENTA s.r.o. [online]. [13.5.2013]. Dostupné z <http://www.alsenta.cz/>

BEALL, Stewart et al. *The role of reverse auctions in strategic sourcing*. CAPS Research, 2003. 88 p. [online]. [1.3.2014] Dostupné z <http://lilgerry.com/beall2003ecom.pdf>

BERTELSMANN STIFTUNG. BTI 2012 - *Czech Republic Country report*. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung, 2012.

B2B CENTRUM a.s. [online]. [13.5.2013]. Dostupné z <http://www.b2bcentrum.cz/>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. [online]. [11.4.2013]. Dostupné z: [www.czso.cz](http://www.czso.cz)

FROBERG, Peter. *What is freemium ?* [online] FREEMIUM.ORG [12.4.2014]. Dostupné z: <http://www.freemium.org/what-is-freemium-2/>

ICT UNIE. *Česká republika zaostává v ICT za vyspělými zeměmi i průměrem EU*. [online]. ICT UNIE [05.09.2012]. Dostupné z [http://www.ictu.cz/index.php?id=1153&tx\\_ttnews\[tt\\_news\]=603](http://www.ictu.cz/index.php?id=1153&tx_ttnews[tt_news]=603)

JURČOVÁ, Martina. *Analýza potenciálu e-aukcí pro veřejné služby v České republice*. Ostrava 2012. Diplomová práce. Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, Fakulta ekonomická, Katedra marketingu a obchodu. Dostupné také z: <http://hdl.handle.net/10084/90674>

MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ. *Strategie elektronizace zadávání veřejných zakázek pro období let 2011 až 2015*. 2011. 29 s. Dostupné z <http://www.portal-vz.cz/getmedia/c9711e98-d3fb-4dd9-8360-836a7a5c3eda/Strategie-elektronizace-zadavani-VZ-2011-2015>

MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ. *Evropská legislativa*. [online]. Portál o veřejných zakázkách a koncesích [17.2.2013]. Dostupné z <http://www.portal-vz.cz/cs/Jak-na-zadavani-verejnych-zakazek/Legislativa-a-Judikatura/Legislativa/Evropska-Legilsativa>

MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ. *Co jsou e-tržišť*. [online]. Portál o veřejných zakázkách a koncesích [22.2.2013]. Dostupné z <http://www.portal-vz.cz/cs/Informacni-systemy-a-elektronicke-vzdelavani/NIPEZ-EI-trziste-verejne-spravy/Co-jsou-e-trziste>

NAR MARKETING S.R.O. *Asistenční programy* [online]. NAR marketing [12.5.2013]. Dostupné z: <http://nar.cz/produkty/asistencni-programy>

PPE.CZ s.r.o. [online]. PPE.cz [13.5.2013]. Dostupné z: <http://www2.ppe.cz/kontakty.html>

QCM s.r.o. *O společnosti* [online]. [13.5.2013] Dostupný z: <http://www.qcm.cz/o-spolecnosti>

Usnesení Vlády České republiky ze dne 10. května 2010 č. 343 k používání elektronických tržišť subjekty veřejné správy při vynakládání finančních prostředků.

VORTAL CONNECTING BUSINESS CZ s.r.o. [Online]. [13.5.2013]. Dostupné z: <http://czech.vortal.biz/vortalGOV>

Zákon č. 137 ze dne 14. března 2006 o veřejných zakázkách. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2006, částka 47, s. 1650 – 1720. Dostupný také z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=2006&typeLaw=zakon&What=Rok&stranka=15>. ISSN 1211-1244

Zákon č. 128 ze dne 12. dubna 2000 o obcích. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2000, částka 38, s. 1737 – 1764. Dostupný také z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/ViewFile.aspx?type=c&id=3426>.

## Seznam zkratk

- B2B business to business, trh organizací
- CAWI computer assisted web interwieving
- CZSO Czech statistics office, Český statistický úřad
- DPH Daň z přidané hodnoty
- El. elektronický
- ICT z anglického Information and Communication Technologies
- MěÚ Městský Úřad
- MS Microsoft
- MMR Ministerstvo pro místní rozvoj
- NIPEZ Národní struktura pro zadávání elektronických zakázek
- PASW Predictive Analytics Software
- Spol. Společnost
- Tab. Tabulka
- VZ veřejná zakázka

## Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Kopřivnici dne 24.4.2014



.....  
jméno a příjmení studenta

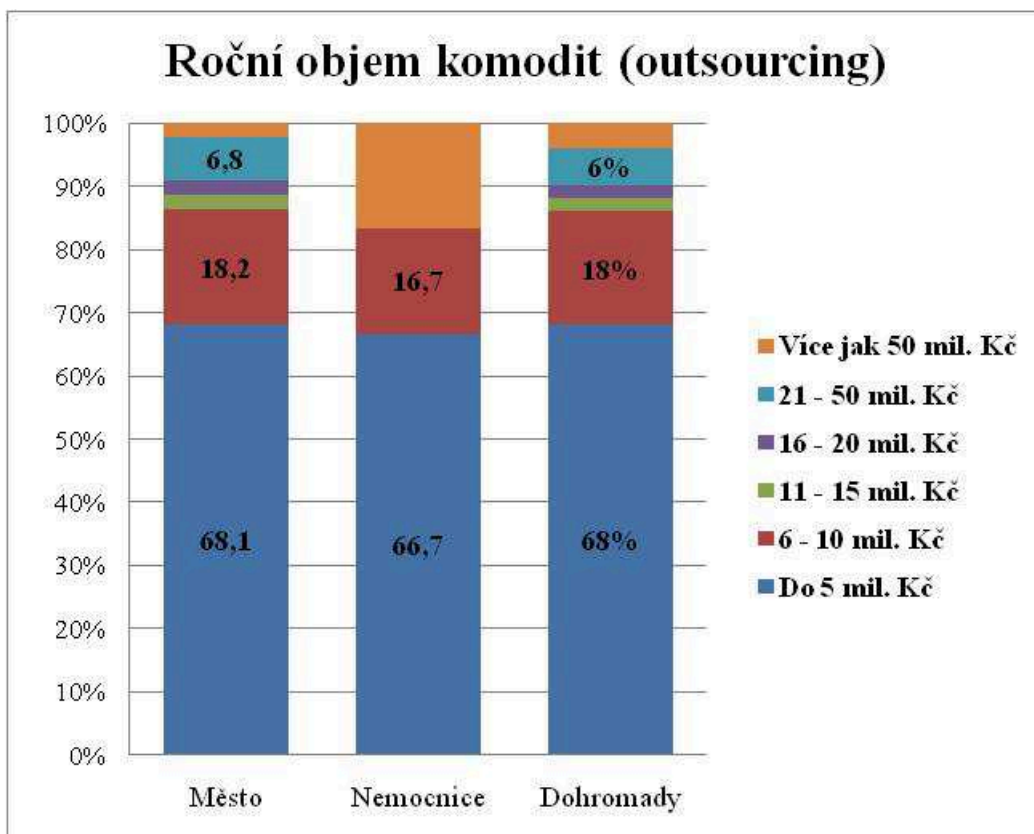
## Seznam příloh

Příloha č. 1: Dodatečné grafy a tabulky .....	1
Příloha č. 2: Dodatečné grafy a tabulky.....	2
Příloha č. 3: Seznam důvodů nevyužívání e-aukcí.....	3
Příloha č. 4: Kontingenční tabulky.....	4
Příloha č. 5: Kontingenční tabulky a korelační testy.....	5
Příloha č. 6: Znění dotazníku.....	8
Příloha č. 7: Seznam institucí.....	10
Příloha č. 8: Znění emailu respondentům.....	12



## Přílohy

### Příloha č.1

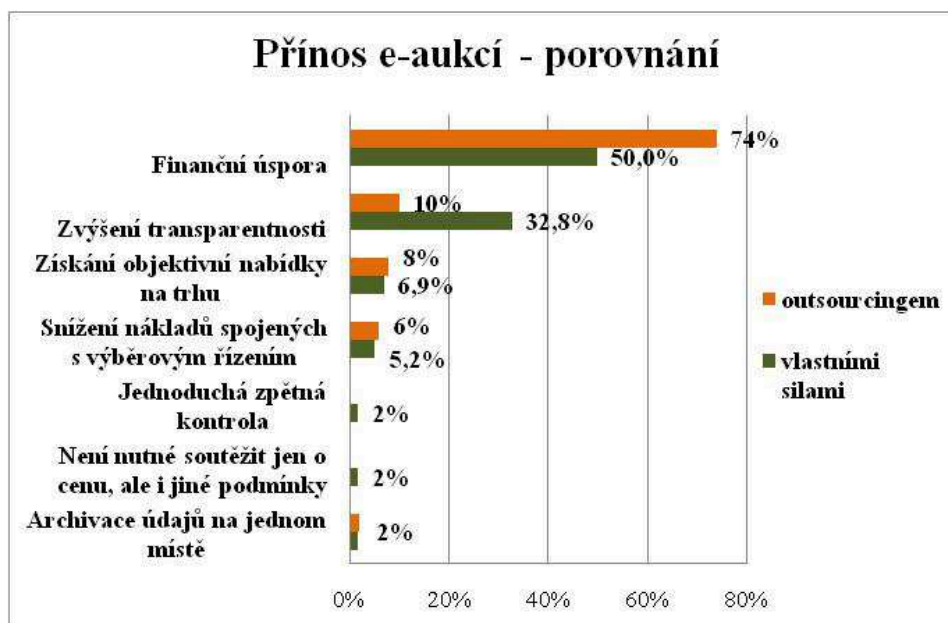
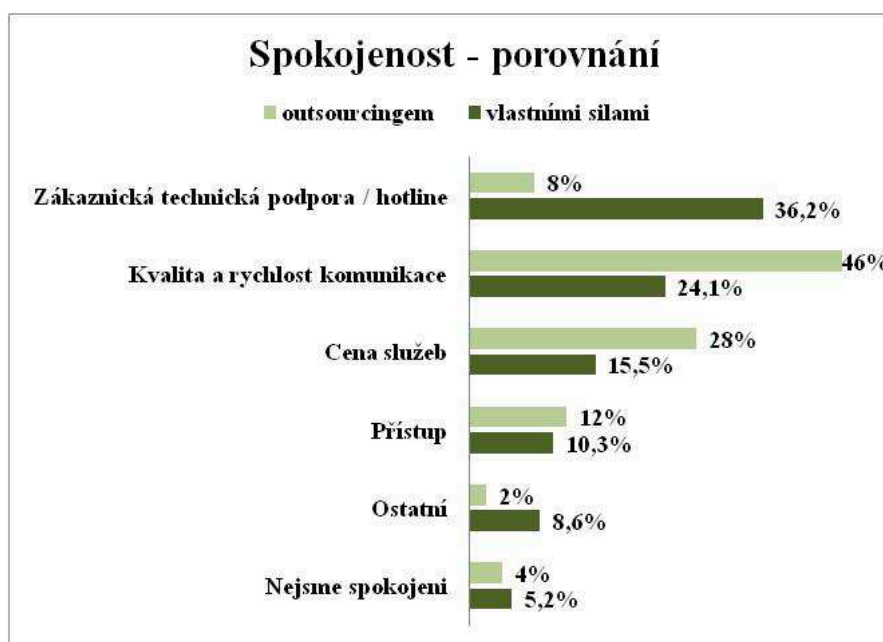


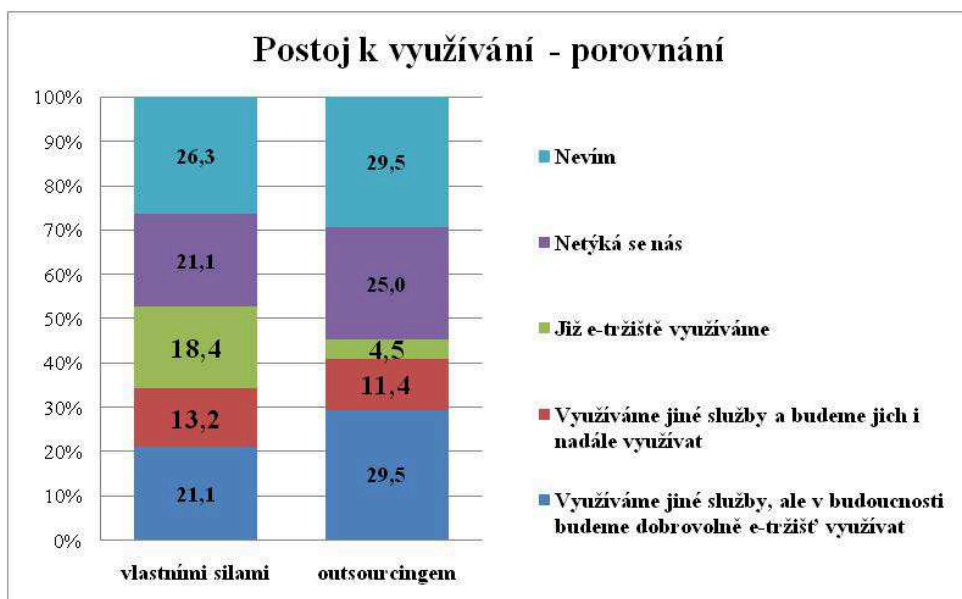
### Korelační test č. 2

		Value	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	,337	,017

## Příloha č. 2

Největší důvod ke spokojenosti			
Typ subjektu	Město	Nemocnice	Dohromady
Kvalita a rychlost komunikace společnosti	50,0	16,7	46%
Cena služeb	25,0	50,0	28%
Přístup	11,4	16,7	12%
Zákaznická technická podpora / hotline	6,8	16,7	8%
Nejsme spokojeni	4,5		4%
Ostatní	2,3		2%
<b>Celkem</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100%</b>





### Příloha č. 3

Seznam důvodů nevyužívání el. aukcí
Současné řešení vyhovuje
Vysoká cena poskytovaných služeb
Nedostatek času
Nedostatečná informovanost
Nedostatečné personální zabezpečení
Pracujeme na zavedení e-aukce
Vysoké náklady, vysoká pracnost, pochybný výsledek, důležitost i spolehlivost a serioznost dod.
Nezájem dodavatelů, špatná kvalita zboží
Již e-aukci připravujeme
Připravujeme vlastní portál
Jsme součástí holdingu, který pro nás zajišťuje výběrová řízení
Vysoká cena, účastníme se aukcí, které pořádá zřizovatel
Řešíme hlavně VZMR přes el. tržiště
Zajišťuje centrálně zřizovatel
Riziko - neznámý dodavatel
Negativní postoj vedení
Negativní zkušenosti s e-aukcemi
Velmi negativní zkušenost

Příloha č. 4

		S kterou z těchto firem spolupracujete nejčastěji?							Total
		AP Centrum	eCentre (nástroj PR.Oe.biz)	Bohemia Tender	NAR marketing (nástroj PR.Oe.biz)	PPE	Jiná	E-tenders	
S čím jste nejvíce spokojeni u společnosti, jejíž služby využíváte?	Kvalita a rychlost komunikace společnosti	2 50%	13 59%	0 0%	1 14%	1 100%	3 25%	1 33%	21 42%
	Cena služeb	2 50%	4 18%	1 100%	2 29%	0 0%	6 50%	1 33%	16 32%
	Přístup	0 0%	3 14%	0 0%	1 14%	0 0%	2 17%	0 0%	6 12%
	Zákaznická technická podpora / hotline	0 0%	2 9%	0 0%	1 14%	0 0%	0 0%	1 33%	4 8%
	Nejsme spokojeni	0 0%	0 0%	0 0%	1 14%	0 0%	0 0%	0 0%	1 2%
	Ostatní	0 0%	0 0%	0 0%	1 14%	0 0%	1 8%	0 0%	2 4%
	<b>Total</b>		4 100%	22 100%	1 100%	7 100%	1 100%	12 100%	3 100%

		S kterou z těchto firem spolupracujete nejčastěji?				Total
		Alsentia (nástroj Kompas)	B2B centrum (nástroj Softender)	NAR marketing (nástroj PR.Oe.biz)	QCM (nástroj EZAK)	
S čím jste nejvíce spokojeni u společnosti, jejíž služby využíváte?	Kvalita a rychlost komunikace společnosti	0 0%	3 50%	7 23%	4 40%	14 27%
	Cena služeb	3 75%	1 17%	4 13%	2 20%	10 20%
	Přístup	0 0%	1 17%	3 10%	0 0%	4 8%
	Zákaznická technická podpora / hotline	1 25%	0 0%	17 55%	2 20%	20 39%
	Nejsme spokojeni	0 0%	1 17%	0 0%	0 0%	1 2%
	Ostatní	0 0%	0 0%	0 0%	2 20%	2 4%
<b>Total</b>		4 100%	6 100%	31 100%	10 100%	51 100%

### Příloha č. 5

Crosstab		Jaký je roční objem všech soutěžených komodit?						Total
		Do 5 mil. Kč	6 - 10 mil. Kč	11 - 15 mil. Kč	16 - 20 mil. Kč	21 - 50 mil. Kč	Více jak 50 mil. Kč	
<b>Absolutně:</b>								
S kterou z těchto firem spolupracujete nejčastěji?	AP Centrum	3	1	0	0	0	0	4
	eCentre (nástroj PROe.biz)	15	4	1	1	0	1	22
	Bohemia Tender	1	0	0	0	0	0	1
	NAR marketing (nástroj PROe.biz)	5	2	0	0	0	0	7
	PPE	1	0	0	0	0	0	1
	Jiné	8	2	0	0	2	0	12
	E-tenders	1	1	0	0	1	0	3
	Alsenta (nástroj Kompass)	0	2	0	1	0	1	3
	B2B centrum (nástroj Softtender)	2	2	0	2	0	0	6
	NAR marketing (nástroj PROe.biz)	11	7	2	3	4	4	31
	QCM (nástroj EZAK)	6	0	1	0	1	2	10
<b>Procentuálně:</b>								
S kterou z těchto firem spolupracujete nejčastěji?	AP Centrum	75%	25%	0%	0%	0%	0%	100%
	eCentre (nástroj PROe.biz)	68%	18%	5%	5%	0%	5%	100%
	Bohemia Tender	100%	0%	0%	0%	0%	0%	100%
	NAR marketing (nástroj PROe.biz)	71%	29%	0%	0%	0%	0%	100%
	PPE	100%	0%	0%	0%	0%	0%	100%
	Jiné	67%	17%	0%	0%	17%	0%	100%
	E-tenders	33%	33%	0%	0%	33%	0%	100%
	Alsenta (nástroj Kompass)	0%	67%	0%	33%	0%	33%	100%
	B2B centrum (nástroj Softtender)	33%	33%	0%	33%	0%	0%	100%
	NAR marketing (nástroj PROe.biz)	35%	23%	6%	10%	13%	13%	100%
	QCM (nástroj EZAK)	60%	0%	10%	0%	10%	20%	100%

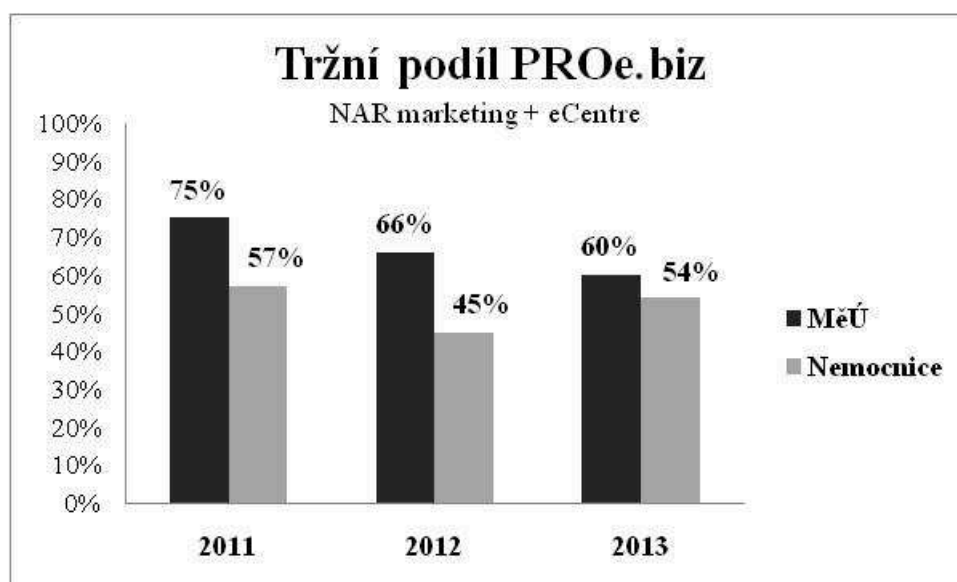
Korelační test	Value	Asymp. Std. Error	Approx. Tb	Approx. Sig.
	Spearman Correlation	,109	,147	,759
Spearman Correlation	-,117	,145	-,823	,414
N of Valid Cases	50+51			

Crosstab		Pokuste se odhadnout míru využití e-aukci v celkovém objemu nákupů ve vaší organizaci v loňském roce (rok 2012).				Total
		1-25%	26% - 50%	51% - 75%	75% - 100%	
S kterou z těchto firem spolupracujete nejčastěji?	AP Centrum	4	0		0	4
	eCentre (nástroj PROe.biz)	21	0		1	22
	Bohemia Tender	1	0		0	1
	NAR marketing (nástroj PROe.biz)	6	1		0	7
	PPE	0	1		0	1
	Jiné	11	1		0	12
	E-tenders	3	0		0	3
	Alsenta (nástroj Kompass)	2	2	0	0	4
	B2B centrum (nástroj Softtender)	4	1	1	0	6
	NAR marketing (nástroj PROe.biz)	17	7	6	1	31
QCM (nástroj EZAK)	7	1	1	1	10	
<b>Procentuálně</b>						
	AP Centrum	100%	0%	0%	0%	100%
	eCentre (nástroj PROe.biz)	95%	0%	0%	5%	100%
	Bohemia Tender	100%	0%	0%	0%	100%
	NAR marketing (nástroj PROe.biz)	86%	14%	0%	0%	100%
	PPE	0%	100%	0%	0%	100%
	Jiné	92%	8%	0%	0%	100%
	E-tenders	100%	0%	0%	0%	100%
	Alsenta (nástroj Kompass)	50%	50%	0%	0%	100%
	B2B centrum (nástroj Softtender)	67%	17%	17%	0%	100%
	NAR marketing (nástroj PROe.biz)	55%	23%	19%	3%	100%
	QCM (nástroj EZAK)	70%	10%	10%	10%	100%

Korelační test	Value	Asymp. Std. Errora	Approx. Tb	Approx. Sig.
Spearman Correlation	,107	,110	,743	,461
Spearman Correlation	-,017	,136	-,119	,906
N of Valid Cases	50+51			

Crosstab		Kterou kategorii komodit nejčastěji soutěžíte?						
Absolutně:		Stavebnictví	Energie	Mobilní operátoři	Potravinářství	Služby	Spotřební materiál	Pojištění
S kterou z těchto firem spolupracujete nejčastěji?	AP Centrum	0	4	0	0	0	0	
	eCentre (nástroj PROe.biz)	0	18	1	1	2	0	
	Bohemia Tender	0	0	0	0	0	1	
	NAR marketing (nástroj PROe.biz)	1	2	1	0	2	1	
	PPE	0	0	0	0	0	1	
	Jiné	2	8	0	2	0	0	
	E-tenders	0	3	0	0	0	0	
	Alsenta (nástroj Kompass)	3	0	0	0	0	0	3
	B2B centrum (nástroj Softtender)	2	0	0	0	0	4	6
	NAR marketing (nástroj PROe.biz)	11	2	1	3	3	11	31
QCM (nástroj EZAK)	2	1	0	0	1	5	9	
Procentuálně:								
S kterou z těchto firem spolupracujete nejčastěji?	AP Centrum	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%
	eCentre (nástroj PROe.biz)	0%	82%	5%	5%	9%	0%	0%
	Bohemia Tender	0%	0%	0%	0%	0%	100%	0%
	NAR marketing (nástroj PROe.biz)	14%	29%	14%	0%	29%	14%	0%
	PPE	0%	0%	0%	0%	0%	100%	0%
	Jiné	17%	67%	0%	17%	0%	0%	0%
	E-tenders	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%
	Alsenta (nástroj Kompass)	50%	0%	0%	0%	0%	0%	50%
	B2B centrum (nástroj Softtender)	17%	0%	0%	0%	0%	33%	50%
	NAR marketing (nástroj PROe.biz)	18%	3%	2%	5%	5%	18%	50%
QCM (nástroj EZAK)	11%	6%	0%	0%	6%	28%	50%	

Korelační test	Value	Asymp. Std. Errors	Approx. Tb	Approx. Sig.
	Spearman Correlation	-,012	,122	-,080
Spearman Correlation	,171	,148	1,187	,241
N of Valid Cases				



## Příloha č. 6

Znění dotazníku:

- **Využíváte ve vaší instituci elektronických aukcí?**  
...Ano, vlastními silami (e-aukce realizujete a administrujete sami); Ano, využíváme outsourcing (externí dodavatel zrealizuje e-aukci na klíč); Ne.
- **S kterou z těchto firem spolupracujete?**  
... Alsenta (nástroj Kompas); Ariba B2B centrum (nástroj Softtender); Bohemia Tender; eebid.com; KRC Partners; NAR marketing (nástroj PROe.biz); PPE; QCM (nástroj EZAK); Jiná odpověď.
- **Kterou kategorii komodit nejčastěji soutěžíte?**  
... Stavebnictví; Energie; Mobilní operátoři; Potravinářství; Pohonné hmoty; Služby; Spotřební materiál; Pojištění; Marketing a reklama; Odpadové hospodářství; Jiná odpověď.
  - **S kolika firmami spolupracujete?**<sup>2</sup>  
...1; 2; 3; 4; 5 a více.
  - **Kterou kategorii komodit nejčastěji soutěžíte?**  
... Stavebnictví; Energie; Mobilní operátoři; Potravinářství; Pohonné hmoty; Služby; Spotřební materiál; Pojištění; Marketing a reklama; Odpadové hospodářství; Jiná odpověď.
  - **S kterou z těchto firem spolupracujete?**  
...AP Centrum; eCentre (nástroj PROe.biz); Bohemia Tender; KRC Partners; Nákupní společnost.cz; NAR marketing (nástroj PROe.biz); PPE; Jiná odpověď.
- **Jaký je roční objem všech soutěžených komodit?**  
...Do 5 mil. Kč; 6 - 10 mil. Kč; 11 - 15 mil. Kč; 16 - 20 mil. Kč; 21 - 50 mil. Kč; Více jak 50 mil. Kč
- **S čím jste nejvíce spokojeni u společnosti, jejíž služby využíváte?**  
...Kvalita a rychlost komunikace společností; Cena služeb; Přístup; Kvalita školení; Zákaznická technická podpora / hotline; Nejsme spokojeni; Jiná odpověď.
  - **Jaký je důvod vaší nespokojenosti?**  
...Nespokojenost se systémem; Nedostatečný rozsah služeb; Nespolehlivost; Neprofesionální přístup; Vysoká cena služeb; Jinak nevyhovující spolupráce; Jiná odpověď.
- **Pokuste se odhadnout míru využití e-aukcí v celkovém objemu nákupů ve vaší organizaci v loňském roce (rok 2012).**  
...0-25%; 26% - 50%; 51% - 75%; 75% - 100%.
- **V čem spatřujete největší přínos e-aukce?**  
...Zvýšení transparentnosti; Zrychlení komunikace v rámci výběrového řízení; Snížení nákladů spojených s výběrovým řízením; Finanční úspora; Získání objektivní nabídky na trhu; Archivace údajů na jednom místě; Není nutné soutěžit jen o cenu, ale i jiné podmínky; Jednoduchá zpětná kontrola; Jiná odpověď.
- **Nastavoval/a jste někdy e-aukci?**  
...Ano; Ne.
- **Jaký je postoj vaší instituce k zákonné povinnosti využívat koncesovaná e-tržiště Ústředními orgány státní správy dle usnesení vlády č. 343/2010?**

<sup>2</sup> U odsazených otázek se dotazník větvil.



...Využíváme jiné služby, ale v budoucnosti budeme dobrovolně e-tržiště využívat; Využíváme jiné služby a budeme jich i nadále využívat; Již e-tržiště využíváme; Netýká se nás; Nevím.

○ **Setkali jste se s tématem e-aukcí?**

...Ano, téma nás nezajímá; Ano, zatím jsme se tím nezabývali; Ano, měli bychom zájem o více informací; Ne, ale měli bychom zájem o více informací; Ne, ani nemáme zájem se s tématem blíže seznámit

○ **Jaký je důvod nevyužívání elektronických aukcí?**

...Nedostatečná informovanost; Současné řešení vyhovuje; Vysoká cena poskytovaných služeb; Nedostatečné personální zabezpečení; Nedostatek času; Negativní postoj vedení; Jiná odpověď.

**Příloha č. 7**

Město Louny	Oslavou	Město Nový Bor
Město Boskovice	Město Žďár nad Sázavou	Město Liberec
Město Bruntál	Město Rousínov	ÚHKT
Město Žatec	Město Jablunkov	Město Ivančice
Město Kyjov	Město Pelhřimov	Město Jirkov
Město Veselí nad Lužnicí	Město Jilemnice	Almeda a.s.
Město Moravské Budějovice	Město Semily	Nemocnice Jindřichův Hradec
Město Chlumec nad Cidlinou	Město Kunovice	Město Prachatice
Město Železný Brod	Město Most	Kardiologie Na Bulovce
Město Postoloprty	Město Chropyně	MEDIFOOD s.r.o.
Město Chodov	Město Klatovy	Psychiatrické centrum Praha
Město Varnsdorf	Město Náchod	CKTCH
Město Písek	Město Studénka	FNO
Město Tábor	Město Mikulov	Nemocnice Znojmo
Město Staré Město	Město Soběslav	Městská nemocnice, a.s.
Město Zábřeh	Město Roudnice nad Labem	Dvůr Králové nad Labem
Město Hradec nad Moravicí	Město Ústí nad Orlicí	Kroměřížská nemocnice a.s.
Město Humpolec	Město Letohrad	Fakultní nemocnice u sv.Anny v Brně
Město Valašské Klobouky	Město Vimperk	Nemocnice Valašské Meziříčí a.s.
Město Beroun	Město Dubňany	Městská nemocnice Slavičín
Město Kadaň	Město Františkovy Lázně	SZZ Krnov
Město Litvínov	Město Zlín	Město Veselí nad Moravou
Město Velké Meziříčí	Město Valašské Meziříčí	Karvinská hornická nemocnice a.s.
Město Kravare	Město Nová Paka	Město Přelouč
Město Broumov	Město Pardubice	Vysokomýtská nemocnice NHB
Město Vítkov	Město Pacov	Nemocnice Třebíč
Město Tanvald	Město Orlová	Město Benešov
Město České Budějovice	Město Světlá nad Sázavou	Vazební věznice a ústav pro výkon zabezpečovací detence Brno
Město Kuřim	Město Frenštát p. R.	MHMP, Jungmanova 39, Praha 1
Město Bělá pod Bezdězem	Město Nové Město na Moravě	Panochova nemocnice Turnov s.r.o.
Město Strakonice	Město Kladno	Oblastní nemocnice Náchod a.s.
Město Nymburk	Město Rožnov pod Radhoštěm	Nemocnice Vyškov, p.o.
Město Cheb	Město Dobříš	Město Vlašim
Město Nové Město nad Metují	Město Mělník	Město Tachov
Město Opava	Město Třebíč	
Město Šlapanice	Město Fulnek	
Město Poděbrady	Město Hostivice	
Město Česká Skalice	Nemocnice sv. Alžběty, spol. sr.o.	
Město Dačice	Město Šumperk	
Město Polná	Město Nové Město na Moravě	
Město Úpice	Pečovatelská služba	
Město Šluknov	Město Vysoké Mýto	
Město Náměšť nad	Město česká třebová	

Město Dobruška	PRIVAMED Healthia	Nemocnice Tábor, a.s.
Město Břeclav	s.r.o.	Město Litoměřice
Nemocnice J.Hradec, a.s.	Karlovarská krajská	CKTCH
Nemocnice následné péče	nemocnice a.s.	Stodská nemocnice, a.s.
Ryjice	VN Brno	Město Choceň
Nemocnice Znojmo, p.o.	Město Rumburk	FN Plzeň
Město Havířov	REHAMEDICA Žacléř,	Město Bílovec
Město Lysá nad Labem	a.s.	Město Nový Bydžov
Město Humpolec	Město Mnichovo Hradiště	Nemocnice Jihlava, p.o.
Město Chrudim	Město Sezimovo Ústí	Město Rýmařov
Město Ledec nad Sázavou	Fakultní nemocnice u sv.	Město Čelákovice
Město Napajedla	Anny v Brně	Město Nový Jičín
Vysokomýtská nemocnice	Město Bystřice nad	Město Přerov
nemocnice Ivančice	Pernštejnem	Město Děčín
Městská nemocnice v	Město Nové Strašecí	Město Frýdek-Místek
Odrách, p.o.	Město Hradec Králové	Město Vrchlabí
Město mimoň	Město Česká Kamenice	

## **Příloha č. 8**

Text emailu respondentům

Hezký den,

(v případě, že touto osobou nejste, prosím o přeposlání na člověka zodpovědného za centrální nákup, zastávající funkci ekonomického či obchodního ředitele/ředitelky, náměstka/náměstkyně nebo podobnou funkci, děkuji mockrát)

Studuji na Vysoké škole báňské - Technické univerzitě Ostrava obor Marketing a obchod. V rámci své diplomové práce na téma "Analýza konkurence softwaru pro e-aukce" se na Vás obracím s prosbou o vyplnění krátkého dotazníku týkajícího se využívání e-aukcí ve Vaší instituci.

Pokud jste dotazník již vyplnili, prosím email ignorujte.

Při vyplňování prosím uvádějte informace platné pro kalendářní rok 2012. Vždy vybírejte jen jednu odpověď. Pokud Vám ani jedna z nabízených variant nevyhovuje, prosím, uveďte svou vlastní pod možností „jiné“. Na konci Vás prosím o uvedení názvu vaší instituce a odeslání dotazníku.

Dotazník naleznete zde: <http://dotaznik.3line.cz/cz-institute-michalek-petr/>

Děkuji za Váš čas a ochotu. V případě nejasností nebo jakýchkoli otázek mě neváhejte kontaktovat.

S pozdravem a přáním pěkného dne,

Bc. Petr Michálek

petr.michalek.st5@vsb.cz