



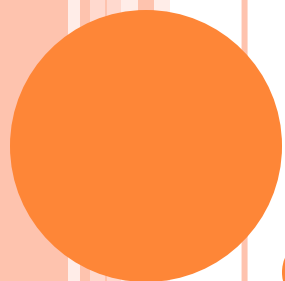
# ***NÁKUPNÍ MARKETING A STRATEGIE NÁKUPU***

PhDr. Vladimír Hřebíček

1

# PODNIKOVÉ STRATEGIE SOUVISEJÍCÍ S NÁKUPEM

- Nákupní marketing
- Strategické aliance s dodavateli
- Supply Chain management – řízení dodavatelského řetězce
- Outsourcing
- Vertikální diverzifikace
- Preferování vnitrokoncernových dodavatelů
- Just– in-Time
- B2B
- Globální smlouvy s dodavateli
- Certifikace dodavatelů na základě vlastních zákaznických auditů
- Aplikování projektů 6 Sigma u dodavatelů
- Kontrola dodávek nezávislou firmou
- Metodika G8D u dodavatelů
- ...

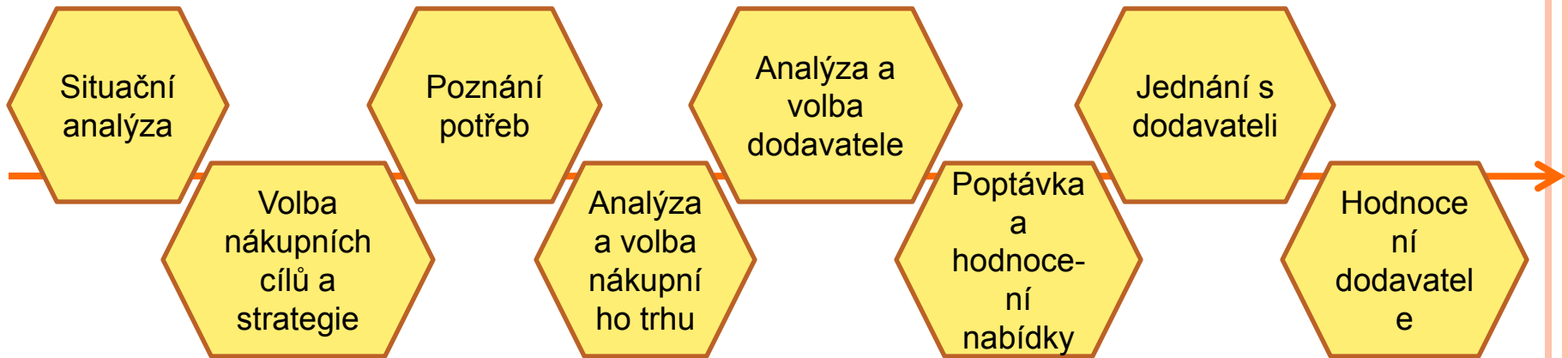


# ŘÍZENÍ NÁKUPU

# ÚKOLY NÁKUPU:

- Ujasnění potřeb
- Stanovení velikosti a termínů potřeby
- Hledání dodavatelů
- Volba dodavatele
- Tvorba objednávky
- Kontrola a zúčtování dodávky
- Skladování
- Vyskladnění
- Sledování spotřeby
- ...

# MODEL NÁKUPNÍHO MARKETINGU



## MYŠLENKA NÁKUPNÍHO MARKETINGU ODPOVÍDÁ TOMUTO PRINCIPU NÁKUPNÍHO CHOVÁNÍ:

- Nákupce má přání, tj. požadavky interních vnitropodnikových zákazníků, které je povinen zajistit, ale současně nabízí dodavateli využití jeho výkonů = stojí zde proti sobě požadavky a výkony.
- Dodavatel respektuje přání zákazníka = nabízí své výkony a chce za jejich poskytnutí přiměřenou hodnotu, má tedy rovněž své požadavky, které chce uspokojit  
= opět zde stojí proti sobě výkony a požadavky.

# SITUAČNÍ ANALÝZA

- Podstatou je zjištění a vyhodnocení podmínek, na základě kterých bude volena strategie nákupního marketingu a za jakých budou prováděna jednotlivá nákupní rozhodnutí a opatření.
- Jde o mapování okolností, kterým je nutno nákupní činnost přizpůsobit, aby byly využity příležitosti anebo se snížila rizika hrozeb.

# SITUAČNÍ ANALÝZOU SE NÁKUP PŘIPRAVUJE NA

- Pokles poptávky po podnikových produktech,
- Zhoršení kvality u dodavatelů,
- Docílení flexibility vůči převisu nabídky na trhu,
- Vyloučení problémů s dodavateli
- ...

Tato analýza je analogií SWOT analýzy



# PŘÍKLAD CHARAKTERISTIKY NÁKUPNÍ KONSTELACE

Odbytový trh	Nákupní trh	Vlastní podnik	Okolí
<ul style="list-style-type: none"><li>•Schopnost předpovídat změnu požadavků</li><li>•Vývoj poptávky</li><li>•Změny v počtu zákazníků</li><li>•Konkurenční vztahy</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Ochota dodavatelů</li><li>•Monopolní chování</li><li>•Likvidita dodavatelů</li><li>•Kvalitativní problémy dodavatelů</li><li>•Kvantitativní problémy dodavatelů</li><li>•Konkurenční vztahy</li><li>•Rozsah nabídky</li><li>•Vývoj cen</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Vlastní likvidita</li><li>•Nedostatky nákupní činnosti</li><li>•Konstrukční chyby</li><li>•Problémy ve výrobě (kvalita, kvantita)</li><li>•Úroveň výzkumu a vývoje</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Politická situace</li><li>•Hospodářská politika</li><li>•Měnová politika</li><li>•Omezující podmínky rozvoje potřeb</li></ul>

## SPRÁVNĚ POZNANÉ PODMÍNKY SE PROJEVÍ:

- Změnou výkonů (*zvýšení, snížení, rozšíření o nové výkony*),
- Změny množství,
- Změny cen,
- Změny v načasování dodávek,
- Změny dodavatelských trhů.

# MAPOVÁNÍ PODNIKOVÉHO POTENCIÁLU PŘI TVORBĚ HODNOTOVÉHO ŘETĚZCE

- a) Popis výchozí situace, zhodnocení vlastní pozice,
- b) Určení vlastního potenciálu:
  - Personálního,
  - Organizačního,
  - Věcného,
  - Finančního,
  - Image,
- c) Požadavky na nákupní potenciál – představa žádoucího stavu – na základě promítnutí podnikových a nákupních cílů. Výsledkem je návrh:
  - Kvantitativních změn,
  - Kvalitativních změn,
- d) Analýza předpokládaných změn z hlediska orientace na podnikový input/output,
- e) Plán konkrétních opatření.

# CÍLE PRO NÁKUP

Jsou odvozeny z celopodnikových cílů.

Obecně bývají nákupní cíle:

- Snížení opatřovacích nákladů,
- Snížení rizika při opatřování materiálu,
- Zvýšení flexibility a autonomie nákupu, zvýšení kvality nákupních činností,
- ...

Cíle musí být převedeny na konkrétní prováděcí úkoly.

# PŘÍKLADY CÍLŮ NÁKUPNÍHO MARKETINGU

## CÍLE ZAMĚŘENÉ NA ...

výrobek	servis	platební podmínky	komunikaci	ostatní
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Hromadná výroba</li> <li>•Kusová výroba</li> <li>•Levné výrobky</li> <li>•Špičkové výrobky</li> <li>•Inovace</li> <li>•Speciální výrobky</li> <li>•Atd.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Zvýšení dodací pohotovosti</li> <li>•Lepší přizpůsobivost</li> <li>•Zlepšení dodávek náhradních dílů</li> <li>•Rozšíření garancí</li> <li>•Zlepšení kontroly</li> <li>•Atd.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Snížení nákupních cen</li> <li>•Orientace na pevné ceny</li> <li>•Prodloužení platebních termínů</li> <li>•Atd.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Zlepšení styků s dodavateli</li> <li>•Zlepšení personálních vztahů</li> <li>•Zvýšení podílu normaliz. Nabídek</li> <li>•Atd.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Vyhledávání kooperací</li> <li>•Zvýšení exkluzivity</li> <li>•Snížení stavů zásob</li> <li>•Větší využití železniční dopravy</li> <li>•Atd.</li> </ul>

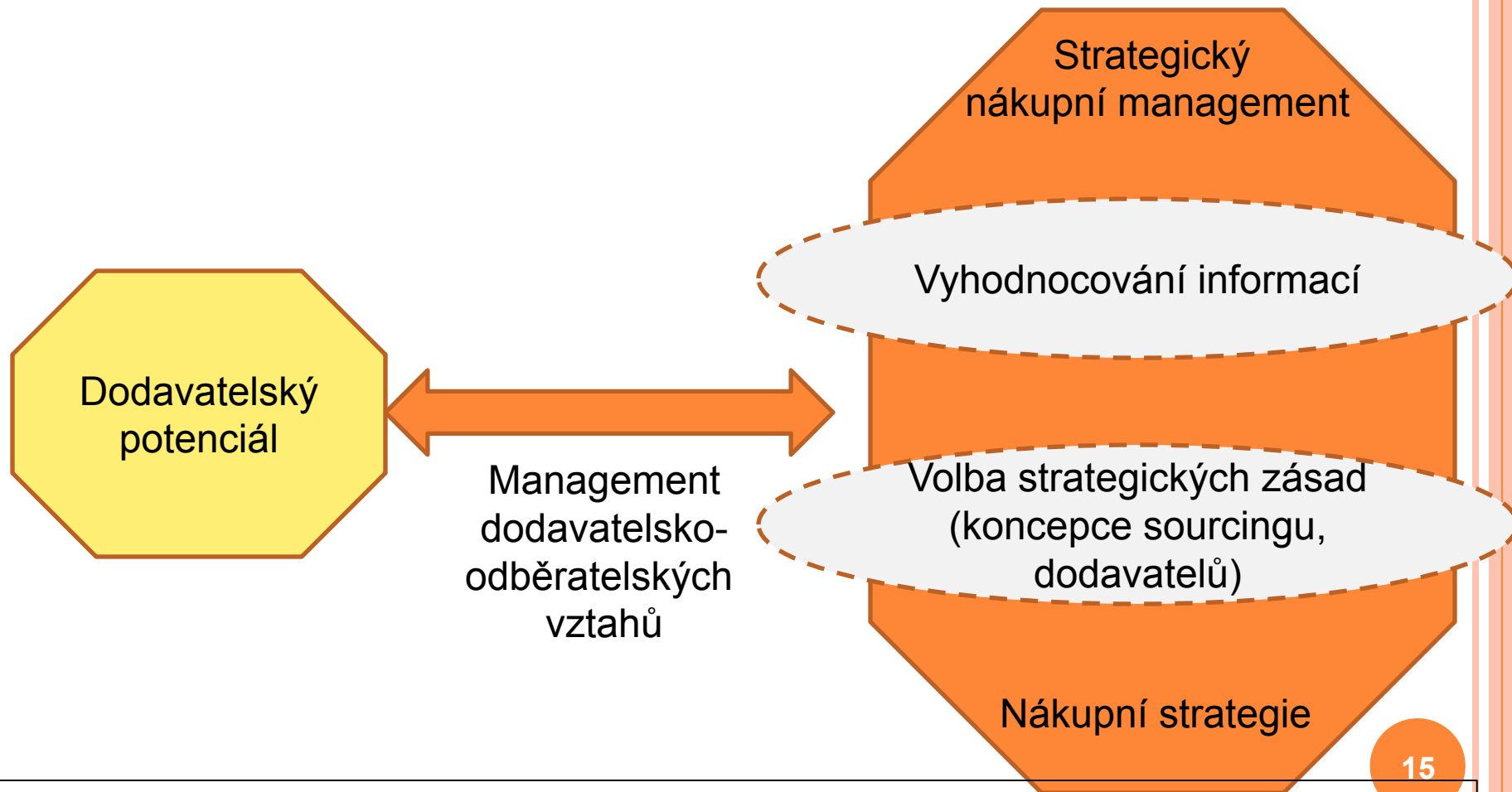
# VOLBA NÁKUPNÍ STRATEGIE A NÁKUPNÍCH CÍLŮ

Strategický management nákupu je výsledkem:

- Situační analýzy,
- Průnikem
  - nákupního managementu a
  - podnikového strategického managementu.

Předpokladem je soulad strategických úkolů nákupního managementu s podnikovou strategií a podnikovými cíli.

# ÚKOLY STRATEGICKÉHO NÁKUPNÍHO MANAGEMENTU



**Strategický nákupní management poskytuje základní kritéria pro rozhodování v závažných krocích nákupního marketingu.**

# PŘÍKLADY CÍLŮ PRO RŮZNÉ CÍLOVÉ OBJEKTY

Cílový objekt	Příklady
Nákup jako celek	<ul style="list-style-type: none"><li>•Vysoká jistota zabezpečení</li><li>•Malý podíl chybějících položek</li></ul>
Nákup jednotlivých položek	<ul style="list-style-type: none"><li>•Nízké opatřovací náklady</li><li>•Vysoké nasazení pracovníků</li></ul>
Dodavatelé jako celek	<ul style="list-style-type: none"><li>•Přiměřený počet dodavatelů</li><li>•Rozšíření podílu dodavatelů s rámcovými smlouvami o dodávkách</li></ul>
Jednotliví dodavatelé	<ul style="list-style-type: none"><li>•Vysoká kvalita dodávek</li><li>•Vysoká kapacita</li></ul>
Předmět nákupu jako celek	<ul style="list-style-type: none"><li>•Nízká rozmanitost</li><li>•Vysoký podíl standardizace</li></ul>
Jednotlivé předměty nákupu	<ul style="list-style-type: none"><li>•Nízké ceny</li><li>•Vysoká kvalita</li></ul>



## DVA ZPŮSOBY PŘÍSTUPU K NÁKUPU:

- Aktivní chování, které vede k dosažení změny a využití rámcových podmínek pro nákupní rozhodování,
- Pasivní chování, které představuje pouhá snaha o využití daných podmínek při rozhodování.

## ROZDÍLY V ÚČINKU STRATEGIÍ

- Interní účinek – strategické cíle jsou zaměřeny na aspekty ovlivnitelné podnikem,
- Externí účinek – strategické cíle zaměřené na vyvolání změn (aktivní chování) na základě vlastního jednání na trhu.

# SOURCINGOVÉ STRATEGIE

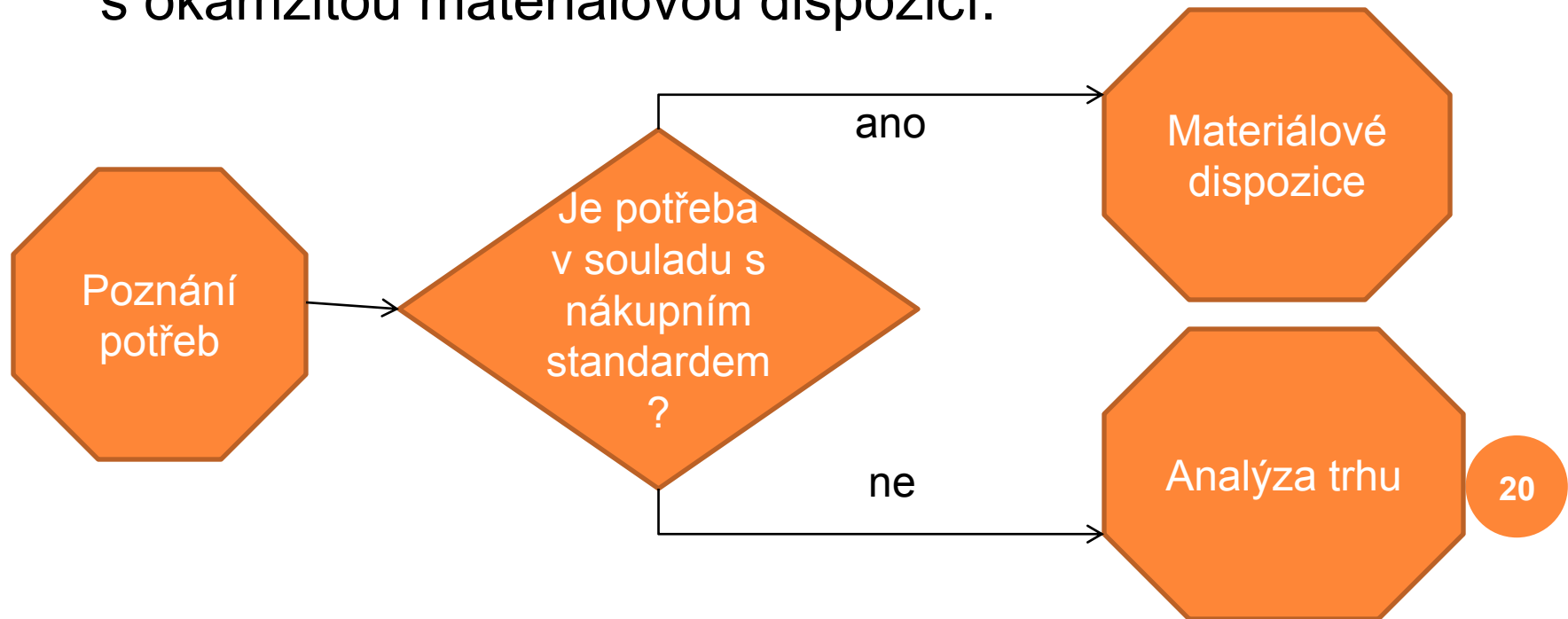
Součástí nákupní strategie je i zásadní volba zdrojů a jejich vazba na zásobované objekty vlastní firmy.

Členění:

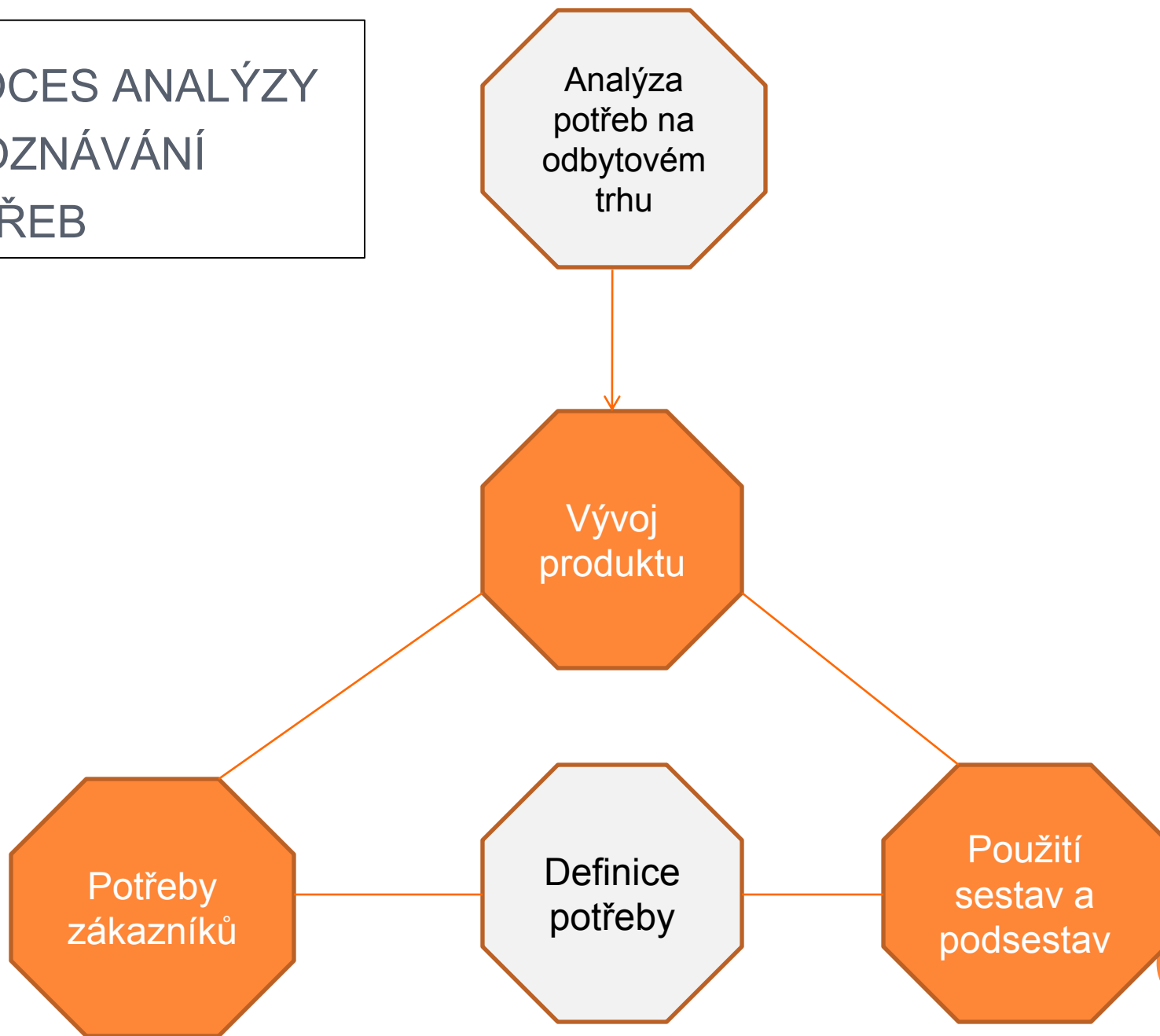
- a) Podle geografického rozložení (vzdálenost dodavatelů):
  - Global sourcing = mezinárodní zdroje
  - Local sourcing = tuzemští dodavatelé
- b) Podle počtu dodavatelů
  - Single sourcing = počet se redukuje, zaměřuje se na kvalitu dodávek
  - Multiple sourcing = nejméně dva dodavatelé pro jeden materiál. Cílem je zajištění úzkých míst v dodávkách.
- c) Podle rozsahu dodávaných výkonů
  - Component sourcing = dodávky pro montážní činnost,
  - Modular sourcing = výběr dodavatelů v návaznosti na jednotlivé stupně výrobního procesu.

# POZNÁNÍ POTŘEB

- Specifikace potřeb by měly být definovány tak, aby mohly být východiskem pro volbu trhu a dodavatele.
- Především je nutné specifikovat potřeby v souladu s okamžitou materiálovou dispozicí.

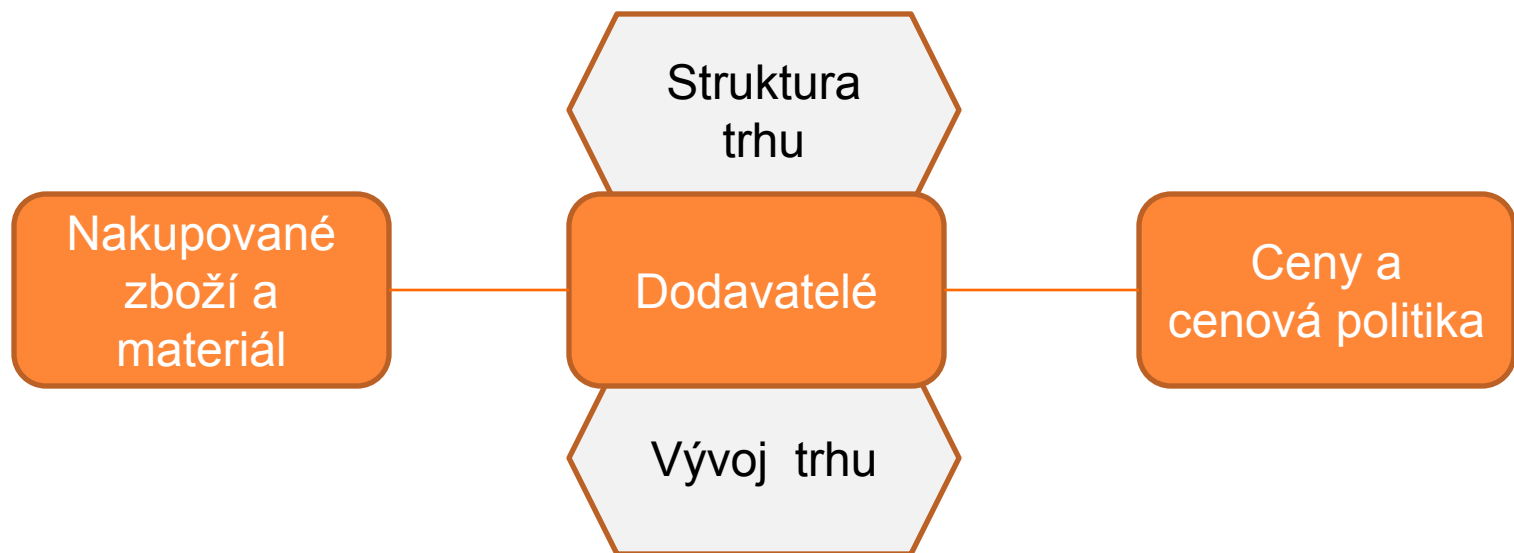


# PROCES ANALÝZY A POZNÁVÁNÍ POTŘEB

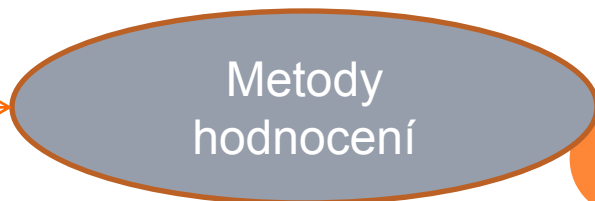
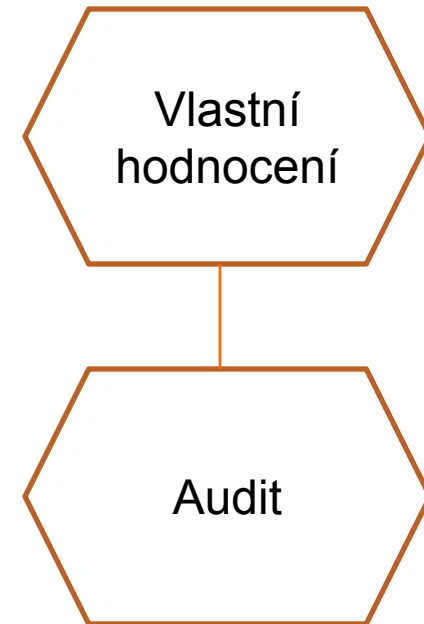
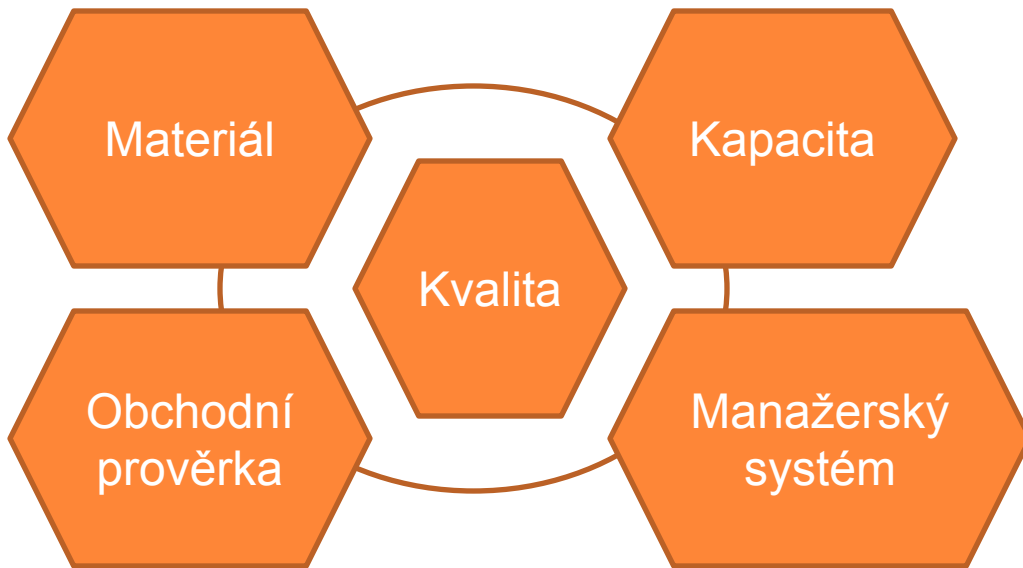


# ANALÝZA A VOLBA NÁKUPNÍHO TRHU

Informace získávané výzkumem nákupního trhu:



# ANALÝZA A VOLBA DODAVATELE



# POPTÁVKA A HODNOCENÍ NABÍDKY

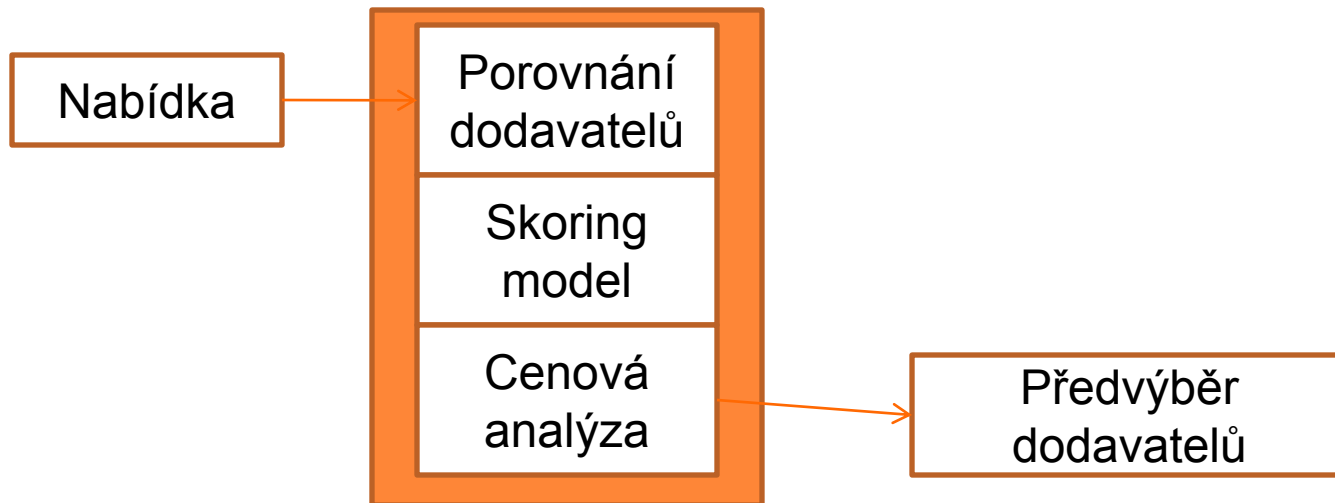
Poptávka by měla obsahovat zejména následující informace:

- Označení materiálu,
- Množství – celkové, případně dílčí dodávky,
- Požadované vlastnosti materiálu
- Způsob požadovaného zpracování,
- Očekávané záruky, služby, případně rozsah dodávek,
- Požadavky na balení,
- Dodací a platební podmínky,
- Očekávané rabaty, skonta a jiné slevy,
- Dodací lhůty.

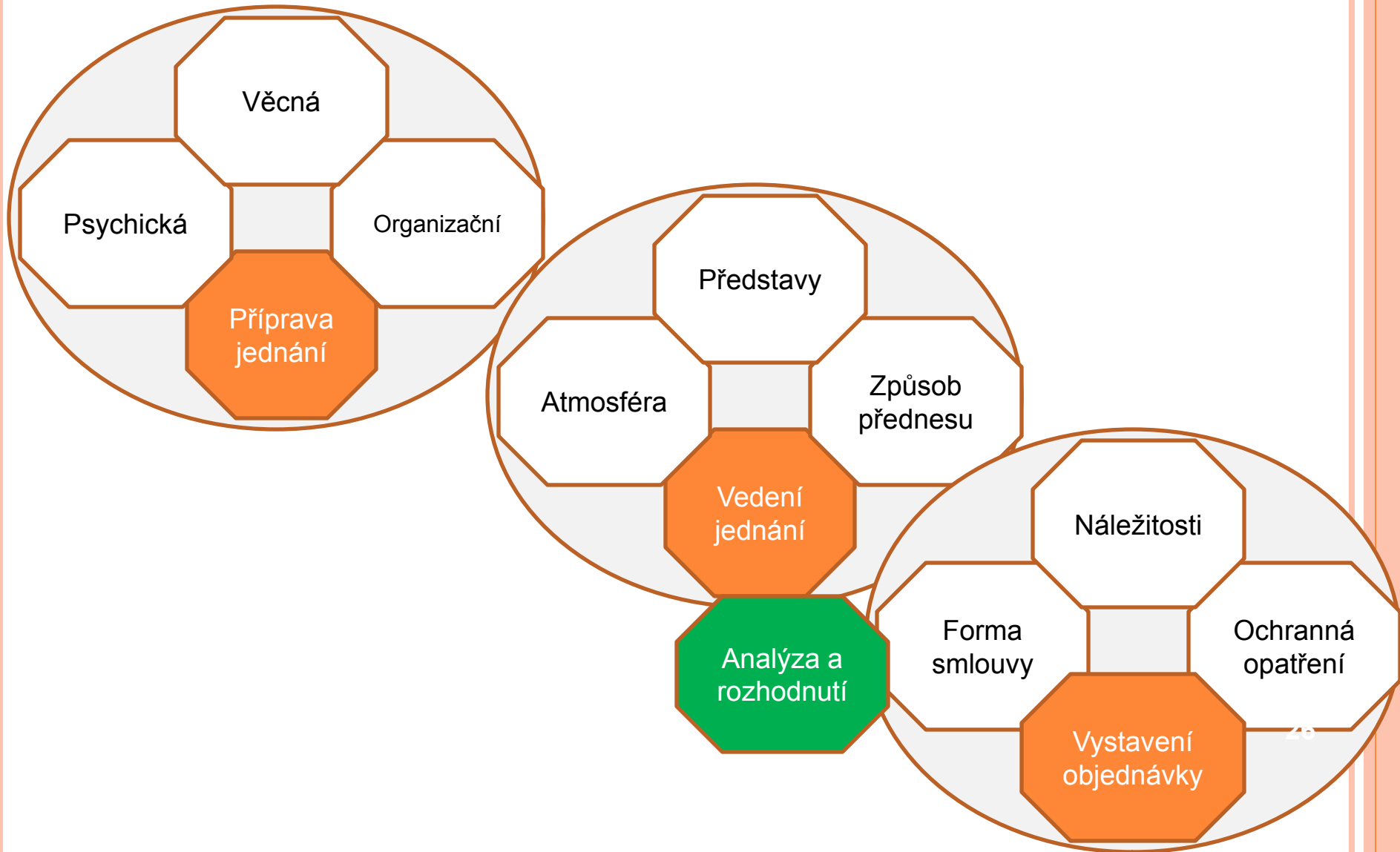


# PRVOTNÍ ZHODNOCENÍ NABÍDEK

- Z formálního hlediska, kdy se soustředíme na odpověď na jednotlivé informace, které byly předmětem poptávky,
- Z materiálového hlediska, zda odpovídá nabídka definovaným kritériím požadovaného materiálu.



# JEDNÁNÍ S DODAVATELEM A VYSTAVENÍ OBJEDNÁVKY



# VZTAHY MEZI KUPUJÍCÍM A PRODÁVAJÍCÍM

	<b>Slabý prodejce</b>	<b>Silný prodejce</b>
<b>Silný nákupce</b>	Prodejce v roli prohrávajícího	Jednání na kvalifikované úrovni
<b>Slabý nákupce</b>	Hra na schovávanou	Prodávající v roli diktátora

# KONTROLA DODÁVKY A HODNOCENÍ DODAVATELE

Kritéria hodnocení:

- Kvalita
- Náklady
- Dodavatelská spolehlivost
- Technické schopnosti
- Dodavatelský servis
- Komunikace s dodavatelem
- Ostatní (místo, společenská zodpovědnost, dodržování předpisů o obalech apod.)

# PORTFOLIO DODAVATELŮ:

		Objem dodávek	
		Nízký	Vysoký
Strategický význam dodávek	Vysoký	HÝČKÁNÍ	PREFEROVÁNÍ
	Nízký	NEDŮLEŽITÍ	VÝZNAMNÍ