

**Vysoká škola logistiky o.p.s.**

**Volba nákupní strategie firmy**

(Diplomová práce)



Vysoká škola  
logistiky  
o.p.s.

# Zadání diplomové práce

student	<b>Bc. David Lesák</b>
studijní program	Logistika
obor	Logistika

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

Název tématu: **Volba nákupní strategie firmy**

Cíl práce:

Navrhnout zvýšení úrovně strategického rozhodování v nákupu firmy, 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.

Diplomovou práci zpracujte v těchto bodech:

Úvod

1. Strategické rozhodování v nákupu - teoretická východiska
2. Hodnocení současné úrovně a metodiky rozhodování o nákupu ve firmě, identifikace slabých a silných stránek
3. Návrh na zlepšení současného stavu, odhad jejich efektivnosti

Závěr

Rozsah práce: 55 – 70 normostran textu

Seznam odborné literatury:

GROS, Ivan a kol. Velká kniha logistiky. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická v Praze, 2016. ISBN 978-80-7080-952-5.

GROS, Ivan a Stanislava GROSOVÁ. Tajemství moderního nákupu. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická v Praze, 2006. ISBN 80-7080-598-6.

KISLINGEROVÁ, Eva a kol. Manažerské finance. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-194-9.

PERNICA, Petr. Logistika pro 21. století: Supply chain management. Praha: Radix, 2005. ISBN 80-86031-59-4.

SYNEK, Miloslav. Manažerská ekonomika. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3494-1.

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. Řízení výroby a nákupu. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1479-0.

Vedoucí diplomové práce:

doc. Ing. Stanislava Grosová, CSc.

Datum zadání diplomové práce:

30. 10. 2020

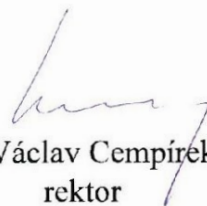
Datum odevzdání diplomové práce:

13. 5. 2021

Přerov 30. 10. 2020



Ing. Blanka Kalupová, Ph.D.  
vedoucí katedry



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

## Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a že jsem ji vypracoval samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a že jsem v práci neporušil 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 byl také seznámen s tím, že se na mou diplomovou 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 diplomové práce pro pedagogické, vědecké a prezentační účely školy. Užiji-li svou diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti Vysokou školu logistiky o.p.s.

Prohlašuji, že jsem byl poučen o tom, že diplomová 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 diplomové 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.

Prohlašuji, že odevzdaná tištěná verze diplomové práce, elektronická verze na odevzdaném optickém médiu a verze nahraná do informačního systému jsou totožné.

V Přerově, dne 16. 08. 2021



podpis

## **Poděkování**

Tímto bych chtěl poděkovat všem, kteří se podíleli na tvorbě této práce, a to především své vedoucí diplomové práce doc. Ing. Stanislavě Grosové, CSc. za cenné a odborné rady poskytnuté v průběhu tvorby této diplomové práce. Dále bych rád poděkoval jednateři společnosti panu Ing. Zdenkovi Královi za možnost psaní své diplomové práce v jeho společnosti a všem pracovníkům za poskytnutí potřebných údajů a dat.

## **Anotace**

Předmětem této diplomové práce je volba nákupní strategie firmy. Cílem této práce je navržení zvýšení úrovně strategického rozhodování v nákupu organizace a také zvolení správné metodiky při výběru dodavatelů. Teoretická část práce definuje teoretická východiska dané problematiky (tj. strategické rozhodování v nákupu). Praktická část ve svém úvodu přibližuje současnou úroveň a zvolenou metodiku nákupu ve vybrané společnosti včetně identifikace silných a slabých stránek. Poslední část práce definuje vlastní návrhy na zlepšení současného stavu nákupu včetně odhadu jejich efektivnosti.

## **Klíčová slova**

nákup, výběr dodavatelů, nákupní strategie, hodnocení dodavatelů

## **Annotation**

The subject of this diploma thesis is the choice of the company's purchasing strategy. The aim of this work is to propose to increase the level of strategic decision-making in the purchase of the organization and also to choose the right methodology for selecting suppliers. The theoretical part of the diploma thesis defines the theoretical basis of the issue (ie strategic purchasing decisions). The practical part in its introduction describes the current level and the chosen methodology of purchasing in the selected company, including the identification of strengths and weaknesses. The last part of this diploma thesis defines its own proposals to improve the current state of purchasing, including estimating their effectiveness.

## **Keywords**

purchase, selection of suppliers, purchasing strategy, evaluation of suppliers

# Obsah

Úvod.....	10
1 Strategické rozhodování v nákupu – teoretická východiska .....	12
1.1 Nákup v organizaci .....	12
1.1.1 Funkce nákupu.....	13
1.1.2 Cíle nákupu .....	14
1.2 Nákupní proces.....	15
1.2.1 Faktory ovlivňující nákupní proces .....	17
1.2.2 Nákupní situace.....	19
1.3 Nákupní strategie podniku .....	20
1.3.1 Strategické rozhodování .....	22
1.3.2 Strategický nákup .....	23
1.4 Organizační struktura nákupu .....	24
1.4.1 Organizační struktura dle nákupní činnosti .....	24
1.4.2 Centralizace nákupu.....	26
1.4.3 Decentralizace nákupu .....	27
1.4.4 Kombinace centralizovaného a decentralizovaného nákupu .....	27
1.5 Dodavatelsko-odběratelské vztahy.....	28
1.5.1 Kritéria pro výběr dodavatelů .....	28
1.5.2 Klasifikace dodavatelů.....	29
1.5.3 Hodnocení dodavatelů .....	31
1.6 Použité metody pro analýzu nákupu ve společnosti .....	32
1.6.1 ABC analýza .....	32
1.6.2 Analýza SWOT.....	34
1.6.3 Metody hodnocení a výběr dodavatelů.....	35

2	Hodnocení současné úrovně a metodiky rozhodování o nákupu ve firmě, identifikace slabých a silných stránek .....	38
2.1	Představení společnosti ELEKTRO – LUMEN s.r.o.....	38
2.1.1	Historie společnosti.....	39
2.1.2	Profil společnosti .....	40
2.1.3	Produktové portfolio .....	41
2.1.4	Organizační struktura.....	42
2.2	Nákup ve společnosti ELEKTRO-LUMEN, s.r.o.....	43
2.2.1	Vznik požadavků na zajištění potřebných zdrojů .....	43
2.2.2	Popis nákupního procesu .....	44
2.2.3	ABC analýza nakupovaných položek .....	46
2.3	Dodavatelé dle kategorizace nakupovaného materiálu .....	48
2.3.1	Nákup elektronických částí – kritéria a dodavatelé .....	48
2.3.2	Nákup mechanických částí – kritéria a dodavatelé.....	50
2.3.2.1	Nákup tlakových odlitků .....	50
2.3.2.2	Nákup hutního materiálu.....	54
2.4	Současné hodnocení dodavatelů .....	56
2.5	SWOT analýza .....	58
3	Návrh na zlepšení současného stavu, odhad jejich efektivnosti.....	62
3.1	ABC analýza dodavatelů.....	62
3.1.1	Doporučení pro zlepšení dodavatelského portfolia .....	64
3.2	Návrh nového hodnocení dodavatelů.....	66
3.2.1	Hodnocení potenciálních dodavatelů.....	66
3.2.2	Návrh nového dodavatele hutního materiálu .....	70
3.2.3	Periodické hodnocení dodavatelů .....	72
3.3	Doporučení pro uzavření smluvních vztahů .....	76
3.4	Doporučení pro vytvoření samostatné nákupní pozice .....	77



Závěr .....	78
Seznam zdrojů.....	80
Seznam grafických objektů.....	82
Seznam zkratek .....	84
Seznam příloh .....	85

# Úvod

Diplomová práce se zabývá problematikou správné volby nákupní strategie ve firmě. Nákupní proces patří mezi nejdůležitější činnosti ve většině firem, jelikož generuje velké náklady na zajištění potřebných zdrojů. Z tohoto důvodu je potřeba neustále nákupní proces monitorovat, řídit a v neposlední řadě stále hledat nové optimální řešení strategie nákupu, která mohou vést k velkým finančním úsporám. Nákupem se rozumí soubor mnoha činností, které vyžadují spolupráci s ostatními útvary podniku. Cílem nákupu je co nejefektivnější zajištění všech potřebných zdrojů v požadované kvalitě, množství a ve správném čase, tak aby bylo zajištěno plynulé fungování společnosti. Nesprávně zvolená strategie nákupu může vést ke generování vyšších nákladů na pořízení zboží a služeb, což v důsledku může vést ke snížení konkurenceschopnosti podniku a také k omezení dalšího rozvoje. Naopak správně zvolená strategie je účinným nástrojem při výběru dodavatelů s nejvýhodnějšími podmínkami pro danou společnost, což zvýší konkurenceschopnost firmy a uvolní ušetřené finanční prostředky pro následné investice vedoucí k budoucímu rozvoji.

Jako autor této diplomové práce považuji toto téma za velmi atraktivní, jelikož je mi daná problematika nákupu velmi blízká, a přestože problematika nákupní strategie je složitým procesem, tak hledání řešení bylo pro mě osobní výzvou.

Cílem diplomové práce je navrhnout zvýšení úrovně strategického rozhodování v nákupu organizace, a to včetně návrhu efektivnější metodiky hodnocení a výběru dodavatelů.

První kapitola diplomové práce je zaměřena na teoretická východiska strategického rozhodování v nákupu. V této části je představen nákup jako takový, jeho cíle a funkce včetně faktorů které ovlivňují nákupní proces. Teoretická část se také zabývá organizační strukturou nákupu včetně kritérií pro výběr a hodnocení dodavatelů. V neposlední řadě jsou popsány metody, které sloužily k analýze nákupu ve vybrané společnosti.

Druhá kapitola detailně popisuje hodnocení současné úrovně a metodiky rozhodování o nákupu ve firmě ELEKTRO-LUMEN, s.r.o. V úvodu této praktické části je detailně představena vybraná společnost včetně historie, organizační struktury a produktového portfolia. Další část této kapitoly je věnována samotnému nákupu společnosti ELEKTRO-LUMEN, s.r.o. od vzniku požadavků na zajištění, až po samotný popis nákupních činností včetně provedených analýz. V následující části druhé kapitoly jsou

popsání dodavatelé dle nakupovaného materiálu a jejich současné kritéria pro výběrová řízení a také popis stávajícího hodnocení dodavatelů. Pro hodnocení současné úrovně a metodiky o rozhodování nákupu byla vytvořena SWOT analýza.

Třetí kapitola praktické části diplomové práce se zabývá návrhy na zlepšení současného stavu nákupu ve vybrané společnosti a konkrétními doporučeními pro zvýšení úrovně strategického rozhodování o nákupu.

# 1 Strategické rozhodování v nákupu – teoretická východiska

V této kapitole jsou detailně popsány jednotlivá teoretická východiska pro strategické rozhodování v nákupu. V rámci této části je prezentován nákup v organizaci jako takový, jeho funkce, organizace a cíle. Je detailně popsán nákupní proces a faktory, které jej ovlivňují. Pro pochopení této diplomové práce jsou v této kapitole také prezentovány metody výběru dodavatelů a analýzy, které budou použity pro popis nákupního procesu v dané společnosti.

## 1.1 Nákup v organizaci

Nákup významně přispívá k úspěchu jakéhokoliv podnikání a rozvíjí se od role operativní až po roli strategickou. Představuje všechna opatření určená k zajištění všech podstatných zdrojů a jejich následnému využití ve všech oblastech v rámci výroby a služeb. Podíl nákupu na celkových nákladech je velmi výrazný, ve výrobních organizacích je z pravidla 40–60 %. Existují ale i obory, kde je tento podíl až 80 %. Z výše popsaného textu jasně vyplývá, že každá, byť i mála úspora v procesu nákupu výrazně ovlivňuje efektivitu podnikání. [1] [2]

Z hlediska nákupu tento termín obvykle zahrnuje základní či neopracované suroviny, ale také polotovary, hotové výrobky nebo různé sestavy a podobně. Předmětem nákupu tedy není pouze materiál, ale každý fyzický produkt a služba, které společnost sama nedokáže vyrobit, a je díky tomu závislá na externích dodávkách. [3]

Definice nákupu od různých autorů jsou následovná:

*„Nákup představuje soubor činností, jejichž cílem je zabezpečení výrobní, obchodní a jiné činnosti organizace požadovaným sortimentem výrobků, polotovarů, surovin, energií, obalů aj. a služeb v požadované kvalitě, v požadovaný čas, na požadované místo při ekonomických nákladech.“ [2, s.9]*

*„Nákupem jsou obchodní operace, jimiž podnik (organizace) zabezpečuje potřebným zbožím (materiálem) určeným pro další zpracování nebo prodej (surovinami, polotovary, díly, výrobky a obaly) své výrobní, obchodní nebo jiné činnosti; patří sem též zabezpečení palivy a energiemi a zabezpečení externími službami.“ [4, s.306]*

### 1.1.1 Funkce nákupu

Nákup je jednou ze základních funkcí podniku, a to bez ohledu na to, zda se jedná o podnik výrobního či obchodního charakteru, ale také ve službách. Z logistického pohledu lze hlavní činnosti podniku rozdělit na následující subsystémy:



Obr. 1.1 Základní subsystémy podniku

Zdroj: [5]

Výše uvedený proces v průmyslovém podniku lze vylíčit pomocí tří hlavních funkcí:

- nákupní funkce: sloužící k zajištění a pokrytí všech potřeb podniku,
- výrobní funkce: zabezpečuje tvorbu finálního produktu a výkonů,
- prodejní funkce: uplatnění výkonů na daném trhu. [5]

Stěžejní funkcí nákupu je co nejefektivněji zabezpečit pokrytí potřeb podniku materiálem, surovinami a výrobky za využití minimálních nákladů v požadovaném čase, množství a stavu.

Dalším důležitým aspektem k správnému fungování nákupu je také aktivní spolupráce s jinými institucemi (útvary) podniku, a to například s řízením a plánováním výroby, finančním oddělením, logistikou apod. Pro splnění efektivního zabezpečení výše uvedených tvrzení a zajištění co nejpríznivějšího výsledku hospodaření je důležité splnit následující funkce:

- ve správný čas a co pokud možno nejpřesněji předpovídat budoucí spotřebu materiálu,
- pro uspokojování těchto potřeb zvažovat eventuální disponibilní zdroje,

- uzavírat a projednávat smlouvy efektivních dodávek a také sledovat jejich následnou realizaci,
- projednávat změny, odchylky v potřebách dodávek,
- správné fungování a efektivní propojení skladování, manipulačních procesů a dopravy,
- zavedení či zefektivnění informačního systému,
- provádění monitoringu dodavatelů a jejich následný výběr. [5]

### 1.1.2 Cíle nákupu

Hlavním cílem nákupu je efektivní zajištění všech potřebných zdrojů pro splnění obchodního a finančního plánu podniku. Jedná se především o:

- **uspokojování potřeb pro zajištění plynulé, bezproblémové výroby** – na základě potřeb výrobků i služeb vzniká u organizace potřeba pro výrobní proces, stejně jako u potřeb lidských při pocíťovaném nedostatku. Díky těmto potřebám a požadavkům nabírá výrobek či služba na hodnotě.
- **snižování nákupních nákladů** – snížením nákladů se rozumí snaha snížit v následujícím plánovacím období náklady. V praxi to znamená například pořízení materiálu za co nejnižší možnou cenu. Je nutné zmínit, že se musí brát na zřetel míra vlivu tohoto kroku na ostatní cíle. Snížení nákupních nákladů může vést k růstu rizika, zhoršení kvality nebo také ke zvyšování zásob.
- **zvyšování efektivity nákupu** – v nákupu hraje kvalita (jakost) významnou roli. Například nekvalitní materiál při vstupu do výroby a v celém procesu výroby může způsobit mnohočetné škody. Kvalita je standart, který by měli všichni schválení dodavatelé automaticky dodávat, a to ve správném množství, správné ceně a za dodržení platebních podmínek. Zvyšováním kvality dodávaných produktů lze zvýšit efektivitu výroby a také minimalizovat riziko vad. Další možností zvyšování efektivity je nákup celých podsestav, nikoli jen dílů, čímž se může zvýšit produkce výroby, přičemž může dojít k výměně dodavatelů, kteří jsou schopni dodávat tyto podsestavy.
- **snižování nákupního rizika** – nakupované položky mohou být různé jakosti. To má za příčinu, že se snižující se jakostí roste nákupní riziko. V případě mimořádné, neplánované události se nemusí jevit vybraná varianta jako optimální ve vztahu k již stanoveným cílům, které si nákupčí stanovil, a to má za důsledek

zvýšení nákupního rizika. Riziko nepředstavuje pouze jakost nakupovaného produktu, ale také se pojí s nedodržením podmínek, dodací lhůty či špatným servisem.

- **neustálé zlepšování flexibility nákupu** – vzhledem k současnému trendu, kdy se budoucí potřeby a plánování velmi často mění, je nutné k tomu přizpůsobit i větší flexibilitu nákupu. Je nutné využívat více nákupních zdrojů pro rychlou reakci na změny budoucích potřeb. K tomuto zajištění je výhodné mít uzavřeny dlouhodobé vztahy s dodavateli, ale zároveň mít zajištěnou skupinu potenciálních dodavatelů, od kterých je možné rychle pořídit potřebné zdroje v případě jakýchkoliv změn. [6]

## 1.2 Nákupní proces

Každý úspěšný nákup je řízen jednotlivými procesy, které jsou souhrnem činností pro každou danou fázi nákupu. Nákupní proces je z pravidla rozdělen do těchto fází:

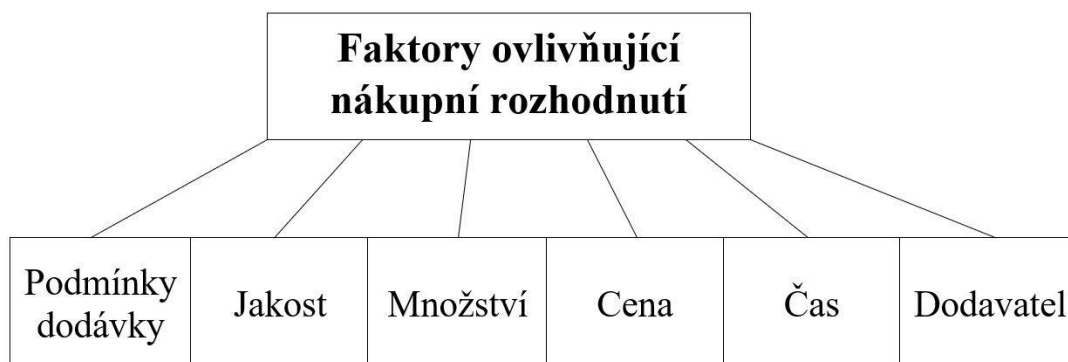
1. **Stanovení potřeb** – na základě obchodního a finančního plánu společnosti je nutné vytvořit definici požadavků mnoha útvarů pro krytí různých potřeb a služeb. Dále je nutné specifikovat pro zajištění veškerých zdrojů organizace finanční náročnost a její rozložení v čase. V této fázi je nezbytné kalkulovat aktuální stav zásob vystavených objednávek a predikce poptávky navazující na dlouhodobou strategii směřování organizace.
2. **Identifikace služeb a výrobků vhodných pro pokrytí potřeb a následný výběr dodavatelů** – v této fázi nákupního procesu je nutné vytvořit co nejširší možné portfolio dodavatelů, přičemž jsou brány v potaz nejen dodací podmínky, ale také zajištění požadované kvality výrobků a služeb. Pro identifikaci možných dodavatelů čerpáme především ze stávajících, potencionálních a ztracených dodavatelů včetně nových zdrojů (např. internet, veletrhy, odborný tisk apod.) Na základě vnitropodnikového rozdělení nakupovaných položek definujeme skupiny možných dodavatelů.
3. **Detailní specifikace potřeb a první výběr dodavatelů** – v součinnosti s ostatními útvary společnosti vytváříme definici požadavků na nakupované výrobky a služby. Tato definice slouží k prvotní selekci dodavatelů podle vybraných kritérií.

4. **Oslovení reálných dodavatelů** – na základě formulovaných kritérií výběru pro výrobky a služby je možné vytvořit detailní poptávky, které jsou zaslány vybraným dodavatelům pro vytvoření jejich nabídek.
5. **Výběr dodavatelů** – na základě kritérií pro výběr a hodnocení dodavatelů je možné vytvořit skupiny dodavatelů pro jednotlivé výrobky a služby, s kterými se předpokládá uzavření smluvních vztahů pro budoucí dodávky.
6. **Uzavření smlouvy** – v této etapě nákupního procesu dochází k reálnému uzavření smluvních podmínek s dodavatelem, přičemž je nezbytné vyjasnění všech podmínek dodávek jako jsou především: cena, kvalita, množství, platební podmínky, parita a případná reklamační řízení. Smlouvy jsou uzavírány v souladu s platnými interními předpisy a také dle obchodního zákoníku ČR. Velmi důležitou částí je také komunikace o podmínkách jakostí dodávek dle ISO. Při uzavírání dlouhodobých smluv s klíčovými dodavateli je nutné brát na zřetel riziko možné fluktuace cen, a proto do smluvních podmínek je potřeba použít zajišťovací nástroje, které eliminují toto riziko (mezinárodní indexy
7. **Realizace nákupu** – při realizaci dodávek je nutné definovat velikost dávky rozložené v čase a zajištění vstupní kontroly jakosti přijímaného materiálu. Pro větší flexibilitu a úsporu finančních prostředků je možné přenést část nákladů na dodavatele, tzn. že dodavatel drží objednaný materiál na svém skladě (buffer stock) a jeho čerpání probíhá formou JiT přímo do výrobního procesu společnosti.
8. **Periodické hodnocení dodavatelů** – na základě dat o kvalitě dodávek se provádí vyhodnocení dle stanovených kritérií, z kterého se vytváří kategorizace dodavatelů a také podklady pro jejich neustálé zlepšování (zasílání feedbacků vyhodnocení s identifikací slabých stránek pro jejich možné zlepšení). [2]



### 1.2.1 Faktory ovlivňující nákupní proces

Úspěch vstupu podniku do hospodářské soutěže závisí především na správných manažerských rozhodnutích, které ovlivňuje celá řada faktorů (viz Obr. 1.2).



Obr. 1.2 Faktory ovlivňující nákupní rozhodnutí

Zdroj: [6, s 23]

**Podmínky dodávky** – důležitou podmínkou realizace dodávky jsou definované parametry z pravidla v kupních smlouvách. V KS jsou specifické platební a dodací podmínky, které musí být zřetelně formulovány, jelikož jsou nedílnou součástí každé kupní smlouvy. Dílčí dodávky je možné realizovat i na základě oboustranně potvrzených objednávek. V KS bývá z pravidla klauzule o platnosti aktuálních obchodních podmínek zákazníka, které ošetřují rozsáhlejší detaily podmínek dodávek a řešení možných problémů (vady, reklamace apod.)

**Jakost** – jakost každé dodávky musí odpovídat účelu použití ve výrobě, přičemž je velmi důležité tyto dodávky realizovat při co nejlepší ceně z důvodu zvyšování efektivity a také dle platných předpisů jakosti ISO.

**Množství** – dalším faktorem při nákupním rozhodování je určení správného množství materiálu. Majitel firmy, který nakupuje ve velkém chce dosáhnout co nejvyšších finančních úspor. Těchto úspor lze dosáhnout například slevami, které poskytuje dodavatel materiálu při větším odběru. Zde je nutné si dát pozor na to, že větší dodávky materiálu mohou způsobit nadměrné množství zásob na skladě. Díky tomu může být materiál na skladě již zastaralý, poničený, opotřeбенý a celkově mohou vzniknout nemalé náklady na případné další skladování. Také zde vzniká riziko propadu cen materiálu na trhu, což znamená, že naskladněný materiál bude velmi drahý a bude prodražovat finální

výrobky, čímž bude snížena konkurenceschopnost podniku. Na druhou stranu nákup v menších dodávkách je nutné pořizovat při častějších objednávkách, což má za následek vyšší náklady na jednotku. Zde je možnost nakupovat materiál (výrobek) ve chvíli, kdy je produkt žádan zákazníky – což tyto náklady výrazně snižuje a zároveň minimalizuje riziko znehodnocení zásob při propadu cen.

**Cena** – Cena výrobků a služeb je jedním z nejdůležitějších parametrů nákupu, nicméně nejnížší cena neznamená vždy nejefektivnější pořízení. Nejnížší cena v sobě může skrývat i různá rizika, jako jsou nedodržení určitých parametrů kvality. Proto je velmi důležité při porovnání cen s konkurencí detailně specifikovat a následně analyzovat, zda všechny parametry této nejnížší ceny odpovídají požadovanému standardu. Existují některá odvětví průmyslu, kde při výběrových řízeních rozhoduje pouze cena a ta nejnížší je vítězná, jsou to ale většinou podniky, které produkují velmi jednoduché výrobky, kde vysoká kvalita není tak důležitá. Cílem nákupu je zajištění co nejlepších zdrojů v požadované kvalitě za co nejnížší cenu (nemusí být vždy ta nejnížší nabízená).

**Čas** – dodávky v čase musí být kontrahovány a realizovány tak, aby nenarušovaly plynulost výroby a byly vždy v čas u první operace výrobku bez dalšího skladování. Tyto dodávky mohou být realizovány jako JiT. Dále existují typy dodávek v čase, kdy se plánuje v souladu s obchodním plánem na delší časová období, kde z pravidla jsou dodávány na sklad výrobce a následně využívány ve vlastní výrobě – zásoby na skladě. U každé dodávky je důležité definovat požadovanou dodací lhůtu (uplynulá doba mezi vystavením objednávky a dodáním zboží). V dnešním globálním světě se řada výrobků nakupuje na velké vzdálenosti, především lodní dopravou v kontejnerech. Toto je velmi efektivní způsob nákupu (nákup ve velkém množství), nicméně zde existuje riziko opoždění dodávky, jelikož zde existuje řada faktorů, které mohou dodávku opozdit (vliv počasí, změny lodních tras, zdržení v přístavech, vliv politické nestability apod.)

**Dodavatel** – kvalitně nastavená kritéria pro výběr dodavatelů jsou velmi důležitým faktorem pro zajištění spolehlivosti dodávek. Dodavatelů jsou vybíráni na základě těchto kritérií, ale také na základě dlouhodobých vztahů, během kterých byla ověřena spolehlivost a kvalita jejich dodávek. Tento faktor je velmi důležitý, protože případný výběr dodavatele, který splňuje všechny požadované parametry ještě nezaručuje spolehlivost dodávek v čase, ten bývá z pravidla ověřen předešlými dodávkami a úzkými dodavatelskými vztahy. V případě opožděných dodávek může docházet k narušení plynulosti výroby a následným ztrátám v hospodářských výsledcích. [6] [7]

### 1.2.2 Nákupní situace

Z pravidla existují tři typy nákupních situací, které jsou z velké části ovlivňovány zvolenou nákupní strategií podniku. Jedná se o tyto situace:

**Běžný, opakovaný nákup** – jedná se o nejjednodušší typ nákupní situace a to proto, že jde o situace, kdy je již vybrán dodavatel, požadavky zákazníka jsou ustálené a je s ním uzavřena dlouhodobá smlouva.

Tento typ nákupu nevyžaduje součinnost s dalšími útvary a je delegován především na členy oddělení nákupu, kteří mají společně s dodavatelem dostatek znalostí a kompetencí provádět tyto opakované transakce. Vzhledem k tomu že v tomto typu nákupní situace dodavatel i nakupující z pravidla nemění své požadavky a jednají pouze o množství a termínu dodání je realizace dodávek velmi jednoduchá.

I u tohoto způsobu nákupu je nutné mít stále na paměti zvyšování úrovně dodávek, a proto zákazník na dodavatele vyvíjí tlak, aby přicházel s novými návrhy na zlepšení technických či dodacích podmínek (případně zvýšení kvality) a tím přispívá k zvýšení efektivity výroby. Tento proces se nazývá “proces neustálého zlepšování“. [3]

**Modifikovaný nákup** – se rozumí nákupní situace, při níž se mění část nebo celý požadavek na nakupované díly nebo výrobky. Tyto změny jsou z pravidla vyvolány změnou výrobních technologií (např. modernizace, nové stroje apod) nebo novými požadavky konečného odběratele zákazníka (nová legislativa, dopad na životní prostředí apod).

Při realizaci tohoto typu nákupu je nutná i součinnost s ostatními útvary podniku (vývoj, konstrukce, výroba). Rozhodující kompetence se většinou přesouvají na členy vedení společnosti a v případě významných změn, které mění podstatu výrobku, tak přecházejí tyto kompetence na jednatele (CEO).

K výběrovým řízením na tyto dodávky jsou přizváni nejen stávající, ale i potenciální dodavatelé. Vzhledem k širšímu portfoliu dodavatelů je zde příležitost ke zlepšení dodávek, jelikož je vyvíjen na stávající dodavatele tlak dalších nabídek od nových (potenciálních) dodavatelů. Pokud si chce stávající dodavatel udržet svou pozici, musí splnit nejen požadavky na změny, ale také přijít se zlepšením. V případě že stávající dodavatel není schopen splnit požadované podmínky na změnu a zlepšení dodávek, tak je vybrán nový dodavatel, který už ovšem dodává za nových (efektivnějších) podmínek než původní (stávající). [3]

**Nový nákup** – při změně oblasti obchodování (např. zavedení nového výrobku), poskytování nových služeb či změně výrobního programu je nutnost rozhodovat z pravidla o nových nákupech. Tyto situace vyžadují značné nároky na hledání dalších informací, kde se zapojuje značná část pracovníků podniku či týmy odborníků.

Prvotní nákup cílí především na hledání nových dodavatelů, se kterými nemá podnik žádné zkušenosti. Rozhodovací pravomoci se tím pádem přesouvají na vedení společnosti či řídicí útvary. Dodavatel i zákazník zároveň cílí na minimalizaci rizik spojených s navázáním nových vazeb.

Dále je z pravidla nutné provést ověřovací série dodávek, tak aby vznikla jistota, že nové dodávky budou v souladu se všemi požadavky zákazníka (výroby). Ověřuje se především kvalita, způsob a termín dodání, balení a dodání správné dokumentace (certifikát jakosti, dodací list, oznámení o shodě apod.) [3]

Tab. 1.1 Nákupní situace

Nákupní situace	Charakteristika problému		
	Novost	Potřeba informací	Zřetel na nové alternativy
Nový nákup	vysoká	maximální	velký
Modifikovaný nákup	střední	mírná	ohraničený
Běžný, opakovaný nákup	nízká	malá	žádný

Zdroj: upraveno dle [3, s.289]

### 1.3 Nákupní strategie podniku

Nákupní strategie by měla obsahovat tyto základní části:

#### **Materiálová strategie**

V rámci této strategie musí podnik rozhodnout, zdali materiál nakoupí, vyrobí či jej převede do kooperace. Hlavní rozhodnutí nákupčího se vztahuje především na správnou volbu zajištění materiálu z vlastní výroby či zda jej nahradí cizí dodávkou.

Vlastní výroba je upřednostňována před cizí dodávkou v situaci, kdy:

- vlastní náklady na výrobu jsou nižší než cena dodávky,
- doprava či skladování není realizovatelné,
- vlastní výrobou dosáhneme lepší kvality jak u cizí dodávky,

- vlastní kapitál není dostatečně využit a je k dispozici,
- vlastníme patenty, know-how apod.,
- materiál není možno domluvit s jiným dodavatelem.

Cizí dodávka je nadřazená před vlastní výrobou za situace, kdy:

- náklady na vlastní výrobu jsou vyšší než cena dodávky,
- dodavatel dokáže zajistit lepší jakost,
- není dostatek pracovních kapacit (lidských zdrojů) pro určité činnosti,
- kapacity závodu (firmy) jsou již plně využity,
- podnik nemá zkušenosti s výrobou daného materiálu,
- licence, patenty apod jsou příliš finančně náročné pro podnik. [5]

Při tvorbě materiálové strategie je důležité vytvořit materiálové standardy, tzn. vytvořit si jednotlivé materiálové skupiny podle způsobu užití a pořízení. K těmto skupinám jsou přiřazeny konkrétní skupiny dodavatelů, kteří jsou nejvýhodnější pro daný sortiment.

Materiálové standardy umožňují:

- zvýšení produkce výroby,
- rychlejší pořízení,
- efektivní řízení skladových zásob,
- sériovost výroby,
- zlepšení kvality výroby a spolehlivost produkce. [5]

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

Součástí nákupní strategie je taktéž řízení dodavatelsko-odběratelských vztahů, které by měly odpovídat všem platným předpisům a nařízením, a co k nejefektivnějšímu zajištění potřebných zdrojů pro výrobní i nevýrobní části podniku.

K zajištění optimálních dodavatelsko-odběratelských vztahů je potřeba zabezpečit:

- správnou volbu dodavatele,
- efektivní dodávkové cesty,
- metodiku o rozhodování podmínek dodávek.

Nastavením dodavatelsko-odběratelských vztahů na základě výše popsaného je docíleno stabilního portfolia dodavatelů, rozdělení nákupu mezi nejvhodnější dodavatele a následného optimálního řízení činnosti s dodavateli.

Je také důležité vyhodnotit ekonomickou náročnost nákupu – tzn. především nákladů na pořizování vstupů a také náročnosti udržování zásob. Nedílnou součástí při tomto rozhodování jsou platební a dodací podmínky, spolehlivost dodavatele apod. [5]

Samotná tvorba nákupní strategie je výsledkem několika hlavních činností, které lze chronologicky rozdělit na tyto fáze:

**Fáze průzkumná** – Jedná se o vytvoření souboru informací, které jsou nezbytné pro následující fáze při tvorbě vhodné strategie nákupu. Průzkumná fáze klade důraz především na nákupní průzkum trhu, výběr a následné vyselektování potencionálních dodavatelů, rozdělení nabídek a celkové shrnutí podkladů.

**Fáze analytická** – na základě získaných dat z průzkumné fáze se zhodnocují výsledky tohoto průzkumu dodavatelského trhu. Provádí se detailní analýza všech dat a parametrů, která se nazývá „situační analýza“. Tato analýza se zaměřuje nejen na získaná data, ale také na makroekonomické a legislativní podmínky, které jsou také důležitou součástí při tvorbě nákupní strategie.

Dalším krokem analytické fáze je tvorba SWOT analýzy, která identifikuje silné a slabé stránky podniku, dále také hrozby a příležitosti.

**Fáze predikční** – identifikuje a předpovídá možné budoucí potřeby podniku ve strategickém období – tzn. odpovídá na vytvořený strategický plán. Zohledňuje a reaguje na změny vnějších podmínek parametrů, které slouží k získání zdrojů pro budoucí uspokojení předpovídaných potřeb.

**Fáze projekční (rozhodovací)** – jedná se o nejdůležitější fázi, jelikož obsahem tohoto procesu je formulování a následná volba strategických cílů společnosti. V této fázi se podnik rozhoduje o dosažení těchto cílů a určuje ty nejvhodnější způsoby jejich dosahování (např. výběr operací nákupního materiálového mixu, volba dodavatelů, zda podnik bude mít zásoby a popřípadě jaké množství bude udržovat na skladě, hodnocení variant a dodavatelů apod.) [5] [6]

### 1.3.1 Strategické rozhodování

Strategie: „*stanoví cesty, jak dosáhnout naplnění poslání, vize a cílů. Představuje koncept celkového chování podniku, určuje nezbytné činnosti a alokaci zdrojů potřebných pro dosažení zamýšlených záměrů.*“ [8, s. 2]

Za podnikatelským úspěchem na trhu stojí především správné předvídání příležitostí daného trhu a řešení všech možných problémů. Strategické rozhodování (řízení) je základem řízení celého podniku a je souborem všech podnikových aktivit zaměřených především na to, jakým směrem dalšího rozvoje se chce podnik vydat.

Vrcholoví manažeři nákupu či jiných oddělení (popřípadě vlastníci firem), kteří mají na starost nákup, musí formulovat a zavádět strategie směřující k dosažení předem daných cílů. Tyto cíle musí být předem stanoveny v souladu mezi vnitřním a vnějším prostředím firmy a také k zajištění prosperity a úspěchu daného podnikání. [9] [10]

Tab. 1.2 Pro a proti zavedení strategického rozhodování v podniku

<b>Pro</b>	<b>Proti</b>
Umožňuje podnikům předvídat měnící se podmínky.	Řídící pracovníci nemohou plánovat dlouhodobě díky rychle se měnícím podmínkám.
Zaměstnancům dává jasně definované cíle a směry budoucí činnosti podniku.	Strategické cíle jsou často nejednoznačně a obecně formulovány.
Díky zavedení strategického rozhodování jsou podniky mnohem efektivnější.	

Zdroj: [9]

Strategické rozhodování často formuluje strategii pomocí hierarchického přístupu, který je založen na definování poslání, vizí, strategických cílů a strategie.

**Poslání** – identifikuje základní funkce a poslání podniku a tím i jeho smysl existence (hodnoty, které podnik uznává). Poslání (mise) společnosti je v souladu s vizemi zakladatele (majitele), kde se rozhoduje, co bude předmětem podnikání, jaké zákazníky bude mít, jaké dodavatele musí zvolit a jakými výrobky či službami bude uspokojovat přání svých konečných zákazníků. [8] [9]

**Vize** – na rozdíl od poslání má dlouhodobý charakter. Spočívá o vyjádření budoucího stavu podniku, tzn. že je obrazem budoucnosti, co podnik očekává.

**Strategické cíle** – odvíjí se od poslání a vizí společnosti a cílí na předpokládané výsledky v budoucnosti. Volby cílů jsou ovlivněny a omezeny hodnotami, které podnik uznává. Primárním cílem je maximalizace hodnoty podniku pro vlastníky (akcionáře). [8]

### 1.3.2 Strategický nákup

Hlavním úkolem strategického nákupu je optimalizace nákupního procesu a řízení portfolia dodavatelů s cílem zajistit co nejlepší podmínky pro zajištění zdrojů pro potřeby

daného podniku. Cílem této analýzy je vytvoření nákupní strategie, která podporuje hlavní dlouhodobé cíle společnosti.

Velmi důležitou součástí strategického nákupu je analýza, zda bude podnik nakupovat všechny zdroje samostatně nebo částečně v kooperacích, a to například nákupem již hotových celků, ze kterých se bude skládat hotový výrobek (outsourcing). [5]

### **Metoda outsourcingu**

Je dnes velmi moderním nástrojem pro lepší transparentnost nákladů a jejich evidenci. Dále je zde také možnost přístupu k novým technologiím a know-how, kterými disponuje dodavatel. Nemalou výhodou je větší možnost soustředit se na vlastní koncepci firmy. Dochází zde také k zeštíhlení výroby, kdy nejsou potřeba všechny prostory, technologie a lidé, kteří vykonávali činnosti, které nakupujeme od externího dodavatele. Pozitivním efektem zeštíhlení výroby je zvýšení výkonu na jednotku a z toho plynoucí snížení celkových nákladů. Existují zde i nevýhody outsourcingu jako je například nutnost vytváření nových externích vztahů s dodavateli, jejich řízení a následná kontrola.

Při tomto způsobu nakupování dochází k jisté výměně a průniku informací mezi oběma subjekty (dodavatel – zákazník), čímž zde může vzniknout riziko spojené s únikem interních informací. V outsourcingu vzniká určitá závislost na dodavatelské firmě, v případě situace, kdy se dodavatel dostane do problémů a z tohoto důvodu by mohlo dojít k částečnému přenosu těchto problémů i na zákazníka (odběratele). [6] [11]

## **1.4 Organizační struktura nákupu**

Organizační struktura nákupu je výsledkem zvolené nákupní strategie. V oblasti nákupu nelze přesně specifikovat strukturu nákupu, jelikož je každý podnik různorodý a platí pro něj jiná pravidla. Lze ale navrhnout a aplikovat určitá doporučení ke zlepšení organizace nákupu a jeho vedení. [2]

### **1.4.1 Organizační struktura dle nákupní činnosti**

V rámci řešení organizace a struktury nákupu musí podnik nahlížet na optimální provázanost činností a kompetencí s ostatními odděleními organizace. Vedoucí nákupu



bývá z pravidla členem vedení společnosti, jelikož nákupní oddělení z pravidla disponuje velkými finančními prostředky daného podniku.

Postavení nákupu (nákupního oddělení) je z pravidla již v první “horizontální“ vrstvě podnikové struktury a je řízeno přímo ředitelem společnosti. Útvar nákupu je rovnocenným oddělením v organizační struktuře podniku stejně jako ekonomické oddělení a oddělení výroby.

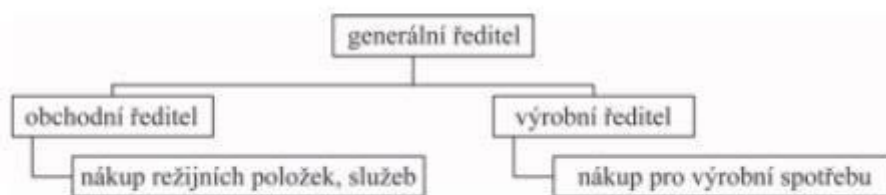
Při vnitřní dělbě práce nákupního oddělení je nutné brát na zřetel hlavní zaměření podniku, a proto jsou obvykle činnosti nákupního oddělení rozděleny dle:

- **nakupovaného sortimentu** – kdy se nákupčí zaměřuje (specializuje) na určitou homogenní skupinu nakupovaného materiálu dle sortimentního rozdělení v podniku. Tito nákupní specialisté se zabývají zajištěním konkrétního sortimentu, který vykazuje shodné znaky v metodách nákupu jako jsou například: nákup oceli, nákup spojovacího materiálu, elektro komponentů apod. Dále se jednotliví specialisté nákupu zaměřují na zajištění vstupů a služeb pro jednotlivé útvary podniku pro které jsou tyto vstupy (služby) určeny. V neposlední řadě po vyhodnocení metody ABC, jsou definovány nejdůležitější skupiny materiálu podle jejich hodnoty, které mají významný podíl na celkové finanční zainteresovanosti nákupu a celého podniku. Na to je třeba brát ohled při dělbě kompetencí jednotlivých nákupčí uvnitř nákupního útvaru.
- **odbornosti a specializace** – pracovníci, kteří mají vysokou odbornost a znalost určitého sortimentu nebo služeb jsou uvnitř nákupního oddělení samostatně zodpovědní za nákup tohoto sortimentu a služeb. Nevýhodou tohoto rozdělení je riziko spojené se ztrátou tohoto specialisty (odborníka), kdy bývá z pravidla obtížné jej nahradit. Nevýhodou je možná “provozní slepota“ nákupčího, který je zaměřen na konkrétní dodavatele a ztrácí přehled o celém konkurenčním prostředí.
- **dodavateľsko-odběratelských vztahů** – především pro klíčové dodavatele, jsou v nákupním útvaru přiděleni samostatní pracovníci, kteří se starají o určitou skupinu dodavatelů. Toto rozdělení je z pravidla pro dodavatele mající na trhu významné nebo monopolní postavení a také u podniků, které mají širokou škálu dodavatelů. Výhodou jsou nadstandartní osobní vztahy (odběratel-dodavatel) a dalším benefitem díky kumulaci objednávek je dosažení nejnižší možné nákupní ceny.

- **geografického členění** – tato metoda se využívá především u velkým mezinárodních korporací, kde jsou pracovníci nákupních útvarů děleni dle jazykových schopností na mezinárodních trzích a také dle rozdělení na jednotlivé země či regiony, kde jsou dodavatelé lokalizováni. [7]

Dle typu organizace může být nákup centralizovaný, decentralizovaný nebo kombinovaný. Výše popsané přístupy k řízení nákupu jsou detailně rozepsány v následující podkapitole (1.4.2), kde budou detailně popsány a definovány výhody či nevýhody jednotlivých metod.

Klasické řešení stupně centralizace je zařazení nákupu pod výrobní úsek společnosti. Díky tomu dochází při nákupu k detailnější znalosti potřeb výroby a tím se snižuje riziko pořízení nekvalitního materiálu a následných možných reklamací. Tyto činnosti řídí a odpovídá např. vedoucí výroby. Příklad zařazení nákupu pod výrobní úsek je názorně předveden na obrázku 1.3. [2]



Obr. 1.3 Příklad organizační struktury nákupního útvaru

zdroj: [2, s. 115]

### 1.4.2 Centralizace nákupu

Centralizací nákupu se rozumí soustředění všech nákupních činností do jednoho místa podniku, tzn. přesun do samostatného nákupního útvaru (oddělení).

Míru centralizace stanovuje především úroveň řízení, kam se má daný útvar zaměřovat a lokalizovat. Společnost se musí také rozhodnout, pod jaký úsek podnikového řízení zařadí nákupní oddělení.

Centralizované pojetí nákupu se snaží posílit vyjednávací metody a postavení odběratele vůči zákazníkovi, tím že kumuluje veškeré potřeby podniku do jednoho místa. Díky sjednocení nákupních činností do jednoho útvaru má podnik možnost vybavit tento útvar

vysoce kvalitními odborníky (specialisty), kteří účinněji a kvalifikovaněji zajišťují dodávky a nákupní úkoly. Také zde vzniká možnost vybavit nákupní oddělení kvalitním softwarem. To má za důsledek, že je zde vytvořena lepší komunikativnost či kontrola napříč odděleními. V neposlední řadě je nutnost zmínit, že náklady na nákup jsou mnohem nižší.

Centralizovaný nákup (oddělení) má i své nevýhody, a to především nižší operativnost, nebo to že reakce na změnu požadavků daného útvaru jsou mnohem pomalejší než u nákupu decentralizovaného či kombinovaného. [2] [7]

### **1.4.3 Decentralizace nákupu**

Je opakem centralizovaného pojetí nákupu. Jednotlivé oddělení si opatřují nákup samostatně – tzn. že nákup je rozdělen i mezi nižší útvary podniku.

Decentralizací dokáže podnik zapojit více pracovníků v oblasti nákupu, kteří mají i větší volnost a prostor v rozhodování a tím pádem i pocit jejich odpovědnosti v rámci společnosti značně sílí. Také zde existuje větší propojení (kontaktu) s výrobou díky těsnějšímu kontaktu mezi odděleními a tím roste celková znalost potřeb.

Nevýhodou decentralizované organizační struktury je opomíjení předem dané nákupní strategie a také možnost narušení ekonomického plánu nákupu. To má za důsledek vyšší náklady na nákup, rostoucí zásoby či znehodnocení efektivního toku materiálu. [7]

### **1.4.4 Kombinace centralizovaného a decentralizovaného nákupu**

Kombinovaný způsob výše zmíněných způsobů vylučuje jejich negativní stránky, a naopak zvyšuje využití pozitivních stránek.

Obecně se nejvíce uplatňuje v praxi právě kombinace obou forem organizace nákupu, je ale lepší vycházet z již osvědčených zásad: tam kde obsah činnosti tvoří strategické rozhodování a kde funguje dlouhodobější plánování, koordinace a kompletace činností, tam je vhodné zvolit centralizované pojetí nákupu. Naopak operativní výkonné činnosti nákupu je výhodnější decentralizovat.

Další kombinací, která je v praxi často využívána je propojení funkčního a materiálového principu. Tato kombinace člení nákup dle nakupovaných položek. Pravomoci pro různé skupiny položek se přemisťují na nákupní týmy, které jsou složeny

z dispečera (ten má na starost operativní úkoly) a z nákupčí (je pověřen především strategickými úkoly). Je velmi důležité, aby obě osoby, tj. nákupčí a dispečer mezi sebou kvalitně a organizovaně komunikovali. [6]

## **1.5 Dodavatelско-odběratelské vztahy**

Klíčovým článkem nákupní strategie je správný výběr a hodnocení stálých i potenciálních dodavatelů. Správný výběr dodavatelů má velký vliv na výsledky hospodaření podniku a v úzké spolupráci pomáhají při realizaci strategických cílů a v nemalé míře také přispívají k rozvoji podniku. Dodavatelské portfolio se skládá z pravidla z několika skupin, které jsou úzce zaměřené na sortiment zboží, který vykazuje podobné podmínky pro nákup nebo jejich využití ve výrobě. Každá z těchto skupin má specifické podmínky dodávek, a proto i volba kritérií pro hodnocení a výběr dodavatelů může být odlišná. Před vlastním výběrem kritérií pro hodnocení a výběrem dodavatelů předchází tomuto procesu poměrně náročná fáze, a to získávání potřebných informací a následná komunikace s dodavateli. Nesprávný výběr dodavatelů může vést k velkým ztrátám, které lze již velmi obtížně měnit během vlastního nákupního procesu. Správně vybrané portfolio dodavatelů se významně podílí na nákladech, zásobách a také na kvalitě a prodejnosti výrobku, a tím ve svých důsledcích v zisku. [3] [6]

### **1.5.1 Kritéria pro výběr dodavatelů**

V rámci nákupního procesu jsou dalším předmětem potencionální dodavatelé. Rozhodování o tom správném dodavateli patří k hlavním úkolům nákupu. Dobře zvolený dodavatel do značné míry ovlivňuje náklady na nákup, výslednou kvalitu výrobku či služeb a také celkové výsledky podniku na daném trhu. Při rozhodování se liší postup hodnocení dodavatelů, a to na základě toho, zda se jedná o nový, opakovaný či modifikovaný nákup. Aby bylo finální rozhodování o potenciálních či stálých dodavatelích úspěšné, je nutné v podniku stanovit přesné postupy a metodiky hodnocení dodavatelů.

Etapa hledání a vyhodnocení toho správného dodavatele je možno provést například pomocí ABC analýzy, pomocí které jsou jak dodavatelé, tak nakupované položky roztríděny do tří skupin. Zvýšenou pozornost je třeba věnovat především položkám (dodavatelům) ze skupiny A. [3] [6]

Pro správný výběr potencionálních dodavatelů je třeba provést analýzy v rámci nákupního marketingu. Výstupem analýzy jsou informace o budoucích dodavatelích:

- **obecné informace o podniku** – forma podnikání, velikost podniku včetně jeho obratu, výrobní program a možnosti dodavatele, technické zázemí, finanční situace dodavatele
- **detailní informace o vztahu k nakupovanému materiálu** – kvalita dodávaného materiálu dle požadovaných parametrů, možnosti výroby a jejich kapacit, spolehlivost dodavatele včetně jeho subdodavatelského řetězce, metody řízení kvality dle ISO
- **současné dodavatelsko-odběratelské vztahy** – v závislosti mezi dodavatelem a odběratelem, možnosti inovace v dodávkách materiálu, vztahy spolupráce včetně vzájemné odpovědnosti, spolupráce při likvidaci odpadu, možnosti vytvořit vzájemné dodávky s dalšími dodavateli
- **nástroje kondiční politiky, které jsou v možnostech dodavatele** – jedná se o nejvýznamnější kritérium, kterým jsou platební a dodací podmínky, cenové slevy a srážky, příplatky a přírážky, očekávaný vývoj ceny, celkové rabaty
- **možnosti servisu poskytované dodavatelem** – služby (např. příprava materiálu, dodání potřebných dávek), technické možnosti, poradenství, logistika apod. [1] [3] [12]

### 1.5.2 Klasifikace dodavatelů

Pro výběr dodavatelů je doporučeno vyjít z poznatků při jejich sledování v delším časovém období. Díky tomu můžeme dodavatele lépe třídit. Každý dodavatel se v určitých věcech odlišuje, proto je vhodné si tyto dodavatele rozdělit do skupin dle nákupní strategie:

- Dodavatele, kteří neustále zlepšují kvalitu svých výrobků nazýváme „**novátoři**“. Jedná se o ideální dodavatele pro podnik, jelikož jak již bylo řečeno, zvyšují jakost svých výsledných produktů, mají své vlastní vývojové a výzkumné oddělení a nabízejí podniku mnoho forem spolupráce. Novátoři v zásadě nabízejí omezené portfolio produktů, ale na druhou stranu se více zaměřují na přání zákazníka.
- Další skupinou tvoří tzv. „**experti**“. Výrobky a služby dodávají na vysoké úrovni, jelikož se jedná o vrcholové dodavatele ve svém oboru a mají vysoké postavení na daném trhu. Oproti novátorům se ale nesoustředí na svou vývojovou základnu

a odběratelům poskytují svá řešení – tzn. že spolupracují jen za situace, kdy odběratel přijme jejich návrhy.

- Dodavatelé, kteří se specializují především na oblast výroby základních produktů a služeb se označují za „**konzervativce**“. Nabízí většinou pouze standartní sortiment, který je již z dlouhodobého hlediska osvědčený. O případné inovace nemají velký zájem a o užší spolupráci s konečným zákazníkem také moc nestojí.
- „**Napodobitelé**“ tvoří velkou základnu dodavatelů. Výrobky, které dodávají ve velké míře vyrábějí na základě licencí, které jim udělili původní výrobci. Díky tomu nemají svá vlastní vývojová centra a skrze to nelze u těchto dodavatelů očekávat, že odběrateli vyhoví u specifických přání (např. na změnu požadavků).
- Mnoho firem, především těch obchodních, poskytuje širokou škálu výrobků, tak i služeb, a proto jsou označováni jako tzv. „**univerzalisté**“. Tito dodavatelé mají velkou roli v dodavatelském řetězci především u režijních položek. Sortiment, který nabízejí je mnohdy roztržštěný, a proto u nich nelze očekávat větší spolupráci (např. neposkytují poradenské služby). Díky jejich široké škále nabízených produktů mohou tito dodavatelé snížit náklady společnosti, a to u položek skupiny C (ABC analýza).
- Předposlední skupinu tvoří „**spasitelé**“. Spasiteli se rozumí dodavatelé, které podnik využívá v případě nouze (např. kdy stálý dodavatel nedodá materiál potřebný pro výrobu). Jedná se o dodavatele, kteří mají velké skladové zásoby širokého sortimentu, proto jsou schopni velmi rychle reagovat na přání zákazníka (odběratele). Jelikož nebyli vybráni jako hlavní dodavatelé a nedodávají stabilně, tak si většinou tuto službu nechají dobře zaplatit.
- Poslední skupinou jsou tzv. „**podbízeči**“. Tito dodavatelé nabízejí velmi nízké ceny za své služby a zboží, ale jedná se většinou o výrobky či služby nižší kvality. U těchto dodavatelů je důležité věnovat větší pozornost na vstupní kontrole kvality a využívají se zpravidla v případě, že na trhu není dostatek požadovaného materiálu (služeb) k dispozici. Dále se také používají na výrobky, u nichž kvalita nehraje zásadní roli. [2]

Další klasifikace dodavatelů se tvoří na základě dlouhodobého sledování kvality dodávek a služeb a z pravidla je dělíme na 4 kategorie:

1. **Naprosto spolehliví dodavatelé** – jejichž dodávky jsou vždy ve shodě s požadovanou specifikací a kvalitou dodávky. Tato skupina dodavatelů je klíčová

pro konečného zákazníka, protože jsou důvěryhodní a je jistota že budoucí dodávky budou odpovídat požadavkům. U této skupiny dodavatelů, kteří podporují i budoucí růst společnosti by měl být plánován nárůst dodávek.

2. **Průměrní dodavatelé** – z pravidla nejpočetnější skupina dodavatelů. Jejich dodávky splňují většinou požadavky zákazníka, ale vykazují občasně výkyvy v kvalitě dodávky materiálu nebo výrobku. Zde je nutná trvalá a důsledná kontrola, a to jak kvalitativní, tak kvantitativní. U těchto dodavatelů je nutné vyvíjet tlak na zlepšení jejich služeb, a to na základě zpětné vazby zákazníka.
3. **Rizikovní dodavatelé** – velmi často se objevují odchylky od požadované specifikace. V případě že je tento stav dlouhodobý a dodavatel nevykazuje známky zlepšení, tak musí být vyřazen z dodavatelského řetězce.
4. **Nespolehliví dodavatelé** – mají nízkou úroveň kvality a služeb, a proto nejsou pro dodávky odběrateli vhodní. Tato skupina bývá v podnicích z pravidla vedena na tzv. „black listu“ a nejsou na tyto dodavatele zasílány další poptávky. [2]

### 1.5.3 Hodnocení dodavatelů

Hodnocení dodavatelů je velmi důležitou činností v podniku, která je významným podkladem pro vytváření kvalitních dodavatelsko-odběratelských vztahů a jejich trvalého rozvoje v čase. Hodnocení se provádí pravidelně v různých časových intervalech podle velikosti podniku a významu dodavatele v dodavatelském řetězci. Z pravidla je prováděno půlročně či ročně, a to na základě definovaných kritérií, které jsou výsledkem sběru informací a vlastních podnikových kritérií.

Interní kritéria podniku jsou vytvářena nejen pracovníky nákupu, ale i pracovníky ostatních spolupracujících útvarů (např. výroba, prodej, konstrukce, vývoj).

Vstupní informace o dodavatelích jsou zaznamenávány na tzv. kartách dodavatelů, které bývají uloženy v interní databázi podniku.

Hodnocení dodavatelů probíhá na dvou úrovních, a to jak hodnocením předpokladu dodavatelských schopností a také hodnocením výsledku skutečných realizací dodávek.

Kvalitu hodnocení ovlivňuje správný výběr kritérií:

- **kvalita** – produktu, služeb, aktivní komunikace, spolupráce při vývoji,
- **náklady** – platební podmínky, optimální cenová úroveň, transparentní cenotvorba,

- **spolehlivost dodavatele** – dodržení všech podmínek dodávky (množství, flexibilita, termín dodání apod),
- **technická úroveň** – moderní technologie, účast při řešení problému, vývoje a výzkumu, aktivní přístup ke změnám požadavků,
- **servis** – technická podpora, vychystání materiálu, balení a expedice,
- **komunikace** – komunikace v průběhu i po samotné dodávce s dodavatelem, aktivní komunikace a řešení případných reklamací,
- **ostatní** – environment (životní prostředí), dodržování předpisů jako jsou např. ISO, zacházení s nebezpečnými odpady apod. [1] [3] [13]

Výstupem hodnocení dle stanovených kritérií je množina dodavatelů, kteří se jeví jako nejvhodnější pro nákup vybraných položek. Tento postup se využívá především u klíčových položek nákupu. Získané informace o dodavatelích jsou uspořádány do tabulky, na základě, které se odběratel rozhoduje pro správnou volbu dodavatele. Rozhodovací tabulka obsahuje zvolená kritéria a seznam jednotlivých vybraných dodavatelů. Pro vlastní hodnocení lze využívat různých metod, které jsou detailně popsány v podkapitole 1.6.3. [2]

## 1.6 Použité metody pro analýzu nákupu ve společnosti

V rámci této diplomové práce bylo využito vícero metod, které slouží jako základ pro analyzování strategického rozhodování v nákupu vybrané organizace.

### 1.6.1 ABC analýza

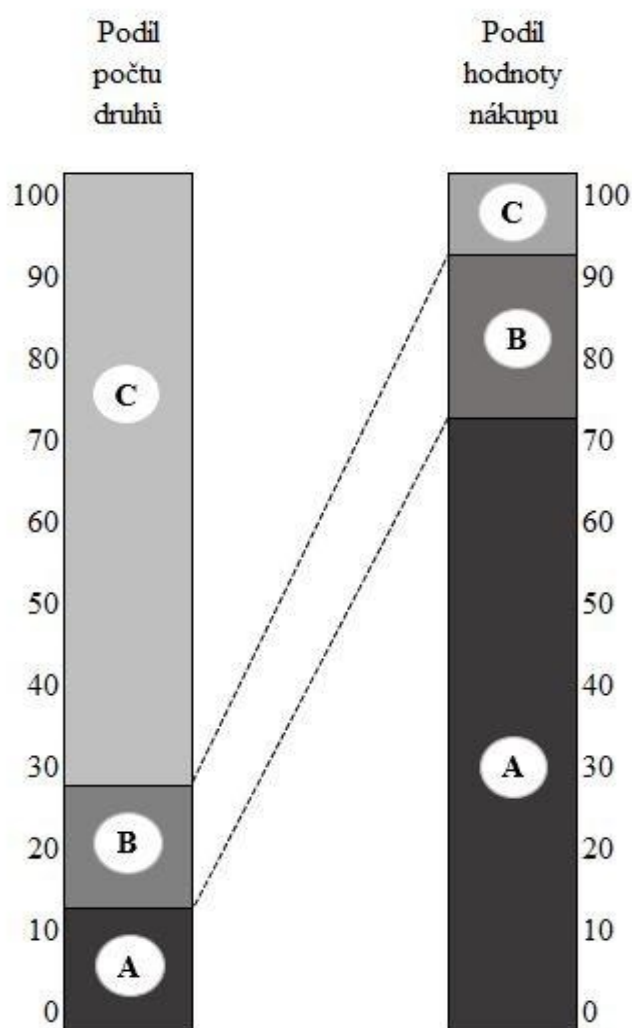
Typickou metodou pro kategorizaci nakupovaného materiálu a jeho důležitosti pro podnik je tzn. metoda ABC. Vychází z Paretova pravidla, kdy 20 % položek tvoří 80 % nákupního obrátu či např. u rozdělení dodavatelů, kde 20 % dodavatelů realizuje 80 % objemu nakupovaného zboží a služeb. Cílem ABC analýzy je identifikace tří kategorií důležitosti, s kterými se pracuje diferencovaně.

Nejdůležitější skupinou je **skupina A** s největším podílem dodávek. V této skupině jsou nejdůležitější položky strategického významu. Zde se zvýšenou měrou sleduje a řídí stav pojistných zásob, kvalita vstupního materiálu a intenzivně se pracuje s dodavateli, kteří tyto materiály do podniku dodávají.



**Skupinu B** tvoří středně důležité položky, které tvoří zpravidla 15 % nakupovaných položek a 15 % nákupního obrátu. Přestože tyto položky nejsou strategického významu, tak u některých z pravidla největších položek je stanovena pojistná zásoba a její sledování v čase.

**Skupina C** je tvořena z největšího počtu nakupovaných položek, které ale nejsou svým významem pro podnik důležité a dají se snadno na trhu nakoupit nebo nahradit. Pro tuto skupinu zboží (materiálu) existuje velké portfolio potencionálních dodavatelů a jejich nákup se provádí v čase, kdy jsou pro podnik potřeba. Z těchto důvodů není nutné tvořit pojistné zásoby, jelikož jsou dostupné na trhu v dostatečném množství a čase. Tyto položky tvoří z pravidla 65 % počtu nakupovaných položek, ale na obrátu nákupu se podílí pouze 5 %. [11]



Obr. 1.4 ABC analýza

Zdroj: vlastní zpracování dle [11 s. 230]

## 1.6.2 Analýza SWOT

Jedná se o jednu z nejvíce používaných analýz vnějšího i vnitřního prostředí podniku. Výsledek této analýzy určuje, do jaké míry byly současné strategie firmy naplněny a díky specifikaci slabých a silných míst se dokáže podnik vyrovnat se změnami, které nastávají v prostředí. Výstupy SWOT analýzy se využívají při definování dlouhodobých strategií firmy, kde základem je využití silných stránek a příležitostí.

Analýza SWOT je tedy analýzou silných a slabých stránek a je obdobná analýze situační. Skládá se ze dvou analýz, a to z analýzy OT (příležitosti a hrozby) a analýzy SW (silné, slabé stránky), které se zapisují do matice – tabulky.

- **Silné stránky** (angl. strengths) – cílí na vnitřní prostředí firmy a zaznamenávají se zde silné stránky, které jsou hlavními přednostmi podniku. Tyto přednosti dávají podniku předpoklady k dalšímu růstu.
- **Slabé stránky** (angl. weaknesses) – taktéž se zaměřuje na vnitřní prostředí podniku. Zde se na základě SWOT analýzy identifikují slabé stránky, které v případě že jsou pro podnik důležité je potřeba co nejefektivněji eliminovat či zlepšit.
- **Příležitosti** (angl. opportunities) – sledují makro i mikroprostředí podniku, v této části (kolonce) se zaznamenávají příležitosti dalšího rozvoje s dlouhodobým výhledem a předpokladem vývoje segmentu průmyslu, na který je podnik zaměřen.
- **Hrozby** (angl. threats) – orientují se taktéž na mikroprostředí a makroprostředí společnosti. Hrozby se identifikují ve dvou úrovních, kde v první úrovni jsou identifikovány hrozby spojené s přímou konkurencí, která vykazuje dynamický růst tržeb a moderních technologií. V druhé úrovni se sleduje vnější prostředí budoucího vývoje průmyslu – jeho budoucí trendy, které mohou zapříčinit trvalé snižování poptávky a nespokojenost u zákazníka. [14]

Této analýze je třeba často podrobit celý podnik či oddělení (v případě této diplomové práce oddělení nákupu). Na základě určení silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb, týmy většinou z vrcholového managementu podniku zkoumají výrobu, výrobky, nákup, marketing, finance a další faktory ovlivňující chod podniku. [11]

### 1.6.3 Metody hodnocení a výběr dodavatelů

Po úspěšné identifikaci potřebného materiálu k pořízení je nutné vytvořit množinu reálně možných dodavatelů. Nástrojem pro kategorizaci dodavatelů, kteří budou nejvhodnější pro dodávky jednotlivých skupin materiálu je hodnocení dodavatelů podle zvolených kritérií a jejich správný výběr. Pro následný výběr je vhodné rozdělit a uspořádat poskytnuté informace od buď již stávajících či nových dodavatelů do rozhodovací tabulky (viz. Tabulka 1.3), kdy ve sloupcích jsou vybraní dodavatelé (D) a v řádcích vybraná kritéria (K) a provést tzv. rozhodovací analýzu. [12]

Tab. 1.3 Rozhodovací tabulka

<b>Dodavatel</b>	<b>D<sub>1</sub></b>	<b>D<sub>2</sub></b>	<b>...</b>	<b>D<sub>n</sub></b>
<b>Kritérium</b>				
K <sub>1</sub>	A <sub>11</sub>	A <sub>21</sub>		A <sub>1n</sub>
K <sub>2</sub>	A <sub>21</sub>	A <sub>22</sub>		A <sub>2n</sub>
...	...	...	...	...
K <sub>m</sub>	A <sub>m1</sub>	A <sub>m2</sub>		A <sub>mn</sub>

Zdroj: [2, s. 64]

V případě, kdy je třeba získat rychlý přehled předností a nevýhod daných dodavatelů lze vytvořit analýzu **prostého srovnání předností a nevýhod** na základě zvolených kritérií. Jedná se ale pouze o velmi hrubé hodnocení, které poukáže na slabá a silná místa vybraných dodavatelů. Tyto nedostatky lze odstranit např. pomocí dalšího jednání s dodavatelem.

Tab. 1.4 Prosté srovnání předností a nevýhod

<b>Zvolené kritérium</b>	<b>Dodavatelé</b>			
	<b>D<sub>1</sub></b>	<b>D<sub>2</sub></b>	<b>D<sub>3</sub></b>	<b>D<sub>4</sub></b>
K <sub>1</sub> – náklady na pořízení	1	1	0	1
K <sub>2</sub> – provozní náklady	1	0	0	0
K <sub>3</sub> – lhůta dodání	0	1	1	0
K <sub>4</sub> – produktivita práce	1	0	1	1
K <sub>5</sub> – obtížnost obsluhy	0	0	1	0
<b>Celkový počet výhod</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>2</b>

Zdroj: upraveno dle [2]

Kvalitnějším podkladem pro výběr a hodnocení dodavatelů je metoda bodovací – tzn. **metoda bodového hodnocení**. Ta odstraňuje prosté hodnocení ve tvaru „vyhovuje či

nevyhovuje“ vytvořením a ohodnocením jednotlivých kritérií pomocí bodovací stupnice, a to například ve tvaru kdy dodavatel na pořízení materiálu:

- nevyhovuje -1 bod
- vyhovuje málo – 2 body
- vyhovuje částečně – 3 body
- vyhovuje plně – 4 body. [2]

Tab. 1.5 Bodové hodnocení

<b>Kritérium</b>	<b>Stupnice hodnocení</b>	<b>nevyhovuje</b>	<b>vyhovuje málo</b>	<b>vyhovuje částečně</b>	<b>vyhovuje plně</b>
Bodová stupnice		1	2	3	4
K <sub>1</sub> – náklady na pořízení		...	...	...	...
K <sub>2</sub> – provozní náklady		...	...	...	...
K <sub>3</sub> – lhůta dodání		...	...	...	...
K <sub>4</sub> – produktivita práce		...	...	...	...
K <sub>5</sub> – obtížnost obsluhy		...	...	...	...

Zdroj: [2, s. 66]

Po přiřazení a určení stupnice hodnocení na základě bodů (viz. Tab. 1.5) je vytvořena hodnotící tabulka kde se dle poskytnutých informací ohodnotí zvolená kritéria každého dodavatele (viz. Tab. 1.6).

Tab. 1.6 Příklad bodového hodnocení

<b>Zvolené kritérium</b>	<b>Dodavatelé</b>			
	<b>D<sub>1</sub></b>	<b>D<sub>2</sub></b>	<b>D<sub>3</sub></b>	<b>D<sub>4</sub></b>
K <sub>1</sub> – náklady na pořízení	4	4	3	2
K <sub>2</sub> – provozní náklady	4	2	2	4
K <sub>3</sub> – lhůta dodání	1	4	4	4
K <sub>4</sub> – produktivita práce	3	2	4	2
K <sub>5</sub> – obtížnost obsluhy	1	2	4	1
<b>Celkový počet bodů</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>17</b>	<b>13</b>

Zdroj: upraveno dle [2]

V posledním kroku se určí pořadí na základě bodování a dodavatel, který obdržel nejvíce bodů je pro podnik tou nejvhodnější volbou.

Tab. 1.7 Výsledek bodového hodnocení a určení pořadí

<b>Dodavatel</b>	<b>D<sub>1</sub></b>	<b>D<sub>2</sub></b>	<b>D<sub>3</sub></b>	<b>D<sub>4</sub></b>
Počet bodů	13	14	17	13
Pořadí	<b>3.-4.</b>	<b>2.</b>	<b>1.</b>	<b>3.-4.</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Hodnocení dodavatelů lze dále zpřesnit pomocí stanovení vah hodnotících kritérií v případě, že rozhodovatel nepovažuje všechny kritéria za stejně významné. [2]

## **2 Hodnocení současné úrovně a metodiky rozhodování o nákupu ve firmě, identifikace slabých a silných stránek**

Tato kapitola popisuje vývoj vybrané společnosti od jejího vzniku až do současnosti včetně organizační struktury a produktového portfolia. Následně je identifikována současná úroveň rozhodování nákupních činností od vzniku požadavků až po samotný nákup dle jednotlivých kategorií nakupovaného sortimentu. Důležitost jednotlivých nakupovaných položek je výsledkem ABC analýzy na jejímž základě je materiál rozdělen do 3 skupin. V poslední části je provedena analýza silných a slabých stránek a dále je také popsáno současné hodnocení dodavatelů. Potřebné zdroje informací a data byly poskytnuty odpovědnými pracovníky vybrané společnosti.

### **2.1 Představení společnosti ELEKTRO – LUMEN s.r.o.**



Obr. 2.1 Sídlo společnosti

Zdroj: [15]

### 2.1.1 Historie společnosti

Společnost ELEKTRO-LUMEN, s.r.o. působí na trhu s osvětlením od roku 1993. V této době byl vznik společnosti zapříčiněn a motivován především velkou poptávkou po moderních svítidlech a malou konkurencí tuzemských výrobců osvětlení. Díky těmto faktorům v 90. letech byla společnost motivována pro neustálé rozšiřování svého výrobního portfolia a díky tomu zaznamenala rychlý růst na trhu. Specifikem trhu tohoto období byla neobvykle velká (s ohledem na velikost ČR) velkoobchodní síť s elektromateriálem. V každém okresním městě se nacházely minimálně 2-3 pobočky velkoobchodů. Prodej svítidel se díky tomu kumuloval takřka výhradně do velkoobchodů. V roce 1997 hledal společnost ELEKTRO-LUMEN, s.r.o. dodavatele komponentů pro rozšíření výrobního portfolia a započal spolupráci s významným španělským výrobcem exteriérových svítidel společností INDAL.

Tato spolupráce změnila strategické zaměření obchodu této společnosti. V roce 2000 vstoupila společnost INDAL kapitálově (podíl ve výši 25 %) do ELEKTRO-LUMEN, s. r. o. a do poloviny roku 2004 se přímo podílela na řízení společnosti. V průběhu tohoto období zvítězila společnost v mezinárodním tendru a získala významnou zakázku na dodávku svítidel pro osvětlení estonského hlavního města Tallin. Následně v roce 2004 společnost zvítězila v mezinárodním tendru na hlavního dodavatele rekonstrukce veřejného osvětlení v ruské Kazani, kde do roku 2006 instalovala 34 tisíc světelných bodů, včetně nových tras elektrického vedení a sloupů. Hodnota kontraktu činila 14 mil. EUR.

Zkušenosti získané v období let 2000-2006 vedly k zásadní restrukturalizaci společnosti z pohledu obchodu, došlo k omezení spolupráce s velkoobchody a započalo vyhledávání přímých kontaktů na investory, projektanty a realizační firmy v tuzemsku i zahraničí a tvorbu zákaznických řešení světelných soustav. Společnost provádí od roku 2010 energetické audity, které jsou zaměřeny na efektivitu světelných soustav interiérových

i exteriérových realizací a tuto specializovanou službu nazvala a zaregistrovala jako SVĚTELNÝ AUDIT®.

Vlastním vývojem a výzkumem se podnik zabývá od založení společnosti (tj. od roku 1993), intenzivněji pak od roku 2008, kdy společnost vyvinula několik typů a řad svítidel primárně ve své vlastní režii s částečným využitím kooperace s externími dodavateli,

kterí zabezpečovali především testování a ověřování prototypů svítidel či návrhy designových studií produktů.

### 2.1.2 Profil společnosti

ELEKTRO – LUMEN, s.r.o. se řadí mezi nejvýznamnějších společností v ČR na trhu s osvětlovací technikou a jedná se o ryze českou výrobní společnost. Společnost je držitelem různých certifikátů jakosti ISO a podle těchto pravidel probíhají jednotlivé procesy uvnitř společnosti. Hlavní doménou společnosti je především světelná technika pro venkovní osvětlení měst a obcí.

Svou velikostí se podnik řadí do skupiny malých až středních podniků a zaměstnává zhruba 50 zaměstnanců, u kterých dbá na jejich pravidelné zvyšování kvalifikace prostřednictvím absolvování odborných kurzů či zapojování těchto zaměstnanců do různých odborných projektů. Podnik disponuje svým vlastním areálem s budovami výroby, skladů a administrativy. Součástí tohoto areálu je také výzkumně-vývojové středisko. Jediným majitelem a zakladatelem je pan Ing. Zdenek Král, který je taktéž i jednatelem společnosti.

Tab. 2.1 1 Profil společnosti

Název společnosti	ELEKTRO – LUMEN, s.r.o.
Sídlo společnosti	Hranická 505, Drahotuše, 753 61 Hranice
IČO	47976446
Právní forma	společnost s ručením omezeným
Základní kapitál	15 659 000 Kč

Zdroj: [16]

Společnost poskytuje svým zákazníkům individuální přístup a různé návrhy inovativních řešení tak, aby světelné soustavy, pro které jsou navrženy splňovaly podmínky zvyšování výkonu, životnosti, světelné pohody, jednoduchosti instalace svítidel a moderního designu v souladu s konečným přáním a požadavkem konečného zákazníka. Společnost neustále zefektivňuje proces vývoje a výroby svítidel, a to především s cílem upevňovat a dále rozšiřovat svou pozici na trhu světelné techniky. Nyní se podnik zaměřuje především na LED osvětlení, jelikož od roku 2012 se trh s touto technologií masivně rozrostl a je o tuto technologii čím dál větší zájem mezi zákazníky. To je zapříčiněno úsilím o snižování energetické náročnosti výrobku. ELEKTRO – LUMEN, s.r.o. se nyní řadí k předním výrobcům osvětlení s aplikací LED technologií v rámci českého trhu.



Vlastní vývoj je orientován na využívání nejnovějších poznatků v oblasti světelné techniky, což představuje z hlediska projektu tu část trhu, na kterou se předpokládáný projekt primárně orientuje.

### **2.1.3 Produktové portfolio**

Svítlidla jsou především vyráběna z hliníkových profilů, hliníkových odlitků a plechových výlisků. Ke zpracování těchto materiálů je společnost ELEKTRO-LUMEN, s. r. o. technologicky vybavena moderními CNC stroji a zařízeními. Svítidla se skládají ze dvou částí, a to z elektronické části, která je stěžejní součástí svítidla a části mechanické – konstrukce svítidla. Všechna svítidla jsou certifikovaná a splňují náročné parametry, které se týkají bezpečnosti stejně tak i nároků na úsporu energie a výkonu, čímž se zajišťuje rychlá návratnost investice u koncového zákazníka.

Mechanická část svítidla je podle typu svítidla tvořena z:

- tlakových odlitků,
- plastových výlisků,
- plechových výlisků.

Elektronická část svítidla se skládá z:

- driveru – napájí LED soustavu desek,
- LED panelu – zdroj světla.

Stávající produktové portfolio společnosti ELEKTRO-LUMEN, s.r.o. zahrnuje 63 položek sortimentu, které tvoří následující typové řady svítidel:

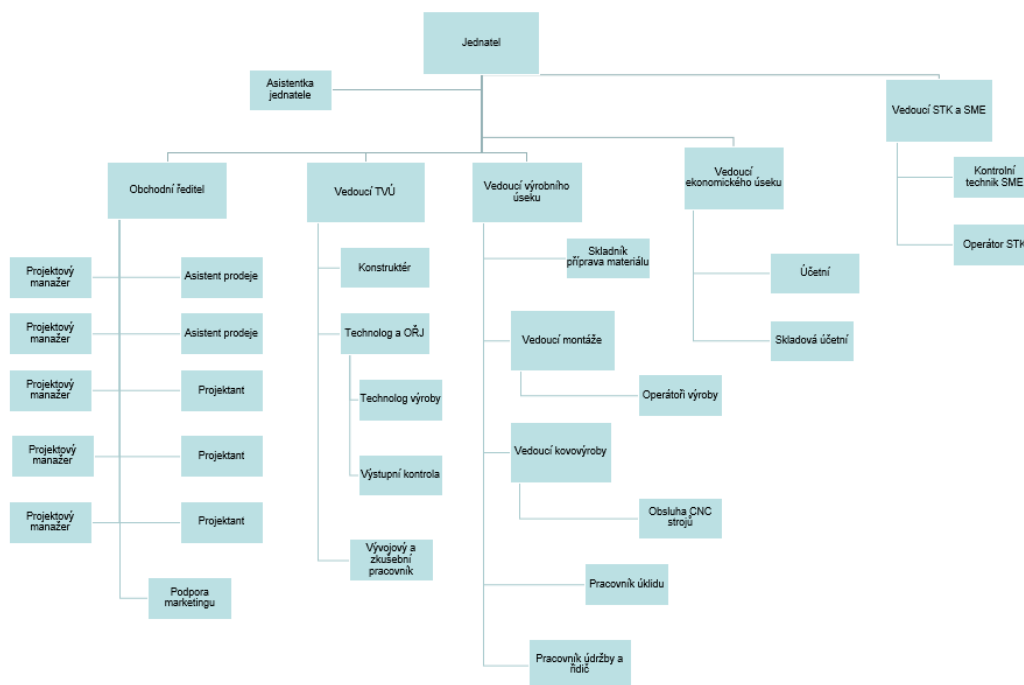
- architektonická svítidla,
- interiérová svítidla,
- nouzová svítidla,
- průmyslová svítidla,
- regulační systémy,
- speciální svítidla,
- osvětlení sportovišť,
- venkovní svítidla (viz obr. 2.3).



Obr. 2.2 Svítidlo MARUT

Zdroj: [17]

## 2.1.4 Organizační struktura



Obr. 2.3 Organizační struktura společnosti ELEKTRO-LUMEN, s.r.o.

Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 2.2 představuje organizační strukturu vybrané společnosti. V hierarchii firmy je nejvýše jednatel společnosti, který je i majitelem a přímo řídí vedoucí jednotlivých útvarů. Součástí podniku je také stanice STK, která ale není předmětem této diplomové práce.

Odpovědnost za nákup materiálu a služeb má na starost výrobní úsek, který řídí vedoucí výrobního úseku. Samostatné oddělení nákupu není ve společnosti ELEKTRO – LUMEN, s.r.o. zavedeno, vedení firmy považuje tento model pro řízení jednotlivých procesů za dostačující.

## **2.2 Nákup ve společnosti ELEKTRO-LUMEN, s.r.o.**

Společnost ELEKTRO-LUMEN, s.r.o. je výrobní podnik zakázkového typu, kde není útvar nákupu – jako samostatné oddělení a potřebné zdroje zajišťuje vedoucí výrobního úseku, který ve spolupráci s jinými útvary pořizuje potřebné materiály pro výrobu. Požadavky na nákup pro zakázkovou výrobu již zavedených produktů zajišťuje přímo výroba.

### **2.2.1 Vznik požadavků na zajištění potřebných zdrojů**

Nákup ve společnosti se provádí několika různými způsoby, a to zejména na nákup pro:

- opakovanou výrobu (pravidelně se opakující produkce),
- aktuální požadavky zákazníků,
- dlouhodobé zajištění materiálu,
- nákup režijního materiálu,
- nákup technologií a investic.

#### **Nákup pro opakovanou výrobu**

Podkladem pro požadavek na nákup materiálu je predikce zakázek z předcházejícího období. Dále se přihlíží k dodacím lhůtám pro jednotlivé materiály, čerpá se také z podkladů potencionálních zakázek na budoucí období, a to zpravidla na půl roku. Na základě výše uvedených podkladů aktuálních skladových zásob a již vystavených objednávek se vystavují poptávky vybraným a schváleným dodavatelům.

### **Aktuální požadavky zákazníků**

Za této situace požadavek na nákup vychází z aktuálního obchodního plánu, kde jsou v IS Helios RED zaznamenány aktuální zakázky, pro které je nutné zajistit materiál.

### **Dlouhodobé zajištění materiálu**

Zde se jedná především o materiály, kde jsou vysoké požadavky na minimální dodávané množství nebo se jedná o materiály ze vzdálených destinací, kde dodávky materiálu trvají několik měsíců. Popis postupu pro zajištění tohoto typu materiálu je uvedený v kapitole 2.3.2.1.

### **Nákup režijního materiálu**

Jedná se především o spotřební materiál, jako jsou pracovní oděvy, technické plyny, nákup elektřiny. Nákup těchto materiálu se provádí na základě finančního plánu společnosti a zajišťuje se zpravidla u zavedených tuzemských dodavatelů.

### **Nákup technologií a investic**

U této formy nákupu se generují podklady z dlouhodobého plánu a cílů společnosti na základě požadavků rozšíření výroby nebo modernizaci technologických zařízení. Jedná se o dlouhodobý proces, který se mění v čase dle konkurenčního prostředí, pozice společnosti na trhu a také například dle změn v legislativě.

## **2.2.2 Popis nákupního procesu**

Nákupní proces je zahájen požadavkem na zajištění materiálu a služeb pro některý z výše uvedených způsobů. Tento požadavek vloží vedoucí výrobního útvaru do IS Helios RED, který na základě evidence skladových zásob, vystavených objednávek a rozpracovanosti výroby vygeneruje skutečnou aktuální potřebu pro zajištění.

Potřebný chybějící materiál následně poptá vedoucí výrobního útvaru u schválených dodavatelů. V poptávce je detailně popsána technická specifikace požadovaného materiálu, množství, požadovaný způsob dodání, splatnost, způsob platby a u složitějších materiálů či celků je v příloze výkresová dokumentace s uvedením parametrů, tolerancí, jakostí apod.

Dalším krokem je vyhodnocení nabídek od dodavatelů, kde se zpravidla přihlíží, zda vybraní dodavatelé splnili všechny parametry poptávky. Dále se vyhodnocuje cenová úroveň a doba splatnosti. Za vyhodnocení nabídek dodavatelů je odpovědný vedoucí

výrobního útvaru, který nabídky obdrží z pravidla emailem. VVÚ vybere nejlepší dodavatele pro příslušné materiály a nabídku zašle na obchodní útvar.

Obchodní útvar odpovídá za nabídku zákazníkovi, která se provádí na základě kalkulace výrobků z nabídek vybraných dodavatelů. Nabídku zasílá projektový manažer, který je zodpovědný za výrobu požadovaných svítidel.

V případě akceptování nabídky je zákazníkem zaslána objednávka na požadovaná svítidla pomocí emailu. Akceptovanou objednávku potvrdí příslušný projektový manažer a následně zašle zákazníkovi kupní smlouvu, která je odběratelem potvrzena a opět zaslána zpět do společnosti ELEKTRO – LUMEN, s.r.o.

Odpovědná osoba obchodního útvaru, tj. projektový manažer vloží informace do IS Helios RED a následně vzniká tzv. průvodka na výrobní příkaz – interní označení vstupů pro zahájení výroby. Průvodka obsahuje detailní rozpad všech materiálů a komponentů potřebných pro zajištění výroby a následné montáže předmětného svítidla.

Následujícím krokem procesu nákupu je vystavení objednávek / KS vybraným dodavatelům, za které je zodpovědný VVÚ. Objedávka musí obsahovat následující údaje:

- název a adresu subdodavatele,
- přesnou specifikaci požadovaného zboží
- požadovaná cena,
- platební podmínky,
- požadované množství (včetně měrné jednotky),
- termín dodání,
- datum vystavení,
- způsob dopravy,
- další doplňkové údaje – např. certifikát jakosti, způsob balení, prohlášení o shodě apod,
- jméno a podpis odpovědné osoby za nákup.

Objedávka nebo KS potvrzená dodavatelem je zaslána zpět do společnosti ELEKTRO – LUMEN, s.r.o. z pravidla opět pomocí emailu.

Na základě potvrzených objednávek dodavatelé dodají požadovaný materiál do společnosti, a to v případě parity CPT. Ke každé dodávce jsou přiloženy doklady, a to především dodací list a faktura. Dále také mohou být přílohou doplňující údaje jako např.

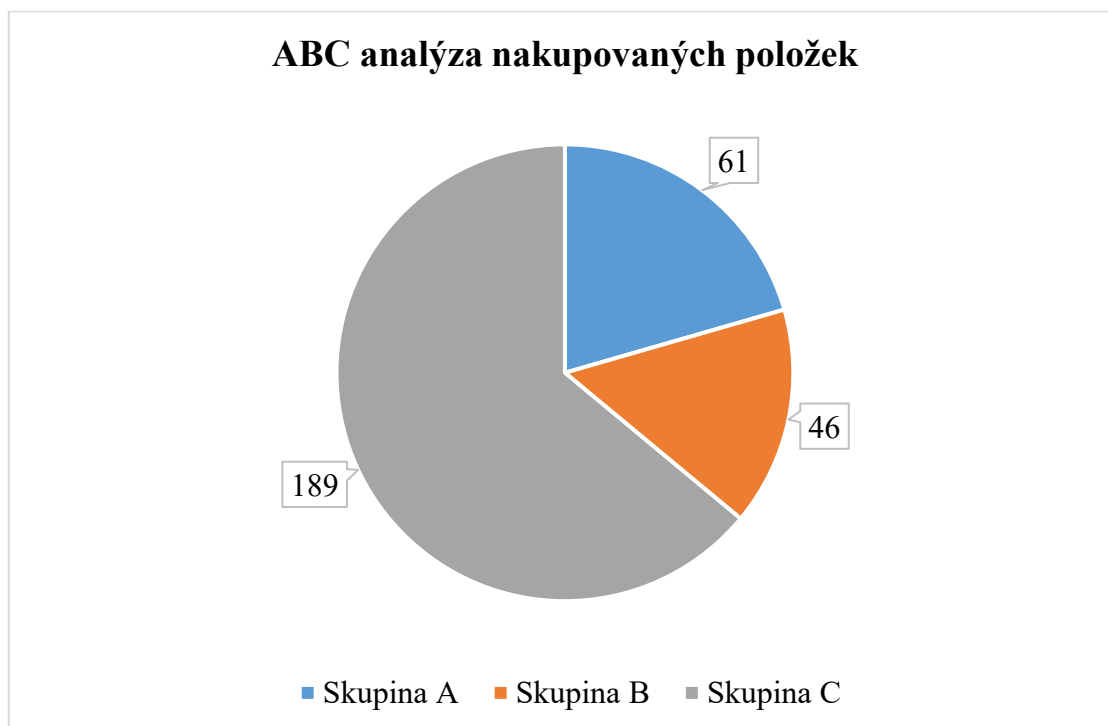
balící list, certifikát jakosti apod. Výše uvedené doklady jsou předány ekonomickému úseku, který je následně vloží do IS.

Poslední fází nákupního procesu ve společnosti ELEKTRO-LUMEN, s.r.o. je řešení případných neshod, které vycházejí ze vstupní kontroly. Pakliže je dodávaný materiál neshodný s požadovanou specifikací, tak je následně s dodavatelem řešena reklamace, a to z pravidla výměnou vadného materiálu za nový. Tím nákupní proces končí.

### 2.2.3 ABC analýza nakupovaných položek

Na základě ABC analýzy nakupovaných položek bylo hodnoceno celkem 296 položek, které byly pořízeny v roce 2020. Jedná se o všechny nakupované položky u obou hlavních složek nakupovaného materiálu – tj. mechanické a elektronické části pro výrobu svítidel.

Celkové náklady na nákup materiálu za rok 2020 činily celkem 37 773 142 Kč. Hodnocené položky nakupovaného materiálu byly rozděleny na základě přílohy B a následně byly tyto položky rozděleny do tří základních skupin.



Graf 2.1 ABC analýza nakupovaných položek

Zdroj: vlastní zpracování

**Skupina A** – zde jsou nejdůležitější položky nakupovaného materiálu strategického významu, kde 61 nakupovaných položek tvoří 20,5 % z celkového počtu 296 položek. Současně se tyto položky podílí na 79,6 % z celkových nákladů na nákup materiálu.

V této skupině jsou obsaženy nakupované materiály pro hlavní část výroby, kterou tvoří nejčastěji vyráběné typy svítidel. Jedná se především u:

- **elektronických částí:** LED panelů a jejich zdrojů (driver) – které dodává velmi úzká skupina dodavatelů,
- **mechanických částí:** tělesa svítidel (tlakové odlitky) – která jsou téměř výhradně dodávána od čínských dodavatelů, dále byly nakupovány plechy jak ocelové, tak i hliníkové – ty jsou dodávány především lokálními velkoobchody s hutním materiálem.

**Skupina B** – zahrnuje středně důležité položky nakupovaného materiálu, kde 46 nakupovaných položek tvoří 15,5 % z celkového počtu 296 položek a podílí se na 15,4 % vynaloženého kapitálu k pořízení materiálu.

Tato skupina nakupovaných materiálů obsahuje částečně shodné položky jako jsou ve skupině A, ale jsou nakupovány v menších množstvích – například také nerezové plechy, sklo, AL profily a různé typy vodičů.

**Skupina C** – tvoří největší počet nakupovaných položek – tj. 189 což tvoří 64 % ze všech nakupovaných položek (296). Zároveň se podílí pouze na 5 % z celkových nákladů na nakupovaný materiál.

Svým významem jsou pro společnost nejméně důležité a dají se snadno nahradit či nakoupit. Jedná se především o materiály: spojovací materiál (šrouby, matice, svorkovnice, nýty apod.), konektory, vodiče, kabely a další.

Výstup této ABC analýzy nakupovaných položek společnosti ELEKTRO-LUMEN, s.r.o. ukázal že Paretovo pravidlo bylo dodrženo a rozložení nakupovaných položek odpovídá tomuto důležitému parametru hodnocení. Nejdůležitější skupinu (skupina A) tvoří 61 nakupovaných položek, které tvoří téměř 80 % nákupního obrátu společnosti. Těmto položkám je třeba věnovat zvýšenou pozornost při výběrových řízeních k výběru dodavatelů a je nutné provádět pravidelně tuto analýzu, aby tyto data stále aktuální – stále se pracovalo s aktuálně nejdůležitějšími materiály (ty se mohou měnit v čase podle skladby výroby).

## **2.3 Dodavatelé dle kategorizace nakupovaného materiálu**

Vytváření nového produktu má na starost technické oddělení – TVÚ. Konstruktor vezme design výrobku (externí designér) a následně jej modeluje dle požadovaných parametrů, aby se do této formy vešly všechny elektronické a mechanické části. Po prvotním návrhu se na 3D tiskárně vyrobí prototyp, na kterém se ověřuje předběžná funkčnost svítidla a následně jsou navrženy materiály, ze kterých bude konečný výrobek vyroben. Při této příležitosti se pracuje s unifikací, tj. řeší se následná využitelnost součástí, které mohou být použity napříč jinými svítidly.

Strategičtí dodavatelé jednotlivých nakupovaných položek vznikají již ve fázi vývoje svítidla, to znamená že již při vývoji se pro ně vytváří konstrukční návrhy a poté se s nimi projednává technická specifikace, zdali je možné požadovaný díl technologicky vyrobit.

Dodávky materiálu pro výrobu svítidel jsou rozděleny na dvě hlavní skupiny, a to na nákup materiálu pro elektronickou část svítidla a nákup materiálu pro mechanickou část svítidla.

### **2.3.1 Nákup elektronických částí – kritéria a dodavatelé**

Elektronické části zásadním způsobem ovlivňují výkon a činnost svítidla. Jedná se o základní a stěžejní část svítidla. Nákup elektronických částí je rozdělen na dvě hlavní sortimentní skupiny:

- nákup stěžejních částí svítidla – driver, LED panel,
- nákup ostatních elektronických komponentů – odpory, vodiče, přepět'ové ochrany apod.

Výroba a vývoj elektronických částí pro svítidla je velmi náročná a nákladná. Vyžaduje také plnění evropských certifikací a norem bezpečnosti, což má za následek, že tyto komponenty se oproti nakupovaným materiálům mechanických částí nakupují pouze z evropského trhu. Z těchto důvodů v Evropě existuje pouze několik dominantních výrobců, kteří splňují níže uvedená kritéria pro nákup elektronických částí. Společnost ELEKTRO-LUMEN, s.r.o. spolupracuje se dvěma z těchto tří výrobců, přičemž odebírá většinu materiálu pouze od jednoho (Dodavatel 1) a druhého dodavatele si udržuje jako alternativního dodavatele těchto materiálů v případě výpadku dodávek hlavního dodavatele. S hlavním dodavatelem elektronických částí má společnost ELEKTRO-



LUMEN, s.r.o. dlouhodobé aktivity na vývoji a unifikaci těchto částí svítidel. Unifikací se rozumí možnost využití těchto elektronických částí i pro výrobu jiných typů svítidel, což nesporně zvyšuje efektivitu výroby i zjednodušuje nákupní i výrobní proces. Jsou také softwarově propojeni, což výrazně zvyšuje úroveň spolupráce. To znamená že odpovědná osoba nákupu má přístup ke skladovým zásobám a plánu výroby v čase u tohoto dodavatele.

Kritéria pro výběr dodavatelů elektronických částí jsou následovná:

1. technologická vyspělost produktu,
2. cena,
3. dodací podmínky,
4. reklamace.

### **Technologická vyspělost produktu**

Při výběru dodavatelů na elektronické části je kladen důraz především na technologickou vyspělost produktu, kde jsou dle typů svítidel definovány požadavky. Jedná se především o funkční a výkonové záležitosti které jsou nejdůležitějším kritériem pro výběr dodavatelů.

Na základě vyspecifikovaných požadavků je prováděn výběr dodavatelů dle poskytnutých nabídek. Důležitým kritériem při výběru dodavatele či dodavatelů těchto částí je jejich porovnání vyspělosti a funkcionality nabízených produktů. To znamená životnost svítidla (např. životnost LED svítidla 100 000 hodin bez přerušení), technologická vyspělost mikročipů či optické a výkonové parametry svítidla tzn. například energetická náročnost svítidel, která výrazně ovlivňuje efektivnost svítidel, dále směřování světla tak aby světlo pokrývalo rovnoměrně požadovaný prostor, oslnění apod.

### **Cena**

Přestože se nejedná o prvořadé kritérium, tak z důvodu aktuálního skokového růstu cen, nedostatku materiálu obecně a také v důsledku velkého nárůstu přepravních nákladů má cena výrazně vyšší důležitost při výběru dodavatele.

### **Dodací podmínky**

Mezi nejdůležitější dodací podmínky se řadí schopnost plnění dodávek v čase, rychlost reakce na poptávaný materiál a schopnost držet požadovaný materiál na skladech dodavatele – držení pojistné zásoby materiálu, což umožňuje rychlou reakci na dodávky

poptávaného zboží do společnosti. Nedílnou součástí je také způsob balení a dodání dle požadovaných certifikací.

## **Reklamacce**

Jelikož se elektronické části svítidel skládají z mnoha komponentů, které jsou speciálně tříděny do samostatných skupin, tak se může stát, že některý dodávaný díl (např. odpor) nebude mít požadované parametry. Tento důvod výrazně ovlivní výkonové parametry vyráběného svítidla. Aby nedošlo k výpadkům výroby a plynulosti dodávek vůči zákazníkům, musí být reakce dodavatele na tyto reklamace velmi rychlá a sofistikovaná – tzn. vadný materiál musí dodavatel ihned nahradit novými bezchybnými dodávkami a zároveň musí provést reklamační řízení při kterém identifikuje způsobenou závadu a musí sjednat rychlou nápravu tak, aby i budoucí dodávky nevykazovaly tyto závady.

### **2.3.2 Nákup mechanických částí – kritéria a dodavatelé**

Neméně důležitou částí svítidla jsou mechanické části, které jsou nezbytné pro kompletnost a bezchybnou funkčnost každého výrobku. Rozmanitost nákupu těchto položek je výrazně širší než u nákupu elektronických částí. Je zde mnohem více komponentů a s tím související i vyšší počet dodavatelů. I u nákupu některých mechanických částí existují stejně jako u nákupu elektronických částí výrobci, kteří mají dominantní podíl na tomto segmentu trhu.

Nákup mechanických částí je z důvodů jejich specifik pořizován třemi různými způsoby. Pro každou skupinu nakupovaného materiálu se používají jiná kritéria pro nákup, a to tak aby vyhovovala funkčnosti a využití pro výrobu svítidel. Nejdůležitějším komponentem mechanických částí jsou z pravidla odlitky. Mechanické části svítidla se tudíž dělí na:

- nákup odlitků – hliníkové či plastové odlitky,
- nákup hutního materiálu – hliníkové plechy, plechy tenké za studena válcované, nerezové plechy a hliníkové profily,
- nákup mechanických doplňkových částí svítidla – sklo, spojovací materiál, lepidla, těsnicí materiály (např. pryže) apod.

#### **2.3.2.1 Nákup tlakových odlitků**

Na základě komunikace a výběrových řízení s dodavateli tlakových odlitků došlo k závěru, že na tuzemském trhu i evropském nejsou vhodné výrobci těchto komponentů,

kteří by dokázali pro firmu o velikosti ELEKTRO-LUMEN, s.r.o. – tj. malý až střední podnik dodávat tlakové odlitky v sériích a požadovaných množstvích. Většina poptávaných výrobců se soustředí na sériovou výrobu a díky tomu nejsou dostatečně flexibilní, aby dokázali plynule dodávat a plnit požadavky výroby společnosti. Neméně důležitým faktorem je také vyšší nabízená cena.

Výše popsané požadavky splňují především dodavatelé z Číny, kteří dokážou vyrábět a dodávat i menší série tlakových odlitků v přijatelné cenové úrovni. S těmito čínskými výrobci byly v předešlých letech na základě konstrukčních návrhů vyvinuty formy pro výrobu tlakových odlitků. Díky tomu je dnes pro ELEKTRO-LUMEN, s.r.o. mnohem jednodušší pořizovat tyto odlitky u těchto dodavatelů, jelikož vlastní jedinečné formy pro výrobu tlakových odlitků.

Jistou nevýhodou pro dodávky tlakových odlitků od čínských dodavatelů je doba dodání. Po zaslání objednávky vedoucím výrobního oddělení trvá výroba těchto odlitků z pravidla 30 dnů. Následným krokem je získání lodní dopravy pro přepravu kontejneru, do kterého se nakupované odlitky ukládají. Jelikož je s čínským dodavatelem dohodnuta parita EXW, tak dopravce, který uskuteční dodávku je vybrán odpovědným pracovníkem ve společnosti ELEKTRO-LUMEN, s.r.o. Doba potřebná pro získání této dopravy je 15 dní. Lodní doprava nakupovaného materiálu v kontejnerech z přístavu Ningbo v Číně do slovinského přístavu Koper trvá přibližně 30 dnů. Další fází dopravy je vyloštění kontejneru ve Slovinsku a následná nakládka na kamion či vlakovou soupravu. Každý kontejner musí při vstupu na území EU projít celním řízením. Veškeré formality s tím spojené, a to včetně JCD vyřizuje vybraný smluvní dopravce. Doba dodání do společnosti ELEKTRO-LUMEN, s.r.o. ze výše zmíněného přístavu Koper trvá z pravidla jeden týden.

Dle vyjádření jednatele společnosti ELEKTRO-LUMEN, s.r.o. se ceny lodní kontejnerové dopravy v posledních dvou letech zvýšily z 3 000 dolarů na současných 17 000 dolarů za velký kontejner. I přes tyto zjevné nevýhody se nákup tlakových odlitků od čínských dodavatelů (výrobců) stále společnosti vyplatí a podmínky dodávek jsou lepší než u jiných dodavatelů. Na základě výše uvedeného – tj. doba dodání z Číny je nutné nákup těchto položek predikovat na základě spotřeby z předešlých let, aktuálních objednávek a budoucího plánu výroby.

## **Kritéria pro výběr dodavatelů tlakových odlitků**

Pro tuto skupinu nakupovaného materiálu jsou na dodavatele kladeny především následující požadavky:

1. Technologická úroveň
2. Výroba forem
3. Cena
4. Kvalita
5. Sériovost
6. Flexibilita dodavatele
7. Doprava
8. Úroveň obchodních vztahů

### **Technologická úroveň**

Odpovědný pracovník nákupu ve společnosti ELEKTRO-LUMEN, s.r.o. (tj. vedoucí výroby) musí při výběru toho správného dodavatele pro dodávky tlakových odlitků vybrat takového dodavatele, který splňuje náročné technologické požadavky pro výrobu těchto odlitků.

### **Výroba forem**

Dalším kritériem při výběru dodavatele je schopnost výrobce zajistit ve vlastní režii výrobu forem na tlakové odlitky, které jsou rozdílné pro každý typ svítidla. Vybraný dodavatel dále musí také reagovat na případné změny a úpravy stávajících forem pro tlakové odlitky či spolupracovat na vývoji nového výrobku (odlitku). Z výše popsaného vyplývá, že vhodný dodavatel není pouze výrobcem tlakových forem, ale také musí disponovat odpovídajícími znalostmi na vývojovém a konstrukčním oddělení.

### **Cena**

Cenová úroveň je velmi důležitým kritériem při výběru vhodného dodavatele, ale na prvním místě při vyhodnocení výběrového řízení dodavatele je výše popsaná technologická schopnost. V současné době rostoucích cen surovin, hutního materiálu obecně a také přepravních nákladů musí vedoucí výroby (tj. odpovědný pracovník nákupu) věnovat zvýšenou pozornost cenové úrovni nakupovaných položek. V minulých obdobích, kdy ceny vykazovaly dlouhodobější stabilitu byl faktor ceny méně důležitý při výběru dodavatelů.

## **Kvalita**

Jelikož je dodávaný produkt vyroben mnohdy z tenkých materiálů jako jsou hliník, tenké ocelové plechy či plasty, tak musí odpovědný pracovník, který má na starost nákup zajistit společně s dodavatelem bezchybnost dodávky. Bezchybností dodávky se rozumí nejen samotná manipulace během výroby, nakládky, transportu a vykládky, ale také použití kvalitních materiálů pro výrobu, které splňují přísné normy (DIN, ISO apod). Kvalita dodávky se kontroluje při vstupní kontrole, kde se posuzuje, zdali dodávka splňuje všechny požadavky příslušné objednávky.

## **Sériovost**

Pro výběr dodavatele je dalším kritériem schopnost vyrábět a dodávat odlitky i v menších sériích. Společnost ELEKTRO-LUMEN, s.r.o. je malým až středním výrobním podnikem, který nevyrábí v masovém měřítku opakovanou sériovou výrobu, ale je firmou zaměřující se na přání zákazníka – tj. zakázková výroba. Z těchto důvodů musí odpovědný pracovník při nákupu vyloučit dodavatele, který sice může splňovat všechny výše popsané technologie pro výrobu tlakových odlitků, ale není dostatečně flexibilní i pro dodávky v menších sériích. Jedná se o výrobní série od 200 kusů až po 2 000 kusů.

## **Flexibilita dodavatele**

Dalším důležitým kritériem, které musí vedoucí výroby zohledňovat při výběru dodavatele je rychlost reakce na nové objednávky. I když se z pravidla tlakové odlitky objednávají dle odběrů z předešlých let, aktuální výroby a predikce budoucích zakázek, tak může nastat situace neočekávané objednávky zákazníka. V této situaci musí odpovědný pracovník rychle reagovat dle aktuálního stavu zásob a případný chybějící materiál rychle zajistit. Z toho vyplývá že i dodavatel musí rychle reagovat na mimořádné požadavky zákazníka.

## **Doprava**

Na rozdíl od ostatních nakupovaných položek (tj. elektronická část svítidla, hutní materiál, spojovací materiál apod) kde si společnost ELEKTRO-LUMEN, s.r.o. dává do podmínek paritu CPT, tak u tlakových odlitků je zodpovědnost za výběr dopravce na odpovědném pracovníku společnosti. Ten si vybírá dopravce přímo sám – nevyužívá služeb spedičních firem. V poslední době prudce rostou přepravní náklady, to znamená, že podíl dopravních nákladů na konečné ceně dodávek je výrazně větší než v minulosti.

Proto musí odpovědný pracovník věnovat zvýšenou pozornost při hledání a výběru těchto logistických služeb, tak aby co nejvíce eliminoval tento skokový nárůst cen. V opačném případě by tento růst dopravních cen mohl výrazně zvýšit cenu finálního výrobku a tím by se snížila konkurenceschopnost společnosti na trhu se svítildy.

### **Úroveň obchodních vztahů**

Vedoucí výroby, který obstarává nákup odlitků klade velký důraz na dlouhodobé obchodní vztahy a zkušenosti s dodavateli. Dlouhodobé obchodní vztahy jemu zaručují garanci kvality dodání nakupovaného materiálu z důvodu historie dodávek, kdy byly mnohokrát ověřeny a vycizovány jednotlivé fáze jednotlivé dodávky od objednání až po vstupní kontrolu v závodě. Komunikace mezi odpovědnými pracovníky dodavatelů a zaměstnanců ELEKTRO-LUMEN, s.r.o., kteří zajišťují nákup těchto položek je z důvodů dlouhodobých vztahů a zkušeností na velmi vysoké úrovni. To oproti novému potencionálnímu dodavateli je velkou výhodou především při řešení nových aplikací, reklamací nebo změn v průběhu výroby.

#### **2.3.2.2 Nákup hutního materiálu**

Na rozdíl od nákupu odlitků, kde jsou z důvodů velmi specifických podmínek dodavatelé především z Číny, se nákup hutního materiálu realizuje z pravidla u tuzemských dodavatelů. Hlavním důvodem je dostupnost jednotlivých hutních materiálů, jelikož zde (v ČR, PL, SK) existuje velmi hustá síť výrobců a velkoobchodů s těmito materiály.

Dalším rozdílem při nákupu těchto položek oproti tlakovým odlitkům, které se již dále nepřetvářejí a provádí se rovnou montáž svítidel společně se zapojením všech elektronických částí, se nakupované plechy dále ve společnosti ELEKTRO-LUMEN, s.r.o. přetváří. Ta disponuje svou vlastní kovovýrobou, ve které provádí z nakupovaných plechů dalšími operacemi výrobky, které se používají při finální montáži svítidla. Nákup hutního materiálu se zajišťuje především pro tělesa svítidel speciálních svítidel či svítidel, kde se nepoužívá odlitek jako těleso daného svítidla.

Nákup hutního materiálu zajišťuje odpovědný pracovník pro nákup, u již zavedených a ověřených dodavatelů, kde se dostupnost a cena ověřuje z pravidla telefonicky či pomocí emailu. Tuto zjednodušenou komunikaci umožňuje skutečnost, že zbývající

obchodní podmínky dodávek jsou již vyjasněny a vyzkoušeny v dlouhodobé historii spolupráce mezi nimi.

Nákup plechů se provádí po ucelených balících na dřevěných paletách, kde je nákup těchto materiálů omezen minimálním množstvím (váhou), které musí pracovník nákupu objednat. Tato minimální množství, které jsou z pravidla u plechu AL 500 kg a u ostatních ocelových plechů min. 1 500 kg mají za důsledek to, že plánování objednávek tohoto materiálu se neprovádí pouze na aktuální potřebu, ale především na delší časové období – např. na čtvrtletí. Tyto materiály jsou uloženy ve skladu ELEKTRO-LUMEN, s.r.o., kde jsou vydávány na aktuální zakázky.

Odpovědný pracovník zadá nakoupené a dodané množství do IS Helios RED, kde se evidují již aktuální zásoby na skladě a také vystavené objednávky. Na každou položku je stanovena minimální pojistná zásoba, která zajišťuje plynulost výroby a v případě poklesu pod její úroveň systém upozorní pracovníka nákupu na nutnost dalšího nákupu – zajištění materiálu.

### **Kritéria pro výběr dodavatelů hutního materiálu**

Při výběru dodavatele u hutního materiálu se přihlíží především na:

1. Kvalita
2. Rychlost dodání
3. Cena
4. Parita
5. Obchodní vztahy

### **Kvalita**

Nákup hutního materiálu je realizován od obchodníků s velkými skladovými zásobami. Nakupované materiály musí být od certifikovaných prvovýrobců a dodávány s certifikátem jakosti 2.2. Při zohlednění dodavatele nejsou vyžadovány speciální hlubokotažné vlastnosti ani žádné další speciální požadavky nad rozsah výrobní normy dle DIN. Materiál ale musí být kovově čistý bez známek koroze a mechanického poškození.

### **Rychlost dodání**

Při nákupu hutního materiálu se z pravidla přihlíží na dodavatele, kteří mají velkou skladovou zásobu, a tudíž jsou schopni pružně reagovat na případné změny objemu

výroby společnosti ELEKTRO-LUMEN, s.r.o. Při výběru dodavatele jsou preferovány velkoobchody s hutním materiálem, které mají skladem vždy stálou kvalitu materiálu (od stejných výrobců) a materiál se ve výrobě chová předvídatelně – při kovovýrobě není nutné upravovat postupy v průběhu výroby apod.

### **Cena**

Odpovědný pracovník při nákupu hutního materiálu vyjednává cenu s vybraným dodavatelem především telefonicky (či mailem). Ceny těchto jakostí materiálu jsou u vybraných dodavatelů (velkoobchodů) velmi podobné, a proto se pracovník, který má na starost nákup těchto materiálů se rozhoduje o ceně daného materiálu v čase. Cenu každé dodávky vyjednává samostatně dle aktuálního vývoje cen materiálu z důvodu absence dlouhodobé fixace cen na základě dlouhodobých smluv.

### **Parita**

U tohoto typu materiálu odpovědný pracovník vyžaduje dodání včetně dopravy do společnosti. To znamená, že si dodavatel musí zajistit vlastní či smluvní dopravu a veškeré přepravní náklady jsou již zahrnuty v ceně a jdou za dodavatelem. Cena za dopravu je již obsažena v jednotkové nabídnuté ceně anebo je předem dohodnuta a je součástí objednávky.

### **Obchodní vztahy**

Z důvodu stálosti kvality dodávaného materiálu včetně ostatních obchodních podmínek pracovník, který je odpovědný za nákup hutního materiálu preferuje dlouhodobé vztahy s dodavateli. Aktuálně společnost ELEKTRO-LUMEN, s.r.o. zajišťuje tento typ materiálu s poměrně úzkou skupinou dodavatelů, kde jsou na základě historie dodávek ověřena plnění požadavků kvality a servisu.

## **2.4 Současné hodnocení dodavatelů**

V současné době hodnocení dodavatelů ve společnosti ELEKTRO-LUMEN, s.r.o. není prováděno pravidelně a pro hodnocení se používají pouze 4 kritéria. V současném hodnocení dodavatelů nejsou zohledněna některá velmi důležitá kritéria, která se používají při výběru dodavatelů. Toto hodnocení je velmi obecné a na základě toho nemá společnost dostatek informací o skutečném stavu kvality a možnostech poskytované dodavateli.



Důležitým kritériem při výběrových řízeních na dodávky elektronických a mechanických částí bývá technologická úroveň vybavenosti a schopnosti dodavatele. Nicméně toto stěžejní kritérium v samotném hodnocení není zahrnuto. Toto hodnocení se provádí maximálně jednou ročně, což není dostatečné k získání detailního přehledu o stavu dodavatelů v čase. Aktuálně je prováděno hodnocení dodavatelů pouze u vybrané skupiny dodavatelů, jejichž výrobky nebo služby výrazně ovlivňují výslednou kvalitu výrobků nebo služeb společnosti.

Hodnocení potenciálních dodavatelů, kteří mohou v budoucnosti nahradit případný výpadek současného důležitého dodavatele ve společnosti ELEKTRO-LUMEN, s.r.o. není v současnosti prováděno.

Pro současné hodnocení dodavatelů jsou stanovena následující kritéria:

- kvalita,
- cena materiálu, výrobků nebo služby,
- dodací lhůta,
- flexibilita.

Nejlepšímu dodavateli v současném hodnocení může být uděleno maximálně 20 bodů jakou součet bodů ze všech uvedených kritérií, která jsou znázorněna v tabulce 2.2:

Tab. 2.2 Příklad současného hodnocení dodavatelů

<b>Dodavatel – D<sub>n</sub></b>	<b>D<sub>1</sub></b>	<b>D<sub>2</sub></b>	<b>D<sub>3</sub></b>
<b>Kritérium</b>			
Kvalita	5	3	4
Cena materiálu	4	3	5
Dodací lhůta	4	5	3
Flexibilita	5	2	3
<b>Součet bodů</b>	<b>18 bodů</b>	<b>13 bodů</b>	<b>15 bodů</b>
<b>Vyhodnocení</b>	<b>1.</b>	<b>3.</b>	<b>2.</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Výše uvedená tabulka je pouze ilustrací aktuálního hodnocení dodavatelů – tj. nejedná se o hodnocení konkrétních dodavatelů.

Celkové hodnocení současných vybraných dodavatelů je ve společnosti ELEKTRO-LUMEN, s.r.o. hodnoceno dle následující pětistupňové klasifikace takto:

- 1 – výborný (20–18 bodů),
- 2 – velmi dobrý (17-15 bodů),
- 3 – dobrý (14-12 bodů),
- 4 – vyhovující (11-10 bodů),
- 5 – nevhodný (9-4 body).

## 2.5 SWOT analýza

Na základě výše uvedeného fungování nákupu ve společnosti ELEKTRO-LUMEN, s.r.o. byla vytvořena analýza SWOT. Ta poukazuje na silné a slabé stránky nákupu a taktéž vyjadřuje s tím spojené příležitosti a hrozby pro podnik a nákup samotný. Následující SWOT analýza byla vytvořena v otevřené diskusi společně s jednatelem společnosti a odpovědným pracovníkem nákupu.

Tab. 2.3 SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
- stabilizovaný tým odpovídající za nákup materiálu	- omezený počet dodavatelů
- přímé propojení výroby s nákupem	- závislost na dodavatelích z Číny
- dlouhodobá působnost na trhu s osvětlovací technikou	- absence dlouhodobých smluv s dodavateli
- finanční stabilita	- nedostatečné hodnocení stávajících či nových dodavatelů
- odborná znalost jednatele společnosti	
- dobré vztahy se strategickými dodavateli	
Příležitosti	Hrozby
- trvalá spolupráce nákupu při vývoji	- trvalý růst cen vstupních materiálů
- rostoucí trh osvětlovací techniky v ČR i ve světě	- růst cen přepravních nákladů
- hodnocení dodavatelů	- možnost ztráty exkluzivity u klíčových dodavatelů
- rozšíření portfolia dodavatelů	- zhoršení platební disciplíny dodavatelů
	- velká koncentrace zodpovědnosti nákupu na jednoho pracovníka

Zdroj: vlastní zpracování

## **Silné stránky**

K silným stránkám nákupu ve společnosti ELEKTRO-LUMEN, s.r.o. patří přímé propojení nákupu s výrobou a vývojem. Odpovědný pracovník za nákupní činnosti je současně vedoucím výroby, z čehož vyplývá vysoká odborná znalost požadavků výroby, která se přenáší na nakupovaný materiál. Tato kumulace funkcí urychluje řešení případných problémů ve výrobě s dodaným materiálem.

Další nespornou výhodou je dobrá finanční situace společnosti, která pravidelně vykazuje zisk a hradí své závazky včas. Díky dobré platební morálce je komunikace nákupu se stávajícími a potencionálními dodavateli na vysoké úrovni a taktéž nedochází k fluktuaci či ztrátě strategických dodavatelů.

V neposlední řadě patří mezi silné stránky odborná znalost problematiky osvětlení jednatele společnosti, který je zároveň i zakladatelem firmy. Majitel společnosti je dobře obeznámen se všemi detaily výroby, nákupu, vztahu s dodavateli i zákazníky a z těchto důvodů je schopen efektivně a rychle řešit případné problémy na všech úrovních společnosti.

Silnou stránkou je také téměř třicetileté působení společnosti ELEKTRO-LUMEN, s.r.o. na trhu s osvětlovací technikou a na základě toho byly vybudovány dlouhodobé vztahy s dodavateli a zákazníky.

## **Slabé stránky**

Přestože v silných stránkách jsou uvedeny dobré vztahy se strategickými dodavateli, tak dodavatelské portfolio klíčových dodavatelů je velmi úzké. Další nevýhodou je závislost na dodavatelích z Číny, kteří mají dominantní podíl na dodávkách tlakových odlitků – tj. těleso svítidla.

Stejná závislost na velmi úzké skupině klíčových dodavatelů je i u dodávek elektrických částí svítidla. Při nákupu elektronických částí je dlouhodobě využíván především jeden strategický dodavatel, který zajišťuje dodávky klíčových položek nakupovaného elektronického materiálu – drivery, led panely apod.

Z výše popsaného vyplývá, že dodavatelské portfolio se skládá z malého počtu strategických dodavatelů. I přesto že má společnost ELEKTRO-LUMEN, s.r.o. jen několik důležitých dodavatelů, tak s nimi nejsou uzavřeny žádné dlouhodobé smlouvy, které by zajišťovaly stabilitu dodávek a dodacích podmínek.

Slabou stránkou nákupu ve společnosti ELEKTRO-LUMEN, s.r.o. je taktéž nedostatečné hodnocení stávajících a potenciálních dodavatelů. Kritéria pro hodnocení dodavatelů nejsou dostačující a hodnocení dodavatelů se neprovádí v pravidelných časových intervalech. Nedostatečné hodnocení dodavatelů může mít za následek ztrátu některých důležitých informací o dodavateli.

### **Příležitosti**

Příležitostí rozvoje společnosti ELEKTRO-LUMEN, s.r.o. je efektivní přenos požadavků na dodavatele při vývoji nových výrobků, a to z důvodu přímé vazby nákupu na výrobu a vývoj.

Další příležitostí je trvale rostoucí trh s osvětlovací technikou v tuzemsku i zahraničí. To je zapříčiněno velkým množstvím zastaralých technologií osvětlení a nástupem LED osvětlení a také úsilím snižovat energetickou náročnost.

Velkou příležitostí pro zkvalitnění a stabilizaci dodavatelského portfolia je aplikace nových metod hodnocení dodavatelů. Rozšíření a zavedení nových kritérií i metod do hodnocení dodavatelů by mělo za následek zkvalitnění portfolia dodavatelů, kteří budou přesně vyhovovat požadavkům výroby. Zavedení nového hodnocení dodavatelů může také přispět k nalezení nových dodavatelů, kteří mohou být výhodnější – lepší dodací podmínky, nižší ceny dodávaného materiálu apod. Tito dodavatelé mohou přispět k vyšší ziskovosti firmy a také k rozvoji společnosti.

### **Hrozby**

Aktuálně největší hrozbou se jeví současná situace trvalého růstu cen vstupních materiálů. To je zapříčiněno post-covidovou situací ve světě, kdy došlo k výraznému omezení produkce napříč všemi sektory průmyslu což má za důsledek obecný nedostatek materiálů na trhu. Nárůst těchto cen společně s prudkým růstem přepravních nákladů musí společnost ELEKTRO-LUMEN, s.r.o. přenášet do konečné ceny svých výrobků. Značná závislost na čínských dodavatelích spojená se skokovým nárůstem přepravních nákladů může v budoucnu ohrožovat konkurenceschopnost společnosti.

Další hrozbou se jeví možnost ztráty exkluzivity u některého z klíčových dodavatelů. Ztráta některého ze strategických dodavatelů může zapříčinit přerušování plynulosti dodávek materiálu do výroby a krátkodobé snížení celkové produkce výroby.

Celosvětová krize posledních dvou let zhoršila platební morálku na trhu obecně. Toto může mít za následek také zhoršenou platební schopnost některých zákazníků společnosti ELEKTRO-LUMEN, s.r.o. což může narušit finanční toky (cash-flow) a zapříčinit nedostatek financí pro nákup materiálu.

Díky absenci samostatného nákupního oddělení a velké koncentrace odpovědností za nákup i výroby jedním člověkem se zde jeví jako další hrozba při ztrátě tohoto pracovníka ohrožení funkčnosti některých činností podniku i nákupu samotného. Při ztrátě tohoto důležitého pracovníka by došlo k narušení činností dvou důležitých oddělení společnosti, přičemž personální náhrada nebo rozdělení kompetencí v rámci podniku by bylo časově náročné.

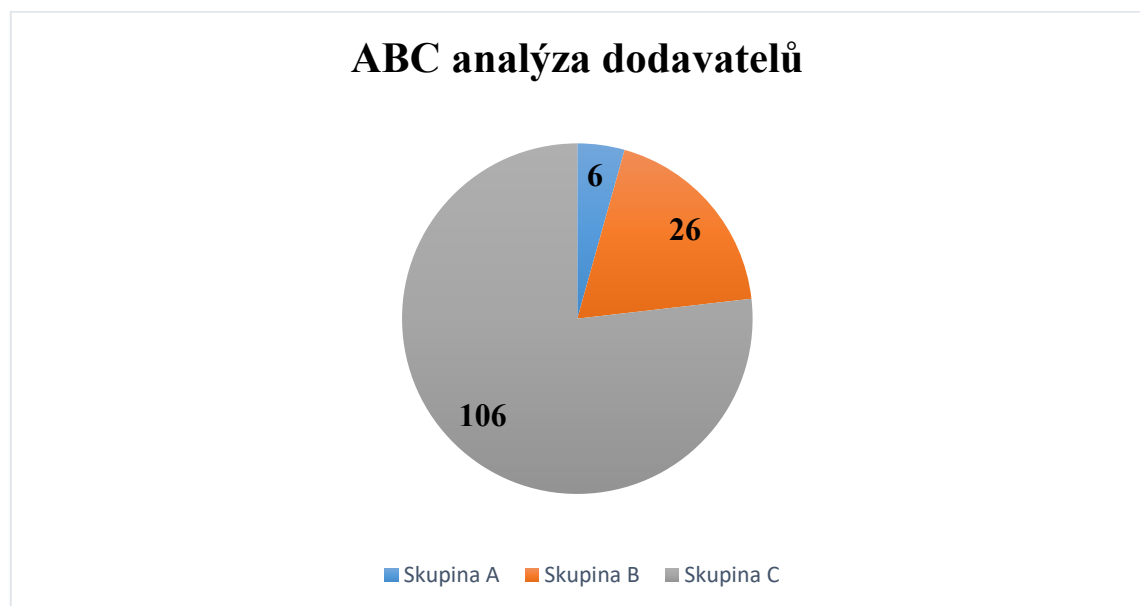
### 3 Návrh na zlepšení současného stavu, odhad jejich efektivnosti

Cílem poslední kapitoly jsou návrhy na zlepšení současného stavu při volbě nákupní strategie a odhad efektivnosti těchto návrhů. V této kapitole je provedena ABC analýza dodavatelů na jejímž základě jsou navržena doporučení pro zlepšení řízení dodavatelského portfolia včetně nových návrhů pro výběr a hodnocení dodavatelů. V závěru této kapitoly je popsán návrh pro uzavření smluvních vztahů s klíčovými dodavateli.

#### 3.1 ABC analýza dodavatelů

Na základě vytvořené ABC analýzy dodavatelů materiálu společnosti ELEKTROLUMEN, s.r.o. bylo hodnoceno 138 dodavatelů od kterých byl zajišťován materiál pro výrobu v roce 2020. Jedná se o všechny dodavatele materiálů, kteří dodávali elektronické a mechanické části pro výrobu svítidel. Na žádost jednatele společnosti nejsou v této analýze zveřejněny skutečné názvy dodavatelských firem.

Výsledkem této analýzy dodavatelů došlo k rozdělení dodavatelů do tří skupin dle jejich podílu na celkových výdajích na nákup materiálu, viz obr 3.1.



Graf 3.1 ABC analýza dodavatelů

Zdroj: vlastní zpracování

**Skupina A** – jedná se o nejdůležitější dodavatele strategického významu, kteří se podílí 80,37 % na celkových nákladech nakupovaného materiálu v roce 2020. Tato skupina je tvořena pouze šesti dodavateli, kteří tvoří 4 % z celkového počtu analyzovaných dodavatelů. Z dosaženého výsledku ABC analýzy dodavatelů vyplývá, že Paretovo pravidlo, kdy 20 % dodavatelů by mělo tvořit 80 % nákladů na nakupovaný materiál nebylo splněno. Velmi úzkou skupinu A tvoří pouze 6 dodavatelů (4% z celkového počtu dodavatelů), kteří se podílí na cca 80% výdajích na nákup. Celkový objem nákupu činil v roce 2020 30 357 877,60 Kč.

Tab. 3.1 ABC analýza dodavatelů – skupina A

Dodavatel	Hodnota nákupu bez DPH	Podíl na celkových výdajích na nákup materiálu	Kumulativní četnost	Skupina
Dodavatel 1	9 073 187,77 Kč	24,02 %	24,02 %	A
Dodavatel 2	7 892 876,23 Kč	20,89 %	44,92 %	
Dodavatel 3	6 081 314,39 Kč	16,10 %	61,02 %	
Dodavatel 4	4 211 384,08 Kč	11,15 %	72,16 %	
Dodavatel 5	1 815 784,07 Kč	4,81 %	76,97 %	
Dodavatel 6	1 283 331,08 Kč	3,40 %	80,37 %	

Zdroj: vlastní zpracování

**Skupina B** – tato skupina obsahuje také důležité dodavatele materiálu. Jedná se o 26 dodavatelů, kteří tvoří 19 % z celkového počtu dodavatelů. Jejich podíl na celkových nákladech na pořízení materiálu tvoří 14, 61 %. Výsledek této skupiny také neodpovídá Paretovu pravidlu, kde by mělo 15 % dodavatelů tvořit 15 % celkových nákladů.

Tab. 3.2 ABC analýza dodavatelů – skupina B

Dodavatel	Hodnota nákupu bez DPH	Podíl na celkových výdajích na nákup materiálu	Kumulativní četnost	Skupina
Dodavatel 7	700 527,01 Kč	1,855 %	82,22 %	B
Dodavatel 8	612 122,01 Kč	1,621 %	83,84 %	
Dodavatel 9	467 526,20 Kč	1,238 %	85,08 %	
Dodavatel 10	400 085,01 Kč	1,059 %	86,14 %	
Dodavatel 11	350 514,00 Kč	0,928 %	87,07 %	
Dodavatel 12	306 401,09 Kč	0,811 %	87,88 %	
Dodavatel 13	225 543,44 Kč	0,597 %	88,48 %	
Dodavatel 14	223 125,00 Kč	0,591 %	89,07 %	
Dodavatel 15	178 770,00 Kč	0,473 %	89,54 %	
Dodavatel 16	165 483,82 Kč	0,438 %	89,98 %	

Dodavatel 17	159 497,19 Kč	0,422 %	90,40 %	<b>B</b>
Dodavatel 18	147 531,31 Kč	0,391 %	90,79 %	
Dodavatel 19	136 451,19 Kč	0,361 %	91,15 %	
Dodavatel 20	135 750,53 Kč	0,359 %	91,51 %	
Dodavatel 21	129 064,00 Kč	0,342 %	91,85 %	
Dodavatel 22	127 189,35 Kč	0,337 %	92,19 %	
Dodavatel 23	125 165,49 Kč	0,331 %	92,52 %	
Dodavatel 24	123 769,86 Kč	0,328 %	92,85 %	
Dodavatel 25	110 722,00 Kč	0,293 %	93,14 %	
Dodavatel 26	110 197,91 Kč	0,292 %	93,43 %	
Dodavatel 27	105 611,13 Kč	0,280 %	93,71 %	
Dodavatel 28	104 635,00 Kč	0,277 %	93,99 %	
Dodavatel 29	102 820,26 Kč	0,272 %	94,26 %	
Dodavatel 30	91 096,61 Kč	0,241 %	94,50 %	
Dodavatel 31	90 605,88 Kč	0,240 %	94,74 %	
Dodavatel 32	89 930,00 Kč	0,238 %	94,98 %	

Zdroj: vlastní zpracování

**Skupina C** – je tvořena největším počtem dodavatelů menšího významu s širokým sortimentem menších položek, které se využívají při kompletaci svítidel. Jelikož tato skupina obsahuje velké množství údajů, tak jsou podklady součástí přílohy A. Celkový počet těchto dodavatelů (126) tvoří 77 % z celkového počtu dodavatelů materiálu. Ani v tomto případě není Paretovo pravidlo dodrženo, jelikož na 5 % celkových nákladů nákupu se podílí 77 % dodavatelů (dle Paretova pravidla by tato skupina měla tvořit 65 % dodavatelů.)

### 3.1.1 Doporučení pro zlepšení dodavatelského portfolia

Z výše provedené ABC analýzy dodavatelů vyplývá, že úzká skupina hlavních dodavatelů zajišťuje dominantní podíl dodávek strategických materiálů. V této šestici dodavatelů skupiny A jsou klíčoví dodavatelé hlavních komponentů pro výrobu osvětlení. Dodavatel 1 a Dodavatel 2 zajišťují dodávky majoritního podílu elektronických součástí jako jsou LED panely a drivery. Téměř výhradním dodavatelem hlavní mechanické části (tlakový odlitek) je Dodavatel 3. Jedná se o čínského výrobce odlitků. Další dva dodavatelé (Dodavatel 4, Dodavatel 5) jsou velkoobchody s hutním materiálem, kteří dodávají ocelové a hliníkové plechy. K těmto velkoobchodům s hutním materiálem budou v další části práce navrženi další alternativní dodavatelé, kteří by měli být schopni zajistit tento materiál za výhodnějších podmínek.



Tato úzká skupina strategických dodavatelů (skupina A) se svými dodávkami v minulosti (kdy byla poměrně stabilní situace na trzích) podílela na úspěšném rozvoji společnosti ELEKTRO-LUMEN, s.r.o. Nicméně v poslední době se situace napříč všemi odvětvími průmyslu dramaticky mění, kdy je stále častěji plynulost objemu výroby i logistiky dodávek celosvětově narušena. Jako příklad lze uvést současné problémy v automobilovém průmyslu, kde nedostatek vstupních materiálů (např. čipy) společně s narušenou lodní dopravou zapříčiňuje výpadky ve výrobě. Z výše popsaného vyplývá, že je nyní více než v minulosti důležité mít správně rozložené portfolio dodavatelů (především u strategických materiálů) pro snížení rizika výpadků dodávek materiálu a zajištění plynulosti výroby i v budoucnu.

Návrhem na zlepšení současného rozložení dodavatelského portfolio klíčových materiálů je doporučení vyhledat více dodavatelů a snížit tak riziko růstu cen v důsledku silné vyjednávací síly dodavatele a případně snížit náklady na dopravu či další problémy vyplývající z dopravy. Největší důraz by měl být kladen na rozšíření dodavatelského portfolio tlakových odlitků, kde je pouze jeden dominantní dodavatel. Jedná se o dodavatele z asijského trhu – z Číny, kde v posledním období skokově narůstají přepravní náklady a také zde dochází velmi často k výpadkům či zpoždění dodávek.

Největším rizikem při fixaci na jednoho dodavatele je riziko případné ztráty tohoto partnera nebo omezení jeho dodávek, které by mělo za následek přerušeni plynulosti výroby. Při dodávkách těchto materiálů od většího počtu dodavatelů by se eliminovala případná doba potřebná k vývoji a postupů určitých forem, což je časově velmi náročný proces. Proto by bylo vhodnější nalézt vícero dodavatelů např. z EU, čímž by se nejenom snížily přepravní náklady, ale také by byl zlepšen proces plánování nákupu těchto materiálů. V současné době z důvodů dlouhých dodacích termínů musí společnost ELEKTRO-LUMEN, s.r.o. držet poměrně velkou skladovou zásobu, tak aby byli schopni flexibilně plnit dodávky na přání zákazníka. Kratší dodací termíny by měly za následek zlepšení a zjednodušení procesu plánování nákupu těchto položek. Dalším nesporným přínosem při větším počtu dodavatelů může být lepší vyjednávací pozice při výběrových řízeních k dosažení výhodnějších dodacích podmínek, čímž by mohlo dojít k zvýšení efektivity nákupu i výroby. Účinným nástrojem k vyhledání nových dodavatelů by mělo přispět nové hodnocení dodavatelů, které bude navrženo v další části této práce.

## **3.2 Návrh nového hodnocení dodavatelů**

Návrh nového hodnocení dodavatelů vychází jednak z informací od zodpovědných pracovníků ve společnosti, tak z výstupu ABC analýzy dodavatelů.

Stávající hodnocení, které je popsáno v kapitole 2.4 není prováděno pravidelně a parametry hodnocení neposkytují dostatek potřebných informací. Přestože z informací zodpovědného pracovníka nákupu a jednatele společnosti vyplývá, že při výběrových řízeních na dodávky je kladen důraz na vícero parametrů, tak v současných kritériích pro hodnocení dodavatelů nejsou všechna tyto kritéria obsažena. Z těchto důvodů byl navržen nový model pro hodnocení a výběr dodavatelů, a to jak pro nové dodavatele, tak pro periodické hodnocení dodavatelů. Nově vytvořený model hodnocení obsahuje více kritérií pro získání kompletního přehledu o současném stavu a možnostech dodavatelů.

Pro tento návrh nového hodnocení byli vybráni dodavatelé hutního materiálu, kde na rozdíl od nakupovaných elektronických částí či odlitků existuje řada potenciálních dodavatelů, kteří mohou nabídnout konkurenceschopné nabídky. Dalším důvodem výběru těchto materiálů (hutní materiál) je relativně dobrá možnost získání potřebných informací z nabídek potenciálních dodavatelů. Dále také u tohoto vybraného sortimentu není vyžadována při výběru dodavatele jako u dodavatelů tlakových odlitků úzká spolupráce s vývojem a konstrukcí. Nakupované elektronické části podléhají řadě certifikací a norem, dále také podléhají určité skupině technických parametrů pro dané svítidlo, a tudíž je výběr těchto dodavatelů realizován za úzké spolupráce mnoha oddělení.

### **3.2.1 Hodnocení potenciálních dodavatelů**

Pro rozšíření, zkvalitnění a výběr nových potenciálních dodavatelů byl vytvořen návrh nových kritérií pro hodnocení. Tato kritéria obsahují jak jednorázové informace (např. ISO certifikace), tak kritéria, která se částečně používají i v periodickém hodnocení stávajících dodavatelů.

V tomto novém modelu hodnocení dodavatelů (viz Tab. 3.3) je použita metoda bodového hodnocení, kde ke každému vybranému parametru je přiřazen určitý počet bodů dle důležitosti daného kritéria. Váhy jednotlivých kritérií jsou vyjádřeny bodovým hodnocením, kdy použitá bodová škála je od 1 do 10 bodů, kdy nejnižší dosažená známka je považována za nejlepší.

Důležitost jednotlivých parametrů byla stanovena na základě získaných informací od odpovědných pracovníků společnosti ELEKTRO-LUMEN, s.r.o., kdy s nimi byly konzultovány i nově navrhovaná kritéria pro hodnocení.

Tab. 3.3 Parametry nového hodnocení potenciálních dodavatelů

<b>Kritérium</b>	<b>Parametry hodnocení</b>	<b>Počet bodů</b>
<b>Technologická vyspělost produktu</b>	výrobce	1
	servisní centrum	3
	velkoobchod	5
<b>Sortiment</b>	kompletní	1
	dílčí	2
	omezený	3
<b>Cena</b>	nízká	1
	odpovídající	3
	střední	5
	vysoká	10
<b>Splatnost</b>	>60 dnů	1
	30–60 dnů	3
	>30 dnů	5
<b>Kvalita materiálu</b>	prvotřídní	1
	odpovídající	3
	s výhradami	5
<b>Certifikace ISO</b>	zavedeno	1
	připravují	2
	není zavedeno	5
<b>Rychlost dodání</b>	do 24 h	1
	do 3 dnů	2
	<3 dny	3
<b>Parita</b>	CPT	1
	EXW	5

Nakupovaný hutní materiál obsahuje několik položek ocelových plechů, z nichž nejpoužívanější je plech černý 2,0 x 1250 x 2500 (který se používá na výrobu plechového výlisku viz. Obr. 3.1), jehož důležitost vyplývá z výsledku ABC analýzy nakupovaných položek. Hutní materiál se podílí 20,5 % na celkových nákladech na nákup materiálu. Na základě toho byli vybráni do nového hodnocení dva stávající a dva potenciální dodavatelé tohoto typu materiálu.



Obr. 3.1 Plechový výlisek

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě poptávkových řízení s vybranými potencionálními dodavateli byli na základě nabídek a telefonických konzultací vybráni dva nejvhodnější dodavatelé (Tesko steel sp. z o.o, Thyssenkrupp Energostal SA), kteří splňují všechny podmínky pro dodávky tohoto materiálu. Dále byla ověřena schopnost těchto dodavatelů plnit nabídnuté podmínky dodávek u dvou významných lokálních strojírenských podniků, kteří zmíněný materiál od těchto vybraných dodavatelů pravidelně nakupují. Tyto reference byly poskytnuty v komunikaci s navrhovanými dodavateli. Vybraní potencionální dodavatelé byli porovnání se dvěma současnými dodavateli (Dodavatel 4, Dodavatel 5). Do tabulky 3.4 níže byla doplněna získaná data pro všechna potřebná kritéria hodnocení.

Tab. 3.4 Vstupní údaje pro hodnocení potenciálních dodavatelů

<b>Dodavatel</b>				
<b>Kritérium</b>	Dodavatel 4	Dodavatel 5	Tesko steel	Thyssenkrupp
<b>Technologická vyspělost</b>	Servisní centrum	Velkoobchod	Servisní centrum	Servisní centrum
<b>Sortiment</b>	AL plechy + černé plechy = kompletní sortiment	Černé plechy = dostatečný sortiment	Černé plechy = dostatečný sortiment	AL plechy + černé plechy = kompletní sortiment
<b>Cena*</b>	29,90 Kč/kg = konkurenceschopná cena	29,40 Kč/kg = konkurenceschopná cena	27,90 Kč/kg = nízká cena	29,50 Kč/kg = konkurenceschopná cena
<b>Splatnost</b>	30 dnů	30 dnů	60 dnů	30 dnů

<b>Kvalita</b>	Vstupní materiál od prvovýrobců z EU	Nákup materiálu od dodavatelů s nejnižší cenou	Vstupní materiál od prvovýrobců z EU	Vstupní materiál od prvovýrobců z EU
<b>Certifikace ISO 9001</b>	Zavedeno	Zavedeno	Zavedeno	Zavedeno
<b>Rychlost dodání</b>	Dodání do 3 dnů od objednávky	Dodání do 3 dnů od objednávky	Dodání do 24 hodin od objednávky	Dodání do 3 dnů od objednávky
<b>Parita</b>	CPT	EXW	CPT	CPT

Zdroj: vlastní zpracování

\***Cena** = cenové porovnání bylo provedeno v dubnu 2021, a to srovnáním nákupní ceny od současných dodavatelů s nabídkami od potenciálních dodavatelů.

V tabulce 3.5 je výsledek výše uvedených kritérií vyjádřen bodovým ohodnocením, přičemž čím je číslo nižší, tím dodavatel více splňuje požadované podmínky dodání.

Tab. 3.5 Bodové ohodnocení potenciálních i současných dodavatelů

<b>Dodavatel</b>	Dodavatel 4	Dodavatel 5	Tesko steel	Thyssenkrupp
<b>Kritérium</b>				
<b>Technologická vyspělost</b>	3	5	3	3
<b>Sortiment</b>	1	3	3	1
<b>Cena</b>	3	3	1	3
<b>Splatnost</b>	3	3	1	3
<b>Kvalita</b>	1	3	1	1
<b>Certifikace ISO 9001</b>	1	1	1	1
<b>Rychlost dodání</b>	2	2	1	2
<b>Parita</b>	1	5	1	1
<b>Součet</b>	<b>15</b>	<b>25</b>	<b>12</b>	<b>15</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Nově navrhované hodnocení potenciálních dodavatelů klasifikuje jednotlivé dodavatele podle bodové škály do 4 základních kategorií:

- nejvhodnější dodavatel – 8–14 bodů,
- preferovaný dodavatel – 15–21 bodů,
- vyhovující dodavatel s výhradami – 22–28 bodů,
- nevhodný dodavatel – více než 28 bodů.

Výsledek tohoto hodnocení dodavatelů ukazuje, že nejvíce bodů, tudíž nejhorší hodnocení má stávající dodavatel (Dodavatel 5) a na základě zvolené bodové škály se

jeví jako „vyhovující dodavatel s výhradami“. Tento dodavatel má především nedostatky v technologické vyspělosti, jelikož se jedná o klasický velkoobchod – tzn. pouze nákup a prodej materiálu bez jakéhokoliv přepracování. Výsledek takto vysokého bodového ohodnocení je ovlivněn také tím, že Dodavatel 5 nenabízí vždy paritu CPT, jelikož se jedná o menší firmu, která nevlastní vlastní vozový park.

Vhodnější dodavatel se jeví stávající Dodavatel 4, který získal stejné bodové hodnocení jako nově hodnocený potenciální dodavatel Thyssenkrupp. Z důvodů dlouhodobých vztahů a zkušeností s dodávkami od tohoto současného dodavatele je doporučeno společnosti ELEKTRO-LUMEN, s.r.o. si ponechat společnost Dodavatel 4 a s dodavatelem Thyssenkrupp dále pracovat jako s potenciálním dodavatelem s možností pozdějšího zařazení do portfolia v případě např. výpadku dodávek od hlavních dodavatelů.

Z výsledku tohoto hodnocení je navrženo doplnění portfolia dodavatelů o společnost Tesko steel, která získala nejlepší hodnocení a jako jediná je dle hodnocení zařazena do kategorie „nejvhodnější dodavatel“.

### **3.2.2 Návrh nového dodavatele hutního materiálu**

Jak již bylo zmíněno v předešlém textu, nejlépe z nového hodnocení potenciálních dodavatelů vyšel dodavatel Tesko steel. Jedná se o jedno z největších dynamicky se rozvíjejících servisních center s hutním materiálem ve Střední Evropě, které disponuje nejmodernějšími technologiemi pro zpracování plechů. Výstupní kvalita nabízených materiálů je díky těmto faktorům na špičkové úrovni. Nachází se také ve velmi výhodné poloze vůči společnosti ELEKTRO-LUMEN, s.r.o. jelikož toto polské SSC je situováno v blízkosti státních hranic (nedaleko Slezska).

Díky své poloze přímo u dálničního napojení na ČR a vlastnímu vozovému parku (85 speciálně upravených vozidel) je schopen tento dodavatel flexibilně reagovat na dodání materiálu.

Tesko steel je schopen dosáhnout velmi nízké nákupní ceny oproti svým konkurentům, a to z důvodu vlastní velké kapacity (750 000/t za rok) a také tím, že zastřešuje nákupy pro ostatní polské SSC.

Z výše popsaných důvodů Tesko steel v novém hodnocení dodavatelů dosahuje nejlepších výsledků v technologické vybavenosti, ceně, kvalitě a v neposlední řadě také v rychlosti dodávek nakupovaného materiálu.

V případě nákupu hodnoceného materiálu, který se významně podílí na objemu nakupovaných položek by mělo dojít k finanční úspoře (viz tabulka 3.6), ale také ke zvýšení kvality dodávaného materiálu. Dále se zde jeví také možnost výhodnějších dodacích podmínek včetně prodloužení doby splatnosti a to o 30 dnů, čímž by se společnosti ELEKTRO-LUMEN, s.r.o. uvolnily další prostředky, které by mohla společnost použít na jiné účely.

Tab. 3.6 Předpokládaná úspora při výběru nového dodavatele

	<b>Současní dodavatelé</b>	<b>Navrhovaný dodavatel</b>
Jednotková cena za kg	29,60 Kč	27,90 Kč
Celkový roční odběr v kg	178 170 kg	178 170 kg
Celkové roční náklady	5 273 832 Kč	4 970 943 Kč
Předpokládaná úspora		<b>302 889 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce 3.6 byla provedena kalkulace předpokládané úspory v případě nákupu celého ročního množství sledované položky (plech černý 2,0 x 1250 x 2500) na nového dodavatele. U jednotkové ceny současných dvou dodavatelů se jedná o průměrnou jednotkovou cenu (aritmetický průměr) jelikož tuto položku dodávají pouze tyto dva dodavatelé. Jednotková cena použitá v této kalkulaci byla platná na konci prvního kvartálu roku 2021, kdy probíhaly konzultace s odpovědnými pracovníky nákupu společnosti ELEKTRO-LUMEN, s.r.o.

Celkové roční náklady jsou výrazně vyšší než v roce 2020 (ABC analýza nakupovaných položek) z důvodu rychlého růstu cen hutního materiálu v průběhu roku 2021. Celková roční úspora **302 889 Kč** je kalkulovaná za předpokladu stejného odběru jako v roce 2020.

Tab. 3.7 Předpokládaná úspora při rozdělení dodávek

	<b>Současní dodavatelé</b>	<b>Navrhovaný dodavatel</b>
Jednotková cena za kg	29,60	27,90
Navrhované rozdělení dodávek v %	30 %	70 %
Celkový roční odběr v kg	53 451 kg	124 719 kg
Celkové roční náklady	1 582 150 Kč	3 479 660 Kč
Předpokládaná úspora		<b>212 022 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Přestože nově navržený dodavatel nabízí lepší dodací podmínky, tak z hlediska rozložení rizika není účelné mít pouze jednoho dodavatele. Z tohoto důvodu je navrženo ponechání části dodávek sledovaného materiálu (plech černý 2,0 x 1250 x 2500) na původním dodavateli (Dodavatel 4), který vyšel lépe z navrhovaného hodnocení dodavatelů.

V tabulce 3.7 výše je navrženo rozdělení ročních nákupů sledované položky v poměru 30 % u stávajícího dodavatele a 70 % u nového dodavatele s lepšími dodacími podmínkami. V případě tohoto navrženého rozdělení ročních nákupů je výsledná úspora sice nižší a to **212 022 Kč**, ale z důvodu efektivnější vyjednávací pozice při výběrových řízeních a dosažení lepší ceny i v budoucnu je zachování minimálně dvou dodavatelů výhodnější.

### 3.2.3 Periodické hodnocení dodavatelů

V návaznosti na nově navržené hodnocení potenciálních dodavatelů byl také zpracován návrh pro periodické hodnocení stávajících dodavatelů. Jak již bylo zmíněno v předešlém podkapitole 3.2.1, tak současné hodnocení stávajících dodavatelů nebylo prováděno pravidelně – tj. maximálně jednou ročně.

V tomto návrhu hodnocení dodavatelů (viz. Tabulka 3.8) jsou obsažena důležitá kritéria původního hodnocení dodavatelů společnosti ELEKTRO-LUMEN, s.r.o., tak i nově navržená kritéria pro získání komplexnějšího přehledu o současném stavu a možnostech již zavedených a prověřených dodavatelů.

Stejně jako v nově navrženém hodnocení potenciálních dodavatelů je i zde využita metoda bodového hodnocení, kde každému parametru je přiřazen určitý počet bodů na základě důležitosti daného kritéria. Váhy jednotlivých kritérií jsou vyjádřeny bodovým hodnocením, kdy použitá bodová škála je od 1 do 10 bodů, kdy nejnižší dosažená známka je považována za nejlepší.



Tab. 3.8 Parametry nového hodnocení současných dodavatelů

Kritérium	Parametry hodnocení	Počet bodů
<b>Technologická vyspělost produktu</b>	výrobce	1
	servisní centrum	3
	velkoobchod	5
<b>Dodáno v souladu s OBJ</b> (hodnotí se dodané množství, cena a termín dodání)	>90 %	1
	80-90 %	5
	<80 %	10
<b>Reklamace</b> (hodnotí se % podíl reklamací na celkových dodávkách)	0-3 %	1
	3-5 %	5
	>5 %	10
<b>Cena*</b>	nízká	1
	odpovídající	3
	střední	5
	vysoká	10
<b>Splatnost</b>	>60 dnů	1
	30–60 dnů	3
	>30 dnů	5
<b>Sortiment**</b>	kompletní	1
	dílčí	2
	omezený	3
<b>Smluvní vztah***</b>	dlouhodobý	1
	dílčí	3
	žádný	5

Zdroj: vlastní zpracování

**\*Cena:**

- nízká – nejnižší aktuálně nabídnutá,
- odpovídající – do 3% nad nejnižší nabídkou,
- střední – do 5% nad nejnižší nabídkou,
- vysoká – > 5% nad nejnižší nabídkou.

**\*\*Sortiment:**

- kompletní – dodavatel je schopen dodat veškerý materiál potřebný k výrobě,
- dílčí – dodavatel nabízí pouze některé položky potřebné k výrobě,
- omezený – dodavatel nenabízí pravidelně poptávané položky.

**\*\*\*Smluvní vztah:**

- dlouhodobý – dodávky jsou realizovány na základě dlouhodobých rámcových smluv s jasně vymezenými obchodně dodacími podmínkami,
- dílčí – dodávky jsou realizovány na základě potvrzených objednávek nebo KS pro každou dodávku samostatně,
- žádný – dodávky jsou realizovány na základě telefonické poptávky nebo emailu bez KS.

Vyhodnocení stávajících dodavatelů (viz. tabulka 3.9), bylo provedeno na základě získaných informací od pracovníka odpovědného za nákup (tj. vedoucí výroby) a také od jednatele společnosti ELEKTRO-LUMEN, s.r.o. Důležitost jednotlivých kritérií nového návrhu hodnocení stávajících dodavatelů byla v otevřené diskusi posouzena výše zmíněnými pracovníky, kteří společně toto hodnocení vyplnili.

Tab. 3.9 Bodové ohodnocení současných dodavatelů

<b>Dodavatel</b>			
<b>Kritérium</b>	Dodavatel 4	Dodavatel 5	Dodavatel 14
<b>Technologická vyspělost</b>	1	5	5
<b>Dodáno v souladu s OBJ</b>	5	5	1
<b>Reklamace</b>	5	5	1
<b>Cena</b>	3	3	1
<b>Splatnost</b>	3	3	5
<b>Sortiment</b>	1	5	5
<b>Smluvní vztah</b>	3	3	3
<b>Součet</b>	<b>21</b>	<b>29</b>	<b>21</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Nově navrhované hodnocení pro periodické hodnocení stávajících dodavatelů klasifikuje jednotlivé dodavatele podle bodové škály do 4 základních kategorií:

- nejvhodnější dodavatel – 7–15 bodů,
- preferovaný dodavatel – 16–24 bodů,
- vyhovující dodavatel s výhradami – 25–33 bodů,
- nevhodný dodavatel – více než 33 bodů.

Výsledek z výše uvedeného hodnocení stávajících dodavatelů jasně ukázal, že stejně jako při hodnocení potenciálních dodavatelů, kde bylo provedeno porovnání vybraných stávajících a nových dodavatelů vyšel nejhůře výsledek u společnosti Dodavatel 5, která získala 29 bodů (vyhovující dodavatel s výhradami). To je zapříčiněno především nekompletním sortimentem a také nízkou technologickou vyspělostí, jelikož se jedná o klasický velkoobchod s hutním materiálem (nákup – prodej). Reakcí na tento výsledek by mělo být buďto vyřazení tohoto dodavatele ze současného portfolia a nahrazení novým výhodnějším dodavatelem, který je navržen pomocí nového hodnocení potenciálních dodavatelů nebo poskytnutí zpětné vazby tomuto dodavateli a umožnit zlepšení parametrů, které jsou důvodem výše uvedeného výsledku.

Zbylí dodavatelé byli na základě výsledku zařazeni s 21 body do kategorie „preferovaný dodavatel“, což znamená že výsledek je natolik dostačující, proto aby zůstali jako dodavatelé v současném portfoliu. Nicméně i u těchto dodavatelů by měla být poskytnuta zpětná vazba o výsledku hodnocení, jelikož i zde je prostor pro zlepšení některých parametrů.

Vzhledem k tomu, že velká část materiálu je nakupována v kvartálních periodách, tak je navrženo evidovat hodnocení stávajících dodavatelů jednou za tři měsíce, celkové výsledky pak projednávat 1x ročně. Kvartálním hodnocením budou zajištěny komplexní a aktuální informace pro každý kvartální nákup čímž by bylo dosaženo lepší pozice ve výběrových řízeních.

Zkvalitnění hodnocení stávajících dodavatelů včetně častějšího provádění (1x čtvrtletí) je obecně dobrým nástrojem pro udržování a rozvoj kvalitního dodavatelského portfolia, přičemž v současné turbulentní situaci na trhu je navrhované řešení důležitější než v minulosti. Častějším prováděním hodnocení (jednou za tři měsíce) společnost ELEKTRO-LUMEN, s.r.o. předejde možné ztrátě aktuálních dat a případné změny dodacích podmínek u hodnocených dodavatelů, což je v aktuální situaci velmi důležité.

Dalším důležitým krokem je rozvoj současného portfolia dodavatelů o nové kvalitní dodavatele, což by mělo být dosaženo za pomoci nově navrhovaného modelu hodnocení potenciálních dodavatelů.

### 3.3 Doporučení pro uzavření smluvních vztahů

Z výsledku ABC analýzy dodavatelů a také SWOT analýzy vyplynulo, že společnost ELEKTRO-LUMEN, s.r.o. nemá dostatečně smluvně zajištěny klíčové dodavatele u kterých se zajišťují důležité materiály pro výrobu kompletního sortimentu osvětlení.

Zajištění dlouhodobých obchodních a dodacích podmínek je obzvláště důležité v současné době, kdy probíhají velké změny v struktuře průmyslu obecně a také podmínky dodávek především ze vzdálených destinací (např. lodní doprava). Provedená ABC analýza dodavatelů definovala ve skupině A strategické dodavatele, kterým by měla společnost ELEKTRO-LUMEN, s.r.o. věnovat obzvlášť velkou pozornost, jelikož tito dodavatelé představují 80 % nákladů nakupovaného materiálu.

Návrhem pro stabilizaci dodavatelského portfolia je možnost uzavření smluvních vztahů s těmito hlavními dodavateli, a to formou rámcových kupních smluv, které obsahují dlouhodobé obchodní a dodací podmínky. V těchto smlouvách se nabízí možnost uzavření dlouhodobých podmínek pro stabilní nákupní ceny (např. na kvartál). Uzavření těchto podmínek by sloužilo jako účinný nástroj pro eliminaci růstu nákupních cen a tím by bylo také sníženo riziko vyšších nákupních cen materiálu a přepravních nákladů v průběhu dodávek na konkrétní zakázky.

Možným benefitem může být také zakomponování zpětného rabatu do smluvních podmínek rámcových smluv. Zpětný rabat je uzavírán z pravidla s hlavními dodavateli, se kterými má společnost dlouhodobé vztahy a uzavírá se obvykle na období jednoho roku. Podmínkou zpětného rabatu je závazek kupujícího k odběru stejného či vyššího objemu nakupovaného materiálu v porovnání s předešlým obdobím (jednoho roku).

Zavedení zpětného rabatu do rámcových smluv je výhodou pro obě smluvní strany, a to jak pro nákup, tak pro dodavatele. Nakupující je motivován k odběrům od smluvního dodavatele s cílem dosažení sjednané roční slevy (zpětný rabat), kdy dodavatel má jistotu stabilních odběrů, což mu umožňuje efektivnější plánování.

Zpětný rabat v rámcových smlouvách dodavatel uzavírá s odběrateli také proto, aby si udržel stabilního zákazníka a zajistil si objednávky od odběratele i na budoucí období. Při výběru vhodných dodavatelů pro uzavření rámcových KS se zpětným rabatem je nutno zjistit, zdali je společnost ELEKTRO-LUMEN, s.r.o. v dostatečně silné pozici pro návrh takového typu smlouvy.

Tab. 3.10 Vybraní dodavatelé pro zpětné rabaty

<b>Dodavatel</b>	<b>Hodnota nákupu bez DPH</b>	<b>Podíl na celkových výdajích na nákup materiálu</b>
Dodavatel 1	9 073 187,77 Kč	24 %
Dodavatel 2	7 892 876,23 Kč	20,9 %
Dodavatel 3	6 081 314,39 Kč	16,1 %

Zdroj: vlastní zpracování

Výše zpětného rabatu se zpravidla stanovuje v rozmezí 2-5 % z hodnoty objemu ročního nákupu. Pro vyjádření možného přínosu pro společnost ELEKTRO-LUMEN, s.r.o. je navrženo smluvní ujednání s dodavateli skupiny A, a to ve střední hodnotě zpětného rabatu ve výši 3 %. V případě uzavření rámcových kupních smluv s podmínkou zpětného rabatu např. s třemi hlavními dodavateli této skupiny (ABC analýza dodavatelů), tak by možný přínos pro společnost ELEKTRO-LUMEN, s.r.o. mohl činit 691 421 Kč.

### **3.4 Doporučení pro vytvoření samostatné nákupní pozice**

V současné době ve společnosti ELEKTRO-LUMEN, s.r.o. zajišťuje pořízení materiálu a služeb vedoucí výrobního úseku. Samostatný útvar nákupu není ve společnosti vytvořen, a tak všechny tyto úkony provádí zmíněný VVÚ. Činnosti spojené s nákupem jako: poptávky, vyhodnocování nabídek, objednávky, hodnocení a výběr dodavatelů apod vyžadují velké úsilí a časovou náročnost.

S ohledem na rychle se měnící situaci světového trhu je nyní více než v minulosti nutné sledovat tyto trendy a detailně analyzovat nové možnosti dodávek od alternativních dodavatelů. Výběr potencionálních dodavatelů a možností vyhledání výhodnějších podmínek nákupu vyžaduje odborné znalosti a velké časové úsilí.

Obsazení samostatné nákupní pozice odborným specialistou, který má dlouholeté zkušenosti s nákupem a vedením výběrových řízení by mělo vést ke zlepšení nákupních činností. Tím se rozumí také pravidelný monitoring trhu a výběr alternativních dodavatelů, kteří budou schopni nabízet výhodnější dodací podmínky, což by mělo zajistit finanční úspory a konkurenceschopnost podniku i do budoucna.

Vytvoření samostatné nákupní pozice by VVÚ umožnilo plně se koncentrovat na proces výroby – což je velice důležitý předpoklad budoucího rozvoje a s tím spojené rozšíření výroby v podniku.

## Závěr

Cílem této diplomové práce bylo popsat současný stav nákupu ve vybrané společnosti ELEKTRO-LUMEN, s.r.o. a následné identifikování silných a slabých stránek nákupu. Na základě analýzy současného stavu byly vytvořeny návrhy pro zvýšení úrovně strategického rozhodování v nákupních činnostech vybraného subjektu včetně nových nástrojů pro hodnocení a výběr dodavatelů.

Teoretická část diplomové práce se zaměřuje na teoretická východiska pro strategické rozhodování v nákupu pro pochopení daného tématu včetně definicí od různých autorů. Dále jsou popsány funkce, cíle a možné situace nákupu včetně jeho jednotlivých procesů a faktorů, které ovlivňují nákupní proces. Hlavní část této kapitoly se věnuje nákupní strategii jako celku, kde jsou popsány základní části a pojmy nákupní strategie. Důležitým aspektem nákupní strategie je správný výběr a následné hodnocení nových i stávajících dodavatelů, proto teoretická část obsahuje popis dodavatelsko-odběratelských vztahů včetně kritérií pro výběr a klasifikaci dodavatelů. Závěr teoretické části přibližuje použité metody pro analýzu nákupu ve společnosti.

V úvodu praktické části diplomové práce došlo k seznámení s historií, jednotlivými odděleními a produkty společnosti ELEKTRO-LUMEN, s.r.o. což výrazně přispělo k pochopení chodu celé společnosti. Úvod praktické části tvořil popis nákupu ve vybrané společnosti, kde byl popsán vznik požadavků na zajištění potřebných zdrojů a celkový popis nákupního procesu. Pro kategorizaci nakupovaného materiálu byla vytvořena ABC analýza nakupovaných položek, která rozdělila tento materiál do 3 základních částí podle jejich podílu na celkovém nákupu materiálu. Výstup této analýzy jasně dokázal, že Paretovo pravidlo bylo v případě vybrané společnosti dodrženo a že rozložení nakupovaných položek odpovídá tomuto pravidlu. Nakupovaný sortiment má dvě hlavní sortimentní skupiny, a to jsou elektronické a mechanické součásti. Každá z těchto částí má specifické požadavky na zajištění, kde specifika obou klíčových skupin nakupovaných materiálů byly detailně identifikovány a popsány v rámci této kapitoly s následným popisem současného hodnocení dodavatelů. V neposlední řadě byla provedena SWOT analýza a z výsledků této analýzy byly identifikovány silné a slabé stránky společnosti včetně příležitostí a hrozeb, jejichž řešení bylo popsáno v poslední části diplomové práce.

Na základě výše zjištěného došlo k detailnímu seznámení a pochopení nákupní strategie společnosti ELEKTRO-LUMEN, s.r.o. Na základě těchto poznatků bylo pomocí ABC analýzy dodavatelů zjištěno, že klíčová skupina dodavatelů, která tvoří 80 % nákladů z celkového objemu materiálu se skládá pouze z 6 dodavatelů. Tito klíčoví dodavatelé tvoří pouze 4 % z celkového počtu všech dodavatelů. Zjištěný výsledek poukázal na přílišnou závislost na této úzké skupině dodavatelů při zajišťování strategických dodávek. Návrhem pro optimalizaci dodavatelského portfolia bylo doporučení vyhledání více dodavatelů, tak aby byla snížena závislost na této úzké skupině dodavatelů, čímž by došlo ke snížení možného negativního dopadu v případě ztráty některého ze strategických dodavatelů.

Pro vytvoření optimálního portfolia dodavatelů byly navrženy nové modely pro hodnocení a výběr nových dodavatelů a také pro periodické hodnocení stávajících dodavatelů. Pomocí aplikování návrhu pro výběr nových dodavatelů byl vybrán nový výhodnější dodavatel hutního materiálu a konkrétně pro druhou nejčastěji nakupovanou položku (tj. plech černý 2,0 x 1250 x 2500). Zařazením nového vybraného dodavatele by došlo k získání výhodnějších obchodně-dodacích podmínek včetně konkrétní finanční úspory. Tento nový model pro hodnocení a výběr dodavatelů má univerzální využití pro všechny druhy nakupovaného materiálu, kde se pouze váhy jednotlivých kritérií mění v závislosti na specifických požadavcích pro danou skupinu materiálu.

Dalším návrhem pro zlepšení současného nákupní strategie bylo doporučení uzavření dlouhodobých rámcových smluv se strategickými dodavateli, a to především u dodavatelů, kteří vyšli v ABC analýze dodavatelů jako klíčoví (tj. skupina A). Smluvní vztah s hlavními dodavateli zajišťuje dlouhodobou stabilitu obchodně-dodacích podmínek, přičemž u vybraných dodavatelů lze aplikovat do rámcových smluv tzv. zpětný rabat, který přináší konkrétní ekonomické úspory.

Posledním doporučením byl návrh na vytvoření a obsazení samostatné nákupní pozice specialistou nákupu, který by měl potřebné odborné znalosti a koncentroval by veškerý svůj čas a úsilí na zefektivnění činností spojených s nákupem.

Ve výše uvedených příkladech pro zlepšení současného stavu nákupní strategie bylo ověřeno jeho praktické využití včetně ekonomického přínosu pro společnost ELEKTRO-LUMEN, s.r.o.

## Seznam zdrojů

- [1] SYNEK, Miloslav a kol. *Manažerská ekonomika. 5. aktualizované a doplněné vydání*, Praha: Grada Publishing a.s., 2011, 480 s., ISBN 978-80-247-3494-1
- [2] GROS, Ivan a Stanislava GROSOVÁ. *Tajemství moderního nákupu*. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická, 2006. ISBN 80-7080-598-6.
- [3] TOMEK, Gustav, VÁVROVÁ, Věra. *Řízení výroby a nákupu. 1. vydání*, Praha: Grada Publishing a.s., 2007, 384 s., ISBN 978-80-247-1479-0
- [4] PERNICA, Petr. *Logistika pro 21. století: (supply chain management)*. Praha: Radix, 2005. ISBN 80-86031-59-4.
- [5] LUKOSZOVÁ, Xenie. *Náкуп a jeho řízení*. Brno: ComputerPress, 2004. Vysokoškolské učebnice (ComputerPress). ISBN isbn80-251-0174-6
- [6] TOMEK, Jan a Jiří HOFMAN. *Moderní řízení nákupu podniku*. Praha: Management Press, 1999. ISBN 80-859-4373-5
- [7] TOMEK, Gustav a Jan TOMEK. *Nákupní marketing*. Praha: Grada, 1996. ISBN isbn80-856-2396-x
- [8] SEDLÁČKOVÁ, H.; BUCHTA, K. *Strategická analýza. 2. prep. a dopl. vyd.* Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1
- [9] KEŘKOVSKÝ, M.; VYKYPĚL O. *Strategické řízení. Teorie pro praxi. 2. vyd.* Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8
- [10] LEDNICKÝ, Václav. *Strategické řízení*. Ostrava: Repronis, 2006. ISBN 80-7329-131-2
- [11] SYNEK, Miloslav a kol. *Manažerská ekonomika. 5. aktualizované a doplněné vydání*, Praha: Grada Publishing a.s., 2011, 480 s., ISBN 978-80-247-3494-1
- [12] GROS, Ivan et al. *Velká kniha logistiky*. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická, 2016. ISBN 978-80-7080-952-5
- [13] NENADÁL, Jaroslav. *Management partnerství s dodavateli. Nové perspektivy firemního nakupování. 1. vyd.* Praha: Management Press, s.r.o. 2006. 323 s. ISBN 80-86031-13-6.



- [14] JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing, strategie a trendy- 2. rozšířené vydání*. Vyd.2. Praha: Grada Publishing, 2013. 368 s. ISBN 978-80-247-4670-8
- [15] EL-LUMEN.CZ [online] *Sídlo společnosti ELEKTRO-LUMEN, s.r.o.* Dostupné z: [https://www.el-lumen.cz/media/photos/page/item/images-6/o-nas\\_2-p2.jpg](https://www.el-lumen.cz/media/photos/page/item/images-6/o-nas_2-p2.jpg)
- [16] Interní informace a data společnosti ELEKTRO-LUMEN, s.r.o.
- [17] EL-LUMEN.CZ [online] *Svítilno MARUT S G2*. Dostupné z: <https://www.el-lumen.cz/media/photos/product/item/images-51/marut-s-g1-thumb.jpg>

# Seznam grafických objektů

## Seznam obrázků

Obr. 1.1 Základní subsystémy podniku .....	13
Obr. 1.2 Faktory ovlivňující nákupní rozhodnutí .....	17
Obr. 1.3 Příklad organizační struktury nákupního útvaru .....	26
Obr. 1.4 ABC analýza.....	33
Obr. 2.1 Sídlo společnosti.....	38
Obr. 2.2 Svítidlo MARUT .....	42
Obr. 2.3 Organizační struktura společnosti ELEKTRO-LUMEN, s.r.o.....	42
Obr. 3.1 Plechový výlisek.....	68

## Seznam tabulek

Tab. 1.1 Nákupní situace .....	20
Tab. 1.2 Pro a proti zavedení strategického rozhodování v podniku.....	23
Tab. 1.3 Rozhodovací tabulka .....	35
Tab. 1.4 Prosté srovnání předností a nevýhod .....	35
Tab. 1.5 Bodové hodnocení .....	36
Tab. 1.6 Příklad bodového hodnocení .....	36
Tab. 1.7 Výsledek bodového hodnocení a určení pořadí.....	37
Tab. 2.1 1 Profil společnosti .....	40
Tab. 2.2 Příklad současného hodnocení dodavatelů .....	57
Tab. 2.3 SWOT analýza.....	58
Tab. 3.1 ABC analýza dodavatelů – skupina A .....	63
Tab. 3.2 ABC analýza dodavatelů – skupina B .....	63
Tab. 3.3 Parametry nového hodnocení potenciálních dodavatelů .....	67
Tab. 3.4 Vstupní údaje pro hodnocení potenciálních dodavatelů.....	68
Tab. 3.5 Bodové ohodnocení potencionálních i současných dodavatelů .....	69
Tab. 3.6 Předpokládaná úspora při výběru nového dodavatele .....	71
Tab. 3.7 Předpokládaná úspora při rozdělení dodávek.....	72
Tab. 3.8 Parametry nového hodnocení současných dodavatelů .....	73
Tab. 3.9 Bodové ohodnocení současných dodavatelů .....	74
Tab. 3.10 Vybraní dodavatelé pro zpětné rabaty .....	77

## **Seznam grafů**

Graf 2.1 ABC analýza nakupovaných položek.....	46
Graf 3.1 ABC analýza dodavatelů .....	62

## Seznam zkratek

CEO	generální ředitel
CPT	přeprava placena (do určitého místa)
ČR	Česká republika
DIN	německá průmyslová norma
EU	Evropská unie
EXW	k dispozici kupujícímu ve výrobním závodě
IČO	identifikační číslo organizace
IS	informační systém
ISO	mezinárodní organizace pro standardizaci
JCD	jednotná celní deklarace
JiT	just in time
KS	kupní smlouva
OT	příležitosti a hrozby
PL	Polsko
SK	Slovenská republika
SSC	servisní středisko na zpracování oceli
STK	stanice technické kontroly
SW	silné a slabé stránky
TVÚ	technologicko-výzkumný útvar
VVÚ	vedoucí výrobního úseku

## **Seznam příloh**

Příloha A      ABC analýza dodavatelů – skupina C

Příloha B      ABC analýza nakupovaných položek

## Příloha A

### ABC ANALÝZA DODAVATELŮ – SKUPINA C

Název dodavatele	Cena bez DPH	Podíl na celkových nákladech na nákup materiálu	Kumulovaný podíl
Dodavatel 33	85 813,44 Kč	0,227%	95,21%
Dodavatel 34	84 780,37 Kč	0,224%	95,43%
Dodavatel 35	66 835,47 Kč	0,177%	95,61%
Dodavatel 36	66 247,93 Kč	0,175%	95,79%
Dodavatel 37	59 432,90 Kč	0,157%	95,94%
Dodavatel 38	58 596,60 Kč	0,155%	96,10%
Dodavatel 39	54 170,30 Kč	0,143%	96,24%
Dodavatel 40	53 885,00 Kč	0,143%	96,39%
Dodavatel 41	51 112,16 Kč	0,135%	96,52%
Dodavatel 42	51 023,25 Kč	0,135%	96,66%
Dodavatel 43	50 495,33 Kč	0,134%	96,79%
Dodavatel 44	48 870,00 Kč	0,129%	96,92%
Dodavatel 45	46 720,00 Kč	0,124%	97,04%
Dodavatel 46	46 223,30 Kč	0,122%	97,16%
Dodavatel 47	45 675,00 Kč	0,121%	97,29%
Dodavatel 48	43 233,40 Kč	0,114%	97,40%
Dodavatel 49	40 811,81 Kč	0,108%	97,51%
Dodavatel 50	39 045,00 Kč	0,103%	97,61%
Dodavatel 51	38 121,30 Kč	0,101%	97,71%
Dodavatel 52	35 114,73 Kč	0,093%	97,81%
Dodavatel 53	35 028,68 Kč	0,093%	97,90%
Dodavatel 54	35 019,50 Kč	0,093%	97,99%
Dodavatel 55	33 257,87 Kč	0,088%	98,08%
Dodavatel 56	30 765,81 Kč	0,081%	98,16%
Dodavatel 57	30 390,40 Kč	0,080%	98,24%
Dodavatel 58	30 210,50 Kč	0,080%	98,32%
Dodavatel 59	28 732,00 Kč	0,076%	98,40%
Dodavatel 60	26 228,97 Kč	0,069%	98,47%
Dodavatel 61	26 105,40 Kč	0,069%	98,54%
Dodavatel 62	25 926,80 Kč	0,069%	98,60%
Dodavatel 63	23 286,00 Kč	0,062%	98,67%
Dodavatel 64	22 851,00 Kč	0,060%	98,73%
Dodavatel 65	22 047,20 Kč	0,058%	98,78%
Dodavatel 66	21 652,04 Kč	0,057%	98,84%
Dodavatel 67	20 601,00 Kč	0,055%	98,90%
Dodavatel 68	19 997,90 Kč	0,053%	98,95%
Dodavatel 69	18 600,00 Kč	0,049%	99,00%
Dodavatel 70	18 438,67 Kč	0,049%	99,05%
Dodavatel 71	17 300,00 Kč	0,046%	99,09%
Dodavatel 72	16 604,04 Kč	0,044%	99,14%
Dodavatel 73	16 588,00 Kč	0,044%	99,18%
Dodavatel 74	15 980,00 Kč	0,042%	99,22%
Dodavatel 75	14 380,00 Kč	0,038%	99,26%
Dodavatel 76	14 024,00 Kč	0,037%	99,30%
Dodavatel 77	13 231,84 Kč	0,035%	99,33%
Dodavatel 78	12 660,78 Kč	0,034%	99,37%
Dodavatel 79	11 813,04 Kč	0,031%	99,40%
Dodavatel 80	11 113,60 Kč	0,029%	99,43%
Dodavatel 81	10 600,00 Kč	0,028%	99,46%
Dodavatel 82	10 512,19 Kč	0,028%	99,48%
Dodavatel 83	10 224,91 Kč	0,027%	99,51%
Dodavatel 84	10 079,60 Kč	0,027%	99,54%
Dodavatel 85	9 392,54 Kč	0,025%	99,56%
Dodavatel 86	9 283,32 Kč	0,025%	99,59%
Dodavatel 87	9 129,64 Kč	0,024%	99,61%
Dodavatel 88	8 940,00 Kč	0,024%	99,63%
Dodavatel 89	7 950,57 Kč	0,021%	99,66%
Dodavatel 90	7 750,00 Kč	0,021%	99,68%
Dodavatel 91	7 165,15 Kč	0,019%	99,70%
Dodavatel 92	6 601,00 Kč	0,017%	99,71%
Dodavatel 93	6 437,96 Kč	0,017%	99,73%
Dodavatel 94	6 270,98 Kč	0,017%	99,75%
Dodavatel 95	5 700,00 Kč	0,015%	99,76%
Dodavatel 96	5 680,00 Kč	0,015%	99,78%
Dodavatel 97	4 963,64 Kč	0,013%	99,79%

Dodavatel 98	4 872,53 Kč	0,013%	99,80%
Dodavatel 99	4 750,00 Kč	0,013%	99,82%
Dodavatel 100	4 590,00 Kč	0,012%	99,83%
Dodavatel 101	4 578,51 Kč	0,012%	99,84%
Dodavatel 102	4 275,00 Kč	0,011%	99,85%
Dodavatel 103	4 025,02 Kč	0,011%	99,86%
Dodavatel 104	3 896,60 Kč	0,010%	99,87%
Dodavatel 105	3 875,20 Kč	0,010%	99,88%
Dodavatel 106	3 637,50 Kč	0,010%	99,89%
Dodavatel 107	3 253,72 Kč	0,009%	99,90%
Dodavatel 108	3 200,00 Kč	0,008%	99,91%
Dodavatel 109	2 842,97 Kč	0,008%	99,92%
Dodavatel 110	2 767,74 Kč	0,007%	99,92%
Dodavatel 111	2 609,56 Kč	0,007%	99,93%
Dodavatel 112	2 379,00 Kč	0,006%	99,94%
Dodavatel 113	2 164,33 Kč	0,006%	99,94%
Dodavatel 114	2 028,00 Kč	0,005%	99,95%
Dodavatel 115	1 985,96 Kč	0,005%	99,95%
Dodavatel 116	1 812,00 Kč	0,005%	99,96%
Dodavatel 117	1 499,24 Kč	0,004%	99,96%
Dodavatel 118	1 380,72 Kč	0,004%	99,97%
Dodavatel 119	1 240,00 Kč	0,003%	99,97%
Dodavatel 120	1 137,51 Kč	0,003%	99,97%
Dodavatel 121	1 092,00 Kč	0,003%	99,97%
Dodavatel 122	1 091,41 Kč	0,003%	99,98%
Dodavatel 123	1 008,04 Kč	0,003%	99,98%
Dodavatel 124	808,23 Kč	0,002%	99,98%
Dodavatel 125	740,38 Kč	0,002%	99,98%
Dodavatel 126	727,27 Kč	0,002%	99,99%
Dodavatel 127	651,23 Kč	0,002%	99,99%
Dodavatel 128	589,94 Kč	0,002%	99,99%
Dodavatel 129	568,58 Kč	0,002%	99,99%
Dodavatel 130	562,00 Kč	0,001%	99,99%
Dodavatel 131	440,50 Kč	0,001%	99,99%
Dodavatel 132	429,72 Kč	0,001%	99,99%
Dodavatel 133	394,85 Kč	0,001%	100,00%
Dodavatel 134	387,20 Kč	0,001%	100,00%
Dodavatel 135	338,82 Kč	0,001%	100,00%
Dodavatel 136	276,00 Kč	0,001%	100,00%
Dodavatel 137	274,04 Kč	0,001%	100,00%
Dodavatel 138	223,97 Kč	0,001%	100,00%

## Příloha B

### ABC analýza nakupovaných položek za rok 2020

Název nakupovaného materiálu	Množství	Cena	Podíl na celkových výdajích na nákup materiálu	Kumulativní četnost	Skupina
Těleso HYDD-LED10B MARUT S bez el.komponentů	4755	3 551 337,89 Kč	9,40%	9,40%	
Plech 2,0 x 1250 x 2500 (černý) 50kg	178170,122	2 933 560,66 Kč	7,77%	17,168%	
Těleso SHANTA S (MOON XS)	1833	1 594 320,64 Kč	4,22%	21,389%	
Těleso OBERON GF 258 vč.přisl. CARCASA ACQ 2x58W	9278	1 215 548,31 Kč	3,22%	24,607%	
Plech Al lesk 0,3x1250x1550 VEGA 95100+H18	2347,737	970 830,68 Kč	2,57%	27,177%	
Plech Al lesk 0,3x1250x1550 VEGA 95100+H18 tvr+folie 1,63kg	2347,737	970 830,68 Kč	2,57%	29,747%	
Plech 0,6 x 2000 x 1000 (černý) 9,6.kg	49667,298	916 343,67 Kč	2,43%	32,173%	
Optika C13299_STRADA-2X2-ME LEDIL (ME)	49023	875 730,26 Kč	2,32%	34,491%	
Těleso SHANTA L (MOON M)	496	710 134,92 Kč	1,88%	36,371%	
Zdroj LED DALI 40W 70-1050mA OT 40/120..277/1A0 4DIMLT2E 4052899925182	1592	628 858,97 Kč	1,66%	38,036%	
Zdroj LED 35W OT FIT 35/220..240/350D LT2L 4052899478411	4058	576 592,66 Kč	1,53%	39,563%	
Zdroj LED DALI 40W 70-1050mA OT 40/170..240/1A0 4DIMLT2G2CE 4052899981935	1166	512 176,49 Kč	1,36%	40,919%	
CORONELLA R profil (54309) nelak (SOMA-S)	3529,74	502 220,61 Kč	1,33%	42,248%	
Optika C13299_STRADA-2X2-ME LEDIL ME	25220	483 146,89 Kč	1,28%	43,527%	
Vodič 0,5 mm2 typ 227 IEC07 bílý	279324,37	418 998,91 Kč	1,11%	44,637%	
Modul LED SLM 8x2 224/50H16 4000K 128500/740M TCI	2473	417 040,79 Kč	1,10%	45,741%	
Modul LED SM280/55E33 4000K 128023/840AD TCI	6424	415 588,41 Kč	1,10%	46,841%	
Zdroj nouzový LED BASIC 205 250V MH/LiFePO4 komplet 1H 0,6m	522	400 264,17 Kč	1,06%	47,901%	
Zdroj LED 120W OT FIT 120/220..240/750D LT2L 4052899497900	1656	387 435,08 Kč	1,03%	48,926%	
Plech 0,8 x 1000 x 2000 černý	20881,052	383 208,95 Kč	1,01%	49,941%	
Těleso SHANTA M (MOON S)	300	375 834,90 Kč	0,99%	50,936%	
sv MARUT S G1 ME 5k0/727 CLO DC modul ZV	65	374 270,00 Kč	0,99%	51,927%	
Optika F13661_ANGELINA-W-B LEDIL C	6530	371 939,01 Kč	0,98%	52,911%	
Plech 1,0 x 1250 x 2500 černý	21129,101	370 237,83 Kč	0,98%	53,891%	
Zdroj LED 75W OT FIT 75/220-240/550 D NFC L 405289990180	2398	366 158,74 Kč	0,97%	54,861%	
Modul LED PL-LIN-Z5 4000-840 560X20-HV 4052899607286	3862	364 828,28 Kč	0,97%	55,827%	
Zdroj LED DALI 90W OTi 90/220..240/1A0 LT2 L 4052899494268	750	364 783,45 Kč	0,97%	56,792%	
Modul LED PL-LIN-Z6 1100-840 280X20-LV/HV 4052899606081	5290	354 329,10 Kč	0,94%	57,730%	
Zdroj LED 65W LL65HE-CC-250-700 Helvar	3095	338 555,68 Kč	0,90%	58,627%	
Optika C14680_STRADA-2X2-VSM LEDIL (U2)	2492	337 328,74 Kč	0,89%	59,520%	
sv MARUT L G1 LM T3 9k0/827 CLO LC modul ZV	48	323 079,63 Kč	0,86%	60,375%	
Modul LED RLE 4x16 4000lm 840 MP ADV2 OTD 89603175	1419	317 965,80 Kč	0,84%	61,217%	
Těleso HYDD-LED10A MARUT L bez el. komponentů	260	310 141,34 Kč	0,82%	62,038%	
Kabel CYSY 5Cx1,5mm2 bílý lankové vodiče	13996,4	291 151,33 Kč	0,77%	62,809%	
Těleso HYDD-LED10C MARUT M, bez el.komponentů	250	287 211,38 Kč	0,76%	63,569%	
Zdroj LED 100W OT FIT 100/220...240/700 D NFC IND L 405289990128	967	266 676,51 Kč	0,71%	64,275%	
Zdroj nouzový LED BASIC 204 90V MH/LiFePO4 komplet 1H 0,6m	342	261 048,83 Kč	0,69%	64,966%	
Rozvaděč RVO 3x3 fáz.vývod, bez PM modulů na vývodech, systém LightNET	2	258 233,00 Kč	0,68%	65,650%	
Modul LED FM490/233R60 128231/940S TCI	1182	256 174,32 Kč	0,68%	66,328%	
Optika C15431_STRADELLA-16-HB-M	9663	255 100,14 Kč	0,68%	67,003%	
sv MARUT L G1 ME 10k0/727 CLO LC modul ZV	40	253 446,30 Kč	0,67%	67,674%	
Modul LED SLM 8x2 224/50H16 3000K 128500/730M TCI	1402	248 805,81 Kč	0,66%	68,333%	
Těleso SHANTA S (MOON XS) HYDD-LED15C	284	246 696,60 Kč	0,65%	68,986%	
Plech 3,0 x 1250 x 2500 (černý)	15300,458	245 394,84 Kč	0,65%	69,636%	
sv MARUT L G1 LM T3 10k0/827 CLO LC modul ZV	36	242 306,34 Kč	0,64%	70,277%	
sv MARUT S G1 ME 3k0/727 CLO DC modul ZV	44	238 876,00 Kč	0,63%	70,909%	
Modul LED SM280/55R33 4000K 280x55mm 128023/840S TCI	3540	237 253,82 Kč	0,63%	71,538%	
Modul LED PL-LIN-Z6 4000-840 560X20-LV 4052899606234	1708	233 723,49 Kč	0,62%	72,156%	
Zdroj LED DALI 80W 350-700mA LL1x80-CR-DA Helvar	744	233 582,64 Kč	0,62%	72,775%	
Vodič 1,5 mm2 typ 227 IEC 07 černý	62937,88	232 870,18 Kč	0,62%	73,391%	
Šroub 2,9 x 6,5 do plechu zink DIN7981 C	1785429	230 322,96 Kč	0,61%	74,001%	
Zdroj LED DALI 35W OTi 35/220..240/400D LT2L 4052899494220	654	224 833,88 Kč	0,60%	74,596%	
sv IRIS U1 3k0/727 CLO DC modul ZV	28	222 376,00 Kč	0,59%	75,185%	
Optika C13604-STRADA-2x2-FN LEDIL (P)	10344	218 931,13 Kč	0,58%	75,765%	
Modul LED PL-BAR-G4 1100-830 280x55-HV/LV 4052899618282	3712	217 189,44 Kč	0,57%	76,339%	
Modul LED PL-CUBE-AC-3000/840 230V G3 4052899952744	511	209 975,60 Kč	0,56%	76,895%	
Modul LED PL-LIN-Z4-P 1100-840 280x20 4052899989412	4539	208 269,45 Kč	0,55%	77,447%	
Zásuvka gesis 96.051.5053.1 RST20i5 M25 šroub černá	1400	204 529,74 Kč	0,54%	77,988%	
Modul LED PL-CUBE-AC-2000/840 230V G3 4052899952720	725	203 356,73 Kč	0,54%	78,527%	
Modul LED LLE 55x280 2000lm 840 LV ADV5 89603419	2124	201 414,86 Kč	0,53%	79,060%	
Modul LED PL-BRICK HP 3800 2x8 740 4052899576315	884	199 921,33 Kč	0,53%	79,589%	
Zdroj LED 40W MLANOinLED 40W/200-1050 1PN 145001 TCI	714	198 971,80 Kč	0,53%	80,116%	
Těleso HYT-LED25 (IRIS) el.část, bez el.komponentů	250	197 276,50 Kč	0,52%	80,638%	
Plech Al 3x1250x2500 Al plech	2788,615	195 696,89 Kč	0,52%	81,156%	
Držák vodičů KAPS 5 15x10 přírodní	182944	194 286,08 Kč	0,51%	81,671%	
Plech nerez 2,0 x 1250 x 2500	3248,436	190 260,40 Kč	0,50%	82,174%	
Modul LED PL-BRICK HP 1900 2x4 727 4062172036252	1221	189 214,87 Kč	0,50%	82,675%	
Sklo kalené lepené na přistřešky EL 772x2500x10	48	187 564,86 Kč	0,50%	83,172%	
Modul LED PL-LIN-Z6 4000-850 560X20-LV 4052899606241	1440	187 428,38 Kč	0,50%	83,668%	
Modul LED COB CLU038-1208C4 LC026D 3SDCM 5000K	2895	178 782,00 Kč	0,47%	84,141%	
Zdroj LED DALI 110W 200-1050mA OT 110/170..240/1A0 4DIMLT2G2CE 4052899981959	304	171 898,19 Kč	0,46%	84,596%	



HARI Profil (54763)	756	171 626,88 Kč	0,45%	85,051%
SOMA II profil (54628) RAVI,VANI	1166,4	169 530,03 Kč	0,45%	85,499%
Zdroj LED DALI 42W 120-350mA LL 1x10-42-E-DA Helvar	466	155 805,80 Kč	0,41%	85,912%
Optika F13853 FLORENCE Z90 LEDIL (D)	4024	155 558,69 Kč	0,41%	86,324%
Zdroj LED 25W LC 25W 100-500mA flexC Ip EXC 28000679	584	146 687,56 Kč	0,39%	86,712%
Těleso HYT-LED25 (IRIS) díly (panel, boční sloupky a kompletační mat.)	250	145 056,25 Kč	0,38%	87,096%
Zdroj LED DALI 165W 70-1050mA OT 165/170...240/1A0 4DIMLT2 E 4052899925212	247	139 332,38 Kč	0,37%	87,465%
Zdroj LED 75W MILANOinLED 75W/200-1050 IPN 145002 TCI	377	135 195,39 Kč	0,36%	87,823%
Zdroj LED OT 100/220...240/1A4 1DIMA P7 4052899495036	290	134 807,79 Kč	0,36%	88,180%
Vodič 1,5 mm2 typ H07V2-U bílý	35447,802	131 156,83 Kč	0,35%	88,527%
Plech 1,5 x 1250 x 2500 (černý)	8168,4258	130 967,32 Kč	0,35%	88,874%
Konektor BJB 47.319.2025.50 pro COB LED CITIZEN	6996	128 482,72 Kč	0,34%	89,214%
Zásuvka gesis 96.051.4153.1 RST20i5 šroub (kabel 10-14mm) černá	701	120 742,88 Kč	0,32%	89,534%
Optika C15021_STRADA-2X2-SCL LEDIL ME3 (U3)	15088	119 928,41 Kč	0,32%	89,851%
Optika VS C 3R IP54 Broad 60° 564166	1593	119 165,76 Kč	0,32%	90,166%
Vidlice gesis 96.052.4153.1 RST20i5 (kabel 10-14) šroub černá	688	118 402,17 Kč	0,31%	90,480%
Optika C16598_STRADELLA-16-HB-W-PC LEDIL	4096	109 322,24 Kč	0,29%	90,769%
Kabel CYSY 3Cx1,5mm2 bílý lankové vodiče H05VV-F3G1,5	8965,75	105 132,36 Kč	0,28%	91,048%
Vodič 1,5 mm2 typ 227 IEC 07 žlutozelený	28174,6	104 246,39 Kč	0,28%	91,324%
Plech Al 2x1250x2500 Al plech	1379,26	103 140,81 Kč	0,27%	91,597%
Vodič 1,5 mm2 typ 227 IEC 07 modrý	26531,28	98 166,01 Kč	0,26%	91,857%
Vodič ochranný MARUT 120mm dutinka, očko M4	21287	88 553,92 Kč	0,23%	92,091%
Optika VSD 3R IP54 Extra broad 90° 564168	1064	88 019,42 Kč	0,23%	92,324%
Zdroj LED DLA G2 150mm 2000lm 8x0 SNC EM ECG 28002238 Tridonic	724	83 378,76 Kč	0,22%	92,545%
Vodič ochranný MARUT 200mm očko M4, očko M4	14601	82 933,68 Kč	0,22%	92,764%
Zdroj nouzový LED BASIC 204 50V MH/LiFePO4 komplet 1H 1m	108	81 561,19 Kč	0,22%	92,980%
Plech nerez 1,0 x 1250 x 2500	1326,61	80 753,71 Kč	0,21%	93,194%
Plech 1,3 x 1250 x 2500 černý	4775,55	80 355,55 Kč	0,21%	93,407%
Zdroj LED 35W 800mA LC 35/800/43 fixC SR SNC2 87500758	712	78 921,60 Kč	0,21%	93,616%
Plech 2,5 x 1250 x 2500 (černý)	4321,995	78 438,56 Kč	0,21%	93,823%
Optika C13937_STRADA-2X2-C-STP LEDIL (U1)	3860	78 182,72 Kč	0,21%	94,030%
Optika F15244_FLORENCE-ZT25-S_001 LEDIL	1446	74 594,94 Kč	0,20%	94,228%
Vodič 1 mm2 typ 227 IEC07 žlutozelený	25424,138	73 730,20 Kč	0,20%	94,423%
Zdroj LED DALI 110W OT DX 110/220...240/1A0 DIMA LT2 E 405289999688	110	72 997,72 Kč	0,19%	94,616%
Optika F16007_FLORENCE2-Z90 LEDIL (D)	4940	71 282,33 Kč	0,19%	94,805%
Šroub 3,9 x 9,5 do plechu zink DIN7981C	208523	68 263,33 Kč	0,18%	94,986%
Šroub M 4 x 16 - AN 9084/A2 ECO-FIX (AKROS)	123890	67 897,60 Kč	0,18%	95,165%
Těleso HASSTA	34	64 234,59 Kč	0,17%	95,336%
Zdroj LED 15W 60-360mA MP15 122360 TCI	548	64 199,04 Kč	0,17%	95,506%
Vidlice gesis 96.052.5053.1 RST20i5 M25 šroub černá	416	59 602,06 Kč	0,16%	95,663%
Plech nerez 1,5 x 1000 x 2000 /24 kg/	917,63	58 358,57 Kč	0,15%	95,818%
Vodič 2,5 mm2 typ H07V2-U bílý	11187,23	57 751,74 Kč	0,15%	95,971%
Zajišťovač šroubů LOCTITE 270 50 ml	82	55 811,29 Kč	0,15%	96,118%
Optika F14170_FLORENCE-ZT25 3R zajic V	833	55 261,22 Kč	0,15%	96,265%
Vodič ochranný NT	25907	53 627,49 Kč	0,14%	96,407%
Šroub M 4 x 8 nerez DIN7985	142987	49 147,18 Kč	0,13%	96,537%
Optika C15014_STRADA-2X2-T4-B LEDIL (P2)	2368	48 809,92 Kč	0,13%	96,666%
Optika C13699_STRADA-2x2-DN LEDIL (Z)	2370	48 804,28 Kč	0,13%	96,795%
Optika F16007_FLORENCE2-Z90 (optika D)	1196	46 723,91 Kč	0,12%	96,919%
Adaptér upevňovací pro 3 vodičové svorky: WAGO_221-503 (šroubové upevnění)	3600	43 266,60 Kč	0,11%	97,033%
Adaptér upevňovací pro 3 vodičové svorky: WAGO_221-503 (šroubové upevnění)	3600	43 266,60 Kč	0,11%	97,148%
Šroub M 3 x 6 pozink. SN 213307 BN 381	223701	42 950,71 Kč	0,11%	97,262%
Optika C16503_STRADELLA-16-T3 LEDIL (T3)	1928	41 710,37 Kč	0,11%	97,372%
Šroub do plastu 3 x 6 pozink. BN 82428 Bossard	179095	40 834,69 Kč	0,11%	97,480%
Plech nerez 1,0 x 1000 x 2000	640	37 760,00 Kč	0,10%	97,580%
Vodič CARME T5 III 2,5 EL bílý	1288	36 946,60 Kč	0,10%	97,678%
BIT s=3 pro bezpečnostní šroub s imbusem a kuličkem	212	36 177,80 Kč	0,10%	97,774%
Vodič CARME T5 III 1,5 EL bílý	1608	35 427,44 Kč	0,09%	97,868%
Šroub M 3 x 4 / X10 závitov. 3646185 BN 13916	80272	33 794,51 Kč	0,09%	97,957%
Šroub M 4 x 6 pozink. kříž H DIN7985	193467	30 821,20 Kč	0,08%	98,039%
Optika F13853 FLORENCE Z90 LEDIL D	810	28 223,00 Kč	0,07%	98,113%
Optika C13604-STRADA-2x2-FN LEDIL P	1167	27 711,43 Kč	0,07%	98,187%
Optika C17086_STRADELLA-16-T4 LEDIL (T4)	1232	25 790,56 Kč	0,07%	98,255%
Krytka konektoru GESIS 5pin Z5.565.9853.1 (krytka na zásuvku M25)	800	23 789,99 Kč	0,06%	98,318%
Vodič CARME T5 II 1,5 EL bílý	1436	23 721,28 Kč	0,06%	98,381%
Šroub M 5 x 8 černý BN 11252	14316	23 564,09 Kč	0,06%	98,443%
Šroub 3,5 x 6,5 do plechu zink DIN7981C	103438	22 728,38 Kč	0,06%	98,503%
Šroub M 4 x 8 pozink. kříž H DIN7985	118326	20 729,31 Kč	0,05%	98,558%
Optika F15069 FLORENCE O LEDIL (CC)	307	20 417,71 Kč	0,05%	98,612%
Vidlice gesis 96.032.5053.1 RST20i3 M25 šroub černá	277	20 162,95 Kč	0,05%	98,666%

B

Optika F13839_ANGELINA-XW-B LEDIL (D)	420	19 641,60 Kč	0,05%	98,718%
Těleso HYT-LED98 Queen (těl. URBIS), bez el.komponentů	20	19 563,08 Kč	0,05%	98,769%
Plech Al lesk 0,3x1250x1550 S199 + folie 1,63 kg	125,126	19 519,66 Kč	0,05%	98,821%
Plech Al lesk 0,3x1250x1550 S199 + folie 1,63 kg	125,126	19 519,66 Kč	0,05%	98,873%
Vodič 1,5 mm2 typ H07V2-U hnědý	4437,74	16 419,77 Kč	0,04%	98,916%
Optika C13937_STRADA-2X2-C-STP LEDIL U1	704	14 702,87 Kč	0,04%	98,955%
Optika C13499_STRADA-2x2CY LEDIL (GH)	674	14 677,42 Kč	0,04%	98,994%
Optika C15594_STRADA-2X2-MEW (ME2) LEDIL (ZP3)	690	14 621,90 Kč	0,04%	99,033%
Konektor NEMA EU	2006	14 540,62 Kč	0,04%	99,071%
Optika C12362_STRADA-2x2 DWC LEDIL (ME8)	632	13 537,80 Kč	0,04%	99,107%
Šroub M 4 x 20 (ISO 7380 s kolečkem+TX) AN 1514/A2 (AKROS)	7888	13 471,92 Kč	0,04%	99,143%
Optika C13699_STRADA-2x2-DN LEDIL Z	626	13 370,51 Kč	0,04%	99,178%
Šroub M 3 x 6 / X10 závitov. 2027534 BN 13916	43144	11 774,09 Kč	0,03%	99,209%
Zásuvka gesis 96.031.4153.1 RST20i3 šroub (kabel 10-14mm)	120	11 458,00 Kč	0,03%	99,240%
Vodič CARME T5 II 2,5 EL bílý	476	9 979,86 Kč	0,03%	99,266%
Šroub M 3 x 8 pozink. kříž H DIN7985	96965	9 645,31 Kč	0,03%	99,292%
Šroub M 4 x 12 pozink. kříž H DIN7985 A	56626	9 374,48 Kč	0,02%	99,316%
Optika C15014_STRADA-2X2-T4-B LEDIL P2	516	9 356,63 Kč	0,02%	99,341%
Šroub M 4 x 10 pozink. DIN967	49172	8 922,82 Kč	0,02%	99,365%
CARME držák vodičů tvarovaný	8532	8 568,14 Kč	0,02%	99,388%
Držák vodičů KAP 28 x 28 přírodní,samolepicí	4773	7 904,08 Kč	0,02%	99,408%
Zásuvka gesis 96.031.4253.1 RST20i3 (pro PP) šroub	37	7 823,66 Kč	0,02%	99,429%
Adaptér 76mm pro MARUT S, RAL 9006	60	7 763,70 Kč	0,02%	99,450%
Šroub M 5 x 16 s kolečkem AN 1508/A2 AKROS (pro MS)	3480	7 552,52 Kč	0,02%	99,470%
Adaptér 76mm pro MARUT L, RAL 9006	50	7 221,16 Kč	0,02%	99,489%
Šroub M 4 x 14 pozink. kříž. H DIN7985	27728	6 799,17 Kč	0,02%	99,507%
Plech nerez 1,5 x 1000 x 2000 kartáč	96,366	6 795,07 Kč	0,02%	99,525%
Optika C12361 4 typ HB-2x2-W XM-L 57° LEDIL	265	6 583,89 Kč	0,02%	99,542%
Vodič ochranný IKC - EL/25	2000	6 400,00 Kč	0,02%	99,559%
Konektor NEMA US 7pin 2213362-4 Street Lighting Dimming	19	6 237,24 Kč	0,02%	99,576%
Šroub M 4 x 10 pozink. kříž. H DIN7985 A	40394	6 118,57 Kč	0,02%	99,592%
Šroub M 5 x 16 pozink. SN 213307 BN 381	4101	5 883,37 Kč	0,02%	99,607%
HASSTA-sklo	71	5 326,09 Kč	0,01%	99,622%
Optika F13661_ANGELINA-W-B LEDIL (C)	75	5 208,77 Kč	0,01%	99,635%
Šroub M 5 x 20 pozink DIN7500M závitorezný se záp.hl. a drážkou 8072014	6906	5 203,31 Kč	0,01%	99,649%
Sklo LD6110-DLM EDL LED 194 MAT	235	4 853,36 Kč	0,01%	99,662%
Svorkovnice BJB 48.281.7200.80 konektorová 2 pólová	956	4 385,07 Kč	0,01%	99,674%
Svorkovnice BJB 48.281.8200.80 konektorová 2 pólová	956	4 385,07 Kč	0,01%	99,685%
HARI-držák vodičů	1712	4 357,79 Kč	0,01%	99,697%
Optika F16008_FLORENCE2-Z60 LEDIL(C)	130	4 281,76 Kč	0,01%	99,708%
Optika C16414_STRADELLA-16-T1-A-PC LEDIL (T1)	200	4 224,00 Kč	0,01%	99,719%
Optika C16958_STRADELLA-16-ME LEDIL (T6)	200	4 224,00 Kč	0,01%	99,730%
Optika C16959_STRADELLA-16-SCL LEDIL (T7)	224	4 224,00 Kč	0,01%	99,742%
Optika C17085_STRADELLA-16-VSM LEDIL (T8)	228	4 224,00 Kč	0,01%	99,753%
Optika C16751_STRADELLA-16-T2 LEDIL	10400	4 223,20 Kč	0,01%	99,764%
Optika F15244_FLORENCE-ZT25-S_001	78	4 118,91 Kč	0,01%	99,775%
Optika F16008_FLORENCE2-Z60 (optika C)	113	3 943,16 Kč	0,01%	99,785%
Plech Al 1x1000x2000 ALUMECO	46,388	3 852,03 Kč	0,01%	99,796%
OBERON LED_UNI-držák vodiče	4060	3 077,03 Kč	0,01%	99,804%
Konektor LF-2CONN IP67 LP 4062172016384	4	3 052,02 Kč	0,01%	99,812%
Konektor LF-2PIN IP67 LP 4062172016414	5	2 766,70 Kč	0,01%	99,819%
Šroub M 5 x 10,(ECO-FIX), AN 9084/A2 AKROS	6052	2 755,36 Kč	0,01%	99,826%
Šroub M 5 x 20 (záp.+vn.6hr.) DIN7991/A2 ISO10642/A2	6400	2 744,10 Kč	0,01%	99,834%
Šroub 2,9 x 9,5 do plechu zink DIN7981 C	21618	2 596,20 Kč	0,01%	99,841%
Šroub M 4 x 5 / X20 závitov. 3377397 BN 13916	6128	2 528,67 Kč	0,01%	99,847%
Krytka pro konektor NEMA US 7pin černá 2328118-1	19	2 372,50 Kč	0,01%	99,853%
Optika C13499_STRADA-2x2CY LEDIL GH	84	2 320,91 Kč	0,01%	99,860%
Kabel CYSY 2x0,5mm2 bílý lankové vodiče modrá, hnědá	580,31	2 279,53 Kč	0,01%	99,866%
Doraz šroubovací 1342662	120	1 979,39 Kč	0,01%	99,871%
Vodič ochranný IVC/13	618	1 977,60 Kč	0,01%	99,876%
	22,291	1 932,09 Kč		
Plech AL 1,5x1000x2000 Al plech			0,01%	99,881%
Šroub do plastu 3 x 8 pozink. BN 82428 Bossard	5530	1 713,41 Kč	0,00%	99,886%
Vodič ochranný MARUT 500mm očko M4, očko M4	169	1 605,50 Kč	0,00%	99,890%
Kabel síťový 230V k počítači 3m, IEC konektor do úhlu 90°	30	1 520,60 Kč	0,00%	99,894%
sklo pro NITYA XL	15	1 508,40 Kč	0,00%	99,898%
Polovodičové topné těleso; RC 016; 13W; 170°C; 120*240V; IP32 01610.0-00 STEGO	4	1 486,36 Kč	0,00%	99,902%
Optika C14164_STRADA-2X2-ME-WIDE1 LEDIL (MEW)	60	1 449,50 Kč	0,00%	99,906%
Vodič typ V05S2-U 0,75mm2 B,B dvojitá izolace	158	1 301,92 Kč	0,00%	99,909%
E 5.0101.13.625 kryt konektorů Pars	24	1 291,84 Kč	0,00%	99,913%
CARME držák vodičů pozink	3636	1 275,76 Kč	0,00%	99,916%

E 5.0101.13.621 kryt konektorů Pars	24	1 273,11 Kč	0,00%	99,919%
Šroub M4x20 pro IVC (13-75004-20)	505	1 207,03 Kč	0,00%	99,923%
sklo pro NITYA L	15	1 173,20 Kč	0,00%	99,926%
Vodič CARME T5 I 1,5 EL bílý	102	1 167,90 Kč	0,00%	99,929%
E 5.0101.13.626 kryt konektorů Pars	20	1 125,16 Kč	0,00%	99,932%
Šroub M 6 x 12 pozink. DIN912	1068	1 104,79 Kč	0,00%	99,935%
Optika F14486_FLORENCE-Z30	25	1 030,56 Kč	0,00%	99,937%
Vodič 4,0 mm2 H07V-K 4 černý	120	1 015,20 Kč	0,00%	99,940%
Vodič MENAKA LW I 1,5 EL bílý	88	941,82 Kč	0,00%	99,943%
sklo pro NITYA M	15	938,56 Kč	0,00%	99,945%
Šroub M 4 x 12 AN 9084/A2 Akros (ECO-FIX) (pro MS)	1272	922,86 Kč	0,00%	99,948%
Šroub M 5 x 30 pozink DIN912	1200	895,88 Kč	0,00%	99,950%
Plech nerez 0,8 x 1000 x2000	9,2	850,01 Kč	0,00%	99,952%
sklo pro NITYA S	15	838,00 Kč	0,00%	99,954%
Kondenzátor LCP 0040021-R šroub, vývody 210mm	60	697,13 Kč	0,00%	99,956%
Těsnění 2213469-1 pro konektor NEMA US 7pin	19	651,08 Kč	0,00%	99,958%
Šroub křídlový plastový M6x20	52	650,00 Kč	0,00%	99,960%
Šroub M 5 x 20 pozink.kříž.H DIN7985	2298	645,41 Kč	0,00%	99,961%
Konektor BJB 47.319.2030.50 pro COB LED CITIZEN	40	639,24 Kč	0,00%	99,963%
Šroub M 4 x 8 AN 9084/A2 Akros (ECO-FIX) (pro MS)	1064	635,44 Kč	0,00%	99,965%
Šroub lisovací M5x0,8-35	460	593,15 Kč	0,00%	99,966%
Šroub plastový NT R.T.(10010316)	686	556,34 Kč	0,00%	99,968%
Optika C13301-STRADA 2x2-T3 LEDIL (S)	18	545,40 Kč	0,00%	99,969%
Optika F14486_FLORENCE-Z30 LEDIL	10	515,28 Kč	0,00%	99,971%
Bit SP-10 pro bezp. šroub se 2 otvory	4	513,90 Kč	0,00%	99,972%
Šroub M 5 x 35 vratový pozink DIN603	791	498,33 Kč	0,00%	99,973%
Šroub DIN 7991 M8x110 Zn 10,9	39	487,50 Kč	0,00%	99,975%
Vodič 2,5 mm2 H07V2-U žlazený (60227 IEC07)	93,58	473,67 Kč	0,00%	99,976%
Difúzor TETHYS skleněný PMSG bezpečnostní sklo - Anglie	1	460,00 Kč	0,00%	99,977%
Vídlice gesis 96.032.6053.1 RST20i3 M20 šroub černá	5	453,45 Kč	0,00%	99,978%
Nýt šroubový M5x20 pozink 29M052010 Rivet Factory	60	450,86 Kč	0,00%	99,979%
Šroub M 6 x 12 pozink. DIN933	1051	388,25 Kč	0,00%	99,981%
Šroub M 5 x 16 nerez záp.hl. kříž H DIN965A	236	370,35 Kč	0,00%	99,981%
Šroub M 5 x 12 (2 otvory) AN 1504/A2 AKROS	32	367,92 Kč	0,00%	99,982%
Konektor napájecí pro 9V baterii BS-ER-1 819-089	78	358,74 Kč	0,00%	99,983%
Optika C14515_STRADA-2x2-ME-PC LEDIL	12	325,08 Kč	0,00%	99,984%
Šroub M 4 x 12 pozink. DIN84	1297	321,94 Kč	0,00%	99,985%
Kabel síťový 230V k počítači 3m, IEC konektor do úhlu 90° 3256525	4	304,12 Kč	0,00%	99,986%
Šroub M 6 x 25 DIN933 černý	500	300,00 Kč	0,00%	99,987%
Šroub M 4 x 12 AN 9084/A4 Akros (ECO-FIX)	400	292,00 Kč	0,00%	99,987%
Vodič 1,5 mm2 H07V-K 1,5 černý	80	260,80 Kč	0,00%	99,988%
Šroub M 5 x 25 DIN933 černý	500	250,00 Kč	0,00%	99,989%
Šroub M 4 x 16 pozink DIN967	976	234,25 Kč	0,00%	99,989%
Šroub M 8 x 18 pozink 6hran DIN933	203	232,33 Kč	0,00%	99,990%
Šroub M 3 x 10 pozink. kříž H DIN7985	2027	226,26 Kč	0,00%	99,991%
Konektor BJB 47.319.2030.50 pro COB LED Samsung (LC040D GEN3)	15	218,92 Kč	0,00%	99,991%
Šroub M 4 x 25 DIN933 černý	500	200,00 Kč	0,00%	99,992%
Šroub M 4 x 16 pozink DIN7985	1102	198,36 Kč	0,00%	99,992%
Šroub M 6 x 20 pozink. DIN7985 A	558	189,72 Kč	0,00%	99,993%
Šroub M 8 x 25 pozink 6hran DIN933 závit k hlavě	150	188,39 Kč	0,00%	99,993%
Šroub M 8 x 30 nerez - A2 DIN916	90	187,53 Kč	0,00%	99,994%
Šroub M 4 x 40 pozink. kříž H DIN7985	526	184,10 Kč	0,00%	99,994%
Vodič 1 mm2 typ 227 IEC07 modrý	54,39	157,77 Kč	0,00%	99,995%
Vodič 1,5 mm2 H07V-K 1,5 tm.modrý	40	144,00 Kč	0,00%	99,995%
Šroub M 4 x 8 Becher nerez AN500	248	143,82 Kč	0,00%	99,995%
Vodič ochranný pro veřejné a halové	60	138,00 Kč	0,00%	99,996%
Vodič 1,5 mm2 H07V-K 1,5 zelenožlutý	40	136,80 Kč	0,00%	99,996%
Vodič 1,5 mm2H07V-K 1,5 sv.modrý	40	127,20 Kč	0,00%	99,997%
Šroub M 4 x 10 pozink. ČSN 021131.2 DIN84	503	110,66 Kč	0,00%	99,997%
Optika C16503_STRADELLA-16-T3 LEDIL T3	4	108,16 Kč	0,00%	99,997%
Šroub M 4 x 10 - AN 9084/A2 ECO-FIX (AKROS)	264	106,17 Kč	0,00%	99,997%
Šroub M 5 x 55 pozink kříž H DIN7985	101	99,16 Kč	0,00%	99,998%
Šroub M 5 x 16 pozink. kříž H DIN7985	304	91,36 Kč	0,00%	99,998%
Vodič ochranný CALLISTO/28	22	89,10 Kč	0,00%	99,998%
Vodič CO55 FG4G4 450/750 V 1,5 mm2 silikonový	4,52	75,85 Kč	0,00%	99,998%
Šroub M 5 x 12 pozink. kříž H DIN7985	380	71,28 Kč	0,00%	99,999%
Šroub M 4 x 4 - AN 9084/A2 ECO-FIX (AKROS)	72	67,03 Kč	0,00%	99,999%
Držák vodičů 460303 samolepicí 17x14,8x27x8,7	25	65,41 Kč	0,00%	99,999%
Vodič 1 mm2 typ 227 IEC07 černý	23,34	65,19 Kč	0,00%	99,999%
Šroub M 4 x 20 nerez DIN913 (AKROS)	127	64,77 Kč	0,00%	99,999%
Šroub M 5 x 10 pozink. kříž H DIN7985	203	45,52 Kč	0,00%	99,999%

Šroub M 4 x 20 pozink. DIN7985 kříž H	312	36,55 Kč	0,00%	99,999%
Šroub 2,9 x 16 do plechu zink. DIN7981 C	214	34,54 Kč	0,00%	100,000%
Vodič typ V05S-K 1 mm2 bílý lanko pocinovaný -55+180 st.C	6,62	32,28 Kč	0,00%	100,000%
Vodič 2,5 mm2 H07V2-U černý (60227 IEC07)	5,82	30,31 Kč	0,00%	100,000%
Šroub 2,9 x 19 do plechu zink. DIN7981 C	156	25,39 Kč	0,00%	100,000%
Šroub M 5 x 25 pozink kříž H DIN7985	50	24,08 Kč	0,00%	100,000%
Konektor ADELS 163 ST/2 2 pól. - vidlice (151082)	2	14,14 Kč	0,00%	100,000%
Konektor ADELS 160 BU/2s 2 pól. - zásuvka (151482)	2	10,59 Kč	0,00%	100,000%
Šroub M 4 x 60 pozink. kříž H DIN7985	28	9,63 Kč	0,00%	100,000%
Vodič 2,5 mm2 H07V2-U modrý (60227 IEC07)	1,94	9,45 Kč	0,00%	100,000%
Šroub do plastu 3 x 10 pozink. BN 82428 Bossard	12	7,37 Kč	0,00%	100,000%
Šroub M 4 X 20 nerez DIN965/A4 kříž H	10	6,40 Kč	0,00%	100,000%
Šroub M 4 X 20 DIN965/A4 kříž H	4	2,56 Kč	0,00%	100,000%
Šroub do plastu 3 x 20 pozink. BN 82428 Bossard	5	2,50 Kč	0,00%	100,000%

<b>Autor DP</b>	Bc. David Lesák
<b>Název DP</b>	Volba nákupní strategie firmy
<b>Studijní obor</b>	LRDP
<b>Rok obhajoby DP</b>	2021
<b>Počet stran</b>	69
<b>Počet příloh</b>	2
<b>Vedoucí DP</b>	doc. Ing. Stanislava Grosová, CSc.
<b>Anotace</b>	<p>Předmětem této diplomové práce je volba nákupní strategie firmy. Cílem této práce je navržení zvýšení úrovně strategického rozhodování v nákupu organizace a také zvolení správné metodiky při výběru dodavatelů. Teoretická část práce definuje teoretická východiska dané problematiky (tj. strategické rozhodování v nákupu). Praktická část ve svém úvodu přibližuje současnou úroveň a zvolenou metodiku nákupu ve vybrané společnosti včetně identifikace silných a slabých stránek. Poslední část práce definuje vlastní návrhy na zlepšení současného stavu nákupu včetně odhadu jejich efektivnosti.</p>
<b>Klíčová slova</b>	nákup, výběr dodavatelů, nákupní strategie, hodnocení dodavatelů
<b>Místo uložení</b>	ITC (knihovna) Vysoké školy logistiky v Přerově
<b>Signatura</b>	