

13. Nákupní strategie

Vzhledem k trvale rostoucímu významu nákupu v managementu podniků (kap. 2) je nedílnou součástí podnikové strategie i určení zásad řízení nákupních činností. Řadě strategických rozhodnutí jsme věnovali pozornost v předcházejících kapitolách. Smyslem této části publikace je shrnout a doplnit metody používané při formulaci zásobovací strategie.

Východiskem určení vhodné strategie je především portfoliová nákupní analýza. Vychází zejména z klasifikace ABC a XYZ nakupovaných položek (viz odd. 3.2. a 3.8) posuzující vliv položek na hospodaření firmy a ze situace na trhu odrážející postavení kupujících a prodávajících na příslušném segmentu trhu. Oba faktory vedly ke klasifikaci čtyř skupin výrobků a služeb v tab. 3.4. Pokusme se charakterizovat základní strategické zásady u těchto segmentů nakupovaného zboží a služeb.

13.1 Diferenciace nákupních strategií podle situace na trhu a významu nakupovaných položek pro firmu

Největší problémy činí formulace dlouhodobějších zásad řízení nákupu u **strategických položek**, tedy položek s mimořádným významem pro podnikání firmy, ale také s nejvyšším rizikem event. nedostatku vzhledem k převaze poptávky nad nabídkou. Strategie firmy by se proto měla v tomto případě opírat o tyto zásady:

- trvalé partnerské vztahy podložené dlouhodobými, minimálně ročními hospodářskými smlouvami,
- spolupráci v oblasti předvídání poptávky na delší časový horizont a návaznou koordinaci plánování,
- spolupráci ve výzkumu a vývoji,
- trvalý monitoring konkurenčních zákazníků dodavatele a změn jejich strategie,
- sledování a předvídání záměrů dodavatele v cenové politice,
- zpracování a aktualizaci možných náhradních řešení případného výpadku dodávek,
- centralizaci rozhodování až na nejvyšší stupeň řízení firmy.

Přebytek nabídky nad poptávkou u **substitučních položek** naopak umožňuje

- plně rozvinout výběrové řízení a využít optimalizačních rozhodovacích metod při výběru dodavatelů,
- vybrat jednoho až tři dodavatele, kteří nejlépe splňují zvolená kritéria,
- využívat vzájemné konkurence dodavatelů pro další snižování cen a zlepšování úrovně jejich služeb,
- uzavírat krátkodobější smlouvy na střední úrovni řízení,
- požadovat přesné plnění dodacích termínů.