

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra obchodu a cestovního ruchu

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodní podnikání

Bakalářská práce

Faktory výběru sortimentu při nákupu pro obchodní podnik

Vypracovala: Monika Mrzenová

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Kamil Pícha, Ph.D.

2018

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Monika MRZENOVÁ**
Osobní číslo: **E15318**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Obchodní podnikání**
Název tématu: **Faktory výběru sortimentu při nákupu pro obchodní podnik**
Zadávající katedra: **Katedra obchodu a cestovního ruchu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce:

Cílem práce je identifikovat faktory rozhodování pracovníků nákupu při výběru sortimentu v obchodním podniku a navrhnout postupy v oblasti řízení nákupu.

Metodický postup:

1. Studium odborné literatury
2. Sběr primárních dat
3. Analýza získaných dat
4. Návrh opatření

Rámcová osnova:

1. Úvod. Cíl práce (hypotézy - pokud jsou s ohledem na zvolené téma potřebné).
2. Přehled řešené problematiky (literární rešerše).
3. Metodika.
4. Řešení a výsledky, případně diskuse.
5. Závěr. X. Seznam použitých zdrojů X. Seznam příloh (jsou-li v práci přílohy) X. Přílohy

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Rozsah pracovní zprávy: **40-50 stran**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

Lukoszová, X. (2004). *Nákup a jeho řízení: Učebnice pro ekonomické a obchodně podnikatelské fakulty. Computer Press.*

Monczka, R. M., Handfield, R. B., Giunipero, L. C., & Patterson, J. L. (2015). *Purchasing and supply chain management. Cengage Learning.*

Tomek, G., & Vávrová, V. (2007). *Řízení výroby a nákupu. 1. vyd. Praha: Grada.*

Weele, A. J. (2010). *Purchasing: analysis, strategy, planning and practice. 5th ed.*

Andover: Cengage Learning.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Kamil Pícha, Ph.D.**

Katedra obchodu a cestovního ruchu


Datum zadání bakalářské práce: **16. ledna 2017**

Termín odevzdání bakalářské práce: **15. dubna 2018**


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (2E)
370 05 České Budějovice


Ing. Viktor Vojtko, Ph.D.

vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 6. března 2017

Prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury. Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích 7.9.2018

.....

Monika Mrzenová

Poděkování

Děkuji svému vedoucímu bakalářské práce doc. Ing. Kamilu Píchovi, Ph.D. za odborné vedení, trpělivost a ochotu, kterou mi v průběhu zpracování bakalářské práce věnoval.

Obsah

1 Úvod.....	2
2 Literární rešerše	3
2.1 Nákup	3
2.2 Tvorba strategie řízení zásob.....	11
2.3 Organizace nákupu	11
2.4 Nákupčí.....	13
2.5 Informační systém nákupu.....	13
2.6 Kontrola nákupu	14
2.7 Spolupráce s ostatními odděleními.....	15
2.8 Dodavatelsko-odběratelské vztahy	17
2.9 Výběr sortimentu	20
3 Cíl a metodika	22
3.1 Cíl bakalářské práce	22
3.2 Vymezení souboru.....	22
3.3 Sběr dat.....	22
3.4. Zpracování dat.....	23
4 Výsledky výzkumu a diskuse	24
4.1 Výsledky a diskuse z oblasti využívání teoretických analýz.....	24
4.2 Výsledky a diskuse z oblasti řízení zásob	31
4.3 Výsledky a diskuse z oblasti spolupráce s ostatními odděleními.....	33
4.4 Výsledky a diskuse z oblasti volby dodavatele	38
4.5 Výsledky a diskuse z oblasti faktory výběru sortimentu	42
4.6 Struktura dotazovaného vzorku.....	44
5 Závěr.....	45
6 Summary	47
7 Seznam použitých zdrojů:	49
8 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk.....	51
9 Přílohy	52

1 Úvod

V dnešním obchodním světě je nejdůležitější zákazník, uspokojování jeho přání a potřeb tak, aby se k obchodníkovi rád vracel a stal se z něho věrný zákazník. K tomu se vztahuje správný výběr sortimentu, který obchodník nabízí. Nákupčí musí mít včas a řádně zalistované produkty, o které má zákazník zájem a musí zabezpečit jejich skladovou dostupnost. Z toho vyplývá, že nákupčí musí při výběru sortimentu zvažovat různé faktory, kterým se ve své bakalářské práci budu věnovat. Poté, co má nákupčí vybrán správný produkt pro zákazníka, musí ještě zhodnotit správný výběr dodavatele tohoto produktu. A to vše musí být v souladu s očekáváním/cílem všech zájmových skupin podniku.

V bakalářské práci jsou analyzovány faktory výběru sortimentu při nákupu pro obchodní podnik.

Teoretická část je věnována definici nákupu, nákupu jako základní podnikové funkci, plánování nákupu, tvorbě strategie řízení zásob, organizaci nákupu, spolupráci s ostatními odděleními v rámci podniku a dodavatelsko-odběratelským vztahům.

Praktická část je zaměřena na primární sběr dat o faktorech výběru sortimentu od pracovníků nákupu a následně jsou tato data analyzována. Na základě výsledků, jsou učiněna doporučení pro efektivnější výběr sortimentu a jeho optimalizaci v obchodním podniku.

Cílem práce, souladu se zadáním práce, je na základě sběru primárních dat a jejich analýzy identifikovat faktory rozhodování pracovníků nákupu při výběru sortimentu v obchodním podniku a navrhnout postupy v oblasti řízení nákupu.

2 Literární rešerše

2.1.1 Nákup

Definice nákupu z různých zdrojů:

Nákup je funkční skupina (tj. formální subjekt v organizační mapě) a také funkční aktivita (tj. nákup zboží a služeb). Skupina nákupu provádí mnoho aktivit, aby zajistila, že organizaci přinese maximální hodnotu. Aktivita nákupu zahrnují identifikaci a výběr dodavatele, fungování, vyjednávání a uzavírání smluv, výzkum trhu, měření a zlepšování dodavatelů a vývoj nákupních systémů. Nákup se označuje jako vykonávání následujícího: získání správné kvality, ve správném množství, ve správný čas, za správnou cenu, z pravého zdroje. (Monczka et al., 2015)

Řízení vnějších zdrojů společnosti tak, aby byla zajištěna dodávka veškerého zboží, služeb, schopností a znalostí potřebných pro provoz, údržbu a řízení primárních a podpůrných činností společnosti za nejvýhodnějších podmínek. (Weele, 2010)

„Nákup nelze nikdy zastavit nebo přerušit a nechat vyschnout jeho zdroje. Proces nákupu zboží je dynamický. Je to neustálá činnost, vyžadující, aby nákupčí sbíral znalosti, zkušenosti, schopnost jednat s lidmi a schopnost rozhodovat ve vztahu k úkolům, které na něj klade jeho prostředí.“ (Burstiner, 1994)

2.1.2 Nákup jako základní podniková funkce

Nákup je jednou ze základních podnikových funkcí u všech druhů podniků, ať se jedná o podnik výrobní, obchodní nebo o podnik, který je zaměřen na služby.

„Základním úkolem nákupu je zabezpečit bezporuchový chod výrobních i nevýrobních procesů podniku.“ (Lukoszová, 2004)

„Požadované krytí potřeb podniku co do množství, stavu, struktury a času musí být realizováno za minimálních nákladů a naopak odpovídající náklady mají vést k zajištění pokrytí potřeb ve správném množství, stavu a čase.“ (Lukoszová, 2004)

Dle výše uvedeného je zřejmé, že předpokladem plnění úkolů nákupu je aktivní spolupráce s dalšími odděleními podniku, jako je například oddělení financí, logistiky, marketingu, informatiky a personální či právní oddělení.

Dále budu řešit nákup hlavně z pozice obchodní firmy, která je tématem mé bakalářské práce. U obchodní firmy dochází nejčastěji k nákupu zboží za účelem dalšího prodeje.

2.1.3 Charakteristika funkce nákupu

Oddělení nákupu kryje potřeby zásobování, opatřování a nákupu. Díky spojení s trhem sbírá, analyzuje a vyhodnocuje informace o nákupním trhu včetně konkurenční situace v oblasti nabídky i poptávky a zajišťuje hmotné statky nebo služby pro podnik a přitom respektuje kritéria hospodárnosti.

Základní funkcí nákupu, jak již bylo uvedeno, je efektivní zabezpečení předpokládaného počtu produktů v potřebném množství, sortimentu, kvalitě, času a místě.

Tato funkce může být v podniku naplněna v souladu s ekonomickými kritérii efektivnosti za předpokladu, že:

- ekonomicky výhodné smlouvy se projednávají a uzavírají v plném rozsahu a před začátkem platnosti smluv, soustavně se sleduje jejich plnění, projednávají se případné změny, pokud jsou nutné
- výše zásob se neustále sleduje a reguluje zvýšením či snížením, aby její využití bylo co nejefektivnější
- skladové hospodářství funguje velmi efektivně – vytváří se optimální manipulační a skladovací jednotky, stejně tak doprava a manipulační procesy – dělení nebo kompletace zásilek, balení a expedice
- informační systém pro řízení nákupního procesu se neustále vyvíjí a inovuje dle aktuálních požadavků
- řídicí procesy jsou soustavně personálně, organizačně, metodicky a technicky rozvíjeny a doplňovány (Lukoszová, 2004)

V tržních podmínkách nesmíme zapomínat klást důraz na vnější vztahy a to hlavně na:

- soustavné dlouhodobé předpovídání či odhadování odběru produktů, vývoje odbytové situace na trhu v objemu i ve struktuře spotřeby, jak v kusech, tak i v hodnotě, v kvantitě i v kvalitě
- Systematické a dlouhodobé poznávání potenciálních produktů a ekonomických parametrů jejich dodání od lokálních či zahraničních dodavatelů

- Aktivní přístup k navazování a budování dlouhodobých obchodních vztahů s budoucími či stávajícími dodavateli, který vyplývá z včasného a vzájemného předávání informací o předpokládaném vývoji potřeb a očekávaných změnách v technických a ekonomických podmínkách
- proaktivní dlouhodobou spolupráci v oblastech kvality produktů, impulzy k inovaci produktů
- zdokonalování způsobů dodávání zboží, příjmu zboží a jeho následnému skladování, manipulaci, balení a expedici (Lukoszová, 2004)

2.1.4 Plánování nákupu

Můžeme říci, že se jedná o proces, který obsahuje průzkumné, analytické, předpovídající, rozhodovací a tvůrčí projekční činnosti, které formují cíle, určují optimální použitelné nástroje pro jejich realizaci a požadavky na zdroje.

Stanovené cíle a strategie podniku jsou zásadní pro plánování nákupu. Vychází z obchodní činnosti podniku.

Plánování nákupu z časového hlediska rozdělujeme na:

- Strategické – strategické plány jsou z uvedených variant nejméně podrobné. U obchodního podniku hovoříme o časovém úseku na dobu tři a více let, u průmyslového podniku na pět a více let.
- Taktické – taktické plány mají střednědobý charakter. Časově se pohybují mezi operativními a strategickými plány.
- Operativní – operativní plány jsou z uvedených variant nejvíce podrobné. Hovoříme zde o časovém úseku do jednoho roku. (Lukoszová, 2004)

Zásadní pro určení strategických cílů při plánování nákupu jsou analýzy, ať už se jedná o analýzy vnějšího prostředí či o analýzy vnitřního prostředí.

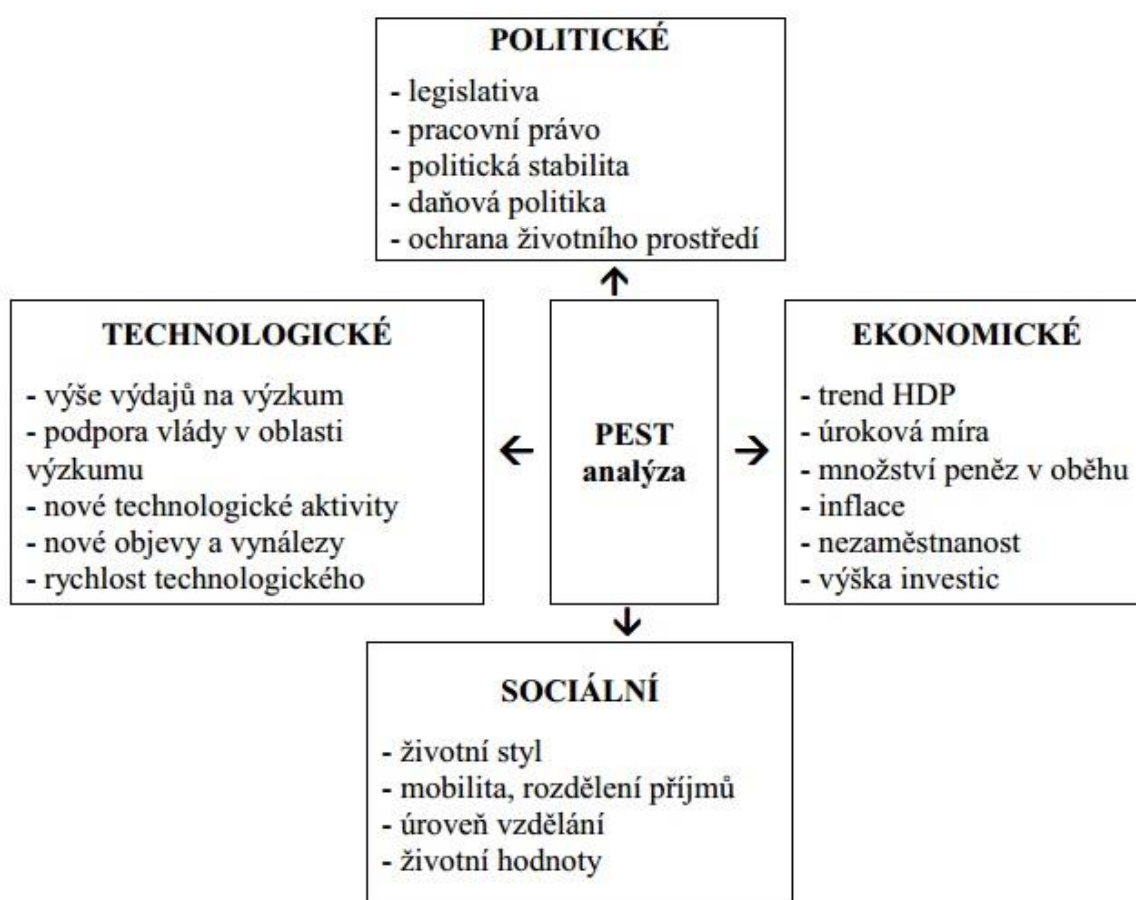
Analýza vnějšího prostředí zahrnuje:

- Analýzu situace na nákupním trhu, určení potenciálních příležitostí a hrozeb jako jsou dodavatelé, konkurenti apod.
- Rozbor stávající pozice na trhu – jaký podíl má podnik na celkové prodeji na trhu, kde se pohybuje a jaký podíl má na prodeji u svých dodavatelů (Lukoszová, 2004)

Analytické metody

Analýza PEST – politické, ekonomické, sociální a technologické faktory (viz Obrázek 1). Jedná se o druh vnější analýzy makroekonomických faktorů. Politickými faktory vláda zasahuje do ekonomiky. Ekonomické faktory jsou důležité pro fungování a rozhodování podniků. Sociální faktory vychází ze skladby obyvatelstva. Technologické faktory mohou ovlivnit kvalitu a náklady. Podniky nemusí využívat všechny faktory, záleží na jejich zaměření. (Miller et al., 2011)

Obrázek 1: PEST analýza

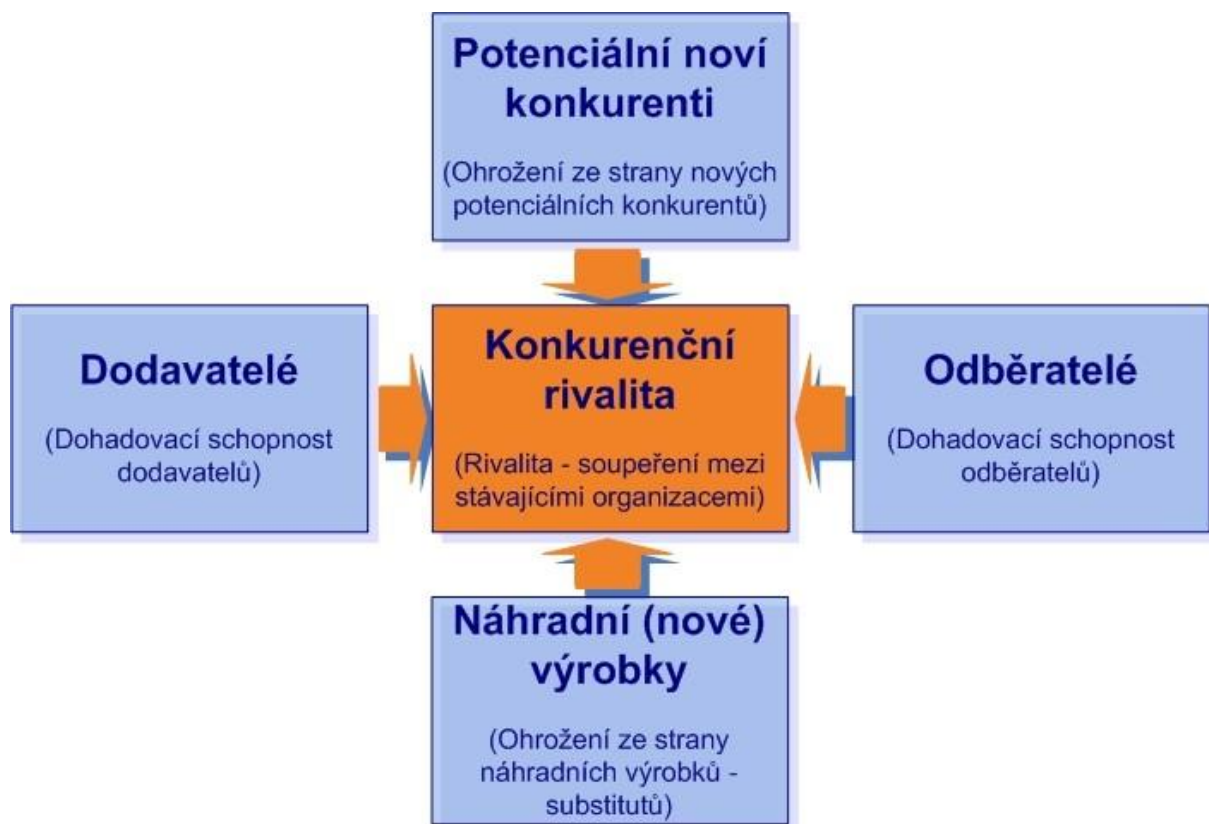


Zdroj: Šiková (n.d.)

Porterova analýza

Porterův model pěti sil patří k analýzám vnějšího prostředí, konkrétně tzv. mikroprostředí (Jakubíková, 2008) či blízkého okolí firmy (Koráb, Peterka, & Režňáková 2007). Základem modelu je síla konkurence stávající a nové a k ní související klíčové vlivy jako jsou dodavatelé, odběratelé a substituty (viz Obrázek 2). Stávající konkurence může být nákladová nebo diferenciační. Nákladová konkurence jde cestou ceny, stejný produkt jako konkurence, ale je levnější. Diferenciační konkurence jde cestou kvality, cena produktu je stejná, ale kvalita je vyšší nebo je ke stejné kvalitě přidána služba. Nová konkurence může být z pohledu inovace nebo nového odvětví. Vliv odběratelů záleží na jejich vyjednávací síle, zda je velká nebo malá. Pokud je velká, tak odběratelé tlačí cenu dolů a snižují tak profit na daném odvětví, které se stává obchodně méně zajímavé. Pokud je malá, tak je to naopak. Vliv dodavatelů je obdobný jako odběratelů. Pokud je jich na trhu málo, tak je jejich síla velká a naopak. Substituční produkty mají stejnou funkci jako stávající, ale mají jinou technologii nebo vzhled. (Porter, 1994)

Obrázek 2: Porterův model konkurenčních sil

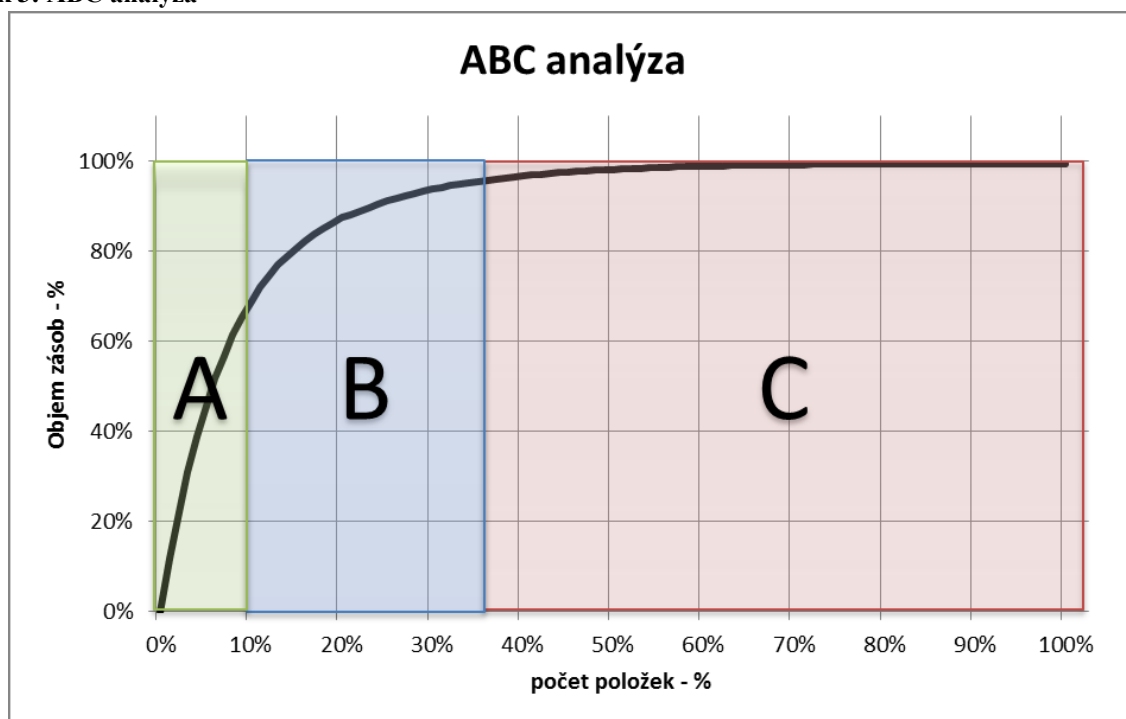


Zdroj: Střelec, J. (2012).

Analýzy vnitřního prostředí:

- **ABC analýza** využívá Paretova principu 20/80 – tuto analýzu je možno využít ve více oblastech nákupu, ať je to určení nejvýznamnějších produktů z produktového mixu, jak z pohledu zásob, tak z pohledu prodejů nebo nejvýznamnějších dodavatelů ze všech dodavatelů. Podstatou metody ABC je nalezení klíče k rozřídění výrobků či dodavatelů od nejdůležitějších po méně důležité (viz Obrázek 3). Tímto rozříděním definujeme pro podnik nejdůležitější výrobky či dodavatele, kterých je početně 20 % z objemu, ale tvoří 80 % výkonu podniku. (Schuh et al, 2009; Kita, 2010)

Obrázek 3: ABC analýza

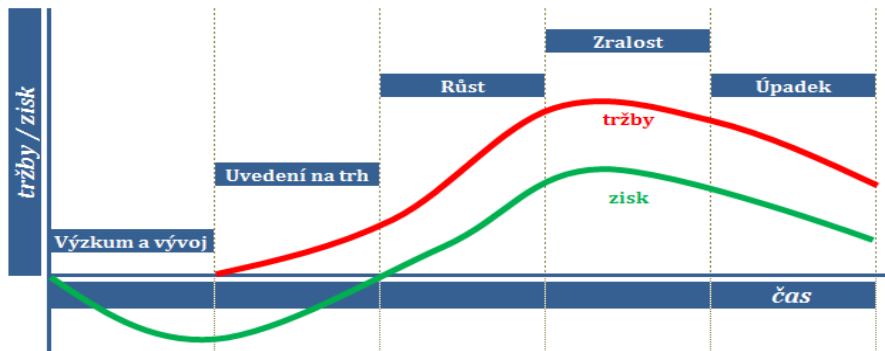


Zdroj: Hřebíček, M. (2016)

- **Analýza silných a slabých stránek firmy (SWOT analýza)** – tuto analýzu vnitřního prostředí podnik využívá k definování cílů nákupu na základě možností financí, z pohledu lidských zdrojů, logistických a marketingových možností atd. Porovnáváme silné a slabé stránky proti hrozbám a příležitostem a dostáváme nové informace a možnosti pro danou situaci (viz Obrázek 4). (Pahl, 2009)

ještě fázi nasycení. Dále všechny fáze rozebírá nejen z pohledu cen a zisku, ale i z pohledu marketingových investic, ve kterém okamžiku se podniku investice do produktu nejvíce vyplatí.

Obrázek 5: Analýza životního cyklu výrobku



Zdroj: <https://www.febmat.com/clanek-zivotni-cyklus-vyrobku/> (n.d.)

Nákupní cíle:

- Uspokojování potřeb
- Snížení nákladů nákupu
- Snížení rizika nákupu
- Zvýšení flexibility nákupu
- Zvýšení kvality nákupu
- Sledování nákupních cílů orientovaných na veřejné zájmy (Lukoszová, 2004)

Cíle jsou základem pro definování nákupní strategie:

- Průzkumná – hledáme a zkoumáme budoucí dodavatele a jejich nabídky
- Analytická – hodnotíme dodavatele a jejich nabídky
- Predikční – předpovídáme potřeby, jejich uspokojení díky získání vnějších zdrojů
- Rozhodovací – vytváří se na základě analytické a predikční strategie, je dlouhodobá, má časovou souslednost, odpovídá požadavkům vedení firmy (Lukoszová, 2004)

Kontrola realizace plánu nákupu orientovaná především na kvalitu uspokojování vnitropodnikových potřeb a na ekonomická kritéria: náklady, zásoby, materiálové náklady,

důsledky deficitu a neodpovídající kvality. Kontrola a hodnocení souhrnného vlivu kvality činnosti nákupu na dlouhodobou prosperitu podniku. (Tomek a Tomek, 1996)

2.2 Tvorba strategie řízení zásob

Nákup je zaměřený na pohotové dodání požadovaných hotových výrobků včas a v potřebném množství. Současně je nutno limity ohraničit rozsah a strukturu a s tím spojené náklady a současně i možná rizika. Rizika je možné odstranit zásobami, ale i naopak. (Tomek a Vávrová, 2007)

Zásoby v obchodním podniku jsou tvořeny hotovými výrobky. U hotových výrobků zjišťujeme spotřebu z podílu denního prodeje vůči celkové zásobě. I zde můžeme použít výše popsanou metodu ABC.

Dva nejdůležitější ukazatelé jsou hodnoty minimálních a maximálních stavů zásob. Z nich vychází výpočet běžné a pojistné zásoby.

Dalšími parametry, které je třeba sledovat je dodávkový cyklus, velikost dodávky, dodací lhůta a ukazatel doby obrátu (obrátko).

„Velikost všech druhů zásob stejně jako výši spotřeby a dodávek můžeme vyjádřit v hmotných (naturálních), hodnotových (peněžních) nebo časových jednotkách.“ (Tomek a Tomek, 1996)

Schuh et al (2009) varuje před obtížným zásobováním, které může být příčinou hektického řešení problémů s dodávkami. Dívá se na zásobování z pohledu času jako na krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé. Doporučuje mít dodavatele diverzifikované a pro zásadní produkty by měl mít obchodník souběžně minimálně dva dodavatele.

Pokročilejším druhem zásobování je poskytnutí přístupu dodavateli do databáze podniku, kde vidí skladovou zásobu svých produktů a jejich prodej. Následně dodavatel sám organizuje dodávky zboží a jejich kvantitu. (Schuh et al., 2009)

2.3 Organizace nákupu

Organizace nákupu je individuální pro každý podnik. Nelze použít jasně definované formy, ale podnik si může vzít příklad z toho, co funguje.

Při řešení organizace nákupu je nutné hledat a činit správná rozhodnutí zaměřená zejména na:

- Pojetí funkce nákupu – nákup živelně ponechaný, pasivní nákup nebo aktivní nákup (Tomek a Tomek, 1996)
- Míru a formu centralizace, případně decentralizace
- Umístění a ekonomické postavení nákupního oddělení v organizační struktuře podniku
- Vnitřní dělbu práce a uspořádání – nákup funkčně centralizovaný, nákup funkčně decentralizovaný nebo nákup kombinovaný
- Řešení vztahů k ostatním vnitropodnikovým oddělením (Lukoszová, 2004)

Centralizace versus decentralizace

Výhody centrálního nákupu:

- Specializace nákupčích
- Profesionální růst úrovně nákupčích
- Globalizace potřeb
- Možnost měření výkonnosti nákupčích
- Účast nákupčích na vypracování koncepce produktu
- Soustředění požadavků všech útvarů podniku s cílem zvýšit vyjednávací sílu ve vztahu k dodavatelům
- Analýza trhu dodavatelů
- Homogenní postupy nákupu
- Zjednodušení nákupu z administrativního hlediska
- Posílení postavení nákupu ve vztahu k ostatním útvarům podniku
- Efektivnější hospodaření se zásobami
- Snížení režijních nákladů (Kita, 2010)

Výhody decentralizace nákupu:

- Nákupčí, který zároveň produkt používá, má dostatečné technické vědomosti, co bude nakupovat
- Blízkost spotřebitelů – zkrácení termínů dodání, udržování minimálních zásob
- Větší flexibilita
- Menší pořizovací náklady na systémy (Kita, 2010)

- Větší flexibilita u sezónního zboží
- Lokální vkus/zvyklosti (Mason a Mayer, 1990)

Centrální nákup je hodnocen jako kvalitnější a efektivnější.

Schuh et al. (2009) doplňuje možnost použít pro nákup outsourcing. Je vhodný zejména pro menší podniky, které nemají u dodavatele velkou objemovou sílu při nákupu. Pokud se ale menší podniky sdruží či nechají za sebe nakupovat někoho jiného, který sdružuje a zastupuje více podniků při nákupu, tak můžou mít výrazně nižší nákupní ceny, než kdyby nakupovaly samostatně.

2.4 Nákupčí

Náplň práce nákupčího:

- Držet krok s informacemi o trhu a tržními trendy
- Předvídat objem prodeje v budoucích obdobích
- Zjišťovat potřeby a přání zákazníka
- Vybírat takové zboží, které uspokojuje tyto potřeby a přání
- Rozhodovat o množství zboží, které je nutné k dosažení plánované výše tržeb
- Vyhledávat a rozvíjet zdroje dodávek zboží
- Vyjednávat o cenách, termínech a podmínkách prodeje
- Předávat objednávky na nákup zboží dodavatelům a zařizovat zásilku zboží
- Sledovat prodej zboží
- Zpracovávat příslušné zprávy a sledovat pohyb zásob
- Neustále vyhodnocovat výsledky a provádět nutné úpravy plánů. (Burstiner 1994)

2.5 Informační systém nákupu

Rozsah informací je pro nákupčího zásadní. Musí získat dostatečný počet informací. Vytvořit si systém, který bude hodnotit, zda jsou získané informace spolehlivé. Dále si vytvoří klíč, který bude informace hodnotit z hlediska jejich využitelnosti. Tento informační systém musí nákupčí neustále doplňovat a aktualizovat.

Nákupčího obchodního podniku zajímají nejvíce informace o dodavatelích, o zboží a o konkurentech. Tyto informace nákupčí čerpá ze sekundárních i primárních zdrojů. Nákupčího zajímají následující informace o dodavateli – jeho ekonomická situace, jeho pozice na trhu, jeho dodací kapacity a technická schopnost a v neposlední řadě obchodní a dodací podmínky, které může nákupčímu poskytnout. Ohledně zboží zajímá nákupčího jeho kvalita, balení, objednávací množství, dodací lhůty a ceny.

Získané informace lze rozdělit do následujících skupin:

- Informace pro určení spotřeby a rozsahu zásob
- Informace o finančním stavu vlastního podniku z pohledu krátkodobého i dlouhodobého
- Informace pro rozhodování nákupní činnosti
- Informace o průběhu činnosti z hlediska věcného i finančního
- Informace indikující poruchy v procesu

Informace indikující poruchy v procesu mohou být odhaleny srovnáním dosažených výsledků s výsledky očekávanými, hledáním příčin deformujícího vlivu neobjektivních zájmů nákupčího a jeho okolí a revidovat způsobilost řídicích informací. Uvedené poruchy nám může pomoci odhalit i oddělení controllingu a jeho systémy. (Tomek a Tomek, 1996)

Autoři Mason a Mayer (1990) uvádějí, že jsou potřebné klíčové typy informací:

- Interní – finance, prodej, nákup, personální, fyzické aktivity
- Externí – provozní – konkurence, zákazníci, distributoři, dodavatelé, věřitelé, zájmové skupiny
- Externí – makroprostředí – ekonomické, technologické, kulturní a sociální, právní a politické

2.6 Kontrola nákupu

Kontrola nákupu je jednou z hlavních manažerských funkcí. Manažer má za úkol, aby stanovený plán byl úspěšně realizován a pokud ne, tak má učinit nápravná opatření, aby se odchýlený výsledek vrátil ke stanovenému plánu.

Kontrolní proces se skládá z uvedených kroků:

- Určení standardů
- Měření vykonané práce vůči určeným standardům
- Korekce odchylek od standardů a plánů (Lukoszová, 2004)

Kontrola nákupního plánu se provádí v klíčových oblastech jako je sortiment, zásoby, informační systém nákupu a dodavatelsko-odběratelské vztahy.

Na kontrolu nákupu se také používají logistické ukazatele: strukturní a rámcové ukazatele, ukazatele produktivity, ukazatele hospodárnosti a ukazatele jakosti.

Mason et al. (1991) uvádí, že podnik by měl mít k dispozici informace pro klíčová rozhodnutí. Měl by být zaveden zdravý a konkurenceschopný nákupní systém. A finanční a prodejní výsledky by měly být pravidelně porovnávány se srovnatelnými obchodními statistikami.

2.7 Spolupráce s ostatními odděleními

2.7.1 Oddělení logistiky

Souvisí se základní funkcí nákupu, což je trvalé a stabilní zásobování zbožím na správné místo, ve správný čas a s přijatelnými ekonomickými dopady. (Lukoszová, 2004)

Nákupní logistika obsahuje tyto činnosti:

- Přejímka a kontrola zboží
- Skladování a udržování zásob
- Vnitropodniková doprava
- Plánování, řízení a kontrola hmotných a informačních toků. (Schulte, 1994)

S logistikou souvisí témata plánování nákupu a řízení zásob dle výše uvedeného. U zásob se sleduje běžná a pojistná zásoba. Zásoby se evidují, analyzují, řídí, optimalizují a kontrolují. Záleží, zda zásobujeme jeden centralizovaný sklad nebo více skladů decentralizovaných. Sledují se náklady od příjmu, přes skladování až po expedici a dopravu. U řízení zásob je možno použít výše popsanou metodu ABC. Při hodnocení dodavatelů můžeme použít scoring-modely hodnocení dodavatelů. Pro efektivnější řízení nákupní logistiky se zavádí Supply Chain Management. (Lukoszová, 2004)

2.7.2 Oddělení marketingu

Standardem je, že obchodní podnik je v dnešním tržním světě orientovaný na zákazníka. Cílem je obchodovat s takovými produkty, které uspokojí přání a potřeby zákazníka. A dále hledáme produkty, které jsou inovativní a předčí očekávání zákazníka. Z uspokojení přání a potřeby zákazníka plyne podniku zisk, větší podíl na trhu, budování značky atd.

Marketingem jsou ovlivněni také nákupčí, kteří mohou čerpat z nabídek, akcí nebo slev dodavatelů a především ze sledování novinek na trhu.

Marketing má dvě funkce – poznávací a realizační. Dále zabezpečuje vymezení trhu předmětu zájmu jako je zboží, nabízející, poptávající, ekonomické vztahy v trhu a stupně trhu. Informace se získávají sekundárním nebo primárním výzkumem. (Tomek a Tomek, 1996)

2.7.3 Oddělení informatiky (IT)

Oddělení informatiky spravuje oddělení nákupu jeho informační systém.

Nákup potřebuje hlavně tyto informace:

- O národohospodářských veličinách (daňové, celní, měnové)
- O příslušných oborech (soubory zboží, informace pro zavedení zboží do systému)
- O situaci na trhu příslušné komodity (nabídky různých dodavatelů na stejný produkt)
- Právní o smluvních podmínkách
- Zpravodajské, poznatkové (ceny konkurence)
- Analytické (evidence prodeje, prognózy prodeje)
- Ekonomické (platební podmínky dodavatelů, skonta, obrátka) (Tomek a Tomek, 1996)

Dle Mason et al. (1991) by měl informační systém poskytovat potřebné informace pro klíčová provozní rozhodnutí zejména pro hodnocení obrátu a marže dle produktových řad, zda klesají nebo stoupají. Jakým způsobem se porovnávají ceny s konkurencí? Jaká je cenová politika vůči konkurenci? Má cenová politika primární nebo sekundární roli v marketingovém plánu?

2.7.4 Finanční oddělení

Finanční oddělení spolupracuje s nákupním oddělením hlavně ohledně splatností dodavatelů, vystavování opravných daňových dokladů či faktur za zpětné bonusy či ochrany skladu.

Dle Masona et al. (1991) by měl finanční plán odpovídat na otázky: je možné provést analýzu zisku včetně analýz rentability a analýzy návratnosti investic a výnosů? Jaké jsou trendy v ukazatelích návratnosti aktivit, výdělek na akcii a čistý zisk?

2.8 Dodavatelско-odběratelské vztahy

Smyslem je systematické vytváření vztahů s dodavateli, které by po věcné a ekonomické stránce odpovídaly platným právním normám a závazným pravidlům a co nejefektivněji zajišťovaly požadované uspokojování výrobních a nevýrobních potřeb podniku uvádí Lukoszová (2004). Schuh et al. (2009) specifikuje, že výběr dodavatelů by měl probíhat dle standardů podniku a rámcové kupní smlouvy. To ochrání nákup podniku od špatných dodavatelů, kteří můžou dodávat za špatné ceny nebo špatné produkty.

Volba dodavatele je možná následujícími metodami: expertní odhad, scoring-model, porovnávání nabídek a kombinované metody. (Lukoszová, 2004)

Součástí strategie dodavatelско-odběratelských vztahů je:

- Volba dodavatele
- Volba dodávkových cest - místa, kde podnik působí, se označí na mapě a podnik se zásobuje ze středu (Schuh et al., 2009)
- Rozhodování o podmínkách dodávek
- Rozhodování o způsobu materiálně technického a právního zabezpečení dodávek (Lukoszová, 2004)

Schuh et al. (2009) doporučuje konsolidaci dodavatelů, protože příliš mnoho dodavatelů pro nekritické položky odvádí pozornost od položek, které jsou skutečně důležité. Navrhuje malé dodavatele eliminovat.

Ze strukturálního hlediska jsou nejdůležitější:

- Stabilita a konkurenceschopnost společenství dodavatelů
- Optimální stupeň vertikální integrace
- Rozdělení nákupů mezi schopné dodavatele

- Vybudování maximálního vlivu u zvolených dodavatelů (Lukoszová, 2004)

Ze strategického hlediska je žádoucí nakupovat od dodavatelů, kteří si udrží nebolepší svou konkurenční pozici ve smyslu svých výrobků a služeb. Tento faktor zajišťuje, že firma bude nakupovat vstupy postačující nebo lepší kvality (ceny), aby si zajistila svou vlastní konkurenceschopnost. Také volba dodavatelů, kteří budou nadále schopni zajistit potřeby firmy, minimalizuje náklady na změny dodavatelů (Lukoszová, 2004). Schuh et al. (2009) doporučuje sledování vývoje dodavatelů pomocí scorecards. Na těchto kartách se u dodavatelů sledují obraty, marže, konkurenceschopnost, spolehlivost, garance kvantity, výměna know-how.

Vlivný dodavatel:

- Soustředěvaný (skupina, horizontální systém)
- Absence závislosti na zákazníkovi kvůli významnému podílu prodeje
- Náklady na přechod k jinému dodavateli hrozící zákazníkovi
- Má jedinečný nebo diferencovaný produkt (málo substitutů)
- Hrozba integrace směrem vpřed (ustálené nebo smluvní dodavatelsko-odběratelské vztahy)
- Jehož odběratel postrádá hrozbu zpětné integrace
- Jehož odběratel se potýká s vysokými náklady na informace, nákupy nebo vyjednávání (Lukoszová, 2004)

Pro snížení vlivu dodavatelů:

- Rozptylte nákupy
- Vyhýbejte se nákladům přechodu
- Pomáhejte náhradním zdrojům k úspěchu
- Prosazujte standardizaci
- Vytvořte hrozbu zpětné integrace (Lukoszová, 2004)

Schuh et al. (2009) také doporučuje podniku vytvořit standardizovanou klasifikaci dat o dodavatelích – například – dodací podmínky, splatnosti a obchodní podmínky. Tyto informace

jsou nutné dále revidovat z pohledu kvality získaných dat a podnik je může dále využít pro kategorizaci dodavatelů.

Výběr dodavatele je komplexní proces, který řeší, zda nakupovat u velkoobchodu nebo u výrobce. Záleží na:

- Stupni selektivity
- Územní ochraně a omezení
- Pomoci prodejce
- Propagační podpoře
- Ukončení

Záleží na složitosti zboží, na jeho správném používání. S velkoobchodem se spolupracuje při méně složitém zboží a s výrobcem při více složitém zboží, zda je třeba více osobní profesionální prodej. (Mason & Mayer, 1990)

Standardy služeb dodavatelů:

- Čas od obdržení objednávky až po zásilku
- Velikost objednávky a omezení sortimentu
- Procento položek mimo sklad
- Procento přesně účtovaných příkazů
- Procento objednávek, které přicházejí v dobrém stavu
- Snadnost a flexibilita nebo umístění objednávek

(Mason & Mayer, 1990)

Pro kupujícího jsou tyto služby stejně důležité jako kvalita nebo cena. Služby pomáhají kupujícímu řešit problémy týkající se návratnosti investic, nadměrného zásobování, obratu a souvisejících nákladů na inventář. (Mason & Mayer, 1990)

Kritéria při výběru dodavatele:

- Pověst výrobce
- Předpokládaná marže
- Spolehlivost a rychlost dodání zboží
- Pověst výrobku

- Odhadovaná spotřebitelská poptávka po zboží nabízeném prodejcem

Zdroje informací pro vybrání dodavatele:

- Osobní posouzení kupujícího
- Obchodní tisk
- Historické nebo předpokládané prodeje
- Prodejce

(Mason & Mayer, 1990)

2.9 Výběr sortimentu

Segmentace zákazníků z pohledu nákupčího:

- 1) Agregace – maloobchodníci předpokládají, že většina spotřebitelů je podobná svým potřebám a přáním, maloobchodníci se pokoušejí přilákat co nejširší počet kupujících tím, že spoléhají na masovou reklamu a apelují na univerzální téma nízké ceny.
- 2) Částečná segmentace – maloobchodníci nabízejí zboží a služby většině segmentů trhu, ale různé verze stejného výrobku nebo služby jsou nabízeny každému širokému segmentu.
- 3) Extrémní segmentace – maloobchodníci se soustředí na velmi úzce definovaný segment trhu, důraz je kladen na personalizované služby a hloubku produktových řad.

Uvádí Mason et al. (1991)

Mason et al. (1991) doplňuje, že zlepšení produktového mixu zajistí lepší obrát. Nákupčí nemusí mít vše, ale jen to, o co zákazníci mají zájem a očekávají, že to mohou nakoupit na daném místě. Nejlepší je vysoká marže a obrátka.

Product benchmark – porovnat produkty

- Hodnocení konkurenčních produktů – funkčnost, technologie, užitečnost
- Stávající produkty – tendr nebo alternativy (substituty)
- Analýza výsledků – potenciální úspory nákladů

Dle Mason et al. (1991) by obchodní plán měl zodpovídat následující otázky: jaký je vzorec růstu pro existující produktové řady? Je portfolio zboží vyvážené? Měly by být přidány či smazány produktové řady? Měla by být změněna šířka nebo hloubka produktové řady? Jaká je síla jednotlivých značek? Jsou produktové řady správně umístěny proti konkurenci a na podporu marketingového plánu? Má podnik správné zásoby?

3 Cíl a metodika

3.1 Cíl bakalářské práce

Cílem práce je identifikovat faktory rozhodování pracovníků nákupu při výběru sortimentu v obchodním podniku a navrhnout postupy v oblasti řízení nákupu.

3.2 Vymezení souboru

3.2.1 Profil vybraného podniku

Předmětem studie je obchodní podnik, který je lídrem v oblasti e-commerce (dále jen XY) a je zaměřený na nákup a prodej hotových výrobků svým koncovým zákazníkům. V tomto obchodním podniku pracuje přes 100 pracovníků v oddělení nákupu (dostupná data ze srpna 2018), z těchto pracovníků je jich 74 na pozicích, které mohou rozhodovat o výběru sortimentu a dodavatelů. Těmito pozicemi jsou ředitel nákupu, ředitelé divizí, business unit manažeři a produktoví manažeři.

3.3 Sběr dat

Metodologické postupy sběru dat:

Elektronické dotazování

Při elektronickém dotazování vyplňují respondenti dotazník na webových stránkách nebo v e-mailech. Výhodou této formy zpracování je finanční a časová nenáročnost. Data jsou konsolidována v elektronické podobě, zejména v uzavřených otázkách, takže jejich následné zpracování je jednodušší. Také adresnost tohoto způsobu dotazování dle považovat za výhodu, protože dotazník může být zaslán na konkrétní respondenty nebo je umístěn na webových stránkách, které navštěvují většinou uživatelé, které daná problematika zajímá. (Kozel et al., 2006).

3.3.1 Vlastní sběr dat

Dotazník (viz příloha 1) byl zaslán mezi zaměstnance v srpnu 2018. Otázek je 61 z nichž jsou 54 otázek uzavřených k výběru z jedné nebo více možností a 7 otázek otevřených k individuální formulaci. Otázky byly rozděleny do následujících oblastí:

- 1) Využívání teoretických analýz
- 2) Řízení zásob
- 3) Spolupráce s ostatními odděleními
- 4) Volba dodavatele
- 5) Faktory výběru sortimentu
- 6) Identifikace respondenta

Z uvedeného počtu kompetentních tazatelů odpovědělo na dotazník 21 pracovníků, což je 28,4 % ze základního souboru.

3.4. Zpracování dat

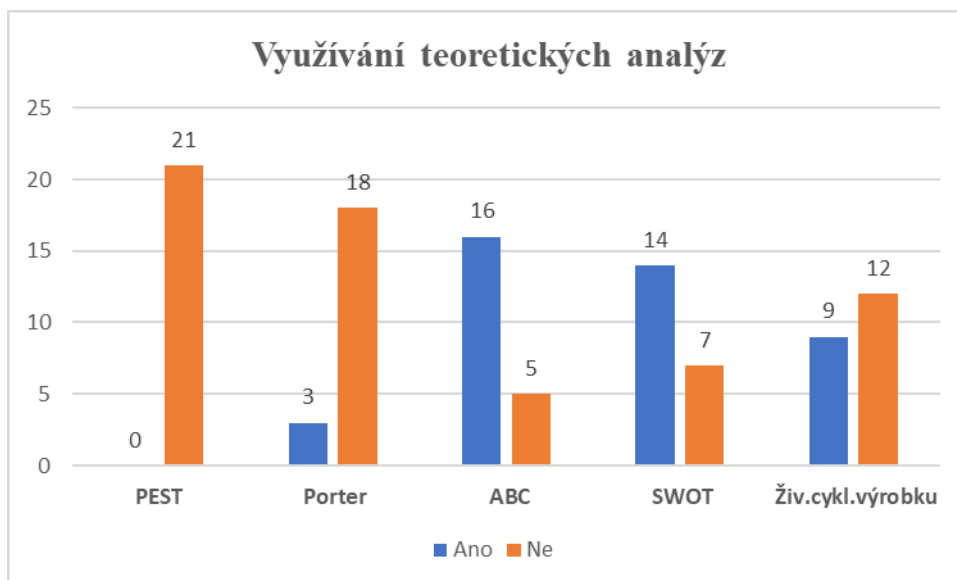
Ke zpracování a formátování dotazníků byl použit server vyplnto.cz a dále pak zjištěná data zpracována v Microsoft Office Excel, získaná data z dotazníků byla převedena do tabulek a grafů. Celá práce je vypracovaná v Microsoft Office Word.

4 Výsledky výzkumu a diskuse

4.1 Výsledky a diskuse z oblasti využívání teoretických analýz

Zaměstnanci byli dotázáni, které z teoretických analýz využívají k výběru sortimentu dle kapitoly 2.1.3 mojí bakalářské práce (viz Graf 1). Níže uvedený graf ukazuje, které z dotázaných teoretických analýz pracovníci využívají. Dále byli dotázáni, zda z analýz využívají všechny faktory nebo jen část, při jaké příležitosti analýzu používají, jak často ji používají a zda je pro ně používání analýzy přínosné a v čem.

Graf 1: Využívání teoretických analýz (n=21)



Zdroj: Vlastní zpracování (2018)

Používáte PEST analýzu? (otázka číslo 1 v dotazníku)

PEST analýza není nákupčími využívána, jak je možno vidět z výše uvedeného grafu (viz Graf 1). Tento výsledek se dal očekávat, protože tato analýza je spíše makroekonomická, využívá ji spíše vedení firmy na úrovni strategického řízení. Díky tomu, že žádný nákupčí tuto analýzu nepoužívá, tak nebyly zodpovězeny otázky číslo 2-7, které by byly zodpovězeny pouze v případě, že by některý nákupčí tuto analýzu používal.

Používáte Porterovu analýzu? (otázka číslo 8 v dotazníku)

Porterovu analýzu využívá pouze 14,2 % respondentů (viz Graf 1).

Pokud ano, jaké faktory používáte z Porterovy analýzy? (otázka číslo 9 v dotazníku)

Respondenti měli na výběr ze dvou odpovědí, buď všechny faktory, nebo pouze vybrané faktory. Mezi vybrané faktory této analýzy patří dodavatelé, odběratelé, konkurenti a substituty.

Tabulka 1: Používání Porterovy analýzy (n=3)

Používáte Porterovu analýzu?				
Analyzované faktory				Frekvence využití
Dodavatelé	Odběratelé	Konkurenté	Substituty	
x	-	-	-	nejméně jednou za čtvrtletí
-	-	x	x	nejméně jednou za čtvrtletí
x	-	x	-	nejméně jednou měsíčně

Zdroj: Vlastní zpracování (2018)

Dva respondenti využívají Porterovu analýzu pro analýzu síly a pozice dodavatelů, dva pro analýzu konkurentů a jeden pro analýzu substitutů (otázka číslo 10 v dotazníku, viz Tabulka 1). Četnost používání této analýzy (otázka číslo 11 v dotazníku) je dvakrát nejméně jednou za čtvrtletí a jednou nejméně jednou měsíčně (viz Tabulka 1).

Je pro Vás používání Porterovy analýzy přínosné? (otázka číslo 12 v dotazníku)

Všichni tři respondenti odpověděli ano.

V čem je pro Vás používání Porterovy analýzy přínosné a v čem vidíte příležitost? (otázka číslo 13 v dotazníku)

První respondent, který využívá této analýzy, ji využívá zejména při analýze dodavatelů (viz Tabulka 1) a jejich nejprodávanějších výrobků, také mohl zaškrtnout substituty, když uvádí, že je ji možno využít při redukci sortimentu. Druhý respondent využívá tuto analýzu na konkurenty a substituty, aby našel nejlepší nabídky a měl přehled o trhu. Třetí respondent

využívá tuto analýzu u dodavatelů a substitutů a pro něj je to využívání něčeho, co již bylo objeveno.

Diskuse k otázkám číslo 8 až 13:

Tyto výsledky jsou sice minoritní z pohledu celku, ale souhlasím s názorem respondenta, který uvádí, že je moudré využít již objeveného. V tomto případě se jedná o Porterovu analýzu (Porter, 1994). Dle mých zkušeností nákupčí části této analýzy využívají intuitivně v různých částech, ale neví, že tyto části jsou součástí nějakého celku. Pokud by se jim tento obzor rozšířil, např. interním školením, tak by z toho mohli více výtěžit zejména v oblasti dodavatelů pro vyjednání výhodnějších obchodních podmínek a v oblasti substitutů při vyhledávání nových produktů do sortimentu pro zajištění většího obratu a vyšší marže.

Používáte ABC analýzu? (otázka číslo 14 v dotazníku)

ABC analýza je z uvedených analýz nejpoužívanější. Používá ji 76,2 % nákupčích (viz Graf 1).

Tabulka 2: Důvod využití ABC analýzy (n=16)

Volba sortimentu	Management zásob	Při volbě dodavatele
87,50 %	87,50 %	18,75 %

Zdroj: Vlastní zpracování (2018)

Při jaké příležitosti ABC analýzu používáte? (otázka číslo 15 v dotazníku)

Nejčastěji tuto analýzu využívají nákupčí pro volbu sortimentu 87,5 %, k analýze zásob 87,5 % a při volbě dodavatele 18,75 % (viz Tabulka 2).

Jak často ABC analýzu používáte? (otázka číslo 16 v dotazníku)

Většina nákupčích ji používá každý den (62,5 %) a zbylá část (31,2 %) ji používá nejméně jednou týdně (viz Tabulka 3).

Je pro Vás používání ABC analýzy přínosné? (otázka číslo 17 v dotazníku)

Pro všechny respondenty, kteří ABC analýzu používají, je její používání přínosné (viz Tabulka 3).

Tabulka 3: Frekvence využití ABC analýzy (n=16)

Frekvence využití	Podíl (%)
každý den	62,50
nejméně jednou týdně	31,25
nejméně jednou měsíčně	6,25

Zdroj: Vlastní zpracování (2018)

V čem je pro Vás používání ABC analýzy přínosné a v čem vidíte příležitost? Popište vlastními slovy: (otázka číslo 18 v dotazníku)

Nákupčí vidí pozitiva v jejím používání v efektivnějším řízení zásob a sortimentu, v ujasnění, kterým produktům se má věnovat více, pomůže mu rozdělit položky do třech kategorií a stanovit jasnou dělicí čáru mezi položkami důležitými pro obchod a položkami nepodstatnými, pomáhá analyzovat zásoby, minimalizuje výpadky produktů a odhaluje trendy, řeší klíčové produkty/dodavatele při volbě priorit a řídí dopady změn/úspor, kategorizace a zužování sortimentu do skupin.

Diskuse k otázkám číslo 14 až 18:

Jak již bylo výše uvedeno, ABC analýza je z uvedených analýz nejpoužívanější a je velmi užitečná při volbě produktového mixu a při výběru dodavatele (Schuh et al, 2009; Kita, 2010). Používá ji 76,2 % (viz Graf 1) nákupčích. A to hlavně při volbě sortimentu a v managementu zásob 87,5 % (viz Tabulka 3). Co mě však nejvíce překvapilo, že 23,8 % respondentů ani neví, že už ji používá. Ve firmě XY je totiž tato analýza používána při managementu zásob. Potenciál tedy vidím v tom, že respondenti, kteří ani nevědí, že už ji, v podstatě intuitivně, používají, si to uvědomí, pochopí základ výpočtu a přenesou ho i do používání při volbě sortimentu. Například při redukci sortimentu se dá tato analýza velmi dobře použít na vyloučení C položek, které nákupčímu jen berou čas a náklady a nemají dostatečný obrátový výkon či vyloučení jejich části a nahrazením nových, které mají větší šanci zvýšit obrát či marži.

Používáte SWOT analýzu? (otázka číslo 19 v dotazníku)

SWOT analýza je druhou nejpoužívanější analýzou. Používá ji 66,7 % nákupčích (viz Graf 1).

Tabulka 4: Důvod využití SWOT analýzy (n=14)

Důvod využití SWOT analýzy			
Při přípravě jednání	Při volbě obchodování nového segmentu	Při práci se stávajícím segmentem	Při strategii
50,0 %	42,9 %	42,9 %	85,7 %

Zdroj: Vlastní vypracování (2018)

Při jaké příležitosti SWOT analýzu používáte? (otázka číslo 20 v dotazníku)

Nejčastěji tuto analýzu používají (viz Tabulka 4) při volbě strategie 85,7 %, dále při přípravě na jednání 50 %, při volbě obchodování nového segmentu 42,9 % a při práci se stávajícím segmentem 42,9 %.

Tabulka 5: Frekvence využití SWOT analýzy (n=14)

Frekvence využití	Podíl (%)
nejméně jednou měsíčně	42,9
nejméně jednou čtvrtletně	42,9
nejméně jednou ročně	14,3

Zdroj: Vlastní zpracování (2018)

Jak často SWOT analýzu používáte? (otázka číslo 21 v dotazníku)

Většina nákupčích ji používá nejméně jednou měsíčně 42,9 % nebo nejméně jednou za čtvrtletí 42,9 %, zbytek nejméně jednou ročně 14,3 % (viz Tabulka 5).

Je pro Vás používání SWOT analýzy přínosné? (otázka číslo 22 v dotazníku)

Pro všechny respondenty, kteří SWOT analýzu používají, je její používání přínosné (viz Tabulka 5).

V čem je pro Vás používání SWOT analýzy přínosné a v čem vidíte příležitost? (otázka číslo 23 v dotazníku)

Nákupčí vidí pozitiva v jejím používání v příležitosti zhodnotit a definovat pozitivní i negativní aspekty obchodu a díky tomu pomůže nákupčímu v nastavení strategie sortimentního segmentu, v tom, kam ho má směřovat, je ideální pro rozvíjení myšlenek, nových nápadů, tvorby strategie. Tato analýza pomůže utřídit myšlenky, fakta, zahrnuje interní i externí pohled, tím dá nákupčímu nadhled z více směrů a donutí ho strukturovaně přemýšlet, pomáhá mu předejít případným problémům a zároveň maximálně rozvíjet potenciál, strukturalizuje problémy, ujasní příležitosti a hrozby.

Diskuse k otázkám číslo 19 až 23:

SWOT analýza je druhou nejpoužívanější analýzou. Používá ji 66,7 % nákupčích (viz Graf1). Pro podnik může být velmi přínosná při formulování strategie a při definování cílů (Mason a Mayer,1990, Pahl, 2009). Doporučila bych využívat tuto analýzu i zbylým 33,3 % nákupčím, kteří ji nevyužívají vůbec. Těm, kteří ji již používají, bych doporučila její častější využívání. Dle zjištěného je tato analýza (resp. její výsledky) celkem dobře vytěžena při formulaci a úpravách strategie, ale rezervy vidím při přípravě na jednání 50 %, při volbě obchodování nového segmentu 57,1 % a při práci se stávajícím segmentem 57,1 %.

Používáte analýzu životního cyklu výrobku? (otázka číslo 24 v dotazníku)

Analýzu životního cyklu výrobku používá 42,9 % nákupčích (viz Graf 1).

Při jakém okamžiku životního cyklu výrobku tuto analýzu používáte? (otázka číslo 25 v dotazníku)

Tabulka 6: Okamžik využití analýzy životního cyklu výrobku (n=9)

Fáze využití	Podíl respondentů (%)
Výzkum a vývoj	0
Uvedení na trh	44,4
Růst	33,3
Zralost	44,4
Úpadek	44,4

Zdroj: Vlastní zpracování (2018)

V první fázi výzkumu a vývoje ji nákupčí nepoužívají, v dalších fázích ji využívají celkem rovnoměrně. Ve fázích uvedení na trh, zralosti a úpadku ve 44,4 % a ve fázi růstu ve 33,3 % (viz Tabulka 7).

Jak často analýzu životního cyklu výrobku používáte? (otázka číslo 26 v dotazníku)

Tabulka 7: Frekvence využití analýzy životního cyklu výrobku (n=9)

Frekvence využití	Podíl (%)
nejméně jednou týdně	11,1
nejméně jednou měsíčně	66,7
nejméně jednou za čtvrtletí	11,1
nejméně jednou ročně	11,1

Zdroj: Vlastní zpracování (2018)

Je pro Vás používání analýzy životního cyklu výrobku přínosné? (otázka číslo 27 v dotazníku)

Pro všechny respondenty, kteří analýzu životního cyklu výrobku používají, je její používání přínosné.

V čem je pro Vás používání analýzy životního cyklu výrobku přínosné a v čem vidíte příležitost? (otázka číslo 28 v dotazníku)

Nákupčí vidí přínos v používání této analýzy ve vytěžení maxima obratu a marže, dokud se výrobek dobře prodává, v pomoci krátkodobého i dlouhodobého řízení strategie segmentu, v eliminaci starých zásob a jejich řízení a dále v přizpůsobení nakupované kvantity dle fáze, v které se výrobek nachází. Také je možno použít tuto analýzu na definování včasné náhrady nebo určení cenové strategie či zúžení nebo rozšíření sortimentu v daném segmentu.

Diskuse k otázkám číslo 24 až 28:

Analýza životního cyklu výrobku pomáhá při stanovení produktového mixu a tím při stanovení nákupní strategie (Lukoszová, 2004) a při definici stanovení ceny, zisku a marketingových investic do produktů (Schuh, 2009). Doporučuji tedy její používání i zbylým 57,1 % nákupčím, kteří ji zatím nevyužívají, aby mohli lépe vytěžit maxima obratu a marže.

Používáte nějakou jinou analýzu pro výběr sortimentu? (otázka číslo 29 v dotazníku)

Pokud ano, jakou? Je pro Vás přínosem? V čem vidíte příležitost? (otázka číslo 30 v dotazníku)

Z ostatních analýz, které nejsou v dotazníku uvedeny, zmiňují 2 nákupčí benchmark (Mason et al., 1991), který nákupčím pomáhá při stanovení konkurenčních cen, definice cenové hladiny produktu a k tomu, aby měl jistotu, že má dostupné všechny produkty pro zacelení všech děr na trhu.

Jak často takovou analýzu používáte? (otázka číslo 31 v dotazníku)

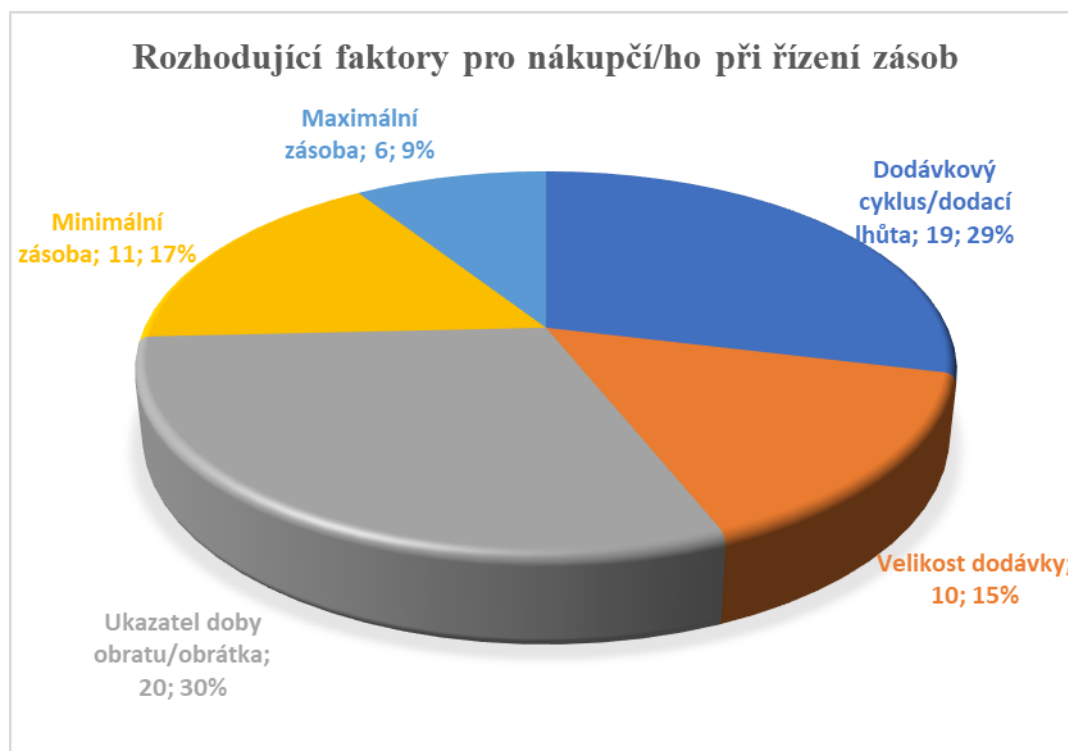
První z uvedených ji používá jednou měsíčně a druhý z uvedených ji používá jednou týdně.

4.2 Výsledky a diskuse z oblasti řízení zásob

Při řízení zásob je pro Vás rozhodující? (otázka číslo 32 v dotazníku)

Nákupčí byli dotázáni na to, co je pro ně při řízení zásob rozhodující? Zda je to dodávkový cyklus/dodací lhůta, velikost dodávky, ukazatel doby obratu/obrátky, minimální zásoba nebo maximální zásoba.

Graf 2: Rozhodující faktory pro nákupčího při řízení zásob (n=21)



Zdroj: Vlastní zpracování (2018)

Diskuse k otázce číslo 32:

Z výše uvedeného grafu (viz Graf 2) vyplývá, že nejdůležitějším je pro nákupčího ukazatel doby obratu/obrátky (podíl 30 %), dodávkový cyklus/dodací lhůta (podíl 29 %), následuje s odstupem minimální zásoba (podíl 17 %), velikost dodávky (podíl 15 %) a parametrem s nejmenším podílem vlivu pro řízení zásob je maximální zásoba (podíl 9 %). Dva nejdůležitější parametry – ukazatel doby obratu/obrátky a dodávkový cyklus/dodací lhůta – jsou využívány 95,2 % (uvádí 20 z 21 respondentů, kteří odpověděli), resp. 90,5 % nákupčích (uvádí 19 z 21 respondentů, kteří odpověděli). Tento výsledek byl dle mého názoru očekávatelný. Nákupčí má za úkol držet jen takový objem skladových zásob jednotlivých položek, které se prodají dříve, než nastane termín splatnosti faktury – musí hlídat faktor obrátky. Spolupráce s finančním oddělením, které podává informace o splatnosti faktur, je tedy nezbytná.

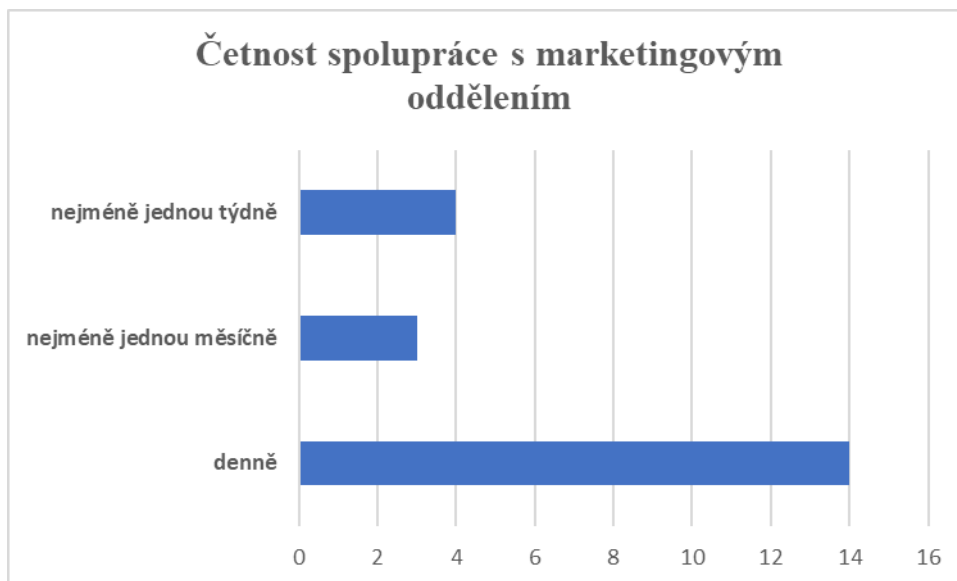
Dodací lhůta je důležitý faktor pro rychlost uspokojení koncového zákazníka, což je pro podnik zásadní.

4.3 Výsledky a diskuse z oblasti spolupráce s ostatními odděleními

Nákupčí byli dotázáni na to, jak často spolupracují s různými odděleními. Škála jejich odpovědí mohla být denně, nejméně jednou týdně, nejméně jednou měsíčně, nejméně jednou čtvrtletně, nejméně jednou ročně, nikdy. Zpracování odpovědí za pomoci kontingenčních tabulek bylo převedeno do grafů četností.

Jak často pracujete s oddělením marketingu? (otázka číslo 33 v dotazníku)

Graf 3: Četnost spolupráce s marketingovým oddělením (n=21)



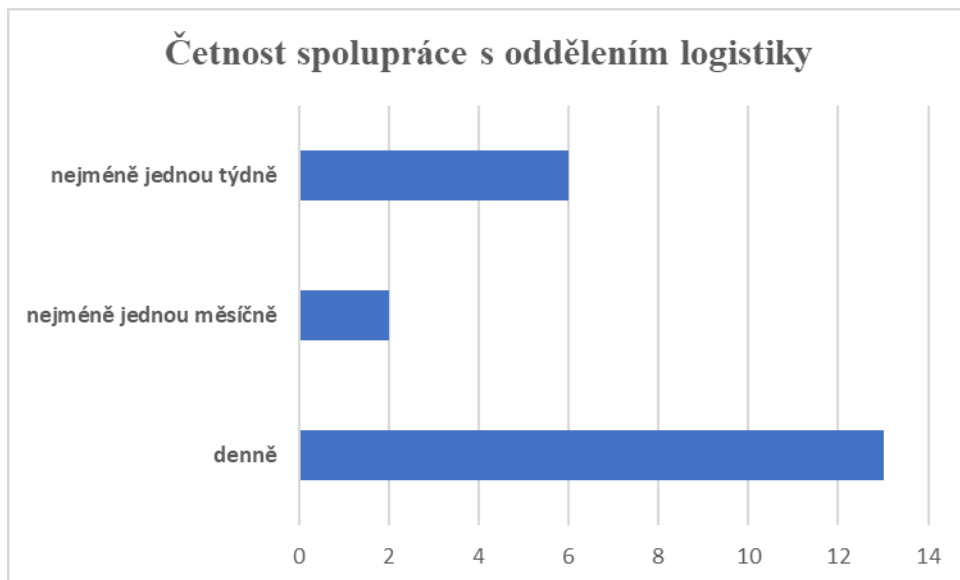
Zdroj: Vlastní zpracování (2018)

Diskuze k otázce číslo 33:

Spolupráce s oddělením marketingu patří mezi nejčastější. Většina nákupčích spolupracuje s tímto oddělením denně nebo nejméně jednou týdně (viz Graf 3). Nákupčí potřebují od marketingového oddělení vědět, které výrobky budou v akci, aby včas zajistili dostupnost těchto výrobků v dostatečném množství. Četnost spolupráce s marketingovým oddělením hodnotím jako dostatečnou na základě vlastní zkušenosti.

Jak často pracujete s oddělením logistiky? (otázka číslo 34 v dotazníku)

Graf 4: Četnost spolupráce s oddělením logistiky (n=21)



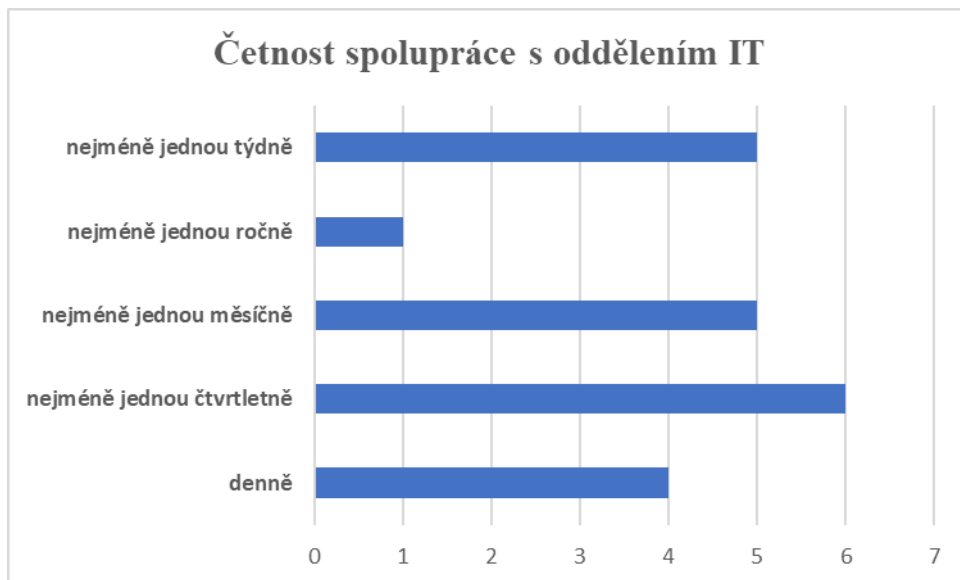
Zdroj: Vlastní zpracování (2018)

Diskuse k otázce číslo 34:

Spolupráce s oddělením logistiky patří mezi nejčastější. Většina nákupčích spolupracuje s tímto oddělením denně nebo nejméně jednou týdně (viz Graf 4). Na denní bázi řeší nákupčí s oddělením logistiky rozdílné nákupní ceny při příjmu zboží. Při zavedení nového segmentu sortimentu řeší nákupčí s oddělením logistiky možnost uskladnění, některé segmenty mohou mít specifické podmínky. Četnost spolupráce s oddělením logistiky hodnotím jako dostatečnou na základě vlastní zkušenosti.

Jak často pracujete s oddělením IT? (otázka číslo 35 v dotazníku)

Graf 5: Četnost spolupráce s oddělením IT (n=21)



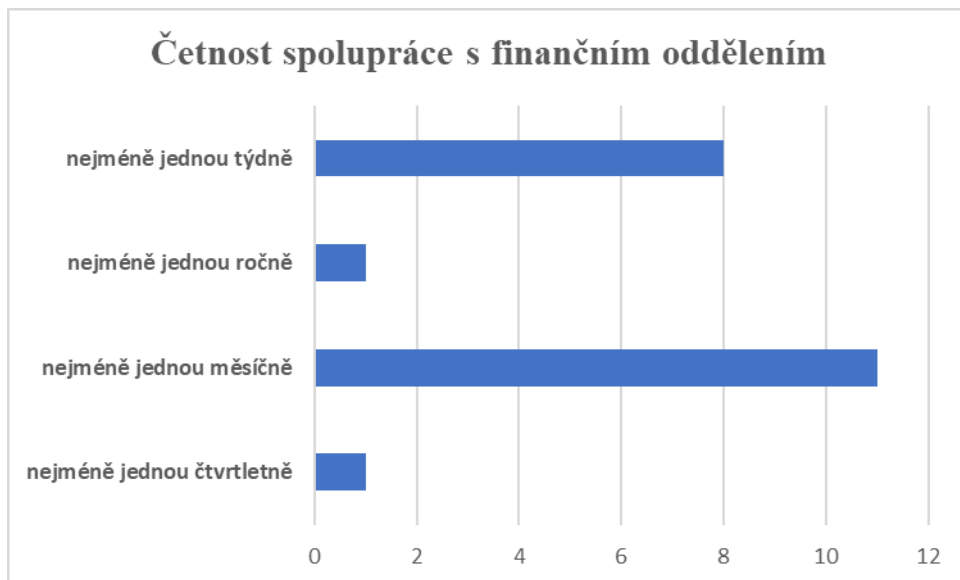
Zdroj: Vlastní zpracování (2018)

Diskuse k otázce číslo 35:

Spolupráce s oddělením IT patří mezi středně časté. Nákupčí spolupracují s tímto oddělením až na jednu výjimku alespoň čtyřikrát do roka, přičemž nemalá část z nich dokonce s nejméně týdenní frekvencí (viz Graf 5). Nejčastěji spolupracuje nákupčí s oddělením IT, pokud interní systém nefunguje správně nebo pokud potřebuje od oddělení IT pomoci s rozvojem interního systému. Četnost spolupráce s oddělením IT hodnotím jako dostatečnou na základě vlastní zkušenosti, někteří kolegové mají potřebu spolupracovat s IT oddělením častěji, protože jsou v nějakém projektovém týmu, který potřebuje čtenější spolupráci s tímto oddělením kvůli vývoji a následné úpravě našeho interního systému.

Jak často pracujete s finančním oddělením? (otázka číslo 36 v dotazníku)

Graf 6: Četnost spolupráce s finančním oddělením (n=21)



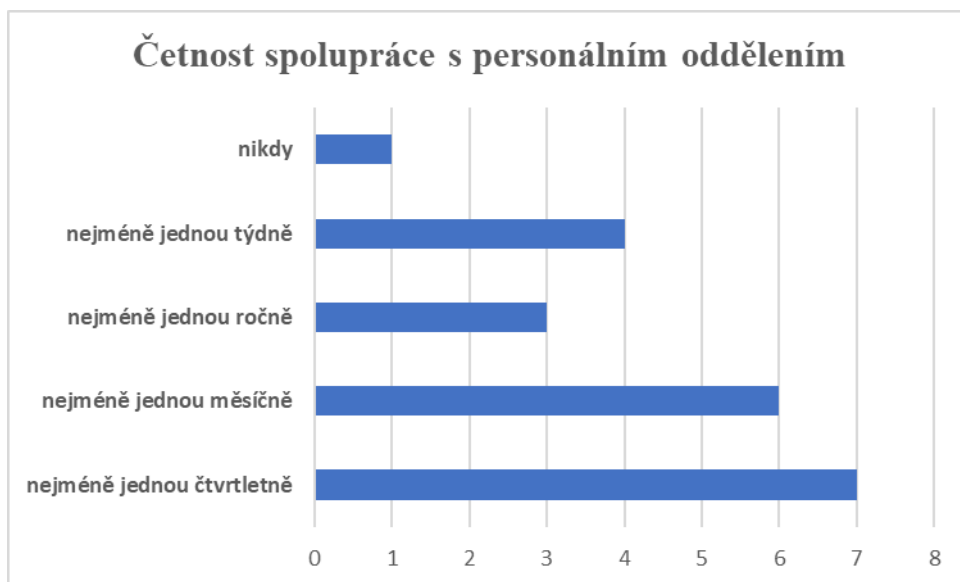
Zdroj: Vlastní zpracování (2018)

Diskuse k otázce číslo 36:

Spolupráce s finančním oddělením patří mezi častější. Nákupčí spolupracují s tímto oddělením nejčastěji nejméně jednou týdně a nejméně jednou měsíčně (viz Graf 6). Nákupčí řeší s finančním oddělením nejčastěji fakturaci zpětných bonusů a řešení ochran skladů. Četnost spolupráce s finančním oddělením hodnotím jako dostatečnou na základě vlastní zkušenosti. Nedostatečná spolupráce by například byla nejméně jednou ročně, protože nákupčí musí spolupracovat s finančním oddělením nejméně jednou čtvrtletně kvůli zpětným bonusům.

Jak často pracujete s personálním oddělením? (otázka číslo 37 v dotazníku)

Graf 7: Četnost spolupráce s personálním oddělením (n=21)



Zdroj: Vlastní zpracování (2018)

Diskuse k otázce číslo 37:

Spolupráce s personálním oddělením patří mezi méně časté. Nejčastěji spolupracují nákupčí s personálním oddělením nejméně jednou čtvrtletně, dále nejméně jednou měsíčně a menší počet nejméně jednou týdně a nejméně jednou ročně. Business unit manažeři a ředitelé spolupracují s tímto oddělením nejčastěji při doplňování svého týmu o nové spolupracovníky nebo při plánování proškolení stávajících podřízených (viz Graf 7). Četnost spolupráce s personálním oddělením hodnotím jako dostatečnou, pokud je pracovník na pozici product managera, tak s personálním oddělením má potřebu komunikovat jen jednou ročně při podpisu daňového přiznání.

Je pro Vás spolupráce s ostatními odděleními přínosná? (otázka číslo 38 v dotazníku)

Všichni respondenti, kteří odpověděli, se shodli na tom, že spolupráce napříč odděleními je prospěšná.

V čem je pro Vás spolupráce s ostatními odděleními přínosná a v čem vidíte příležitost?
(otázka číslo 39 v dotazníku)

Diskuse k otázce číslo 39:

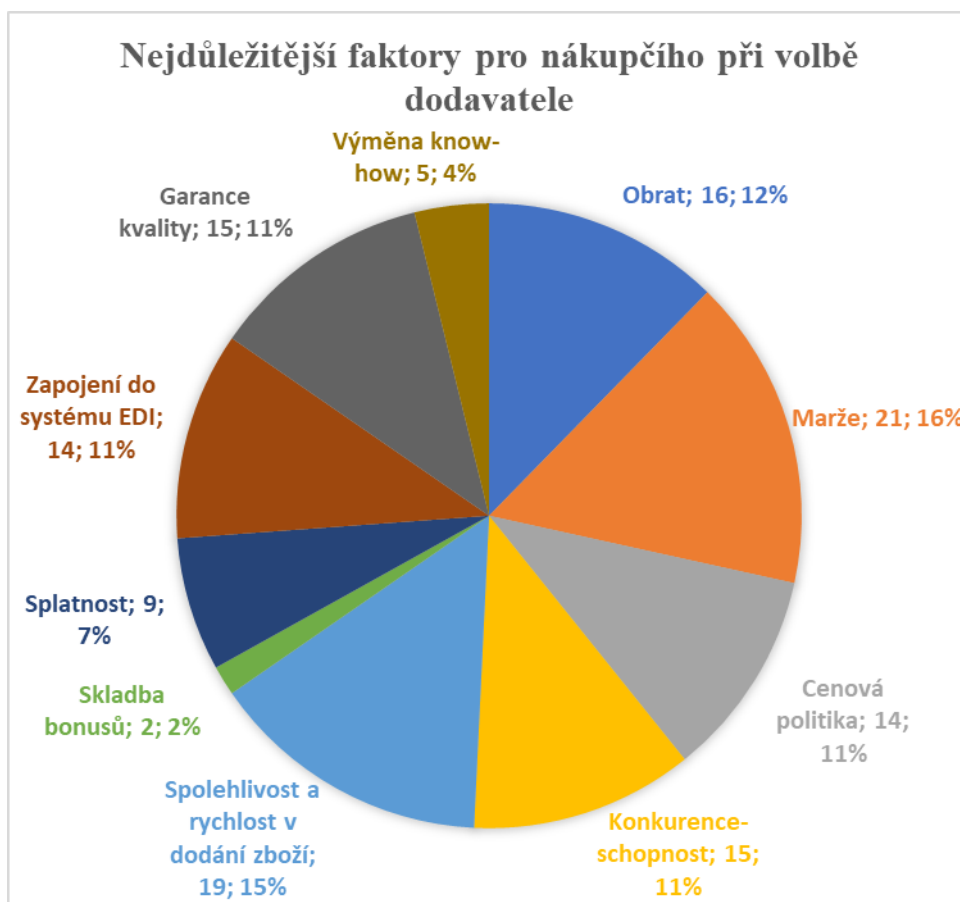
Všichni respondenti, kteří odpověděli, se shodli na tom, že spolupráce napříč odděleními je nejen prospěšná, ale i nutná, aby podnik fungoval úspěšně jako celek s jedním cílem – růstem obratu a maximalizací zisku. Je důležité si uvědomit souvislosti a procesy, aby byl zajištěn hladký chod podniku. Práce nákupčího ovlivňuje další oddělení a obráceně. Pokud má nákupčí dobré znalosti přesahující oddělení nákupu, může lépe definovat problémy, svoji práci zrychlit při provozních problémech, zpřesnit informace a zefektivnit péči o sortiment. Společná spolupráce může zajistit i nové zlepšující nápady. Doporučuji tedy nadále studovat souvislosti a procesy ve firmě XY, aby byly výsledky stále lepší.

4.4 Výsledky a diskuse z oblasti volby dodavatele

Co je pro Vás rozhodující u dodavatele? (otázka číslo 40 v dotazníku)

Nákupčí byli tázáni, co je pro ně rozhodující u dodavatele, zda obrat, marže, cenová politika, konkurenceschopnost, spolehlivost a rychlost v dodání zboží, skladba bonusů, splatnost, zapojení do systému EDI, garance kvality či výměna know-how.

Graf 8: Nejdůležitější faktory nákupčí/ho při volbě dodavatele (n=21)



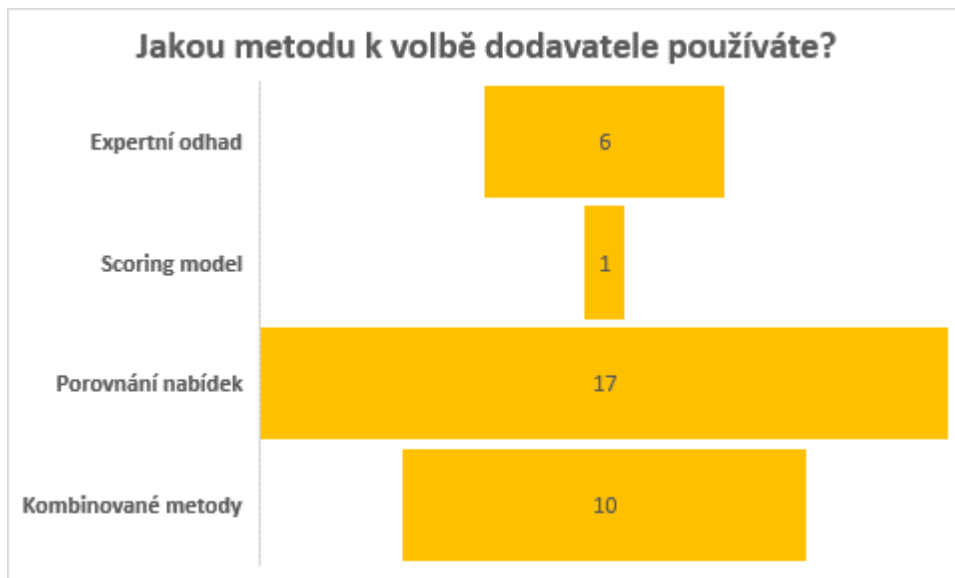
Zdroj: Vlastní zpracování (2018)

Diskuse k otázce číslo 40:

Nákupčí byli dotázáni, co je pro ně rozhodující u dodavatele. Z výše uvedeného grafu (viz Graf 8) vyplývá, že nejdůležitější je pro nákupčí při volbě dodavatele, jakou marži jim dodavatel poskytuje (podíl 16 %), dále považují za velmi důležité, zda je dodavatel spolehlivý a rychlý při dodávkách zboží (podíl 15 %), dále v důležitosti následuje obrat (podíl 12%), garance kvality produktů, cenová politika, konkurenceschopnost a zapojení do systému EDI (vše podíl 11 %) a méně důležité faktory pro nákupčí při výběru dodavatele jsou splatnost (podíl 7 %), výměna know-how (podíl 4 %) a nejméně důležitý faktor je pro ně skladba bonusů (podíl 2 %). S tímto výsledkem na základě svých praktických zkušeností souhlasím.

Jakou metodu k volbě dodavatele používáte? (otázka číslo 55 v dotazníku)

Graf 9: Jakou metodu k volbě dodavatele používáte? (n=21)



Zdroj: Vlastní zpracování (2018)

Diskuse k otázce číslo 55:

Z uvedeného grafu (viz Graf 9) je zřejmé, že nejpoužívanější metodou k volbě dodavatele je porovnávání nabídek, následně kombinované metody, již méně expertní odhad a scoring model. S uvedeným výsledkem souhlasím, z vlastní zkušenosti vím, že nejpoužívanější dvě metody (viz Graf 9) jsou nejsnadněji dostupné. Vzhledem k tomu, že firma XY patří mezi lídry na trhu, tak její nákupčí používají správné způsoby volby dodavatele, jen u nových dodavatelů bych doporučila se více soustředit na objektivní metody jako je expertní odhad a scoring model.

Jaké používáte zdroje informací při výběru dodavatele? (otázka číslo 56 v dotazníku)

Graf 10: Využívání informací při výběru dodavatele (n=21)



Zdroj: Vlastní zpracování (2018)

Diskuse k otázce číslo 56:

Z výše uvedeného grafu (viz Graf 10) vyplývá, že nejvíce nákupčí používají při výběru dodavatele osobní posouzení 28 %, konkurenci 24 %, veřejně přístupné registry 22 %, předchozí prodeje 21 % a nejméně obchodní tisk 5 %. S uvedeným z vlastní zkušenosti souhlasím, možná bych více upřednostnila veřejné registry před konkurencí hlavně u nových dodavatelů, aby rozhodování nákupčího bylo co nejvíce objektivní.

Kterými faktory rozvíjíte vztah s dodavatelem? (otázka číslo 57 v dotazníku)

Graf 11: Rozvíjení vztahu s dodavatelem (n=21)



Zdroj: Vlastní zpracování (2018)

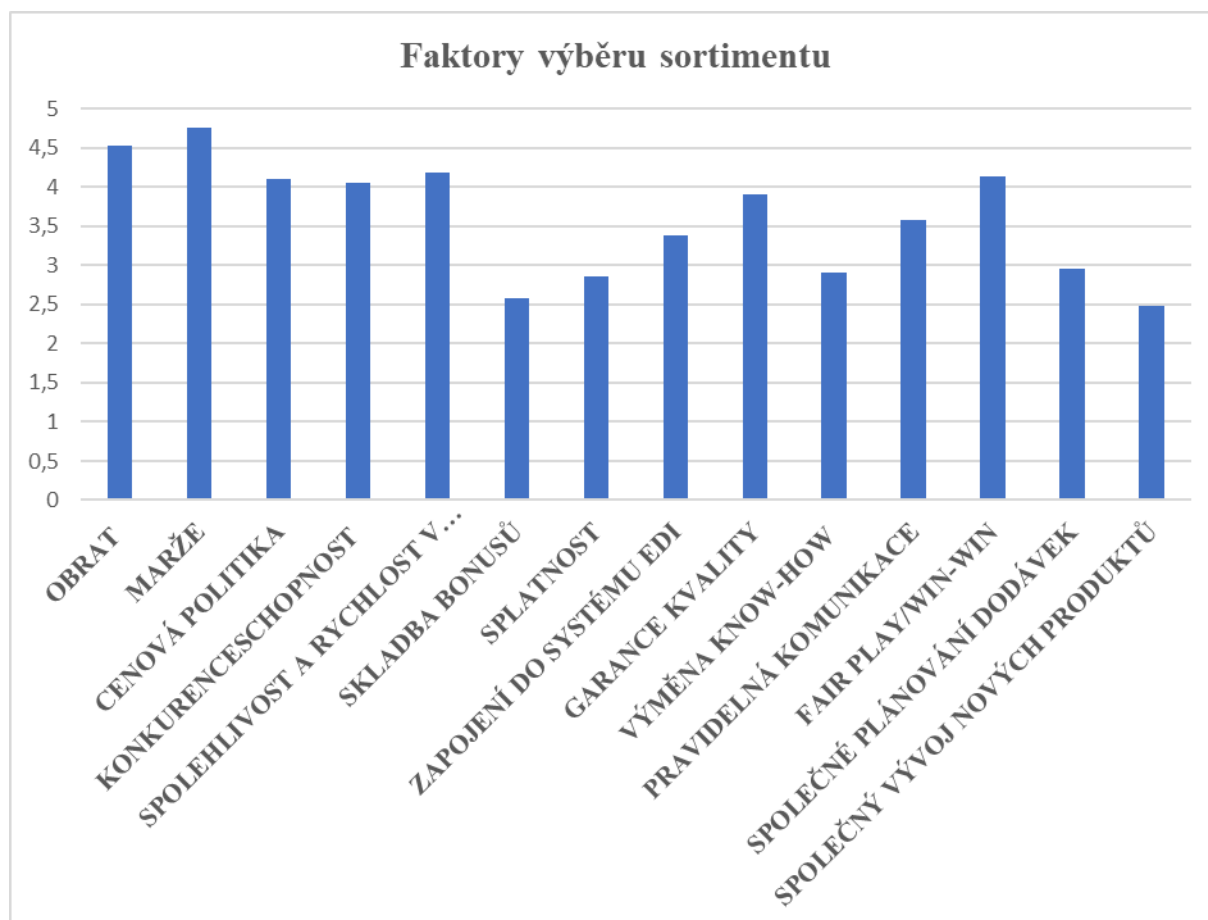
Diskuse k otázce číslo 57:

Nákupčí rozvíjí nejvíce svůj vztah s dodavatelem dle výše uvedeného grafu (viz Graf 11) pravidelnou komunikací, způsobem komunikace fair play/win-win, společným plánováním dodávek a společným vývojem nových produktů. S uvedeným z vlastní zkušenosti souhlasím, možno ještě zapojit větší proaktivitu, když dodavatel nereaguje dostatečně rychle, tak mu dám najevo, že má reagovat rychleji.

4.5 Výsledky a diskuse z oblasti faktory výběru sortimentu

Jak důležité jsou pro Vás jako nákupčí(ho) následující faktory - OBRAT (1=zcela bezvýznamné, 5=velmi významné) (otázka číslo 41 v dotazníku). Další otázky až do čísla 54 byly obdobné, jen se měnil faktor (viz Příloha 1 – otázky v dotazníku číslo 41-54).

Graf 12: Faktory výběru sortimentu (n=21)



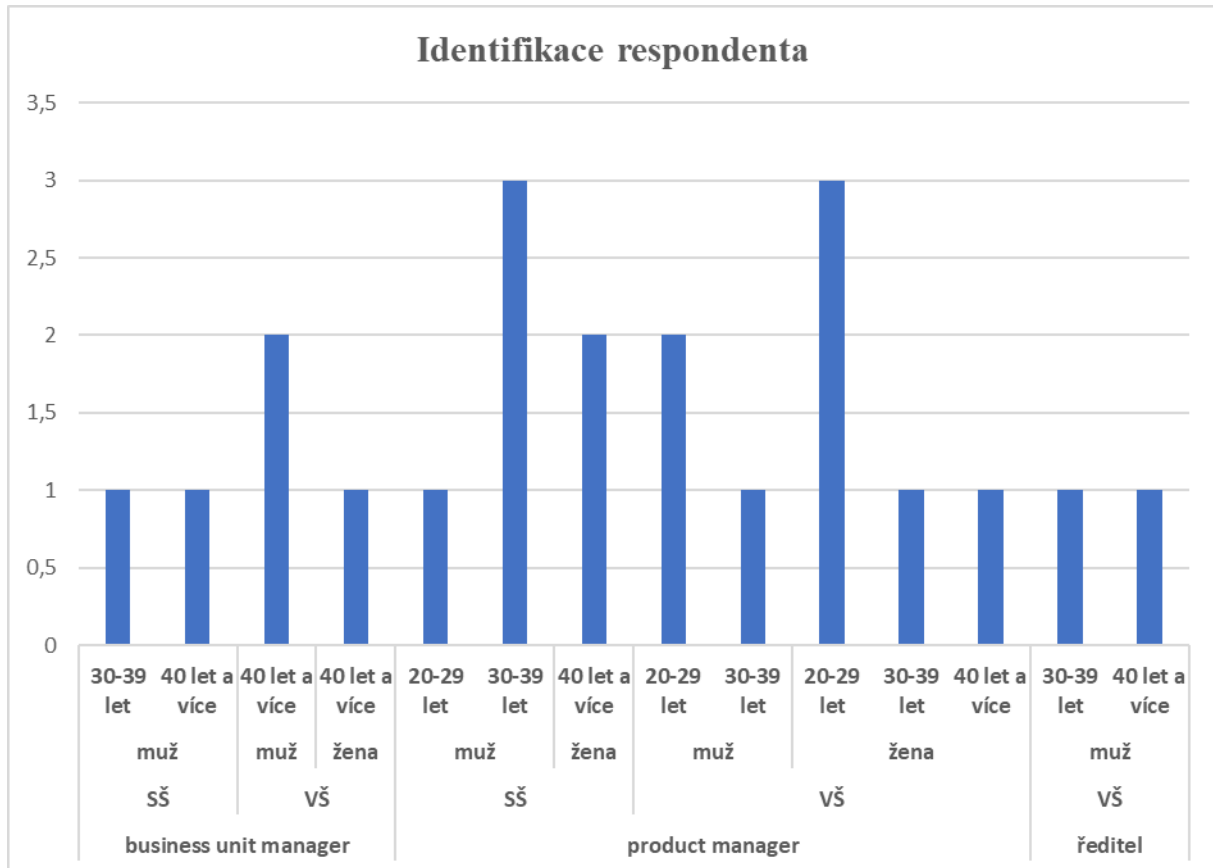
Zdroj: Vlastní zpracování (2018)

Diskuse k otázkám číslo 41 až 54:

Nákupčí měl k dispozici škálu od 1=zcela bezvýznamné do 5=velmi významné. Zvolil u 14 faktorů to nejvhodnější číslo pro jeho odpověď. Váženým průměrem vyšly výše uvedené výsledky (viz Graf 12). Vychází z nich, že nejdůležitější faktory pro výběr sortimentu jsou pro nákupčí: marže, obrat, spolehlivost a rychlost v dodání zboží, fair play/win-win, cenová politika, konkurenceschopnost a garance kvality. S uvedeným souhlasím a ještě bych doporučila dát větší váhu na výměnu know-how a společným vývojem nových produktů, protože pokud se společně s dodavatelem podaří vyvinout produkt, který je úspěšný, tak je zde možnost z něho vytěžit obrátové i maržové maximum pro firmu XY.

4.6 Struktura dotazovaného vzorku

Graf 13: Identifikace respondenta (n=21)



Zdroj: Vlastní zpracování (2018)

Dotazování se zúčastnilo (viz Graf 13):

- dle pohlaví 13 mužů a 8 žen
- dle věku 6 respondentů mezi 20-29 lety, 7 respondentů mezi 30-39 lety, 8 respondentů na 40 let
- dle vzdělání 8 středoškoláků a 13 vysokoškoláků
- dle pracovního zařazení 2 ředitelé, 5 business unit manažerů a 14 produkt manažerů

Z výše uvedeného grafu (viz Graf 13) je zřejmé, že na dotazník (viz Příloha 1 – otázky číslo 58-61) odpověděli zástupci všech pozic, které jsou součástí oddělení nákupu uvedené firmy XY.

5 Závěr

Nákup je jednou ze základních podnikových funkcí (Lukoszová, 2004). Nákupčí musí při výběru sortimentu zvažovat různé faktory. V bakalářské práci jsou analyzovány faktory výběru sortimentu při nákupu pro obchodní podnik.

Teoretická část je věnována definici nákupu, nákupu jako základní podnikové funkci, plánování nákupu, organizaci nákupu, tvorbě strategie řízení zásob, spolupráci s ostatními odděleními v rámci podniku a dodavatelsko-odběratelským vztahům.

Nákup je zaměřený na pohotové dodání požadovaných hotových výrobků včas a v potřebném množství. (Tomek & Vávrová, 2007). Předpokladem plnění úkolů nákupu je aktivní spolupráce s dalšími odděleními podniku, jako je například oddělení marketingu, logistiky, financí, informatiky a personální oddělení.

Praktická část je zaměřena na primární sběr dat o faktorech výběru sortimentu od pracovníků nákupu firmy XY a následně jsou tato data analyzována. Na základě výsledků, jsou učiněna doporučení pro efektivnější výběr sortimentu a jeho optimalizaci v obchodním podniku:

- doporučuji více využívat Porterovu analýzu při výběru dodavatelů a substitutů. Nákupčí by mohli více vytěžit zejména v oblasti dodavatelů na vyjednání výhodnějších obchodních podmínek a v oblasti substitutů při vyhledávání nových produktů do sortimentu pro zajištění většího obratu a vyšší marže.
- doporučuji nákupčím, kteří již ABC analýzu v podstatě intuitivně používají (23,8 %) a neví o tom, aby si nastudovali uplatňování této analýzy u managementu zásob a přenesli tyto vědomosti i do volby sortimentu. Například při redukci sortimentu se dá tato analýza velmi dobře použít na vyloučení C položek, které nákupčímu jen berou čas a nemají dostatečný obratový výkon či vyloučení jejich části a nahrazením nových, které mají větší šanci zvýšit obrat či marži.
- doporučuji využívat SWOT analýzu u nákupčích, kteří ji nepoužívají (33,3 %) – zejména při přípravě na jednání či při práci se sortimentem, ať stávajícím nebo novým
- doporučuji nákupčím na základě vlastní zkušenosti více využívat analýzu životního cyklu výrobku (57,1 %), aby měli možnost snáze maximalizovat obrat a marži v jednotlivých fázích životního cyklu výrobku

- při volbě zejména nového dodavatele doporučuji, v souladu s odbornou literaturou, více využívat objektivní metody volby dodavatele jako je expertní odhad a scoring model a ze zdrojů více využívat objektivní zdroje jako jsou například veřejně přístupné registry
- a na závěr doporučuji dát větší váhu při komunikaci s dodavatelem na výměnu know-how a na vývoji nových produktů, vidím zde potenciál obratu a marže.

Cílem práce bylo – samozřejmě na základě sběru primárních dat a jejich analýzy – identifikovat faktory rozhodování pracovníků nákupu při výběru sortimentu v obchodním podniku a navrhnout postupy v oblasti řízení nákupu. Cíl práce byl naplněn.

6 Summary

In today's business world, customer is the most important, the trader needs to satisfy his wishes hoping for the customer to become loyal. The right choice of assortment offered by the trader is vital. Purchase managers must have well-listed products on time and have to ensure their stock availability. This means that the purchaser must consider various selection factors. After choosing the right product, the buyer must also choose the right supplier. And all this has to be in line with the expectations of the stakeholders and the company targets. The aim of my thesis is to identify the factors of decision making for the right selection of the assortment in retail business and to propose procedures for the department of purchase management.

The purchaser uses internal analyses for assortment. Most often he uses the ABC method, which uses the principle of Paret's rule, where 20 % of the quantity accounts for 80 % of the power. This method was used to review items in the assortment as well as inventory management review. Another method, which the buyer use is SWOT analysis, or part of it for internal analysis and comparison of strengths and weaknesses between purchaser and supplier.

Also, in-house analysts are more focused on intra-company collaboration, analyzing more if they are optimally communicating with other departments.

Purchase department cooperate the most with:

- Logistics – deliver the product to the right place on time
- Marketing – introduce new products, deal/spot
- Finance - cashflow
- IT – systems – list the products to the system, check prices with competitors, order the products
- HR – new people to the team, education

During the analysis, it was found that some departments would be more suitable for communication and with some the optimal communication over the year would be almost zero and will increase only in the high season.

Another internal analysis I used was the product life cycle. It has been found that the company is right focusing on new products and marketing support within the growth and maturity phases, but in some segments, it would be better to delist particular products in the

earlier phase of product decline and replace them with new ones. This kind of analysis helps to determine the product mix and the purchasing strategy.

The research found that the most common method of choosing a supplier was comparative method. This method has been evaluated as the most useful for existing suppliers and assortment. For new segments, I recommend the scoring-model method so that the buyer will not forget any extra costs that can distort the selection. Collaboration in supplier-customer relationships must be regular and based on win-win principle, which is most effective.

Key words: purchase, selection factors, assortment, product, supplier

7 Seznam použitých zdrojů:

Publikace:

- Burstiner, I. (1994). *Základy maloobchodního podnikání*. 2. vyd. Victoria Publishing.
- Jakubíková, D. (2008). *Strategický marketing-Strategie a trendy*. Grada Publishing, a.s.
- Kita, J. (2010). *Nákup a predaj základné obchodné funkcie výrobného podniku*. Iura Edition
- Koráb, V., Peterka, J., & Režňáková, M., (2007). *Podnikatelský plán*. Computer press.
- Kozel, R., Svobodová, H., Vilamová, Š., Baránek, P., Velčovská, Š., Ostrožná, J., Hluchníková, M., & Steinová, M. (2006). *Moderní marketingový výzkum*, Grada Publishing, a.s.
- Lukoszová, X. (2004). *Nákup a jeho řízení: Učebnice pro ekonomické a obchodně podnikatelské fakulty*. Computer Press.
- Mason, J. B., & Mayer, M. L. (1990), *Modern retailing: theory and practice*, 5th ed., RICHARD D. IRWIN, INC.
- Mason, J. B., Mayer, M. L., & Ezell, H. F. (1991), *Retailing*, 4th ed, RICHARD D. IRWIN, INC
- Miller, F. P., Vandome, A. F., & McBrewster, J. (2011). *Pest Analysis*. VDM Publishing
- Monczka, R. M., Handfield, R. B., Giunipero, L. C., & Patterson, J. L. (2015). *Purchasing and supply chain management*. Cengage Learning.
- Pahl, N., & Richter A. (2009). *Swot Analysis – Idea, Methodology and a Practical Approach*. GRIN Verlag.
- Porter, M. E. (1994). *Konkurenční strategie*. Victoria Publishing.
- Schuh, C., Kromoser, R., Strohmmer, M. F., Pérez, R. R., & Triplat, A. (2009), *The Purchasing Chessboard, 64 Methods to Reduce Cost and Increase Value with Suppliers*, Springle-Verlag Berlin Heidelberg
- Schulte C.. (1994). *Logistika*. 1.vyd. Victoria Publishing.
- Tomek, G., & Tomek, J. (1996), *Nákupní marketing*, Praha: Grada Publishing.
- Tomek, G., & Vávrová, V. (2007). *Řízení výroby a nákupu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing
- Weele, A. J. (2010). *Purchasing: analysis, strategy, planning and practice*. 5th ed. Andover: Cengage Learning.

Internetové zdroje:

Hřebíček, M. (2016). Studie logistiky opatřování e zaměřením na nákup. Diplomová práce. Získáno 23. 12. 2017 z <http://docplayer.cz/12954294-Studie-logistiky-opatrovani-se-zamerenim-na-nakup.html>

Střelec, J. (2012). Porterův model konkurenčních sil. Získáno 23. 12. 2017 z <http://www.vlastnicesta.cz/metody/porteruv-model-konkurencnich-sil-1/> a [http://www.vlastnicesta.cz/data/USR_007_DEFAULT/original Porter%C5%AFv_model a.jpg](http://www.vlastnicesta.cz/data/USR_007_DEFAULT/original_Porter%C5%AFv_model_a.jpg)

Sukúp, M. (n.d.) SWOT. Získáno 23. 12.2017 z <http://www.sukup.cz/wp-content/swot.png>

Šiková, P. (n.d.) STEP (PEST) analýza. Wiki knihovna .cz. Naposledy upraveno 11. 12. 2014. Získáno 23. 12. 2017 z [http://wiki.knihovna.cz/index.php?title=STEP_\(PEST\)_anal%C3%BDza](http://wiki.knihovna.cz/index.php?title=STEP_(PEST)_anal%C3%BDza) a http://wiki.knihovna.cz/index.php/Soubor:PEST_anal%C3%BDza_vlivu_prost%C5%99ed%C3%AD.jpg

Životní cyklus výrobku (n.d.). Naposledy upraveno 3. 11. 2016. Získáno 23. 12. 2017 z <https://www.febmat.com/clanek-zivotni-cyklus-vyrobku/> a https://www.febmat.com/source/O20_Zivcyklusvyrobku.jpg

8 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk

Obrázky

Obrázek 1: PEST analýza.....	6
Obrázek 2: Porterův model konkurenčních sil.....	7
Obrázek 3: ABC analýza.....	8
Obrázek 4: SWOT analýza.....	9
Obrázek 5: Analýza životního cyklu výrobku.....	10

Tabulky

Tabulka 1: Používání Porterovy analýzy (n=3).....	25
Tabulka 2: Důvod využití ABC analýzy (n=16)	26
Tabulka 3: Frekvence využití ABC analýzy (n=16).....	27
Tabulka 4: Důvod využití SWOT analýzy (n=14)	28
Tabulka 5: Frekvence využití SWOT analýzy (n=14).....	28
Tabulka 6: Okamžik využití analýzy životního cyklu výrobku (n=9).....	30
Tabulka 7: Frekvence využití analýzy životního cyklu výrobku (n=9).....	30

Grafy

Graf 1: Využívání teoretických analýz (n=21)	24
Graf 2: Rozhodující faktory pro nákupčího při řízení zásob (n=21).....	32
Graf 3: Četnost spolupráce s marketingovým oddělením (n=21)	33
Graf 4: Četnost spolupráce s oddělením logistiky (n=21).....	34
Graf 5: Četnost spolupráce s oddělením IT (n=21)	35
Graf 6: Četnost spolupráce s finančním oddělením (n=21)	36
Graf 7: Četnost spolupráce s personálním oddělením (n=21).....	37
Graf 8: Nejdůležitější faktory nákupčí/ho při volbě dodavatele (n=21).....	39
Graf 9: Jakou metodu k volbě dodavatele používáte? (n=21).....	40
Graf 10: Využívání informací při výběru dodavatele (n=21).....	41
Graf 11: Rozvíjení vztahu s dodavatelem (n=21)	42
Graf 12: Faktory výběru sortimentu (n=21)	43
Graf 13: Identifikace respondenta (n=21)	44

9 Přílohy

Příloha 1: Dotazník

DOTAZNÍK

Dobrý den,

jsem studentkou 3. ročníku Ekonomické fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích. Píši bakalářskou práci na téma FAKTORY VÝBĚRU SORTIMENTU PŘI NÁKUPU PRO OBCHODNÍ PODNIK.

Ráda bych Vás touto formou požádala o vyplnění níže uvedeného dotazníku pro potřeby bakalářské práce. Cílem práce bude zjistit, jaké analýzy se používají v praxi pro výběr sortimentu a které faktory ovlivňují nákupčí(ho) při výběru sortimentu a dodavatele.

Vyplnění dotazníku by nemělo zabrat více než 10-15 minut. Dotazník obsahuje otevřené i uzavřené otázky, včetně otázek, u kterých je možné uvést více odpovědí. Dotazník je zcela anonymní. Nemusíte tedy uvádět své jméno nebo jiné údaje.

Děkuji za Váš čas věnovaný vyplnění dotazníku. Výsledky šetření budou dostupné na požádání na níže uvedené emailové adrese. V případě dotazů mne neváhejte kontaktovat na emailu: m.mrzenova@seznam.cz

- 1) Používáte PEST analýzu? Vyberte 1 možnost:
 - a) Ano
 - b) Ne (pokračujte otázkou 8)

- 2) Pokud ano, používáte z PEST analýzy? Vyberte 1 možnost:
 - a) Všechny faktory (pokračujte otázkou 4)
 - b) Vybrané faktory – které?

- 3) Pokud jen vybrané faktory, které? Možnost více odpovědí:
 - a) Politické
 - b) Technologické
 - c) Ekonomické
 - d) Sociální

- 4) Při jaké příležitosti PEST analýzu používáte? Možnost více odpovědí:
- a) Při výběru dodavatele
 - b) Při výběru sortimentu
 - c) Při jiné činnosti – uveďte ji prosím:
- 5) Jak často PEST analýzu používáte? Vyberte 1 možnost:
- a) Nejméně jednou týdně
 - b) Nejméně jednou měsíčně
 - c) Nejméně jednou za čtvrtletí
 - d) Nejméně jednou ročně
- 6) Je pro Vás používání PEST analýzy přínosné? Vyberte 1 možnost:
- a) Ano
 - b) Ne (pokračujte otázkou 8)
- 7) V čem je pro Vás používání PEST analýzy přínosné a v čem vidíte příležitost? Popište vlastními slovy:
.....
- 8) Používáte Porterovu analýzu? Vyberte 1 možnost:
- a) Ano
 - b) Ne (pokračujte otázkou 14)
- 9) Pokud ano, používáte ji k analýze? Vyberte 1 možnost:
- a) Všech faktorů (pokračujte otázkou 11)
 - b) Vybraných faktorů
- 10) Pokud jen vybraných faktorů, k jaké analýze? Možnost více odpovědí:
- a) Dodavatelů
 - b) Odběratelů
 - c) Konkurentů
 - d) Substitutů
- 11) Jak často Porterovu analýzu používáte? Vyberte 1 možnost:
- a) Nejméně jednou týdně
 - b) Nejméně jednou měsíčně
 - c) Nejméně jednou za čtvrtletí
 - d) Nejméně jednou ročně

- 12) Je pro Vás používání Porterovy analýzy přínosné? Vyberte 1 možnost:
- a) Ano
 - b) Ne (pokračujte otázkou 14)
- 13) V čem je pro Vás používání Porterovy analýzy přínosné a v čem vidíte příležitost? Popište vlastními slovy:
.....
- 14) Používáte ABC analýzu? Vyberte 1 možnost:
- a) Ano
 - b) Ne (pokračujte otázkou 19)
- 15) Při jaké příležitosti ABC analýzu používáte? Možnost více odpovědí:
- a) Volba sortimentu
 - b) Managementu zásob
 - c) Při volbě dodavatele
 - d) Jiné - jaké? Uveďte ji prosím:
- 16) Jak často ABC analýzu používáte? Vyberte 1 možnost:
- a) Každý den
 - b) Nejméně jednou týdně
 - c) Nejméně jednou měsíčně
 - d) Nejméně jednou ročně
- 17) Je pro Vás používání ABC analýzy přínosné? Vyberte 1 možnost:
- a) Ano
 - b) Ne (pokračujte otázkou 19)
- 18) V čem je pro Vás používání ABC analýzy přínosné a v čem vidíte příležitost? Popište vlastními slovy:
.....
- 19) Používáte SWOT analýzu? Vyberte 1 možnost:
- a) Ano
 - b) Ne (pokračujte otázkou 24)
- 20) Pokud ano, při jaké příležitosti SWOT analýzu používáte? Možnost více odpovědí:
- a) Při přípravě na jednání

- b) Při volbě obchodování nového segmentu
- c) Při práci se stávajícím segmentem
- d) Při strategii

21) Jak často SWOT analýzu používáte? Vyberte 1 možnost:

- a) Každý den
- b) Nejméně jednou týdně
- c) Nejméně jednou měsíčně
- d) Nejméně jednou ročně

22) Je pro Vás používání SWOT analýzy přínosné? Vyberte 1 možnost:

- a) Ano
- b) Ne (pokračujte otázkou 24)

23) V čem je pro Vás používání SWOT analýzy přínosné a v čem vidíte příležitost?

Popište vlastními slovy:

.....

24) Používáte analýzu životního cyklu výrobku? Vyberte 1 možnost:

- a) Ano
- b) Ne (pokračujte otázkou 29)

25) Při jakém okamžiku životního cyklu výrobku tuto analýzu používáte? Možnost více odpovědí:

- a) Výzkum a vývoj
- b) Uvedení na trh
- c) Růst
- d) Zralost
- e) Úpadek

26) Jak často analýzu životního cyklu výrobku používáte? Vyberte 1 možnost:

- a) Nejméně jednou týdně
- b) Nejméně jednou měsíčně
- c) Nejméně jednou za čtvrtletí
- d) Nejméně jednou ročně

27) Je pro Vás používání analýzy životního cyklu výrobku přínosné? Vyberte 1 možnost:

- a) Ano
- b) Ne (pokračujte otázkou 29)

28) V čem je pro Vás používání analýzy životního cyklu výrobku přínosné a v čem vidíte příležitost? Popište vlastními slovy:

.....

29) Používáte nějakou jinou analýzu pro výběr sortimentu? Vyberte 1 možnost:

- a) Ano
- b) Ne (pokračujte otázkou 32)

30) Pokud ano, jakou? Je pro Vás přínosem? V čem vidíte příležitost?

.....

31) Jak často takovou analýzu používáte? Vyberte 1 možnost:

- a) Nejméně jednou týdně
- b) Nejméně jednou měsíčně
- c) Nejméně jednou čtvrtletně
- d) Nejméně jednou ročně

32) Při řízení zásob je pro vás rozhodující? Možnost více odpovědí:

- a) Dodávkový cyklus/dodací lhůta
- b) Velikost dodávky
- c) Ukazatel doby obrátu (obrátko)
- d) Minimální zásoba
- e) Maximální zásoba

33) Jak často spolupracujete s ostatními odděleními? Vyznačte prosím „x“:

	Denně	Nejméně jednou týdně	Nejméně jednou měsíčně	Nejméně jednou za 3 měsíce	Nejméně jednou ročně	Nikdy
Marketing						

34) Jak často spolupracujete s ostatními odděleními? Vyznačte prosím „x“:

	Denně	Nejméně jednou týdně	Nejméně jednou měsíčně	Nejméně jednou za 3 měsíce	Nejméně jednou ročně	Nikdy
Logistika						

35) Jak často spolupracujete s ostatními odděleními? Vyznačte prosím „x“:

	Denně	Nejméně jednou týdně	Nejméně jednou měsíčně	Nejméně jednou za 3 měsíce	Nejméně jednou ročně	Nikdy
IT						

36) Jak často spolupracujete s ostatními odděleními? Vyznačte prosím „x“:

	Denně	Nejméně jednou týdně	Nejméně jednou měsíčně	Nejméně jednou za 3 měsíce	Nejméně jednou ročně	Nikdy
Finanční						

37) Jak často spolupracujete s ostatními odděleními? Vyznačte prosím „x“:

	Denně	Nejméně jednou týdně	Nejméně jednou měsíčně	Nejméně jednou za 3 měsíce	Nejméně jednou ročně	Nikdy
Personální						

38) Je pro Vás spolupráce s ostatními odděleními přínosná?

- a) Ano
- b) Ne (pokračujte otázkou 36)

39) V čem je pro Vás spolupráce s ostatními odděleními přínosná a v čem vidíte příležitost? (popište vlastními slovy)

.....

40) Co je pro vás rozhodující u dodavatele? Možnost více odpovědí:

- a) Obrat
- b) Marže
- c) Cenová politika
- d) Konkurenceschopnost
- e) Spolehlivost a rychlost v dodání zboží
- f) Skladba bonusů
- g) Splatnost
- h) Zapojení do systému EDI
- i) Garance kvality
- j) Výměna know-how

41) Jak důležité jsou pro vás jako nákupčí(ho) následující faktory (1=zcela bezvýznamné, 5=velmi významné) vyznačte prosím „x“ (Stejně znění otázky je i v otázkách 42-54 jen s jiným faktorem):

	1	2	3	4	5
Obrat					

42)

Marže	1	2	3	4	5
-------	---	---	---	---	---

43)

Cenová politika	1	2	3	4	5
-----------------	---	---	---	---	---

44)

Konkurenceschopnost	1	2	3	4	5
---------------------	---	---	---	---	---

45)

Spolehlivost a rychlost v dodání zboží	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

46)

Skladba bonusů	1	2	3	4	5
----------------	---	---	---	---	---

47)

Splatnost	1	2	3	4	5
-----------	---	---	---	---	---

48)

Zapojení do systému EDI	1	2	3	4	5
-------------------------	---	---	---	---	---

49)

Garance kvality	1	2	3	4	5
-----------------	---	---	---	---	---

50)

Výměna know-how	1	2	3	4	5
-----------------	---	---	---	---	---

51)

Pravidelná komunikace	1	2	3	4	5
-----------------------	---	---	---	---	---

52)

Fair play/win-win	1	2	3	4	5
-------------------	---	---	---	---	---

53)

Společné plánování dodávek	1	2	3	4	5
----------------------------	---	---	---	---	---

54)

Společný vývoj nových produktů	1	2	3	4	5
--------------------------------	---	---	---	---	---

55) Jakou metodu k volbě dodavatele používáte? (možnost více odpovědí)

- a) Expertní odhad
- b) Scoring model
- c) Porovnání nabídek
- d) Kombinované metody

56) Jaké používáte zdroje informací při výběru dodavatele? Možnost více odpovědí:

- a) Osobní posouzení
- b) Obchodní tisk
- c) Veřejně přístupné registry
- d) Historické nebo předchozí prodeje
- e) Konkurenci

57) Kterými faktory rozvíjíte vztah s dodavatelem? Možnost více odpovědí:

- a) Pravidelná komunikace
- b) Společné plánování dodávek
- c) Společný vývoj nových produktů
- d) Jiné - jaké? Uveďte je prosím:

Identifikace respondenta

Pohlaví:

- a) Muž
- b) Žena

Věk:

- a) 20-29 let
- b) 30-40 let
- c) 41 let a více

Vzdělání:

- a) SŠ
- b) VŠ

Pracovní zařazení:

- a) Ředitel nákupu/divize
- b) Business unit manager
- c) Product manager