

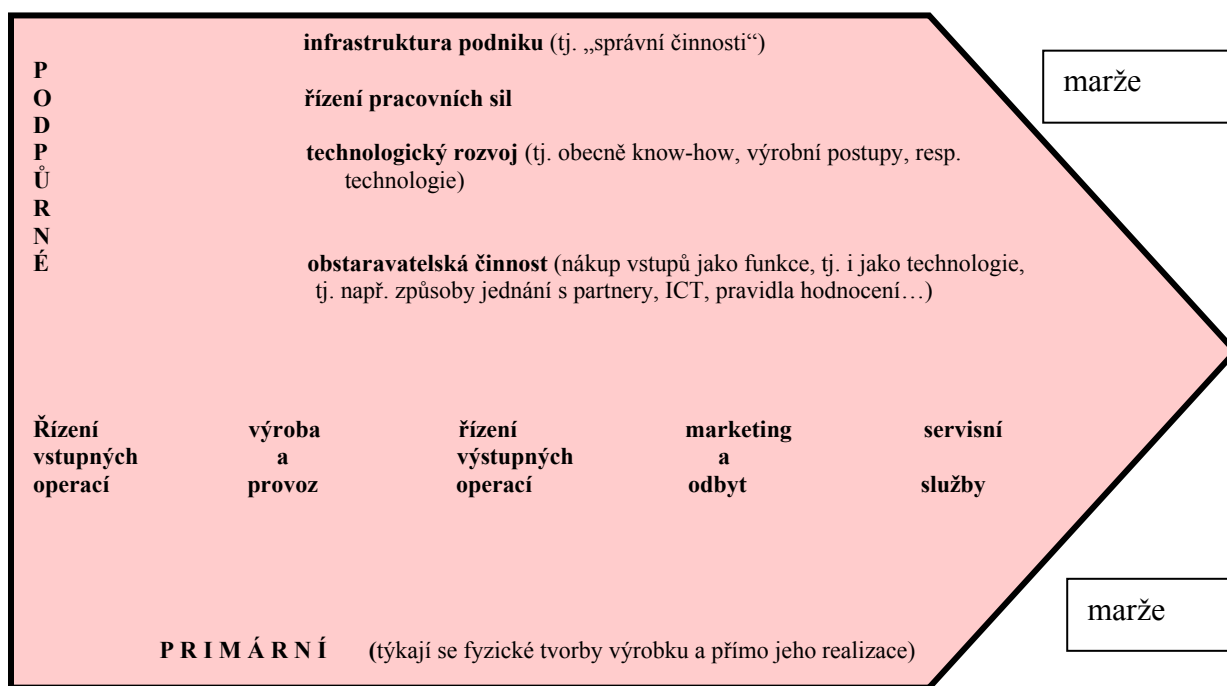
## OBSTARÁVACÍ (POŘIZOVACÍ, NÁKUPNÍ) FUNKCE

Zásobovací funkce je do určité míry ne zcela přesný pojem, pokud chceme postihnout procesy vstupu zdrojů do podniku. Je nutné zmínit se o dalších souvisejících pojmech, mezi které patří:

Obstarávání, pořízení – procurement – zjišťování zdrojů, nákup, doprava, resp. i balení a skladování

Nákup – purchase – nákup materiálů, služeb a jiných aktiv (všechny až na některé výjimky, např. přechodná aktiva jako náklady či příjmy budoucích období, kursové rozdíly aktivní – ne. Resp samozřejmě, že se většinou nenakupují peníze v hotovosti nebo peníze na účtech) a některých pasiv – cizí kapitál

- vstupy jsou důležité pro fungování podniku jako celku, tj. pro realizaci jeho dalších primárních aktivit – výrobních, resp. zpracovatelských anebo zušlechťovatelských či provozních operací, výstupní logistiku, prodej a marketing a poskytování služeb (členění dle Porterova Hodnotového řetězce – viz obrázek níže) **STRATEGICKÁ ROLE OBSTARÁVÁNÍ!**
- **OBSTARÁVÁNÍ – SPOJENÍ S EXTERNÍM PROSTŘEDÍM PODNIKU** - zákazníci, dodavatelé, konkurenti, kooperující podniky – mezoprostředí; vláda/y, životní prostředí, společnost, apod. z makroprostředí **A ROLE INTEGRÁTORA VNITŘKU PODNIKU**



PORTER, M., 1992, upraveno

- pouze 1 část logistických funkcí podniku, tzv. „inbound logistics“ v Porterově hodnotovém řetězci, tj. vstupní logistika anebo vstupní operace a toky do podniku
- z hodnotového řetězce, kde jde o:
  - přijetí
  - distribuce
  - uskladnění, zařazení, přiřazení, začlenění
  - skladování
  - ošetřování vstupů a to i v přeneseném slova smyslu

- *ač je potřebné poukázat na určitou omezenost anebo nedokonalost, lze převzít některé myšlenky pro zařazení obstarávací funkce podniku*
- vstupní logistika, právě tak jako i další primární činnosti – PŘÍMO PŘIDÁVAJÍ HODNOTU K PRODUKTU - jsou přímo provázány s podpůrnými činnostmi:
  - **zajišťování zdrojů**
  - technologický rozvoj
  - lidské zdroje
  - firemní infrastruktura (manažerské systémy)

**Resp. za tuto funkci podniku lze považovat kombinaci „zajišťování zdrojů, tj. obstarávatelská činnost“ a vstupní logistiky, tj. řízení vstupních operací. Rozdíl je zejména v hledisku času a v obsahu činností.**

- v nejširším významu se tedy v rámci obstarávací funkce zajišťují všechny vstupy do podniku, tj. materiálu, surovin, produktů pro všechny další možná použití, tj. jak ve výrobě, obchodě, tak při výrobě, administrativě atd., tj. nákup dlouhodobého majetku movitého i nemovitého a krátkodobého majetku. Znamená to, že se tedy obstarávají také finanční vstupy do podniku a tedy vlastně také kapitál. Kromě toho jsou předmětem obstarávání také lidé – zaměstnanci stálí i sezónní, služby – například vzdělávání, výzkum, reklama, doprava apod. A nakonec jsou to i informace pro analýzu úkolů, problémů a informací, rozhodování a řízení, resp. pro plánování, organizování, personální zajištění, přikazování, koordinaci a motivování (tj. vedení lidí), evidenci a kontrolu jak primárních, tak i podpůrných činností.
- vstupy jsou důležité pro fungování podniku jako celku, tj. pro realizaci jeho dalších primárních aktivit – výrobních, resp. zpracovatelských anebo zušlechťovatelských či provozních operací, výstupní logistiku, prodej a marketing a poskytování služeb (členění dle Porterova HŘ)

Na obstarávací funkci podniku se lze dívat z různých úhlů pohledu a popsat ji různými charakteristikami. Nicméně z hlediska potřeb ekonomiky a řízení je možné pro její vymezení využít základních otázek:

**Kdo?, Co?, S kým, Kde?, Kdy?, Jak?, Proč? Za co?**

### Otázka „CO?“

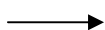
Vedle zmiňovaných finančních zdrojů, obstarání informací a lidí lze nabídnout následující přehled vstupů, které jsou nejčastěji předmětem obstarávací funkce:

#### **suroviny**

**procesní základní materiály, meziprodukty** – výrobky, které musí být dále opracovány, než získají podobu finálního výrobku, resp. opětovně pouze jeho části);

**doplňkový režijní materiál**, resp. suroviny /výrobky, které jsou používány k zajištění procesu přeměn i řízení v souvislosti s fungováním a užíváním jiných činitelů v podnikatelské či organizační činnosti (čistící prostředky, mazadla, kancelářské potřeby, ...);

**komponenty, díly, polotovary** (produkty, které jsou již úplně hotové a jsou určeny pro použití přímo do montáže, resp. vyžadují pouze minimální opracování či úpravu – plní specifické funkce ve finálním produktu);



--- NÁKLADY - -

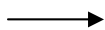
**zařízení** (nástroje, nářadí, stroje, dopravní prostředky, výrobní stroje, počítače, nábytek... - investiční zboží, které podporuje a uspokojuje výrobní, obchodní a manažerské potřeby uživatelů);

**systemy** (propojené výrobní, provozní zařízení, výrobní linky, informační systemy... - kombinované a systemově propojené investiční zboží nutné pro hladký a racionální průběh výrobních, obchodních, resp. dalších procesů v podniku);



-----ODPISY ----- resp. REŽIJNÍ NÁKLADY (MAZADLA, ČISTÍCÍ MATERIÁL, NÁHRADNÍ DÍLY A SOUČÁSTKY-----

**služby** (úkony pro výrobu, provoz, management, dopravu, prodej povýrobní a poprodejní procesy – většinou nehmotné povahy, ale přidávající značnou hodnotu)



----REŽIJNÍ NÁKLADY -----

jiné členění:

- ❑ nákup surovin, materiálů a výrobků k opětovnému prodeji
- ❑ nákup výše uvedeného pro vlastní potřebu – zpracování, montáž, tj. vlastní produkci či realizaci
- ❑ toho samého + služeb – pro zajištění provozu
- ❑ nákup materiálů, výrobků, služeb, informací pro výzkum, vývoj, ...

**CO** - znamená také přemýšlení o struktuře předmětu nákupu – například konkrétních parametrech či charakteristikách materiálu – kvalitě vyjádřené různými užitnými hodnotami určitého materiálu, barvě, ceně, množství, balení, parametry dodání, doprovodnými službami atd. Pokud se podíváme například na cenu, ta musí dát odpověď ne pouze na to, jak bude vypadat cena nákupní, ale také, zda při používání nevznikají v souvislosti s daným materiálem vyšší náklady než s materiálem za vyšší kupní cenu, zda má materiál delší dobu použitelnosti, životnosti, spotřeby, zda nevyžaduje další znalosti pro jeho zpracování, které bude muset podnik získat, tj. obstarat apod. u každé položky nákupu/obstarání je tedy nutné porovnat cenu, náklady a získanou hodnotu. Druhým příkladem můžou být parametry dodání, které také mohou zvyšovat či snižovat celkovou hodnotu jak pro podnik, tak i jeho zákazníky. Pokud je primárním parametrem dodání kvalita, množství a čas dohromady a dodávky se zpožďují, dochází k výpadkům podnikových procesů a následně k dalším negativním důsledkům pro podnik. TYPICKÉ JAKO UKÁZKA PROBLÉMU S Just In Time.

Rozhodování o předmětu obstarávání se tedy musí opírat mimo jiné také o tzv. **pracnost (materiálu, suroviny, výrobků, sortimentu) – tj. jde spíše o hmotné vstupy**. Pracnost je daná více faktory, mezi které patří:

- složitost – roste se zvyšujícím se počtem jednotlivých úrovní členění sortimentu
- frekvence dodávek – která je podmíněna možnostmi dodavatelů, dopravou, vzdáleností, náklady, velikostí skladu, tlakem poptávky...
- doba spotřeby, resp. trvanlivosti (jak již bylo uvedeno) prodejnosti – trvanlivost, módní vliv, morální zastarávání
- fyzické vlastnosti – nároky na uložení, ošetřování, manipulaci...

### **S co – jak již bylo naznačeno - souvisí také řešení otázky NÁKLADŮ**

s nákupem obecně souvisí tři skupiny nákladů:

- přímé materiálové náklady (ceny surovin, materiálů, polotovarů, zboží...)
- náklady na vázaný kapitál (souvisí se zásobami v podobě kalkulovaných úroků na cizí kapitál vázaný v zásobách)
- vlastní náklady procesu nákupu (mzdy, dopravní náklady, náklady na manipulaci, skladování, obchodní jednání, poštovné, atd.)

S „CO?“ je samozřejmě nutné řešit již zmiňovanou **otázku množství, tj KOLIK**. Ta se řeší různými způsoby v závislosti od samotného předmětu opatřování.

#### **Otázka „Proč?“**

Vstupy se obstarávají zejména z důvodu již zmiňovaného zajištění provozu a chodu podniku a tedy - komplexně řečeno - , kvůli uspokojení různých potřeb dalších činností a procesů. Dalším důvodem „proč“ je, že vstupy musí přispět k naplnění řady stanovených cílů a to cílů různých funkčních oblastí a míst podniku. Vstupy se tedy obstarávají jednak pro již zmiňované zajištění provozu – například výroby, prodeje, ale toto je pouze cíl komplexní a jednak pro další podporu naplnění cílů v jiných oblastech než zmiňovaných.

#### **Otázka „Kdy?“**

Otázka „proč?“ je velmi úzce spjata také s **časovým charakterem obstarávání „kdy?“**, tj. zda jde o nákup operativního charakteru, nákup taktický anebo nákupní rozhodování strategického charakteru.

Pro ilustraci si můžeme uvést **8 jednoduchých otázek** týkajících se strategického významu nákupu pro celý podnik (VAMMEN, S., 2004):

1. Jaké jsou hnací síly našeho podnikání (například globalizace, výzkum a vývoj, ekologie – trvale udržitelné prostředí...)?
2. Jaký je strategický záměr společnosti (například být mezi třemi největšími hráči na českém trhu...)?
3. Jaké jsou strategické cíle (zvýšení kvality, zvýšení spokojenosti, zvýšení obrátu, zvýšení zisku...)?

4. Jaké požadavky budou kladeny na nákup v dalších třech letech (například strategické hledání zdrojů, standardizace, snižování nákladů...)?
5. Aby se tyto požadavky dosáhly, co musíme požadovat od dodavatelů a kooperačních partnerů v termínech jako jsou hodnota, čas, kvalita, náklady atd.?
6. Jak můžeme měřit plnění požadavků?
7. Máme dostatečné kompetence k dosažení požadavků a strategických cílů?
8. Jakým způsobem zviditelníme strategický plán interně a externě?

Časový charakter obstarání se může týkat také toho, zda jde o:

- ✓ rutinní obstarávání
- ✓ nerutinní obstarávání
- ✓ ojedinělý/náhodný/ málo častý nákup
- ✓ strategicky důležitý nákup (například strategická příležitost, podpora strategické příležitosti, výrazná a relativně trvalá úspora nákladů) – například spekulativní nákup
- ✓ problémový nákup (velké riziko)

### **Čas souvisí s jedním důležitým pojmem, se kterým se při obstarávání pracuje a tím je BOD OBJEDNÁVKY**

Rozhodovacím problémem při objednávání je zejména **určení časového momentu objednání** – tzv. bodu objednávky. Na tento bod má vliv více faktorů, a to:

- čas spotřeby určitého množství
- objednávací čas
- dodací čas
- přepravný čas (někdy totožný s dodacím časem)
- manipulační čas příjmu
- pojistný čas
- jiné časy (např. zrání, balení atd.)

Dalším příkladem času a obstarávání je například tzv. **termínový nákup** (forward buying), u kterého se využívá znalosti budoucího nedostatku určitých nakupovaných materiálů a surovin a nakupuje se tak do zásoby. Většinou se tohoto přístupu využívá u některých surovin či komodit.

Jiným příkladem jsou tzv. **objemové obchody**, pomocí kterých se podnik brání výkyvům v ceně předmětu nákupu v průběhu určitého období. Takové obchody ovšem předpokládají zvýšené nároky na skladování a malé výkyvy v poptávce po produktech nakupující strany a samozřejmě také ochotu ze strany prodávajícího, kterého cílem je prodat raději větší množství než spekulovat s pohybující se cenou.

### **+ Otázka „Kdo?“ a „S kým?“**

Otázky: **kdo?, co? s kým?** jsou spojeny s organizací, resp. organizováním podniku.

Rozdělení obstarávání dle času souvisí také s otázkou **kdo a s kým** – přiřazení toků informací a kompetencí ohledně různého charakteru obstarávání totiž přísluší různým pracovním pozicím v podniku, případně spolupráci a komunikaci a jejich míře uvnitř i mimo podniku. O

operativním obstarání kancelářských potřeb typu kancelářské spony apod. pravděpodobně nebude rozhodováno a také nebude toto obstarání realizováno vrcholovým managementem, nýbrž výkonným pracovníkem, u kterého daná aktuální potřeba s relativně nízkými finančními požadavky vyvstane. Naopak o nákupu nového druhu materiálu, který je určen pro vývoj nového produktu, na kterém se podílí podnik spolu se zákazníkem a který může představovat poměrně významnou nákladovou položku, nebude rozhodovat sám nákupčí na pozici referentské, ale s velkou pravděpodobností vyšší funkční místo v podniku, resp. více funkčních míst v podniku.

Ačkoliv alespoň v českých podnicích převládá liniový anebo funkcionální typ organizační struktury, kde bývá nákup většinou zařazen pod obchodní oddělení, nemusí být tomu vždy tak. Například v určitých odvětvích může být nákupní funkce zařazena do výrobního útvaru, v jiných případech do útvaru marketingu, resp. i do ekonomického útvaru. Existuje ovšem i samostatný útvar nákupu řízený přímo vrcholovým managementem anebo útvar nákupu na úrovni štábního útvaru, který poskytuje svoje služby všem dalším součástem podniku. V některých případech dochází z rozdělení funkce nákupu do více různých útvarů (hlediskem zde může být například území, výrobek a výrobová skupina, finanční limit nákupu. Mnoho podniků spojuje své cíle a pro část svého nákupu využívá společné nákupní centra, či nákupní centrály, které přesahují i hranice jednoho kontinentu. Takové nákupní centra existují ovšem i v regionálním anebo lokálním měřítku anebo naopak globální centra využívá a řídí jeden podnik.

Organizace nákupu řeší také tzv. **vnitřní dělbu práce** (SYNEK, M., 2003, s. 205-206). V podniku tak může jít o funkčně centralizovaný typ – založený na dělbě práce podle obsahu činnosti – tj. dle fází nákupního procesu (např. nákupní marketing a plánování, nákup, skladování); funkčně decentralizovaný - dle sortimentní příbuznosti, lokalizace klíčových dodavatelů anebo lokalizace klíčových zákazníků (tj. územní hledisko anebo typ kombinovaný. Samozřejmě, nelze úzce vymezit negativa a pozitiva toho-kterého typu – vždy záleží na konkrétních okolnostech a funkčnosti daného typu. V zásadě je pro velké strukturované podniky s mezinárodní působností vhodná buď funkční decentralizace anebo kombinovaný typ. Pro retailingové společnosti je ovšem u mnoho druhů sortimentu vhodná vysoká míra centralizace nákup u všech fázích nákupního procesu.

Organizace a řízení nákupu souvis také s určitým nákupním chováním, kdy na konkrétní podobu má vliv takový faktor jako je hierarchie, mocenská vzdálenost, odbornost, charakter předmětu nákupu, nákupní situace i stávající informační systém atd.

! Nezapomenout! Je potřebné řešit i to, kdo se stará o způsob zpětného vracení, způsob likvidace obalů apod., které také souvisí s obstaráváním!!!!!!

Příkladem **strategického obstarávání „kdy“** je koncepce „brzkého zapojení dodavatele – ESI \_ early supplier involvement) již ve fázi návrhu produktu. Podobně může jít o tzv. „souběžné inženýrství (concurrent engineering), kdy se do vývoje zapojují techničtí pracovníci dodavatele a zákazníka.

„**Kdy?**“ a „**s kým?**“ může vést k řízení celého dodavatelského řetězce anebo sítě a to od získávání a dodávek surovin, přes dodavatele různých dílů a komponent na horizontální linii; resp. u sítě u dodavatele na horizontální i vertikální linii jedním podnikem. Příkladem může

být u nás Baťa – před 2. sv. válkou a v současnosti řada většinou nadnárodních společností (ale nejenom jich) – například IKEA, Chrysler, Ford, Nestlé atd. Nemusí jít přitom o kapitálové propojení, ale skutečně pouze o řízení obstaravatelské činnosti a dodávek.

**Struktura dodavatelské základny** – častým cílem, který vede k existenci určité struktury dodavatelů, jsou co nejnižší náklady, případně vhodný poměr mezi co nejnižšími náklady a co nejvyšší kvalitou. Tento cíl ovšem může vést k nevhodné struktuře dodavatelů, pokud by jsme museli vyhodnocovat další faktory – například, rychlost zásobování, velikost dodávek, struktura zásilek, spokojenost s dodávkou v dalším stupni tvorby hodnoty, flexibilitou dodavatelů vzhledem k měnícím se potřebám, možností rychlé a vhodné substituce některého ze stávajících dodavatelů apod. Často aplikovanou pomůckou (i když ne vždy záměrně) je využívání metody ABC při tvorbě struktury dodavatelů, doplněné o další analýzy, o kterým bude zmínka dále.

### Otázka „Jak?“

tj. proces nákupu (plánování, vyhledávání zdrojů, realizace nákupu - objednávka a dodání, zpětná logistika – související operace a dokumenty

Ve velmi zjednodušené podobě může probíhat nákup takto:

1. přípravná fáze – vznik potřeby určitého produktu, definování potřeby a jejich charakteristik, vymezení požadavků na předmět obstarání
2. stanovení kritérií výběru dodavatelů, identifikace potenciálních dodavatelů
3. hodnocení dodavatelů a volba
4. nákup

Přestože se daný postup může v řadě podniků alespoň u některých produktů takto aplikovat, většinou je proces nákupu mnohem komplikovanější, pokud ovšem nejde o nákup rutinní a opakovaný, kdy se nemění žádné podstatné podmínky. V tom případě jde ale pouze o úpravu například množství na konkrétní objednávce (viz text ohledně kupního chování).

Tak například u přípravné fáze je potřebné rozlišovat, zda se jedná o dlouhodobé prognózování potřeb, kdy se nákupní rozhodování vztahuje ke **strategickým** záměrům podniku –v tomto případě má charakter vyhledávání informací, jejich zdrojů, vymezení požadavků ohledně budoucích potřeb atd. podstatně jinou dimenzi než je tomu u dalšího případu – **krátkodobého** plánování a nebo jiného případu, jímž může být operativní nákup. V prvním případě půjde o **tzv. komplexní rozhodování** se zapojením většího počtu účastníků a bude finančně, časově i znalostně mnohem náročnější.

Podobně odlišné bude i stanovení kritérií výběru dodavatele, kde se navíc musí odlišit, o jaký produkt jde vzhledem k nárokům na finanční požadavky, objem, vliv a dopad na různé aktivity podniku a jeho konkurenceschopnost, podíl na objemu nákupu atd. U různých druhů potřeb se tak značně mohou lišit kritéria výběru dodavatelů, náročnost jejich vyhledávání, případně i oslovení.

Strategický, taktický anebo operativní charakter může mít i samotný nákup. Strategický má často charakter budování trvalejších a komplikovanějších vazeb a je tak opětovně náročnější na čas, znalosti, schopnosti, kompetence, finance, případně až investice atd. V některých případech se tyto otázky mohou objevit i u nákupu, který má zdánlivě operativní charakter.

Navíc je potřebné dodat nejméně další bod, čímž je vyhodnocování nákupu a rozhodnutí o případném opakovaném nákupu anebo budování zmiňovaného vztahu.

Velmi důležitou součástí procesu nákupu je zakomponování problematiky reverzní logistiky do všech fází procesu, tj. již při vymezování požadavků na produkt. Náklady na reverzní logistiku totiž mohou značně pozměnit strukturu kalkulovaných nákladů, bohužel i negativním způsobem.

V nákupním rozhodovacím procesu se využívají **různé nástroje** – některých se zde zmíníme:

Profesor Andrew Cox a Dr. Glyn Watson z Birmingham Business School zkoumali nástroje, které využívají profesionální nákupčí a zásobovací manažeři (pracovníci) a zjistili, že z existujících cca 65 nástrojů se v praxi využívá cca 42, přičemž na prvních pěti místech se ocitli (COX, A., WATSON, G., 2004):

1. hodnocení dodavatelů
2. analýza nákupního portfolia (segmentace zdrojů nákupů a jejich hodnocení s dimenzemi: kategorie výrobku a charakter trhu - obtížnost)
3. ERP systémy
4. vývoj dodavatele (spolupráce s dodavatelem s cílem zvýšení jeho kompetencí týkajících se požadovaných parametrů nákupu)
5. hodnocení dosažené úrovně služeb vzhledem k dohodnutým podmínkám

Mezi dalšími nástroji jsou například Key Performance Indicators a benchmarking – oba zaměřené na řízení celkového výkonu zásobování, Vendor-managed Inventory – zaměřený na zlepšení procesů spojených s dodáním, hodnotový management a target costing – cílová kalkulace – oba posledně zmiňované mohou být zařazeny mezi podnástroje vývoje dodavatele; dále je to například analýza klíčových kompetencí anebo matice kvalita/hodnota při uvažování v rámci „make-or-buy“. U části podniků jsou využívány nástroje integrující nákupní a zásobovací (dodavatelskou) funkci s pomocí informačních a komunikačních technologií (např. EDI, MRP, ERP apod.)

Jiným příkladem je tzv. **SES – Supplier Evaluation System**, který vychází z tzv.

**SERVQUAL** – modelu navrženého Parasuramanem a Zeithamlovou. 1988 původně na měření spotřebitelova vnímání kvality služeb (model je postupně převáděn také do dalších oblastí podnikání či řízení). Model má 5 dimenzí: spolehlivost, zodpovědnost, záruky, empatie a hmatatelnost, každá měřená na 5- stupňové škále.

- dalšími kritérii může být:
- šíře nabídky, dostupnost produktů, možnost vrácení, řešení reklamací a záruk, transparentnost vyřizování objednávky, doba odezvy resp. reakce dodavatele

## **KRALJICOVA MATICE**

Peter Kraljic teoreticky rozpracoval první vědecké přístupy k nákupu jako managementu zásobování, a to v podobě **Kraljicovy nákupní portfoliové matice**, která slouží jako nástroj profesionálního nákupčího. V této matici jsou nakupované produkty rozděleny do 4 kategorií na základě posouzení 2 dimenzí, a to: dodavatelské riziko a ziskovost. Pomocí matice lze optimalizovat využití možností a schopností různých dodavatelů

**Kraljicova matice (rozšířená s přispěním dalších teoretiků)**



ziskovost	riziko	
	nízké	vysoké
vysoká	<i>spekulativní položky</i>  zajištění objemu  (globální obchodování, maximální zisk...)  	<i>strategické položky</i>  diverzifikovat, vyrovnávat anebo využít  (řízení kooperace s dodavateli, strategické partnerství, úzké vztahy)  
nízká	<i>nekritické položky</i>  efektivní zpracování (minimální pozornost, jednoduché smlouvy, standardizace a konsolidace...)  	<i>problematické položky</i>  využití nákupní síly (úzké vztahy, zajištění dodávky, standardizace a hledání substitutu, úkoly a klima pro každou kategorii)  

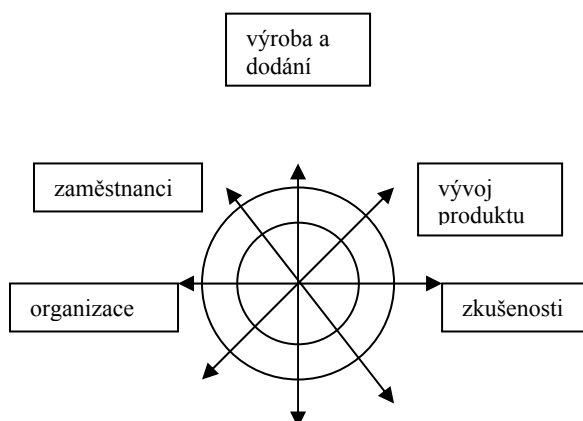
Vysoké riziko u **strategických položek** je způsobeno mimo jiné také tím, že jsou často nakupovány z jednoho zdroje, který má buď monopolní postavení vůbec anebo se jeho postavení blíží monopolnímu například na určitém území, z důvodů dopravních nákladů apod. Podobné postavení mohou mít dodavatelé u problematických položek, kdy se často dává přednost vyšším nákladům před možností, že by tyto položky nebyly k dispozici. U **problematických položek** se často vypracovává analýza rizikovosti jednotlivých do této skupiny zařazených položek a variantní strategie nákupu. Přestože se doporučuje budovat úzké vztahy s dodavateli, u této kategorie většinou nevzniká oboustranné vzájemně výhodné partnerství.

Pro nákup **spekulativních položek** existuje více a mnoho zdrojů a možností nákupu a tato kategorie se vyznačuje značnou silou a dominancí nakupující strany (v některých případech až agresivním přístupem).

Výhodou **nekritických položek** je určitá bezproblémovost vzhledem k riziku – nakupují se z mnoha alternativních zdrojů, vyjednávací pozice nákupu je výborná a u této kategorie se nevyskytují téměř žádné problémy obchodního či technického charakteru. Na druhé straně v průměru představují 80% podíl na celkovém čase nákupčího, zatímco přináší pouze kolem 20% podílu na celkovém obratu, protože jejich hodnota na jednotku, resp. marže je velmi nízká. Strategie těchto položek spočívá na snižování logistických a administrativních nákladů a ve standardizaci a spojování činností s nákupem těchto položek spojených.

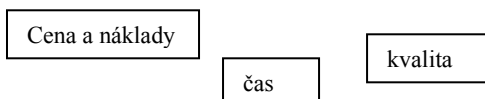
Kraljicovu matici využívá také společnost Saab Gripen, vyrábějící vojenské stíhačky. Matici ovšem rozšířila o další tři oblasti hodnocení, a to (LILLIECREUTZ, J., YDRESKOG, L., 2003):

### 1. hodnocení výkonu (na 5-ti stupňové škále)



## 2. hodnocení charakteristik vztahů

(podobně je hodnoceno 8 kritérií v tomto případě – strategický směr vztahu, komunikace a sdílení informací, organizace, technologické možnosti, historické aspekty, finanční a ekonomické východiska, pozice Saabu v dodavatelově bázi



zákazníků a zacílení „win-win“ a důvěra)

## 3. hodnocení pozice v síti

(v tomto případě jde o hodnocení 4 kritérií – velikost na trhu, reputace, vliv na jiné vztahy a vliv jiných vztahů)

Další matice, které rozpracovali následně jiní teoretici (například Bensaou, Olsen a Ellramová, Dubois atd), pracují s do určité míry odlišnými dimenzemi – například silou a závislostí dodavatele a odběratele apod., které jsou u určitých dodávek primárně důležité. S těmito dimenzemi souvisí dále uvedené proměnné:

**Tab. č proměnné vztahu závislosti dodavatel – zákazník**

	závislost	
	kupujícího	zákazníka
proměnné	logistická nepostradatelnost potřeba technologického poradenství ze strany kupujícího dostupnost alternativních dodavatelů vysoké náklady přechodu k jinému dodavateli	finanční význam potřeba technologického poradenství ze strany dodavatele dostupnost alternativních kupujících vysoké náklady přechodu k jinému zákazníkovi

Zdroj: CANIËLS, M., C.J., GELDERMAN, C.J., 2005)

Kraljičova matice používá se při určování strategie nákupu – rozděluje dodavatele a strategie jednání s těmito dodavateli podle finančních a logistických rizik

### Již zmiňované využívání prostředků ICT při obstarávání může mít tuto podobu:

ERP (Enterprise resource Planning) anebo (MRP I – Material resource Planning – plánování materiálových požadavků), resp. MRP II (manufacturing resource planning – plánování výrobních zdrojů) je využíváno i u tzv. **Řízení zásob dodavatelem (VMI – Vendor managed inventory)** – založeného na elektronickém obchodování. Při VMI přebírá dodavatel automatickou skladovou dispozici pro své přímé odběratele, což znamená, že má přímý – on-line přístup k údajům o jejich zásobách a zásobovacích potřebách. Automatizovaně se také určuje potřeba po pokrytí známé poptávky a v systému ERP se generuje objednávka, která se zasílá pro potvrzení – opětovně automatizovaně zákazníkovi. Ze systému ERP jde k zákazníkovi i avízo o zásilce a faktura. VMI umožňuje také sledování postupu zakázky a vstup do různých oblastí týkajících se zásob a jejich řízení. Pozitivem je úspora času na straně dodavatele i odběratele, úspora procesních nákladů na obou stranách, zabránění chybným či

duplicitním údajům, možné odstranění některých mezistupňů mezi určitým dodavatelem a určitým odběratelem a vyšší pohotovost dodávek včetně dosažení nižších zásob.

**ELEKTRONICKÉ OPATŘOVÁNÍ (e-procurement)** využívá informační a komunikační technologie k podpoře strategických, operativních i taktických úkolů opatřování v nákupu (přestože k oblasti strategie lze vznést námitky). Existuje v různých podobách, např.:

- do určité míry tradiční vztahy mezi odběratelem a dodavatelem (anebo dodavateli v podobě one-to-one s pomocí využití ICT anebo u vyšší formy s využitím EDI) a s velkým podílem tradičních nástrojů komunikace (telefon, pošta, fax)
- procesy pořizování se realizují prostřednictvím intra a extranetu a to v podobě různých forem vztahů od one-to-one, přes one-to-many až k many-to-many, tj. sítím
- tržště, burzy, aukce, řízené nakupujícím podnikem, společně několika nakupujícími podniky anebo nezávislými provozovateli těchto forem, které poskytují služby prodávajícím a nakupujícím. Často jsou takovéto nákupní tržště zaměřeny na tzv. MRO (maintenance, repairs, operating) dodávky a suroviny.

První a třetí příklad (do určité míry i příklad druhý) mohou být trhy uzavřenými (soukromými) anebo otevřenými, horizontálními (v rámci jednoho odvětví) anebo vertikálními. U relativně nejkomplicovanějších tržšť, které často představují celé sítě partnerských podniků a organizací, je potřebná vysoká míra integrace procesů a informačních systémů. Procesy v některých případech řídí a kontroluje tzv. klíčový hráč – nejsilnější podnik/podniky – nakupující, prodávající, poskytující logistické služby apod.

Příkladem vertikálních tržšť je Covisint – společné nákupní tržště a společný vývoj a supply chain management pro společnosti DaimlerChrysler, Ford, General Motors, Nissan, PSA Peugeot Citroen, Renault, Commerce One a Oracle.

Retailingové společnosti využívají informační a komunikační technologie také v rámci dnes již poměrně propracované koncepce ECR (Efficient Consumer Response). Podstata této koncepce spočívá v elektronické výměně dat a informací o prodejnosti určité kategorie zboží mezi maloobchodní prodejnou a dodavatelem – výrobcem a to v návaznosti na různé skutečnosti – například i na komunikační aktivity, umístěním zboží apod. Dodavatel je tak velmi rychle informován o výkyvech poptávky, resp. jejím aktuálním stavu a je schopen rychle reagovat – dodat chybějící a žádané zboží, obchodník se postarat o přemístění zboží do místa s větší poptávkou, rychle naplánovat podpůrné komunikační akce apod.

**Klíčovými elementy ECR jsou:**

- B. demand management** – tj. management poptávky anebo poptávkový management
- C. supply management** – tj. management dodávky, zásobování resp. zásobovací management
- D. technologie.**

**A. demand management spočívá v těchto činnostech:**

- definování strategie a určení zdrojů týkajících se poptávky
- optimalizace sortimentu
- optimalizace komunikačních aktivit
- optimalizace aktivit uvádění novinek na trh

- B. efektivní supply management** je naproti tomu založený na integrovaných dodavatelích, synchronizované výrobě, tzv. **continuous replenishment (CR)**, tj. plynulé doplňování zásob, automatizaci objednávání ze strany prodejny, a tzv. cross-docking
- C. technologie** – vedle samozřejmých informačních a komunikačních technologií – zejména **EDI, tj. electronic data interchange** – základními dokumenty, které v EDI obíhají mezi partnery jsou: zpráva o zásobáči, objednávka, návštěva (avízo o odeslání zásilky), návštěva (avízo o přijetí zásilky), faktura, platební příkaz a tzv. EFT – electronic funds transfer
- standardizované manipulační jednotky** – kontejnery, palety, krabice, láhve, konzervy, tj. obaly všech řádů

## DOKLADY

V souvislosti s procesem nákupu vzniká a používá se řada dokladů a dokumentů, které je potřebné označovat, archivovat, kontrolovat a případně jejich obsah i vyhodnocovat, analyzovat apod. Vedle objednávky a faktury může jít o tyto doklady a dokumenty (bez nároku na úplný výčet):

- karta dodavatele (do které se zapisují všechny relevantní informace ohledně dodavatele)
- smlouvy s dodavateli
- záznamy z jednání s dodavateli
- technická a obchodní specifikace objednávky
- avízo
- záznamy o kvalitativní a kvantitativní převímce (přijímací protokol)
- záznamy o zaskladnění
- evidence zásob
- reklamační protokol
- záznam o průběhu reklamačního procesu
- hodnocení dodávek
- hodnocení dodavatelů
- analýzy nákupních trhů
- produktové karty
- záznamy o provedených zkouškách resp. potvrzení o shodě

Zdroje:

CANIËLS, M., C.J., GELDERMAN, C.J., Power and interdependence in Kraljic's purchasing portfolio matrix. Archamps: IPSERA Conference, březen 2005

COX, A., WATSON, G., Top Tools - one hit wonders or lasting classics? Supply management. Listopad 2004. <http://www.supplymanagement.com.uk>

KOTLER, P. ARMSTRONG, G. Marketing. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004, ISBN 80-247-0513-3

LAMBERT, D., STOCK, J.R., ELLRAM, L. Logistika. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-221-1.

LILLIECREUTZ, J., YDRESKOG, L. Supplier classification as an enabler for a differentiated purchasing strategy. 2003. <http://www.udv.liu.se>

PORTER, M. Konkurenční výhoda. Praha: Victoria Publishing, a.s., 1992. ISBN 80-85605-12-0.

SYNEK, M. Manažerská ekonomika. Praha: Grada Publishing, s.r.o., 2003. ISBN 80-247-0515-X.

TOMEK, G., TOMEK, J. Nákupní marketing. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-85623-96-X.

VAMMEN, S., Purchasing should be blamed for its low status and invisibility. Danish Purchasing and Logistics Forum, 2004. <http://www.dilf.dk>