



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



OBCHODNÍ  
AKADEMIE  
PŘEROV

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

<b>Registrační číslo projektu:</b>	<b>CZ.1.07/1.5.00/34.0498</b>
<b>Název projektu:</b>	<b>OA Přerov – Peníze středním školám</b>
<b>Číslo a název oblasti podpory:</b>	<b>1.5 – Zlepšení podmínek pro vzdělávání na středních školách</b>
<b>Realizace projektu:</b>	<b>02. 07. 2012 – 01. 07. 2014</b>

<b>Autor:</b>	<b>Vladimíra Trnčáková</b>
<b>Období vytváření výukového materiálu:</b>	<b>11/2013</b>
<b>Ročník:</b>	<b>4.</b>
<b>Tematická oblast, předmět (klíčová slova):</b>	<b>Organizační struktura FIF, referent nákupu</b>
<b>Způsob použití výukového materiálu ve výuce:</b>	<b>Individuální samostatná práce v hodinách prostřednictvím ICT</b>

## REFERENT NÁKUPU

### Jaké vzdělávání v nákupu? Něco takového existuje?

No upřímně řečeno (vlastně psáno), nebude to asi veselé psaní. Je totiž velkým paradoxem, že ačkoli profese nákupců je pro firmy klíčová, tak většina nákupců nákup nestudovala. Nákup se totiž nikde vystudovat nedá. Na nákupčího se nejde ani vyučit, ani udělat maturitu, ani vystudovat vysokou školu. S příchodem soukromých škol už se dá vystudovat lecjaký obor, ale nákup ne. Možná jako dílčí předmět nákup ano, ale jako obor ne. Prodej se jako obor vyučuje, management se jako obor vyučuje, finance se jako obor vyučují, personalistika se jako obor vyučuje, a nákup nic.

A přitom, když někdo prodává a je vystudovaný v prodeji, tak někdo přece musí na druhé straně nakupovat, a ten vystudovat nemůže.

### Nákup není jen vyjednávání

**Měkké dovednosti** – umění vyjednat osobně, po telefonu, mailem, s různými typy dodavatelů. Tvoří však pouze malou část činnosti nákupců. Tu podstatnou část, jak nastavit proces, jak sestavit směrnice, jak nastavit organizaci, jak rozdělit činnosti, jak vybrat dodavatele, jaké metody použít při výběru dodavatele, jak pracovat s nákupním požadavkem, jak pracovat s rozpočtem, jak postupovat při nákupu investice, oprav.

**NÁKUP NENÍ VYJEDNÁVÁNÍ! NÁKUP JE KOMPLEXNÍ PROCES A VYJEDNÁVÁNÍ JE POUZE JEHO MALILINKATÁ ČÁST.** A navíc část, která postupně ztrácí svůj význam. S rozvojem IT technologií přichází nové moderní nástroje, které nahrazují klasické vyjednávání tak je známe. A obsah práce nákupce se proto velmi silně a velmi rychle mění. Mění se především směrem k sledování trhu, znalosti dodavatelů, přípravy zadání předmětu nákupu, mění se v plnohodnotného partnera ostatních profesí ve firmě, mění se v profesi, která spolutvoří rozpočet, v profesi, která má stále silnější vliv na vnitřní chod firmy. Není to již ten klasický nákup, který dostane podklad, pozve

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

dodavatele a vyjednává. Z nákupce se stává komplexní profese vyžadující průřezové znalosti. Schopnost vyjednávat zdaleka nestačí. A něco takového opravdu nikdo systematicky nevyučuje.

### Strategie nákupu

Každá společnost musí mít představu o budoucím vývoji svého nákupu a to nejlépe v delším časovém úseku. Tato představa by měla zahrnovat rozdílný přístup k nakupovaným položkám či službám a to s ohledem na důležitost či význam pro společnost. Tento rozdílný přístup je nezbytným předpokladem účinné nákupní strategie a úspěchu firmy jako takové.

Správnou nákupní strategii můžete určit i intuitivně. Ale pokud se tak stane, jakou máte jistotu, že jste se rozhodli správně. O co konkrétně se bude Vaše rozhodování opírat? Jak můžete garantovat, že v ní opravdu zohledníte všechny změny a nové příležitosti?

Systematický přístup ke shromažďování a analyzování dat, k předvídání tržních příležitostí či hrozeb, jako nezbytný základ pro rozhodování strategického charakteru, nikdy nemůže být na škodu a já jsem jeho zastáncem.

Účinná **strategie nákupu** materiálu/položek či služeb by měla vyjadřovat základní představu o tom, jakým způsobem budou dosaženy stanovené cíle.

Obvykle při stanovení cíle nákupu bývají zpravidla určeno těchto **pět pravidel: materiály a služby nakupovat ve správné kvalitě, kvantitě a čase, od správného a bezpečného dodavatele, ve správné ceně.**

A jaké obecně známé strategie k jejich naplnění můžete použít? Je jich několik a každý manažer nákup musí vybrat tu, která nejlépe vyhovuje adekvátním podmínkám dané společnosti. Protože není možné říci, že to, co osvědčilo jedné firmě, bude stejně dobře fungovat u jiné.

- Single sourcing – orientace na jednoho dodavatele.
- Double sourcing – zajištění dodávek jedné kategorie od dvou dodavatelů.
- Multiple sourcing – nákup jedné kategorie je rozdělen mezi více dodavatelů.
- Modular sourcing – dodávání komplexnějších výrobních sestav.
- Global sourcing – zajištění nákupu zboží a služeb na globálním trhu napříč hranicemi.
- Total cost of ownership – výběr dodavatele je uskutečněn na základě porovnání přímých i nepřímých nákladů, nákladů na provoz, údržbu a likvidaci.
- V neposlední řadě jsou to pak čtyři základní strategie nákupu (realizace výběrových řízení, standardizace nákupu a zavedení e-Procurementu, vytváření partnerství, zabezpečení dodávek), na které se podíváme podrobněji.

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

### Čtyři základní strategie nákupu a vztahů s dodavateli

nakupované materiály či služby lze rozdělit podle dvou proměnných faktorů:

- **profit impact** (vliv nakupovaných položek na ziskovost se posuzuje s ohledu celkového nakoupeného objemu nebo vlivu na kvalitu výrobků)
- **a supply risk** (riziko dodání je posuzováno s ohledem na dostupnost, na počet dodavatelů, intenzitu konkurenčního prostředí, možnost uskladnění či možnost volby substitučního výrobku).

**Oba tyto faktory pak mají nízký nebo vysoký vliv.** Výsledkem je matice 2 x 2 sloupce a řady rozdělující nakupované portfolio do čtyř oblastí (obrázek č. 1):

- Leverage – vlivné či klíčové,
- Strategic – strategické,
- Noncritical – bezproblémové,
- Bottleneck items – úzkoprofilové položky.

**Příčemž každá oblast vyžaduje jiný přístup – jinou nákupní strategii a chování.**

**Na základě tohoto přístupu pak rozeznáváme čtyři základní nákupní strategie:**

- realizace výběrových řízení,
- standardizace nákupu a zavedení e-Procurementu,
- vytváření partnerství,
- zabezpečení dodávek.



Obrázek – Analýza nákupního portfolia



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



OBCHODNÍ  
AKADEMIE  
PŘEROV

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Všeobecné podmínky rozřazení nakupovaného portfolia a způsob možného chování

Pro **určení správné strategie** je nutné provést rozdělení nakupovaného portfolia. Všeobecné podmínky pro rozřazení a následný způsob chování jsou následující.

**Strategické položky (Strategic items) – mají vysoký dopad na zisk, vysoké riziko nedodání:**

- vyžadují největší pozornost,
- je nutné rozvíjet dlouhodobé vztahy,
- pravidelně analyzovat možné riziko nedodání,
- připravit plán pro případ nenadálé události,
- zvážit možnost vlastní výroby.

**Úzkoprofilové položky (Bottleneck items) – mají nízký vliv na zisk, vysoké riziko nedodání:**

- malá možnost výběru dodavatele,
- dodavatelé často dominují trhu,
- hledat způsoby, jak kontrolovat dodavatele.

**Občas vlivné/klíčové položky (Leverage items) – mají vysoký dopad na zisk, nízké riziko nedodání:**

- zvážit možnost využití veškeré nákupní síly,
- zvážit možnost substitučních položek či dodavatelů,
- objednávat raději vyšší objem.

**Bezproblémové položky (Non-critical items) – mají nízký dopad na zisk, nízké riziko nedodání:**

- standardizovat položky,
- optimalizace výše objednávek,
- optimalizace výše zásob,
- zavést e-Procurement (maximálně zjednodušit a automatizovat nákup).

### **Základní typy dodavatelsko-odběratelských vztahů a jejich vzájemná závislost**

Obdobně, jako nakupované položky, tak i dodavatele je nutné rozdělit do různých segmentů. Ty jsou znázorněny na obrázku nazvaném **Analýza dodavatelského portfolia**. Čtyři kategorie

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

dodavatelů představují **základní typy dodavatelско-odběratelských vztahů** a jejich vzájemnou závislost:

- vysoká vzájemná závislost (strategičtí dodavatelé),
- nízká vzájemná závislost (dodavatelé bezproblémových položek),
- vysoká závislost dodavatele, nízká závislost kupujícího – kupující dominuje (dodavatelé vlivných/klíčových položek),
- nízká závislost dodavatele, vysoká závislost kupujícího – dominance dodavatele (dodavatelé úzkoprofilových položek).

**Míra závislosti dodavatele a kupujícího předurčuje i jejich vyjednávací sílu.**



Obrázek – **Analýza dodavatelského portfolia**

### Příklad aplikace v praxi

Z výše uvedeného textu vyplývá, že položky a dodavatele je nutné dělit do různých segmentů a že nákupní oddělení by mělo stanovit různé nákupní strategie, strategie **vyjednávání s dodavateli**. Příslušná strategie by měla vycházet a respektovat to, jakou vyjednávací silou oddělení nákupu disponuje (viz níže uvedený obrázek).

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ



Obrázek - Síla společnosti versus síla dodavatelského trhu

U dodavatelů bezproblémových položek by mělo být Vaším cílem maximálně zefektivnit proces nákupu a proces objednávání, dále pak hledat způsoby, jak využít Vaši vyjednávací sílu. Maximální využití vyjednávací síly pro vyjednání lepších podmínek rovněž platí u dodavatelů klíčových položek.

K zefektivnění **nákupního procesu** a zvýšení vyjednávací síly Vám pomůže jeho elektronizace. Sem např. patří zavedení používání elektronických poptávek a aukcí.

Nákupní e-poptávky a především e-aukce bych použila na výběr dodavatele bezproblémových a rovněž vlivných/klíčových položek. E-aukce je mocný a účinný nástroj vyjednávání a pomůže Vám zvýšit Vaši vyjednávací sílu. To se obzvláště projeví v dostatečně intenzivním konkurenčním prostředí.

Ke **strategickým dodavatelům** je nutné přistupovat jiným způsobem. Zde najde své uplatnění vytváření dlouhodobého vyváženého partnerského vztahu. Abyste vyvážili vzájemnou vyjednávací sílu, tak určitě nic nezkazíte, pokud budete hledat způsoby na zvýšení té Vaší.

Je otázkou, zdali k tomu použít strategii orientace na jednoho dodavatele nebo naopak diverzifikovat možné riziko a soustředit se na dva dodavatele. Obě dvě strategie mají své výhody i nevýhody.

Rovněž k dodavatelům úzkoprofilových položek je nutné zvolit odlišný přístup. V tomto případě by se Vám do e-aukce či do obálkového výběrového řízení s největší pravděpodobností nikdo nepřihlásil. Dá se předpokládat, že dodavatelé v této kategorii nemají nouzi o zákazníky, a proto nemají zájem soutěžit či ztrácet čas vytvářením papírových nabídek.

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Pokud takové položky chcete, tak se musíte smířit s nemilou realitou – vyšší vyjednávací silou dodavatele. To může vést k tomu, že jste nuceni nakoupit za vyšší cenu, než jste původně zamýšleli, či nakoupit zboží na sklad a to i od více dodavatelů. Primárním cílem je zajištění dodávek požadovaného množství.

**Závěr**

Správná strategie nákupu určité skupiny položek či služeb by měla vyjadřovat základní představu o tom, jakým způsobem budou stanovené cíle dosaženy. Dále by měla zahrnovat rozdílný přístup k nakupovaným položkám či službám a to s ohledem na důležitost či význam pro společnost.

Není možné vyloučit, že intuitivně lze zvolit správnou cestu do dosažení cílů. V dlouhodobém časovém horizontu to však nelze považovat za nejlepší možné řešení.

V dlouhodobém časovém horizontu osobně upřednostňuji strategické rozhodování, které je založené na systematickém přístupu ke sbírání a analyzování dat či informací jak z interního prostředí firmy, tak analýze externího prostředí – především konkurence a nákupního trhu.

**Zdroje:**

---

OTÝS, Karel. *Vzdělávání v nákupu* [online]. [cit. 10.11.2013]. Dostupný na WWW: <http://www.otys-consulting.cz/blog/serial-o-nakupu/item/8-vzdelavani-v-nakupu.html>

AUTOR NEUVEDEN. *Strategie nákupu* [online]. [cit. 10.11.2013]. Dostupný na WWW: <http://www.eaukcebenefico.cz/strategie-nakup/>