

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
FILOZOFICKÁ FAKULTA

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

STRATEGIE NÁKUPU VYBRANÉ FIRMY

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

Autor práce: Zdeňka Zechovská

Studijní obor: Francouzský jazyk pro evropský a mezinárodní obchod

Ročník: 3

2018

Prohlašuji, že svoji 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 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 výsledky 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, dne

Zdeňka Zechovská

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji vedoucímu bakalářské práce doc. Ing. Kamilu Píchovi, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady a za čas, který mi věnoval.

ANOTACE

Tématem bakalářské práce je Strategie nákupu vybrané firmy. Teoretická část této práce nejdříve vymezuje oblast nákupu, jeho průběh a řízení. Poslední kapitoly teoretické části se zaměřují na popis dílčích strategií, které tvoří nákupní strategii podniku.

Praktická část této bakalářské práce analyzuje nákupní strategii vybrané společnosti, která působí v oblasti obchodu s potravinami, konkrétně obchodu s francouzskými sýry. Na základě výsledků této analýzy jsou v závěru práce navrženy možnosti pro zlepšení nákupního procesu.

Klíčová slova: Nákup, strategie, analýza nákupu, obchod, potravinářství

ABSTRACT

The topic of this bachelor thesis is the Purchasing strategy of a company.

The theoretical part of this work first defines the area of the purchase being made, the process and managing of the purchase. The last chapters of the theoretical part focus on the description of individual parts of purchasing strategies.

The practical part of this bachelor thesis analyzes the purchasing strategy of a selected company operating in the trade of foodstuffs, namely the trade with French cheeses.

Based on the results of this analysis, there are options suggested for improving the purchasing process in the conclusion of this work.

Keywords: Purchase, strategy, purchase analysis, trade, food industry

Obsah

ÚVOD.....	7
METODIKA	9
SEZNAM ZKRATEK.....	10
A. TEORETICKÁ ČÁST	11
1. Postavení nákupu v podniku	11
1.1 Základní podnikové funkce a jejich vazby	11
1.2 Charakteristika pojmu nákup	12
1.3 Funkce nákupu a jeho cíle	13
1.3.1. Cíle nákupu	15
1.4 Nákupní proces organizace.....	16
1.4.1. Nákupní rozhodování – vlivy a faktory.....	18
2. Řízení nákupu	20
2.1 Situační analýza	20
2.1.1. Analýza vnějšího prostředí firmy.....	21
2.1.2. Analýza vnitřního prostředí firmy.....	22
2.1.3. SWOT analýza.....	23
2.2 Nákupní strategie	23
2.2.1. Sourcingová strategie	24
2.2.2. Strategie dodavatelsko-odběratelských vztahů.....	26
2.2.3. Strategie řízení zásob	31
2.3 Kontrola nákupu.....	31
B. PRAKTICKÁ ČÁST	33
3. Obecná charakteristika společnosti XY	33
3.1 Struktura nákupního sortimentu ve vybrané společnosti XY	34
4. Analýza nákupní strategie společnosti XY	35

4.1	Situační analýza	35
4.1.1.	Analýza vnějšího prostředí firmy.....	35
4.1.2.	Analýza vnitřního prostředí firmy.....	41
4.2	Nákupní rozhodování	44
4.3	Koncept generických strategií	45
4.4	Sourcingová strategie	46
4.5	Strategie dodavatelsko-odběratelských vztahů	48
4.5.1.	Volba dodavatele.....	48
4.5.2.	Hodnocení dodavatele	51
4.6	Strategie řízení zásob.....	51
4.7	Kontrola nákupu.....	52
5.	Zhodnocení nákupního procesu a návrh na možná zlepšení	53
5.1.1.	Silné stránky nákupního procesu	53
5.1.2.	Slabé stránky nákupního procesu.....	53
5.1.3.	Identifikace hrozeb.....	55
5.1.4.	Identifikace příležitostí.....	56
6.	Shrnutí nákupní strategie společnosti XY	58
	ZÁVĚR.....	60
	RÉSUMÉ	62
	SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ.....	63
	ZDROJE	64

ÚVOD

Počet malých a středních firem podnikajících v odvětví maloobchodu s potravinami v České republice vytrvale klesá. Expanze supermarketů a hypermarketů mění spotřební chování zákazníků a klasické prodejny se smíšeným zbožím do 400 m² tak bojují, zejména v malých obcích, o přežití. Konkurenceschopnost si mohou takové subjekty udržet jen vytvořením jasné firemní strategie zaměřené například na lokální potraviny, specializací na konkrétní produkty či díky specifickému chování ke svým zákazníkům. Firemní strategie se obecně skládá z dílčích strategií jako je marketingová strategie, finanční strategie, strategie lidských zdrojů, nákupní strategie. Právě strategií nákupu vybrané firmy se zabývá tato bakalářská práce.

Pro její zpracování bylo nejprve zapotřebí oslovit firmu a požádat jí o spolupráci. Společnost XY, která svolila ke zpracování svých interních údajů v této práci, působí v oblasti mezinárodního obchodu s potravinami. Specializuje se na nákup a prodej kvalitních francouzských sýrů, vína a sušených klobás a to jak ve své maloobchodní jednotce, tak i velkoobchodně. Jednatel společnosti si nepřál, aby byla jeho společnost v této práci jmenována, proto bude v celém textu označena jako společnost XY. Z důvodu obavy o ztrátu konkurenční výhody společnosti XY v této práci nebudou konkrétně jmenováni ani francouzští dodavatelé sýrů této firmy.

Cílem bakalářské práce na téma Strategie nákupu vybrané firmy je zanalyzovat nákupní strategii společnosti XY s ohledem na zboží určené k dalšímu prodeji a na základě této analýzy zhodnotit, zda je stávající nákupní strategie podniku absolutně vhodná nebo vhodná, ale potřebuje úpravy, anebo není vhodná. Dále podle zjištěných výsledů identifikovat potenciál ke zlepšení a navrhnout řešení, která mohou být použita k odstranění nedostatků v podniku.

Díličními cíli jsou:

- Vytvoření teoretického východiska pro praktickou část práce
- Zpracování analýzy vnějšího prostředí společnosti XY
- Zpracování analýzy vnitřního prostředí společnosti XY

- Identifikace hrozeb, příležitostí, silných a slabých stránek nákupního procesu společnosti XY
- Vyhodnocení stávající nákupní strategie

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V úvodu teoretické části je nejprve vyjasněna úloha nákupu v podniku, jeho funkce, cíle a samotný nákupní proces. Dále se práce věnuje teorii řízení nákupu v podniku a situační analýze. V posledních kapitolách teoretické části jsou definovány jednotlivé úkoly nákupu a dílčí strategie, ze kterých se skládá nákupní strategie podniku.

V prvních kapitolách praktické části je společnost XY charakterizována a je představen její nakupovaný segment. Za použití nástrojů situační analýzy je dále zmapováno okolí firmy, stav odvětví, ve kterém společnost XY působí a interní faktory firmy, ovlivňující nákupní rozhodování. Následující část se zabývá porovnáním informací získaných od jednatele společnosti XY s jednotlivými úkoly nákupního managementu popsány v teoretické části této práce. V závěru praktické části bude v souladu s cíli této práce shrnuta nákupní strategie firmy, identifikovány její slabé a silné stránky a posouzena její vhodnost. Na úplném konci této práce je vypracováno krátké resumé ve francouzském jazyce.

METODIKA

Informace pro zpracování teoretického základu jsou čerpány především z odborné české i cizojazyčné literatury zaměřené na nákupní strategii, strategické řízení podniku a řízení nákupu, dostupné v Akademické knihovně Jihočeské univerzity a Národní technické knihovně v Praze. Dále jsou informace získány z relevantních internetových zdrojů. Teoretická část tvoří ucelené logicky seskupené východisko pro praktickou část této práce.

V praktické části, vycházející z definovaných základů teoretické části, jsou využívány interní záznamy a informace společnosti XY. V této části převažují metody analyticko-syntetické. Pro analýzu makroprostředí je využitý analytický nástroj PESTLE, zdroje pro tuto analýzu pochází z právních předpisů EU dostupných online a z odborných článků publikovaných elektronickou formou. Mikroprostředí společnosti XY je analyzováno pomocí nástroje situační analýzy Porterova modelu pěti sil. Následuje zpracování interní analýzy zaměřené na zmapování interních faktorů souvisejících s nákupní strategií. Pro shrnutí dříve uvedených dílčích analýz je provedena SWOT analýza, která pracuje s výstupy z těchto dílčích analýz. Dále je využita metoda komparace, která slouží k identifikaci nákupní strategie a posouzení její vhodnosti.

SEZNAM ZKRATEK

ISO International Organisation for Standardization

JIT Just In Time

AOP Appellation d'Origine Protégée

AOC Appellation d'Origine Contrôlée

PME Petite et moyenne entreprise

A. TEORETICKÁ ČÁST

1. Postavení nákupu v podniku

Všechny podniky provozující hospodářskou činnost mají společné prvky aktivit, kterými jsou nákup a prodej jakožto základ směny vedoucí k uspokojování potřeb trhu. Tyto činnosti mají zásadní vliv na prosperitu moderně řízeného podniku.¹

Dle P. Kotlera je třeba pro realizaci směny (*akt získávání žádoucího produktu od někoho nabídnutím něčeho jiného na oplátku*) splnit tyto základní podmínky²:

- účast alespoň dvou stran,
- každá strana má něco atraktivního pro stranu druhou,
- každá strana komunikuje a je schopná dodání,
- každá ze stran se může svobodně rozhodnout pro přijetí či odmítnutí nabídky,
- každá ze stran se domnívá, že je vhodné jednat s druhou stranou.

Po splnění těchto podmínek se směna stává procesem, na jehož konci je dohoda. Jestliže dvě strany dosáhly dohody, uskutečňuje se transakce, základní jednotka směny. Na jedné straně transakce je kupující, který provádí nákup. Na spotřebních trzích hovoříme o spotřebiteli, na trzích organizací je jím podnik.³

1.1 Základní podnikové funkce a jejich vazby

Základní obchodní a podnikové funkce v každém podniku, bez ohledu na to, zda jde o podnik výrobní, obchodní nebo ve službách, představují nákup a prodej. Prostřednictvím výroby v průmyslovém podniku je nákup propojený s trhem prodeje podniku, který je v marketingově orientované firmě východiskem pro plánování výroby. Zákazníci vytvářejí trh prodeje, přičemž dodavatelé tvoří nákupní trh.⁴

¹ HORÁKOVÁ, Helena a Jiří KUBÁT. *Řízení zásob: logistické pojetí, metody, aplikace, praktické úlohy*. 3. přeprac. vyd. Praha: Profess, 1999. Poradce controllingu. ISBN 80-85235-55-2.

² LUKOSZOVÁ, Xenie. *Nákup a jeho řízení*. Brno: Computer Press, 2004. Vysokoškolské učebnice (Computer Press). ISBN 80-251-0174-6.

³ tamtéž

⁴ KITA, Jaroslav. *Nákup a prodej: základné obchodné funkcie výrobného podniku*. Bratislava: Iura Edition, 2010. Ekonomía. ISBN 978-80-8078-380-8

Proces průmyslového podniku můžeme vyobrazit za pomoci tří podnikových funkcí:

- **nákupní funkce** = **zásobovací/opatřovací** zaručuje pokrytí potřeb podniku
- **výrobní funkce** zabezpečuje tvorbu výkonů podniku
- **prodejní funkce** se stará o uplatnění výkonů podniku na trhu

V sektoru obchodu dochází k nákupu zboží obvykle se záměrem jeho dalšího prodeje. Ve sféře služeb probíhá nákup s cílem zabezpečit realizaci dané služby.⁵

Za hlavního nositele nákupní funkce bývá označován útvar nákupu, který je obvykle začleněný do obchodního nebo výrobního oddělení v rámci organizační struktury podniku. Aby tento útvar úspěšně fungoval, je potřeba správného a přesného vymezení jeho úkolů. Dále záleží na způsobu komunikace a na vztazích s vnějším a vnitřním okolím, na zvolených a užívaných formách a metodách řízení procesu nákupu a také na účinnosti ekonomické stimulace nákupního oddělení i jeho pracovníků.⁶

1.2 Charakteristika pojmu nákup

Nákup znázorňuje všechna opatření, která směřují k zajišťování relevantních zdrojů a jejich následné využití v rámci podniku. Předmětem nákupu je každý fyzický produkt a každá služba, kterou nemůže podnik vyrobit, a je zde odkázán na externí dodávky.⁷

Pojem nákup můžeme tedy chápat jako **funkci** (úkol, který je součástí souboru podnikových aktivit), **proces** (vývoj a plánování užití dodávaného zboží), **organizační jednotku** (nákupní činnost je spojena s pracovním místem).

Jaký bude výsledek nákupu, je podmíněno objasněnými požadavky nositelů potřeb uvnitř podniku, faktory, které určují vykonání nákupu, a také výkony dodavatelů.

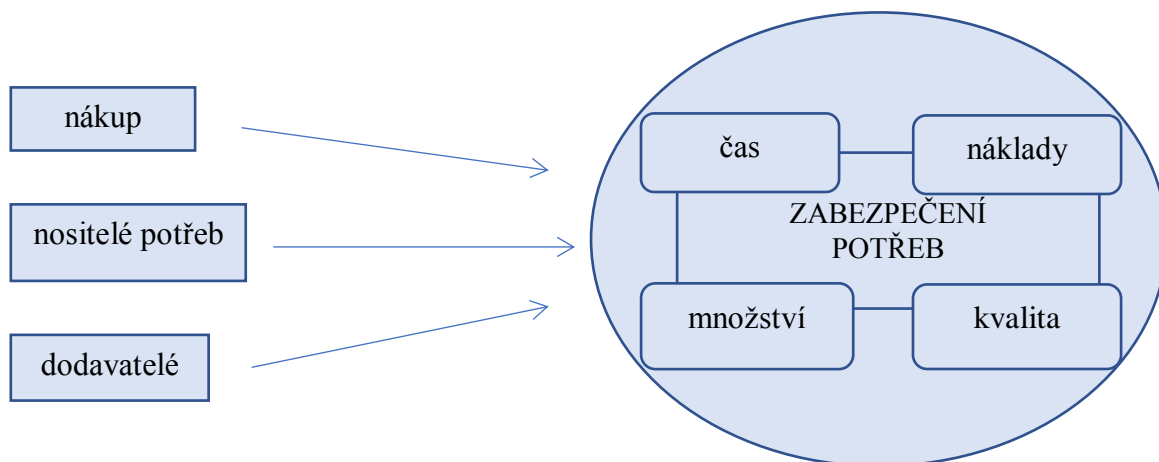
Systematický souhrn podmínek nákupu a jeho výsledek charakterizuje Obrázek 1: Základní charakteristiky nákupu.

⁵ LUKOSZOVÁ, Xenie. *Nákup a jeho řízení*. Brno: Computer Press, 2004. Vysokoškolské učebnice (Computer Press). ISBN 80-251-0174-6.

⁶ TOMEK, Jan a Jiří HOFMAN. *Moderní řízení nákupu podniku*. Praha: Management Press, 1999. ISBN 80-85943-73-5

⁷ TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Řízení výroby a nákupu*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1479-0

Obrázek 1: Základní charakteristiky nákupu



Zdroj: Zpracováno podle TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. Řízení výroby a nákupu.

1.3 Funkce nákupu a jeho cíle

Pro nákup, který z obecného hlediska znamená krytí potřeb, je vymezena základní funkce nákupního útvaru, touto funkcí je efektivní zajištění průběhu základních i pomocných, stejně tak obslužných výrobních i nevýrobních procesů surovinami, materiály a výrobky v nezbytném množství, sortimentu, kvalitě, času a místě.⁸

Pro splnění této funkce je zapotřebí:

- včasné a přesné zjištění předpokládané budoucí potřeby materiálu;
- pravidelné zvažování potencionálních disponibilních zdrojů pro uspokojování těchto potřeb;
- realizace smluv o ekonomicky efektivních dodávkách, dlouhodobé monitorování procesu uzavírání těchto smluv, a projednávání změn v potřebách, jakož i případných odchylek v dodávkách;
- zabezpečení co nejefektivnějšího využití zásob a jejich regulace;
- péče o zajištění odpovídající kvality nakupovaných materiálů
- zajištění účinného fungování skladového hospodářství, dopravy, manipulačních procesů;
- tvorba a zdokonalování informačního systému pro řízení nákupního procesu
- zajištění soustavného personálního, organizačního, metodického a technického rozvoje řídicích hmotných procesů;

⁸ LUKOSZOVÁ, Xenie. *Nákup a jeho řízení*. Brno: Computer Press, 2004. Vysokoškolské učebnice (Computer Press). ISBN 80-251-0174-6.

- uskutečňování aktivní servisní přípravy (tvorba manipulačních a skladovacích jednotek, dělení zásilky, kompletace, poskytování poradenství atd.)⁹

V podniku je nutné zjistit rozsah činností nákupu a jeho funkci, přičemž jsou zde brány v úvahu firemní ambice a možnosti. Bude například nákup rozhodovat dodavatelích strojů či zařízení? Musí všechny nákupy podniku projít nákupním oddělením? Bude nákupní oddělení zařizovat nejen nákup materiálu pro výrobu, nebo také nákup služeb, energie, vody, plynu?¹⁰

Možný rozsah nákupu z hlediska činností:

Analýza nákupních trhů (průmysl, komodity, předpovědi, ...)

Sourcing (hledání dodavatelů, poptávka, výběrová řízení, vyjednávání, kvalifikace a schvalování dodavatelů)

Kontrakty (tvorba standardních smluv, vyjednávání smluvních kontraktů, jejich řízení a ukončování),

Řízení dodavatelů (hodnocení dodavatelů, audity, snižování nákladů)

Řízení rizik a kvality (zajištění plnění norem a směrnic, identifikace a hodnocení rizik, kvalifikace dodavatelských procesů a produktů, řešení vad a zlepšování kvality)

Nákupní transakce (vyjednávání objednávek, sledování dodávek, řešení zpoždění), logistika (objednávka dopravy, balení, proclení)

Řízení zásob (předpovědi, plánování, skladování, evidence, odpad), Řízení projektů (zavádění nových projektů)

Finance and budget (kalkulace a rozpočty, analýza nákladů, řízení závazků vůči dodavatelům, projekty snižování nákladů, rozhodování Make or Buy)¹¹

Některé mezinárodní podniky začleňují do funkce nákupu i část financí, a sice závazky vůči dodavatelům. Vzniká tak systém, který zahrnuje plánování požadavků, výběr dodavatelů, zajištění dodávek a vyrovnání závazků (Obrázek 2: Možný rozsah funkce nákupu ve firmě zahrnující všechny aspekty). Výhodou je jednodušší tok

⁹ LUKOSZOVÁ, Xenie. *Nákup a jeho řízení*. Brno: Computer Press, 2004. Vysokoškolské učebnice (Computer Press). ISBN 80-251-0174-6.

TOMEK, Jan a Jiří HOFMAN. *Moderní řízení nákupu podniku*. Praha: Management Press, 1999. ISBN 80-85943-73-5

¹⁰ ČERVENÝ, Radim. *Strategie nákupu: krok za krokem*. V Praze: C.H. Beck, 2013. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-414-8.

¹¹ Převzato a rozšířeno: SOLLISH, F. – SEMANIK, J. *The procurement and supply Manager's Desk Reference*. 2nd Edition. John Wiley & Son, 2012. ISBN 9781118130094

informací i transakcí, možnost z jednoho místa sledovat informace o kvalitě, nákladech, termínech atd.¹²

Obrázek 2: Možný rozsah funkce nákupu ve firmě zahrnující všechny aspekty



Zdroj: ČERVENÝ, Radim. Strategie nákupu: krok za krokem. V Praze: C.H. Beck, 2013. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-414-8.

1.3.1. Cíle nákupu

Cíl nákupu je definován jako požadovaný stav, kterého by chtěl podnik dosáhnout prostřednictvím různých aktivit. Tyto cíle jsou odvozeny od stanovených podnikových cílů a od strategie, kterou podnik následuje. Cíle nákupu jsou součástí celkové nákupní strategie a vychází z konkrétních analýz uvnitř organizace.¹³

Základní cíle nákupu¹⁴:

- uspokojování potřeb

Jedná je o jeden z nejdůležitějších cílů. Stejně jako lidé touží po uspokojení svých potřeb, tak i u organizací vzniká potřeba vázaná na materiály, suroviny, služby, zboží apod. Díky existenci potřeb se přirozeně tvoří hodnoty výrobků a služeb.

- nízké náklady na nákup

Neustálá snaha o snižování nákladů může vést v podniku k nárůstu rizika a může ovlivnit kvalitu produktu nebo růst zásob. Snižování nákladů má vliv na cenu produktu a týká se také nákladů spojených s nákupem například přepravní náklady, certifikáty, pojistné, ...

- vyšší jakost nákupu

¹² ČERVENÝ, Radim. Strategie nákupu: krok za krokem. V Praze: C.H. Beck, 2013. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-414-8.

¹³ TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. Řízení výroby a nákupu. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1479-0

¹⁴ TOMEK, Jan a Jiří HOFMAN. Moderní řízení nákupu podniku. Praha: Management Press, 1999. ISBN 80-85943-73-5

V pojmu jakost se skrývá nejen předmět, který podnik pořizuje, ale i sjednané množství, cena a dodací lhůty. Na jakost nákupu se můžeme dívat ze dvou pohledů, přičemž první se týká zvýšení jakosti nakupovaného produktu tak, aby úroveň vad byla nulová. Druhý pohled vnímá spolu se zvýšením jakosti nakupovaného produktu jeho větší výkon. Pokud jakost nákupu neodpovídá představám nakupujícího, dochází ke hledání a nákupu substitutů nebo např. k výměně dodavatele.

- Zvyšování flexibility nákupu

Tento cíl zajišťuje rychlé reakce na nečekaně vzniklé situace pojící se s nákupem. Je podmětem pro nákupní oddělení k využití co nejvíce nákupních příležitostí.

- Snižování nákupního rizika

Rizika nákupu přibývají se snižující se jakostí nakupovaných produktu. Může se jednat o poruchy vlastního podniku, nákupního či prodejního trhu a poruchy politického nebo přírodního okolí.

- Podpora nákupních cílů orientovaných na veřejné zájmy

Nepatří mezi dominantní cíle podniku. Vzájemné propojení s okolním světem nutí podniky, aby promýšleli důsledky svého jednání. Například ekologické důsledky, preference domácích dodavatelů, dodržování etických principů, aj. Dělíme je na národohospodářské nákupní cíle a sociálně etické nákupní cíle.

1.4 Nákupní proces organizace

Na trhu organizací jsou produkty nakupovány za účelem zisku z prodeje u obchodních organizací, také aby mohly průmyslové podniky produkovat za co nejnižších výrobních nákladů nebo aby byly státní institucí splněny závazky vůči veřejnosti. S nákupem potřebného produktu nákupní organizace vstupuje do nákupního procesu, který podle G. Tomka a J. Tomka v širším slova smyslu zahrnuje určení spotřeby, nákup, dopravu, příjem a skladování.¹⁵

V závislosti na sektoru, ve kterém se podnik nachází, na velikosti podniku a jeho vlivu na tuzemské i mezinárodní prostředí je proces nákupu členěn do osmi etap od vzniku problému až po spokojenost zákazníků¹⁶:

¹⁵ LUKOSZOVÁ, Xenie. *Nákup a jeho řízení*. Brno: Computer Press, 2004. Vysokoškolské učebnice (Computer Press). ISBN 80-251-0174-6.

¹⁶ KITA, Jaroslav. *Nákup a predaj: základné obchodné funkcie výrobného podniku*. Bratislava: Iura Edition, 2010. Ekonómia. ISBN 978-80-8078-380-8

TOMEK, Jan a Jiří HOFMAN. *Moderní řízení nákupu podniku*. Praha: Management Press, 1999. ISBN 80-85943-73-5

1. Zjištění problému

Nákupní proces začíná identifikací problému nebo potřeb, jež je možné řešit nákupem výrobků či služeb. Tato fáze umožňuje určit podstatu potřeb, a to z hlediska kvantitativního a kvalitativního. Určení problému vychází z interních a externích stimulů, kterým je například potencionální dodavatel.

2. Všeobecná charakteristika potřeby

Pokud již známe potřebu, nakupující zpracovává její všeobecnou charakteristiku, která se dotýká očekávaných vlastností surovin, zařízení, výrobku a množství potřebné v určitém období. Jsou to základní požadavky na produkt.

3. Specifikace nakupovaného produktu

V této etapě si zákazník připraví technické podrobnosti týkající se nakupovaného produktu. Technický tým pracuje na projektu v rámci hodnotové analýzy s cílem snižovat náklady, přičemž pečlivě studuje jednotlivé součásti.

4. Průzkum potencionálních zdrojů nákupu

Čtvrtá fáze nákupního procesu je spojena s hledáním potencionálních dodavatelů a s vypracováním seznamu. Je důležité sbírat informace nejen všeobecné, ale také informace týkající se výkonnosti podniku.

5. Hodnocení dodavatelů

Nakupující ve fázi hodnocení dodavatelů zpravidla osloví vybrané dodavatele s žádostí o přestavení jejich nabídky. Někteří dodavatelé pošlou katalog, jiní vyšlou svého obchodního zástupce k obchodnímu jednání. Pokud se jedná o nákup nákladné položky, nakupující potřebuje podrobné písemné podklady od každého potencionálního dodavatele. Výstupem by měl být zúžený okruh potencionálních dodavatelů.

6. Výběr dodavatele

Konečný výběr dodavatele probíhá na základě předem stanovených kritérií a analýzy zjištěných informací a vychází z cílů, politiky a postupů, jež stanovuje management podniku. Vybraní a schválení dodavatelé jsou zařazeni do konečného seznamu.

7. Zadání objednávky

V sedmé etapě nákupce vypracuje závaznou objednávku pro zvoleného dodavatele. Tato objednávka se pojí s náležitostmi, které musí smlouva obsahovat a které jsou stanoveny

právními normami a podnikatelem (nebo se na nich strany dohodnou). Mezi tyto náležitosti patří jasné dodací a platební podmínky, dohodnuté technické parametry, množství, cena, postup při odmítnutí vadných dodávek a záruka. Je také potřebné zvolit systém evidence objednávek.

8. *Vyhodnocení nákupu a dodavatelské organizace*

Proces nákupu si vždy žádá fázi kontroly a podnik by měl stanovit jejich rozsah a frekvenci. Zákazník v poslední etapě hodnotí dodávky a dodavatele na základě informací obchodního oddělení a oddělení výroby.

1.4.1. Nákupní rozhodování – vlivy a faktory

Když podnik vstupuje do hospodářské soutěže, jsou pro úspěšný nákup nezbytná správná manažerská rozhodnutí. Tato nákupní rozhodnutí jsou ovlivněna následujícími faktory¹⁷:

- Množství – Nákup odpovídajícího množství materiálu nebo výrobku je jedním z klíčových faktorů. Pokud podnik produkující výrobky nakoupí mnoho materiálu ve snaze ušetřit, může pro firmu tento krok znamenat zátěž ve formě nadměrného množství zásob a s ním spojené problémy s dalším skladováním nebo se ztrátou způsobenou zkažením, zastaráním či jiným znehodnocením nakoupeného materiálu. Nákup malého množství naopak znamená zvýšení jednotkových nákladů a častější objednávky, ale mizí zde rizika týkající se nákupu velkého množství.
- Jakost – Zda je materiál nebo výrobek vhodný pro danou potřebu, určuje jakost. Ta může být také definována požadavky jako je hmotnost, barva, velikost, design, flexibilita. Cílem podniku je nákup kvalitních surovin za co nejnižší cenu, a proto se zde nabízí užití hodnotové analýzy. Jedná se o systematickou studii komponentů nebo výrobků, s jejíž pomocí se určí, zda při zpracování přinese zaměněná složka uživateli stejnou hodnotu s nižšími náklady nebo vyšší hodnotu za vynaložení stejných nákladů. Vypracování hodnotové analýzy přispívá k výběru nebo výměně komponentů, změně jejich designu nebo použitého materiálů.

¹⁷ TOMEK, Jan a Jiří HOFMAN. *Moderní řízení nákupu podniku*. Praha: Management Press, 1999. ISBN 80-85943-73-5

- Cena – Tento faktor je úzce spojen s kvalitou nakupovaného produktu. Firma, která nabízí nejnižší cenu, nemusí splňovat kvalitativní požadavky kupujícího, a naopak vysoká cena není vždy zárukou nejlepší kvality. Nejdůležitější je tedy pro podnik zajistit nejvhodnější produkt za co nejnižší nákupní cenu.
- Čas – Pokud očekávaná poptávka po produktech společnosti ovlivňuje nákupní rozhodování, pak je zapotřebí určit dodací lhůty materiálů či služeb tak, aby byla umožněna reakce podniku na příležitostnou poptávku. Velkou roli hraje správně načasovaná objednávka a také objem dodávky. Úkolem oddělení nákupu je tedy naplánovat nákup tak, aby byl nakoupený produkt k dispozici právě tehdy, když je ho potřeba v procesu výroby.
- Podmínky dodávky – V každé kupní smlouvě, která se přirozeně pojí s realizací dodávky, musí být jasně formulovány a stanoveny platební a dodací podmínky.
- Dodavatel – Jedním z nejdůležitějších faktorů nákupního procesu je výběr dodavatele, který vyhovuje požadavkům podniku. Výběr nevhodného dodavatele může zmařit jinak úspěšnou obchodní strategii.

2. Řízení nákupu

Management neboli řízení nákupu je, společně s managementem prodeje, součástí managementu obchodních činností podniku. Klasické funkční řízení nákupu je odvozeno od manažerských funkcí, k nimž patří plánování nákupu, jeho organizace a kontrola, a také vedení zaměstnanců.¹⁸

Stanovené cíle a strategie podniku jsou výchozím bodem pro plánování jeho obchodních činností, kdy plánování nákupu z časového hlediska probíhá ve strategické (analýzy), taktické (tvorba dodávkových cest, uspořádání nákupních útvarů) a operativní rovině (podrobné plány pro zabezpečení strategických cílů s časovým horizontem kratším, než jeden rok).

Aby mohly být cíle podniku, potažmo nákupu, efektivně naplňovány, je třeba vymezit specifickou roli nákupu v podniku. Je nutné se ptát, jaké jsou požadavky managementu podniku pro nákupní oddělení například analýzou stakeholders a analýzou nadřazené strategie. Interní analýza současného stavu je další nástroj pro naplnění cílů. V případě, že má podnik zavedený systém řízení jakosti dle norem *ISO 9001:2015 (norma, která definuje řadu standardizovaných požadavků pro systém řízení kvality. Pomáhají podniku, aby jeho produkty neustále splňovaly požadavky svých zákazníků a odpovídaly legislativním normám.*¹⁹), pravděpodobně zde existují směrnice pro různé aktivity, zahrnující i nákup, a proto je možné porovnávat požadavky na nákup, směrnice a reálný stav. Po porovnání vyplynou možné nedostatky, které je třeba v rámci strategie řešit.²⁰

2.1 Situační analýza

Základními prvky situační analýzy jsou zjištění podmínek a jejich vyhodnocení, díky kterým podnik zvolí nákupní strategii a způsob provedení jednotlivých nákupních rozhodnutí a opatření. Zaměřena na oblast nákupního trhu, je analýza výsledkem dlouhodobého marketingového výzkumu a externí i interní analýzy. Touto analýzou dochází k mapování důležitých okolností vně i uvnitř samotného podniku, kterým je třeba nákup přizpůsobit. Mezi případné hrozby, kterým se dá zmapováním předejít, patří

¹⁸ LUKOSZOVÁ, Xenie. *Nákup a jeho řízení*. Brno: Computer Press, 2004. Vysokoškolská učebnice (Computer Press). ISBN 80-251-0174-6.

¹⁹ Certifikace systémů managementu kvality dle ISO 9001, certifikace ISO | TÜV SÜD Czech. TÜV SÜD Czech Republic – Volba jistoty. Více hodnoty. | TÜV SÜD Czech [online]. [cit. 2018-03-29]. Dostupné z: <https://www.tuv-sud.cz/cz-cz/cinnosti/audit-a-certifikace-systemu/certifikace-systemu-managementu-kvality-dle-iso-9001>

²⁰ ČERVENÝ, Radim. *Strategie nákupu: krok za krokem*. V Praze: C.H. Beck, 2013. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-414-8.

například pokles poptávky po vyráběných produktech, problémy s kvalitou dodavatelských služeb, docílení flexibility v případě převisu nabídky nebo poptávky na trhu apod. Situační analýza se kromě analýzy vnějších podmínek věnuje i vlastním silným a slabým stránkám z hlediska ovlivnění nákupní činnosti.²¹

Situační analýzu je vhodné realizovat pomocí dílčích analýz, díky kterým se redukuje možnost opomenutí podstatných oblastí či faktorů a strategie tak bude kompletní z hlediska správnosti a důvěryhodnosti informací. Situační analýzu je možné rozdělit ze dvou pohledů na analýzu vnějšího a vnitřního prostředí firmy.²²

2.1.1. Analýza vnějšího prostředí firmy

Analýza vnějšího prostředí řeší externí okolí firmy a spadají pod ní:

- a) **Analýza makroprostředí**, která zkoumá prostředí, ve kterém firma existuje a je jím ovlivňována, ale sama toto prostředí neovlivňuje. Nástrojem této analýzy makroprostředí může být PESTLE analýza.

PESTLE analýza – strategicky analyzuje okolní prostředí organizace. PESTLE je zkratkou složenou z počátečních písmen zkoumaných vnějších faktorů: **p**olitický (působení stávajících a potencionálních vlivů), **e**konomický (vliv místní, státní a s větové ekonomiky), **s**ociální (sociální změny promítající se do vnitra organizace, kulturní vlivy), **t**echnologický, **l**egislativní (působení národní, evropské a mezinárodní legislativy), **e**kologický/environmentální (otázky a řešení problematiky životního prostředí na místní, národní i mezinárodní úrovni).

Základem PESTLE analýzy je identifikace nejvýznamnějších jevů (události, rizika a vlivy) v každé skupině faktorů, které působí nebo budou přímo působit na organizaci. V případě nákupní strategie by měla být tato analýza zaměřena především tak, aby dokázala odhalit budoucí vývoj vnějšího prostředí firmy a vývojové trendy, představující příležitosti nebo hrozby.²³

- b) **Analýza mikroprostředí**, čili blízkého okolí firmy, které sama firma může ovlivnit. Příkladem nástroje této analýzy je Porterův model pěti sil.

²¹ TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Řízení výroby a nákupu*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1479-0

²² ČERVENÝ, Radim. *Strategie nákupu: krok za krokem*. V Praze: C.H. Beck, 2013. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-414-8.

²³ ČERVENÝ, Radim. *Strategie nákupu: krok za krokem*. V Praze: C.H. Beck, 2013. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-414-8.

Porterův model pěti sil 5F (Porter's Five Forces) - analýza odvětví a jeho rizik je založená na práci s pěti prvky. Její podstatou je prognóza vývoje konkurenční situace v odvětví tím, že se vytvoří odhad potencionálního chování subjektů působících na daném trhu a rizika pro podnik s těmito subjekty spojená. Mezi pět zkoumaných prvků patří²⁴:

- *Stávající konkurenti* – jejich vliv na cenu a nabízené množství daného produktu
- *Potenciální konkurenti* – možný vstup na trh a ovlivnění ceny a nabízeného množství daného produktu
- *Dodavatelé* – jejich vliv na cenu a nabízené množství potřebných vstupů
- *Kupující* – mají vliv na cenu a na poptávané množství daného produktu
- *Substituty* – ovlivňují cenu a nabízené množství produktů, které mohou alespoň částečně nahradit daný produkt

2.1.2. Analýza vnitřního prostředí firmy

Jedná se o interní analýzu zaměřenou na mapování interních faktorů společnosti v souvislosti s nákupní strategií. Při tvorbě této analýzy by měly být hodnoceny faktory, které ovlivňují rozhodování o strategických cílech pro jednotlivé oblasti nákupní strategie. Její struktura by pak měla zahrnovat následující aspekty²⁵:

- Celkové strategické cíle pro oblast nákupu
- Struktura, řízení a organizace nákupu
- Výběr a rozvoj sítě dodavatelů
- Plánování a řízení dodávek a zásob
- Finanční aspekty nákupu
- Smluvní vztahy a zákonné povinnosti
- Kontrola a řízení kvality dodávek

²⁴ Analýza pěti sil 5F (Porter's Five Forces). In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2018, 22.05.2016 [cit. 09.03.2018]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/analyza-5f>

²⁵ ČERVENÝ, Radim. Strategie nákupu: krok za krokem. V Praze: C.H. Beck, 2013. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-414-8.

- Identifikace a řízení rizik nákupu
- Informační a technologická podpora nákupu

2.1.3. SWOT analýza

Shrnutím výše uvedených dílčích analýz je SWOT analýza, která pracuje s výsledky dílčích analýz. Při jejím sestavování dochází k hodnocení vnitřních a vnějších faktorů týkající se nákupní strategie podniku. SWOT je akronymem počátečních písmen jednotlivých faktorů v angličtině (Obrázek 3):

Strengths – silné stránky

Weaknesses – slabé stránky

Opportunities – příležitosti

Threats – hrozby

Obrázek 3: Schéma SWOT analýzy



Zdroj: ManagementMania.com. SWOT analýza [online]. 22.01.2017 [cit. 2018-03-09]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/swot-analyza>

2.2 Nákupní strategie

Předpokladem pro soulad strategických úkolů nákupního managementu se strategií podniku a podnikovými cíli, je průnik výsledků situační analýzy do nákupního managementu a podnikového strategického managementu. Mezi úkoly strategického nákupního managementu můžeme zařadit vyhodnocování informací, plánování nákupu, volbu strategických zásad jako je koncepce sourcingu a výběr dodavatelů.

Nákupní strategie se také podřizuje formě konkurenčního boje obchodních jednotek, která může mít dle Porterova konceptu generických strategií dvojí: **nákladová strategie (cost leadership)** a **strategie odlišnosti (differentiation)**. Nákladová strategie klade důraz na nízké ceny, které si podnik může dovolit díky nízkým nákladům. Pro strategii

odlišnosti je nejdůležitější konkurenceschopnost podniku založená na specifickém charakteru svých produktů. Dále se obchodní strategie podniku může zaměřovat **na široké cíle – broad target** (rozsáhlý trh, široká skupina zákazníků, široký rozsah výrobků) či **úzké cíle – focus** (omezený trh, úzká skupina zákazníků, úzká skupina výrobků). Jejich kombinací vznikají čtyři varianty generických strategií: Cost leadership, Diferentiation, Cost focus a Differentiation focus.²⁶

Když nákupní management tvoří své cíle, ovlivňují ho faktory jako je zjištění potenciálu, možnost dosažení dlouhodobých cílů, budování konkurenční výhody a minimalizace nejistoty. Během tvorby cílů se mohou tyto faktory přenést na cílové objekty nákupu. Těmito objekty mohou být nákup jako celek (např. vysoká jistota zabezpečení, malý podíl chybějících položek), nákup jednotlivých položek (např. nízké pořizovací náklady, vysoké nasazení zaměstnanců), dodavatelé jako celek (např. patřičný počet dodavatelů, poměr dodavatelů s rámcovou smlouvou o dodávkách), jednotliví dodavatelé (např. vysoká kvalita dodávaných produktů, velká kapacita), předmět nákupu jako celek (např. malá rozmanitost, standardizace) nebo jednotlivé předměty nákupu (např. nízké ceny, vysoká kvalita).²⁷

Při realizaci strategie je možné se setkat se dvěma přístupy nákupu. Prvním je aktivní přístup, který vede k dosažení změn a využívá rámcové podmínky pro nákupní rozhodování. Druhým je naopak pasivní přístup představující pouhou snahu o využití daných podmínek při rozhodování. Rozdíly mezi těmito přístupy jsou v jejich účinku. V případě interního účinku jsou strategické cíle zaměřeny na aspekty ovlivnitelné podnikem. Pokud hovoříme o účinku externím, jeho cíle jsou zaměřeny na podněcování změn (aktivní chování) vlastním jednáním na trhu.²⁸

2.2.1. Sourcingová strategie

Podstatnou složkou nákupní strategie je volba zdrojů a jejich vazby na zásobované objekty vlastního podniku. Jedná se o sourcingovou strategii. Tu je možné rozdělit do několika kategorií podle geografických aspektů, podle počtu dodavatelů a dle rozsahu požadovaných výkonů.

²⁶ PORTER, Michael E. Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-11-2.

²⁷ TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. Řízení výroby a nákupu. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1479-0

²⁸ TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. Řízení výroby a nákupu. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1479-0

a) Rozlišení podle geografického rozložení

S odkazem na vzdálenost dodavatelů rozlišujeme Global sourcing a Local sourcing.

Global sourcing podnik praktikuje, pokud se jeho nákupní politika systematicky rozšiřuje na mezinárodní nákupní zdroje. Jejím cílem je najít nejlepší dodavatele ve světě a podnětem pro zvolení takové strategie mohou být například nízké mzdové náklady v zemi dodavatele nebo jiné nákladové výhody. Problém by naopak mohla působit vzdálenost, tedy logistické problémy, kulturní odlišnosti či nemožnost kontroly a přímé spolupráce s dodavateli. Před volbou této strategie sourcingu si mohou podniky klást následující otázky: Jaký je předmět dovozu? Které země jsou vhodné? Je potřeba přizpůsobit výrobu? Je možné vytvořit pevný kontakt? S kým lze při dodání spolupracovat?

Local sourcing naopak věnuje pozornost tuzemským dodavatelům. Vzhledem k malé vzdálenosti mezi dodavateli a odběrateli je možná rychlá interakce mezi těmito dvěma subjekty, snižuje se riziko nedodání objednávky a je možné zajistit logistické výhody. Pokud chce podnik úspěšně zavést systém JIT (just in time), předpokládá se volba local sourcing strategie. Nevýhodou může v tomto případě být nedostatek dodavatelů splňujících kvalitativní či kvantitativní nároky nákupčího, nebo technická nevyspělost tuzemských podniků.

b) Rozlišení podle počtu dodavatelů

Počet dodavatelů ovlivňuje několik faktorů jako je struktura trhu, spolehlivost dodávek (kvalita, dodací lhůty), velikost dodavatelských subjektů a požadavky podniku na komplexnost nákupu. Rozlišujeme zde koncentraci nebo rozptyl dodavatelů jakožto i rizika s nimi spojená.

Single sourcing – podnik redukuje počet dodavatelů na jednoho jediného, obvykle za účelem zvýšení kvality dodávek. Odběratel se při rozhodování může ptát, zda je tento dodavatel rozhodující a zda nabízí nejlepší řešení.

Multiple sourcing – pro nákup stejného produktu využívá nejméně dvou dodavatelů. Jako cíl je chápáno zajištění nejslabších článků v dodávkách. Tím, že se rozloží dodávky mezi několik dodavatelů, rozloží se i riziko s dodávkami spojené.²⁹

²⁹ TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. Řízení výroby a nákupu. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1479-0

Rozdělením nákupu mezi více dodavatelů se sice společnost vzdává výhod sigle sourcingu (týkající se například zvýhodněných cen), ale zbavuje se rizika nutnosti improvizovat ve chvíli, kdy s jediným dodavatelem nastanou potíže.³⁰

c) Rozlišení podle rozsahu dodávaných výkonů

Tyto formy sourcingu jsou dány orientací dodávek a jejich vztah k výrobnímu procesu.

Component sourcing řeší výběr zdroje pro dodávky k montážní činnosti. Důležitou otázkou je zde koordinace a vytvoření pevné vazby mezi dodavatelem a odběratelem. Tato úzká forma spolupráce je opět předpokladem pro fungování systému JIT. Při rozhodování o strategii component sourcingu si odběratel klade otázky, jako které sestavy jsou předmětem dodávek, kdo je může dodávat a zda plní námi požadovanou jakost.

Modular sourcing – výběr dodavatelů závisí přímo na jednotlivých stupních výrobního procesu. Otázky, které si klade podnik při rozhodování se o této strategii, zní například: Které sestavy lze z vlastní výroby vyloučit? Kdo je schopný napojit se do procesu? Kdo může dodávat různé sestavy nejvýhodněji pro nás?

Component i Modular sourcing jsou těsně spojeny s plánem výroby a s dodavatelem. Jejich cílem je právě nalezení dodavatele, který na sebe převezme montáž určitých, často materiálových nebo pracovních náročných, sestav. Tím se odběrateli sníží počet výrobních stupňů a může se soustředit na posílení odborné specializace a kompetence podniku. Vzájemným propojováním a upevňováním dodavatelsko-odběratelských vztahů se také zvyšuje konkurenceschopnost celého propojení vůči jiným řetězcům a je tedy v zájmu dodavatelů i odběratelů, aby podporovali výzkum a vývoj mezi jednotlivými články řetězce.

Přesné definování a jednoznačné vymezení hranic nákupu je však v praxi nemožné. Výsledná strategie je proto komplexním průnikem uvedených strategických principů.³¹

2.2.2. Strategie dodavatelsko-odběratelských vztahů

Význam této části nákupní strategie je ukotven ve tvorbě výhodných ekonomických a věcných podmínek pro realizaci vztahů s dodavateli, které budou odpovídat platným

³⁰ CHARRON, Jean-Luc a Sabine SÉPARI. Organisation et gestion de l'entreprise. Paris: Dunod, 1998. DECF manuel & applications. ISBN 2-10-003033-7

³¹ TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. Řízení výroby a nákupu. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1479-0

právními normám a pravidlům, a které by co nejúčinněji uspokojovaly výrobní i nevýrobní potřeby podniku.³²

Strategii dodavatelsko-odběratelských vztahů tvoří:

- Volba dodavatele
- Poptávka a hodnocení nabídky
- Jednání s dodavatelem a uzavření smlouvy
- Hodnocení dodavatele

Ze strukturálního hlediska jsou nejdůležitější aspekty této strategie konkurenceschopnost stabilního společenství dodavatelů, optimální stupeň integrace, rozčlenění nákupů mezi spolehlivé a schopné dodavatele a budování co největšího vlivu u vybraných dodavatelů.³³

Volba dodavatele

Analýze dodavatelů a jejich výběru se obecně věnuje velká pozornost, neboť má dodavatel a jím dodávané komponenty významný vliv na úspěšnosti podniku v oblastech kvality výstupní produkce, nákladovosti a aspektů dodávek zákazníkovi.³⁴ Chybný výběr dodavatele může vést ke ztrátám těžko zlikvidovatelným v průběhu nákupu a má negativní vliv na celkové hospodaření podniku. Výběr dodavatelů je závislý na cílech, na typu a možnostech organizace nákupu ve firmě.

Například firemní strategie *cost leadership* (viz předchozí kapitola 2.2) pravděpodobně ovlivní výběr dodavatele tak, že dá podnik přednost nákupu ze zemí s nízkými náklady, bude využívat množstevních slev, nákupu ve velkém objemu a upřednostní dlouhodobé kontrakty. Stejně tak bude takový podnik zřejmě vytvářet konkurenční tlak na dodavatele, počet dodavatelů bude velký a s častými změnami. Naopak pokud firma zvolí strategii *diferenciace* (viz předchozí kapitola 2.2), upřednostní spíše lokální či prověřené a známé dodavatele (z okolí/oboru) a dlouhodobou spolupráci s menším počtem dodavatelů.³⁵

³² LUKOSZOVÁ, Xenie. *Nákup a jeho řízení*. Brno: Computer Press, 2004. Vysokoškolské učebnice (Computer Press). ISBN 80-251-0174-6.

³³ LUKOSZOVÁ, Xenie. *Nákup a jeho řízení*. Brno: Computer Press, 2004. Vysokoškolské učebnice (Computer Press). ISBN 80-251-0174-6.

³⁴ LUKOSZOVÁ, Xenie. *Nákup a jeho řízení*. Brno: Computer Press, 2004. Vysokoškolské učebnice (Computer Press). ISBN 80-251-0174-6.

³⁵ ČERVENÝ, Radim. *Strategie nákupu: krok za krokem*. V Praze: C.H. Beck, 2013. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-414-8.

Východiskem pro analýzu potencionálních dodavatelů je získání informací o podniku všeobecně, získání bližších informací o nakupovaném materiálu, o tom, jaký servis dodavatel poskytuje a v neposlední řadě o stávajících dodavatelsko-odběratelských vztazích. Jejím výsledkem by měl být potencionální okruh dodavatelů schopných zajistit dodávky nakupovaných produktů za předem stanovených podmínek.³⁶

Samotný výběr dodavatele by měl poté probíhat podle více kritérií. Kritéria pro analýzu současného stavu sítě dodavatelů a jejich výběr mohou být následující: kvalita výrobků, cena, platební podmínky, vstřícnost a komunikace, spolehlivost, technické schopnosti, výrobní kapacita, souhlas se standardními nákupními podmínkami, geografická vzdálenost, finanční situace dodavatele, systém řízení, rozsah činností, inovační potenciál, zkušenosti s exportem, komunikační a plánovací systémy, podíl na trhu, reputace, management a vlastníci.³⁷

Po získání informací a vytvoření kritérií pro výběr dodavatelů je třeba analyzovat současný stav a rozpoznat možnosti ke zlepšení, například využitím metody ABC, podle které existuje klíčových 20 % dodavatelů, od kterých podnik nakupuje až 80% všech materiálových složek. Při této metodě je důležité dodavatele seřadit podle ročních objemů (v Kč/jiné měně) a poté je roztřídit do tří skupin dle významnosti³⁸:

Dodavatelé A (přibližně 5 nejvýznamnějších dodavatelů, jejichž jednotlivý podíl je min. 10 % z celkového objemu nákupu) – s dodavatelem A jedná podnik jako s klíčovými zákazníky: uzavírá dlouhodobé kontrakty, kooperuje na vývoji nových produktů a hodnotí vzájemnou spolupráci každý měsíc.

Dodavatelé B (10 až 20 dalších dodavatelů v pořadí dle objemu. Jednotlivé podíly na celkovém objemu nákupu jsou 2-10 %) – v této skupině dodavatelů je třeba koordinovat a snižovat jejich počet, odstraňovat duplicity a realizovat častá výběrová řízení, nákupní aukce apod.

Dodavatelé C (zbývající dodavatelé s individuálním podílem menším, než 2 %) – nákupy u této skupiny dodavatelů je třeba minimalizovat. Toto je možné například jejich

³⁶ TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. Řízení výroby a nákupu. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1479-0

³⁷ Převzato a upraveno z ČERVENÝ, Radim. Strategie nákupu: krok za krokem. V Praze: C.H. Beck, 2013. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-414-8.

³⁸ TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. Řízení výroby a nákupu. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1479-0, ČERVENÝ, Radim. Strategie nákupu: krok za krokem. V Praze: C.H. Beck, 2013. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-414-8

svěřením distributorovi, tvorbou nákupních katalogů (pevné ceny, samoobslužný nákup) nebo jednorázovým nákupem.³⁹

Spolupráci s klíčovými dodavateli (všichni A, někteří B) je vhodné minimálně jednou ročně konzultovat a aktualizovat v souladu s business plánem podniku. Rozhoduje se zde o růstu, zachování, poklesu nebo ukončení spolupráce.⁴⁰

Metody výběru dodavatelů jsou podle Lukoszové následující:⁴¹

- Expertní odhad – kvalitativní hodnocení jak pracovníky nákupního útvaru, tak i managementu a externími pracovníky.
- Scoring-model – kvalitativní vyhodnocení dodavatelů formou bodového ohodnocení podle stanovených kritérií.
- Porovnávání nabídek – porovnávání nabídek dodavatelů z různých hledisek (cenová hlediska či jiná úroveň nabídky dodavatelů).
- Kombinované metody – kombinace všech uvedených metod – v praxi je nejvíce využívána.

Poptávka a hodnocení nabídky

Poptávka by měla obsahovat informace o označení materiálu, množství celkové či dílčí dodávky, o žádaných vlastnostech materiálů, způsobu požadovaného zpracování a balení, dodacích a platebních podmínkách, okamžiku přechodu rizika, o místě převzetí i dodacích lhůtách. Pokud je výsledek firemní poptávky nabídka od dodavatele, pak podnik zpravidla provede její prověření a porovnání s ostatními nabídkami. Toto zhodnocení probíhá jednak z formálního hlediska, kdy se zaměřuje nákupčí na odpověď na jednotlivé informace týkající se původní poptávky, a také z hlediska materiálového, kde je důležité prověřit plnění požadovaných kvalitativních kritérií nabízeného materiálu.⁴²

Pro porovnání a hodnocení nabídek od dodavatelů je možné využít scoring-model, tedy bodový systém, kde vyjde jasně najevo skóre jednotlivých dodavatelů a vytvoří se jejich

³⁹ ČERVENÝ, Radim. Strategie nákupu: krok za krokem. V Praze: C.H. Beck, 2013. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-414-8.

⁴⁰ ČERVENÝ, Radim. Strategie nákupu: krok za krokem. V Praze: C.H. Beck, 2013. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-414-8.

⁴¹ LUKOSZOVÁ, Xenie. *Nákup a jeho řízení*. Brno: Computer Press, 2004. Vysokoškolské učebnice (Computer Press). ISBN 80-251-0174-6.

⁴² TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Řízení výroby a nákupu*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1479-0

žebříček. Hodnocené faktory mohou být například: cena zaručená při příjmu zboží, spolehlivost dodávek, možnost regulace dodávek a termínu doručení, úroveň a trvalost kvality, záruka, servis atd.

Jednání s dodavatelem a uzavření smlouvy

Vztah zákazníka a dodavatele je možné posuzovat z hlediska investic a z hlediska atmosféry, která je pro vzájemný vztah ukazatelem kvality jejich fungování.

Životní cyklus dodavatelsko-odběratelského vztahu lze rozdělit do čtyř fází⁴³:

- a. Před přípravná fáze – je spojená s hodnocením nového dodavatele zákazníkem.
- b. Přípravná fáze – souvisí s prvotní komunikací a s navazováním kontaktu.
- c. Fáze rozvoje – je spojená se vznikem smluv o dodávkách a s tvorbou dlouhodobých kontraktů.
- d. Fáze dlouhodobých vztahů – zde se vzájemná relace stabilizuje.

Samotné jednání s dodavateli by mělo začít definicí tématu jednání a ujasnění cíle a priorit. V následné diskuzi si obě strany vymění informace a vzniká zde prostor pro pozorování a vyhodnocování pozitivních signálů. Dále podají obě strany svůj reálný návrh k plnění a stanoví své podmínky pro uzavření smlouvy. Ještě před tím, než je kontrakt uzavřen, mohou strany jednat například o protislužbách. Výsledkem jednání je v ideálním případě dohoda, které předchází poslední ověření, zda jsou úmluvy pro obě strany formulovány přijatelně.⁴⁴

Hodnocení dodavatele

Dodávkou produktu aktivity nákupu nekončí. Součástí správné nákupní strategie by mělo být pozorování a hodnocení dodavatelů, což je také předpokladem pro vytvoření dlouhodobých dodavatelsko-odběratelských vztahů. Mimo jiné je hodnocení dodavatelů i dobrým nástrojem pro kontrolu plnění smluv a zajišťuje oboustranně výhodnou

⁴³ KITA, Jaroslav. *Nákup a prodej*. Iura edition: Bratislava, 2002.

⁴⁴ TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Řízení výroby a nákupu*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1479-0

spolupráci dodavatele a odběratele. K hodnocení by mělo docházet minimálně dvakrát ročně, ale většinou je v praxi prováděno čtvrtletně, nebo jednou za rok.

Dodavatel bývá hodnocen podle předem stanovených kritérií (ta jsou zpravidla stejná jako kritéria při výběru dodavatele) a podle reálného výsledku uskutečněných dodávek. Za konečnou fázi je považován výběr dodavatele na základě hodnocení jeho schopností a podle kritérií důležitých pro podnik.

2.2.3. Strategie řízení zásob

Tato strategie se zabývá dlouhodobým usměrňováním zásob, jejich rozsahu, struktury a rozmístění v závislosti na vnitřních a vnějších faktorech podniku. Cílem je optimalizace zásob, nikoliv jejich minimalizace, která podniku zaručuje flexibilitu a tím pádem lepší konkurenceschopnost. Mít optimalizované zásoby je jedním z parametrů logistických služeb.⁴⁵

Aby byla nastavena optimální úroveň zásob v logistickém systému, se v rámci strategie řízení zásob používají tři hlavní systémy řízení zásob a to:⁴⁶

- řízení zásob poptávkou – princip této strategie je spjat reakcí na požadavky zákazníků. Jedná se o tzv. „pull“ princip. V podniku se doplňují zásoby v okamžiku, kdy disponibilní stav zásob klesá předem stanovené minimum.
- řízení zásob plánem – je označován jako „push“ princip a jeho východiskem je detailní znalost požadavků zákazníka. To znamená, že musí být vytvořen podrobný plán požadavků pro distribuci poskytující detailní přehled o tom, jaké jsou požadavky na zásoby v jednotlivých časových horizontech.
- adaptivní metoda řízení zásob – je kombinace dvou předchozích systému. Její podstatou je pružná reakce na vnější podmínky trhu. Uplatňuje „pull“ nebo „push“ princip, podle aktuálních podmínek.

2.3 Kontrola nákupu

Při kontrole nákupu hovoříme spíše o kontrole postupů, tedy hodnocení cest k daným cílům, a kontrole výsledků, kde se zjišťuje soulad či odchýlení od cílové veličiny. Cílem

⁴⁵ TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Řízení výroby a nákupu*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1479-0

⁴⁶ JUROVÁ, Marie. *Obchodní logistika: (pro obory ekonomika a management)*. Vyd. 2., přeprac. a dopl. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2009. ISBN 978-80-214-3852-1.

kontrolingu je nejen kontrola daného stavu vzhledem k plánu nebo jinak zadaný úkolům, ale také ovládání daného stavu a zajištění, aby se pomocí řízeného procesu chyby eliminovaly.⁴⁷

Jeho úkolem je nepřetržité aktuální řešení základních otázek:

Co musí být oznámeno? (obsah, přesnost)

Jak to musí být oznámeno? (forma, cesta, metoda)

Komu to musí být oznámeno? (místo, osoby)

Kdy to musí být oznámeno? (termíny, čas)

Tyto otázky však musí být podřízeny smyslu kontrolingu, a tak musí být respektována otázka „K čemu?“

Kontrola nákupu probíhá v šesti krocích. Prvním je stanovení cílů dále zjišťování skutečnosti (rozsah měření, určení relevantních ukazatelů, stanovení postupů porovnávání), analýza odchylek (odchylky mezi plánovanými a skutečnými hodnotami v případě překročení určené tolerantní meze, výsledky analýzy umožňují stanovení relevantních opatření), plánování opatření (opatření se musí týkat konkrétní příčiny a být spojeno s cílem), stanovení nových ukazatelů plánu (pokud opatření vynesla výsledek, může dojít ke komplexní změně plánu. Nově plánované hodnoty by měly být opět zajištěny jasným stanovením cíle.). Posledním krokem jsou informace o výsledcích ve formě např. výkazu či zprávy pro rozhodující orgán, ve které je popsáno, jak byl cíl dosažen.⁴⁸

⁴⁷ TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Řízení výroby a nákupu*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1479-0

⁴⁸ TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Řízení výroby a nákupu*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1479-0

B. PRAKTICKÁ ČÁST

3. Obecná charakteristika společnosti XY

Vybraná společnost XY působí v oblasti maloobchodu a velkoobchodu s potravinářským zbožím. Vznikla zápisem do obchodního rejstříku v březnu roku 2012 jako společnost s ručením omezeným. Jednatel se společníkem jsou skutečními odborníky v oblasti výroby francouzských sýrů a ve skladu a maloobchodní jednotce zaměstnávají další dva stálé pracovníky.

Ve své maloobchodní jednotce v Praze prodává společnost XY ty nejkvalitnější francouzské a švýcarské sýry, francouzská vína a suché klobásy saucissons, přičemž tato provozní jednotka tvoří hlavní a největší zdroj příjmu společnosti.

V oblasti velkoobchodu se firma zabývá pouze prodejem výběrových francouzských sýrů, ty jsou vyráběny podle tradičních receptur, kdy mléko, ze kterého se sýry vyrábí, musí pocházet z vymezených oblastí, kde probíhá řemeslná výroba (artisanal). Tyto produkty tak nejsou vyráběny v průmyslových velkovýrobnách, nýbrž v dílnách a malých výrobnách za dodržování tradičních výrobních postupů, díky kterým sýry dostávají speciální označení A.O.C. (Appellation d'Origin Controlée). Velkoobchodně působí společnost XY nejen v Praze, ale také v Plzni a Brně. Pravidelnými odběrateli jsou restaurace (např. Alcron), vinotéky, specializované prodejny tzv. delikatesy a v neposlední řadě i francouzská ambasáda.

Stejně jako ve Francii, je i ve společnosti XY mezi zákazníky nejoblíbenějším sýrem Comté. Následuje Roquefort, Brie a tvrdé sýry z oblasti Pyrenejí. Potom sýr, který je v Česku velice populární a ve Francii se tolik neprodává, Morbier. Veškeré sýry jsou touto firmou dováženy z Francie přímo od tamních výrobců sýrů, nesoucí ochranné označení původu AOP/AOC. U všech svých zahraničních dodavatelů je společnost XY jediným a tedy exkluzivním obchodním partnerem z České republiky.

3.1 Struktura nákupního sortimentu ve vybrané společnosti XY

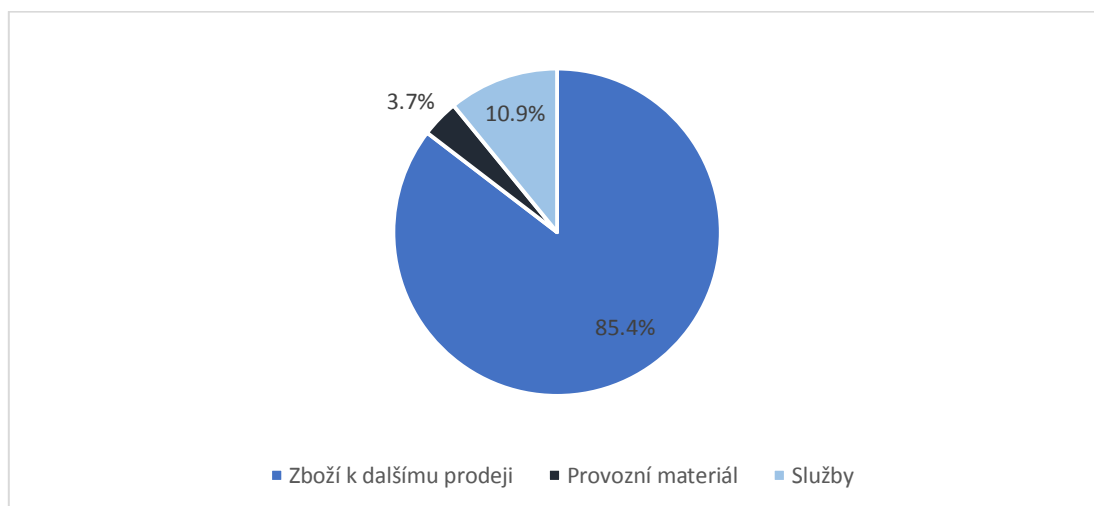
Společnost XY nakupuje veškeré zboží i služby potřebné pro její fungování. Nakupované zboží se dělí podle charakteru do tří základních skupin. První skupinu tvoří zboží určené k dalšímu prodeji, které je předmětem podnikání, tedy sýry, lahvová vína a suché klobásy saucissons.

Do druhé skupiny nakupovaného zboží se řadí materiál nezbytný pro provoz společnosti například ochranné pracovní pomůcky, oprava vybavení maloobchodní jednotky a skladu, přístroje, kancelářský materiál, potravinářské folie aj. Problémovými artikly jsou v této oblasti nákupu speciální nástroje a materiály spojené s uskladněním a prodejem sýrů, nedostupné v České republice, kterými jsou mimo jiné papíry na balení sýrů či dráty na uskladnění sýrů.

Ve třetí skupině se vyskytují položky nákupu, které představují režijní náklady společnosti: elektřina, voda, plyn, nájemné, odpad, provoz webových stránek a služby spojené s propagací zboží a činností firmy XY. Jedná se o nákup marketingových služeb, letáků, vizitek, katalogů a plakátů.

V první skupině, která bude předmětem zkoumání v následujících kapitolách této práce, tvoří největší podíl na pravidelných nákupech společnosti XY. Obrázek 4, vypracovaný dle informací obdržných od jednatele podniku, zobrazuje procentuální podíly jednotlivých skupin na celkovém nákupu za rok 2017.

Obrázek 4: Struktura nákupního sortimentu vybrané společnosti



Zdroj: Zpracováno podle interních zdrojů společnosti XY

4. Analýza nákupní strategie společnosti XY

Řízením nákupu ve společnosti XY se zabývá její jednatel. Na základě rozhovorů s ním vedených a po obdržení interních dokumentů, byla vytvořena analýza nákupní strategie této firmy, která se zaměřuje nejdříve na situační analýzu firmy, zpracované podle teoretické části, kapitola Situační analýza (2.1). Dále je podrobena zkoumání nákupní strategie společnosti XY, dle modelů z kapitoly Nákupní strategie (2.2). teoretické části práce.

4.1 Situační analýza

Touto analýzou dochází k mapování důležitých okolností vně i uvnitř společnosti XY, kterým je třeba nákup přizpůsobit.

4.1.1. Analýza vnějšího prostředí firmy

Tvorba analýzy vnějšího prostředí společnosti XY je rozdělena na dvě části. Nejprve je zkoumáno makroprostředí společnosti XY pomocí nástroje PESTLE (2.1.2). Pro analýzu mikroprostředí firmy je používán nástroj Porterův model pěti sil.

Analýza makroprostředí – Analýza makroprostředí společnosti XY probíhá za pomoci PESTLE analýzy popsané v teoretické části, kapitole Situační analýza (2.1.) . Tato analýza zkoumá 6 vnějších faktorů okolního prostředí, kterými je společnost XY ovlivňována, ale sama tyto faktory neovlivňuje.

PESTLE analýza společnosti XY

Politické faktory – Vzhledem ke členství České republiky v Evropské unii nehrozí společnosti XY při obchodování s Francií zatížení clem, má garantovaný volný obchod. Ohrožením tohoto stavu by mohlo být případné uspořádání všeobecného referenda o vystoupení z EU, o které usilují některé politické strany a hnutí. Pokud by ČR skutečně vystoupila z Evropské unie, mohla by také opustit vnitřní trh, tedy volný pohyb zboží, osob, služeb a kapitálu. Tato skutečnost by mohla být pro malé a střední podniky zabývající se exportem a importem v rámci vnitřního trhu EU, mezi které se řadí i společnost XY, likvidační.

Dalším politickým faktorem, který by mohl negativně ovlivnit fungování společnosti XY je rozhodnutí francouzského prezidenta Emmanuela Macrona o razantním snížení

doposud mohutných dotací pro francouzské zemědělce z unijního rozpočtu a přesun části z těchto peněz do digitalizace, na ochranu unijních hranic a pro rezort obrany.⁴⁹ Že budou ve společné zemědělské politice EU probíhat změny, potvrzuje i šéf Evropské komise Jean-Claude Juncker. Takový krok přímo ovlivní miliony francouzských zemědělců a je možné, že se také promítne v mlékárenském průmyslu, potažmo na ceně sýrů.

Ekonomické faktory – Kupní síla obyvatel České republiky je již několik let na vzestupu. Od roku 2015 si obyvatelé ČR dle studií prováděných společnostmi GfK polepšili o tisíc eur a postoupili i v žebříčku, který porovnává kupní sílu Evropanů. V tomto žebříčku se v roce 2017 Češi umístili na 26. místě s kupní silou 8 394 eur na obyvatele za rok.⁵⁰ Tato skutečnost by mohla být pro společnost XY příležitostí k oslovení nových zákazníků zejména v Praze, kde je kupní síla obyvatel ze všech regionů České republiky nejvyšší.

Zvyšující se kupní síla obyvatel Prahy by v horizontu dvou let chtěla společnost XY využít při otevření další provozovny. Zde by se mohl objevit pro společnost XY problém týkající se dalšího ekonomického faktoru, totiž nezaměstnanosti. Obecná míra nezaměstnanosti byla v roce 2017 rekordně nízká. Podle údajů Českého statistického úřadu dosáhla v květnu roku 2018 2,3 %⁵¹. Následkem nízké nezaměstnanosti je akutní nedostatek zaměstnanců na trhu práce. Společnost XY se již setkává s výrazným problémem obstarat brigádní pracovníky během nejrušnějších měsíců či jako výpomoc při prodeji na farmářských trzích. Jistě se bude potýkat se stejným problémem i při hledání stálých dostatečně kvalifikovaných zaměstnanců do nové provozovny. Dalším nezanedbatelným důsledkem nízké nezaměstnanosti je fakt, že se zaměstnanci dostávají do silné vyjednávací pozice, kdy mohou žádat o výrazné navýšení mezd, což pro společnost XY znamená hrozbu ve formě zvýšení nákladů. Na druhé straně růst mezd může být pro společnost XY také příležitost, protože se mzdou roste kupní síla potenciálních zákazníků.

⁴⁹France wants more ambitious, tougher EU budget – POLITICO. European Politics, Policy, Government News - POLITICO [online]. Copyright © 2018 POLITICO SPRL [cit. 25.07.2018]. Dostupné z: <https://www.politico.eu/article/emmanuel-macron-france-wants-more-ambitious-tougher-eu-budget/>

⁵⁰ Press release | GfK Global. Growth from Knowledge | GfK Global [online]. Copyright © GfK 2018 [cit. 25.07.2018]. Dostupné z: <https://www.gfk.com/insights/press-release/purchasing-power-europe-2017/>

⁵¹Míry zaměstnanosti, nezaměstnanosti a ekonomické aktivity - květen 2018 | ČSÚ. Český statistický úřad | ČSÚ [online]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/miry-zamestnanosti-nezamestnanosti-a-ekonomicke-aktivity-kveten-2018>

Sociální faktory – Se zvyšováním životní úrovně v ČR se značný počet chudých lidí přesouvá mezi střední třídu, lidé dosahují vyššího vzdělání⁵², mají větší všeobecný přehled a více financí, které mohou utratit například za cestování. Tato skutečnost má pro společnost XY velký význam při získávání nové klientely. Během svých cest do zahraničí, v tomto případě do Francie či Švýcarska, objevují potenciální zákazníci společnosti XY nejen tamní památky, přírodu či kulturu, ale také místní kuchyni, do které neodmyslitelně patří sýry a víno. Po návratu ze zahraničního pobytu by se měl potenciální zákazník ideálně s poptávkou po stejně kvalitních produktech, které našel ve francouzských fromagerie, obrátit na společnost XY, aby uspokojila jeho potřeby.

Celoevropským trendem posledních let, který následuje i ČR je popularizace kvalitního jídla. Česká republika stojí již několik let na prahu revoluce ve stravování, která se snaží změnit pohled na samotné potraviny i kulturu stravování. Ve větších městech přibývá restaurací, bufetů, jídelen, foodtracků⁵³, kaváren či cukráren nabízejících cenově dostupné občerstvení na vysoké úrovni. Jídlo dle nové filozofie nemá být pouze prostředkem k nasycení, jídlo musí být zážitek. To, co ve Francii, Itálii i Španělsku dávno všichni vědí a čím se řídí, se šíří směrem na východ jako osvícení. Zájem o konzumaci kvalitních čerstvých potravin může být pro společnost XY zároveň příležitostí i hrozbou. Francouzské sýry nabízené společností XY jsou na českém trhu ojedinělé svou prvotřídní kvalitou a osloví tak zákazníka, který sleduje trend kvalitního stravování a opravdového průmyslově co nejméně zpracovaného jídla. Místo sto gramů Eidamu 20%, který postrádá barvu i chuť dá příznivec opravdových potravin přednost padesáti gramům uzrálého Comté. S tímto novým trendem je slyšet stále více hlasů apelujících na nákup lokálních výrobků a potravin z místních zdrojů. Tato hrozba bude podrobněji zkoumána níže, v kapitole Environmentální faktory.

Technologické faktory – Se současným pokrokem komunikačních technologií a digitalizace může společnost XY očekávat zjednodušení průběhu realizace objednávky u vzdálených dodavatelů. Využívání čárových kódů pro sledování a identifikaci zboží je dnes standardem, ale v budoucnu budou pravděpodobně nahrazeny ještě více bezkontaktními technologiemi jako je Wi-fi, Bluetooth, GPS, apod.

⁵² Vysokoškoláků rapidně přibývá | ČSÚ. Český statistický úřad | ČSÚ [online]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vysokoskolaku-rapidne-pribyva>

⁵³ Foodtrack je obytný vůz/ karavan přizpůsobený k přípravě a prodeji občerstvení.

Legislativní faktory – Ve společnosti XY probíhá nákup, tedy import zboží, z Francie do České republiky. Nákup je smluvním vztahem mezi dvěma právními subjekty a musí se řídit obchodním zákoníkem a to v zemi nakupujícího, tedy českým obchodním zákoníkem, tak i prodávajícího, tedy francouzským obchodním zákoníkem. Francouzští dodavatelé společnosti XY ve své nabídce odkazují na své standardní nákupní podmínky, k jejichž dodržování se společnost XY uzavřením kupní smlouvy zavazuje.

Od vstupu České republiky do Evropské unie je součástí českého právního řádu také legislativa EU. Některé právní dokumenty EU, kterými jsou např. nařízení či rozhodnutí Komise, mají přímou platnost a nejsou uvedeny ve Sbírce zákonů ČR, přestože mají vyšší právní sílu. Jejich úplný přehled je dostupný v Úředním věstníku EU a to ve všech 24 úředních jazycích.⁵⁴ Pro společnost XY jsou podstatná např. nařízení o Hygieně potravin⁵⁵, o poskytování informací o potravinách spotřebitelům⁵⁶, nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 178/2002 které stanovuje obecné zásady a požadavky potravinového práva a stanovuje postupy týkající se bezpečnosti potravin⁵⁷.

Právní základ vnitřního obchodu EU, v případě společnosti XY zaměřený na první svobodu volného pohybu zboží, je objasněn ve člancích 26 a 28 až 37 Smlouvy o fungování Evropské unie (SFEU).

Z finančního hlediska je nutné sledovat, aby nebyly nákupní transakce v rozporu s daňovými předpisy. Země EU se v rámci volného pohybu zboží rozhodly přijmout způsob výběru DPH podle země určení. Produkt je při přechodu hranic mezi členskými státy EU osvobozen od DPH a daň je nasazena až v zemi, kde je výrobek spotřebován.⁵⁸ Ve Francii jsou navíc oproti ČR omezené platební podmínky. S francouzskými dodavateli nelze dohodnout splatnost delší, než 60 dnů.

⁵⁴ Úřední věstník Evropské unie - EUR-Lex. EUR-Lex — Access to European Union law — choose your language [online]. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/oj/direct-access.html?locale=cs>

⁵⁵ EUR-Lex - 32004R0852 - CS. EUR-Lex — Access to European Union law — choose your language [online]. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/HTML/?uri=CELEX:32004R0852&rid=9>

⁵⁶ L_2011304CS.01001801.xml. EUR-Lex — Access to European Union law — choose your language [online]. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/HTML/?uri=CELEX:32011R1169&rid=2>

⁵⁷ EUR-Lex - 32002R0178 - CS. EUR-Lex — Access to European Union law — choose your language [online]. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/HTML/?uri=CELEX:32002R0178&qid=1532857979888&from=CS>

⁵⁸ Volný pohyb zboží | Fakta a čísla o Evropské unii | Evropský parlament. [online], 11-2017 [cit. 2018-07-23]. Dostupné z: <http://www.europarl.europa.eu/factsheets/cs/sheet/38/volny-pohyb-zbozi>

Ekologické/environmentální faktory - Pozornost zaměřená na ochranu životního prostředí, šetrné chování k naší planetě, recyklace, využívání přírodních zdrojů, hledání nových „ekofriendly“ výrobních postupů, omezení jednorázových plastů, hnutí Zerowaste neboli život bez odpadu. Jen krátký výčet velkých témat, které v posledních letech hýbou Evropou. Na rozdíl od generace, která vyrůstala v minulém století, jsou dnešní děti již od školky seznamovány s důležitostí ohleduplného lidského chování vůči přírodě a okolí, ve kterém žijí obecně. K zodpovědnému chování k životnímu prostředí jsou vybízeny jednotlivci, domácnosti a čím dál častěji také firmy. V roce 2015 byla Evropskou unií přijata opatření týkající se omezení používání plastových tašek, nyní obrací svou pozornost k deseti druhům jednorázových plastových výrobků a lovným zařízením, které společně představují 70 % odpadu v evropských mořích.

*„Pokud existují dostupné a cenově přijatelné alternativy, bude prodej plastových výrobků na jedno použití zakázán. Zákaz se bude vztahovat na plastové vatové tyčinky, příbory, talíře, brčka, míchátko a tyčky k balonkům, které budou muset být vyrobeny výlučně z udržitelnějších materiálů. Nápojové obaly na jedno použití obsahující plasty budou na trhu povoleny pouze v případě, že jejich uzávěry a víčka zůstanou připevněny k nádobě.“*⁵⁹

Tato opatření se jistě dotknou také každodenního provozu společnosti XY, která doposud využívá plastové fólie, do kterých balí prodávané sýry. Při pravidelné účasti na farmářských trzích, kde v rámci propagace probíhají ochutnávky sýrů, bude společnost XY nucena nahradit plastové talířky, napichovátka a kelímky jinými ekologičtějšími alternativami tohoto nádobí.

Farmářské trhy, které se ve větších městech pořádají pravidelně hned na několika místech, jsou odpovědí na volání obyvatel měst po lokálních potravinách a bio potravinách od malých zemědělců či zelinářů. V současnosti z tohoto trendu těží i společnost XY, která se pravidelně farmářských trhů účastní a propaguje zde a prodává své zboží. Trend upřednostňování lokálních potravin by však mohl být pro společnost XY také hrozbou. Zákazníci citliví na toto téma by mohli začít upřednostňovat lokální substituty v podobě čerstvých kozích, ovčích a kravích sýrů od místních farmářů a zanevřít na zboží

⁵⁹ Plasty na jedno použití: nová pravidla EU omezí množství odpadků v mořích | PDF

Evropská komise [online]. Dostupné z: http://europa.eu/rapid/press-release_IP-18-3927_cs.htm

prodávané společnosti XY, které před tím, než je prodáváno na českém trhu, musí v dodávce urazit dlouhou cestu Evropou.

Analýza mikroprostředí – Analýza blízkého okolí firmy, které sama společnost XY může svým chováním ovlivnit a je jím ovlivňována. Za pomoci Porterova modelu pěti sil jsou ve dvou krocích analyzovány oblasti stávajících konkurentů, potenciální konkurence, hrozby substitutů a vyjednávací síly dodavatelů a zákazníků. Prvním krokem je identifikace základních hrozeb a faktorů, které tyto hrozby mohou zesilovat. Ve druhém kroku je potřeba hledat příležitosti v oblasti nákupu, které by mohly eliminovat nebo oslabit hrozby zjištěné v prvním kroku.

Porterova analýza pro společnost XY

a) Oblast stávajících konkurentů

Rivalita na trhu s kvalitními francouzskými sýry je v České republice v současné chvíli pro společnost XY zanedbatelná. Jednatel společnosti na českém trhu uvádí pouze jednoho maloobchodního konkurenta, kterého označuje za nepřímého. Při bližším prozkoumání této oblasti ovšem bylo objeveno několik přímých konkurentů působících v oblasti online obchodu. Nepřímými konkurenty dále mohou být obchodní řetězce, které stále rozšiřují nabídku francouzských sýrů i francouzských vín.

b) Oblast potencionální konkurence:

S novými konkurenty se může společnost XY setkat na domácím trhu. Hrozba nových konkurentů je vysoká zejména ve velkých městech, kde žije velký podíl cizinců poptávajících sortiment zboží, který společnost XY nabízí. Fixní náklady pro vstup do odvětví obchodu s potravinami a s ním spojené celkové investice jsou nízké, a proto je vstup pro nově přichozí konkurenty téměř bezbariérový. Nabídka obchodních prostor pro maloobchodní provozovnu je poměrně široká, ať již v rámci existujících prostor, tak i v nově vznikajících či rozšiřujících se nákupních centrech.

Pokud se konkurenti pokusí vstoupit na tuzemský trh, budou dočasně znevýhodněni kvůli nedostatečným vztahům s místními zákazníky či exkluzivitě dodavatelů, jako v případě zkoumané společnosti XY.

c) Hrozba substitutů

Hrozbu substitutů je obtížné předvídat. Zboží, které společnost XY nabízí, je vnímáno jako luxusní, tím pádem zbytné zboží. Pokud jsou substitutem brány všeobecně sýry, pak

by přímým substitutem mohly být italské či holandské sýrárny, které také nabízejí luxusní potravinářské zboží. Je však na zvážení, zda zákazník společnosti XY upřednostní Parmigiano reggiano před Camembertem či Goudou před Comté. Zda je motivací zákazníka nakupovat francouzský sýr, nebo kvalitní zahraniční sýr. Ze slov jednatele společnosti vyplývá, že v současné chvíli ke zboží, které nakupuje, nenalézá žádné konkrétní substituty. Do budoucna lze považovat za hrozbu fakt, že obecně kvalitní čerstvé potraviny jsou velkým módním trendem.⁶⁰ Tyto trendy jsou často nestálé, a proto i tučné francouzské sýry mohou vyjít z módy a část zákazníků může nahradit jejich nákup jiným luxusním potravinářským zbožím.

d) Vyjednávací síla zákazníků

Chování zákazníka ovlivňuje konečnou cenu zboží. Vyjednávací síla zákazníka je v tomto ohledu vysoká. Pokud zákazník nebude spokojen s cenou a kvalitou výrobku, je možné, že by se při příštím nákupu obrátil na konkurenci nebo by přešel na spotřebu substitutu.

e) Vyjednávací síla dodavatelů

V rámci nákupu francouzských sýrů je společnost XY pod tlakem významné vyjednávací síly dodavatelů, jelikož firma nemůže jednoduše přejít k jinému dodavateli. Výběr francouzských velkoobchodníků a drobných výrobců sýrů, pro které je výhodné své zboží prodávat a dovážet do České republiky, je omezený. Zboží, které společnost XY nakupuje a nabízí svým zákazníkům, není možné v rámci udržení dobrého jména a celého plánu, na kterém je fungování společnosti založeno, nahradit substituty.

4.1.2. Analýza vnitřního prostředí firmy

Interní analýza společnosti XY je zaměřena na zmapování interních faktorů souvisejících s nákupní strategií. V devíti zkoumaných aspektech jsou hodnoceny faktory, které ovlivňují nákupní rozhodování a cíle společnosti XY.

- Celkové strategické cíle pro oblast nákupu

⁶⁰ České stravování se mění, přichází trend zdravé čerstvé stravy | Muzemejistzdraveji.cz. Můžeme jíst zdravěji – zdravá a kvalitní strava | Muzemejistzdraveji.cz [online]. Copyright © Media Advice, 2015 [cit. 25.07.2018]. Dostupné z: <https://www.muzemejistzdraveji.cz/rady-a-tipy/ceske-stravovani-se-meni-pri-chazi-trend-zdrave-cerstve-strav>

Záběr této dílčí analýzy, na rozdíl od následujících oblastí, přesahuje hranice interního prostředí společnosti XY. Opírá se mimo jiné o hrozby a příležitosti, které vyplynuly z analýzy vnějšího prostředí.

Společnost XY vytvořila plán pro otevření nové provozovny v říjnu roku 2020. S tímto cílem se pojí také nutné změny v organizaci nákupu (rozšíření sítě dodavatelů, zakoupení vlastní chladicí dodávky pro transport zboží po Praze, rozšíření řad stálých zaměstnanců a jejich proškolení) změna se bude dotýkat také objemu nakupovaného zboží a jeho skladování. V současné době společnost XY nemá dostatečně velký sklad, aby v něm mohlo být uchováváno zboží pro dvě provozní jednotky.

Současně chce společnost XY od ledna roku 2019 postupně rozšiřovat svou velkoobchodní síť do Olomouce a Hradce Králové.

Dalším cílem společnosti je vytvoření místnosti pro zrání sýrů. K realizaci tohoto projektu však doposud nebyly podniknuty žádné kroky.

- Struktura, řízení a organizace nákupu

Nákup společnosti XY řídí její jednatel za pomoci zaměstnance A. Jednatel obstarává komunikaci s dodavateli, vyřizuje objednávky, poptává nové zboží a příležitostně kontroluje kvalitu přichozího zboží. Zaměstnanec A má na starosti veškerou komunikaci s dopravcem, přebírá zboží na sklad, pokud není přítomen jednatel, a kontroluje kvalitu sýrů při uskladnění a prodeji. Výběr dodavatelů a jejich hodnocení provádí opět jednatel společnosti.

Při plánovaném rozšíření společnosti XY bude na zaměstnance A přenesena část zodpovědnosti za nákup na svém pracovišti. Pro novou provozovnu je nutné, aby společnost XY našla zaměstnance, který bude kompetentní k plnění stejných úkonů jako zaměstnanec A v první provozovně. Jelikož společnost XY dosud nevypracovala podrobný plán organizace nákupu při otevření další provozní jednotky, není možné přesně popsat, jaká bude struktura nákupu a jak bude probíhat jeho řízení.

- Výběr a rozvoj sítě dodavatelů

Současná síť dodavatelů je výsledkem historického vývoje a neexistují komplexní objektivní kritéria pro jejich výběr a hodnocení jejich výkonnosti. V případě nákupu

suchých klobás je společnost XY závislá na jednom dodavateli a alternativní dodavatel není znám.

- Plánování a řízení dodávek a zásob

Dodávky zboží jsou řízeny poptávkou. Četnost dodávek je ovlivněná ročním obdobím a liší se v jednotlivých měsících. Řízení zásob je v režii jednatele společnosti. V nejproduktivnějších měsících se potýká s problémem nedostatečné kapacity skladu.

- Finanční aspekty nákupu

Společnost XY nakupuje své zboží ve Francii a platí za něj v eurech (€). Ve velkoobchodě i maloobchodě však společnost prodává za české koruny (Kč) a potýká se proto s měnovým rizikem. Příjem společnosti XY probíhá v ČR v českých korunách. Kolísající kurz české koruny vůči euru může pro podnikatele představovat značné riziko. Případné oslabení české koruny by mělo za následek méně výhodné nákupy francouzského zboží. Vyšší náklady při nákupu pak nutně vedou buď ke snížení obchodní marže, nebo k navýšení prodejní ceny. Společnost XY nemá měnové riziko nijak zajištěné. Smluvní vztahy a zákonné povinnosti

Se svými dodavateli nemá společnost XY uzavřené dlouhodobé kontrakty. Ceny se vyjednávají pro konkrétní zakázku. Uzavřením dlouhodobých smluv by se zvýšila stabilita dodávek a mohlo by dojít k úspoře nákladů.

Smluvním zjednáním exkluzivity u svých zahraničních dodavatelů si společnost XY zajistí konkurenční výhodu na trhu.

- Kontrola a řízení kvality dodávek

Kvalita nakupovaného zboží od současných dodavatelů je nadstandardně vysoká. Pokud dojde k rozšiřování sítě dodavatelů, bude se muset posílit kontrola kvality dodávaných sýrů od nových, neprověřených dodavatelů.

- Identifikace a řízení rizik nákupu

Ve společnosti XY nyní neexistuje proces identifikace a řízení rizik nákupu.

- Informační a technologická podpora nákupu

Společnost XY nákup realizuje pomocí e-mailu s dodavateli. Veškeré přijaté i vydané doklady následně vozí do účtárny, a proto nedisponuje žádným účetním programem. K evidenci aktuálních, minulých i budoucích objednávek používá jednatel společnosti program, který si sám vytvořil v Microsoft Excel.

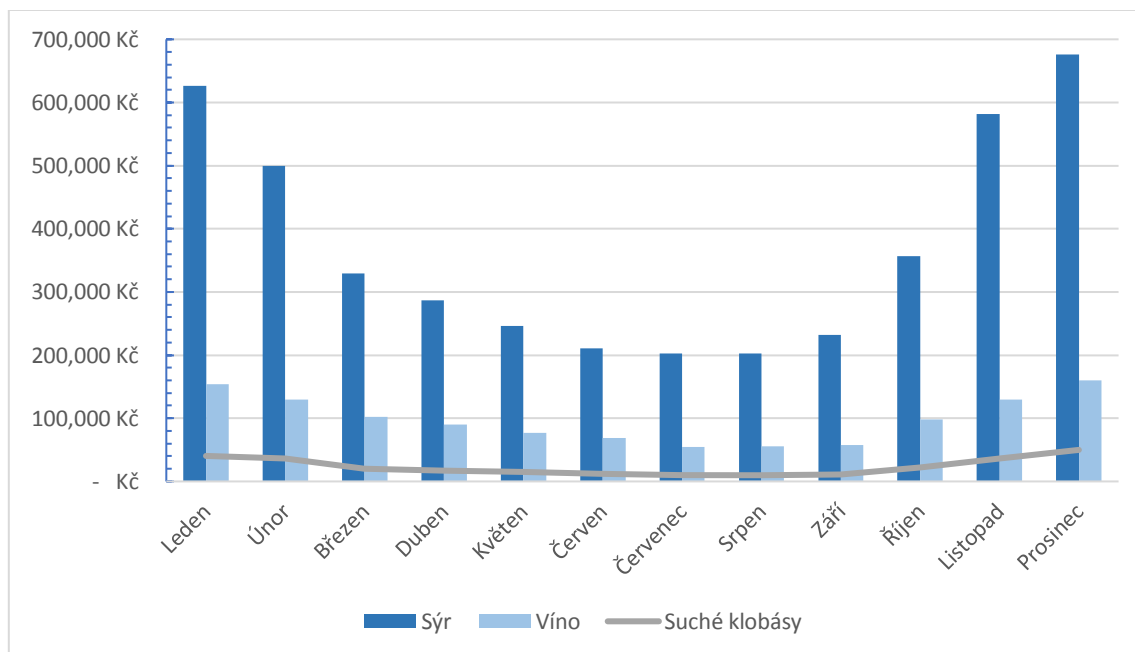
4.2 Nákupní rozhodování

Cílem nákupu je obecně zabezpečit vstupy v požadovaném množství, optimální cenové relaci, požadované kvalitě a v dohodnutých termínech.

Plánování nákupu zboží se uskutečňuje jednou za měsíc a ovlivňuje ho více faktorů. Jedním z nejpodstatnějších faktorů je maloobchodní poptávka po zboží, která je úzce spjatá s ročním obdobím. Vůbec nejziskovějšími měsíci jsou pro společnost XY listopad a prosinec následované lednem a únorem. V tomto období jsou objednávky zadávané dodavatelům objemnější a dodávky frekventovanější, než v měsících nejmenší poptávky zákazníků: v září, červenci a srpnu. Vývoj objemu nákupu ilustruje Obrázek 5.

S tímto faktorem souvisí také pravidelná kontrola dlouhodobých cílů společnosti XY. Na konci každého měsíce totiž porovnává svůj zisk s výsledky ze stejného měsíce předchozích let.

Obrázek 5: Vývoj objemu nákupu v průběhu roku 2017



Zdroj: Zpracováno podle interních údajů společnosti XY

Neméně důležitým faktorem pro rozhodování v nákupním procesu je výběr dodavatele vyhovující požadavkům podniku. Tomuto tématu je věnována kapitola strategie dodavatelsko-odběratelských vztahů praktické části této práce.

Faktory, které dále ovlivňují nákupní rozhodování ve společnosti XY jsou stav skladu a jeho omezená kapacita. Nejvíce je nedostatečná kapacita skladu znatelná v zimních měsících, kdy poptávka po sýrech stoupá, ale kvůli nedostatku místa buď musí nákup v objemu, který by poptávku uspokojil, probíhat častěji a společnost XY tak vznikají vyšší náklady spojené s dopravou, nebo k vyšší frekvenci nákupu už dojít nemůže a tak vzniká riziko, že zákaznickovy potřeby nebudou uspokojeny. Druhá situace by mohla nastat u dodavatele sýrů A, který dováží objednané zboží jedenkrát za týden po celý rok, pouze objem objednávky se liší. Dodavatelé B a C spadají do první skupiny, tedy v zimních měsících přepravují své zboží častěji, avšak v období od dubna do října nákup probíhá pouze jedenkrát za měsíc. Dodavateli D vystavuje objednávku společnost XY průměrně desetkrát ročně, kdy se v letních měsících objednávky vynechávají.

Dalším faktorem ovlivňujícím nákupní rozhodování je spokojenost zákazníků s kvalitou a cenou zboží, zejména při zavádění nového produktu do prodeje. Pro zjišťování spokojenosti stálých zákazníků založila společnost XY Le Club des Amateurs du Bon Fromage (Klub přátel dobrého sýra), jehož členové profitují z výhodnější ceny sýrů, dostávají newsletter a je na nich prováděn průzkum spokojenosti s chutí, kvalitou a cenou, když se společnost XY rozhodne obohatit svou stálou nabídku o nové produkty.

4.3 Koncept generických strategií

Podle Porterova konceptu generických strategií se strategie společnosti XY řadí mezi strategie odlišnosti s úzkými cíli. Zkoumaný podnik obchoduje s velice specifickým zbožím, kvalitními převážně francouzskými sýry, které jsou i v zemi svého původu ke koupi pouze ve specializovaných prodejnách tzv. fromagerie. V současné době má jen několik konkurentů v oblasti maloobchodu. Konkurence ve velkoobchodě je větší, zejména při obchodování s víny, ačkoliv segment francouzských výběrových sýrů v této oblasti, stejně jako v maloobchodě, zůstává ohrožen jediným přímým konkurentem. Skupina zákazníků docházející pravidelně do maloobchodní jednotky je úzká. Podnik cílí na nadšence kvalitní gastronomie, kteří jsou ochotni zaplatit za výběrové zboží o něco vyšší cenu, než je u potenciálního substitutu v běžných řetězcích. Dále tvoří skupinu

zákazníků Francouzi žijící v Čechách, pro které je tento obchod jednou z mála možností, jak získat jejich oblíbené pochoutky.

4.4 Sourcingová strategie

Na sourcingovou strategii lze pohlížet ze tří úhlů popsaných v teoretické části, v kapitole Sourcingová strategie 2.2.1. Tato strategie se ve společnosti XY liší s ohledem na druh nakupovaného zboží – sýry, vína, suché klobásy.

Podle geografického rozložení praktikuje vybraná firma global sourcing v oblasti nákupu francouzských sýrů. V tomto případě se jedná o velice specifické zboží, které se v tuzemských podmínkách v požadované kvalitě nevyrobí. Pro nákup takového zboží je tedy společnost XY nucena oslovovat francouzské výrobce a dodavatele. Z tohoto chování firmy XY je zřejmé, že se systematicky rozšiřuje na mezinárodní nákupní zdroje, výlučně francouzské dodavatele, s nimiž spolupracuje přímo, a proto se rozměňuje riziko ztráty kontroly nad logistickým procesem a nad importovaným zbožím.

Výhod lokálního sourcingu využívá firma XY při nákupu suchých klobás saucissons a lahvového vína. Český obchodník Very Good Saucisson s.r.o. zajišťuje firmě XY pravidelné dodávky francouzských suchých klobás saucissons, které tvoří pouze doplňkový sortiment k hlavnímu sortimentu sýrů, a tak mají malý podíl na celkovém zisku z prodeje. Z tohoto důvodu není pro zkoumanou firmu výhodné hledat a oslovovat přímo francouzského dodavatele. Stejně jako u saucissons se při nákupu lahvového vína spoléhá společnost XY na širokou síť tuzemských dodavatelů, kteří působí na trhu desítky let a distribuují po celé ČR kvalitní francouzská vína.

Pokud rozlišujeme sourcingovou strategii podle počtu dodavatelů, aplikuje firma XY při nákupu sýrů i lahvových vín multiple sourcing, tedy strategii při které pro nákup stejného druhu zboží využívá více dodavatelů. Firma XY aktuálně spolupracuje se čtyřmi zahraničními dodavateli sýrů, a dalšími čtyřmi menšími dodavateli lahvového vína z České republiky. Tím, že firma není závislá pouze na jednom dodavateli, se rovnoměrně rozkládá i riziko spojené s jednotlivými dodávkami např. neočekávané vlivy počasí nebo chyba v dodávce způsobena lidským faktorem (dodání špatného množství, jiného zboží, nevhodné zacházení při převozu atd.).

Oblast, ve které se zkoumaná firma spoléhá pouze na jednoho dodavatele, je nákup suchých klobás saucissons. Jedná se o strategii single sourcing, kdy se obrací firma XY

na spolehlivého a prověřeného dodavatele Very good saucisson s.r.o. S touto strategií se pojí určitá rizika svázaná se závislostí na jediném dodavateli např. možnost výpadku dodávek, zvýšení cen, dodání nekvalitního zboží. Pokud by spolupráce s Very good saucisson s.r.o., tedy jediným dodavatelem daného zboží, nebyla pro zkoumanou firmu uspokojivá a musela by vztah ukončit, nedostala by se do existenčních problémů, neboť se v případě nákupu a prodeje suchých klobás nejedná o hlavní předmět obchodu, nýbrž o doplňkový sortiment. Na tuzemském trhu působí více dodavatelů této pochutiny, proto by firmě XY nečinilo potíže nalézt jiného dodavatele. Tabulka 1 tyto poznatky o sourcingové strategii společnosti XY znázorňuje:

Hledisko	Geografické	Počet dodavatelů
Sýry	Globální	Multiple
Vína	Lokální	Multiple
Suché klobásy	Lokální	Single

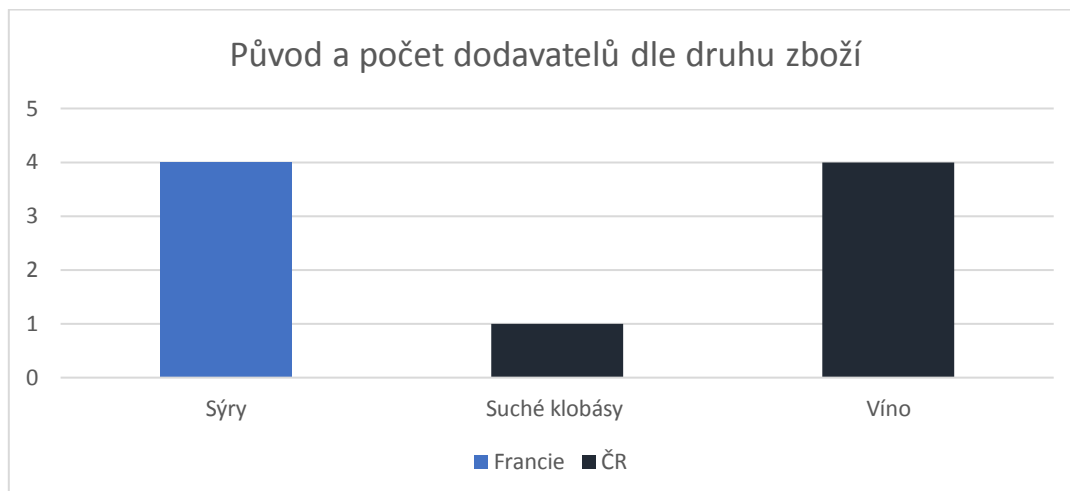
Tabulka 1: Shrnutí sourcingové strategie z kvantitativního a geografického hlediska

Zdroj: Zpracováno podle interních zdrojů společnosti XY

Další formou sourcingové strategie je rozlišení podle rozsahu dodávaných výkonů. Tato strategie se týká výrobních společností, vybraná firma XY je však obchodní společností, a proto je bezpředmětné se strategií podle rozsahu dodávaných výkonů blíže zabývat.

Obrázek 6 níže ilustruje poměr zahraničních a tuzemských dodavatelů, stejně jako jejich celkový počet a vzájemný vztah nakupovaného druhu zboží s původem jednotlivých dodavatelů. Výsledná sourcingová strategie firmy XY je komplexním průnikem uvedených strategických principů.

Obrázek 6: Původ a počet dodavatelů dle druhu zboží



Zdroj: Zpracováno podle interních zdrojů společnosti XY

4.5 Strategie dodavatelsko-odběratelských vztahů

Vzhledem k povaze zkoumané firmy XY orientované na obchod hrají dodavatelsko-odběratelské vztahy zásadní roli pro její správné fungování. Firemní strategie odlišnosti předem správně napovídá, že bude společnost XY upřednostňovat dlouhodobou spolupráci s menším počtem prověřených a v oboru známých dodavatelů.

Z předchozí kapitoly Sourcingová strategie (4.4) vyplývá počet zahraničních a tuzemských dodavatelů, se kterými firma XY dlouhodobě spolupracuje, avšak nemá s nimi uzavřené smlouvy zavazující k odběru určitého objemu zboží za určitý časový úsek, ani jinak smluvně ošetřenou záruku pravidelné spolupráce či zjednanou exkluzivitu. Spolupráce se stálými dodavateli probíhá na základě ústní dohody a slibu exkluzivity v rámci dovozu do ČR, pokud se jedná o dodávky francouzských sýrů z Francie.

4.5.1. Volba dodavatele

Cílem podniku je vybírat dodavatele za účelem vytváření sítě dlouhodobých a spolehlivých dodavatelů. Ti musí být schopni plnit náročné požadavky na nakupované zboží vysoké kvality, optimální cenovou úroveň a na dodržování termínové spolehlivosti.

Nákup společnost XY v tuto chvíli provádí pouze u způsobilých a prověřených dodavatelů, jejichž síť si vybuodovala v průběhu let svého fungování a aktivně nevyhledává nové dodavatele.

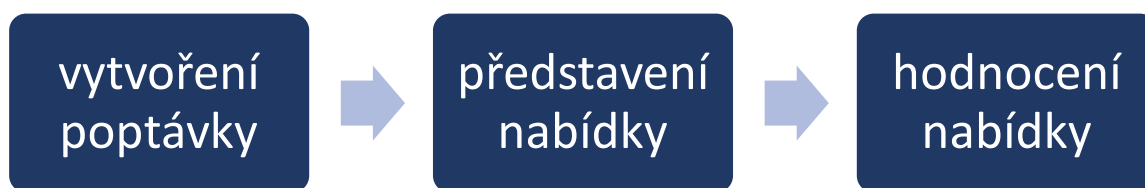
Nejpodstatnějším požadavkem na dodavatele je u nákupu sýrů jednoznačně jejich kvalita. Pomyslný sestupný žebříček požadavků společnosti XY na dodavatele by pokračoval cenou, spolehlivostí a vstřícností, osobní známostí, úrovní a kvalitou komunikace,

technickými schopnostmi a výrobní kapacitou. Zjišťováním finanční situace dodavatele a geografickou vzdáleností se jednatel společnosti XY nikdy nezabýval. U ostatního zboží, kterým jsou suché klobásy saucissons a lahvová vína, neklade společnost XY takový důraz na kvalitu jako na její porovnání s cenou zboží. Ta musí být pro zákazníka přijatelná hlavně proto, že se jedná pouze o doplňkový sortiment, nikoliv hlavní předmět prodeje.

Proces výběru dodavatele

Společnými základními znaky při výběru dodavatele jsou nejprve vytvoření poptávky a obdržení nabídky poté probíhá prověření a hodnocení nabídky. Poptávka obsahuje informace o druhu poptávaného zboží, o velikosti dodávky, žádoucích vlastnostech produktu, o balení, dodacích podmínkách a okamžiku přechodu rizika, místě převzetí, o platebních podmínkách i dodacích lhůtách.

Obrázek 7: Proces výběru dodavatele



Zdroj: Zpracováno podle interních informací společnosti XY

Volba zahraničních dodavatelů, od nichž společnost XY nakupuje sýry, probíhala následovně. Historicky první dodavatel sýrů A, francouzský velkoobchodník, byl vybrán na základě dlouholeté osobní známosti vedení obou firem i svých produktů. I v tomto případě probíhala volba dodavatele standardně podle výše zmíněných kroků avšak na velice neformální úrovni. Spolupráce trvá dodnes a tvoří pravidelně mezi 48 a 50 % veškerého nákupu francouzských sýrů ve společnosti XY. Osobní doporučení stálo za výběrem druhého největšího dodavatele B, soukromého francouzského výrobce, s podílem 35 % z celkového nákupu sýrů. Jednatel společnosti XY oslovil, na základě doporučení od třetí strany, toho výrobce s poptávkou na tvrdé sýry z oblasti Savojska, obdržel od tohoto dodavatele nabídku, kterou ověřil osobní návštěvou, aby se přesvědčil o kvalitě nabízených sýrů degustací. Ta ho přesvědčila natolik, že s tímto soukromým výrobcem B společnost XY navázala spolupráci. Dodavatelé C a D jsou dva malí francouzští soukromí výrobci zaměřující se na výrobu a prodej speciálních druhů sýrů

např. LANGRES (AOP). Když jednatel firmy volil tyto dodavatele, osobně se pohyboval po regionu, kde se vybrané sýry vyrábí a hledal ty nejchutnější, nehledě na cenu. Pokud byl výrobce schopný zařídit pravidelný dovoz svých produktů do České Republiky, vznikla oboustranná dohoda o spolupráci. Dodavatel D, historicky nejmladší, zaujímá 9 % nákupu sýrů firmy XY a jeho dovoz do ČR funguje nezávisle na větších dodavatelích. V případě dodavatele C, jehož sýry tvoří 6 % celkového nákupu sýrů firmy XY, nastala nutnost propojení služeb dvou dodavatelů pro dovoz na český trh. Tento malý výrobce se spojil s dodavatelem B ve věci distribuce sýrů do ČR a tím se mu snížily jinak neúnosné náklady spojené s vývozem, a proto spolupráce zkoumané firmy XY s dodavatelem C může pokračovat.

Výběr dodavatelů lahvového vína probíhá metodou porovnávání nabídek. Jednatel společnosti od dodavatelů obdrží zpravidla na požádání nabídku, kterou následně porovnává nejčastěji z hlediska kvalitativního a cenového. Kritérii pro zvolení dodavatele a uskutečnění pravidelných objednávek vína jsou vhodnost jeho párování k nabízeným sýrům, francouzský původ, cena jedné lahve do 600 Kč a co nejnižší náklady spojené s přepravou. Výběr dodavatele metodou porovnávání nabídek pro bílé víno z prosince roku 2016 znázorňuje následující Tabulka 2, ze které lze vyzorovat rozdíly mezi jednotlivými nabídkami, je z ní patrné také se kterými dodavateli spolupracuje společnost XY nejčastěji. Od společnosti Chez Greg odebírala v roce 2017 zkoumaná společnost 76 % objemu nákupu veškerého vína.

Dodavatel	Počet vhodných lahvového vín	Průměrná cena za jednu láhev vína	Náklady na přepravu	Poznámky	Vyhovuje Ano/Ne
Chez Greg	35	338,5 Kč	100 Kč	Praha, tým expertů	ANO
Český archiv vín	20	368,4 Kč	70 Kč	Praha, velkoobchod min. počet objednaných lahví 30	NE
ChinChin	21	355,8 Kč	100 Kč	Praha	NE
Tovino.cz	12	345,9 Kč	148 Kč		NE
Víno výhodně	25	351,2 Kč	60 Kč	Časté slevy	ANO

Tabulka 2: Příklad porovnání nabídky lahvového vína

Zdroj: Zpracováno podle interních zdrojů společnosti XY

Společnost zohledňuje při výběru dodavatele jak kvalitativní (vhodnost párování), tak kvantitativní (cena, cena přepravy, počet vhodných vín) kritéria, která však nejsou žádným způsobem kvantifikována (např. pomocí skóringového modelu). Skóringový model by do procesu výběru dodavatele přinesl transparentnost a usnadnil rozhodování – v současné době nejsou jednotlivé parametry nijak hodnoceny co do jejich důležitosti a jednotlivé dodavatele nelze objektivně seřadit.

Dodávky suchých klobás jsou zajištěny jediným dodavatelem, společností Very Good saucisson s.r.o., která na trhu působí od roku 2008, ročně dováží do ČR až 25 tun suchých klobás a jsou na českém trhu jediným velkoobchodníkem zabývajícím se prodejem výhradně tohoto zboží. Nabízí proto výběr z hlubokého sortimentu a jsou pro společnost XY tím nejvhodnějším partnerem. Tento dodavatel byl vybrán opět na základě osobní známosti majitelů společností, kteří se potkávali a stále se setkávají na akcích pořádaných francouzskou ambasádou (každoroční Den otevřených dveří v Buquoyanském paláci) či na Francouzském trhu na Kampě nebo na farmářských trzích.

4.5.2. Hodnocení dodavatele

Dle získaných informací bylo zjištěno, že ve společnosti XY nedochází k pravidelnému a vědomému hodnocení dodavatelů. Jediné hodnocení, které zaměstnanci provádí, ale nezaznamenávají, je kvalita nabízených sýrů, u té je nežádoucí, aby klesala.

4.6 Strategie řízení zásob

Společnost XY disponuje pouze jediným skladem o velikosti 10 m² umístěným za maloobchodní jednotkou. Ve skladu je nutné udržovat stálou teplotu pro správné uchování sýrů umístěných v sedmi patrových policích, a proto zde nejsou skladována ani lahvová vína (ta mají své místo přímo v prodejně ve vinotéce umístěné podél jedné obvodní zdi maloobchodní jednotky), ani sušené klobásy (Část je jich uchovávána přímo v chladicím prodejním pultu, část je pověšená nad prodejním pultem. Suché klobásy není nutné uchovávat v chladu a zákazník si může vybrat, zda dává přednost klobáse tvrdé vysušené vzduchem, či šťavnatější uskladněné v chladu.).

Zásobování se ve společnosti XY řídí poptávkou, je tedy úzce spjaté s požadavky zákazníků. Tato poptávka má různou intenzitu a v průběhu roku výrazně kolísá. Díky Obrázek 5: Vývoj objemu nákupu v průběhu roku 2017 z kapitoly Nákupní rozhodování, který zobrazuje objem nákupu firmy XY v jednotlivých měsících roku 2017, lze rozpoznat, jak se poptávka zákazníků odráží na nakupovaném množství zboží.

4.7 Kontrola nákupu

Nástroj, který by zajišťoval pravidelnou a systematickou kontrolu postupů a hodnocení cest k daným cílům, ve společnosti XY není zavedený. Během roku se jednatel společnosti ujímá kontroly výsledků, kdy dochází k porovnání výnosů jednotlivých měsíců s daty z let minulých. Žádoucí je v tomto případě, aby byla částka výnosů na stejné úrovni či vyšší, než v předešlých letech. Pokud se vyskytnou výrazné odchylky, dochází k jejich zpětné analýze s cílem najít příčinu. V případě, že analýza odhalí příčinu odchylky uvnitř společnosti, snaží se chybu společnost XY napravit a vyvarovat se jejímu opakování. Je možné, že byla odchylka způsobena vnějšími vlivy např. finanční krize, živelné katastrofy, aj., tyto příčiny odchylek však společnost XY není schopná ovlivnit.

5. Zhodnocení nákupního procesu a návrh na možná zlepšení

Zhodnocení nákupu ve společnosti XY bylo provedeno sumarizací silných a slabých stránek a identifikací příležitostí a hrozeb vyplívajících z dílčích analýz nákupu. K tomuto účelu byla využita SWOT analýza (2.1.3).

5.1.1. Silné stránky nákupního procesu

- Vztahy společnosti XY s dodavateli

Nejsilnější stránkou společnosti XY v oblasti nákupu jsou dlouholeté úzké a osobní vztahy s francouzskými dodavateli. Ačkoliv s nimi společnost XY neuzavřela smluvní dohodu o exkluzivitě, důvěra mezi dodavateli a jednatelem společnosti tuto skutečnost bez obav dovoluje. Za současného stavu je pro společnost XY exkluzivní spolupráce s francouzskými dodavateli sýrů velkou konkurenční výhodou.

- Jedinečná kvalita nakupovaného zboží

Kvalita sýrů, které společnost XY nakupuje od francouzských výrobců, v České republice nemá obdoby. Zákazník, který touží po tom nejlepším francouzském sýru, který je ke koupi ve francouzských sýrárnách, ho v ČR dostane jen ve společnosti XY či v některé z restaurací, jejichž dodavatelem je zkoumaná společnost.

5.1.2. Slabé stránky nákupního procesu

- Absence dlouhodobého hodnocení kvality

Ve společnosti XY dochází ke kontrole dodávek i kontrole kvality sýrů během prodeje. Pokud dojde k problému s kvalitou některého ze zboží, což se dle získaných informací odehrává nepravidelně, dochází k okamžitému řešení problému s dodavatelem. Ve firmě však chybí dlouhodobá evidence těchto problémů s kvalitou, což může vést k opakujícím se chybám či rostoucí nepřehlednosti v případě, že by se počet dodavatelů navýšil. Řešením absence hodnocení kvality u nakupovaného zboží může být ve společnosti XY zavedení jednoduchého záznamového systému, online nebo pomocí záznamového archu, který usnadní orientaci v případných opakujících se chybách či nedostacích jednotlivých kusů nakoupeného zboží, celých dodávek, ale také dodavatelů.

- Nedostatečná kapacita skladu

Společnost XY disponuje pouze omezenou kapacitou svého skladu umístěného v zadní části provozovny. Skladová plocha 10 m² navyšuje společnosti XY v nejvytíženějších měsících roku náklady na přepravu zboží z Francie kvůli nutnosti častějších dodávek a zamezuje možnému předzásobení. Je na zvážení, zda tyto dočasně zvýšené dopravní náklady převáží náklady spojené s navýšením skladovacích kapacit, jejichž zřízením by během nejvytíženějších měsíců došlo ke snížení dopravních nákladů a společnost XY by se již nemusela vystavovat riziku, že nebude schopna uspokojit svého zákazníka. Při hledání optimálního řešení této otázky je potřeba brát v potaz také dlouhodobé plány společnosti XY, které zahrnují zřízení další provozovny do roku 2020.

- Neobjektivní způsob výběru dodavatelů lahvových vín

Proces výběru dodavatelů lahvových vín sice bere v potaz řadu kvalitativních (vhodnost k párování se sýry) i kvantitativních (cena za lahev, cena za přepravu, množství vhodných vín) parametrů, těmto parametrům však není přiřazena konkrétní důležitost a hodnocení je proto značně subjektivní. Pokud by jednotlivé parametry byly ohodnoceny váhou a byly začleněny např. do scoringového modelu, míra subjektivity při výběru dodavatele by se značně snížila. Společnost XY by si zároveň při tvorbě tohoto modelu mohla ujasnit své priority a do modelu je zahrnout. Při této příležitosti by bylo vhodné zvážit rozšíření sledovaných parametrů např. o dobu dodání, platební podmínky, množstevní slevy apod.

- Absence krytí měnového rizika

Společnost XY operuje s měnami euro a česká koruna. Případné kurzové výkyvy však nemá nijak zajištěné, což přináší rizikový faktor do finančního plánování. Aby se předcházelo hrozbě spojené s oslabením české koruny, nabízí banky podnikatelům produkty, které kryjí měnové riziko. Jedná se o měnové forwardy.

“Kupující forwardového kontraktu se zavazuje, že v dohodnutém termínu (v den splatnosti forwardu) nakoupí příslušnou cizí měnu za v současnosti dohodnutý kurz. A to bez ohledu na to, jaký bude k datu splatnosti kurz na promptním trhu. Motivem kupujícího je chránit se proti případnému zhodnocení zahraniční měny.

Prodávající forwardového kontraktu si zabezpečuje prodej příslušné měny v budoucím termínu za dohodnutý forwardový kurz a kryje se tedy před znehodnocením cizí měny.”⁶¹

Vývoj kurzu české koruny za posledních deset let byl relativně stabilní. Průměrný kurz se pohyboval v mezích od 24,59 do 27,54 Kč za 1€. ⁶² Ačkoliv se na základě minulého vývoje riziko náhlého oslabení české koruny jeví jako poměrně nízké, analýza provedená agenturou Bloomberg Economics považuje českou korunu za nejnadhodnocenější měnu⁶³, z čehož vyplývá, že je nutné brát toto riziko v potaz.

„Podle Bloombergu je nyní férový kurz koruny vůči euru zhruba 29 korun, tedy o 11,4 procenta slabší, než je současných 25,9 koruny za euro.“⁶⁴

Pokud by se férový kurz, o kterém hovoří agentura Bloomberg, stal skutečností, znamenalo by to pro společnost XY relativní růst pořizovací ceny zboží nakoupeného v eurech. Společnost XY by tedy měla zhodnotit nabídku bank v oblasti měnových forwardů, aby zjistila náklady na eliminaci měnového rizika a tyto náklady porovnat s přínosy, které z garantovaného kurzu plynou.

5.1.3. Identifikace hrozeb

- Oblast konkurence a potenciální konkurence především v online obchodu.

Je důležité, aby společnost XY i nadále nakupovala zboží nesrovnatelné svou kvalitou, kterému dá zákazník přednost i při vyšší ceně oproti té, za kterou podobné zboží nabízí konkurent. Společnost XY při vyváření objednávky vždy vybírá, kromě tradičních sýrů, které se osvědčily u zákazníků, také několik speciálních sýrů, které jsou v nabídce krátkodobě, pokud zákazník nežádá jinak. Vzhledem ke konkurenci objevující se ve stále

⁶¹ Měnové forwardy. Mendelova univerzita v Brně, Provozně ekonomická fakulta, Ústav financí [online] [cit. 25.07.2018]. Dostupné z https://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/zobraz_cast.pl?cast=12154

⁶² Statistiky vývoje koruny vůči euru či dolaru - Finance.cz. Finance.cz - daně, banky, kalkulačky, spoření, kurzy měn [online]. [cit. 28.07.2018] Dostupné z: <https://www.finance.cz/makrodata-eu/menove-ukazatele/statistiky/kurzy-czk/>

⁶³ Česká koruna je podle analýzy Bloombergu nejnadhodnocenější měna. | byznys.ihned.cz | [online], 20. 7. 2018 [cit. 2018-07-28]. Dostupné z: <https://www.byznys.ihned.cz/c1-66198290-euro-za-29-korun-ceska-koruna-je-podle-analyzy-bloombergu-nejnadhodnocenejsi-menou-na-svete-predstihla-i-cinsky-juan>

⁶⁴ Česká koruna je podle analýzy Bloombergu nejnadhodnocenější měna. | byznys.ihned.cz | [online], 20.7.2018 [cit. 2018-07-28]. Dostupné z: <https://www.byznys.ihned.cz/c1-66198290-euro-za-29-korun-ceska-koruna-je-podle-analyzy-bloombergu-nejnadhodnocenejsi-menou-na-svete-predstihla-i-cinsky-juan>

rozšířenějším online obchodování je velmi podstatné chování společnosti ke svým zákazníkům.

Úkolem pro nákup a cestou k udržení konkurenceschopnosti je vytváření exkluzivních smluv se stávajícími dodavateli a znemožnění konkurentům, včetně těch potencionálních, využívat služby klíčových dodavatelů společnosti XY. Stejně důležité je pro společnost XY zachování svého know-how a udržování kontaktů se svými zahraničními partnery, především s lokálními výrobci sýrů ve Francii.

- Hrozba spojená se substituty

Je důležité, aby se společnost XY pro odvrácení této hrozby zaměřila na vytváření stálé, věrné a spokojené klientely. Nákupčí může také využít síť dodavatelů jako zdroj informací pro odhalení současných trendů v sýrařském odvětví ve Francii a jejich možné přenesení na tuzemský trh.

- Rostoucí vyjednávací síla zákazníků

Řešením ke snížení vyjednávací síly zákazníků je poskytování zboží ve vysoké kvalitě, kterou žádný konkurent nemůže nabídnout. Se zvyšující se kvalitou roste i spokojenost zákazníka, který musí vědět, že lepší francouzský sýr, než ten prodávaný společností XY, v České republice nekoupí.

- Trend lokálních potravin

Hrozbu spojenou s popularizací a propagací lokálních potravin není možné pro společnost XY odvrátit tím, že by vyměnila své zahraniční dodavatele za lokální, takový krok by zcela odporoval jejímu podnikatelskému záměru. V tomto směru může společnost XY podniknout pouze opatření týkající se propagace nakoupeného zboží. Bylo by vhodné zdůraznit původ sýrů, které společnost XY nakupuje od malých výrobců ve Francii a podporuje tím růst mikro podnikatelů v tamějších regionech.

5.1.4. Identifikace příležitostí

- Slabá vyjednávací síla dodavatelů

Pro společnost XY je do budoucna vhodné a výhodné smluvní zajištění exkluzivity s nejdůležitějšími ze svých dodavatelů, včetně předem smlouvaného cenového rozpětí, kde se nakupované zboží bude pohybovat. Vyjednávací síla dodavatelů lahvového vína obvykle není na současném trhu vysoká. Nákupčí společnosti XY proto může při nákupu francouzského vína vyjednat velmi výhodné podmínky.

- Zvyšující se kupní síla zákazníků

Příležitostí pro společnost XY je současný stav české ekonomiky zejména zvyšování kupní síly obyvatel a nízká nezaměstnanost spojená s růstem mezd. Když obyvatelé disponují větším objemem financí, mají také větší vůli utracet své peníze například za výběrové zboží, kterým mohou být právě francouzské sýry. Pro společnost XY tato příležitost znamená vyvinutí maximálního úsilí pro získání nových zákazníků (například z řad potencionálních zákazníků, kteří si dřív nemohli a nechtěli koupit dražší avšak kvalitnější potraviny z důvodu nedostatku financí). To, že se z těchto nových zákazníků stane stálá klientela, může společnost XY zařídit udržením výjimečné kvality nakupovaného zboží a svým osobním přístupem a dobře mířenou odbornou radou pro každého jednotlivého zákazníka. Vytvořením stálé klientely si společnost XY zajistí věrnost svých zákazníků i v ekonomicky nepříznivé době. Pro nákup je tato příležitost možným impulzem ke zvýšení nakupovaného objemu zboží a rozšíření nabízeného sortimentu o sýrové speciály.

- Plánované otevření další provozovny

Tento krok bude pro společnost XY s největší pravděpodobností příležitostí k vlastnímu růstu a k rozšíření okruhu svých zákazníků. Jistě ovlivní také stávající organizaci nákupu například rozšířením sítě dodavatelů, zakoupením vlastní chladicí dodávky pro transport zboží po Praze, rozšířením řad stálých zaměstnanců a jejich proškolení. Změna se bude dotýkat také objemu nakupovaného zboží a jeho skladování, jelikož společnost XY bude operovat s dvěma provozovnami.

6. Shrnutí nákupní strategie společnosti XY

Nákupní strategie společnosti XY se podřizuje obchodní strategii podniku a formě konkurenčního boje. Zkoumaná společnost si zvolila cestu strategie diferenciacce s úzkými cíli. Jelikož se zaměřuje na obchod s velice specifickým zbožím, kvalitními převážně francouzskými sýry a klientela maloobchodní jednotky je úzká. Podnik cílí na nadšence kvalitní gastronomie, kteří jsou ochotni zaplatit za výběrové zboží o něco vyšší cenu a proto má volba této generické strategie smysl a je pro společnost XY absolutně vhodná.

Sumarizace sourcingové strategie společnost XY je vyobrazena v Tabulka 1: Shrnutí sourcingové strategie z kvantitativního a geografického hlediska. Dle zjištěných informací se tato dílčí strategie jeví jako vhodná. Global sourcing francouzských sýrů přináší společnosti konkurenční výhodu a lokal sourcing v případě nákupu vín a suchých klobás šetří společnosti náklady spojené s dopravou. V případě nákupu suchých klobás je aplikován z hlediska počtu dodavatelů single sourcing, tedy zásobování jediným dodavatelem. V současné chvíli tato skutečnost pro společnost XY neznamena podstatnou hrozbu, avšak v budoucnu, s otevřením nové provozovny, kdy se také zvýší nakupovaný objem klobás, by bylo vhodné, aby jednatel společnosti alespoň vyhledal další potencionální dodavatele tohoto zboží. Eliminuje tímto krokem potencionální ztrátu v případě, že by jediný současný dodavatel nemohl uskutečnit svou dodávku.

V oblasti dodavatelsko-odběratelských vztahů společnost XY upřednostňuje dlouhodobou spolupráci s menším počtem prověřených dodavatelů, jejichž výběr probíhá subjektivně, většinou na základě osobní známosti. Taková volba dodavatele je jistě vhodná při nákupu francouzských sýrů, kde je osobní známost s malými francouzskými výrobci sýrů konkurenční výhodou, méně vhodnou je při výběru dodavatele suchých klobás. Slabou stránkou je ve společnosti způsob výběru dodavatele vína. Tato slabá stránka je podrobně popsána i s návrhem na řešení v předchozí kapitole 53 Slabé stránky nákupního procesu.

Pokud bude rozšiřovat společnost XY své portfolio dodavatelů, bylo by vhodné vytvořit systém hodnocení dodavatelů (např. pomocí scoringového modelu), který v tuto chvíli ve společnosti XY neexistuje, a objektivní způsob jejich výběru (např. metodou ABC).

Současná strategie dodavatelsko-odběratelských vztahů ve společnosti XY je pro ni vhodná jen částečně, vzhledem k předchozím doporučením a s odhalením slabých stránek této strategie.

Strategie řízení zásob je ve zkoumané firmě řízena poptávkou. Tento způsob zásobování je pro společnost XY relevantní vzhledem k výkyvům poptávky, ke kterým dochází v průběhu roku, což dokazuje Obrázek 5: Vývoj objemu nákupu v průběhu roku 2017. Současná strategie řízení zásob poptávkou je zvolena absolutně vhodně.

Kontrola nákupu ve společnosti XY samostatně neprobíhá, stejně jako systematická kontrola kvality nakupovaného zboží. Při současném počtu dodavatelů je absence kontrolních nástrojů pochopitelná. Bylo by však dobré zvážit systém pravidelné kontroly nákupu, až bude otevřena nová pobočka. Tento krok povede k větší přehlednosti, zejména pokud se rozšíří dodavatelská síť.

Vzhledem k výsledkům vycházejícím z provedené situační analýzy a analýzy jednotlivých dílčích strategií může být současná nákupní strategie společnosti XY označena jako částečně vhodná strategie, neboť byly zjištěny jak pozitivní stránky procesu a mnohé dobře fungující postupy, tak bylo objeveno několik nedostatků uvedených v této a předchozí kapitole 5 Zhodnocení nákupního procesu a návrh na možná zlepšení. Tam jsou také uvedena doporučení ke změně jednotlivých nedostatků, která by pro stávající nákupní strategii společnosti XY mohla být přínosná.

ZÁVĚR

Práce se zabývala analýzou nákupní strategie společnosti XY. V teoretické části této bakalářské práce bylo nejprve definováno postavení nákupu v podniku a popsány jeho funkce a cíle. Toto zasazení nákupu do podnikového kontextu bylo dále rozvinuto o obecný popis nákupního procesu s představením vlivů a faktorů působících na nákupní rozhodování.

Kapitolou řízení nákupu byla představena situační analýza se svými nástroji pro zmapování důležitých okolností vně i uvnitř podniku, kterým je třeba nákup přizpůsobit. Nákupní strategie skládající se z jednotlivých úkolů, např. řízení zásob či volba strategických zásad jako je koncepce sourcingu a výběr dodavatelů, byla definována v další kapitole této práce.

Teoretická východiska zpracovaná v první části této práce byla použita pro vypracování části druhé, praktické.

Poté, co byla společnost XY v první kapitole praktické části charakterizována, včetně představení nákupního segmentu společnosti, byla v souladu s cílem práce provedena situační analýza společnosti XY, ze které vyplynuly jasné příležitosti, hrozby, silné stránky a slabiny jejího nákupního procesu.

Kvalita sýrů, které společnost XY nakupuje od francouzských výrobců, v České republice nemá obdoby, proto byla tato skutečnost zařazena mezi silné stránky podniku. Dále se společnost XY může pyšnit prověřenými dlouholetými vztahy s francouzskými dodavateli, což lze považovat za významnou konkurenční výhodu.

Na druhou stranu byly v nákupní strategii společnosti XY také zjištěny nedostatky. Jedním z nejvýznamnějších se jeví nedostatečná kapacita skladu, která zvyšuje v nejvytíženějších měsících náklady na přepravu a způsobuje neschopnost uspokojit zákazníka v případě, že byl jeho oblíbený sýr vyprodán. Jako řešení této slabiny bylo navrženo propočítání dopravních nákladů a jejich porovnání s náklady spojenými s navýšením skladovacích kapacit. Při hledání optimálního řešení této otázky je potřeba brát v potaz také dlouhodobé plány společnosti XY, které zahrnují zřízení další provozovny do roku 2020.

Další zjištěnou slabou stránkou bylo odhalení neobjektivního způsobu výběru dodavatelů lahvových vín, která probíhá formou porovnání nabídky. Aby tento způsob výběru dodavatele získal na objektivitě, bylo navrženo vytvoření scoringového modelu, který může být pro společnost XY v tomto ohledu příležitostí k ujasnění si priorit. Nezanedbatelnými nedostatky v nákupním procesu zkoumané společnosti byly určeny také absence dlouhodobého hodnocení kvality a absence krytí měnového rizika. Jelikož operuje společnost XY s měnami euro a česká koruna, nezajištěné kurzové výkyvy přináší rizikový faktor do finančního plánování. V tomto případě bylo společnosti doporučeno využití služeb měnového forwardu.

Následně bylo v praktické části této práce analyzováno nákupní rozhodování společnosti XY. Jedním z nejpodstatnějších faktorů ovlivňující nákupní rozhodování zkoumané firmy je maloobchodní poptávka po zboží, která je úzce spjatá s ročním obdobím. Tato skutečnost byla znázorněna grafem (Obrázek 5: Vývoj objemu nákupu v průběhu roku 2017) vytvořeným na základě informací získaných z interních dokumentů společnosti XY.

Kopírující posloupnost teoretické části byly dále v praktické části analyzovány jednotlivé úkoly nákupu a dílčí strategie. V závěrečné kapitole 6, Shrnutí nákupní strategie společnosti XY, byl vytvořen sumarizující přehled těchto dílčích strategií, přičemž byly jednotlivě hodnoceny.

Po vyhodnocení výsledků situační analýzy a analýzy dílčích strategií byla stávající strategie nákupu společnosti XY označena jako částečně vhodná strategie. Byly totiž zjištěny jak pozitivní stránky nákupního procesu a mnohé dobře fungující postupy, například volba dodavatele francouzských sýrů či strategie zásob řízená poptávkou, tak bylo objeveno několik nedostatků výše uvedených. Návrhy a doporučení, které mohou být použity pro jejich odstranění, jsou podrobně zformulovány v kapitole 5 Zhodnocení nákupního procesu a návrh na možná zlepšení.

Cílem této práce bylo zhodnotit na základě analýzy nákupní strategie společnosti XY, zda je stávající nákupní strategie podniku vhodná či nikoliv. Shrnutím stávající nákupní strategie a formulací návrhů, které mohou být použity pro odstranění zjištěných nedostatků, byl cíl práce naplněn.

RÉSUMÉ

Le présent mémoire s'intéresse à la stratégie d'achat et son analyse dans une entreprise choisie.

La partie théorique de ce travail commence avec la définition du domaine d'achat et la description du processus et la gestion de l'achat. Les chapitres suivantes portent sur la description de l'analyse situationnelle et des stratégies partielles qui forment la stratégie d'achat de l'entreprise.

La collaboration sur ce mémoire a été réalisée avec une entreprise XY appartenant à un groupe de PME. Son sujet d'activité est l'achat et la vente de fromages français de qualité, de vins et de saucissons et elle est active dans le domaine de commerce en détail même dans le commerce en gros.

La définition théorique de la stratégie d'achat permet d'analyser les connaissances acquises dans la partie suivante, la partie pratique. Les informations importantes viennent des ressources internes de l'entreprise XY. Après avoir décrit le sujet de son activité et la structure des biens qu'elle achète, il commence l'analyse de l'environnement de l'entreprise. D'abord il s'est fait l'analyse de l'environnement extérieure, puis intérieure. Sur la base des résultats de cette analyse en identifiant les forces (Strengths), les faiblesses (Weaknesses), les opportunités (Opportunities) et les menaces (Threats), il est proposé des options pour améliorer le processus d'achat dans l'entreprise. À la fin du document la stratégie d'achat actuelle est jugée et évaluée comme partiellement satisfaisante avec la nécessité de certains changements déjà proposés dans l'analyse SWOT.

SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ

Tabulka 1: Shrnutí sourcingové strategie z kvantitativního a geografického hlediska...47	
Tabulka 2: Příklad porovnání nabídky lahvového vína.....50	
Obrázek 1: Základní charakteristiky nákupu13	
Obrázek 2: Možný rozsah funkce nákupu ve firmě zahrnující všechny aspekty.....15	
Obrázek 3: Schéma SWOT analýzy.....23	
Obrázek 4: Struktura nákupního sortimentu vybrané společnosti34	
Obrázek 5: Vývoj objemu nákupu v průběhu roku 201744	
Obrázek 6: Původ a počet dodavatelů dle druhu zboží48	
Obrázek 7: Proces výběru dodavatele49	

ZDROJE

Literatura:

ČERVENÝ, Radim. Strategie nákupu: krok za krokem. V Praze: C.H. Beck, 2013. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-414-8.

HORÁKOVÁ, Helena a Jiří KUBÁT. *Řízení zásob: logistické pojetí, metody, aplikace, praktické úlohy*. 3. přeprac. vyd. Praha: Profess, 1999. Poradce controllingu. ISBN 80-85235-55-2.

CHARRON, Jean-Luc a Sabine SÉPARI. Organisation et gestion de l'entreprise. Paris: Dunod, 1998. DECF manuel & applications. ISBN 2-10-003033-7

JUROVÁ, Marie. *Obchodní logistika: (pro obory ekonomika a management)*. Vyd. 2., přeprac. a dopl. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2009. ISBN 978-80-214-3852-1.

KITA, Jaroslav. Nákup a predaj: základné obchodné funkcie výrobného podniku. Bratislava: Iura Edition, 2010. Ekonómia. ISBN 978-80-8078-380-8.

LUKOSZOVÁ, Xenie. *Nákup a jeho řízení*. Brno: Computer Press, 2004. Vysokoškolské učebnice (Computer Press). ISBN 80-251-0174-6.

PORTER, Michael E. Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-11-2.

SOLLISH, F. – SEMANIK, J. *The procurement and supply Manager's Desk Reference*. 2nd Edition. John Wiley& Son, 2012. ISBN 9781118130094

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

TOMEK, Jan a Jiří HOFMAN. *Moderní řízení nákupu podniku*. Praha: Management Press, 1999. ISBN 80-85943-73-5

Internetové zdroje:

Analýza pěti sil 5F (Porter's Five Forces). | ManagementMania.com | [online]. Wilmington (DE) 2011-2018, 22. 05. 2016 [cit. 2018-03-09]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/analyza-5f>

Certifikace systémů managementu kvality dle ISO 9001, certifikace ISO | TÜV SÜD Czech. | TÜV SÜD Czech [online], 12. 01. 2016 [cit. 2018-03-29]. Dostupné z: <https://www.tuv-sud.cz/cz-cz/cinnosti/audit-a-certifikace-systemu/certifikace-systemu-managementu-kvality-dle-iso-9001>

Česká koruna je podle analýzy bloombergu nejnadhodnocenější měna. | byznys.ihned.cz | [online], 20. 7. 2018 [cit. 2018-07-28]. Dostupné z: <https://www.byznys.ihned.cz/c1-66198290-euro-za-29-korun-ceska-koruna-je-podle-analyzy-bloombergu-nejnadhodnocenejsi-menou-na-svete-predstihla-i-cinsky-juan>

České stravování se mění, přichází trend zdravé čerstvé stravy | Muzemejistzdraveji.cz. Můžeme jíst zdravěji – zdravá a kvalitní strava | Muzemejistzdraveji.cz [online]. Copyright © Media Advice, 2015, 6. 10. 2016 [cit. 2018-07-25]. Dostupné z: <https://www.muzemejistzdraveji.cz/rady-a-tipy/ceske-stravovani-se-meni-prichazi-trend-zdrave-cerstve-strav>

European purchasing power climbs by a nominal 1.9 percent. Press release | GfK Global. Growth from Knowledge | GfK Global [online]. 07. 11. 2017 Copyright © GfK 2018 [cit. 2018-07-25]. Dostupné z: <https://www.gfk.com/insights/press-release/purchasing-power-europe-2017/>

EUR-Lex - 32002R0178 - CS. EUR-Lex — Access to European Union law — choose your language [online]. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/HTML/?uri=CELEX:32002R0178&qid=1532857979888&from=CS>

EUR-Lex - 32004R0852 - CS. EUR-Lex — Access to European Union law — choose your language [online], 2004 [cit. 2018-07-25]. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/HTML/?uri=CELEX:32004R0852&rid=9>

France wants more ambitious, tougher EU budget – POLITICO. European Politics, Policy, Government News - POLITICO [online]. Copyright © 2018 POLITICO SPRL [cit. 2018-07-25]. Dostupné z: <https://www.politico.eu/article/emmanuel-macron-france-wants-more-ambitious-tougher-eu-budget/>

Měnové forwardy. Mendelova univerzita v Brně, Provozně ekonomická fakulta, Ústav financí [online], 2008 [cit. 2018-07-23]. Dostupné z: https://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/zobraz_cast.pl?cast=12154

Míry zaměstnanosti, nezaměstnanosti a ekonomické aktivity - květen 2018 | ČSÚ. Český statistický úřad | ČSÚ [online]. 02. 07. 2018 [cit. 2018-07-25]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/miry-zamestnanosti-nezamestnanosti-a-ekonomicke-aktivity-kveten-2018>

Plasty na jedno použití: nová pravidla EU omezí množství odpadků v mořích, Tisková zpráva Evropská komise [online]. Brusel 28. 5. 2018 [cit. 2018-07-23]. Dostupné z: http://europa.eu/rapid/press-release_IP-18-3927_cs.htm

Statistiky vývoje koruny vůči euru či dolaru - Finance.cz. Finance.cz - daně, banky, kalkulačky, spoření, kurzy měn [online], 2017 [2018-07-28]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/makrodata-eu/menove-ukazatele/statistiky/kurzy-czk>

Úřední věstník Evropské unie - EUR-Lex. EUR-Lex — Access to European Union law — choose your language [online]. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/oj/direct-access.html?locale=cs>

Volný pohyb zboží | Fakta a čísla o Evropské unii | Evropský parlament. [online], 11-2017 [cit. 2018-07-23]. Dostupné z: <http://www.europarl.europa.eu/factsheets/cs/sheet/38/volny-pohyb-zbozi>

Vysokoškoláků rapidně přibývá | ČSÚ. Český statistický úřad | ČSÚ [online]. 3. 11. 2016 [cit. 2018-07-23]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vysokoskolaku-rapidne-pribyva>