

**Vysoká škola logistiky o.p.s.**

**Volba nákupní strategie firmy**

(Bakalářská práce)

Přerov 2021

Michaela Kopecká, DiS.



Vysoká škola  
logistiky  
o.p.s.

# Zadání bakalářské práce

studentka

**Michaela Kopecká, DiS.**

studijní program  
obor

LOGISTIKA  
Logistika v dopravě

Vedoucí Katedry bakalářského studia Vám ve smyslu čl. 22 Studijního a zkušebního řádu Vysoké školy logistiky o.p.s. pro studium v bakalářském studijním programu určuje tuto bakalářskou práci:

Název tématu: **Volba nákupní strategie firmy**

Cíl práce:

Navrhnout zvýšení úrovně strategického rozhodování v nákupu organizace včetně metodiky výběru dodavatelů.

Zásady pro vypracování:

Využijte teoretických východisek oboru logistika. Čerpejte z literatury doporučené vedoucím práce a při zpracování práce postupujte v souladu s pokyny VŠLG a doporučeními vedoucího práce. Části práce využívající neveřejné informace uveďte v samostatné příloze.

Bakalářskou práci zpracujte v těchto bodech:

Úvod

1. Nákupní strategie, teoretická východiska
2. Strategický nákup v organizaci, klady a nedostatky
3. Identifikace možností zlepšení strategického rozhodování v nákupu a návrh na jejich realizaci
4. Hodnocení efektivity návrhů

Závěr

Rozsah práce: 35 – 50 normostran textu

Seznam odborné literatury:

GROS, I. a kol. Velká kniha logistiky. Praha: Vydavatelství VŠCHT, 2016. ISBN 978-80-7080-952-5.

GROS, I. a S. GROSOVÁ. Tajemství moderního nákupu. 1. vyd. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická v Praze, 2006. ISBN 80-7080-598-6.

PERNICA, P. Logistika pro 21. století, Supply Chain Management. Praha: Radix, 2005. ISBN 80-86031-59-4.

TOMEK, G. a V. VÁVROVÁ. Řízení výroby a nákupu. Praha: Nakladatelství Grada 2007. ISBN 80-24714-79-0.

SYNEK, M. a kol. Manažerská ekonomika. Praha: Nakladatelství Grada, 2011. ISBN 978-80-24734-94-1.

Vedoucí bakalářské práce:

doc. Ing. Stanislava Grosová, CSc.

Datum zadání bakalářské práce:

31. 10. 2020

Datum odevzdání bakalářské práce:

6. 5. 2021

Přerov 31. 10. 2020



Ing. et Ing. Iveta Dočkalíková, Ph.D.  
vedoucí katedry



prof. Ing. Václav Cempírek, Ph.D.  
rektor

## Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a že jsem ji vypracovala samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a že jsem v práci neporušila autorská práva ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o autorském právu, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů.

Prohlašuji, že jsem byla také seznámena s tím, že se na mou bakalářskou práci plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména § 60 – školní dílo. Beru na vědomí, že Vysoká škola logistiky o.p.s. nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro pedagogické, vědecké a prezentační účely školy. Užiji-li svou bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti Vysokou školu logistiky o.p.s.

Prohlašuji, že jsem byla poučena o tom, že bakalářská práce je veřejná ve smyslu zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, zejména § 47b. Taktéž dávám souhlas Vysoké škole logistiky o.p.s. ke zpřístupnění mnou zpracované bakalářské práce v její tištěné i elektronické verzi. Tímto prohlášením souhlasím s případným použitím této práce Vysokou školou logistiky o.p.s. pro pedagogické, vědecké a prezentační účely.

V Přerově, dne 13. 08. 2021



.....  
Podpis

## **Poděkování**

Chtěla bych tímto poděkovat paní doc. Ing. Stanislavě Grosové, CSc. za odborné vedení při vypracování bakalářské práce. Poděkování také patří panu Ing. Václavu Kořánovi ze společnosti TGS s.r.o., jehož cenné a profesionální rady výrazně přispěly ke konečné podobě této práce.

## **Anotace**

Bakalářská práce se zabývá volbou nákupní strategie firmy. První část práce popisuje teoretické pojmy týkající se nákupní strategie firmy, základní principy marketingu a nákupní strategie. Druhá část se zaměřuje na tvorbu strategického plánu, metodiku výběru a hodnocení dodavatelů a aplikaci navržených řešení ve společnosti TGS s.r.o.

## **Klíčová slova**

nákup, nákupní strategie, výběrová kritéria, strategické rozhodování

## **Annotation**

The bachelor thesis deals with the choice of the firm's purchasing strategy. The first part of the thesis describes the theoretical concepts related to the firm's purchasing strategy, the basic principles of marketing and purchasing strategy. The second part focuses on the creation of a strategic plan, the methodology of selecting and evaluating suppliers and the application of the proposed solutions in TGS s.r.o.

## **Key words**

purchasing, purchasing strategy, selection criteria, strategic decision

# Obsah

Úvod . . . . .	9
<b>1 Nákupní strategie, teoretická východiska . . . . .</b>	<b>10</b>
1.1 Vlivy působící na nákupní proces . . . . .	12
1.2 Základní podnikové funkce (funkce nákupu) . . . . .	13
1.3 Změny v postavení nákupu v podniku . . . . .	16
1.4 Objekty a formy nákupu . . . . .	18
1.5 Kategorie nakupovaného zboží . . . . .	20
1.5.1 Klasifikace položek podle stupně zpracování . . . . .	20
1.5.2 Rozdělení položek podle jejich vlivu na hospodaření firmy . . . . .	22
1.5.3 Skupiny položek podle jejich vlivu na hlavní předmět podnikání podniku . . . . .	22
1.5.4 Rozdělení položek podle charakteru jejich spotřeby v množství a čase . . . . .	22
1.5.5 Klasifikace položek podle jejich vlivu na jakost výrobků a služeb	23
1.5.6 Rozdělení položek podle jejich vztahu k hlavní činnosti firmy . . .	23
1.5.7 Klasifikace nakupovaných položek podle jejich dalšího určení v podniku . . . . .	23
1.5.8 Segmentace nakupovaných položek podle situace na trhu . . . . .	24
1.6 Nákupní rozhodnutí . . . . .	25
<b>2 Strategický nákup v organizaci, klady a nedostatky . . . . .</b>	<b>32</b>
2.1 Získávání informací pro marketingová rozhodnutí . . . . .	33
2.2 Marketingový mix . . . . .	33
2.3 Nákupní strategie . . . . .	35
2.4 Diferenciace nákupních strategií podle situace na trhu a významu naku- povaných položek pro podnik . . . . .	35
2.4.1 Strategie Make or Buy . . . . .	38
2.4.2 Strategie JiT v zásobování . . . . .	39
2.4.3 Strategie JiT II . . . . .	40
2.4.4 Aplikace systému KANBAN v zásobování . . . . .	41

<b>3</b>	<b>Identifikace možností zlepšení strategického rozhodování v nákupu a návrh na její realizaci</b>	<b>42</b>
3.1	Představení zvoleného podniku	42
3.2	Role nákupu ve zvoleném podniku	48
3.3	Řízení dodavatelsko-odběratelských vztahů	48
3.4	Výběr dodavatelů ve společnosti TGS	50
3.5	Hodnocení dodavatelů v TGS	51
3.6	Tvorba strategického plánu	52
3.6.1	Fáze průzkumná	53
3.6.2	Fáze analytická	53
3.6.3	Fáze predikční	60
3.6.4	Fáze rozhodovací – projekční	61
3.6.5	Fáze implementační	62
3.6.6	Fáze kontrolní a korekční	62
3.7	Analýza ABC – zásoby materiálu ve firmě TGS s.r.o.	63
<b>4</b>	<b>Hodnocení efektivnosti návrhů</b>	<b>69</b>
4.1	Návrh na zvýšení úrovně strategického rozhodování v nákupu týkajícího se metodiky výběru a hodnocení dodavatelů v organizaci	69
4.2	Návrh na výběr dodavatelů ve firmě TGS s.r.o.	69
4.3	Návrh na hodnocení dodavatelů ve firmě TGS s.r.o.	70
4.4	Hodnocení návrhů	72
	<b>Závěr</b>	<b>73</b>
	<b>Seznam zdrojů</b>	<b>74</b>
	<b>Seznam zkratk</b>	<b>75</b>
	<b>Seznam grafických objektů</b>	<b>76</b>
	<b>Seznam příloh</b>	<b>77</b>



# Úvod

Volba nákupní strategie firmy je jednou ze základních činností každého správně fungujícího podniku. Z důvodu neustále rostoucích hodnot nákupu v managementu podniku je určení zásad řízení nákupních činností úplnou součástí podnikové strategie. V dnešní době se jedná o velmi významnou oblast pro hledání nákladových úspor a budování konkurenceschopnosti. Jelikož cena nakupovaných vstupů ovlivňuje hodnotu konečných výstupů a tedy i celý chod firmy. Vhodně zvolená nákupní strategie společnosti může výrazně pomoci k lepšímu řízení nákupu ve společnosti a tím tak docílit ke zlepšení hospodářského výsledku.

Existuje mnoho způsobů jak nákupní činnost řídit. Jedním z nich je vhodně vytvořit strategický plán, na jehož základě bude společnost postupovat. Důležitým faktorem je vyvážená spolupráce a bezproblémová komunikace. Při tvorbě strategického plánu je důležité zaměřit se hlavně na vlivy, které působí na dlouhodobou prosperitu společnosti, například strategie v zásobování.

Cílem této bakalářské práce je navrhnout úroveň strategického rozhodování v nákupu organizace včetně metodiky výběru dodavatelů. V první kapitole bude popsána základní charakteristika pojmu nákup a veškerá teoretická východiska. Dále bude popsán základní princip marketingu a nákupní strategie. Druhá polovina práce bude zaměřena na představení firmy TGS s.r.o. Dále pak bude popsána tvorba strategického plánu a následně bude aplikována na firmu TGS s.r.o. Další část této práce se bude zabývat návrhem na zvýšení úrovně strategického rozhodování v nákupu v rámci výběru a hodnocení dodavatelů včetně celkového hodnocení navrženého řešení.

# 1 Nákupní strategie, teoretická východiska

Z hlediska teorie i praxe má nákup významný podíl na příspěvku k podnikovému úspěchu, a to z hlediska strategického i operativního. Tvoří veškerá opatření, která směřují k zajištění významných zdrojů a jejich následné použití v podniku.

Pro označení souboru aktivit, které se spojují se zabezpečením vstupů podnikatelské činnosti, jsou vedle nákupu používána i jiná označení pro jednotlivé nákupní činnosti jako například pořizování, opatrování, zásobování, materiálové hospodářství, zajišťování zdrojů, řízení dodávek, řízení materiálů, strategické vyhledávání zdrojů, e-sourcing, e-purchasing, e-procurement a další.

Zajímavé je také označování jednotlivých pracovních pozic zabývajících se nákupem. V této oblasti je možné setkat se s pojmy jako jsou například: nákupčí, materiálový mistr, zásobovač, materiálový disponent a samozřejmě v dnešní době velmi oblíbený a častý pojem manažer nákupu.

Za nákup lze tedy považovat soubor manažerských a fyzických činností. Základním cílem těchto činností je zabezpečit všechny výrobní a obchodní činnosti organizace požadovaným sortimentem výrobků a služeb v požadované kvalitě, v požadovaný čas a na požadované místo, vzájemně s plněním požadavků zákazníků, tak aby dosažením těchto cílů docházelo k přiměřeným nákladům [8].

Na základě těchto skutečností můžeme pojem nákup chápat také jako:

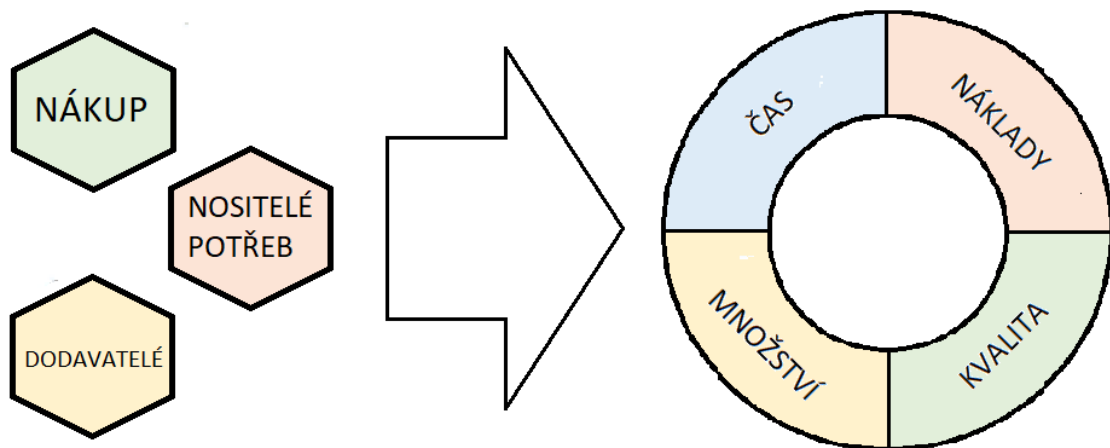
- Funkci – podstatný úkol uvnitř souboru podnikových aktivit,
- Proces – postup dispozice s dodávaným zbožím,
- Organizační jednotku – pracovní místo, kterému je přiřazena nákupní činnost.

Ve smyslu uvedených zásad jsou oblastmi řízení nákupu: vytváření potřebného potenciálu, nakupované produkty jako takové a strategie přístupu k nákupu. Nákup je možné vysvětlit i jako službu.

Mezi výsledné podmínky nákupu patří:

- Zdůvodněné požadavky nositelů potřeb uvnitř podniku,
- Faktory určující realizaci nákupu,
- Výkony dodavatelů.

Součinnost podmínek nákupu a její výsledek přehledně zobrazuje obrázek 1.1.



Obr. 1.1 Základní charakteristika nákupu  
Zdroj: [2].

Cílem je vytvoření dlouhodobých vztahů k vnějším zdrojům. Od nákupu podnik chce účinné řešení, kterého je možné dosáhnout na základě optimálních dopravních, transakčních a dalších nákladů. A to během, co nejkratší doby, při nejlepší jakosti, s permanentním vyhledáváním další možné spolupráce. Komunikační technologie a prostředky zde hrají velice významnou roli. Využití virtuální podoby podniku je závěrečným východiskem. Tato podoba dovoluje všem účastníkům zvýšit výkonnost procesu. Subjekty, které jsou důležité pro vlastní výrobu mohou tak harmonizovaně získat stejné znalosti. Cílem je uspokojení speciálních potřeb [2].

Zajišťování materiálů je jednou z nákupní činnosti firmy. Pod tímto pojmem se rozumí suroviny, polotovary a hotové výrobky nutné pro výrobní činnost, práci pomocných a obslužných procesů, popřípadě pro obchodní činnost. Níže je formulovaný nákup v oblasti získávání veškerých zdrojů, potřebných pro činnost podniku.

Pro svou podnikatelskou činnost firma potřebuje

- Zákazníky,
- Finanční prostředky,
- Pracovníky,
- Suroviny, materiály, polotovary, díly, montážní skupiny...
- Paliva, energie,

- Režijní materiály,
- Obaly,
- Kapacity přepravní, výrobní..
- Služby, ostatní.

„Špatný nákup ovlivní zisk někdy více než úspěšný prodej [8].“ Dobře zvolená nákupní strategie přímo ovlivňuje stav zásob organizace a tak má nepřímo vliv na výši nákladů na jejich udržování, skladovací ztráty a ztráty způsobené neproduktivním vázáním kapitálu v zásobách [3].

Například zpracovatelské náklady jsou ovlivněny vhodným výběrem nakupovaných položek. Výhodné chemické a fyzikální vlastnosti nakupovaných surovin přispívají například k úspoře energií, k vyšší výtěžnosti procesů, dále pak vhodná struktura přepravních obalů snižuje náklady na manipulaci apod [3].

## 1.1 Vlivy působící na nákupní proces

Realizace nákupního procesu je ovlivněna:

- Situací na nákupním trhu, kterou je možné charakterizovat počtem druhů, množstvím a kvalitou materiálů, který je k dispozici, počtem dodavatelů a jejich vyjednávací silou, cenami, platebními a dodacími podmínkami,
- Úrovní komunikace, charakterizovanou úrovní a rozsahem informačních a dopravních systémů, náklady a specifickými výdaji, které jsou s nimi spojeny,
- Programem výroby či služeb poskytovaných firmou, daný kvantitativním a kvalitativním rozsahem, časovou strukturou, jehož úroveň je mimo jiné dána způsobem stanovení plánu spotřeby, metodikou evidence výroby a spotřeby a skladovou evidencí.

Nákupní ceny, platební podmínky nebo dodací podmínky nejsou z hlediska efektivnosti nákupní činnosti rozhodující.

Rozhodující jsou hlavně náklady spojené s prací vlastní opatřovací složky, dále náklady na skladování a úroková míra ve vztahu ke kapitálu vázanému v zásobách materiálu. Z

toho vyplývá, že nákup většího množství materiálu pro delší časové období, umožňující získat firmě množstevní rabat, nemusí být vždy výhodou [4].

### **Úkoly nákupního procesu**

Nákup je proces, který na jedné straně zahrnuje úkoly realizované na nákupním trhu, jejichž úkolem je zajistit výrobní materiál, zařízení a služby pro interní zákazníky ve výrobě, výzkumu, vývoji, pomocných a obslužných procesech i ve správě. Na druhé straně z toho plynou úkoly, které musí nákup plnit uvnitř firmy, tj. plánování množství a termínů spotřeby, řízení zásob, určení a optimalizace dodacích množství a termínů, tj. provádění materiálové dispozice. Na straně vstupu do firmy je to účast na příjmu materiálu a na jeho skladování [2].

Úkoly nákupu je možné shrnout i takto:

- Ujasnění potřeb,
- Stanovení velikosti a termínů potřeby,
- Hledání dodavatelů,
- Volba dodavatele,
- Tvorba objednávky,
- Kontrola a zúčtování dodávky,
- Skladování,
- Vyskladnění,
- Sledování spotřeby.

## **1.2 Základní podnikové funkce (funkce nákupu)**

Nákup patří mezi základní podnikové funkce. Nezáleží vůbec na tom, zda se jedná o podnik obchodní, výrobní anebo ve službách. Na základě systémového nebo logistického pohledu lze podnik rozdělit do subsystémů uvedených na obr. 1.2.

# NÁKUP - VÝROBA - PRODEJ

výrobní (průmyslový) podnik

# NÁKUP - PRODEJ

obchodní podnik

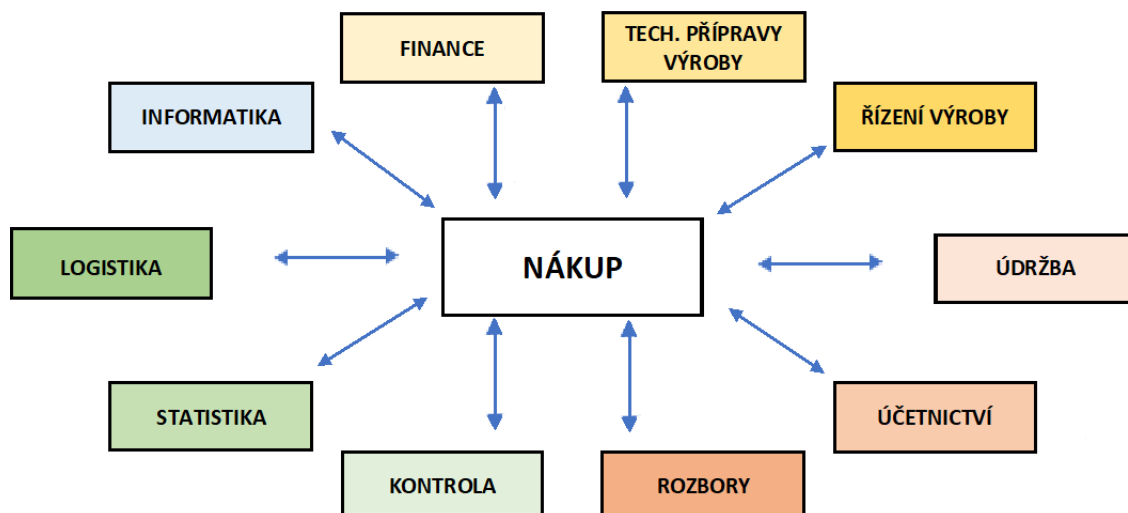
Obr. 1.2 Základní subsystémy průmyslového a obchodního podniku  
Zdroj: [5].

Existují tři základní podnikové funkce celkového procesu průmyslového podniku a to:

- Funkce nákupní (zásobovací, opatrovací) zabezpečuje pokrytí podnikových potřeb,
- Funkce výrobní zabezpečuje vytvoření podnikových výkonů,
- Funkce prodejní zabezpečuje uplatnění podnikových výkonů na trhu.

Ve sféře obchodu je situace analogická jako v sektoru služeb, kdy k nákupu dochází za účelem zabezpečení realizace služby, naproti tomu k nákupu zboží v obchodě většinou za účelem jeho dalšího prodeje.

Hlavní prioritou nákupu je tedy zajistit plynulý chod výrobních i nevýrobních procesů podniku. Podnik musí zajistit vlastními činnostmi svůj chod a co nejlepší výsledek hospodaření a to zejména zajištění potřebných výkonů při zhodnocení šancí a rizik jak na nákupním, tak na prodejním trhu. Předpokladem plnění jednotlivých činností je spolupráce s dalšími útvary podniku, jak je vidět na Obr. 1.3.



Obr. 1.3 Vzájemné vazby mezi útvarem nákupu a ostatními útvary.  
Zdroj: [5].

### Podniková funkce nákupu a její charakteristika

Krytí potřeb představuje hlavní funkci nákupu. Jedná-li se o zásadní potřeby podniku, je jejich uskutečnění nemožné bez spojení s trhem. Sběrem, vyhodnocováním, analýzou informací o nákupním trhu se zabývá nákupní marketing.

*„Základní funkcí útvaru nákupu je efektivní zabezpečení předpokládaného průběhu základních, pomocných a obslužných výrobních i nevýrobních procesů surovinami, materiálem a výrobky v potřebném množství, sortimentu, kvalitě, času a místě [5]“.*

Na základě splnění ekonomických kritérií efektivnosti, předpokládá splnění této funkce v samostatném podniku tyto předpoklady:

- Zjistit ovat co nejpřesněji předpokládanou budoucí spotřebu materiálu,
- Pro uspokojování těchto potřeb, zvažovat potencionální disponibilní zdroje,
- Uzavírat smlouvy včas v ekonomicky výhodných dodávkách, sledovat jejich uskutečnění, brát zřetel na změny v potřebách a na možné odchylky v dodávkách,
- Regulovat a sledovat stav zásob, zajistit nejefektivnější využití jejich stavu,
- Skladové hospodářství, manipulační procesy a doprava musí efektivně fungovat,
- Informační systém pro řízení nákupního procesu musí být neustále zdokonalován,

- Personální, organizační, metodický, technický rozvoj řídicích a hmotných procesů musí být neustále systematicky zabezpečován,
- Servisní příprava musí být aktivně uskutečňována [5].

### 1.3 Změny v postavení nákupu v podniku

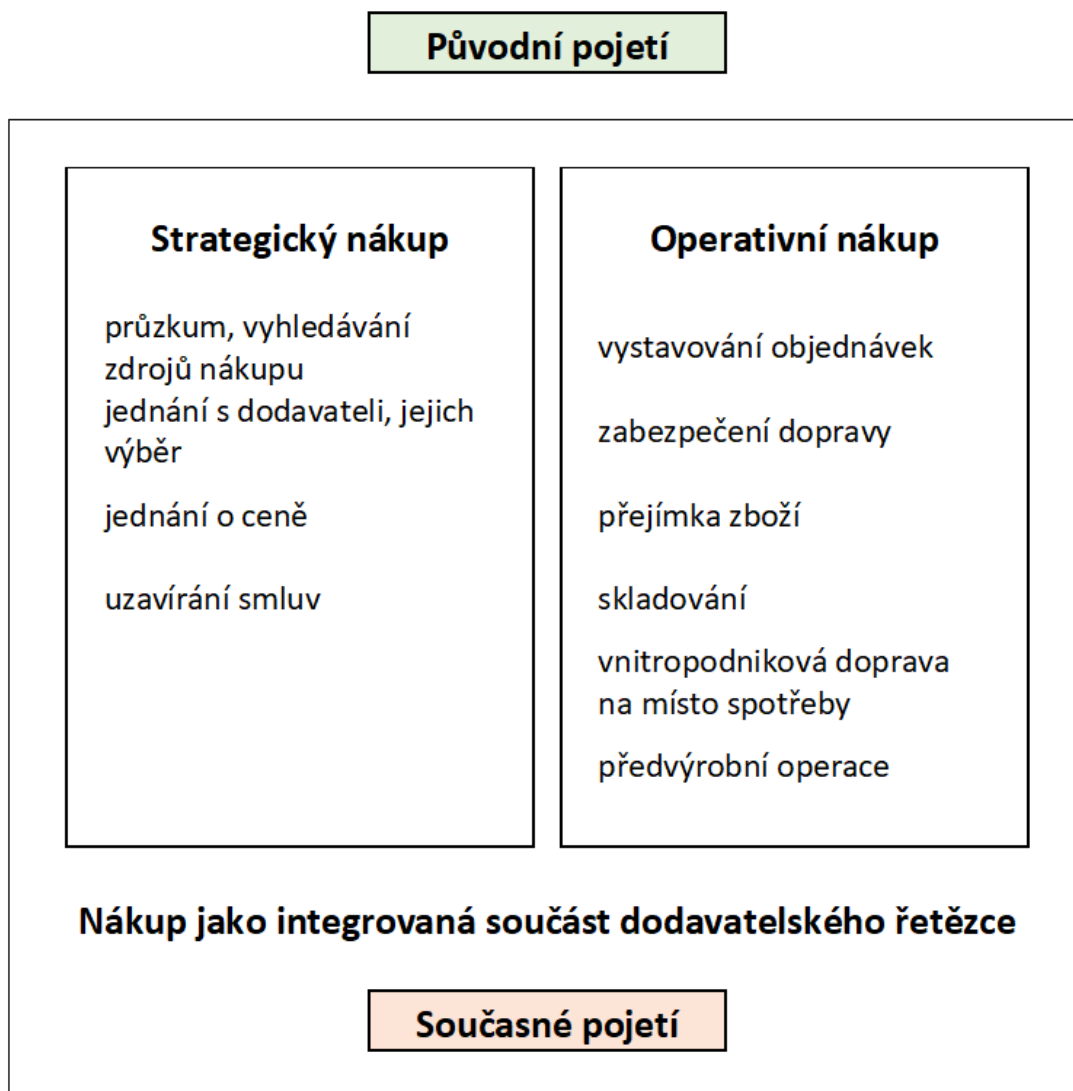
Funkce nákupu i její postavení ve firmách a v dodavatelských řetězcích je postupně měněna například ekonomickým prostředím, specializací, globalizací trhů a jednotlivými službami zákazníků [3].

Některé instituce v poslední době zastávají názor o tom, že nákup je operativní služba, která je zaměřena na plnění potřeb dílčích útvarů podniku, tzv. „interních zákazníků“. V takovém pojetí nákupu nepřísluší odhadnout správnost interních požadavků, jelikož pracovníci nákupu nejsou informováni o tom, jak jejich působení ovlivní úroveň služeb zákazníků firmy. Bez dlouhodobého partnerství mezi velkým množstvím dodavatelů s cílem získat co nejnižší cenu, jsou jednotlivé položky zakoupeny.

Na základě těchto skutečností v organizační struktuře podniku dochází ke vzniku útvarů strategického nákupu. Útvar strategického nákupu se zaměřuje především na průzkum, vyhledávání zdrojů, dodavatelů, jednání s dodavateli a uzavírání smluv. V současné době pracuje mnoho firem výhradně na základě velkého objemu dodavatelských řetězců. Nákupní rozhodování se tak mění na strategické tzv. orientace na služby koncovým zákazníkům, prosazují se dlouhodobé vztahy s dodavateli, dochází ke snížení počtu dodavatelů, výběr dodavatelů pro firmu na základě soustavy nejvýhodnějších ukazatelů.

Management nákupu touto novou koncepcí sjednocuje strategickou i operativní úroveň a stává se jednotnou složkou logistických, dodavatelských řetězců. Na Obr. 1.4 jsou uvedeny změny v pojetí nákupu.





Obr. 1.4 Změny v pojetí nákupu  
Zdroj: [3].

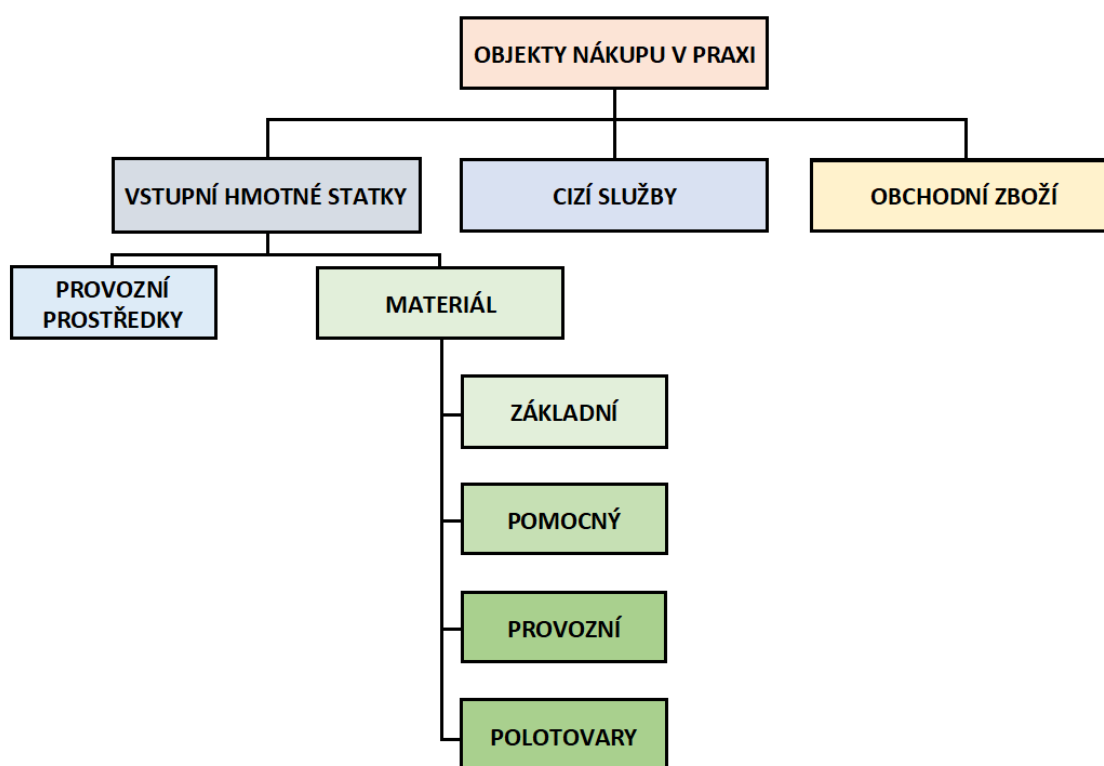
Ve strategickém nákupu má vliv na vývoj a inovaci nových výrobků na trh především postup výběru dodavatelů. Aby podnik získal konkurenční výhodu v zavedení nového výrobku na trh, je dobré zapojit dodavatele do vývoje výrobku včas. Podnik tak může o dodavateli rozhodnout již během vývoje nového výrobku.

## 1.4 Objekty a formy nákupu

Mezi základní subjekty nákupu patří dodavatelé a odběratelé. Avšak za objekty nákupu se považují nakupované vstupy. V praxi mezi základní objekty nákupu patří například:

- vstupní hmotné statky,
- cizí služby,
- obchodní zboží.

Úplné rozdělení těchto objektů je zobrazeno na Obr 1.5.



Obr. 1.5 Objekty nákupu v praxi  
Zdroj: [5].

Nakupované průmyslové výrobky je možné rozdělit v průmyslových podnicích do sedmi kategorií:

- Suroviny - výrobky jsou nakupovány v původním stavu (dřevo, uhlí, zemědělské plodiny). Zvyšují logistické náklady.
- Základní procesní materiály, meziprodukty - před dosažením konečné podoby výrobku, je nutné tyto výrobky předem opracovat (sklo, plasty, stavební materiál)

- Doplňkový režijní materiál - zabezpečuje výrobní i nevýrobní procesy v podniku (čistící prostředky, mazadla, kancelářské potřeby).
- Polotovary, díly, komponenty - výrobky určené pro přímou montáž, zcela hotové výrobky anebo výrobky vyžadující minimální úpravy (motory, ovladače).
- Zařízení - zboží finančně náročné, zboží investičního charakteru pro výrobní i nevýrobní účely (stroje, počítače, dopravní prostředky).
- Systémy - existence těchto systémů je nezbytná jak ve výrobě tak v obchodě. Podílí se na ekonomických výsledcích firmy. Jedná se o kombinované, systémově propojené zboží investičního charakteru. Typickými znaky tohoto zboží jsou vysoké finanční náklady na pořízení (výrobní linky, informační systémy).
- Služby - přispívají k vytvoření finálních výrobků nepřímo. Jsou aktivitami nehmotné povahy. V současné době jejich nabídka neustále stoupá (doprava, údržba, opravy).

Na základě nákupu výše zmíněných objektů existují tři formy nabytí:

- Přímý nákup,
- Leasing,
- Pronájem [5].

## **1.5 Kategorie nakupovaného zboží**

Prostředky, kterými podnik obstarává potřebné vstupy, zvolená strategie a vlastní realizace nákupu jsou závislé také na různých vlastnostech nakupovaného zboží. Proto je nutné, aby podnik věnoval pozornost klasifikaci nakupovaných položek a jejímu rozdělení podle následujících kritérií:

- Stupně zpracování,
- Vlivu na hospodaření firmy,
- Vlivu na hlavní předmět podnikání podniku,
- Charakteru spotřeby v množství a čase,
- Vlivu na jakost výrobků a služeb,
- Vztahu k hlavní činnosti firmy,
- Dalšího určení v podniku,
- Situace na trhu nakupovaných položek.

### **1.5.1 Klasifikace položek podle stupně zpracování**

Nakupované zboží lze rozdělit podle stupně zpracování získaných vstupů do skupin uvedených v tabulce 1.1.

Tab. 1.1 Nakupované zboží pro další podnikatelskou činnost

<b>Nakupované zboží</b>	<b>Příklady</b>	<b>Charakteristika</b>	<b>Specifika</b>
suroviny	uhlí, rudy, dřevo, ropa, zemní plyn, zemědělské produkty	produkty těžařských společností či zem. podniků, minimální technologická úprava	objemné výrobky, vysoké náklady na dopravu, manipulaci, skladování
materiály, energie	plasty, celulóza, pohonné hmoty, hutní materiály, základní chemikálie, kovy, elektřina, mouka	zpracované suroviny na materiály, energie vhodné pro výrobu konečných výrobků	často komoditní zboží, zboží stejné kvality a určení, dodává více výrobců
díly, montážní skupiny, polotovary	motory, ventily, integrované obvody, barvářské polotovary, ovocné koncentráty, pečící přípravky	výrobky určené k přímé montáži, komponenty do směsných finálních výrobků	nevyžadují další zpracování
pomocné, režijní materiály	kancelářské potřeby, maziva, filtrační materiály, bělící hlinky	materiály, výrobky pro administrativu, opravy, realizaci technologických operací	zboží široce používané, široká nabídka, snadná dostupnost
hotové výrobky pro obchodní činnost	tzv. obchodní zboží	hotové výrobky určené pro konečnou spotřebu	zboží balené v přepravních či manipulačních obalech
zařízení, investiční celky	stroje, výrobní linky, počítače, dopravní prostředky, výrobní	prostředky vkládané do stálých aktiv nutných pro výrobní a ostatní podnikatelskou činnost	finančně náročné, rizikové nákupy
služby	nakupované služby pro výrobní a ostatní činnosti, služby v oblasti řízení jakosti	údržbářské práce, přepravní služby, marketingový výzkum, projektové, logistické a metrologické služby	trvale rostoucí nabídka, obtížně specifikovatelné výrobky

Zdroj: [3].

### **1.5.2 Rozdělení položek podle jejich vlivu na hospodaření firmy**

Vliv na hospodaření podniku má také chování, jakým podnik nakupované položky obstarává. Součástí nákladů jsou také prostředky, které podnik vynaloží na nákup. Při výběru nákupní strategie je dobré znát podíl jednotlivých položek na celkových nákladech. I ve sféře nákupu má svůj význam ABC – analýza, fungující na principu Paretova pravidla. Na základě tohoto pravidla platí:

- 80 % nákladů na nákup tvoří přibližně 20 % položek, nebo
- 80 % položek dodává přibližně 20 % dodavatelů.

### **1.5.3 Skupiny položek podle jejich vlivu na hlavní předmět podnikání podniku**

Význam nakupovaných položek pro stanovení předmětu podnikání patří mezi další faktory, které ovlivňují nákupní strategii podniku.

Nakupované zboží je možné rozdělit do dvou skupin:

- Skupina I – zahrnuje položky, u kterých jejich nedostatek ohrožuje nebo zabraňuje realizaci plánu a může tak způsobit vysokou ztrátu tržeb. Jedná se například o základní suroviny a materiály.
- Skupina II – zahrnuje položky, u kterých jejich nedostatek neohrožuje hlavní činnost podniku. Do této skupiny patří položky, kterých je na trhu velké množství a je možné nahradit je jinými. Jedná se například o úklidové materiály, kancelářské potřeby, režijní materiály.

### **1.5.4 Rozdělení položek podle charakteru jejich spotřeby v množství a čase**

Na základě charakteru spotřeby dílčích položek existují různá stanoviska. Tyto stanoviska je možné formulovat do těchto skupin:

- Skupina X – položky pravidelné spotřeby v čase i množství nakoupeny ve velkém množství. Spotřebu lze předpovědět celkem přesně.
- Skupina Y – položky s určitými výkyvy spotřeby v množství i čase. Lze je předpovědět s určitou pravděpodobností.
- Skupina Z – položky s velkou nepravidelností v množství i čase. Předpověď těchto položek je velice těžká.

### **1.5.5 Klasifikace položek podle jejich vlivu na jakost výrobků a služeb**

Rozdělení a vliv nakupovaných surovin ovlivňuje i jakost finálního produktu podniku. I v tomto případě je možné položky rozdělit do tří skupin:

- Skupina J1 – nakupované položky mají výjimečný vliv na jakost. Někdy je jakost položky hlavním ukazatelem, který rozhoduje o nákupu i v případě vyšších nákladů.
- Skupina J2 – nakupované položky mají standardní vliv na jakost. Hodnoty zpracovávaných položek mají určitou toleranci na jakost konečného výrobku.
- Skupina J3 – jakost nakupovaných položek má jen malý anebo žádný vliv na jakost konečných výrobků podniku.

### **1.5.6 Rozdělení položek podle jejich vztahu k hlavní činnosti firmy**

Ve výrobních podnicích se zpravidla používá tato segmentace nakupovaných položek, obzvláště surovin a materiálů. V závislosti na výrobní činnosti se rozlišují tyto dvě skupiny:

- Přímý materiál MPř – ve výrobním procesu se tento materiál používá přímo do hotového výrobku. Pokud není k dispozici, není možné výrobek vyrábět. Patří sem například: mléko, ropa, dřevotřískové desky atd.
- Pomocný materiál MPom – tento materiál nevstupuje do hotového výrobku. Je potřebný pro tvorbu výrobních podmínek a realizaci výrobních operací. Tyto materiály je možné nahradit i jinými výrobky. Patří sem například: emulze, maziva, tavidla, dezinfekční roztoky atd.

### **1.5.7 Klasifikace nakupovaných položek podle jejich dalšího určení v podniku**

Výše definovaná klasifikace souvisí s vývojem internetových tržnic. Je rozdělena do dvou položek a to:

- Položky nakupované pro hlavní, výrobní činnost (přímý materiál),
- Položky, které kryjí ostatní aktivity podniku (obdobu pomocných a režijních materiálů).

### 1.5.8 Segmentace nakupovaných položek podle situace na trhu

Každé rozhodování o nákupu je ovlivněno různými poměry (stanovisky, postoji) na průmyslovém trhu. Jedná se především o vztah nabídky  $N$  a poptávky  $P$  a dále pak o počet případných dodavatelů.

Je možné setkat se, se dvěma situacemi:

- $N > P$ , na trhu dochází k situaci, kdy nabídka zvítězí nad poptávkou. Vyžadované položky jsou nabízeny značným počtem výrobců a distributorů.
- $P > N$ , v této situaci dochází k převýšení poptávky nad nabídkou. Funguje zde pouze omezené množství dodavatelů.

Při výběru nákupní strategie je doporučeno použití různorodých matic kombinací již zmíněných klasifikací.

V tabulce 1.2 je zobrazena jedna z nejvíce používaných matic.

Tab. 1.2 Klasifikační matice nakupovaných položek

Položka	Vysoká nabídka na trhu. Velký počet dodavatelů. Převís nabídky nad poptávkou $N > P$	Omezená nabídka Nízký počet dodavatelů Převís poptávky nad nabídkou $P > N$
Položky nakupované ve velkých množstvích - <b>A</b> Vysoké ztráty při jejich nedostatku - <b>I</b> Relativně stabilní charakter potřeby - <b>X,Y</b>	SUBSTITUČNÍ POLOŽKY	STRATEGICKÉ POLOŽKY
Ostatní položky nakupované v menších množstvích - <b>B,C</b> Nízké dopady z nedostatku na hospodaření firmy - <b>II</b> Proměnlivá potřeba - <b>Z</b>	BEZPROBLÉMOVÉ POLOŽKY	ÚZKOPROFILOVÉ POLOŽKY

Zdroj: [3].

V této matici jsou spojovány vlastnosti situace na trzích, význam nakupovaných položek pro podnik a profil spotřeby.



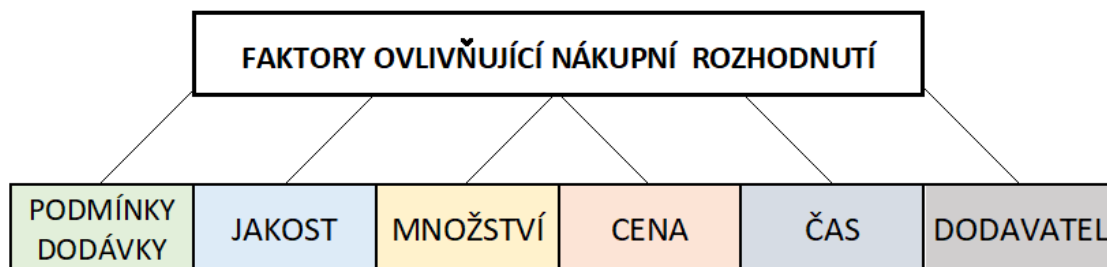
Na tomto základě rozlišujeme čtyři skupiny položek:

- Substituční položky – vysoká nabídka na průmyslovém trhu, mají význam pro podnik a poměrně stabilní spotřebu,
- Bezproblémové položky – vysoká nabídka, mají proměnlivou poptávku a nižší význam pro podnik,
- Strategické položky – omezená nabídka, mají význam pro podnik a poměrně stabilní spotřebu,
- Úzkoprofilové položky – omezená nabídka, nízká a nepravidelná spotřeba [3].

## 1.6 Nákupní rozhodnutí

Nákupní rozhodnutí ovlivňuje spousta faktorů. Pokud podnik vstoupí do hospodářské soutěže, závisí jeho výsledky na jednotlivých manažerských rozhodnutích. Malé podniky se většinou rozhodují podle předběžné poptávky zákazníků. Podkladem pro rozhodnutí velkých podniků jsou podnikové plány výroby a prodeje.

Faktory, které ovlivňují nákupní rozhodnutí jsou zobrazeny na Obr. 1.6.



Obr. 1.6 Faktory ovlivňující nákupní rozhodnutí  
Zdroj: [6].

### Podmínky dodávky

Všechny dodávky musí být uskutečňovány za určitých dodacích i platebních podmínek. Tyto podmínky musí být uvedeny v kupní smlouvě.

### Jakost

Jakost může být ovlivněna požadovaným materiálem nebo výrobkem. Základem je nákup kvalitních surovin za nízké ceny. Preferuje se použití hodnotové analýzy. Používání této

analýzy vede k výběru komponentů, k záměně jednoho za druhý, k změně designu nebo požadovaného materiálu.

### **Množství**

Součástí nákupního procesu je nákup správného množství materiálu nebo výrobku. Je důležité, aby výrobce zjistil, že množství uskladněného materiálu souhlasí s požadavky výrobního procesu.

Zásady pro správný nákup materiálu:

- Kolik materiálu bude spotřebováno ve výrobě?
- Jak velké ztráty lze akceptovat při výrobě?
- Jaké množství materiálu je uskladněno v okamžiku podání objednávky?
- Jak velká je průměrná zásoba?

### **Cena**

Základem v podnikání je zabezpečit co nejvyšší kvalitu zboží, které splňuje určité požadavky, za co nejvýhodnější nákupní cenu.

### **Čas**

Kdy přesně nakoupit materiál anebo službu, je velmi významným rozhodnutím. Zboží musí být proto dodáno v domluveném čase. Úkolem nákupního manažera je uniknout situacím nadměrných a nedostatečných zásob. Důležité je správné plánování.

### **Dodavatel**

Hlavní podmínkou výhodného nákupu je výběr dodavatele. Každý dodavatel musí splňovat požadavky podniku. Pokud by byl vybrán nesprávný dodavatel, může být zničena i jakákoliv prvotřídní strategie [6].

Hlavní funkcí dodavatelů je zajištění plynulého chodu výroby. Z tohoto důvodu je pro firmu velice důležité, aby dodavatelé byli spolehliví a jejich dodávky zboží byly dodány včas. Postupem času se tak mohou dodavatelé a odběratelé stát spolupracujícími partnery.

## **Výběr dodavatelů**

Výběr dodavatele se stal součástí strategického rozhodování v nákupu. Kladný výsledek výběru má vliv na náklady nákupu, kvalitu výroby, zásoby, ale také na výsledky podniku při prodeji. Rozhodování se neúčastní pouze nákupní útvar. Velice zásadní je, aby si podnik ujasnil jednotlivé funkce, které při nákupním rozhodování přicházejí k uvážení. Jedná se o funkce uživatelů, ovlivňovatelů, preskriptorů, rozhodovatelů, kupujících, financujících.

Nejdůležitějším faktorem není jen cena, ale také kvalita dodávek, platební a dodací podmínky, chování dodavatele v mimořádných situacích.

Při rozhodování se metody výběru dodavatelů mohou lišit podle toho, zda se jedná o nový nákup, modifikovaný opakovaný nákup a pravidelně se opakující nákup. Důležité jsou také možnosti, kvalitní spolupráce s dodavatelem ve věci inovací výrobků a jejich kvality. Výběr dodavatelů je pro podnik důležitým procesem. Je potřeba zabránit chybné volbě dodavatele, která by vedla podnik ke ztrátám, proto je velice zásadním procesem prvotní kontakt s dodavatelem. Podnik si proto musí ujasnit, co od dodavatele chce a co od něj očekává.

Je velice důležité, aby podnik stanovil přesný postup při rozhodování výběru dodavatele na základě hodnoty nákupu, významu nakupovaných položek z hlediska prosperity podniku, tak aby rozhodování bylo úspěšné.

Jakmile podnik získá potřebné informace, dochází k posouzení a výběru potenciálního dodavatele, se kterým podnik uzavře rámcovou smlouvu.[6]

## **Kritéria pro výběr dodavatelů**

Při hledání nových partnerů je možné využívat různá kritéria. Tato kritéria jsou závislá na konkrétních podmínkách každého podniku. Výběr vhodných kritérií je hlavním krokem při přípravě rozhodnutí o dodavateli, proto by měl každý podnik předem zvážit výběr těchto kritérií. Je důležité dát přednost těm, která mají vliv na obchodní a ekonomické výsledky podniku. Mezi tato kritéria patří například náklady, zásoby, jakost a následně také prodejnost konečného výrobku. Dále je nutné zvážit i objem nákupů od příslušného dodavatele a samozřejmě také, zda se jedná o dodavatele, s kterým má podnik zkušenosti. Pro rozhodování v oblasti nákupu existuje 7 hlavních kritérií k výběru potenciálního partnera, kterými by se podnik měl řídit. Jedná se o tato kritéria:

1. Finanční situace dodavatele – ekonomicky stabilní dodavatel by měl zaručit, že je s ním možné počítat pro dlouhodobější spolupráci. Finanční situaci dodavatele lze vyvodit z výročních zpráv a jejich vývoje, z vývoje podílu na trhu nebo ze struktury zákazníků, jejich velikosti a počtu.
2. Informace o perspektivnosti vývoje dodavatele – na základě tohoto kritéria podnik zjistí, zda bude dodavatel schopný se přizpůsobit změnám požadavků při zlepšování užitečných vlastností výrobků zákazníka či při vývoji nových výrobků.
3. Logistické služby poskytované dodavateli – mnohá odvětví považují logistické služby poskytované dodavateli k rozhodujícím kritériím při výběru dodavatelů. Jedná se například o dodací lhůty, vyřízení objednávek, lokalizace dodavatele, schopnost reakce na mimořádné objednávky či další služby spojené s balením a přepravou.
4. Informace o výrobních možnostech dodavatelů – toto kritérium zjišťuje zejména to, zda daného dodavatele můžeme považovat za spolehlivého výrobce. K tomuto hodnocení mohou pomoci informace o výrobní kapacitě a jejím stupni vytížení, o úrovni řízení výroby, o počtu výrobních jednotek, o stavu výrobního zařízení a systému jeho údržby.
5. Informační systém – s neustálým rozvojem komunikačních technologií je důležité znát, jaký informační systém dodavatel používá a jak je napojen na externí komunikační systémy.
6. Celkové pořizovací náklady a platební podmínky – při výběru dodavatele patří cena mezi jedno z nejdůležitějších kritérií. Toto kritérium zahrnuje tedy cenu, pořizovací náklady, očekávaný vývoj ceny, vývoj nákladů surovinové základny dodavatele, lhůty splatnosti faktur, podíl přímých a režijních nákladů a cenové rabaty.
7. Požadovaná kvalita – absolutně nejdůležitějším kritériem je požadovaná kvalita, kterou by měl každý dodavatel splňovat. O dodavatele, kteří nabízejí nižší kvalitu, než požadujeme, bychom neměli vůbec projevit zájem. Pro případ, abychom měli jistotu, že se jedná o kvalitní zboží, můžeme použít mnoho jednoduchých ukazatelů měřících přímo kvalitu dodávek. Mezi tyto ukazatele se řadí například procentuální podíl vadných dílů z celkového dodaného množství anebo procentuální podíl nevyhovujících vzorků při statistické kontrole jakosti. Dále se hodnotí přímé důsledky

nekvalitních dodávek, které mohou způsobit časové ztráty ve výrobě způsobené dodávkou vadných dílů. Kromě výše uvedených ukazatelů je také třeba získat informace například o dodržování systému řízení kvality a normami ISO. [3]

### **Metody výběru dodavatelů**

Ke konečnému výběru dodavatele dochází na základě výše zmíněných kritérií a také pomocí analýzy potenciálních dodavatelů. Podle této analýzy je možné určit konkurenční pozici. Tato fáze nákupního procesu se stává významnou součástí strategického rozhodování v nákupu. Každý podnik si tak musí vybrat metodu, která splňuje jeho požadavky a kritéria. Důležité je správně setřídít získané informace. Pro celkové hodnocení dodavatelů lze použít různé metody, jejichž výsledek značí kvantitativní údaj aplikovatelný při rozhodování o nejlepším dodavateli. [3]

Při samotném rozhodování o dodavatelích lze postupovat na základě výsledků těchto metod:

1. Expertní odhad, který je realizován týmem či jednotlivcem. Na základě sečtení očekávaných odhadů všech částí se stanoví celkový odhad. V případě, že metodu provede jednotlivec, nemusí být výsledek přesný.
2. Scoring-model, zde se hodnocení vyvíjí na základě kvantitativního hodnocení předem stanovených kritérií. K těmto kritériím jsou přiřazeny váhy podle pořadí důležitosti. Každý dodavatel je hodnocen body u předem určených kritérií. Pomocí váženého aritmetického průměru se vypočte celkové konečné hodnocení.
3. Porovnání nabídek z hlediska ceny, kde za podmínky splnění stanovených kritérií dodavatelem, je možné takto postupovat. Bohužel však rozhodnutí z hlediska ceny není pokaždé nejlepším způsobem.
4. Kombinované metody, které v praxi jsou nejčastěji používány.

Každý podnik má své individuální požadavky. Pro rozhodování o novém dodavateli je důležité stanovit a dodržovat požadovaná kritéria, metody a postupy pro všechny potenciální dodavatele, jedině tak bude zajištěn úspěšný výběr.

### **Hodnocení dodavatelů**

Jak již bylo několikrát zmíněno, výběr potenciálního dodavatele je jednou z nejdůležitějších činností v oblasti nákupu. Výběrem pověřený tým pracovníků musí zvážit řadu faktorů a to například dodržení termínů, celkovou dobu dodání, cenu, speciální požadavky odběratele a jeho celkovou spolupráci.

Hodnocení dodavatele může probíhat v určitém časovém intervalu, záleží na každém podniku, jaký časový interval si zvolí. Hodnocení dodavatelů je dlouhodobou záležitostí. Důležité je předem stanovit si kritéria hodnocení. Kritéria hodnocení bývají zpravidla srovnatelná s kritérii výběru dodavatele, avšak každý podnik si tato kritéria může upravit na základě svých potřeb.

Tento proces probíhá takto:

- Vytvoření katalogu kritérií,
- Vlastní hodnocení výkonu dodavatelů,
- Znázornění výsledků,
- Vyhodnocení a návrhy opatření.

Mezi kritéria hodnocení je možné zařadit například tato kritéria:

- Kvalita (bezchybné produkty, spolupráce řízení kvality, vstřícnost vůči návrhům na zvýšení kvality),
- Náklady (tvorba ceny, platební podmínky, úroveň ceny),
- Dodavatelská spolehlivost (dodržení množství, flexibilita),
- Technické schopnosti (nové technologie, společné řešení úkolů výzkumu a vývoje, vstřícnost ke změnám),
- Dodavatelský servis (technická podpora, podpora při uzavření zakázky, záruky, balení),
- Komunikace s dodavatelem (komunikace před i po uzavření zakázky, dobré vztahy),
- Ostatní (vzdálenost, vztah k životnímu prostředí, dodržování předpisů o obalech atd.). [4]

Existuje mnoho metod, které firmám umožňují vybrat nejvhodnějšího dodavatele. Proto si každý podnik vybírá jednotlivé metody individuálně dle vlastních požadavků. K tomu, aby bylo rozhodnutí správné, musí každý podnik setřídit informace z nabídek dodavatelů. Pro celkové hodnocení dodavatelů můžeme použít různé metody. Mezi známé metody patří například prosté srovnávání předností a nedostatků, bodové hodnocení, hodnocení na základě pořadí, výše zmíněný scoring model, dále pak různé analýzy jako také zmiňovaná v jiných kapitolách ABC analýza anebo analýza SWOT.

## 2 Strategický nákup v organizaci, klady a nedostatky

V této kapitole bude nejprve popsán pojem marketing. Marketing je možné chápat jako „*lidskou činnost umožňující prostřednictvím procesu směny uspokojovat potřeby a přání* [4]“. „*Jedná se o nástroj umožňující zjistit neuspokojené potřeby a přání, přeměnit je do podoby ziskových příležitostí a tento zisk realizovat* [4].“ O marketingu je psáno v celé řadě literatury. Tato kapitola bude zaměřena na činnosti marketingu, které mají značný vliv pro důležitá manažerská rozhodnutí, související s různými strategickými pojetími. Je velice důležité, aby bylo neustále upevňováno tržní postavení podniku, proto je nezbytné založit řízení podniku na marketingovém přístupu.

### **Strategická východiska marketingového přístupu**

Za strategická východiska jsou považovány definice účelu a cíle podnikání, zjištění výrobního portfolia a zvolení vhodné růstové strategie. Na základě těchto kroků by měl navázat výběr nástrojů, kterými je umožněno realizovat zvolené strategie. Tyto nástroje se označují jako marketingový mix. Na závěr je důležitá kontrola celého procesu v marketingovém řízení. Například, zda byly splněny všechny cíle v oblasti zisku, efektivnosti, v umístění výrobků na jednotlivých trzích apod.

### **Výrobní portfolio**

Jedním z východisek strategického řízení u existujících firem je vyhodnocení portfolia nabízených produktů, neboli služeb. V rámci tohoto hodnocení by mělo dojít ke zjištění důležitých informací o výrobku. Například jeho technická úroveň, ziskovost, uplatnění na trhu, výhody daného výrobků v porovnání s konkurencí apod.

### **Vyhodnocení potřeb a poptávky**

Na vzniku přesného stavu poptávky se mohou projevit vlivy okolní, technologických změn, přirozeného zastarávání výrobků, cenové politiky a mnoho dalších faktorů. Úkolem pracovníků marketingového oddělení je upřesnit stav poptávky a navrhnout soubor činností včetně opatření k dosažení cílů podnikatelské politiky.

### **Marketingová strategie růstu**

Vymezení marketingové strategie dalšího rozvoje zejména podniku jako celku nebo pro jednotlivé výrobky či služby je umožněno na základě jasného účelu podnikání, poznatků okolí podniku, podnikových cílů, výrobního portfolia a stavu poptávky.



- Intenzivní růst - snaha podniku o využití rezerv, které má ve své činnosti (reklamní činnost, poskytování slev, hledání nových trhů, zavádění nových výrobků na trh).
- Integrační růst - snaha o těsné spojení s dodavateli a odběrateli anebo s jinými výrobci daného sortimentu.
- Diverzifikační růst - tato strategie podniku zahrnuje zavádění dalších výrobků nebo služeb do své nabídky.

## 2.1 Získávání informací pro marketingová rozhodnutí

Zhotovení situační analýzy je východiskem při získávání informací. Tyto informace jsou podstatné ke zjištění vývoje, postavení podniku na trhu a dále pak pro předpovědět jeho dalšího vývoje.

K těmto účelům slouží informace o vlastním podniku, o konkurenci, obchodních mezičláncích a o konečných spotřebitelích. Informace je možné opatřit si přímo ve vlastním podniku, v jeho okolí nebo mohou být zaměřeny na trhy. Prioritou pro realizaci a vytyčení marketingové strategie jsou právě informace o minulosti, budoucnosti a současnosti tržních subjektů. Z tohoto důvodu musí být veškeré informace úplné, relevantní, platné, objektivní a spolehlivé. Určení metody jak budeme tyto údaje získávat je východiskem pro zajištění informací. Jedná se například o speciální studie, rozborů, statistiky atd.

Informace o kupním chování a o segmentaci trhu patří mezi nejdůležitější informace při výzkumu trhu. Pokud firma dokáže poznat, čím se kupující řídí a co všechno může mít vliv na jeho rozhodnutí, je schopna tak lépe předvídat a přizpůsobit tomuto jednání firemní strategii [4].

## 2.2 Marketingový mix

Pro ovlivňování potřeb a přání, která se utvářejí na cílových trzích, slouží funkční soubor aktivit, které se označují jako marketingový mix.

Jedná se o následující soubory nástrojů, které podnik využívá s různou intenzitou v působnosti na dodavatele.

1. Informační mix – schopnost vytvořit a použít nákupní informační soubory o vnitřních parametrech podniku, tak i o důležitějších vlivech vnějšího prostředí.

2. Komunikační mix – schopnost komunikovat s dodavateli, ale i s útvary uvnitř vlastního podniku.
3. Dodavatelský mix – schopnost zvolit optimálního dodavatele s dobrými vyhlídkami do budoucna, s cílem dlouhodobé spolupráce.
4. Konkurenční mix – schopnost identifikace konkurenční situace na zdrojích (u dodavatelů), schopnost zvolit optimálního dodavatele, rozhodnout o nákupní strategii (zejména strategie dodavatelsko-odběratelských vztahů).

Na základě strategie dodavatelsko-odběratelských vztahů je možné, aby odběratel docílil sledování těchto cílů:

- Posílení konkurence dodavatelů,
  - Volby dvojice dodavatelů,
  - Prosazování nových řešení v rámci dodavatelsko-odběratelských vztahů,
  - Objevování a získávání nových dodavatelských trhů.
5. Cenový mix – schopnost provádět optimální cenovou politiku nejen s ohledem na určitou výši cen, ale vedoucí k nákupním rozhodnutím, které minimalizují celkové náklady.
  6. Výrobní mix – schopnost optimálně rozhodnout o nejvýhodnější variantě nakupovaného výrobku tvořící základ finálního výrobku.
  7. Mix kvality – schopnost spjatá s výrobním mixem, spočívá ve schopnosti zajistit kvalitu ve všech oblastech dodavatelsko-odběratelských vztahů a dodávky.
  8. Množstevní mix – souvisí s činnostmi, které spojují dodávky, jejich výši a frekvenci, představující součást strategie řízení zásob.
  9. Termínový mix – schopnost nákupu časově regulovat proces vnitřních a vnějších hmotných a informačních toků s dodavateli i s ostatními útvary podniku.

10. Mix nákupních podmínek – schopnost žádat a uskutečňovat optimální platební, dodací a logistické podmínky dodávek nejen ve vztahu k dodavatelům, ale také i k jiným navazujícím článkům a to k vnitropodnikovým odběratelům [5].

### **2.3 Nákupní strategie**

Z důvodu neustále rostoucích hodnot nákupu v managementu podniku je určení zásad řízení nákupních činností úplnou součástí podnikové strategie. O některých strategických rozhodnutích bylo zmíněno již výše. V této kapitole budou krátce popsány postupy, které se používají pro definování zásobovací strategie.

Východiskem pro zvolení vhodné strategie je v první řadě portfoliová nákupní analýza, která vychází hlavně z klasifikace ABC a XYZ nakupovaných položek posuzující dopad položek na hospodaření firmy a z poměrů na trhu odrážející funkci kupujících a prodávajících na kompetentním segmentu trhu. Na základě těchto činitelů došlo ke klasifikaci čtyř skupin výrobků a služeb zobrazené v tabulce 1.2. Základní strategické zásady budou popsány níže v dalších kapitolách.

### **2.4 Diferenciace nákupních strategií podle situace na trhu a významu nakupovaných položek pro podnik**

U strategických položek dochází k největším problémům formulací dlouhodobějších zásad řízení nákupu. Jedná se o významné položky pro podnikání podniku, ale zároveň s nejvyšším rizikem případného nedostatku kvůli převaze poptávky nad nabídkou.

V této situaci by se měla strategie podniku stavět na těchto zásadách:

- Dlouhodobé partnerské vztahy, minimálně roční hospodářské smlouvy,
- Součinnost ve sféře předvídání poptávky na delší časové období s navazující koordinací plánování,
- Spolupráce ve výzkumu a vývoji,
- Trvalé sledování konkurenčních zákazníků dodavatele a změn jejich strategie,
- Sledování a předpovídání plánů dodavatele v cenové politice,

- Vypracování a aktualizace náhradních řešení možného výpadku dodávek,
- Centralizace rozhodování na nejvyšší úroveň řízení podniku.

U substitučních položek přebytek nabídky nad poptávkou umožňuje:

- Zcela rozvinout výběrové řízení a při výběru dodavatelů použít optimalizačních rozhodovacích metod,
- Zvolit jednoho anebo tři dodavatele splňující nejlépe zvolená kritéria,
- Použít vzájemné konkurence dodavatelů, pro nové snižování cen a zkvalitnění stupně jejich služeb,
- Na středním stupni řízení uzavírat krátkodobé smlouvy,
- Vyžadovat přesné dodržování termínů.

Níže bude popsán postup u úzkoprofilových položek. Tyto položky podnik používá značně nepravidelně, v odlišném počtu. Nedostatek těchto položek nějak neohrožuje aktivity podniku. Jako doporučení lze brát tento postup:

- Na plánovací období posoudit celkovou spotřebu položek,
- Kontrolovat rozvíjení dosažitelnosti položek na trhu; eventuálně pokud budou disponibilní, opatřit tyto položky na sklad i s určitým nebezpečím, že nebudou využity; z důvodu malého objemu nákupu nebudou ztráty způsobené vázáním kapitálu velké,
- Pokud to bude nutné, mít dostupná náhradní řešení pro každou z těchto položek,
- Delegovat nařízení na střední článek řízení.

U bezproblémových položek s existencí nízkých rizik není potřeba definovat žádné specifické strategie. Jejich dostatek na trhu uděluje:

- Kvůli krátkým dodacím termínům nakupovat dle okamžité potřeby,
- Na základě katalogů v internetových tržnicích používat zcela možnosti nákupu,
- Rozhodnutí nechat na nejnižší stupeň řízení (například na referentech v nákupních odděleních),

- Udržet případně jenom pojistnou zásobu, snížit anebo vyloučit zásoby těchto položek.

Do stanovení uvedených zásad proniká postoj mezi dodavatelem a zákazníkem. Pro podrobný popis vyjednávací strategie podniku byla doporučena rozhodovací matice podobná tabulce 2.1.

Tab. 2.1 Postavení partnerů na trhu

Síla nakupujících	vysoká	<b>A</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>Strategie:</b> <b>A - sbírat smetanu</b> <b>B - diverzifikovat</b> <b>C - rozvažovat</b>
	střední	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	
	nízká	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>C</b>	
Síla dodavatelů		nízká	střední	vysoká	

Zdroj: [3].

Pole vyznačené A, jsou situace, kdy má kupující firma velmi silné postavení na daném segmentu trhu. Toto postavení může použít pro využití strategie nazvané aktivní vystupování. Je specifická prosazováním velkého tlaku na snižování ceny, nákupem doloženým krátkodobými smlouvami, rozdělením dodávek na více dodavatelů, vynucováním potřeb na JiT-dodávky, které vedou k minimalizaci zásob nakupovaných položek, uchování kontaktů s možnými dodavateli. Je dobré promyslet si i určitý nátlak na dodavatele, neboť toto jednání může mít negativní zvrát pro firmu.

Další alternativou jsou pole vyznačená B. V tomto poli má opačně nevýhodné postavení firma nakupujícího. Strategie alternativního vyhledávání neumožňuje vyjednávat o ceně, představuje neustálé sledování trhu a pátrat tak po dalších zdrojích včetně alternativních náhrad. Odběratel je nucen udržovat velké zásoby, uvažuje o případné vlastní výrobě nakupovaných položek a o upevnění postavení firmy na základě agregačních tržnic.

Strategie rozvažování se nachází mezi těmito alternativami. V tabulce 2.1 se jedná o pole vyznačené B. Zde je postavení partnerů rovnocenné. Výsledkem oboustranné dohody je cena. Zásoby jsou uchovávány pro zajištění výkonnostních nesouladů (například sezónní výkyvy, dlouhé dodací lhůty). Nákup může být opět smluvně opatřen s vybranými dodavateli anebo na základě přímých nákupů v tržnicích.

Využití těchto strategií vyžaduje podrobné zkoumání nákupního trhu, aby bylo možné vybrat si strategii, která pro podnik zajistí dokonalé dodací podmínky.

### 2.4.1 Strategie Make or Buy

Mezi součástí strategického rozhodování o tom, jak zajistit požadavky organizace patří i volba mezi nákupem od externího dodavatele a případnou vlastní výrobou. K problémům dochází mezi dodavatelskými řetězci. Při vzniku a zavádění nových výrobků na trh je tato situace jednou ze základních strategických rozhodnutí. V této spojitosti je možné setkat se s termínem „Design or Buy“, tzn. „vyvinout, nebo nakoupit“.

Už v počátečních fázích při zavádění nových výrobků na trh je vyvíjen tlak, který směřuje k rozhodnutí o tom, jak vyrábět polotovary, díly anebo jak nakupovat. Podnik v tomto ohledu musí být ubezpečen, zda je schopen obstarat vývoj potřebných dílů a komponenty pro výrobu konečného výrobku.

Rozhodování je vázáno řadou kritérií, zejména se jedná o:

- Celkové náklady na pořízení požadovaného množství položky,
- Kvalita polotovaru vlastní výroby a nakupovaného zboží,
- Celkový objem spotřeby položky, především její průběh v čase,
- Logistické výkony možných dodavatelů,
- U strategických položek, které nejsou na trhu v dostatečném množství se podnik musí v některých případech rozhodnout pro vlastní výrobu, jelikož jsou tyto položky pro podnik s ohledem na hlavní činnost firmy naprosto důležité,
- Vlastními možnostmi organizace je vymezeno rozhodování mezi nákupem a vlastní výrobou; posuzuje se, zda má k dispozici například: volnou výrobní kapacitu, zkušenosti, know-how, kapitálové prostředky, kvalifikované pracovníky,
- Zohledňují se také vlivy výroby polotovarů na životní prostředí a zvažují se rizika, která jsou spojena s výrobou.

Za velmi složitý rozhodovací proces se považuje rozhodování o vlastní výrobě nebo nákupu. Rozhodovacích kritérií existuje celá řada, jelikož jsou některá rozporná, není jednoduché vytvořit jednotný postup. Existují případy, kdy firmy využívají častěji servisu externích dodavatelů nad vlastní výrobou dílů a polotovarů.

Jedná se především o tyto případy:

- Vyskytují se výrobci, kteří vyrábějí položky lépe a kvalitněji,
- Nabízená cena výrobcem, umožní snížit celkové pořizovací náklady,
- Výrobci mají podíl na zavádění nových výrobků a navrhuji lepší technická řešení,
- Ve výrobě firmy nakoupené výrobky snižují obtížnost,
- Počet pracovníků firmy se významně snižuje.

Pro vlastní výrobu se firmy rozhodují, jestliže je:

- nutné opatřit absolutně spolehlivé dodávky,
- nabídka omezená anebo pokud neexistuje,
- nabídnutá pořizovací cena vyšší a vlastní náklady jsou zřetelně nižší,
- nabízená kvalita nevyhovující,
- firma způsobilá, má dostatek kapitálu a svojí výrobou je schopna zajistit jeho požadovanou návratnost.

#### **2.4.2 Strategie JiT v zásobování**

Snaha o maximální přizpůsobení systému řízení hmotných toků v podniku, v celých dodavatelských řetězcích měnící se poptávce, je výchozím (hlavním) plánem koncepce JiT. Dosažené výsledky jsou důležité, tak že se hledají způsoby, jak její zásady, tam, kde je to možné uplatnit. Snižují se stavy zásob, růst produktivity práce, růst kvality výrobků, úspory nákladů atd. cestou zvyšování pružnosti distribuce, výrobních procesů a hlavně nákupu. V této oblasti tak dochází ke změně spolupráce s dodavateli a požadavky na jejich lokalizaci.

Materiálové vstupy je možné získat dvěma krajními přístupy:

- U prvního přístupu je mezi dodavatele a výrobu vymezen sklad surovin a dílů, který je schopen uspokojit požadavky výroby. Výhodou je nezávislost výroby na výkyvech v zásobování, změnách cen surovin atd. Nevýhodou je značné vázání kapitálu v zásobách, tudíž se dá tento princip jen omezeně použít. I tak je možné, najít příklady těchto systémů u některých strategických surovin.

- U druhého přístupu se nakupují jen potřebné výrobky v daném momentě. Jeho zdárné použití by potřebovalo neomezené kapacity dodavatelů, krátké dodací termíny, pružnou a bezporuchovou dopravu, převýšení nabídky nad poptávkou.

Jako kompromis mezi oběma principy je možné stanovit využití koncepce JiT v zásobování.

System spolupráce je zakládán na několika úrovnových krocích a to zejména:

1. Odběratel sjedná rámcovou, většinou roční dohodu o dodávkách požadovaných položek s dodavatelem.
2. Metodou klouzavých tříměsíčních plánů je plán upravován. Tato metoda spočívá v tom, že požadavky jsou upraveny na další tři měsíce na základě výsledků měsíce prvního. Na každé období musí být uzavřena dílčí smlouva.
3. Formou odvolávek na kratší období jsou dále upřesňovány požadavky na dávky.

Je velice důležité, aby byl dodavatel umístěn blízko odběratele, jelikož v opačném případě by bylo velmi těžké tento systém zrealizovat a to z důvodu dlouhých přeprav a možných poruch v dopravě. Někdy jsou dodavatelé sloučeni do areálu závodu zákazníka. Pro správnou funkci tohoto systému je nutné kvalitní softwarové zabezpečení a propojení informačních systémů obou partnerů.

### **2.4.3 Strategie JiT II**

Úsilí o úzkou spolupráci vedlo k uplatnění systému zásobování pojmenovaného JiT II. Neustálé zvyšování nároků na nákup dalších polotovarů a dílů dospělo k uplatnění systému, u kterého se změnila pozice pracovníka prodejního oddělení dodavatele do nákupního útvaru nakupující firmy.

Hlavní rolí je:

- Zapojení pracovníka do plánovacího procesu nakupující firmy a umožnění přístupu do systému,
- Zajištění realizace dodávek, kompletního procesu přenosu požadavků pracovníkem,



- Poskytnutí informací pracovníkovi, jedná se o inovační změny výrobku nakupující firmy. Tyto informace je nutné poskytnout z důvodu zajištění rychlé odpovědi dodavatele na změny parametrů dodávaných dílů.

Mezi výhody tohoto systému patří:

- Spojení obou společníků, rychlé vyřízení požadavků a rychlá odezva na případné změny,
- Redukce nákladů na nákupní proces,
- Redukce materiálových nákladů,
- Nárůst využití výrobních linek dodavatelů.

Na základě sdružení mezi jednotlivými podniky byl systém nejprve ověřován. Až po té byl rozšířen na externí dodavatele. Nevýhodou je monopolizace ve funkci dodavatele. Výhodiskem k jejímu potlačení jsou jediné konkurenční nabídky jiných dodavatelů. Tyto dodavatele hledají a doporučují vlastní pracovníci nákupního oddělení.

#### **2.4.4 Aplikace systému KANBAN v zásobování**

Systém výroby postavený na nezávislém řízení materiálových toků ve výrobě je úspěšně používán v podnicích s poměrně stabilní poptávkou. Tento systém řízení byl vytvořen firmou Toyota. Proti směru toku materiálu jsou předávány požadavky ve formě karet. Tyto požadavky jsou předávány do výrobního procesu, který se dělí do regulačních obvodů. Požadavky na kartách obsahují například upřesnění požadovaného množství výrobků, dílů, komponentů, polotovarů atd. Karty současně fungují na principu objednávek a dodacích listů. Hlavním závazkem dodávajícího článku je kompletní dodání požadovaného množství, ve stanoveném termínu a 100% kvalitě. Objednávkou zákazníka je tedy garantována flexibilní reakce (odezva) celého toku na změny požadavků. Následně byl pak systém rozšířen i na dodavatele. Jelikož karta zahrnuje přesný počet jednotek požadované položky, je nutno objednávat v tomto množství. Z důvodu snadné manipulace se používají zvláštní přepravy, do kterých se umístí množství zapsané na kartě. Aby bylo vozidlo vytiženo, musí být většinou při dodávkách zboží od dodavatele stanovené minimální přepravní množství a minimální objem přepravní dávky. Dodavatel zboží posílá poté, jakmile počet karet toto množství naplní [3].

### 3 Identifikace možností zlepšení strategického rozhodování v nákupu a návrh na její realizaci

V této kapitole bude popsána praktická část bakalářské práce, věnována vybranému podniku - TGS nástroje-stroje-technologické služby spol. s r.o.

#### 3.1 Představení zvoleného podniku

Společnost byla založena v roce 1990. Prodej nástrojů následně začal v roce 1992, prodej strojů pak v roce 2000. Vznik technologického centra společnosti TGS je datován v roce 2014. V roce 2015 byla firma rozšířena o další nové divize a to:

- TECHNOLOGICKÉ CENTRUM OBRÁBĚNÍ s.r.o.
- TGS obráběcí stroje s.r.o.
- PROTOTYPOVÁ VÝROBA s.r.o.

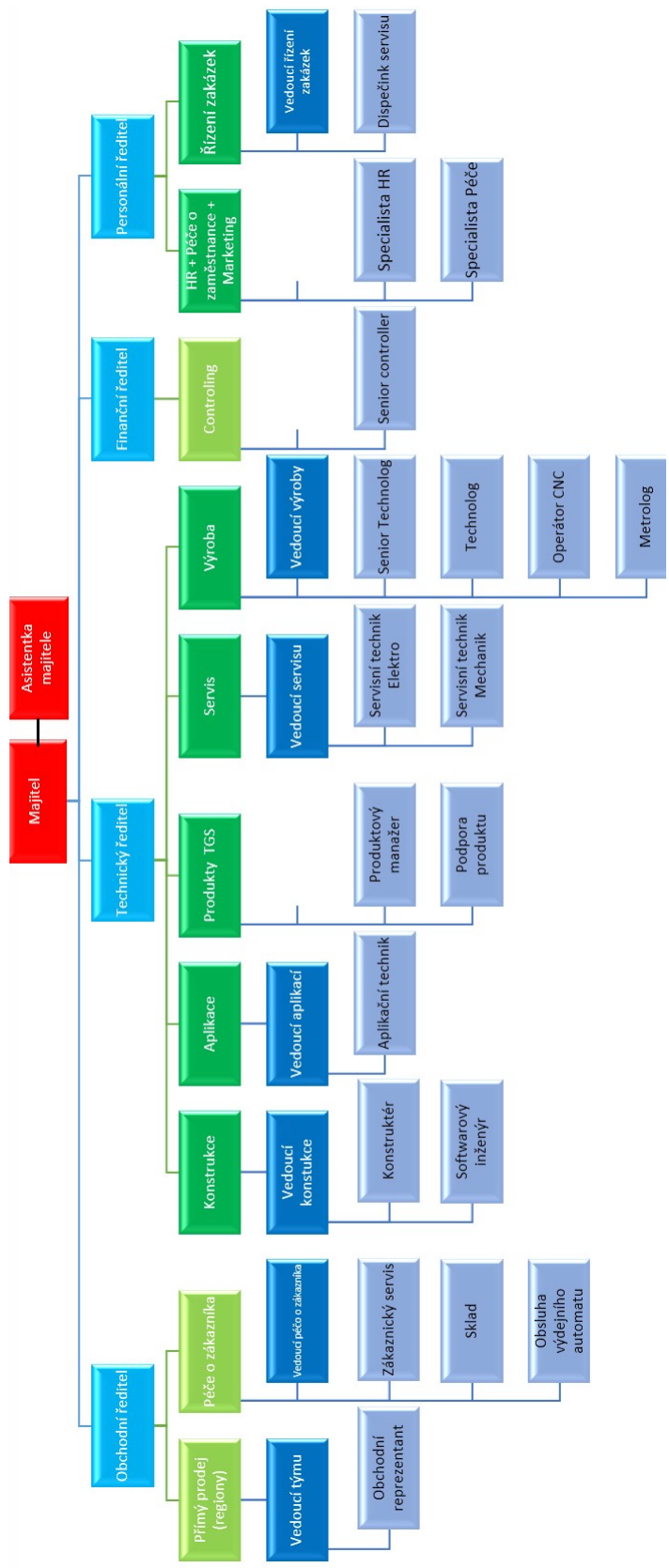
Společnost TGS má své zázemí jak technické, tak administrativní v Mýtě u Rokycan v areálu se strategickou pozicí u nájezdu na dálnici D5, konkrétně 25 km od Plzně a 50 km od Prahy.



Obr. 3.1 Areál společnosti TGS  
Zdroj: Archiv společnosti TGS.

Společnost čítá okolo 90 zaměstnanců. Výhodou této firmy je, že se také zabývá záručním a pozáručním servisem. Vysokou kvalitu služeb a výrobků potvrzuje fakt, že již od roku 2004 jsou držitelem certifikátu ČSN EN ISO 9001:2009.

Společnost se zabývá konkrétním řešením od návrhu a výroby upínacích přípravků přes zpracování technologie obrábění až po fyzické odladění výroby dílů v reálném procesu. Organizační struktura je zobrazena na Obr. 3.2

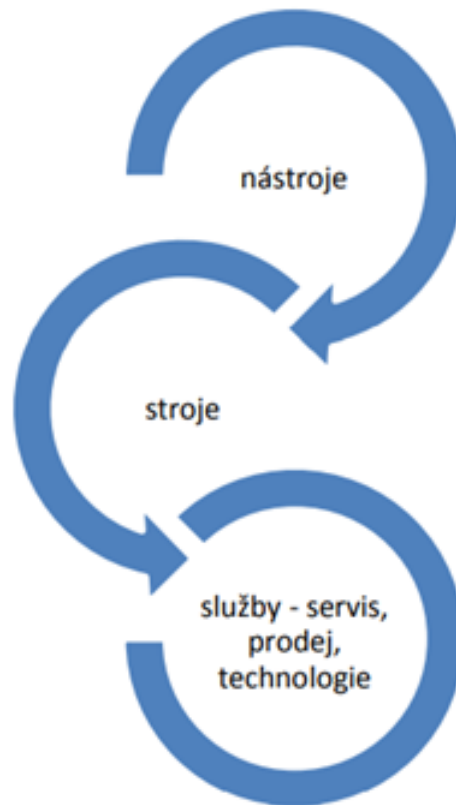


Obr. 3.2 Organizační struktura podniku TGS  
Zdroj:[8].

Veškerý nabízený sortiment TGS je možno rozdělit do několika skupin:

1. Nástroje pro průmyslové stroje – jedná se o jak vlastní nástroje (výsledek vlastního výzkumu a vývoje, dále jen VaV) tak o nástroje různých světových firem. Patří sem zejména rotační nástroje, nástroje s výměnnými břitovými destičkami a upínací nářadí včetně příslušenství.
2. Stroje – jedná se o prodej strojů různých světových značek. Patří sem zejména CNC obráběcí centra horizontální, vertikální a portálová, CNC dlouhotočné automaty, CNC soustruhy horizontální a vertikální a ostříčky vrtáků.
3. Výroba prototypů – testování nástrojového vybavení přímo na dílech zákazníků, odladění CNC výrobní technologie přímo na novém stroji zákazníka, výroba ověřovacích vzorků, testování výrobních časů jednotlivých komponent, optimalizace stávající technologie, apod.
4. Servis – poskytování kompletního servisu
5. Technologické centrum – zastřešuje VaV a činnosti ostatních oddělení při řešení komplexních projektů při dodávce řešení tzv. „na klíč“.

Propojení výzkumu a vývoje s prodejem je patrné na Obr. 3.3, kdy postupně dovybavené výzkumné a vývojové centrum spolupracuje na zajímavých projektech s univerzitami a zkušebními ústavem ČVUT v Praze nebo ZČU v Plzni a v rámci dalších projektů s konkrétními firmami vyvíjí zajímavé přípravky a technická řešení, která pak mohou být implementována u zákazníků a znamenají značnou úsporu času při obrábění nebo pracovních sil v případě robotických buněk a automatizovaných zakladačů. Právě koncept prodeje nástrojů, strojů a k nim odpovídajícím technologií a nových řešení je v TGS unikátní.



Obr. 3.3 Provázanost podnikatelských aktivit a útvarů společnosti  
Zdroj: Archiv společnosti TGS.

TGS je jedním z předních tuzemských hráčů v oblasti vývoje, výroby a prodeje nástrojů a strojů k různým obráběcím strojům. Vedení společnosti vidí další svůj rozvoj v oblasti prohlubování know-how pro speciální nástroje, včetně využívání nových materiálu (např. slitiny tvrdokovů) a vývoje technologií v rámci konceptu Průmysl 4.0.



Obr. 3.4 Frézovací těleso pro obrábění zdokonalené firmou TGS  
Zdroj: Archiv společnosti TGS.

Během své existence společnost realizovala řadu inovačních projektů v oblasti vývoje strojů a nástrojů pro různé průmyslové technologie. Díky neustálým inovacím (programy MPO – POTENCIÁL, APLIKACE, programy TAČR – TREND, TRIO, DELTA) je společnost schopna zvyšovat kvalitu svých produktů a výrobních procesů, což je v této oblasti podnikání velice důležité pro udržení konkurenceschopnosti. Koncoví uživatelé dbají na vysokou kvalitu a odolnost těchto produktů. S rozšiřováním portfolia aktivit a produktů společnosti a silnou orientací na výzkumně - vývojové aktivity v oblasti nástrojů a strojů je spjata permanentní potřeba inovovat vnitřní procesy, zefektivňovat organizaci práce a zvyšovat odborné dovednosti a znalosti zaměstnanců. Bez provádění těchto činností by společnost ztratila potřebnou dynamiku a tržní pozici v tomto odvětví.

Nákup společnost TGS řešila od svého založení vždy centrálně v rámci úkonů logistiky (dnes péče o zákazníky) a skladového hospodářství. Nicméně od roku 2018, kdy se péče o zákazníky přesunula organizačně pod obchodní oddělení, vznikla potřeba nákupního oddělení, jakožto separátního útvaru ve struktuře TGS.

Myšlenka samostatného oddělení nákupu byla několikrát zamítnuta vedením, a nakonec v rámci oddělení péče o zákazníky byla vytvořena samostatná pozice nákupčího, který dostal na starost jednání s klíčovými dodavateli společnosti. Jednalo se zejména o velké tuzemské a zahraniční dodavatele dle Paretova pravidla 80/20. Největší objem dodavatelů strojů je ze zemí Německo, Španělsko, Itálie a Taiwan. S ohledem na nástroje a materiál pro výrobu je okruh dodavatelů rozmanitější jak v rámci ČR, tak i států západní a jižní Evropy a Tchaj-wanu.

Nákup ve společnosti TGS byl omezen na jednoho pracovníka až do poloviny loňského roku, kdy došlo k přesunu dané pozice pod technický úsek, kde je již pevně ukotven.

### **3.2 Role nákupu ve zvoleném podniku**

Poslání nákupu v podniku TGS je s ohledem na výše uvedený vývoj spíše na bázi řízení vztahu s klíčovými dodavateli. Není nyní v plánu pracovní pozici rozšířit o dalšího nákupčího a případně vytvářet strategický a operativní nákup. Cílem nákupu je identifikovat a udržovat vazby s dodavateli, sledovat vývoj trhů a vytvářet smluvní rámce spolupráce jak se současnými dodavateli, tak nově vytipovanými dodavateli nástrojů a strojů, případně materiálů do výroby (upínače, toolboxy, kleštiny, náhradní díly).

Dlouhodobým cílem je definovat a vytvořit strategické dokumenty typu strategického plánu nákupu, který by byl závazný v rámci celé firmy a byly s ním srozumění dodavatelé napříč jednotlivými segmenty. Podobný strategický dokument stále chybí pro další rozvoj nákupu ve společnosti TGS a tak tomu bude věnována následující kapitola.

V rámci jednoho pracovníka nákupu ve společnosti TGS se nedá hovořit o rozdělení strategického a operativního nákupu, nicméně role pracovníka je dle této filozofie a agendy rozdělena:

1. - Strategické činnosti: tvorba návrhů dlouhodobých smluv s dodavateli, budování dlouhodobých vztahů, jednání o rabatech, úkony související s uzavřením dlouhodobých rámcových smluv s novými dodavateli, příprava dokumentů směrem k vytvoření uceleného strategického plánu nákupu ve společnosti TGS.
2. - Operativní činnosti: řešení denních kontaktů a reklamací směrem k dodavatelům, kontakt a návštěvy u tuzemských a zahraničních dodavatelů v případě začínající spolupráce, vytipování nových dodavatelů, prověření a zajištění výhodnějších podmínek u stávajících dodavatelů, denní spolupráce s technickým úsekem a obchodním oddělením při řízení vztahů mezi dodavateli a konečnými zákazníky.

### **3.3 Řízení dodavatelsko-odběratelských vztahů**

Definování práce s dodavateli, řízení vztahu s odběrateli, specifikace dle sortimentu firmy (materiály pro výrobu, nástrojárnu, technologické centrum k testování).



Z povahy nakupovaných předmětů vyplývá i definování práce pracovníka v rámci řízení vztahu s dodavateli.

## **Nástroje**

Nejvíce obrátkovým sortimentem nákupu jsou frézovací nástroje, kdy jedním z největších dodavatelů společnosti s ohledem na monolitní frézy je společnost UNICUT. V rámci dalších firem ze zahraničí – Palbit, Moldino, Hitachi, DC Swiss, Sumitomo, Hartner má firma TGS výhradní zastoupení na českém a slovenském trhu. Dlouhodobým problémem však je dovážení levnější konkurence z Číny pod značkami uvedených výrobců a jejich prodej na našem území. Cestou je vlastní konstrukce a výroba frézovacích nástrojů, kde společnost dokáže cenově konkurovat a zároveň řídit prodejní síť vlastním směrem. S tím pak souvisí pro nákup řešení požadavků výzkumného a vývojového centra – nákup těles fréz, destiček, upínačů pro testování a vývoj vlastních frézovacích nástrojů.

Dalším typem nakupovaného sortimentu je upínací nářadí, ostříčky nástrojů a další příslušenství. Tady je okruh dodavatelů v rámci Evropy již menší a společnost spolupracuje s dodavateli Nikken, Pibomulti, Kintek, Cuoghi, D'Andrea a dalšími. V tomto případě se jedná o překup a prodej na základě dlouhodobých dodavatelско odběratelských vztahů.

## **Stroje**

Společnost TGS pro své zákazníky dodává i výdejní automaty, na které jsou pracovníkem nákupu připravovány smlouvy o zápůjčce nebo o prodeji od italského dodavatele. Jedná se vždy o třístranné ujednání mezi TGS, dodavatelem a koncovým zákazníkem. Výhodou je pak doplňování nástrojů TGS, které provádí zaměstnanci TGS jako službu za úplatu. Další variantou je zřízení konsignačního skladu u koncového zákazníka, což je také preferovaná varianta odběrů nástrojů – opět znamená přípravu smluvní dokumentace mezi zákazníkem a firmou TGS.

Klasickým nakupovaným a dále prodávaným strojním vybavením jsou horizontální, vertikální, portálová a pětiosá CNC obráběcí centra od výrobců Axile, Belotti, Kitamura, Hartford a Correa. Dále se jedná o CNC řízené soustruhy od značek SMEC a Biglia. Se všemi značkami je dojednáno výhradní zastoupení na českém a slovenském trhu, kdy jsou sepsány oboustranné dohody o dodávkách.

Prostory společnosti TGS zároveň slouží jako Kitamura technical center pro celou střední Evropu, kdy tento statut z firmy dělá instituci pro tuto významnou značku k pořádání

technických školení a seminářů všech prodejců a zákazníků pro střední Evropu. Výrobní prostory společnosti zároveň slouží jako showroom, kde jsou pro zákazníky vystaveny jednotlivé značky naskladněných strojů a probíhají zde technické semináře a reálné testy obrábění v provozu.

### **Ostatní materiál do výroby na testování**

Ostatní materiál je nakupován zejména pro výrobu ve firmě a výzkumné a vývojové centrum pro testování – jedná se zejména o bloky tažné oceli, litinu, různé průměry a profily různých slitin a materiálů. Jedná se o pravidelné objednávky pro výrobu a specifické požadavky pro výzkumné a vývojové centrum včetně měřících sond na nově zakoupené měřící 3D stroje a stroje pro měření nástrojových sestav.

- Specifikace dle regionů dodavatelské struktury (trhy ČR, SR/ trhy západní Evropy/východní Evropa/Čína, Taiwan)
- Řízení vztahu s klíčovými dodavateli – popis postavení rámcových dohod a smluvní dokumentace, rabaty, skonta při nákupu a prodeji

### **3.4 Výběr dodavatelů ve společnosti TGS**

Dodavatelé ve firmě TGS jsou vybíráni na základě dlouhodobého směřování firmy a zásadně se skladba dodavatelů nemění v čase. Dochází pouze k doplnění dodavatelů na základě rozšiřujícího se nabízeného sortimentu firmy dle zákaznických očekávání.

Konkrétně v případě nejvíce obrátkového sortimentu – fréz, se jedná o velmi stálé a roky ověřené portfolio dodavatelů, kdy změny se nekonají ze dne na den. Výběr nového dodavatele tak probíhá velmi obezřetně a na základě referencí od zákazníků, konkurentů a zejména vlastní analýzy trhu a případného potenciálu, který by nový dodavatel přinesl. Firma TGS funguje na principu výhradního zastoupení pro český a slovenský trh, proto je klíčové se s dodavatelem domluvit na tomto výhradním zastoupení a podmínkách zastoupení pro zmiňované trhy.

Nejčastěji probíhají prvotní jednání s potenciálním dodavatelem neformálně na zákaznických akcích nebo veletrzích a zjišťuje se jeho motivovanost a schopnosti. Další vlna jednání probíhá již v případě oboustranného zájmu o hlubší jednání jak na půdě TGS, kde jsou zástupcům dodavatele představeno zázemí firmy, obchodní síť a predikce předpokládaných odběrů. Další jednání probíhají na technické bázi u dodavatele, kde jsou odlazeny

konkrétní nástroje – frézy, které jsou předmětem zájmu zákazníků TGS a představena výroba, sklady, logistika a distribuční možnosti dodavatele pro zajištění jistoty stálých dodávek a prověření možných kapacit.

Dále dochází k jednání o podmínkách zastoupení, definování distribučních kanálů, jednotkových nákladů, rabatů, skont v závislosti zejména na ročních odběrech. Dále jsou stanoveny platební podmínky, právně ošetřena spolupráce a případné sankce a pokuty v případě porušení závazků z předkládané rámcové smlouvy.

Dále dochází k zavedení nového dodavatele do produktových katalogů a distribuce informací do obchodní sítě TGS – školení produktových manažerů a obchodních zástupců na nové produkty v portfoliu, výběr firem, kde budou novinky prezentovány a zpracovány strategie oslovení trhu s novými frézami.

Celý proces až po zajištění prvotní dodávky, přeznačení krabiček ve skladu logem TGS a dodání k zákazníkům trvá zhruba půl roku. Jedná se vždy o uvážený krok směřující k dlouhodobé spolupráci s minimalizací rizik jak pro dodavatele, tak zejména odběratele – přeprodejce v případě firmy TGS.

Ukázka smluvní dokumentace jako je návrh smlouvy o dílo a potvrzení objednávky je doloženo v příloze práce.

### **3.5 Hodnocení dodavatelů v TGS**

Dodavatelé ve firmě TGS jsou dlouhodobě stálí a nedochází k častým změnám. Vychází to ze strategie budování dlouhodobých obchodních vztahů nejen se zákazníky, ale i s dodavateli. V případě, že dojde k nějakým nesrovnalostem například v případě pozdních dodávek, zhoršení kvality dodávaných výrobků, v našem případě výše definovaných fréz, je situace ihned řešena.

Se všemi dodavateli jsou uzavřené rámcové smlouvy o dodávkách včetně klauzule o výhradním zastoupení. Ve smlouvách jsou přesně definovány jednotlivé požadavky TGS na dodavatele a zároveň podmínky směrem od TGS k dodavatelům zejména související s platební morálkou a distribucí materiálu. V případě nesrovnalostí je situace řešena vždy na bázi domluvy jednotlivých smluvních stran, hodnocení dodavatelů tak není dle standardních teoretických pouček roční. Nákupčí firmy TGS nezasílá jednou nebo dvakrát ročně významným dodavatelům uvedeného sortimentu fréz dotazník spokojenosti se zpětnou vazbou. Namísto tohoto již přežitého způsobu hodnocení dodavatelů jsou konány pravi-

delné návštěvy a setkání s významnými dodavateli na osobní bázi, kde probíhá hodnocení slovní a v uvolněné atmosféře jsou řešeny případné možnosti rozvoje nebo naopak nedostatky vzájemné spolupráce.

V krajních případech je přikročeno k sankcím vyplývajícím ze smlouvy a uplatňování pokut, ale to pak znamená první krok k náhradě dodavatele a znamená to, že všechny předešlé způsoby řešení selhaly.

Ukázka smluvní dokumentace jako je návrh smlouvy o dílo a potvrzení objednávky je doloženo v příloze práce.

### **3.6 Tvorba strategického plánu**

Hlavní problematikou nákupního marketingu je vytvoření strategického plánu. Tvorba strategického plánu se skládá z několika fází. Tato kapitola bude věnována jednotlivým fázím, které jsou velice důležité při sestavení strategického plánu a také zde bude aplikován strategický plán na společnost TGS, jelikož tato společnost žádný strategický plán nemá.

Hlavní úkol má zde fáze analytická, zde dochází na základě výsledků specifických metod k výsledkům předchozích výzkumů. Užívá se zde metody situační analýzy prvků vnějšího i vnitřního prostředí firmy. Jedná se o analýzu SWOT a Plus mínus matice analýzy SWOT. Je zde možné použít i metodu portfoliové analýzy například ABC, BCG, GE.

Velice obtížná je i fáze predikční. Tato fáze se zaměřuje na tvorbu strategického dokumentu. Jedná se o tzv. predikci neboli předpověď vývoje faktorů makroprostředí, ale také o predikci vývoje v prostředí dodavatelských trhů. Podstatné je znát samozřejmě i očekávaný vývoj vnitřních parametrů vlastní organizace z pohledu nákupu. Znalosti o budoucích potřebách nakupovaných zdrojů a o potenciálních problémových uzlech lze dosáhnout konečným zhodnocením této fáze.

V rozhodovací a projekční fázi je zdůrazňována koordinace specifických nákupních cílů a celopodnikových cílů. Zdůrazňováno je také rozhodnutí o zvolení nejlepší nákupní strategické možnosti.

Dále nastává využití zhotoveného strategického plánu v nákupní praxi a ke kontrole získaných výsledků. Tento děj má opakující se vlastnosti. Pokud budou zjištěny nesrovnalosti od plánu, je nutné celý postup zopakovat. Jednotlivé části anebo celý strategický nákupní plán budou na základě výše uvedeného zjištění upraveny [8].

## **Postup tvorby strategického plánu**

Jak už bylo v této práci zmíněno vytvoření úspěšné strategie vede podnik k získání vytyčených cílů. Hlavním úkolem nákupní strategie je vytvoření podkladů například projektu, dokumentu, plánu. Souhrn aktivit, které se skládají z několika fází, je základem celého postupu tvořící nákupní marketingový strategický plán.

Jednotlivé fáze tvorby nákupního strategického plánu jsou:

- Fáze průzkumná,
- Fáze analytická,
- Fáze predikční,
- Fáze rozhodovací – projekční,
- Fáze implementační,
- Fáze kontrolní a korekční.

### **3.6.1 Fáze průzkumná**

Tato fáze obsahuje podstatný nákupní výzkum trhu, soustředění nabídek, označení potenciálních dodavatelů, objasnění a komplementaci podkladů. Jedná se o zformování souboru informací, které jsou potřebné pro další fáze tvorby strategie [8].

Na základně průzkumu trhu byly nalezeni tito konkurenti HOFMEISTER s.r.o., unitechnic.cz s.r.o. a PRESSTON spol. s r.o.

Společnost TGS s.r.o. spolupracuje s dodavateli Nikken, Pibomulti, Kintek, Cuoghi a D'Andrea, jedná se pouze o Evropské dodavatele s jednou výjimkou z Tchaj-wanu. Česká Republika se nachází uprostřed Evropy, z tohoto důvodu je výhodné spolupracovat pouze s evropskými dodavateli, jelikož náklady na dopravu jsou díky tomu minimální a dodací lhůta je krátká, oproti dodavatelům z jiných kontinentů.

### **3.6.2 Fáze analytická**

Analytická fáze se zabývá posouzením výsledků výzkumu dodavatelského trhu. Realizuje se tzv. situační analýza neboli analýza vnějších parametrů trhu nabídky.

Pro tvorbu strategického plánu je důležité zaměřit se na analýzu makroekonomických a legislativních podmínek. Pomocí analýzy vnějších podmínek je možné určit příležitosti a hrozby. Na základě analýzy vnitřních podmínek je možné určit silné a slabé stránky podniku. Za výsledek této fáze je považováno vytvoření SWOT analýzy. Silné stránky „S“ slabé stránky „W“ příležitosti „O“ a hrozby „T“. Za objekty strategické situační analýzy vnějších podmínek nákupního trhu (makroprostředí) se považují podmínky ovlivňující komoditní (materiálové, surovinové, výrobní) skupiny tzn. nejdůležitější části nákupního trhu a nejdůležitější dodavatele. Z důvodu účinného provedení této analýzy je důležité nejprve vypracovat segmentaci nákupního trhu.

Segmentaci analyzovaného nákupního trhu je možné uskutečnit na základě kritérií, kde je dále možno analyzovat segmenty trhu dle těchto stanovení:

- Geografické vymezení,
- Komoditní vymezení,
- Odvětvové vymezení,
- Ekonomického vymezení (měnová seskupení, integrační seskupení atd.),
- A jiná možná vymezení na základě určitých potřeb.

Zhodnocení analýzy vybraných faktorů makroprostředí nákupního trhu jsou dalším krokem. Většinou se zhodnocují podmínky těchto vnějších faktorů:

- Politické a legislativní prostředí – vztah k zahraničním dodavatelům, z hlediska vyhodnocení vládní politiky zahraničního obchodu (daně, cla, měnové kurzy atd.),
- Ekonomické prostředí – směr vztahující se k inflaci a globální makroekonomické stabilitě země, k jeho působení na situaci na národním i světovém trhu, společně s posouzením úvěrové politiky bank atd.,
- Technologické prostředí – přeměny v technických normách, parametrech, technologiích. Rozmach nových druhů surovin, výrobků a materiálů s lepšími vlastnostmi.

Situační analýza dodavatelských trhů. V rámci situační analýzy je důležité zaměřit se na přesnější identifikaci, analýzu a hodnocení zásadních partnerů a dalších možných dodavatelů na nákupním trhu.

Dodavatelské trhy je možné rozdělit dle analyzovaných prvků takto:

- Bezprostřední (přímí) partneři – jedná se o zprostředkovatele, výrobce, konkurenty hlavních dodavatelů, logistické organizace, kteří jsou schopni zajistit dodávku výrobků a služeb,
- Partneři hlavních dodavatelů – do této skupiny patří zejména jejich dodavatelé (subdodavatelé, kooperující organizace), kteří svojí důvěryhodností mohou mít vliv na kvalitu dodávek přímých dodavatelů odběratelským firmám,
- Ovlivňovatelé – jedná se o instituce mající nepřímo vliv na kvalitu výroby, dodávek a také na parametry směny; jedná se například o úřady, ústavy, společenstva, školy a finanční instituce, jejichž účinky mohou mít vliv na situaci při budoucím rozhodování.

Analýza vnitřních faktorů nakupujícího podniku. Při této analýze je důležité zaměřit se především na:

1. Trendy v potřebách hlavních nakupovaných komodit, zejména v jejich nejdůležitějších parametrech (ekonomických, obchodních, technických, logistických, organizačních atd.), které potřeby jsou schopny v budoucnosti ovlivnit,
2. Trendy a změny v objemu, kvalitě vlastního výrobního programu, sortimentní struktuře, společně s předpokládanými změnami požadavků na vstupy a tím pádem i na své poptávky, které se uplatňují na nákupním trhu; pozornost se může upírat na změny, vyžadující zvětšené nákupní úsilí (zahraniční dodavatelé, nové nákupy),
3. Situaci a trendy v oblasti řízení zásob, v případě bude-li se jednat o účinnost jejich využití a způsob financování zásob,
4. Stav a změny v manažerské infrastruktuře firmy, společně s logistickým, technologickým a personálním zajištěním nákupu.

Pokud byly provedeny situační analýzy vnějšího i vnitřního prostředí nakupující organizace, je možné uskutečnit celkové zhodnocení pomocí analýzy SWOT. Pro nakupující organizaci je důležité znát vlastní silné a slabé stránky a zároveň i analýzu příležitostí a hrozeb. Analýza těchto částí se nazývá SWOT analýza.

## **SWOT analýza společnosti TGS s.ro.**

Mezi silné stránky společnosti TGS s.r.o. patří zejména to, že se jedná o tuzemského výrobce, s výhodným umístěním sídla společnosti. Společnost se neustále rozvíjí v oblasti obráběcích strojů a upínacích přípravků. Obrovskou výhodou je vlastní vývojové a výzkumné středisko. Společnost nabízí záruční a pozáruční servis. Společnost TGS s.r.o. je ekonomicky stabilní, spolehlivá a solventní firma, která se pyšní spoustou certifikátů např. Certifikát dle požadavků normy ČSN ISO 9001:2009.

Největší slabinou je absence strategického plánu, který by společnosti usnadnil rozhodování a vedení podniku. Další velkou slabinou je absence nákupního oddělení, nákupem se zabývá pouze jeden pracovník. Současné trendy nutí firmy přicházet s neustále novými technologiemi a materiály, do jejichž vývoje se musí investovat stále více finančních prostředků. Společnost musí neustále bojovat s konkurencí.

Mezi hlavní příležitosti patří velká poptávka po nabízených produktech. Velkou příležitostí je také možnost čerpat dotační program na technologie a vzdělávání.

Hrozbami pro společnost mohou být ztráty dodavatelů a také zákazníků. Další hrozbou může být také nárůst fixních nákladů a také změna chování spotřebitelů.

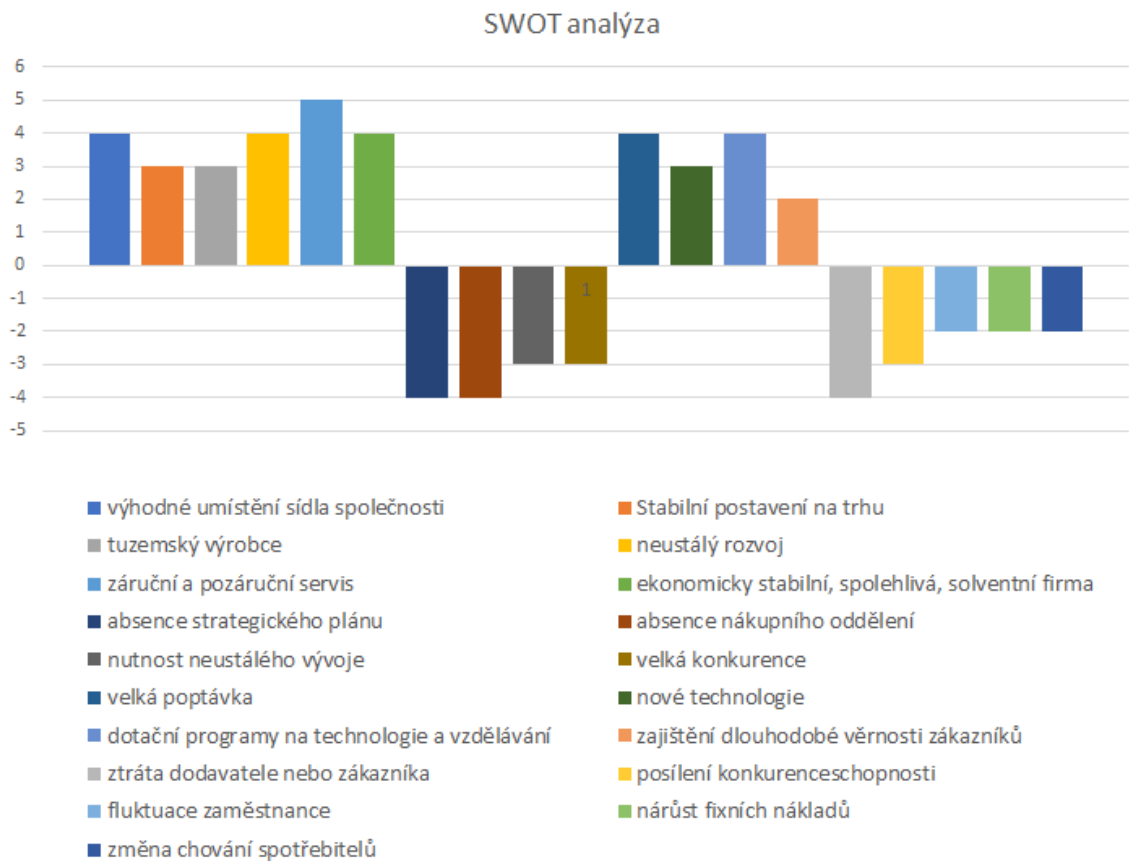
SWOT analýza společnosti TGS s.r.o. je zobrazena v tabulce 3.1 a její grafické zpracování na Obr.3.5. váha a hodnocení byly zvoleny na základě mnou vymyšleného hodnocení.



Tab. 3.1 SWOT analýza společnosti TGS.s.r.o.

<b>Silné stránky (S)</b>	<b>váha</b>	<b>hodnocení</b>	<b>součin</b>
výhodné umístění sídla společnosti	0,2	4	0,8
Stabilní postavení na trhu	0,1	3	0,3
tuzemský výrobce	0,3	3	0,9
neustálý rozvoj	0,2	4	0,8
záruční a pozáruční servis	0,1	5	0,5
ekonomicky stabilní, spolehlivá, solventní firma	0,1	4	0,4
<b>Celkem</b>	<b>1</b>	<b>23</b>	<b>3,7</b>
<b>Slabé stránky (W)</b>	<b>váha</b>	<b>hodnocení</b>	<b>součin</b>
absence strategického plánu	0,3	4	1,2
absence nákupního oddělení	0,3	4	1,2
nutnost neustálého vývoje	0,2	3	0,6
velká konkurence	0,2	3	0,6
<b>Celkem</b>	<b>1</b>	<b>14</b>	<b>3,6</b>
<b>Příležitosti (O)</b>	<b>váha</b>	<b>hodnocení</b>	<b>součin</b>
velká poptávka	0,3	4	1,2
nové technologie	0,2	3	0,6
dotační programy na technologie a vzdělávání	0,2	4	0,8
zajištění dlouhodobé věrnosti zákazníků	0,3	2	0,6
<b>Celkem</b>	<b>1</b>	<b>13</b>	<b>3,2</b>
<b>Hrozby (T)</b>	<b>váha</b>	<b>hodnocení</b>	<b>součin</b>
ztráta dodavatele nebo zákazníka	0,4	4	1,6
posílení konkurenceschopnosti	0,1	3	0,3
fluktuace zaměstnance	0,1	2	0,2
nárůst fixních nákladů	0,2	2	0,4
změna chování spotřebitelů	0,2	2	0,4
<b>Celkem</b>	<b>1</b>	<b>13</b>	<b>2,9</b>

Zdroj: vlastní zpracování.



Obr. 3.5 Grafické zpracování SWOT analýzy společnosti TGS s.r.o.  
Zdroj: vlastní zpracování.

Na základě mnou vytvořené SWOT analýzy je zde v tabulce 3.2 také zobrazena celková bilance vnitřních a vnějších vlivů.

Tab. 3.2 Bilance SWOT analýzy

Vnitřní vlivy	
Silné stránky (S)	3,7
Slabé stránky (W)	-3,6
<b>Celkem</b>	<b>0,1</b>
Vnější vlivy	
Příležitosti (O)	3,2
Hrozby (T)	-2,9
<b>Celkem</b>	<b>0,3</b>
Bilance	
Vnitřní vlivy	0,1
Vnější vlivy	0,3
<b>Celkem</b>	<b>0,4</b>

Zdroj: vlastní zpracování.

Z hlediska marketingu nákupu je možné určit její silné a slabé stránky na základě zhodnocení vnitřních parametrů nakupující organizace. Ze změn vnějších makropodmínek na trhu a ze změn struktury a podmínek dodavatelských trhů plynou hlavně příležitosti a hrozby. Za příležitosti je možné považovat zlepšení kupního postavení na trhu a také účinně plnit základní funkce nákupu.

Kromě SWOT analýzy můžeme při zhotovení nákupního strategického plánu také využít i jiných analýz. Jde především o portfoliové analýzy, některé z nich budou dále vysvětleny. Analýza používaná při práci s dodavateli a při řízení zásob se nazývá Analýza ABC. O analýze ABC byla již krátká zmínka v kapitole 1.5.2. Tuto analýzu je možné uskutečnit také při provádění nákupního marketingového výzkumu. Dále je možné setkat se s analýzou GE a BCG. Analýzu GE je možné provést jen u některých strategických obchodních jednotek nebo výrobních segmentů, ale i u celé organizace. Používá se u zásadních rozhodnutí například napomáhá stanovit postupy, jak v budoucnosti investovat.

V případě použití analýzy BCG se kontrolují nakupované položky na základě podílu na celkových nákladech na jedné straně a podíl dodavatelů na kompletním nákupu na straně druhé. V důsledku seskupení obou skupin kritérií je možné rozeznat skupinu položek

s vysokým podílem na nákladech, nakupovaných od dodavatelů s vysokým podílem na kompletním nákupu. Pro tyto soubory se poté rozlišuje strategická pozornost při řízení nákupu [8].

### **3.6.3 Fáze predikční**

Predikční fáze se zaměřuje na predikci neboli předpověď vývoje faktorů makroprostředí, dále pak na vývoj v prostředí dodavatelských trhů. Je nutné zaměřit se také na predikci vnitřních parametrů vlastní organizace z pohledu nákupu.

Hlavní funkcí je uskutečnit dlouhodobou predikci budoucích potřeb podniku u nejdůležitějších skupin nakupovaných surovin, výrobků a materiálů a to včetně nároků na kvalitu, technické a ekonomické parametry. Nezbytné je předpokládat také dopady nákupní situace na tom, jakou úroveň a strukturu zásob lze očekávat.

Mezi podklady predikce patří:

- Program budoucí vlastní výroby finálních produktů,
- Predikce marketingově ověřené nabídky dodavatelů,
- Údaje o vývoji minulé spotřeby a o trendech v technickém a technologické vývoji,
- Těsná kooperace s technickými útvary podniku, na jejímž základě lze odhadnout i možné další vlivy na vývoj potřeb.

Nutným podkladem pro plánování finanční strategie podniku na příslušné strategické období je predikce výše a struktury zásob. Toto lze označit za výsledek predikční fáze. V této etapě strategické situační analýzy lze identifikovat hlavní strategické problémové uzly, u kterých je možné očekávat vliv na efektivnost realizace dlouhodobých strategických záměrů podniku. Další zájem jim věnovaný po jejich přesnou identifikaci a zhodnocení, se rozlišuje na základě jejich působení. V tomto případě je možné využít výsledků analýzy SWOT, popřípadě i jiných portfoliových analýz například analýzy ABC, BCG anebo GE [8].

Společnost TGS.s.ro. využívá Paretovo pravidla 80/20, kde 80 % zisku vytváří 20 % produktů.

### 3.6.4 Fáze rozhodovací – projekční

Rozhodovací fáze tkví v těchto krocích:

- Stanovení cílů, kterých chce firma ve sféře nákupu docílit,
- Návrh a volba nejvhodnějšího způsobu, jak je možné stanovených cílů dosáhnout, například navrhnout nákupní strategii a vhodně zvolit nástroje marketingového nákupního mixu,
- Propojení nákupní strategie s cíli vrcholové strategie podniku a zhotovení eventuálních oprav.

Rozhodnutím o optimální strategické variantě nákupu vrcholí tato projekční fáze.

Mezi stěžejní strategické cíle nákupu patří:

- Cíle, které se týkají postavení a funkce nákupu v podniku: řeší aplikace marketingového přístupu, personální a technické zabezpečení nákupu,
- Cíle, které se týkají inovací ve vztazích s dodavateli: znamená to volbu anebo změnu dodavatele, popřípadě hlavní změny kontraktačních podmínek při nákupu,
- Cíle, které se týkají posílením pověsti nákupu na vybraných dodavatelských trzích: utvoření pověsti firmy jako solidního, stabilního, a pro dodavatele výhodného odběratele,
- Cíle, které se týkají zlepšení výsledků prováděných nákupních aktivit: jedná se například o snížení nákladů nákupu a tím také zvýšení pozitivního vlivu nákupu na výsledky hospodaření podniku.

V průběhu projekční fáze se po vymezení strategických nákupních cílů musí stanovit cesta tzv. strategie, jak nebo jakým způsobem je možné těchto cílů dosáhnout. Z hlediska zkušeností v oblasti nákupu je možné zaměřit se na tyto strategické varianty:

- Strategie plného uspokojování potřeb – v rámci vstupu na nový trh, vyznačující se silnou konkurencí,
- Strategie minimalizace nákupních nákladů – jestliže se podnik zaměřuje na konkurenční cenovou strategii anebo dochází k neúměrnému nárůstu nákladů na nákup,

- Strategie orientovaná na minimalizaci zásob – možné využití režimu just-in-time anebo just-in-case s úmyslem zrychlit obrátku zásob a tak snížit vázanost prostředků v zásobách,
- Strategie maximální materiálové hospodárnosti – využívá se u deficitních výrobků, nebo také u výrobků, které je možné identifikovat na základě analýzy ABC anebo BCG,
- Strategie minimalizace rizika nekrytí i náhodně vznikajících potřeb – v případě silné konkurence a velmi kolísavé poptávky finálních výrobků,
- Strategie pružné kombinace více dodavatelských zdrojů – uplatňována při značném konkurenčním prostředí dodavatelů, jestliže nastávají rychlé změny podmínek nákupu.

*„Rozhodnutí managementu o optimální strategické variantě nákupu musí splňovat podmínku souladu s celkovou marketingovou strategií podniku [8]“.*

V rámci rozhodnutí o optimální strategické variantě nákupu společnosti TGS s.r.o. byla vybrána strategie Make or Buy, která byla podrobněji popsána v podkapitole 2.4.1. V rámci této strategie společnost projedná náklady na nákup a pořízení komponentu s náklady na vlastní výrobu.

### **3.6.5 Fáze implementační**

V implementační fázi se vybraná optimální strategická nákupní varianta, kterou je možné vytvořit také jako kombinaci z mnoha strategií uplatňuje na zvolený segment nákupního neboli dodavatelského trhu.

Nákupní strategie je rozvinuta podle nástrojů nákupního marketingové mixu a základních problémových oblastí nákupu, až do určité prováděcí podoby, kde je zvolena odpovědnost, způsob realizace, místo realizace a termín, společně se stanovením finančního a personálního zabezpečení její realizace [8].

### **3.6.6 Fáze kontrolní a korekční**

V nákupní praxi jsou jednotlivé uskutečněné strategické varianty podřizovány kontinuálním kontrolám. Pokud budou zjištěny odchylky od stanovených nákupních cílů, bude

uskutečněna analýza jejich příčin. Dále by navazovaly případné opravy strategického nákupního plánu [8].

Dle získané teorie byl pro společnost TGS s.r.o. vytvořen strategický plán, který by společnosti pomohl k dosažení stanovených cílů. Pokud při jeho aplikaci budou zjištěny odchylky od stanovených cílů, budou navrženy odpovídající opravy.

### **3.7 Analýza ABC – zásoby materiálu ve firmě TGS s.r.o.**

Jak již bylo výše zmiňováno, ABC analýza je důležitou součástí při tvorbě strategického plánu podniku.

V této kapitole bude popsán systém zásob v rámci skladového hospodářství ve společnosti TGS s.r.o, následně bude zpracována a popsána analýza ABC na základě důležitosti obrátkových fréz.

Zásoby materiálu, konkrétně fréz, jsou ve společnosti TGS řešeny v rámci skladového hospodářství, kdy jsou systémově hlídána minimální a maximální množství zaskladněných položek a postupným realizování výdejů a příjmů zboží dané skladové pozice – karta zboží buď narůstá nebo klesá na skladu.

Systém minimálních a maximálních množství na skladu poskytuje údaje pro řízení optima zásob tak, aby stanovené hranice dané položky nezpůsobovaly nedostatečné vykrývání objednávek a na druhé straně nadbytečné množství skladových zásob a v nich vázaných finančních prostředků.

Celkově však v součtu všech skladových položek cca 800 ks je počet veškerého sortimentu fréz zhruba desetina s objemem vázaných finančních prostředků přesahujících 2,5 mil. Kč. V tomto ohledu by řízenou analýzou v rámci analýzy ABC mohlo dojít k rozdělení jednotlivých položek dle obrátkovosti, kdy výsledkem bude rozčlenění jednotlivých skladových položek (karet materiálu fréz) dle obrátkovosti do skupiny A – vysokoobrátkové frézy, B – středně obrátkové frézy, C – nízkoobrátkové frézy (tzv. speciály a v případě nízkých odbytů tzv. ležáky). Rozdělení poskytne obrázek zároveň o nejvíce vytížených dodavatelích viz. níže přiložená ABC analýza dodavatelů.

Výpočty jednotlivých položek vycházejí z interních materiálů firmy TGS s.r.o.

V prvním sloupci je uvedeno označení karty zboží frézy, ve druhém sloupci je uvedena hodnota zboží na skladu dané položky ke dni 31.7.2021. Ve třetím sloupci je pak spočtený podíl této položky na celkovém objemu zaskladněných fréz na skladu vyjádřený v %. V

posledním sloupci je pak uvedeno rozřazení do skupiny A, B, C.

Tab. 3.3 Tabulka zboží fréz dle skupin A, B, C

ČÍSLO ZBOŽÍ	HODNOTA ZÁSOB	PODÍL HODNOTY V %	SKUPINA
TGS-N11860W	55 725,31 Kč	2,229	A
TGS-N11858W	33 463,93 Kč	1,339	A
TGS-N10298	22 826,61 Kč	0,913	A
TGS-N11856W	22 713,19 Kč	0,909	A
TGS-N10373	20 889,79 Kč	0,836	A
TGS-N11857W	20 610,07 Kč	0,824	A
TGS-N10374	18 343,62 Kč	0,734	A
TGS-N10305	17 255,89 Kč	0,69	A
TGS-N10979W	16 974,73 Kč	0,679	A
TGS-N12166	15 360,59 Kč	0,614	A
TGS-N10371	15 107,98 Kč	0,604	A
TGS-N10303	14 265,67 Kč	0,571	A
TGS-N12123W	13 749,57 Kč	0,55	A
TGS-N10930	13 720,87 Kč	0,549	A
TGS-N12119	12 398,86 Kč	0,496	A
TGS-N10366W	12 265,73 Kč	0,491	A
TGS-N12122	12 179,77 Kč	0,487	A
TGS-N10916	11 096,00 Kč	0,444	A
TGS-N10965W	10 640,20 Kč	0,426	A
TGS-N10928	10 625,51 Kč	0,425	A
TGS-N10368	10 583,49 Kč	0,423	A



TGS-N10378W	10 424,37 Kč	0,417	A
TGS-N12150W	9 703,01 Kč	0,388	A
TGS-N11855W	8 505,60 Kč	0,34	A
TGS-N12163	8 500,80 Kč	0,34	A
TGS-N12121W	7 629,65 Kč	0,305	A
TGS-N11740	7 605,60 Kč	0,304	A
TGS-N12169W	6 758,40 Kč	0,27	B
TGS-N12170W	6 697,80 Kč	0,268	B
TGS-N12148W	6 460,52 Kč	0,258	B
TGS-N10376W	5 854,77 Kč	0,234	B
TGS-N10951	5 700,80 Kč	0,228	B
TGS-N12150	5 546,40 Kč	0,222	B
TGS-N11089	5 505,48 Kč	0,22	B
TGS-N10366	5 265,70 Kč	0,211	B
TGS-N10367	5 189,48 Kč	0,208	B
TGS-N12110	5 182,77 Kč	0,207	B
TGS-N11847	5 084,37 Kč	0,203	B
TGS-N12455W	4 716,00 Kč	0,189	B
TGS-N11713	4 612,42 Kč	0,184	B
TGS-N11840	4 577,17 Kč	0,183	B
TGS-N10942	4 139,11 Kč	0,166	B
TGS-N12113W	4 133,36 Kč	0,165	B
TGS-N10284	3 920,30 Kč	0,157	B
TGS-N11839	3 884,23 Kč	0,155	B
TGS-N12162	3 867,61 Kč	0,155	B

TGS-N11841	3 864,24 Kč	0,155	B
TGS-N12160W	3 861,02 Kč	0,154	B
TGS-N10906	3 824,56 Kč	0,153	B
TGS-N10903	3 806,67 Kč	0,152	B
TGS-N10914	3 753,56 Kč	0,15	B
TGS-N11083	3 623,98 Kč	0,145	C
TGS-N12112	3 564,53 Kč	0,143	C
TGS-N11023	3 552,71 Kč	0,142	C
TGS-N10833W	3 528,02 Kč	0,141	C
TGS-N10904	3 513,57 Kč	0,141	C
TGS-N10248	3 509,89 Kč	0,14	C
TGS-N12115W	3 503,76 Kč	0,14	C
TGS-N11003	3 266,50 Kč	0,131	C
TGS-N11084	3 249,60 Kč	0,13	C
TGS-N10929	3 064,20 Kč	0,123	C
TGS-N10233	2 908,57 Kč	0,116	C
TGS-N10333	2 865,60 Kč	0,115	C
TGS-N10265	2 829,35 Kč	0,113	C
TGS-N11730	2 818,57 Kč	0,113	C
TGS-N10980W	2 800,75 Kč	0,112	C
TGS-N12454W	2 577,60 Kč	0,103	C
TGS-N10255	2 567,27 Kč	0,103	C
TGS-N11715	2 457,00 Kč	0,098	C
TGS-N10317	2 424,34 Kč	0,097	C
TGS-N11027	2 212,77 Kč	0,089	C

TGS-N12115	2 190,04 Kč	0,088	C
TGS-N10956W	1 744,30 Kč	0,07	C
TGS-N10957	1 742,83 Kč	0,07	C
TGS-N10957W	1 742,00 Kč	0,07	C
TGS-N10940	1 690,76 Kč	0,068	C
TGS-N11822	1 449,25 Kč	0,058	C
TGS-N10959W	1 406,42 Kč	0,056	C
TGS-N11024	1 402,00 Kč	0,056	C
TGS-N11000	1 058,37 Kč	0,042	C
TGS-N11075	1 022,41 Kč	0,041	C
TGS-N12165W	710,96 Kč	0,028	C
TGS-N12389	696,00 Kč	0,028	C

Zdroj: Vlastní zpracování.

Rozdělení do skupin A, B, C bylo provedeno dle poměrového ukazatele „Podíl hodnoty v %“, kdy do hodnoty 0,3 % na celkovém objemu skladovaného sortimentu je položka zařazena do vysokoobrátkové skupiny A. Do skupiny B, pokud je podíl v rozmezí od 0,29% - 0,15%. Podíl nižší je pak ve skupině C.

Cílem analýzy ABC ve skladu firmy TGS s.r.o. bylo odhalit a zařadit karty zboží fréz A a B jakožto důležité obrátkové frézy, kterými se má nadále přednostně nákup a sklad zaobírat. U těchto materiálů pak pečlivě nastavovat max. a min. množství. Z pohledu nákupu je třeba se u těchto karet zboží soustředit na kvalitu a cenu řešenou s konkrétním dodavatelem.

Zároveň z rozdělení vyplývá i dodavatelská struktura fréz, kdy nejvíce obrátkové frézy dle skupiny A, B, C lze shrnout v tabulce dodavatelů následovně:

Tab. 3.5 Tabulka dodavatelů

Dodavatel	Počet položek	Podíl v % na hodnotě zásob fréz	Skupina
Unicut	28	35	A
Vlastní nástroje TGS	17	22	A
Hartner	14	18	B
DC Swiss	10	13	B
Kintek	7	6	B
Dormer Pramet	4	4	C
Hitachi	3	2	C

Zdroj: Vlastní zpracování.

## **4 Hodnocení efektivnosti návrhů**

V této kapitole bude představeno několik návrhů a také zhodnocení jejich efektivnosti.

### **4.1 Návrh na zvýšení úrovně strategického rozhodování v nákupu týkajícího se metodiky výběru a hodnocení dodavatelů v organizaci**

Tato kapitola bude zaměřena na návrhy, které by vedly ke zvýšení úrovně strategického rozhodování při výběru a hodnocení dodavatelů ve společnosti TGS s.r.o.

Na základě teoretických znalostí a současné dlouhodobé strategie, kterou firma TGS s.r.o. dlouhodobě využívá, bude navržena nová metoda pro zlepšení systému výběru a hodnocení dodavatelů.

### **4.2 Návrh na výběr dodavatelů ve firmě TGS s.r.o.**

Jak již bylo zmíněno výše firma TGS s.r.o. vychází ze strategie dlouhodobých obchodních vztahů, proto se často jejich skladba nemění.

Proto bych doporučila upřesnit a stanovit nová kritéria výběru dodavatelů, která budou záviset na možnostech realizace nákupu.

Další způsob, kterým je možné zefektivnit výběr dodavatelů je technicko-organizační předpis, který ve firmě chybí. Tento předpis by následně přesně popsal proces výběru a hodnocení dodavatelů. Pomocí předpisu je možné odstranit nedostatky jako jsou například nedostatečná organizace práce, nedostatečná pracovní náplň odpovědných pracovníků, nedostatečná flexibilita. Výhodou této směrnice může být pro firmu komplexnost, přehlednost a stanovení určitých zásad, pravidel, kritérií a to zejména v případě výběru nových dodavatelů, případně hodnocení stávajících dodavatelů.

Samozřejmostí pro udržování dobrých a kvalitních dlouhodobých vztahů by bylo dobré, alespoň dvakrát ročně zaslat vybraným dodavatelům, v tomto případě dodavatelům fréz dotazník, který by pro obě strany přinesl zpětnou vazbu, která by byla, ať už papírově nebo elektronicky podložena. Součástí návrhu je zároveň i ukládání veškeré komunikace s dodavateli do předem připravených databázových prvků celofiremního systému Helios. Cílem tohoto kroku bude zejména sdílení důležitých informací o dohodnutých slevách,

rabatech, obchodních podmínkách, ale i řešených stížnostech s danými dodavateli napříč odpovědnými pracovníky ve firmě. Odpadne tím komunikační bariéra a případné duplicitní řešení problémů.

I přesto, že firma TGS s.r.o. preferuje v případě nákupu strategii dlouhodobých dodavatelsko-odběratelských vztahů si myslím, že by bylo dobré při vytváření nového sortimentu oslovit i jiné dodavatele na základě výběrového řízení.

Modelovým příkladem tohoto řešení může být zavádění nového výrobního procesu u zákazníka TGS s.r.o., který chce nadále se společnostmi spolupracovat. Výsledné řešení probíhá ve spolupráci TGS s.r.o. se zákazníkem a firma TGS s.r.o. přebírá roli nákupčího a dodavatele fréz v tomto obchodně-realizačním projektu. Na základě požadavků zákazníka by byly osloveni stálí dodavatelé, ale i potenciální noví dodavatelé.

Díky výběrovému řízení by byli vybráni ti nejlepší. Následoval by užší výběr dodavatelů, ze kterých by byl vybrán ten, který by nejlépe splňoval požadavky zákazníka. Pokud by nejlepší požadavky splnil například dodavatel nový, bylo by možné v tomto případě zkusit oslovit i stálého dlouhodobého dodavatele, se kterým by jako s konkurentem nového dodavatele, bylo možné dohodnout ještě výhodnější podmínky.

### **4.3 Návrh na hodnocení dodavatelů ve firmě TGS s.r.o.**

Jak je psáno výše, hodnocení dodavatelů ve firmě TGS s.r.o. neprobíhá dle standardních teoretických pouček. Firma preferuje slovní hodnocení na základě osobního setkání s dodavateli, kde jsou řešeny různé možnosti rozvoje anebo naopak nedostatky obou stran. Z tohoto důvodu by bylo dobré využít možnosti interního programu Helios, který firma používá pro své interní potřeby a hodnocení dodavatelů průběžně provádět v tomto programu. V rámci jednotlivých programových prvků navázat k dodavateli i jednotlivou komunikaci a zejména elektronicky uložené hodnotící dotazníky, ze kterých je možné poté čerpat i při osobních schůzkách.

Přístup do interního systému má více pracovníků, kteří mohou nakupované položky od různých dodavatelů průběžně hodnotit. Jedná se například o pracovníky příjmu materiálu, skladu, pracovníky v oddělení kvality, ve výrobě, v nákupu, ve finančním či technickém úseku.

Výhodou tohoto hodnocení je, že výsledné hodnoty je možné trvale sledovat systémově, proto se všechna možná výsledná hodnocení, ať už dobrá či špatná mohou řešit ihned.

Sledováním v reálném čase a ukládáním dat do systému je omezena chybovost například při duplicitním řešení chybné dodávky od dodavatele jak pracovníky skladu, logistiky nebo technickým úsekem.

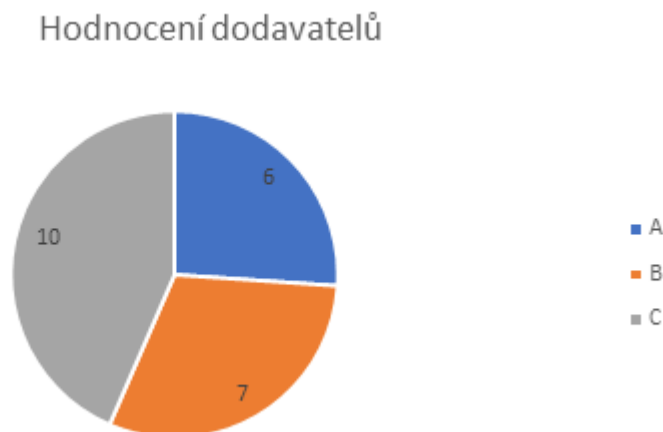
Na základě získaných teoretických znalostí byla dále navržena jednoduchá rozhodovací analýza viz. tab. 4.1.

Tab. 4.1 Rozhodovací analýza hodnocení dodavatelů

Dodavatel	A	B	C
Cena	4	1	3
Kvalita	1	3	2
Rychlost dodání	1	3	5
$\Sigma$	6	7	10

Zdroj: vlastní zpracování.

Toto hodnocení bylo dále graficky zpracováno na Obr. 4.1.



Obr. 4.1 Hodnocení dodavatelů

Zdroj: vlastní zpracování

Zde je popsán výsledný postup. V rámci hodnocení byli vybráni tři nejdůležitější dodavatelé fréz, u kterých došlo ke kvantitativnímu hodnocení základních tří kritérií jako je cena, kvalita a rychlost dodání. Ke každému kritériu bylo zadáno hodnocení v rozmezí čísel 1 - 5, kdy hodnocení 1 znamená nejlepší výsledek, naopak hodnocení 5 výsledek nejhorší. Navržené hodnocení je možné samozřejmě upravit například na rozmezí v hodnotě 1 - 3, záleží jaké dané rozmezí by firmě TGS s.r.o. nejlépe vyhovovalo.

Dále je také možné provést konečné hodnocení v opačné variantě, kde například hodnocení 5 bude nejlepší výsledek a naopak hodnocení 1 bude výsledek nejhorší. Tuto rozhodovací analýzu je možné samozřejmě upravit dle požadavků a kritérií, která jsou pro firmu TGS s.r.o. prioritou.

Rozhodovací analýzu by bylo dobré provádět za předem stanovené časové období. Analýzu by bylo možné průběžně sledovat a na základě tohoto průběžného sledování a hodnocení, by byly vyhodnoceny odchylky, podle kterých by bylo možné provést patřičná opatření.

#### **4.4 Hodnocení návrhů**

Navrhovaná řešení by mohla firmě TGS s.r.o. pomoci ke zvýšení peněžních prostředků, ke zlepšení organizace práce, k rychlejšímu odstranění nedostatků ze strany dodavatele, ke zlepšení zpětné vazby mezi dodavatelem a odběratelem, k rychlejšímu rozhodování v případě výběru a hodnocení stálých či nových dodavatelů.

Pokud bude společnost pečlivě uplatňovat přesně stanovenou strategii při výběru a hodnocení dodavatelů,lepší se tak její výběr dodavatelů, sníží se výdaje, vzroste zisk. Dojde k upevnění pozice na trhu, zvýší se spokojenost zákazníků a tím se firma stane mnohem silnějším konkurentem v oblasti vývoje, výroby, prodeje nástrojů a strojů k různým obráběcím strojům na trhu.



## Závěr

V této bakalářské práci byla podrobně popsána volba nákupní strategie firmy. Ze získaných teoretických znalostí byl vytvořen strategický plán pro vybranou společnost TGS s.r.o., který má za úkol firmě pomoci k dosažení lepších výsledků v oblasti nákupu, výroby a prodeje. V dnešních podmínkách tržní ekonomiky je důležité zvýšení pozornosti v oblasti strategického řízení nákupu. Důležitou součástí strategie řízení nákupu je vytvoření SWOT analýzy, která byla podrobně popsána v poslední kapitole.

Na základě chybně zvolené strategie může dojít ke špatnému postavení firmy na trhu, nevhodnému zvolení dodavatelů, či rychlosti dodání. Chybně zvolená strategie může také negativně ovlivnit průběh výroby.

Významným článkem v oblasti logistiky je nákupní útvar, který plní důležitou strategickou roli. Tento útvar ve společnosti TGS s.r.o. chybí. Moje doporučení je vytvoření samostatného nákupního oddělení s patřičným počtem pracovníků, které by společnosti pomohlo k zefektivnění nákupu. Součástí tohoto oddělení by mohlo být oddělení strategického řízení nákupu. Strategický plán navržený v této bakalářské práci může být plně využit a doplněn vedením společnosti.

Další důležitou metodou je navržení analýzy ABC v rámci skladového hospodářství ve společnosti TGS s.r.o. Pomocí této analýzy by mohlo dojít k rozdělení jednotlivých položek dle obrátkovosti, kdy výsledkem bude rozdělení jednotlivých skladových položek.

V rámci strategického rozhodování byly navrženy metody a postupy, které se týkají výběru a hodnocení dodavatelů, ať už stálých dlouhodobých či dodavatelů potenciálních.

Každá organizace potřebuje individuální přístup a možnosti řešení. Problematika výběru a hodnocení dodavatelů není jednoduchá, proto je důležité stále hledat nové a lepší způsoby k upevnění stability a konkurenceschopnosti na trhu.

## Seznam zdrojů

- [1] GROS, Ivan. Velká kniha logistiky. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická v Praze, 2016. ISBN isbn978-80-7080-952-5.
- [2] TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. Řízení výroby a nákupu. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN isbn978-80-247-1479-0.
- [3] GROS, Ivan a Stanislava GROSOVÁ. Tajemství moderního nákupu. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická, 2006. ISBN 80-7080-598-6.
- [4] SYNEK, Miloslav. Manažerská ekonomika. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1.
- [5] LUKOSZOVÁ, Xenie. Nákup a jeho řízení. Brno: Computer Press, 2004. Vysokoškolské učebnice (Computer Press). ISBN isbn80-251-0174-6.
- [6] TOMEK, Jan a Jiří HOFMAN. Moderní řízení nákupu podniku. Praha: Management Press, 1999. ISBN 80-85943-73-5.
- [7] VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. Nákupní marketing. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2007. ISBN isbn978-80-7248-440-9.
- [8] Tgs.cz. Tgs.cz [online]. [cit. 2021-7-21]. Dostupné z: <http://tgs.cz/organizacni-struktura/>

## **Seznam zkratek**

**CNC** Computer Numerical Control

**JiT** Just in Time

**MPom** materiál pomocný

**MPř** materiál přímý

**N** nabídka

**P** poptávka

**SWOT** Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

**VaV** Výzkum a Vývoj

## Seznam grafických objektů

Obr. 1.1	Základní charakteristika nákupu . . . . .	11
Obr. 1.2	Základní subsystemy průmyslového a obchodního podniku . .	14
Obr. 1.3	Vzájemné vazby mezi útvarem nákupu a ostatními útvary. . .	15
Obr. 1.4	Změny v pojetí nákupu . . . . .	17
Obr. 1.5	Objekty nákupu v praxi . . . . .	18
Obr. 1.6	Faktory ovlivňující nákupní rozhodnutí . . . . .	25
Obr. 3.1	Areál společnosti TGS . . . . .	42
Obr. 3.2	Organizační struktura podniku TGS . . . . .	44
Obr. 3.3	Provázanost podnikatelských aktivit a útvarů společnosti . . .	46
Obr. 3.4	Frézovací těleso pro obrábění zdokonalené firmou TGS . . . .	47
Obr. 3.5	Grafické zpracování SWOT analýzy společnosti TGS s.r.o. . .	58
Obr. 4.1	Hodnocení dodavatelů . . . . .	71
Tab. 1.1	Nakupované zboží pro další podnikatelskou činnost . . . . .	21
Tab. 1.2	Klasifikační matice nakupovaných položek . . . . .	24
Tab. 2.1	Postavení partnerů na trhu . . . . .	37
Tab. 3.1	SWOT analýza společnosti TGS.s.r.o. . . . .	57
Tab. 3.2	Bilance SWOT analýzy . . . . .	59
Tab. 3.3	Tabulka zboží fréz dle skupin A, B, C . . . . .	64
Tab. 3.5	Tabulka dodavatelů . . . . .	68
Tab. 4.1	Rozhodovací analýza hodnocení dodavatelů . . . . .	71

## **Seznam příloh**

Příloha A      Potvrzení objednávky

Příloha B      Návrh smlouvy o dílo

## Potvrzení objednávky

**POTVRZENÍ OBJEDNÁVKY**

TGS nástroje-stroje-technologické služby spol. s r.o., OR: 26.4.1996, Krajský soud v Plzni, C vl. 7514, 338 05 Plzeňská 610, Mýto, tel.: 371751830, fax: 371 751 570, IČO: 64833500, DIČ: CZ64833500, e-mail: tgs@tgs.cz, www.tgs.cz

## DODAVATEL:

TGS nástroje-stroje-technologické  
služby spol. s r.o.,  
Plzeňská 610  
338 05 Mýto

Interní č. objednávky: **PON1914069**

Potvrzený termín:

Zodpovídá: DiS. Maria Mogídea

Telefon:

Zakázka:

Druh platby: dobírkou

Ze dne: 02.09.2019

## ODBĚRATEL:



Vaše objednávka: telefonicky

Ze dne: 02.09.2019

Požadovaný termín dodání:

Způsob dodání: PPL doručení adresátovi

PRÍJEMCE:

Děkujeme za Vaši objednávku - byla přijata do evidence dne : 2.9.2019

Termíny dodání budou upřesněny dle našeho dodavatele.

Č.	OBJ.Č.	NÁZEV	ZODPOVÍDÁ TERMÍN	MNOŽSTVÍ	CENA V KČ CELKEM V KČ
001	DAO02129	TPGX110302L DC100 vyměnitelná destička	Maria Mogídea	10 ks	196,80 1 968,00
002	DAO02127	TPGX110302 D25 CBN vyměnitelná destička	Maria Mogídea	2 ks	1 322,30 2 644,60
003		Zaokrouhlení	Maria Mogídea	1	-0,25 -0,25

SAZBA DPH	ZÁKLAD DANĚ	DPH CELKEM
bez vztahu k DPH	-0,25 Kč	0,00 Kč
základní sazba daně	4 612,60 Kč	968,65 Kč
<b>CELKEM</b>	<b>4 612,35 Kč</b>	
VČETNĚ DPH	5 581,00 Kč	

RAZÍTKO A PODPIS:



## Návrh smlouvy o dílo



www.tgs.cz

---

**SMLOUVA O DÍLO**  
**ČÍSLO**


---

uzavřená v souladu s ustanoveními § 2586 a násl. zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů, a dále ve smyslu § 1751 cit. zák. s odkazem na Všeobecné obchodní podmínky pro prodej Zařízení, dodání Díla a poskytování Servisních služeb vydané Zhotovitelem ze dne XXXX (dále jen „Všeobecné podmínky“)

---

**ZHOTOVITELEM:**

OBCHODNÍ FIRMA

SÍDLO NA ADRESE

ADRESA/EMAIL PRO FAKTURACI

IČ

DIČ

ZÁPIS V OBCH. REJSTRÁKU

STATUTÁRNÍ ZÁSTUPCI

FUNKCE

BANKOVNÍ SPOJENÍ

(dále jen „společnost TGS“ nebo „Zhotovitel“)

**OBJEDNATELEM:**

OBCHODNÍ FIRMA

SÍDLO NA ADRESE

ADRESA/EMAIL PRO FAKTURACI

IČ

DIČ

ZÁPIS V OBCH. REJSTRÁKU

STATUTÁRNÍ ZÁSTUPCE

FUNKCE

BANKOVNÍ SPOJENÍ

(dále jen „Objednatel“)

**OBSAH:**

Článek I	Předmět Smlouvy .....	2
Článek II	Vymezení pojmů .....	2
Článek III	Dílo a jeho specifikace.....	2
Článek IV	Cena Díla, kalkulace ceny.....	3
Článek V	Splatnost ceny a další platební podmínky.....	3
Článek VI	Termíny provádění Díla, předání a převzetí Díla .....	4
Článek VII	Další povinnosti Zhotovitele.....	5
Článek VIII	Další práva a povinnosti Objednatele.....	5
Článek IX	Sankce .....	5
Článek X	Další ustanovení o odpovědnosti a náhradě škody .....	6
Článek XI	Některá ustanovení o záruce .....	6
Článek XII	Ostatní ujednání .....	7
Článek XIII	Oprávněné osoby podle Smlouvy .....	7
Článek XIV	Prohlášení .....	8
Článek XV	Závěrečná ustanovení.....	8
Článek XVI	Přílohy .....	8

**Článek I Předmět Smlouvy**

- I.1 **Závazek Zhotovitele.** Zhotovitel se zavazuje řádně a včas splnit všechny své povinnosti stanovené Smlouvou včetně všech jejích příloh a Všeobecnými podmínkami, zejména Objednateli řádně a včas dodat sjednané Dílo.
- I.2 **Závazek Objednatele.** Objednatel se zavazuje řádně a včas splnit všechny své povinnosti stanovené Smlouvou včetně všech jejích příloh a Všeobecnými podmínkami, zejména řádně a včas poskytovat Zhotoviteli veškerou potřebnou součinnost a plnit platební povinnosti v souvislosti s dodáním Díla.
- I.3 Zhotovitel se zavazuje, že výsledkem Díla bude funkční celek, který bude svým rozsahem i funkčností odpovídat požadavkům objednatel.
- I.4 Zhotovitel se dále zavazuje, že Dílo bude provedeno na náklady a odpovědnost zhotovitele, řádně, včas, s veškerou odbornou péčí, v prvotřídní kvalitě a v souladu s obecně závaznými právními předpisy a technickými normami vztahujícími se na provedení Díla.

**Článek II Vymezení pojmů**

- II.1 **Dílo.** Dílo ve smyslu Všeobecných obchodních podmínek v rozsahu a provedení v souladu s požadavky, podmínkami, specifikacemi, parametry a ostatními údaji uvedenými v čl. III a v příslušných přílohách Smlouvy.
- II.2 **Smlouva.** Tato smlouva včetně všech příloh a dalších dokumentů označených jako součást Smlouvy.
- II.3 **Všeobecné podmínky.** Všeobecné obchodní podmínky pro prodej Zařízení, dodání Díla a poskytování Servisních služeb vydané Prodávajícím ve znění účinném ke dni uzavření Smlouvy.
- II.4 **Záruční podmínky.** Záruční podmínky vydané Prodávajícím ve znění účinném ke dni uzavření Smlouvy.

**Článek III Dílo a jeho specifikace**

- III.1 **Označení Díla.** Dodávka a instalace .....dle Nabídky č. .... (Příloha č.1)
- III.2 **Místo provedení Díla.** Místem provedení Díla je .....



- III.3 **Další specifikace Díla.** Dílo je detailně specifikováno v Příloze č. 1.
- III.4 **Etapy Díla.** Dílo bude prováděno a předáváno v souladu s Harmonogramem provádění Díla ve smyslu čl. VI Smlouvy, a to v následujících etapách a fázích (ucelených částech Díla): .....

#### Článek IV Cena Díla, kalkulace ceny

- IV.1 **Cena.** Cena Díla se sjednává jako cena smluvní ve výši určené způsobem dle čl. IV.2 Smlouvy. Změna sjednané ceny je možná pouze oboustranně uzavřenou dohodou smluvních stran o změně Smlouvy.
- IV.2 **Způsob určení ceny Díla.** Cena Díla podle této Smlouvy je sjednána na základě kalkulace ceny Díla provedené v rámci Objednatel schválené nabídky zpracované Zhotovitelem, která tvoří nedílnou součást Smlouvy jako její Příloha č.1.
- IV.3 Dohodnutá cena Díla je konečná a zahrnuje veškeré náklady Zhotovitele na zhotovení Díla, včetně dopravy, montáže, ekologické likvidace odpadu, atd.
- IV.4 **Celková cena Díla.** Celková cena Díla je sjednána v úrovni bez daně z přidané hodnoty a činí:  
Celková cena .....,- Kč bez DPH (slovy .....Kč). K této ceně bude připočtena DPH v zákonem stanovené výši.  
Cena jednotlivých etap a fází (ucelených částí Díla) je uvedena v rámci jejich specifikace shora v čl. III této Smlouvy a je sjednána v úrovni bez daně z přidané hodnoty.
- IV.5 **Měna ceny.** Není-li výslovně uvedeno jinak, sjednává se cena v měně Kč.
- IV.6 **Další platby.** Nad rámec sjednané ceny náleží zhotoviteli další peněžité plnění pouze, pokud tak vyplývá z této Smlouvy.
- IV.7 **Daň z přidané hodnoty.** Veškerá peněžítá plnění jsou sjednávána v úrovni bez daně z přidané hodnoty, není-li výslovně uvedeno jinak. Daň z přidané hodnoty v aktuální zákonem stanovené výši bude účtována nad rámec dohodnuté ceny.
- IV.8 **Změna cen při změně Díla či nepředvídatelných okolnostech.** Smluvní strany se dohodly, že změna ceny v těchto případech je možná jen na základě dohody obou smluvních stran, a to uzavřením oboustranně podepsaného dodatku k této Smlouvě.

#### Článek V Splatnost ceny a další platební podmínky

- V.1 **Harmonogram placení.** Cena Díla ve smyslu čl. IV Smlouvy bude uhrazena takto:
- 1.splátka ve výši (●),00 Kč (slovy: (●) korun českých) + DPH bude uhrazena na základě zálohového předpisu (faktury), který bude vystaven po podpisu této Smlouvy, s lhůtou splatnosti (●) ((●)) dnů
  - 2.splátka ve výši (●),00 Kč (slovy: (●) korun českých) + DPH bude uhrazena na základě zálohového předpisu (faktury), který bude vystaven po podpisu této Smlouvy, s lhůtou splatnosti (●) ((●)) dnů
  - 3.splátka ve výši (●),00 Kč (slovy: (●) korun českých) + DPH bude uhrazena na základě daňového dokladu (faktury) zohledňujícím vyúčtování celkové ceny Díla, včetně případných úprav ceny v důsledku sjednaných změn díla či jiných změn Smlouvy, který bude vystaven ve lhůtě 2 pracovních dnů ode dne předání dokončeného Díla bez vad a nedodělků, s lhůtou splatnosti (●) ((●)) dnů.
- V.2 **Splatnost.** Pro platby byla dohodnuta 30-ti denní lhůta splatnosti ode dne doručení faktury Objednateli (není-li v čl.V.1 uvedeno jinak).

Faktury musí mít náležitosti daňového dokladu ve smyslu § 28 odst. 2 zák. č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, v platném znění a musí být vystaveny podle ustanovení § 11 odst. 1 zák. č. 563/1991 Sb., o účetnictví, v platném znění.

V případě, že faktura nebude obsahovat výše uvedené zákonné náležitosti, případně tyto budou uvedeny nesprávně, je Objednatel oprávněn takový doklad do data jeho splatnosti vrátit zpět Zhotoviteli. Zhotovitel je povinen vystavit

novou fakturu s novou lhůtou splatnosti. V takovém případě není Objednatel v prodlení se zaplacením původní faktury.

#### V.3 Ustanovení o platbě daně z přidané hodnoty. V případě že:

poskytovatel zdanitelného plnění (dále jen „ZP“) se dostane do postavení, kdy se dá předpokládat, že nebude moci daň zaplatit, nebo

o poskytovateli ZP bude v okamžiku uskutečnění ZP zveřejněna způsobem umožňujícím dálkový přístup skutečnost, že je nespolehlivým plátcem, nebo

úplata za ZP má být poukázána zcela nebo z části na účet vedený poskytovatelem platebních služeb mimo tuzemsko, nebo

úplata za ZP má být poukázána zcela nebo z části na jiný účet, než účet poskytovatele ZP, který je správcem daně zveřejněn způsobem umožňujícím dálkový přístup,

uhradí Objednatel, jako příjemce ZP, Zhotoviteli, jako poskytovateli ZP, ujednanou cenu v úrovni bez DPH.

Daň z tohoto ZP uhradí Objednatel přímo správci daně Zhotovitele, jako poskytovatele ZP, čímž bude závazek Objednatele vůči Zhotoviteli, jako poskytovateli ZP, zcela vyrovnán.

O záměru provést takovouto úhradu daně z přidané hodnoty přímo správci daně je Objednatel povinen Zhotovitele informovat alespoň 5 pracovních dní předem.

#### V.4 Doručovací adresa pro platební a daňové doklady

Faktury pro Objednatele budou zaslány na adresu jeho sídla nebo elektronicky - v tomto případě Objednatel podpisem této Smlouvy dává souhlas se zasíláním daňových dokladů v elektronické podobě. V případě změny e-mailové adresy uvedené v záhlaví se Objednatel zavazuje bezodkladně oznámit tuto změnu.

Uhrazením faktury se rozumí připsání celé příslušné částky na účet Zhotovitele uvedený v záhlaví této Smlouvy.

#### V.5 Další platební podmínky. Další platební podmínky jsou upraveny Všeobecnými podmínkami.

### Článek VI Termíny provádění Díla, předání a převzetí Díla

VI.1 **Termín zajištění technické a stavební připravenosti.** Objednatel se zavazuje zajistit technickou a stavební připravenost místa provedení Díla v rozsahu specifikovaném v Příloze č.1 Smlouvy a zpřístupnit místo provedení Díla zhotoviteli nejpozději dne XXXXXX. Objednatel je dále povinen umožnit Zhotoviteli, pokud to bude vyžadovat, provedení kontroly technické a stavební připravenosti v místě plnění.

VI.2 **Termín zahájení provádění Díla.** Zhotovitel se zavazuje zahájit práce na provádění Díla nejpozději následující pracovní den po dni podpisu Smlouvy

VI.3 **Termín provedení Díla, další termíny, harmonogram provádění Díla.** Zhotovitel Dílo dokončí včetně veškerých zkoušek a předá je Objednateli (termín dokončení Díla jako celku):

nejpozději do .....v souladu s harmonogramem díla (viz. příloha č.3)

VI.3.a. Zhotovitel bude práce ke zhotovení Díla provádět tak, aby dále uvedené práce byly dokončeny ve stanovených termínech: dle harmonogramu díla (viz. příloha č.3)

VI.4 **Platnost a změna termínů.** Termíny podle tohoto čl. VI a Harmonogramu provádění Díla platí za předpokladu řádného a včasného předání místa provádění Díla a umožnění nerušeného provádění Díla po celou k tomu sjednanou dobu a za předpokladu, že smluvní strany písemně neuzavřou takovou dohodu o změně Díla, která by obsahovala jinou jejich úpravu; tyto termíny mohou být dále upravovány v souladu se Všeobecnými podmínkami.

VI.5 **Předání a převzetí díla.** Předání a převzetí Díla se uskuteční po dokončení Díla v termínu stanoveném v souladu se Všeobecnými podmínkami (čl. VIII.6) a Smlouvou.

VI.6 **Vyklizení místa provádění Díla.** Zhotovitel vyklidí místo provádění Díla do 10 (deseti) pracovních dnů po předání a převzetí Díla nebo po případném zániku této Smlouvy před tímto předáním a převzetím, pokud nebude domluveno jinak.

## Článek VII Další povinnosti Zhotovitele

- VII.1.a. **Závazky Zhotovitele.**
- VII.1.b. Zhotovitel se zavazuje, že během realizace Díla žádným způsobem neohrozí provoz stávajících technologií v objektu, v němž je situováno místo provádění Díla, k čemuž mu objednatel poskytne veškerou nutnou součinnost, o níž zhotovitel požádá.
- VII.1.c. Zhotovitel se zavazuje, že ke zhotovení Díla použije výhradně materiály a výrobky vybavené atestem. Zhotovitel se zavazuje atesty na vyžádání Objednateli doložit.
- VII.1.d. Zhotovitel provede veškeré potřebné revize Díla a všech jeho částí, včetně použitých materiálů.
- VII.1.e. Zhotovitel se zavazuje veškerý demontovaný a nepoužitý materiál, vč. obalů ekologicky likvidovat podle platných právních norem, předpisů a zákonů a na vyžádání Objednatele tuto skutečnost kdykoli doložit.
- VII.2 **Práva třetích osob.** Zhotovitel bere na vědomí, že Dílo bude prováděno v objektu, který nemusí být ve výlučném vlastnictví ani užívání Objednatele; je povinností Objednatele zajistit vydání souhlasu vlastníka objektu s provedením Díla podle Smlouvy. Zhotovitel se zavazuje umožnit osobám pověřeným vlastníkem objektu kontrolovat provádění prací v objektu ve stejném rozsahu jaký má Objednatel. Osoby vlastníkem objektu k tomu pověřené Objednatel Zhotoviteli písemně sdělí.

## Článek VIII Další práva a povinnosti Objednatele

- VIII.1 **Právo kontroly.** Za Objednatele provádí průběžnou kontrolu postupu a kvality prováděných prací oprávněná osoba Objednatele, která je také oprávněna převzít Dílo resp. jeho jednotlivé bloky či jiné ucelené části Díla od Zhotovitele. Zjistí-li Objednatel, že Zhotovitel provádí Dílo v rozporu se Smlouvou anebo Všeobecnými podmínkami, je Zhotovitel povinen na žádost Objednatele neprodleně zjednat nápravu a nadále provádět Dílo řádně.
- VIII.2 **Závazky Objednatele.**
- VIII.2.a. Objednatel se zavazuje umožnit všem pracovníkům Zhotovitele po dobu provádění Díla vstup do objektu, v němž je situováno místo provádění Díla, a to v pracovní i mimopracovní dny, tj. nepřetržitě.
- VIII.2.b. Objednatel je povinen prokazatelně seznámit zaměstnance Zhotovitele se zvláštními bezpečnostními a požárními opatřeními objektu, v němž je situováno místo provádění Díla, a všemi riziky a zvláštními předpisy platnými pro místo provádění Díla.
- VIII.2.c. Objednatel se zavazuje umožnit zhotoviteli po celou dobu provádění Díla bezplatné uložení veškerého materiálu, nářadí apod. potřebného k provádění Díla v suché a uzamykatelné místnosti; bezplatný přístup a připojení k energiím, k příslušným zařízením k odběru energií včetně odběru energií v množství potřebném k provádění Díla. Objednatel dále určí, kde mohou pracovníci Zhotovitele pobývat po dobu přestávek v práci a umožní jim užívání sociálního zařízení apod.
- VIII.3 **Součinnost Objednatele.** Objednatel se zavazuje po celou dobu provádění díla podle Smlouvy poskytovat Zhotoviteli veškerou potřebnou součinnost k dosažení účelu Smlouvy, o níž jej Zhotovitel požádá, vytvořit Zhotoviteli pracovní podmínky pro řádné, nerušené a bezpečné provádění Díla v místě provádění Díla. Aniž by tím byla jakkoli dotčena jiná ustanovení Smlouvy anebo Všeobecných podmínek, Objednatel se výslovně zavazuje řádně a včas poskytovat Zhotoviteli veškerou další součinnost, včetně vydání potřebných plných mocí, nezbytnou k řádnému a včasnému plnění závazků Zhotovitele ze Smlouvy.

## Článek IX Sankce

- IX.1 **Sankce v případě porušení Smlouvy zhotovitelem.**
- IX.1.a. **Sankce v případě prodlení s dokončením a předáním Díla nebo jeho částí.** V případě prodlení s dokončením Díla nebo jeho částí a jeho předáním Objednateli v termínu podle čl. VI Smlouvy je Objednatel oprávněn účtovat Zhotoviteli smluvní pokutu ve výši 0,05 % z celkové ceny Díla resp. z ceny částí Díla, se kterou je v prodlení, za každý den prodlení. V případě prodlení s dokončením a předáním jednotlivých částí Díla je Objednatel oprávněn nárokovat a vyúčtovat související smluvní pokuty až po dni, ke kterému mělo být dokončeno a předáno Dílo jako celek na základě Smlouvy. V případě, že bude Dílo dokončeno a předáno

- v řádném termínu stanoveném Smlouvou, případně jiném termínu určeném dohodou smluvních stran, nárok na smluvní pokuty související s prodlením s dokončením a předáním jednotlivých částí Díla zaniká.
- IX.1.b. **Sankce v případě prodlení s vyklizením místa provádění Díla.** V případě prodlení Zhotovitele s řádným a včasným vyklizením a předáním místa provádění Díla podle čl. VI Smlouvy, je Objednatel oprávněn účtovat Zhotoviteli smluvní pokutu ve výši 500,-Kč (slovy Pět set Kč) za každý den prodlení.
- IX.1.c. **Sankce v případě prodlení s odstraněním případných vad anebo nedodělků.** Nedostaví-li se Zhotovitel k posouzení reklamace, nevyjádří-li se k reklamované vadě, nenastoupí-li k provedení záruční opravy anebo neodstraní-li vadu, na kterou se vztahuje záruka ve sjednaných termínech, je Objednatel oprávněn účtovat Zhotoviteli smluvní pokutu ve výši 500,-Kč (slovy Pět set Kč) za každý započatý kalendářní den prodlení a Zhotovitel je povinen vyúčtovanou smluvní pokutu Objednateli zaplatit.
- IX.1.d. **Maximální výše smluvních pokut.** Souhrn všech sankcí (smluvních pokut), které mohou být Objednatel na základě Smlouvy nárokovány a účtovány, nesmí přesáhnout 5% z celkové ceny díla podle čl. IV.4 Smlouvy.
- IX.2 **Placení sankcí v případě porušení Smlouvy Zhotovitelem.** Smluvní pokuty podle čl. IX.1 Smlouvy jsou splatné na základě samostatného vyúčtování provedeného Objednatel, přičemž ustanovení Všeobecných podmínek o platebních podmínkách pro cenu předmětu plnění se použijí přiměřeně.
- IX.3 **Výluky z odpovědnosti Zhotovitele za prodlení.** Pokud prodlení Zhotovitele vzniklo v důsledku skutečnosti, kterou Zhotovitel nemohl ani při vynaložení veškeré péče a odborných znalostí předvídat, nebo se jedná o (i) prodlení z důvodů, které Zhotovitel nezavinil a nemohl ovlivnit, nebo (ii) prodlení způsobené vyšší mocí podle Všeobecných podmínek nebo (iii) případ nedostatečné součinnosti Objednatele podle Smlouvy, která prodlení Zhotovitele způsobila, smluvní pokuta za prodlení podle čl. IX.1 Smlouvy Objednateli nenáleží.
- IX.4 **Sankce v případě porušení Smlouvy Objednatel.**
- IX.4.a. **Sankce v případě prodlení s plněním platebních povinností.** V případě prodlení s plněním platebních povinností podle Smlouvy anebo Všeobecných podmínek Objednatel zaplatí Zhotoviteli úrok z prodlení ve výši 0,05 % z dlužné částky za každý den prodlení.
- IX.4.b. **Sankce v případě prodlení s plněním povinností součinnosti.** V každém jednotlivém případě prodlení s plněním povinností součinnosti podle Smlouvy anebo Všeobecných podmínek je Zhotovitel oprávněn účtovat Objednateli smluvní pokutu ve výši 500,-Kč (slovy PětsetKč).
- IX.5 **Placení sankcí v případě porušení Smlouvy Objednatel.** Smluvní pokuty podle čl. XI.4 Smlouvy jsou splatné na základě vyúčtování provedeného Zhotovitelem.

## Článek X Další ustanovení o odpovědnosti a náhradě škody

- X.1 **Souběh nároku na smluvní pokutu a náhradu škody.** Poškozená strana je oprávněna domáhat se náhrady škody způsobené porušením povinností, na kterou se vztahuje smluvní pokuta, a to i náhrady škody přesahující výši zaplacené smluvní pokuty, vždy však limitované v souladu se Smlouvou.
- X.2 **Zvláštní ujednání o předvídatelné škodě.** Pro případ odpovědnosti Zhotovitele za škodu v případě porušení této Smlouvy smluvní strany s ohledem na veškeré skutečnosti známé jim při uzavírání Smlouvy stanoví maximální výši předvídatelné škody (skutečná škoda včetně ušlého zisku) částkou odpovídající 5% z celkové ceny Díla podle čl. IV.4 Smlouvy.

## Článek XI Některá ustanovení o záruce

- XI.1 **Délka záruky.** Zhotovitel poskytuje Objednateli na Dílo záruku v délce 24 měsíců od řádného předání Díla bez vad a nedodělků. Takto stanovená záruční doba neplatí pro přístroje, materiály a jiné hmotné komponenty Díla všech druhů, které jsou součástí Díla, u kterých výrobce poskytuje kratší záruku a pro které platí záruční doba uvedená výrobcem.
- XI.2 **Reklamací vad.** Oznámení vady (reklamaci) Díla nebo jeho částí, včetně popisu, jak se vada projevuje nebo projevila, Objednatel uplatní u Zhotovitele bez zbytečného odkladu po jejím zjištění, **nejpozději do 2 dnů telefonicky na telefonním čísle XXXXX, a to kdykoli v pracovní dny v době 7:00 – 16:00.** Následně, ve lhůtě do 1 dne

Objednatel oznámení vady písemně potvrdí dopisem, faxem či emailem zaslaným na adresu Zhotovitele. Oznámení vady musí obsahovat náležitosti uvedené v Záručních podmínkách.

- XI.3 **Reakční doba.** Zhotovitel se zavazuje nastoupit k řešení reklamované vady a zahájit práce k jejímu odstranění ve lhůtě do 48 hodin od oznámení vad.
- XI.4 **Odstranění vady, záruka na provedené opravy či výměny.** Zhotovitel poskytuje záruku na provedené opravy Díla do konce záruční doby Díla, v případě dodání nových komponent pak v délce záruky poskytnuté jejich výrobcem.
- XI.5 **Záruční podmínky.** Další podmínky poskytnuté záruky jsou upraveny Záručními podmínkami, které stanoví pravidla platná pro vztahy mezi Zhotovitelem a jeho odběrateli vyplývající ze záruky. Objednatel stvrzuje podpisem této Smlouvy, že před jejím uzavřením Záruční podmínky převzal, seznámil se s jejich obsahem v plném rozsahu a jemu porozuměl a s ním bezvýhradně souhlasí.

## Článek XII Ostatní ujednání

- XII.1 **Normy.** Dílo bude provedeno podle platných ČSN v souladu s předanými podklady, popřípadě s dohodnutými změnami.
- XII.2 **Náklady.** Náklady na spotřebu energie při připojení montážních či jiných zařízení v rámci zhotovení Díla v místě plnění nese Objednatel.
- XII.3 **Věci ke zhotovení Díla.** Veškerý materiál použitý ke zhotovení Díla je materiál opatřený Zhotovitelem a ve vlastnictví Zhotovitele. Vlastnické právo k tomuto materiálu přechází na Objednatele dnem přechodu vlastnického práva k Dílu nebo jeho ucelené části, k jejichž zhotovení byl materiál použit.
- XII.4 **Montážní deník.** Zhotovitel je povinen vést při provádění Díla montážní deník, který bude k dispozici, včetně možnosti provádět záznamy, Objednateli a oprávněným osobám Objednatele ve smyslu čl. XIII Smlouvy. Prováděné záznamy musí být učiněny vždy s uvedením data, jména, příjmení, funkce a podpisu Zhotovitele resp. Objednatele anebo jejich zástupce, který záznam provedl. Oprávněný zaměstnanec Objednatele a oprávněný zaměstnanec Zhotovitele (čl. XIII Smlouvy) jsou povinni podle potřeb stavby sledovat záznamy v montážním deníku a písemně se vyjadřovat k tam uvedeným požadavkům druhé smluvní strany. Kontrolu jsou povinni potvrdit vždy svými podpisy s uvedením data, event. je-li to třeba, též s uvedením hodiny. Jednu kopii kompletního montážního deníku předá Zhotovitel po dokončení Díla Objednateli, a to neprodleně po předání Díla.
- XII.5 **Způsob provedení.** Zhotovitel je povinen řídit se při provádění díla pokyny Objednatele. Jestliže pokyny Objednatele jsou nevhodné pro zdárné provedení a dokončení Díla, je zhotovitel povinen Objednatele na tuto skutečnost upozornit a provést Dílo řádně podle svých nejlepší znalostí a zkušeností a na svoji odpovědnost.

## Článek XIII Oprávněné osoby podle Smlouvy

XIII.1 Za Objednatele jsou oprávněni:

- XIII.1.a. k podpisu Smlouvy:  
jméno ●, kontaktní telefon [●], kontaktní e-mail [●]
- XIII.1.b. k jednání ve věci plnění Smlouvy:  
jméno ●, kontaktní telefon [●], kontaktní e-mail [●]
- XIII.1.c. ve věcech technických:  
jméno ●, kontaktní telefon [●], kontaktní e-mail [●]
- XIII.1.d. k převzetí Díla anebo jeho částí od Zhotovitele:  
jméno ●, kontaktní telefon [●], kontaktní e-mail [●]

XIII.2 Za Zhotovitele jsou oprávněni:

- XIII.2.a. k podpisu Smlouvy:  
jméno ●, kontaktní telefon [●], kontaktní e-mail [●]
- XIII.2.b. k jednání ve věci plnění Smlouvy:



jméno ●, kontaktní telefon [●], kontaktní e-mail [●]

XIII.2.c. ve věcech technických:  
jméno ●, kontaktní telefon [●], kontaktní e-mail [●]

XIII.2.d. k předání Díla anebo jeho částí Objednateli:  
jméno ●, kontaktní telefon [●], kontaktní e-mail [●]

#### Článek XIV Prohlášení

XIV.1 **Pojištění odpovědnosti Zhotovitele.** Zhotovitel prohlašuje, že má uzavřeno pojištění odpovědnosti za škodu a zavazuje se rovněž, že toto pojištění bude udržovat po celou dobu realizace Díla.

XIV.2 **Všeobecné podmínky** Pro zhotovení Díla podle této Smlouvy platí podmínky stanovené touto Smlouvou včetně jejích příloh a Všeobecnými podmínkami. Objednatel stvrzuje podpisem této Smlouvy, že před jejím uzavřením převzal Všeobecné podmínky, v plném rozsahu se seznámil s jejich obsahem a jemu porozuměl a bezvýhradně souhlasí s tím, aby ustanovení Všeobecných podmínek byla závazná pro Smluvní vztah založený touto Smlouvou; současně se Objednatel zavazuje jednat v souladu se všemi jejich ustanoveními.

XIV.3 **Smluvní ujednání.** Smluvní strany se dohodly, že ustanovení této Smlouvy mají přednost před příslušnými ustanoveními Všeobecných podmínek.

#### Článek XV Závěrečná ustanovení

XV.1 **Platnost a účinnost Smlouvy.** Smlouva nabývá platnosti i účinnosti okamžikem jejího podepsání oběma smluvními stranami a nahrazuje všechny předchozí písemné či ústní dohody vztahující se k předmětu Smlouvy.

XV.2 **Změny Smlouvy.** Jakékoli změny nebo dodatky k této Smlouvě musí být provedeny formou písemných dodatků podepsaných oběma smluvními stranami. Práva vzniklá z této Smlouvy nesmí být postoupena bez výslovného předchozího písemného souhlasu druhé strany. Vzdát se práva či prominout dluh z této Smlouvy lze pouze na základě písemné dohody smluvních stran. Pokud některá ze smluvních stran neuplatní svoje právo nebo nevyžaduje plnění podle této Smlouvy, nebude to považováno za vzdání se práva nebo prominutí dluhu. Za písemnou formu nebude pro účel této Smlouvy považována výměna e-mailových či jiných elektronických zpráv.

XV.3 **Stejnopisy.** Smlouva se vyhotovuje ve dvojnásobném vyhotovení s platností originálu, z nich každá ze smluvních stran obdrží po dvou.

XV.4 **Smluvní strany na důkaz svého souhlasu s touto smlouvou připojují svoje podpisy.**

#### Článek XVI Přílohy

XVI.1 Nedílnou součástí Smlouvy tvoří:

XVI.1.a. Příloha č. 1 Nabídka zhotovitele akceptovaná objednatelem ze dne .....

XVI.1.b. Příloha č. 2 Harmonogram provádění díla

XVI.1.c. Příloha č. 3 Záruční podmínky

XVI.1.d. Příloha č. 4 Všeobecné obchodní podmínky

V případě rozporu mezi vlastním textem Smlouvy shora a přílohou Smlouvy má přednost vlastní text Smlouvy.

V Mýtě dne.....

V Mýtě dne.....

Zhotovitel:

Objednatel:

Autor/ka BP	Michaela Kopecká
Název BP	Volba nákupní strategie firmy
Studijní obor	LVD
Rok obhajoby BP	2021
Počet stran	62
Počet příloh	2
Vedoucí BP	doc. Ing. Stanislava Grosová, CSc.
Anotace	Bakalářská práce se zabývá volbou nákupní strategie firmy. První část práce popisuje teoretické pojmy týkající se nákupní strategie firmy, základní principy marketingu a nákupní strategie. Druhá část se zaměřuje na tvorbu strategického plánu, metodiku výběru a hodnocení dodavatelů a aplikaci navržených řešení ve společnosti TGS s.r.o.
Klíčová slova	nákup, nákupní strategie, výběrová kritéria, strategické rozhodování
Místo uložení	ITC (knihovna) Vysoké školy logistiky v Přerově
Signatura	