

1 Vymezení pojmů nákup a zásobování

Nákupní činnost podniku zahrnujeme mezi obchodní činnosti, jejím smyslem je zajištění všech relevantních zdrojů pro realizaci podnikatelských cílů. Kvalita této činnosti má vliv na celkovou prosperitu podniku.

V širším pojetí lze nákup charakterizovat jako soubor činností podniku souvisejících se stanovením potřeb materiálových zdrojů na zabezpečení předmětu činnosti podniku spojených s jejich obstaráváním, dopravou, příjmem, distribucí vstupů, řízením zásob a kontrolou a reklamací nekvalitních vstupů.

Nákup lze chápat jako:

1. Funkci – významnou součást podnikových aktivit;
2. Proces – průběh nakládání s opatřovanými zdroji;
3. Organizační jednotku – útvar v podniku, který se nákupní činností zabývá.

a) Funkce nákupu

Účelem nákupu je zajišťování výrobních faktorů: výrobních prostředků (stroje a zařízení), materiálů, vlastních služeb, nakupovaných služeb a práv v souladu s celkovými cíli podniku.

Základní funkcí nákupu je efektivní zabezpečení výrobních i nevýrobních procesů v podniku v potřebné kvalitě, množství, sortimentu, kvalitě, čase a místě.

Pro funkci nákupu se používají různé pojmy – zásobování, opatřování.

Podnik je spojen s trhem na straně výstupu jako dodavatel, ale také na straně vstupu v postavení odběratele. Organizace nakupují materiál a zboží na průmyslových trzích. Jedná se o předmět směny, který není organizací spotřebován, ale dále prodán nebo zpracován ve výrobě“.

Pojem trh je možné chápat dvojitým způsobem jako:

- opatřovací trh,
- odbytový trh.

Na **opatřovacím trhu vystupuje** podnik v pozici poptávajícího – nakupuje produkční a finanční prostředky. Na **odbytovém trhu** je v pozici nabízejícího – prodává věcné statky a služby.

b) Nákup jako proces

Se skládá z těchto dílčích fází:

- vymezení potřeby,

- kontakty s vnějším prostředím,
- řízení systémů dodavatelů a vztahů s dodavateli,
- logistické aktivity,
- vztah k dalším funkcím podniku.

Nákup jako útvar v rámci organizační struktury podniku

Funkcí nákupu je v podniku pověřen **útvar nákupu**. Úkoly a funkce útvaru nákupu závisejí na jeho začlenění v organizační struktuře podniku, na zaměření podniku a dalších faktorech např. na rozsahu a šíři nakupovaných vstupních prvků.

Činnost útvaru nákupu je tím náročnější, čím větší je podíl a sortimentní náročnost nakupovaných zdrojů a čím větší nároky jsou kladeny na podnik na straně výstupu. Odpovědnost nákupu se zvyšuje také v závislosti na bohatosti a konkurenční diverzifikaci nákupního trhu, tedy množství nabízejících subjektů.

2 Funkce a organizace podnikového nákupu

Základní **funkcí nákupu** je zabezpečování materiálových zdrojů (suroviny, materiál, výrobky) a služeb, které vstupují do procesů v podniku v požadovaném množství, sortimentu, kvalitě, času a místě.

Organizace nákupu v podniku spočívá v rozhodnutí zaměřených na pojetí funkce nákupu, míru a formu centralizace, případně decentralizace, umístění a ekonomické postavení nákupního oddělení v organizační struktuře podniku, vnitřní dělbu práce a řešení vztahů k ostatním vnitropodnikovým útvarům.

Správně nastavená centralizace znamená dobré předpoklady pro lepší hospodaření se zásobami, pro úbytek některých položek režijních nákladů a jisté výhody při řešení vztahů s dodavateli, a lepší možnost kontroly. Nevýhodou je:

- menší přizpůsobivost v případě řešení změn potřeb a deficitních situací,
- vyšší pořizovací náklady (např. dopravné, manipulační náklady)
- zdlouhavé informační toky.

Systém **decentralizace** dokáže lépe a efektivněji řešit stimulaci a rozvoj iniciativy při realizaci pozitivních změn. Výhodou decentralizace je větší výběr a hodnocení dodavatelů v rozhodování a možnost využít vzájemnou soutěž decentralizovaných útvarů. Nevýhodou je obtížné užití jednotné nákupní strategie, obtížná koordinace dislokovaných úseků anebo rozsáhlý a nákladný systém plánování a kontroly.

Vnitřní dělba práce v nákupu

Při organizaci vnitřní dělby práce se používají tři základní typy:

- funkčně centralizovaný,
- funkčně decentralizovaný,
- kombinovaný.

Hlavní odlišnost mezi nimi je ve vnitřním uspořádáním – seskupování základních aktivit, jež jsou realizovány v oblasti plánování, vlastního nákupu a skladování. A právě proto je velmi důležité, jakým způsobem jsou vymezeny odpovědnosti a pravomoci jednotlivých částí útvaru.

Tvorba nákupní marketingové strategie je podkladem pro úspěšné řízení procesu nákupu. Vychází z vrcholových cílů podniku jako celku, z výsledků analýzy minulého vývoje a z údajů o plnění předchozích strategických dokumentů.

Marketingový přístup je uplatňován ve všech fázích nákupního procesu. **Marketingové pojetí nákupu** sleduje i funkce vnější, uskutečňované v rámci dodavatelského trhu. Jsou využívány analogické metody a techniky jako u klasického prodejního marketingu. Nákupním marketingem začíná podnikový dodavatelský řetězec a prodejním marketingem končí. Obě funkce slouží ke zprostředkování propojení vnitropodnikového prostředí s vnějším tržním prostředím.

3 Model nákupního marketingu, výběr a hodnocení dodavatelů

Rozlišujeme dva přístupy k nákupnímu procesu:

- a) **Pasivní** – opatřování na základě vzniklých potřeb,
- b) **Aktivní** – spoluúčast již při vývoji výrobku (volba materiálu i jeho substituce, využití odpadu, materiálový servis). Logickým vyústěním tohoto přístupu je marketingové pojetí nákupu.

Marketing lze definovat jako „společenský a řídicí proces, kterým jednotlivci a skupiny získávají to, co potřebují a požadují prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotných výrobků s ostatními.“

Výkony podniku jsou výsledkem práce prodejního útvaru, ale i útvaru nákupu.

Nákupní marketing představuje využití marketingových přístupů ve všech fázích procesu nákupu:

- stanovení nákupní strategie a nákupních cílů,
- nákupní výzkum trhu,
- volba nákupního trhu a dodavatelů,
- rozhodování o dodávkovém režimu,
- rozhodování o tvorbě zásob a oboustranně výhodných vztazích s dodavateli,
- kontrola spotřeby materiálu.

V oblasti nákupu je využíván tzv. **nákupní marketingový mix**.

Vnějšími subjekty nákupního managementu jsou **dodavatelé**.

Důležitým nástrojem je **plán nákupu**.

V podmínkách otevřené tržní ekonomiky je nutno věnovat pozornost **strategickému řízení** tj. vytváření vlastní nákupní strategie.

Marketingový mix v nákupu

Zahrnuje tyto manažerské aktivity nákupu:

- 1) informační a komunikační mix (určení potřeb a zdrojů),
- 2) výrobní mix a mix služeb (stanovení sortimentu),
- 3) cenový a kontrakční mix (vyhotovení objednávky, uzavření smlouvy),
- 4) logistický mix (dodávky, uskladňování, udržování a přemísťování zásob).

Informační mix

- je schopnost vytvářet a využívat informační systémy nákupu při rozhodování. Obsahuje informační soubory o cenách, výrobcích, dodavatelích, daních, clech, dodacích podmínkách, publicitě, image. Zdrojem informací jsou propagační materiály dodavatelů, zkušenosti z nákupu, výstavy, odborný tisk apod.

Komunikační mix

- je soubor nástrojů, které podnik používá pro komunikaci uvnitř podniku i při jednání s dodavateli. Zahrnuje výzkum a volbu dodavatelů, jednání s dodavateli, projednávání a uskutečňování dodávek, jednání i po uskutečnění dodávek, péče o dlouhodobé partnerství s dodavateli. Pracovníci nákupu plně využívají pro získávání informací moderní výpočetní techniku a internet.

Výrobní nákupní mix

- souvisí se schopností nákupu vybrat **nejvhodnější výrobek**, který bude mít nejlepší vlastnosti pro výrobu finálního produktu. Posuzuje se kvalita, šířka a hloubka sortimentu, funkčnost, komplementy, spolehlivost, normy standardizace. Součástí výrobního mixu je i zvažování **substituce materiálů** levnějšími nebo progresivnějšími.

Mix služeb

- je spojován se schopností podnikového nákupu posoudit nabídku služeb spojených s dodávkou výrobků nebo nakupovaných služeb od externích dodavatelů.

Cenový mix

Aktivní cenová politika podnikového nákupu zaměřená na dosažení ceny spojené s minimálními náklady dodávky.

Kontraktační mix

Souvisí se stanovením strategie v rámci dodavatelsko-odběratelských vztahů, což představuje informace o cenové vstřícnosti dodavatelů a ochotě jednat o cenách, rabatech a slevách, jednáním při uzavírání smlouvy, určením způsobu objednání dodávek, platební podmínky.

Logistický mix

Rozhodování o nákupních logistických podmínkách - jak realizovat vlastní nákup výrobku s jeho doručení na místo reálné spotřeby, rozhodnutí o dodávkové cestě a způsobu realizace dodávek, hospodárnost, pružnost, spolehlivost, dodávkový režim, ztráty na dodávkové cestě.

Nutnost zajistit optimální harmonizaci míst styku navazujících subsystémů (dodavatel – přejímka – sklad – uskladnění – zásoba – příprava pro spotřebitele – kompletace – aktivní přísun na místa spotřeby – odpad – recyklace).

Nákupní výzkum trhu

Jde o souhrn aktivit, které umožňují nejlepší volbu dodavatele a podmínek realizace dodávek. Zdrojem informací jsou:

- terénní výzkum,
- informace v odborném tisku,
- informace získané sledováním propagačních aktivit dodavatelů,
- informace z výstav, veletrhů, prezentací a předvádění nových výrobků,
- zprávy z obchodních jednání.

Obsah nákupního marketingu je možné rozdělit na dvě části:

1. **Poznávací část** – zahrnuje situační analýzu, volbu nákupních cílů a strategie, poznání potřeb a požadavků, analýzu a volbu nákupního trhu.
2. **Realizační část** – obsahuje analýzu a volbu dodavatele, poptávku a hodnocení nabídky, jednání s dodavateli a hodnocení dodavatelů.

Situační analýza

Cílem situační analýzy obecně je určit všechny podstatné faktory a informace, které jsou důležité pro současný i budoucí vývoj podniku. Lze aplikovat principy ze SWOT analýzy, určuje se tzv. nákupní konstelace. **Posuzují se 4 základní oblasti:**

- **nákupní trh** – struktura cen, rozsah nabídky, dodavatelé,
- **prodejní trh** – vývoj poptávky, zákazníci, konkurence,
- **situaci uvnitř podniku** – úroveň výzkumu a vývoje, úroveň nákupu, likvidita, kvalita výroby,
- **okolí podniku** – hospodářská a politická situace, legislativa.

Součástí strategického rozhodování je i zvážení možnosti využití **outsourcingu**, tj. rozhodnutí, zda si potřebný materiál podnik vyrobí sám nebo koupí od dodavatelů.

K důvodům pro **outsourcing** patří: snížení potřeby pracovních sil a výrobní kapacity, možnost využití výrobních technologií a patentů dodavatele, využití zkušeností, speciálních strojů a vlastního výzkumu a vývoje dodavatele, nižší náklady na dopravu, rychlejší změny výrobního programu.

Výběr a hodnocení dodavatelů

Úkolem nákupního oddělení je analýza a volba dodavatele: čím jsou nákupní možnosti větší, tím je potřebné větší množství dodavatelů a vzniká více možností, jak zajistit potřeby podniku.

Výběru dodavatele by měl předcházet výzkum trhu, jehož výsledkem by měla být množina dodavatelů, kterou je potřeba dále analyzovat podle předem zvolených kritérií. Výzkum nákupního trhu je založen na získávání sekundárních informací o:

- počtu dodavatelů,
- kapacitě dodávek,
- technologických trendech,
- dostupnosti surovin pro dodavatele.

Vlastní výběr dodavatele probíhá na základě analýzy tří oblastí - kvalifikování produktů, prověření postavení dodavatele na trhu a prověření jeho manažerského systému.

Volba dodavatele

Prvním krokem je získání základních podnikových dat, zjišťování informací o dodávaném zboží a úrovni poskytovaného servisu. Další oblastí je cenová struktura a platební podmínky jednotlivých potenciálních dodavatelů. K důležitým informacím patří i informace o dosavadní spolupráci dodavatele se stávajícími dodavateli. Posuzují se i rizika spojená s nabídkou jednotlivých dodavatelů.

Postup při výběru vhodného dodavatele a řízení dodavatelských vztahů je možné rozdělit do pěti fází:

1. Přípravná fáze – před nákupem potřebné položky (vznik potřeby, určení týmu odborníků pro výběr),
2. Stanovení kritérií výběru dodavatelů,
3. Analýza a výběr dodavatelů – hodnocení dodavatelů dle kritérií a volba nejvhodnějšího dodavatele,
4. Uzavření smlouvy,
5. Hodnocení vztahů se stávajícími dodavateli – pro efektivní nákupní činnost je nutné provádět pravidelné hodnocení výkonnosti stávajících dodavatelů, tedy schopnost plnit podmínky uzavřené smlouvy.

Kritéria volby dodavatele

- a) **Výrobní možnosti dodavatele** – využívání výrobní kapacity, vybavenost výrobním zařízením, nabídka vyráběných produktů, použitý materiál, kvalita výrobků;
- b) **Logistické služby poskytované dodavatelem** – schopnost dodavatele zajistit dodávku lokalizace dodavatele, termín dodání objednávek, schopnost reagovat na změny, balení a doprava dodávek apod.;
- c) **Kvalita dodávek** – nezbytná podmínka u každého dodavatele;
- d) **Spolehlivost dodávek** – dodržení termínů dodávek;
- e) **Finanční situace dodavatele** – výpočet ukazatelů finanční analýzy na základě hospodářských výsledků dodavatele;
- f) **Informace o dodavateli, konkurence** – známost dodavatele na trhu, existující konkurence;
- g) **Stávající dodavatelsko-odběratelské vztahy** – dosavadní zkušení ze spolupráce s dodavatelem, vlastní nebo zprostředkované, úroveň komunikace a spolupráce.

Výsledkem tohoto kroku je vytvoření seznamu potencionálních dodavatelů. Hodnocení je prováděno v hodnotící tabulce. Nejčastěji porovnávané znaky:

- cena,
- rychlost přepravy,
- kvalita dodávky,
- spolehlivost dodávky,
- spolupráce,
- pružnost dodavatele při odstraňování problémů a vad.

Metody výběru dodavatelů

Pro hodnocení jednotlivých dodavatelů se využívá množství metod a hodnotících modelů.

Nejčastěji používané metody:

- 1) Metoda srovnání výhod a nevýhod,
- 2) Metoda bodová,
- 3) Metoda určení prostého pořadí,
- 4) Metoda určení váhového pořadí,
- 5) Scoring model,
- 6) Metoda cenového porovnání nabídek,
- 7) Expertní hodnocení.