

Dodavatelsko-odběratelské vztahy ve vybraném podniku

Bakalářská práce

Vedoucí práce:

Ing. Marcela Tuzová

Petra Fusková

Brno 2016

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala Ing. Marcele Tuzové za vedení práce, vstřícnost, odborné rady a cenné připomínky, které mi při zpracování práce velmi pomohly. Za vlídnou spolupráci a poskytnutí cenných informací a praktických rad děkuji vedení společnosti Autos Czech Republic s.r.o.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto práci: **Dodavatelsko-odběratelské vztahy ve vybraném podniku**

vypracoval/a samostatně a veškeré použité prameny a informace jsou uvedeny v seznamu použité literatury. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů, a v souladu s platnou *Směrnicí o zveřejňování vysokoškolských závěrečných prací*.

Jsem si vědom/a, že se na moji práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, a že Mendelova univerzita v Brně má právo na uzavření licenční smlouvy a užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 Autorského zákona.

Dále se zavazuji, že před sepsáním licenční smlouvy o využití díla jinou osobou (subjektem) si vyžádám písemné stanovisko univerzity o tom, že předmetná licenční smlouva není v rozporu s oprávněnými zájmy univerzity, a zavazuji se uhradit případný příspěvek na úhradu nákladů spojených se vznikem díla, a to až do jejich skutečné výše.

V Brně dne 23. května 2016

Abstract

Fusková, P. *Supplier-customer relations in selected company*. Bachelor thesis. Brno: Mendel University, 2016.

The bachelor thesis deals with an issue of supplier-customer relations in the selected company. Theoretical part explains basic terms from the area of supplier-customer relations. Special attention is paid to issue concerning terms, such as supplier, customer and necessarily purchase of a company. The practical part provides characteristics of the company Autos Czech Republic. Afterwards, the current relations with suppliers and customers are described and based on the collected information specifics and weak spots are identified. The conclusion of thesis consists of suggestions for improving supplier-customer relations in company Autos Czech Republic.

Keywords

supplier, customer, supplier-customer relations, purchase, supplier selection, supplier evaluation

Abstrakt

Fusková, P. *Dodavatelско-odběratelské vztahy ve vybraném podniku*. Bakalářská práce. Brno: Mendelova univerzita, 2016.

Bakalářská práce se zabývá problematikou dodavatelско-odběratelských vztahů ve vybraném podniku. Teoretická část vysvětluje základní pojmy z oblasti dodavatelско-odběratelských vztahů. Pozornost je věnována zejména problematice související s pojmy dodavatel, odběratel, ke kterým neodmyslitelně patří také nákup společnosti. Ve vlastní práci je nejprve představena společnost Autos Czech Republic. Dále jsou rozebrány současné dodavatelско-odběratelské vztahy a na základě zjištěných informací jsou identifikována jejich specifika a slabá místa. V závěru práce jsou uvedeny návrhy na zlepšení dodavatelско-odběratelských vztahů podniku Autos Czech Republic.

Klíčová slova

dodavatel, odběratel, dodavatelско-odběratelské vztahy, nákup, výběr dodavatele, hodnocení dodavatele

Obsah

1	Úvod	11
2	Cíl práce	12
3	Literární rešerše	13
3.1	Dodavateľsko-odběratelské vztahy.....	13
3.1.1	Životní cyklus dodavateľsko-odběratelských vztahů.....	13
3.2	Dodavatel.....	14
3.2.1	Nákup.....	15
3.2.2	Nákupní marketing.....	16
3.2.3	Rozhodování o dodavateli	20
3.2.4	Hodnocení dodavatelů	23
3.2.5	Komunikace s dodavateli	25
3.3	Odběratel	27
3.3.1	Vznik řízení vztahů se zákazníky	27
3.3.2	Vymezení CRM.....	31
3.3.3	Spokojenost zákazníků.....	32
3.3.4	Výhody a nevýhody CRM.....	34
4	Metodika	37
5	Vlastní práce	38
5.1	Charakteristika společnosti.....	38
5.1.1	Organizační struktura společnosti	41
5.1.2	Vývoj tržeb a marže	43
5.2	Nabízený sortiment	44
5.2.1	Nejprodávanější zboží	46
5.3	Porterův model pěti hybných sil	47
5.4	Dodavatelé společnosti Autos Czech Republic	50
5.4.1	Výběr a hodnocení dodavatelů	52
5.4.2	Identifikace nejdůležitějších dodavatelů firmy Autos Czech Republic.....	54

5.4.3	Nejvýznamnější dodavatelé firmy Autos Czech Republic	55
5.5	Odběratelé společnosti Autos Czech Republic.....	56
5.5.1	Cena	59
5.6	Specifika dodavatelsko-odběratelských vztahů	61
5.7	Identifikace slabých míst.....	61
5.8	Návrhy na zlepšení dodavatelsko-odběratelských vztahů.....	62
5.8.1	Hodnocení dodavatelů	62
5.8.2	Pravidla pro přiřazení odběratelů do slevových skupin.....	68
6	Diskuze	69
7	Závěr	71
8	Literatura	72
A	Seznam nejvýznamnějších dodavatelů	76
B	Návrh tabulky pro hodnocení stávajících dodavatelů firmy Autos Czech Republic	78

Seznam obrázků

Obr. 1	Vzájemné vazby mezi nákupem a ostatními podnikovými útvary	16
Obr. 2	Zjednodušený model nákupního marketingu	17
Obr. 3	Potřeby x materiálová dispozice	19
Obr. 4	Základní prvky hodnocení výkonnosti dodavatelů	25
Obr. 5	Základní druhy komunikace v programech partnerství s dodavateli	26
Obr. 6	Pozice vztahového marketingu	29
Obr. 7	Úrovně vztahů z hlediska ziskové marže a počtu zákazníků	31
Obr. 8	Model spokojenosti zákazníka	33
Obr. 9	Graf spokojenosti a ziskovosti zákazníků	34
Obr. 10	Pobočky firmy Autos Czech Republic	39
Obr. 11	Logo společnosti Autos Czech Republic	40
Obr. 12	Vývoj počtu zaměstnanců společnosti Autos Czech Republic v letech 2007-2015	41
Obr. 13	Organizační schéma společnosti Autos Czech Republic	41
Obr. 14	Vývoj tržeb za prodané zboží společnosti Autos Czech Republic v letech 2007-2015	43
Obr. 15	Zboží na objednání x zboží skladem	46
Obr. 16	Procentní rozdělení dodavatelů firmy Autos Czech Republic	51
Obr. 17	Schéma průběhu nákupu	53
Obr. 18	Skladba odběratelů firmy Autos Czech Republic	57
Obr. 19	Zahraniční x tuzemští odběratelé	58

Seznam tabulek

Tab. 1	Charakteristiky nákupní konstelace	18
Tab. 2	Rozdílné nákupní situace	21
Tab. 3	Rozdíly mezi klasickým a vztahovým marketingem	28
Tab. 4	Tržby a marže za rok 2015	43
Tab. 5	Tržby a marže za rok 2015 v jednotlivých střediscích	44
Tab. 6	Sortimentní kategorie a nabízené značky náhradních dílů	45
Tab. 7	Deset nejprodávanějších položek sortimentu LKW firmy Autos v roce 2015	47
Tab. 8	Vstupní informace konkurenčních podniků	49
Tab. 9	Celkové hodnocení konkurentů společnosti Autos Czech Republic	50
Tab. 10	ABC analýza	54
Tab. 11	Pět nejvýznamnějších LKW dodavatelů firmy Autos Czech Republic	55
Tab. 12	Nejvýznamnější odběratelé společnosti dle jednotlivých kategorií	58
Tab. 13	Bodové ohodnocení jednotlivých kritérií	64
Tab. 14	Párové srovnání jednotlivých kritérií	66
Tab. 15	Váhy jednotlivých kritérií	67
Tab. 16	Rozdělení dodavatelů na základě celkového hodnocení	67
Tab. 17	Pravidla pro rozdělení odběratelů do cenových skupin	68

1 Úvod

V současné době není pro mnohé společnosti jednoduché na trhu uspět a prosadit se. Společnosti se mnohdy zaměřují zejména na odběratele a uspokojení jejich potřeb, neboť odběratelé požadují vysoce kvalitní výroby či služby za přívětivé ceny, na správném místě a v co nejkratší čas, čímž kladou velmi vysoké nároky na své dodavatele. Všemi těmito procesy se zabývá logistika. Jde o vědní disciplínu, která má své kořeny již v dávných dobách, kdy lidé začali pocítovat potřebu obchodování. Logistika se zabývá velkým množstvím oblastí, mezi které se řadí zejména nákup, výroba, prodej a distribuce.

Pro podniky je tedy důležité, aby kvalitu nabízených produktů neustále zvyšovaly. U obchodních společností může kvalitu zboží ovlivnit zejména útvar nákupu, proto řízení dodavatelsko-odběratelských vztahů a s ním související úloha nákupu patří ke stěžejním oblastem každé společnosti. Útvar nákupu hraje nezastupitelnou roli ve výrobních podnicích, obchodních společnostech i v podnicích poskytující služby. Významná role nákupu může zvýšit nejen kvalitu produktů a služeb, ale přispívá také ke zvýšení konkurenceschopnosti podniku na trhu. V neposlední řadě je nákup také důležitým nástrojem, který napomáhá plnit poslání a cíle společnosti.

V minulosti byl nákup ve společnosti založen především na krátkodobých dodavatelsko-odběratelských vztazích, kde nejdůležitějším kritériem při rozhodování o dodavateli byla cena, přičemž na kvalitu nebyl kladen příliš velký důraz. Postupem času se požadavky na proces nákupu i úroveň kvality začaly zvyšovat a v souvislosti s tím se změnil také pohled na řízení dodavatelsko-odběratelských vztahů. Správně fungující dodavatelsko-odběratelské vztahy mohou oběma zúčastněným stranám přinést řadu výhod, proto je v dnešní době často věnována pozornost budování dlouhodobých partnerských vztahů mezi dodavateli a odběrateli.

Aby byla společnost na trhu dlouhodobě úspěšná, je nezbytné vytvořit základnu stálých dodavatelů, na které se může společnost vždy spolehnout. Každý podnik by měl mít na paměti, že ke své existenci potřebuje mít spolehlivé partnery, díky kterým společnost dokáže vyhovět přáním a požadavkům svých zákazníků. Fungující dodavatelsko-odběratelské vztahy nemusí vždy úspěch společnosti zaručit, ale jistě hrají jednu z klíčových rolí, která k úspěchu v podnikání vede.

2 Cíl práce

Hlavním cílem bakalářské práce je identifikovat specifika dodavatelsko-odběratelských vztahů v podniku Autos Czech Republic, který se zabývá prodejem náhradních dílů a příslušenství na nákladní vozidla.

Dílčím cílem této práce je charakterizovat podnik Autos Czech Republic a popsat stávající dodavatelsko-odběratelské vztahy tohoto podniku.

Dalším dílčím cílem je zhodnotit dodavatelsko-odběratelské vztahy podniku Autos a identifikovat jejich slabá místa.

Na základě zhodnocení stávajících dodavatelsko-odběratelských vztahů a identifikace jejich slabých míst budou společnosti navržnuta doporučení pro zlepšení těchto vztahů.

3 Literární rešerše

V následující části budou vysvětleny a objasněny základní pojmy z oblasti dodavatelско-odběratelských vztahů. Pozornost bude věnována zejména problematice související s pojmy dodavatel, odběratel, ke kterým neodmyslitelně patří také nákup společnosti.

3.1 Dodavatelско-odběratelské vztahy

Dodavatelско-odběratelské vztahy (dále jen DOV) vytváří základní vztah v rozsáhlém procesu obchodování. Právě síla a pevnost těchto vztahů se v mnohých případech řadí ke klíčovým prvkům úspěchu obou zúčastněných stran. Tyto vztahy jsou obvykle zabezpečovány smluvně, podle legislativy obchodně závazkových vztahů (Lukoszová, 2004).

S realizací dodavatelско-odběratelských vztahů je spojeno množství marketingových, logistických a obchodních aktivit (od výzkumu trhu, uzavření kupní smlouvy, až po realizaci dodávky, její dopravy, skladování, kontroly, pojištění apod.). Při zvažování uspořádání DOV musíme vycházet z vnějších i vnitřních vlivů, přičemž nejdůležitějším faktorem je pozice podniku na příslušném trhu. Pokud je odběratel v pozici monopsonu, tak bude dominantní v dodavatelско-odběratelských vztazích. Je-li naopak dodavatel monopolem a odběratel se nachází na intenzivně konkurenčních trzích, bude vliv dodavatele téměř neomezený (Lukoszová, 2004).

Analýzou dodavatelско-odběratelských vztahů je možno rozumět získávání informací a jejich další posouzení v souvislosti s (Synek, 2011):

- vnímanou závislostí mezi dodavatelem a odběratelem,
- možnostmi odběru materiálu i od dalších konkurenčních dodavatelů,
- novostí dodávaného materiálu,
- dlouhodobější povědomostí dodavatele,
- vztahy spolupráce a vzájemné odpovědnosti,
- možností vytvářet vzájemné dodávky,
- spoluprací při likvidaci odpadu.

3.1.1 Životní cyklus dodavatelско-odběratelských vztahů

Životní cyklus mezi dodavatelem a odběratelem lze rozčlenit do čtyř základních fází (Lukoszová, 2004):

1. Předpřípravná fáze související s hodnocením nového dodavatele odběratelem

V této fázi ještě nedošlo k navázání obchodních vztahů. DOV mají charakter mezilidský, společenský a informační. Prvořadým cílem je vzájemné poznání,

pochopení fungování každého účastníka vztahu a především také vybudování vzájemné důvěry mezi subjekty. V průběhu první etapy je ukončení vztahu relativně jednoduché, jelikož neexistují žádné vzájemné závazky organizací. První kontakty mezi dvěma podniky může ovlivňovat řada faktorů. Odběratel může hodnotit dodavatele například na základě zkušeností z předešlých dodavatelsko-odběratelských vztahů, hypotézy o budoucím vývoji a také na základě diferencí dodavatele, kam zahrnujeme formu používaných pracovních metod, styl řízení či rozdíly v použité technologii.

2. Přípravná fáze související s počátečními rozhovory a navázáním kontaktů

Druhá fáze je spojená s konkrétní formulací požadavků a dochází k výměně vzorků produktů. Tato fáze je obvykle rozhodující pro navázání trvalých dodavatelsko-odběratelských vztahů. Z výzkumů na trhu organizací vyplývá, že nejvyšší pravděpodobnost přerušení kontaktů je na počátku této přípravné fáze a s postupem času se snižuje.

3. Fáze rozvoje související se smlouvami o dodávkách a důležitých opakovaných nákupech

Třetí fáze je spojena s realizací obchodních vztahů na základě dohodnutých podmínek. Obě organizace vynakládají prostředky a úroveň jejich vzájemného poznání se zvyšuje. Dodavatelé i odběratelé se snaží vzájemně přizpůsobovat a snižovat rozdíly mezi sebou.

4. Fáze dlouhodobých vztahů

Ve čtvrté fázi se uskutečňuje zaběhlá činnost a běžné postupy. Dochází k pravidelným každoročním jednáním, řešení sporů v oblasti kvality, problémů spojených s dodávkami apod. V některých případech dochází k navázání až příliš osobních vztahů mezi prodejci a nákupci a naopak změna v organizaci některého z podniků může znamenat přerušení dosavadních vazeb.

Členění životního cyklu DOV lze označit za určitý způsob zjednodušování marketingových procesů probíhajících ve firmě. Cílem těchto procesů je především vytvořit a udržet kvalitní vztahy se svými dodavateli (Jaššo, 2016).

3.2 Dodavatel

V odborné literatuře je pojem dodavatel definován mnoha způsoby. Podle Zákona č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele § 2 odst. 1 písm. e) je dodavatelem: „*každý další dodavatel, který přímo nebo prostřednictvím jiných podnikatelů dodal prodávajícímu výrobky.*“

Pojem dodavatel je také definován v Zákoně č. 40/2004 Sb., o veřejných zakázkách: „*Dodavatelem se rozumí fyzická nebo právnická osoba, která dodává zboží, poskytuje služby nebo provádí stavební práce.*“

Podle Nenadála (2006) je dodavatelem osoba nebo organizace, která poskytuje produkt. Jedná se především o dodavatele externí, od kterých odběratel nakupu-

je. Pokud hovoříme o subdodavateli, jedná se o osobu nebo organizaci, od které nakupuje dodavatel a která je dalším článkem dodavatelského řetězce.

3.2.1 Nákup

Každý podnik ve své podstatě realizuje nákup a prodej jako základ směny vedoucí k uspokojení potřeb. V současné době prakticky neexistuje organizace, která by nenakupovala. Procesy nákupu se postupem času staly jedny z nejdůležitějších (Nenadál, 2006).

Nenadál (2006) považuje nákup za proces, kde si odběratelé zajišťují dodávky jako vstupy pro své vlastní procesy.

Synek (2011, str. 207) definuje nákup jako „proces, který na jedné straně zahrnuje úkoly realizované na nákupním trhu, jejichž cílem je zajistit výrobní materiál, zařízení a služby pro výrobu, výzkum a vývoj. Na druhé straně z toho vyplývají úkoly, které musí nákup plnit uvnitř firmy, tj. plánování množství a termínů spotřeby, řízení zásob, určování a optimalizace dodacích množství a termínů.“

Na nákup můžeme pohlížet jako na jednu ze základních funkcí podniku, a to bez ohledu na to, zda se jedná o podnik výrobní, obchodní nebo ve službách. Podnik je možné rozložit do následujících subsystémů (Lukoszová, 2004):

- NÁKUP – VÝROBA – PRODEJ jedná se o výrobní (průmyslový) podnik
- NÁKUP – PRODEJ jedná se o obchodní podnik

Celkový proces průmyslového neboli výrobního podniku lze vysvětlit pomocí tří základních podnikových funkcí (Lukoszová, 2004):

1. Nákupní funkce – někdy taky zásobovací nebo opatrovací, zajišťuje pokrytí podnikových potřeb
2. Výrobní funkce – zabezpečuje vytvoření podnikových výkonů
3. Prodejní funkce – zaručuje uplatnění podnikových výkonů na trhu

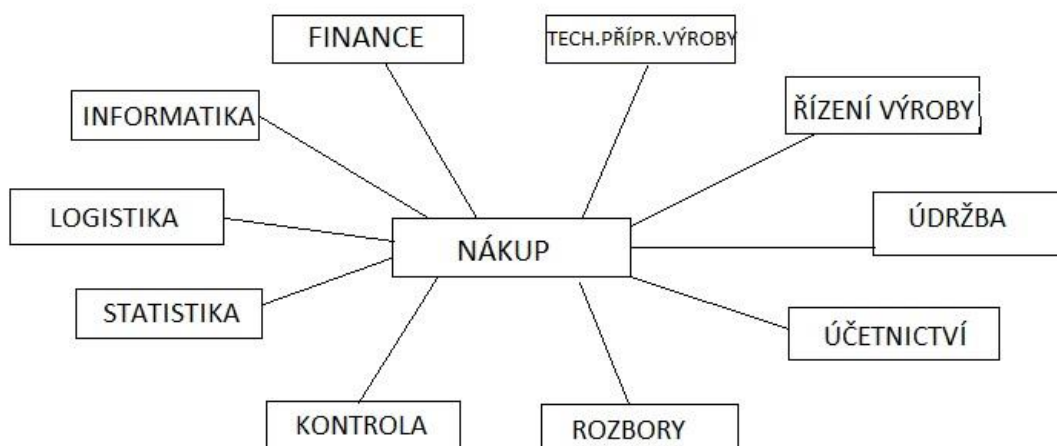
Nenadál (2006, str. 21) ve své knize definuje základní funkci nákupu jako: „systematické zabezpečování surovin, materiálů, služeb a informací tak, aby byly plněny všechny požadavky nakupujícího z hlediska množství, jakosti, termínů, struktury a místa dodání.“

Základním úkolem nákupu je tedy zabezpečit vlastními činnostmi bezporuchový chod a dosáhnout co nejpříznivějšího výsledku hospodaření. Tedy zajištění potřebných výkonů s ohledem na šance a rizika jak na nákupním, tak prodejním trhu. Mezi další důležité úkoly je nutno zahrnout (Lukoszová, 2004):

- zjišťování předpokládané budoucí spotřeby co nejpřesněji a včas;
- zvažování potenciálních disponibilních zdrojů;
- projednávání a uzavírání smluv v ekonomicky efektivních dodávkách;
- sledování a regulování stavu zásob;
- zabezpečování efektivní fungování skladového hospodářství, dopravy a manipulačních procesů;

- vytváření a zdokonalování informačního systému.

Obr. 1 zobrazuje aktivní spolupráci nákupu s dalšími útvary podniku. Jedná se o útvar financí, technické přípravy výroby, řízení výroby, údržby, účetnictví, rozborů, kontroly, statistiky, logistiky a informatiky (Lukoszová, 2004).



Obr. 1 Vzájemné vazby mezi nákupem a ostatními podnikovými útvary
Zdroj: Lukoszová, 2005

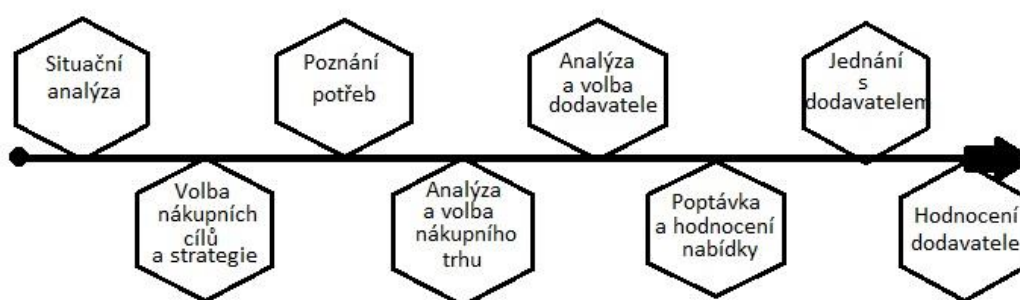
3.2.2 Nákupní marketing

Nákupním marketingem označujeme tržně orientovaný způsob myšlení v nákupu podniku. Obsahuje všechny podnikatelské tržní aktivity, v kterých podnik prostřednictvím marketingových nástrojů uplatňuje současné i budoucí potřeby jako poptávající strana trhu vůči nabízející straně trhu. Výkon podniku nejsou tedy pouze výsledkem práce prodeje, ale také nákupu (Tomek a Hofman, 1999).

Nákupní marketing se začal vyvíjet později než marketing prodejní. Ve dřívějších dobách na trhu převažovala poptávka nad nabídkou, tudíž mezi dodavateli sílilo konkurenční napětí projevující se v úsilí získat zákazníka lepším uspokojením jeho potřeb. Nákupní marketing se velmi brzy stal samozřejmým nástrojem pro řízení činností obchodních firem, kde hlavní činností je nákup zboží za účelem jeho dalšího prodeje. Marketingové pojetí nákupu používá obdobné metody jako marketing na straně prodeje (výzkum dodavatelského trhu, rozhodování o optimálním dodavateli, režim a podmínky dodávek). Při tom všem odběratel usiluje o dlouhodobé partnerské, vzájemně výhodné dodavatelsko-odběratelské vztahy. Nákupním marketingem logistický řetězec začíná a marketingem na straně prodeje končí (Synek, 2002).

Při aplikaci marketingu v nákupu je potřebné řídit se následujícími dominantními zásadami (Synek, 2002):

- nákup se musí stát aktivním článkem v procesu plnění strategických cílů podniku;
- je potřebné vytvoření a aktualizování nákupní informační základny, která by rozhodovala o druhu materiálu, o optimálním dodavateli, dodacích, cenných a platebních podmínkách;
- osobnost nákupce musí splňovat náročné požadavky: musí být připraven po odborné stránce, mimo to musí být zdatný také po obchodní stránce;
- marketingově pojatý nákup se vyznačuje novým přístupem ke zvolenému dodavateli.



Obr. 2 Zjednodušený model nákupního marketingu
Zdroj: Synek, 2011

Situační analýza

Situační analýza se nachází na počátku modelu nákupního marketingu a jejím základním principem je prozkoumat a vyhodnotit podmínky, podle kterých bude volena strategie nákupního marketingu. Jedná se o mapování situace a je potřeba nákupní činnosti přizpůsobit tak, aby byly využity případné možnosti a naopak snížena rizika případných hrozeb. Tímto se nákup ve své práci připravuje na nečekané konflikty vyvolané podnikových okolím i uvnitř firmy. Situační analýza je v podstatě obdobou SWOT analýzy, kromě analýzy vnějších podmínek zahrnuje i vlastní silné a slabé stránky z hlediska ovlivnění nákupu činnosti (Tomek, Vávrová, 2007).

Nákupní činnost firmy předpokládá orientaci na nákupním trhu. Tím se rozumí základní znalost odbytového trhu, nákupního trhu, vlastních silných a slabých stránek a znalost makroprostředí. Tab. 1 charakterizuje jednotlivé nákupní konstelace (Tomek, Vávrová, 2014).

Tab. 1 Charakteristiky nákupní konstelace

Odbytový trh	Nákupní trh	Vlastní podnik	Makroprostředí
schopnost předpovídat změny požadavků	ochota dodavatelů	likvidita podniku	politická situace
vývoj poptávky	finanční situace dodavatelů	nedostatky nákupní činnosti	hospodářská politika
změny v počtu zákazníků	kvalitativní a kvantitativní problémy dodavatelů	konstrukční a technologické práce	měnová politika
konkurenční vztahy	konkurenční vztahy	problémy ve výrobě	podmínky omezující rozvoj potřeb
	rozsah nabídky	úroveň výzkumu a vývoje	
	vývoj cen produktů		

Zdroj: Tomek, Vávrová, 2014

Volba nákupní strategie a nákupních cílů

Druhou fází modelu nákupního marketingu je volba nákupní strategie, u které se předpokládá, že by se neměla rozcházet s podnikovou strategií, stejně tak nákupní cíle jsou odvozovány od podnikových cílů. Strategický nákupní management skýtá základní kritéria pro rozhodování v důležitých krocích nákupního marketingu. Tomek a Vávrová (2007) ve své knize uvádí charakteristiku nákupních cílů, kam můžeme zařadit například snižování opatřovacích nákladů, snížení rizika při opatření materiálu, zvýšení flexibility a autonomie nákupu nebo také zvýšení kvality nákupní činnosti.

V nákupní strategii je také zásadní volba zdrojů a jejich vazba na zásobované objekty vlastní firmy. Jedná se o sourcingové strategie, které je možné členit podle několika hledisek. Podle geografického hlediska (vzdálenosti dodavatelů) rozlišujeme (Synek, 2011):

- Global sourcing – podniky využívají světový potenciál, cílem této nákupní strategie je nalézt nejlepší dodavatele na světě. Impulsem pro volbu této strategie může být realizování nákladové výhody díky nízkým mzdám v zemi dodavatele. Problémem pravděpodobně bude vzdálenost, logistické problémy, kulturní odlišnost nebo nemožnost přímě kontroly a spolupráce s dodavatelem.
- Local sourcing – zájem je koncentrován na tuzemské dodavatele s cílem rychlejšího zajištění potřeby, zajištění logistické výhody a snížení rizika nedodání.

Nevýhodou může být to, že někteří tuzemští dodavatelé nedisponují moderními technologiemi a snižují tak celkovou konkurenční schopnost podniku.

Dělení podle počtu dodavatelů (Sawik, 2014):

- Single sourcing – počet dodavatelů je redukován, úsilím je soustředit se na zvýšení kvality dodávek, poptávka je přiřazena právě jednomu dodavateli.
- Multiple sourcing – v případě využití dvou dodavatelů pro jeden materiálový druh se hovoří o tzv. double sourcingu. Cílem je zabezpečení úzkých míst v dodávkách. Celková poptávka je alokována mezi více dodavatelů.

Podle rozsahu dodávaných výkonů lze klasifikovat (Tomek, Vávrová, 2007):

- Component sourcing – dodávky pro montážní činnost, zásadní problematikou je vytvoření pevných vazeb mezi dodavatelem a odběratelem
- Modular sourcing – výběr dodavatelů je prováděn v přímé návaznosti na jednotlivé stupně výrobního procesu

Poznání potřeb

Specifikace potřeb v nákupním marketingu, respektive nároky na spotřebu by měly být definovány tak, aby mohly být východiskem pro volbu trhu a dodavatele. Je důležité zjišťovat nutnost specifikace potřeb a možnost okamžité materiálové dispozice, jak znázorňuje Obr. 3 (Synek, 2011).



Obr. 3 Potřeby x materiálová dispozice

Zdroj: Tomek a Vávrová, 2007

Analýza a volba nákupního trhu

Další fází modelu je analýza a volba nákupního trhu. Tato část byla v nákupní praxi často opomíjena, a tím docházelo k podcenění významných kritérií, která zvyšují průhlednost nákupního trhu. Výzkum představuje systematické a komplexní sledování nákupního trhu. Výsledný trh je kompromisem mezi schopnostmi výkonu, náklady a riziky. Analýza nákupního trhu poskytuje dodavatelský prostor, který je v následujícím kroku nutné analyzovat a redukovat. Výzkum nákupního trhu je zakládán na sekundárních informacích. Při získávání informací o nákupním trhu se klade důraz na (Synek, 2011):

- nakupované zboží – údaje o specifikaci materiálu, použitých jakostních normách;
- tržní struktura – vztahy mezi nabízejícími, odlišnosti v poptávkovém řízení;
- vývoj trhu – hodnocení nákupního rizika na základě cen, dodacích lhůt, kvality;
- předvolbu dodavatele – prověření výzkumu a vývoje, finanční situace, inovativnosti;
- hodnocení politiky nákupních cen.

Následuje fáze analýza a volba dodavatele, dále poptávka a hodnocení nabídky, jednání s dodavatelem a vystavení objednávky a na závěr v procesu nákupního marketingu najdeme kontrolu objednávky a hodnocení dodavatele. Tyto oblasti jsou dále rozebrány v kapitolách 3.2.3. a 3.2.4.

3.2.3 Rozhodování o dodavateli

Výběr dodavatele je jedním z dominantních případů rozhodování, které se ve velké míře týká nákupu každého podniku. Toto rozhodování je tím závažnější a obtížnější, čím je více dodavatelů, tedy možností, jak uspokojit vnitropodnikové potřeby. Kvalita volby dodavatele má mimořádně závažný vliv na výsledky hospodaření podniku a také na realizaci dlouhodobých cílů jeho rozvoje. Projevuje se jak v nákladech, tak v zásobách i kvalitě a prodejnosti výrobků. Naopak chybná předvolba dodavatele může vést ke ztrátám, které není snadné likvidovat během vlastního nákupního procesu. Nejedná se o rozhodování jednotlivého nákupce, toto rozhodování je natolik závažné, že musí být záležitostí širšího týmu. (Tomek a Hofman, 1999)

V současné době se věnuje stále větší pozornost flexibilitě a pružnosti dodavatelského řetězce. Pozice odběratele ve vztahu je ovlivněna konkurencí na dodavatelském trhu, velikostí odběru a provázaností strategických cílů (Chytilová, Jurová, 2012).

V každém podniku je doporučeno důkladně hodnotit a vybírat dodavatele. Tyto činnosti například (Nenadál, 2006):

- umožňují poznat, kteří z potenciálních dodavatelů budou schopni přispívat k naplňování politiky a strategie odběratelské organizace;
- identifikují dlouhodobou schopnost dodavatelů plnit požadavky odběratelů;
- vedou ke snižování nákladů obou obchodních partnerů;
- podporují efektivní oboustrannou spolupráci;
- umožňují partnerům poznat dobrou i špatnou praxi.

Součástí výběru dodavatele je také rozhodování o podmínkách dodávek. Pro toto rozhodování je důležitý kontakt s dodavatelem, při kterém je důležité vše zachytit, posoudit reakci dodavatele a opatřit si obraz o jeho managementu. Po vybrání dodavatele má nákupce za úkol vypracovat návrh objednávky. Jedná se o závaznou objednávku u jednoho nebo více dodavatelů. Objednávka musí obsahovat náležitosti, které určuje zákon, kromě toho také údaje, na kterých se jednotlivé strany dohodnou, popřípadě ty, které jsou v daném oboru obvyklé. Mezi nejdůležitější náležitosti patří například technická specifikace výrobku, vymezení požadované kvality, termíny dodávek, dodací a platební podmínky. Další důležitou součástí je stanovení velikosti objednávky neboli frekvence dodávek, a tím i vymezení úrovně zásob a výše nákladů na nákupní proces. Při rozhodování o velikosti objednávky je nutné uvažovat o dalších podmínkách, například o slevách za množství (rabat). Zde je důležité rozhodnout, zda je výhodnější získat slevu a zvýšit tím zásoby nebo zda se držet propočtené optimální výše dodávky a tedy o možnou slevu přijít (Tomek a Hofman, 1999).

Důležitou součástí algoritmu při volbě dodavatele je v počáteční fázi rozhodování o tom, zda je informační základna dostatečná. Z Tab. 2 je zřejmé, že širše analýz a potřebných podkladů má souvislost s tím, zda se jedná o první, modifikovaný nebo o čistý opakovaný nákup (Synek, 2011).

Tab. 2 Rozdílné nákupní situace

Nákupní situace	Charakteristika problému		
	Novost	Potřeba informací	Zřetel na nové alternativy
První nákup	vysoká	maximální	velký
Modifikovaný opakovaný	střední	mírná	ohraničený
Čistý opakovaný	nízká	malá	žádný

Zdroj: Synek, 2011

Rozhodovací proces

Rozhodovací proces není otázkou jednoho nákupce, do tohoto vztahu zasahuje více pracovníků nákupu. Kotler (2007) označuje jednotku, která provádí nákupní rozhodování, nákupním centrem. Je složeno ze všech jedinců a skupin, kteří se účastní

rozhodovacího procesu a nesou rizika vznikající z rozhodnutí. Členové nákupního centra hrají v procesu nákupního rozhodování jednu z následujících sedmi rolí:

1. Iniciátoři – iniciují nákup, mohou jimi být uživatelé či jiní pracovníci společnosti;
2. Uživatelé – budou užívat výrobek nebo službu, často iniciují návrh nákupu a jsou nápomocni při definování požadavků na výrobek;
3. Ovlivňovatelé – ovlivňují rozhodnutí nákupu, pomáhají definovat specifikace a také poskytují informace pro vyhodnocení dalších variant;
4. Rozhodovatelé – rozhodují o požadavcích na výrobek nebo také o dodavatelích;
5. Schvalovatelé – pracovníci, kteří schvalují počínání rozhodovatelů nebo nákupčích;
6. Nákupčí – tito pracovníci mají formální autoritu vybírat dodavatele a určovat nákupní podmínky;
7. Vrátní – jejich úkolem je bránit prodejčům nebo informacím v tom, aby se dostali k členům nákupního centra.

Určitou funkci může vykonávat více pracovníků, stejně tak někteří pracovníci mohou vykonávat roli více. Typické nákupní centrum má obvykle pět nebo šest členů, ale často jich je i několik desítek. Mohou k němu patřit i lidé mimo společnost zákazníka, například vládní úředníci, konzultanti, techničtí poradci a další členové marketingového kanálu (Kotler, 2007).

Členové nákupního týmu posoudí všechny potenciální dodavatele, krok za krokem zhodnotí stanovená kritéria a následně zúží výběr potenciálních dodavatelů na dodavatele, kteří přicházejí v úvahu, dále na místně dostupné dodavatele a pak na dodavatele vhodné pro podrobnější posouzení. Otázkou zůstává, zda lze tímto způsobem vybrat tu variantu, která nejvýrazněji podpoří efekty na výstupu. Při rozhodování totiž hrozí nebezpečí určitých návyků, kterými mohou být (Tomek a Hofman, 1999):

- nadměrné spoléhání na určitého dodavatele, například v důsledku neformálního přátelského vztahu;
- příliš rychlá a ukvapená rozhodnutí z většího souboru potenciálních dodavatelů;
- zvažování omezených parametrů nákupu a uplatňování jen úzkého pojetí efektivnosti.

Při nákupním rozhodování je užitečné rozdělovat dodavatele do dvou skupin (Tomek a Hofman, 1999):

1. *Dodavatelé velmi malí*, pro něž jsou i drobné zakázky velmi důležité. Může se jednat například o místní dodavatele, kteří si zakládají na dobré pověsti. Vyznačují se spolehlivostí, pružností a obvykle s nimi bývá lepší spolupráce než s dodavateli většími.

2. *Dodavatelé větší*, kteří jsou schopni dodat, často i pohotově, široký sortiment výrobků. Jejich nevýhodou je, že očekávají od kupujících větší aktivitu či dokonce ústupky v kvalitativních parametrech.

Lukoszová (2004) dále uvádí rozdělení dodavatelů podle přístupu k inovacím výrobku:

1. *Konzervativní typ dodavatele* – po dlouhé období poskytuje stejný sortiment, příliš neusiluje o inovace, ale jeho výhodou je, že se snaží být spolehlivý.
2. *Inovační typ dodavatele* – provádí změny výrobku, technologie výroby i dalších parametrů nákupního marketingového mixu. Nevýhodou může být menší stabilita a počáteční problémy ve vzájemných vztazích.

ABC analýza

ABC analýza je velmi jednoduchý, ale přesto efektivní model, který firmám umožňuje soustředit se na to, co je pro ně opravdu důležité. Tento model lze použít nejen na rozčlenění dodavatelů, využívá se také na rozdělení zákazníků, vlastních výrobků, služeb či skladových karet a mnoho dalších (Zikmund, 2011).

Hlavní myšlenkou ABC analýzy je rozčlenit sledované ukazatele do tří skupin podle významu a aplikovat na tyto skupiny odlišný přístup v jejich řízení. Model ABC analýzy vychází z Paretova pravidla, který dokládá, že v mnoha situacích je určující relativně malý počet kritických faktorů. Tento koncept je často označován také jako pravidlo 80:20, podle kterého je 80 % následků způsobeno 20 % příčin. (Kislingerová, 2007; Lambert, 2000; Zikmund, 2011).

ABC analýzu lze použít právě na rozčlenění dodavatelů, či odběratelů do jednotlivých skupin. Šlapota (2005) rozděluje dodavatele do tří kategorií podle finančního objemu nákupu:

- **Skupinu A** tvoří přibližně 20% dodavatelů, kteří zajišťují 80% finančního objemu nákupu. S těmito dodavateli jsou udržovány nadstandardní vztahy včetně pravidelné komunikace, neboť jsou pro společnost nejdůležitější.
- **Ve skupině B** se nachází zhruba 40-70% dodavatelů, kteří vytváří asi 15% ročního obrátu. Ve srovnání s předchozí skupinou je těmto dodavatelům věnována menší pozornost.
- **Do skupiny C** jsou zařazeni dodavatelé, se kterými podnik jedná pouze nepravidelně, tudíž je dodavatelům ze skupiny C věnována nejmenší pozornost.

3.2.4 Hodnocení dodavatelů

Nákupní oddělení hodnotí své dodavatele soustavně podle kritérií, která byla v rozhodovacím procesu nejdůležitější. Informace těží jak ze své vlastní informační báze (evidence v dodávkách, reklamace, urgencye, vady v dodávkách), ale také od uživatelů (vnitropodnikových spotřebitelů). Hodnocení dodavatele vytváří podklady pro rozhodování odběratele o pokračování vzájemné spolupráce, o pozměnění nebo o úplném zrušení obchodních vztahů. Hodnocení dodavatelů je možno

uskutečnit podle toho, jak byla dodavatelem splněna očekávání, která si odběratel při volbě kladl. Může se jednat například o následující skutečnosti (Tomek a Hofman, 1999):

- možnost získat diskont za větší množství odebraného zboží;
- ochota dodavatele dodat i velmi malá množství výrobků;
- poskytování rabatu za celkový objem nákupu za určité období;
- ochota dohodnout se na časovém plánu dodávek;
- zaručení potřebné technické podpory i poskytnutí rychlé pomoci v případě vzniku problému;
- sdělování informací o celém sortimentu výrobků a poskytovaných služeb dodavatele;
- vytváření vhodných platebních podmínek a jasné předběžné informace o nich
- v neposlední řadě také budování dlouhodobé spolupráce.

Je zcela přirozené, že každý odběratel dbá o spolehlivost, přesnost, nabízenou hodnotu a další charakteristiky dodávek, proto samozřejmou součástí moderních systémů managementu je také proces hodnocení výkonnosti dodavatelů. Nenadál (2006, str. 185) definuje výkonnost jako „*schopnost dodavatelů plnit požadavky na dodávky specifikované ve smlouvě o dodávkách, uzavřené mezi odběratelem a dodavatelem.*“ Při procesu hodnocení posuzují odběratelé okamžitou schopnost svých dodavatelů okamžitě dostát závazkům, přijatých a podepsaných v příslušných obchodních kontraktech. Z Obr. 4 je patrné, jaké jsou základní prvky, na které odběratelské organizace obvykle soustředí svou pozornost při posuzování výkonnosti svých dodavatelů. Lze vymezit tři základní prvky:

- jakost dodávek
- termíny dodávek
- náklady spojené s dodávkami



Obr. 4 Základní prvky hodnocení výkonnosti dodavatelů
Zdroj: Nenadál, 2006

Co se týká oblasti jakosti dodávek, ta je zcela jasná pro všechny zúčastněné a je považována za samozřejmost. Jelikož v reálné praxi nelze dosáhnout absolutní bezvadnosti dodávek, bude vždy jedním z prvků hodnocení výkonnosti sledování absolutního nebo relativního objemu neshod (Nenadál, 2006).

Dalším ze střežených prvků výkonnosti dodavatelů je dodržování sjednaných termínů dodávek, zejména tam, kde odběratelé usilují o optimalizování vázanosti kapitálu v zásobách. To je důvodem, proč některé organizace sledují procento dodávek právě včas, podíl dodávek dodaných předčasně nebo naopak opožděně (Nenadál, 2006).

Třetí z posuzovaných oblastí je čistě ekonomický. Za velmi objektivní jsou považovány celkové náklady nákupu nebo alespoň posuzování samotné ceny dodávek vůči alternativním nabídkám na trhu (Nenadál, 2006).

Využívání jiných než uvedených tří oblastí hodnocení není příliš obvyklé, avšak může zahrnovat například míru shody strategie dodavatele se strategií odběratele, srozumitelnost záznamů apod. V praxi není možné vytvořit společnou metodiku hodnocení výkonnosti, která by úplně vyhovovala všem typům odběratelských organizací a povaze dodávek (Nenadál, 2006).

3.2.5 Komunikace s dodavateli

Komunikace hraje významnou, ale někdy také nezvládnutou roli v obchodních vztazích, proto se procesy komunikace stávají přirozenou součástí partnerství mezi dodavateli. Jakákoliv komunikace má vždy dva partnery – sděujícího a příjemce. V dodavatelsko-odběratelských vztazích je zřejmé, že každá ze zúčastněných stran se musí naučit hrát dobře jak roli sděujících, tak i roli příjemců, aby bylo docíleno

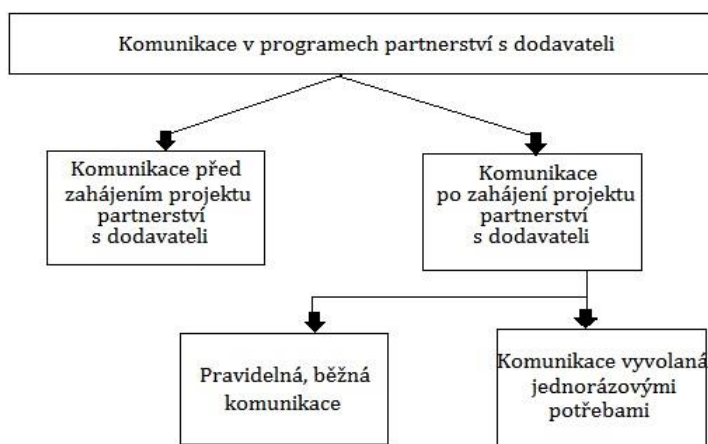
oboustranně hodnotného dialogu. Nenadál ve své knize uvádí, že až 40% všech problémů ve vztazích mezi dodavateli a odběrateli vychází z nedostatků ve vzájemné komunikaci (Nenadál, 2006).

Petříková (2008) definuje komunikaci jako vzájemnou výměnu a sdílení informací. V komunikaci mezi dodavateli a odběrateli jsou vymezena následující fakta:

- Je důležité komunikaci formovat a rozvíjet jako oboustranný tok informací;
- Informace nesmí být před obchodním partnerem záměrně zamlčovány nebo zkreslovány;
- Předávání všech důležitých informací přidává hodnotu odběrateli i dodavateli

Druhy komunikace mezi odběrateli a dodavateli

Pomocí Obr. 5 lze v partnerství mezi dodavateli rozlišit několik základních druhů komunikace.



Obr. 5 Základní druhy komunikace v programech partnerství s dodavateli

Zdroj: Nenadál, 2006

Komunikace před zahájením projektu partnerství s dodavateli

Tento druh komunikace je zahájen, jakmile odběratel začne budovat strategický projekt partnerských vztahů s vybranými dodavateli. Jednou z povinností vrcholového vedení je, aby osobně navštívilo příslušné dodavatelské organizace a seznámilo je se svými představami a úmysly. Odběratelské organizace tak nabízejí dodavatelským firmám společně usilovat o vyšší kvalitu dosavadních vztahů. Jiná forma komunikace než přímá setkání není pro začátek vhodná. Manažeři odběratelů mají možnost seznámit se například s prostředím, ve kterých se rodí dodávky. V neposlední řadě dává management odběratelů svou osobní návštěvou najevo, že mu na vzájemných vztazích opravdu záleží (Nenadál, 2006).

Komunikace po zahájení projektu partnerství s dodavateli

Po učinění rozhodnutí obou partnerů, že projekt budování partnerských vztahů s dodavatelem bude zahájen a realizován, nastává další fáze rozvoje společné komunikace. Nyní je třeba rozlišit dvě formy (Nenadál, 2006):

- pravidelnou, běžnou komunikaci;
- komunikaci, která je vyvolána jednorázovými potřebami některého z partnerů.

1. Pravidelná, běžná komunikace

Existuje mnoho témat a oblastí, které by se měli stát předmětem pravidelné komunikace příslušných zástupců obou partnerů. Tyto komunikace mají mít v maximální možné míře určitý preventivní charakter a jejich úkolem je také přispívat k proaktivnímu dialogu (Nenadál, 2006).

2. Komunikace vyvolaná jednorázovými potřebami

I v běžně fungujících dodavatelsko-odběratelských vztazích mohou nastat situace, které nelze z jakýchkoliv důvodů považovat za běžné, respektive cyklicky se opakující. Jsou nejčastěji způsobeny určitými problémy u některého z partnerů, například problémy s plněním smluvních podmínek nebo změnami či rozvojem některých oblastí managementu. Je celá řada situací, o kterých obchodní partneři spolu mohou diskutovat, pokud chtějí vytvořit fungující vzájemně prospěšné vztahy. Můžeme říci, že hodnota sdělovaných informací je přidanou hodnotou vzájemných vztahů (Nenadál, 2006).

3.3 Odběratel

Nenadál (2006) uvádí, že „odběratelem je právnická nebo fyzická osoba, která přijímá produkt od dodavatele.“

Chování firmy není založeno na preferenci vlastních zájmů, kterým se musí zákazníci přizpůsobit, ale naopak právě na zájmech zákazníků, kterým se musí přizpůsobit struktura a chování dodavatelů. Moderní management pokládá orientaci na zákazníka za jeden ze základních stavebních kamenů (Veber, 2002).

3.3.1 Vznik řízení vztahů se zákazníky

Veber (2002) uvádí řadu opatření, která se týkají jak základních principů a stylu řízení, tak i chování jednotlivých pracovníků:

- situační analýzy dosavadních vztahů se zákazníky,
- identifikace potřeb zákazníků,
- změna firemní kultury ve vztazích se zákazníky,
- změna stylu řízení,
- změny v chování pracovníků.

V současné době je možné se v praxi setkat se třemi základními etapami marketingu, kterými jsou historický marketing, klasický marketing a moderní marketing. Tab. 3 zachycuje rozdíly mezi klasickým a vztahovým marketingem.

Historický marketing – firmy uplatňující historický marketing nevyrábějí to, co vyžaduje trh, ale to co vyrobit umějí. Lze konstatovat, že pokud tyto podniky nezvolí jiný pohled na své podnikové aktivity, pravděpodobně dlouhodobě nepřežijí.

Klasický marketing – jeho základem je tzv. marketingový mix, tedy 4P (Produkt – výrobek, Price – cena, Place – místo, Promotion – propagace).

Moderní marketing – oproti klasickému marketingu se silněji orientuje právě na koncové zákazníky, mluvíme o tzv. vztahovém marketingu. Moderní marketingové pojetí je možné shrnout do tzv. 3C (Customer benefits – prospěch pro zákazníka, Total Customer Cost – celkové náklady spojené s nákupem, Convenience – pohodlí zákazníka) (Chlebovský, 2005).

Tab. 3 Rozdíly mezi klasickým a vztahovým marketingem

Klasický marketing	Vztahový marketing
- orientace na izolované obchodní případy	- orientace na stálé zákazníky
- nepravidelný kontakt se zákazníky	- pravidelný kontakt se zákazníky
- důraz na vlastnosti výrobku	- důraz na vytváření hodnoty vnímané zákazníky
- krátkodobé plánování	- dlouhodobé plánování
- malý důraz na kvalitu služeb poskytovaných zákazníkům	- vysoký důraz na kvalitu obsluhy zákazníků
- omezená motivace plnit všechny požadavky zákazníků	- snaha splnit všechna očekávání zákazníků
- kvalita produkce je závislá na zaměstnancích ve výrobě	- kvalita je záležitostí všech zákazníků

Zdroj: Christopher, 2000

Moderní (vztahový) marketing

Chlebovský (2005) ve své knize uvádí základní charakteristiky moderního marketingu:

- Je založen na klasickém marketingu.
- Jedná se o vztahový marketing, velmi silný důraz je kladen na partnerský vztah mezi dodavateli a odběrateli.
- Hlavním cílem je získání a následné udržení konkurenční výhody uspokojováním potřeb zákazníků, a to při zajištění co největšího pohodlí a akceptovatelné úrovně nákladů pro zákazníky.
- Kvalita je definována zákazníkem.

- Snahou je dlouhodobě udržet každého zákazníka.
- Důraz není kladen nejen na to prodat určitý výrobek, nýbrž na komplexní službu zákazníkovi.
- Moderní marketing klade požadavky na intenzivní osobní kontakt se zákazníky a pravidelnou obousměrnou komunikaci.
- Využívá interního marketingu, který tvoří základ pro samotný vztahový management a lze do něj zařadit aktivity vedoucí ke vzdělávání a motivaci pracovníků, komunikaci mezi managementem a v neposlední řadě také prezentaci firemních cílů a strategií.

Kotler (2007) vymezuje vztahový marketing jako proces tvorby, udržení a rozšiřování silných, hodnotných vztahů se zákazníky. Vztahový marketing je více orientován na dlouhodobé výsledky a cílem je poskytnout zákazníkům dlouhodobé hodnoty a úspěch je měřen podle dlouholeté spokojenosti zákazníka.



Obr. 6 Pozice vztahového marketingu
Zdroj: Chlebovský, 2005

Činnosti vztahového marketingu jsou připravovány odpovídajícími zaměstnanci v marketingovém a obchodním oddělení a jsou zaměřeny na konkrétní zákazníky. Výše zobrazený model je uplatňován zejména u firem působících v B-2-B prostředí. Chlebovský (2005) definuje B-2-B jako „obchodní vztah mezi dodavatelem na jedné straně a odběratelem, který dodané produkty dále využije ve svém podnikání, na straně druhé.“ Podstatným faktem je, že odběratel zde není koncovým spotřebitelem.

Trhy organizací (B-2-B) je možné rozdělit na dva typy (Jakubíková, 2013):

- Horizontální trhy – dodavatel spolupracuje se zákazníky v nejrůznějších odvětvích. Mnohdy se jedná o poskytování služeb (například finančních, poradenských či marketingových)

- Vertikální trhy – dodavatel jedná se zákazníky pouze v úzce vyměřeném odvětví (například v případě nabídky specifického průmyslového nebo zemědělského produktu)

Z hlediska počtu a převahy dostupných dodavatelů a odběratelů na trhu lze B-2-B prostředí rozdělit na (Chlebovský, 2005):

1. Trhy s dominancí zákazníků – dodavatelé jsou obvykle menší subjekty, rozhodující je početnější skupina zákazníků, která diktuje vývojové trendy. Zákazníci mohou jednoduše porovnávat jednotlivé tržní nabídky.
2. Trhy s dominancí dodavatelů – zde naopak jeden nebo více dodavatelů určuje vývojové trendy.
3. Neutrální trhy – jedná se o trhy, kde dodavatelé i odběratelé jsou rozčlenění a nikdo z nich nemá rozhodující postavení.

Rozlišujeme pět úrovní vztahů, které lze vytvořit se zákazníky, kteří zakoupili produkt společnosti (Kotler, 2007):

- Základní – prodejce firmy prodá výrobek a dále už se o nic nestará.
- Reaktivní – prodejce prodá výrobek a je zákazníkovi k dispozici, pokud se vyskytnou jakékoliv problémy či nejasnosti.
- Odpovědný – prodejce krátce po prodeji zákazníka kontaktuje a zjišťuje, zda je zákazník s produktem spokojen. Prodejce také získává od zákazníka návrhy na vylepšení produktů, které nesplnily jeho očekávání. Zjištěné informace přispívají firmě k vylepšení nabídky.
- Proaktivní – prodejci nebo jiní zaměstnanci firmy se čas od času spojí se zákazníky a informují je o vylepšených a nových produktech.
- Partnerský – firma se zákazníkem neustále spolupracuje, aby zjistila, jak může poskytovat lepší hodnotu.

Z Obr. 7 je patrné, že firma si vytváří strategii vztahového marketingu podle toho, kolik má firma zákazníků a jaká je jejich výnosnost. Například firmy s mnoha zákazníky a nízkou marží budou používat základní marketing. Naopak firmy, které mají jen několik ziskových zákazníků, budou prosazovat partnerský marketing (Kotler, 2007).

		Zisková marže		
		Vysoká	Střední	Nízká
P o č e t z á k a z n í k ů	Vysoký	Odpovědný	Reaktivní	Základní
	Střední	Proaktivní	Odpovědný	Základní
	Nízký	Partnerský	Odpovědný	Reaktivní

Obr. 7 Úrovně vztahů z hlediska ziskové marže a počtu zákazníků
Zdroj: Kotler, 2007

3.3.2 Vymezení CRM

V odborné literatuře můžeme nalézt různé definice pro Customer Relationship Management a je zřejmé, že na jednotné definici CRM se trh ani teoretická praxe doposud neshodly. Jako příklad různých přístupů k CRM poslouží následující definice (Dohnal, 2002):

- CRM představuje myšlenkové nastavení celého podniku, které spolu s podnikovými procesy má za cíl oslovit a udržet zákazníky a poskytnout jim co nejkvalitnější servis.
- CRM je podnikatelskou strategií, která je založena na porozumění zákazníkům a na předvídání potřeb současných i budoucích zákazníků podniku.
- CRM je proces oslovení, udržení a dalšího rozvíjení vztahů se ziskovými zákazníky.
- Pomocí CRM lze dosáhnout vyššího obrátu a ziskovosti podniku a to prostřednictvím koordinace, stabilizace a propojení všech kontaktů podniku s jeho zákazníky, dodavateli, obchodními partnery a zaměstnanci.

Kozel (2006) definuje, že „CRM znamená zákazníka poznat, sledovat jeho chování a nastavit různou úroveň produktů a služeb pro různé segmenty zákazníků. Znalost charakteristik zákazníků, kteří přinášejí největší zisk, pak pomáhá získat nové zákazníky s podobnými charakteristikami.“

Správně fungující CRM by měl být v podniku nástrojem, který přinese zvýšení produktivity práce v marketingu a prodeji a urychlí vyhledávání, šíření a zpracování důležitých informací (Chlebovský, 2005).

Řízení vztahu se zákazníky (CRM) přináší mnoho nových pohledů na marketingové aktivity spojené s péčí o zákazníky. Základními pilíři podporující myšlenku CRM jsou (Chlebovský, 2005):

- změna myšlení všech zaměstnanců firmy (přechod od produktové koncepce k uspokojování potřeb zákazníků)
- využívání moderních nástrojů (zejména z oblasti IT)
- průběžné provádění kontroly úspěšnosti procesu

Mezi třemi hlavními prvky CRM existuje přímá souvislost a doplňuje je prvek čtvrtý (Váchal, podnikové řízení):

1. lidské zdroje – jestliže příslušní pověření pracovníci nedisponují určitými znalostmi, které zákazník očekává a požaduje, pak ani sebelepší kvalifikace nevede k růstu kvality k tomuto zákazníkovi;
2. obchodní procesy – je důležité, aby požadavky zákazníka byly na kontaktním místě co nejrychleji interně zpracovány a předány na konkrétní pracoviště, jelikož zákazník se obvykle neobrací přímo na pracoviště, které mu může samo od sebe ihned poskytnout pomoc. Obchodní procesy je dobré pojímat tak, aby zákazníkovi usnadňovaly život, ulehčily mu práci a příjemně jej překvapovaly;
3. technologické nástroje – zákazník může získat přístup k požadovanému uspokojení potřeb prostřednictvím nejrůznějších médií, jako jsou například call centra, internet, e-mail či fax,
4. obsahy (data) – pro vytváření a udržování kvalitních vztahů se zákazníkem, je třeba důkladně zákazníka znát. Tento termín „obsahy dat“ se vztahuje nejen na údaje o samotném zákazníkovi, ale také na informace, které zákazník požaduje.

Všechny tyto prvky přispívají k ucelenému pohledu na CRM. Aby bylo možné začlenit CRM do stávajících organizačních struktur, je nutné se zabývat kvalifikací personálu, technologických vybavením, zaměřením obchodních procesů a správou dat (Wessling, 2002).

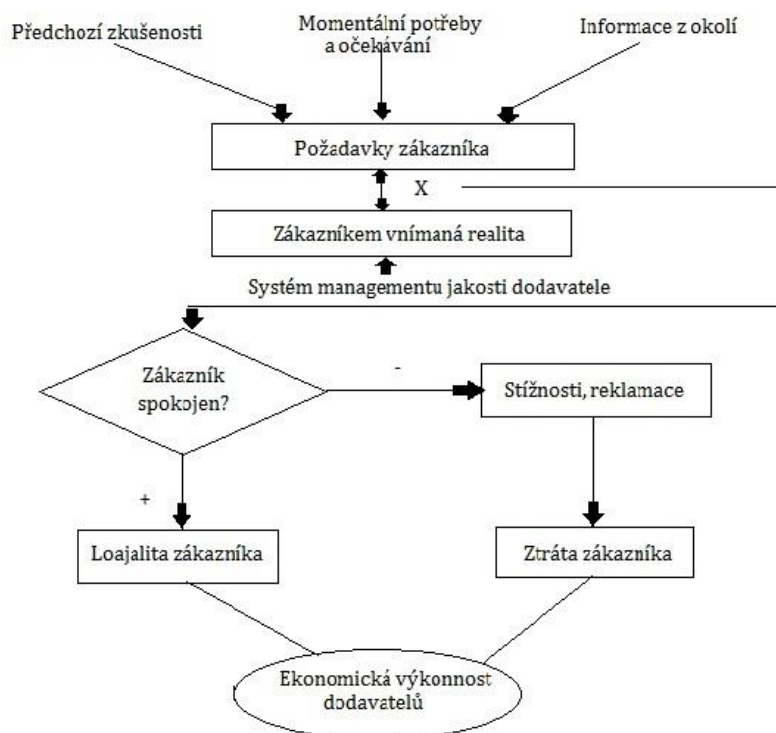
3.3.3 Spokojenost zákazníků

Podniky by měly věnovat velkou pozornost udržení vztahů se spokojenými zákazníky, jelikož získávání nových zákazníků představuje díky zvyšující se nasycenosti trhu značné náklady. Získat jednoho nového zákazníka bývá pro firmu přibližně pětikrát nákladnější než udržet jednoho stávajícího zákazníka. Věrní zákazníci přinášejí firmě bezpochybně větší zisk než zákazníci nově příchozí, proto by mělo být vytváření dlouhodobých vztahů se zákazníky jedním z prvořadých cílů každé firmy (Christopher, 2000).

Loajalita zákazníků je velmi frekventovaný marketingový pojem dnešní doby. V minulosti bylo často firemním cílem v krátkodobém horizontu maximalizovat obrat. V současnosti, kdy je trh relativně nasycen, se firmy spíše zaměřují na navázání dlouhodobého partnerství se zákazníkem a na získání důvěry, která povede

k opakovaným nákupům a budování dobrého jména. (MARKETING & KOMUNIKACE, 2014)

Zákazník vyhláší své požadavky na základě okamžitých vlastních potřeb, předešlých zkušeností, a informací z okolí, včetně reklamy. Zákazník je plně spokojen, jestliže se tyto požadavky plně kryjí s tím, co zákazník na trhu nalézá a využívá. Často je však vnímaná situace na trhu horší než prvotní očekávání. Mezi požadavky a realitou tak vzniká mezera, která je na Obr. 8 popisována písmenem X (Nenadál, 2008).

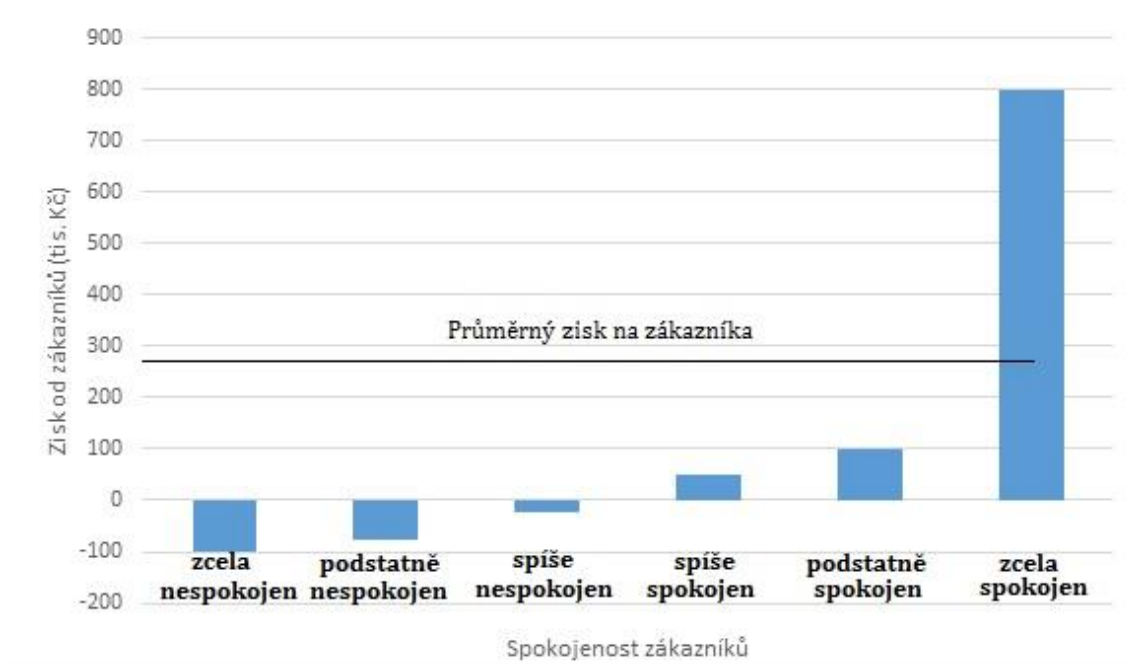


Obr. 8 Model spokojenosti zákazníka
Zdroj: Nenadál, 2008

Míru spokojenosti zákazníků lze měřit pomocí procesu monitoring. Vysoká spokojenost zákazníků předpokládá opakované nákupy a příznivé reference ze strany zákazníků. Naopak, nižší míra spokojenosti vede k reklamacím, stížnostem, případně i ke ztrátě zákazníka (Nenadál, 2008).

Existuje mnoho způsobů měření spokojenosti zákazníků. Častým způsobem měření je pomocí indexu spokojenosti zákazníků (CSI), který vychází z hodnocení celkové spokojenosti zákazníka pomocí šestibodové stupnice od „zcela nespokojen“ po „zcela spokojen“. Chceme-li skutečně porozumět spokojenosti zákazníků a s tím souvisejícímu zisku podniku, potřebujeme poznat, jaký podíl zákazníků je zcela spokojených, podstatně spokojených, spíše spokojených, spíše nespokojených, podstatně nespokojených a zcela nespokojených. Jestliže vyjádříme závislost

ziskovosti zákazníků na jejich spokojenosti, tak je zřejmé, že zisky plynou zejména od zcela spokojených zákazníků. Průměrné výnosy na zcela spokojeného zákazníka jsou totiž podstatně vyšší než u ne zcela spokojených zákazníků. „Podstatně spokojení“ a „spíše spokojení“ zákazníci jsou pro podnik ziskoví, ale jejich ziskovost je pod úrovní průměrné ziskovosti zákazníků pro podnik (Lošťáková, 2009).



Obr. 9 Graf spokojenosti a ziskovosti zákazníků
Zdroj: Lošťáková, 2009

3.3.4 Výhody a nevýhody CRM

Wessling (2002) uvádí přínosy CRM, které se projeví bezprostředně po zavedení řízení vztahů se zákazníky:

1. Bezproblémový průběh obchodních procesů

Díky existenci jednotné databáze informací o zákaznících nedochází k tolika problémům při zpracování obchodních procesů. Dalším pozitivním efektem je mimo jiné snížení nákladů na řízení procesů směřujících k získávání zákazníků a vytváření vzájemných vazeb.

2. Více individuálních kontaktů se zákazníky

S využitím nástrojů CRM, kterými jsou například call centra, prodej po telefonu nebo individuální webové stránky, lze přeměnit anonymní masové kontakty na individuální vztahy se zákazníky. Bez CRM není možné individuálně vycházet vstříc velkému množství zákazníků.

3. Více času na zákazníka

Nejedná se zde o nárůst počtu zaměstnanců zabývajících se uspokojením všech přání zákazníka, spíše jde o dosažení časových úspor ve stávajících podmínkách. Prostřednictvím CRM je možné investovat čas získaný zefektivněním průběhu procesů do nárůstu kvality vztahů se zákazníky.

4. Odlišení od konkurence

Implementací CRM je reálné odlišit se od konkurence, neboť podnik, který používá CRM má lepší vztahy se svými zákazníky než podnik, který CRM nevyužívá.

5. Vylepšení image

Podniky využívající CRM mají dobrou pověst z pohledu uspokojování individuálních požadavků. Podnik, který si na své zákazníky najde čas, bývá odměňován důvěrou. Tato důvěra je z hlediska dlouhodobého vztahu se zákazníkem cennější než krátkodobě orientované uvažování zaměřené na růst obrátu.

6. Přístup k informacím v reálném čase

Díky CRM má management neustále k dispozici všechny informace potřebné k řízení každodenního obchodování. Tyto informace se mohou týkat například počtu každodenních prodejů, reakcí zákazníků na služby podniku, vyhodnocování anket apod. Díky dřívějšímu přístupu k informacím může management podniku rychleji reagovat na změny na trhu.

7. Spolehlivé a rychlé předpovědi

CRM umožňuje získat spolehlivou předpověď dalšího vývoje. Management podniků využívající CRM má neustále přístup k aktuálním výsledkům každodenní práce odbytu.

8. Komunikace mezi marketingem, odbytem a službami

Použitím CRM se zvyšuje úroveň komunikace mezi odbytem, marketingem a službami. Avšak je potřebné při implementaci CRM odvést spolehlivou práci při školení personálu, řízení transformačních procesů a vytváření nových obchodních vztahů.

9. Nárůst efektivity týmové spolupráce

Zavedením procesů a technologií spojených s CRM prudce stoupá efektivita práce uvnitř jednotlivých týmů. CRM vede k masivnímu urychlení průběhu obchodních procesů, a tím přispívá k nárůstu efektivity.

10. Růst motivace pracovníků

CRM přispívá ke zvyšování spokojenosti zaměstnanců tak, že zaměstnancům je pomocí technologií a procesů vyplývajících z implementace CRM poskytována odpovídající podpora jejich každodenní práce.

Kromě výše zmíněných přínosů CRM může společnosti v efektivním využívání CRM zabránit také několik hlavních problémů (Kotler, 2013):

- Některé situace nejsou pro databázový marketing vhodné (například výrobek, který je kupován jednou za život nebo pokud zákazníci vykazují nízkou věrnost značce či pokud jsou jednotkové tržby velmi nízké).

- Budování a správa databáze zákazníků si vyžaduje rozsáhlou investici do hardwaru, databázového softwaru, analytických programů, komunikačního spojení a školení personálu.
- Může být složité přimět všechny členy organizace, aby se orientovali na zákazníka a využívali dostupné informace.
- Ne všichni zákazníci touží po vztahu se společností.

4 Metodika

Při zpracování této bakalářské práce byly aplikovány základní vědeckovýzkumné metody jako je deskripce, komparace, analýza, syntéza, indukce a dedukce.

Celá práce je rozdělena na dvě části, literární rešerši a vlastní práci. V teoretické části práce jsou uvedeny poznatky z odborné literatury, které jsou dále využity ve vlastní práci. Literární rešerše byla zpracována na základě prostudování odborné literatury, internetových zdrojů a českých i zahraničních odborných článků. Všechny použité zdroje jsou uvedeny na konci této práce v použité literatuře.

V literárním přehledu byla použita zejména metoda deskripce, pomocí níž byly popsány základní pojmy týkající se dodavatelských a odběratelských vztahů v podniku. V této části byla využita také metoda komparace. Tato metoda slouží ke srovnání několika pohledů na danou problematiku. Výsledkem je pak nalezení shodných či odlišných znaků jednotlivých pohledů.

Metoda analýzy se vyznačuje rozkládáním celku na jednotlivé dílčí části za účelem dalšího zkoumání a zachycení vztahů mezi nimi. Tato metoda byla využita ve vlastní části práce zejména při hodnocení současných dodavatelsko-odběratelských vztahů v podniku Autos Czech Republic.

Opakem analýzy je syntéza, při níž se dílčí části zkoumané v metodě analýza, spojují v jeden celek, jehož úkolem je působit jednotně a komplexně. Tato metoda byla také využita ve vlastní části, například při tvorbě metodiky pro hodnocení dodavatelů podniku.

Další metodou, která byla v práci aplikována, je metoda indukce, při níž se z dílčích poznatků vyvozuje obecný záměr. V případě dedukce jsou naopak vyvozovány závěry pro specifické případy z obecných pravidel.

Pro zpracování vlastní práce byly nejdůležitějším zdrojem interní materiály podniku a konzultace s vedením společnosti. Na počátku vlastní práce bude použita analýza oborového okolí firmy, která je zpracována pomocí Porterova modelu pěti hybných sil. Jeho snahou je zhodnotit tlaky působící na podnik z tržního prostředí a určit ziskovost daného odvětví pomocí pěti klíčových faktorů - vyjednávací síla zákazníků, vyjednávací síla dodavatelů, hrozba vstupu nových konkurentů, hrozba substitutů a konkurence v odvětví.

Další metodou, která byla v práci využita, je ABC analýza, pomocí níž byli dodavatelé rozčleněni do skupin podle uskutečněných finančních objemů nákupu. Do této analýzy bylo zařazeno 59 nejvýznamnějších dodavatelů LKW dílů, od kterých byl uskutečněn nákup v minimální hodnotě 30 000 Kč v roce 2015.

Na základě konzultací s vedením společnosti jsou popsány stávající dodavatelské a odběratelské vztahy ve společnosti a jsou vymezena jejich specifika. V dalším kroku jsou identifikována slabá místa a navrhnutá doporučení, která by měla vést k udržení a zlepšení dodavatelsko-odběratelských vztahů podniku.

5 Vlastní práce

V této části práce bude nejprve představena společnost Autos Czech Republic. Dále budou rozebrány současné dodavatelsko-odběratelské vztahy a na základě zjištěných informací budou identifikována jejich specifika a slabá místa. Nakonec budou uvedeny návrhy na zlepšení dodavatelsko-odběratelských vztahů podniku Autos Czech Republic.

5.1 Charakteristika společnosti

Firma Autos Czech Republic, s.r.o. vznikla zápisem do obchodního rejstříku u Krajského soudu v Brně dne 22. října 1993 pod názvem TRIMOS s.r.o. Předmětem činnosti společnosti je prodej náhradních dílů a příslušenství na nákladní vozidla. Současný název Autos Czech Republic, s.r.o. společnost nese od roku 2012, kdy se po dlouhodobé vzájemné spolupráci stala dceřinou společností polské firmy P. W. Autos Sp. z.o.o.

Mateřská firma patří k největším distributorům náhradních dílů a příslušenství na nákladní vozidla na polském trhu. V prodejní síti, která zahrnuje mimo Polsko a Českou republiku také Slovensko, nabízí zhruba 40 000 položek na více jak 80 prodejních místech.

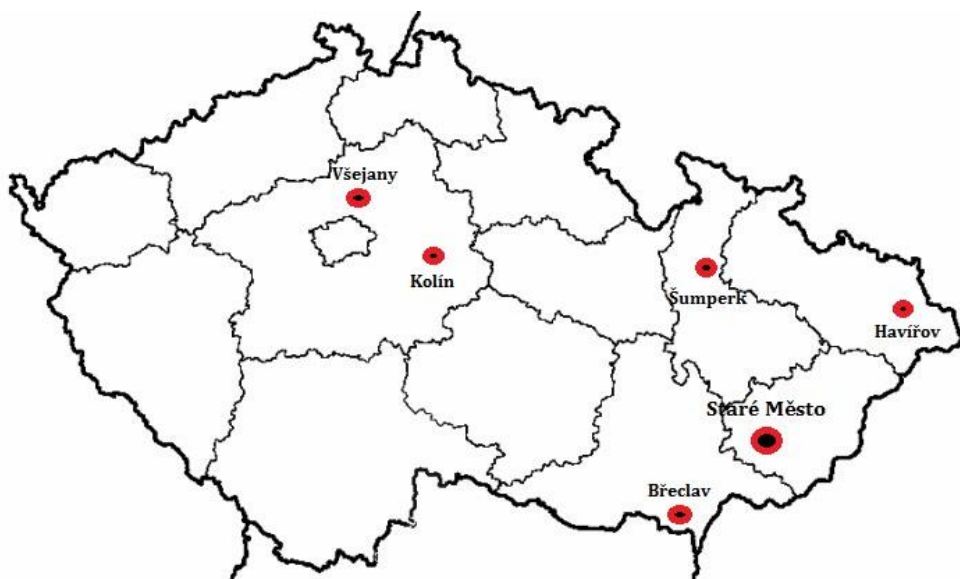
Firma Autos Czech Republic nabízí náhradní díly a příslušenství na následující typy vozidel (Autos Czech Republic, 2015):

- **Nákladní vozidla** – MAN, RENAULT, DAF, VOLVO, SCANIA, MERCEDES, IVECO, LIAZ, TATRA
- **Přívěsy a návěsy** – FRUEHAUF, TRAILOR, SCHMITZ, KAESSBOHRER, KOEGEL, BRANDYS, PANAV
- **Nápravy** – BPW, SAF, ROR, GIGANT, SMB
- **Autobusy** – VOLVO, IRISBUS, MAN, IVECO, MERCEDES, SCANIA, NEOPLAN, SOLARIS, SOR

Pro firmu byl rozhodující rok 2012, kdy došlo nejen ke změně názvu společnosti, byla také prezentována inovace dosavadního loga a byla stanovena nová strategie společnosti. Cílem bylo však zachování sortimentu pro tuzemské uživatele nákladních vozů, ale zároveň začít nabízet zboží na všechny zahraniční nákladní vozy a tak reagovat na vývoj v rámci vozových parků u stálých ale i nových obchodních partnerů.

Sídlo firmy se od roku 1999 nachází ve Starém Městě ve vlastních prostorech o celkové rozloze 1342 m². Firma se poprvé začala rozvíjet v roce 2008, kdy bylo zřízeno obchodní zastoupení ve Všejanech – Vanovicích ve Středočeském kraji. Během posledních tří let (2012-2015) se společnost rozrostla po dalším území České republiky, byla vytvořena prodejní místa v Šumperku, Havířově, Kolíně, Hradci Králové a Břeclavi. V současné době má firma 31 zaměstnanců. Na Obr. 10

je zobrazeno rozmístění prodejních míst firmy Autos Czech Republic na území České republiky.



Obr. 10 Pobočky firmy Autos Czech Republic

Základní informace

Název společnosti: Autos Czech Republic, s.r.o.

Sídlo společnosti:
Tovární 884
686 03 Staré Město
Česká republika

Právní forma: Společnost s ručením omezeným
Identifikační číslo: 49451006



Obr. 11 Logo společnosti Autos Czech Republic
Zdroj: Autos Czech Republic, 2015

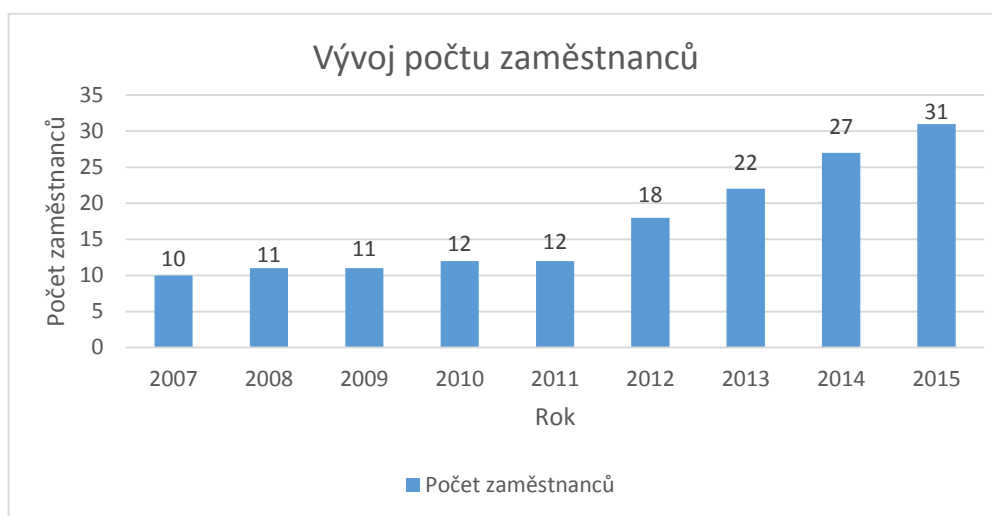
Poslání a cíle společnosti

Posláním společnosti je poskytovat zákazníkům hladký přístup k nejvyšší kvalitě výrobků. Důležitá je také spolupráce s důvěryhodnými dodavateli dílů a příslušenství z České republiky i zahraničí.

Dlouhodobým cílem firmy je ve spolupráci s mateřskou společností v Polsku vybudování české obchodní sítě v takovém rozsahu, aby se co nevíce zkrátila vzdálenost mezi prodejním místem a koncovým zákazníkem. V neposlední řadě je to také budování vztahů se zákazníky a dodavateli, zkoumání jejich potřeb a očekávání.

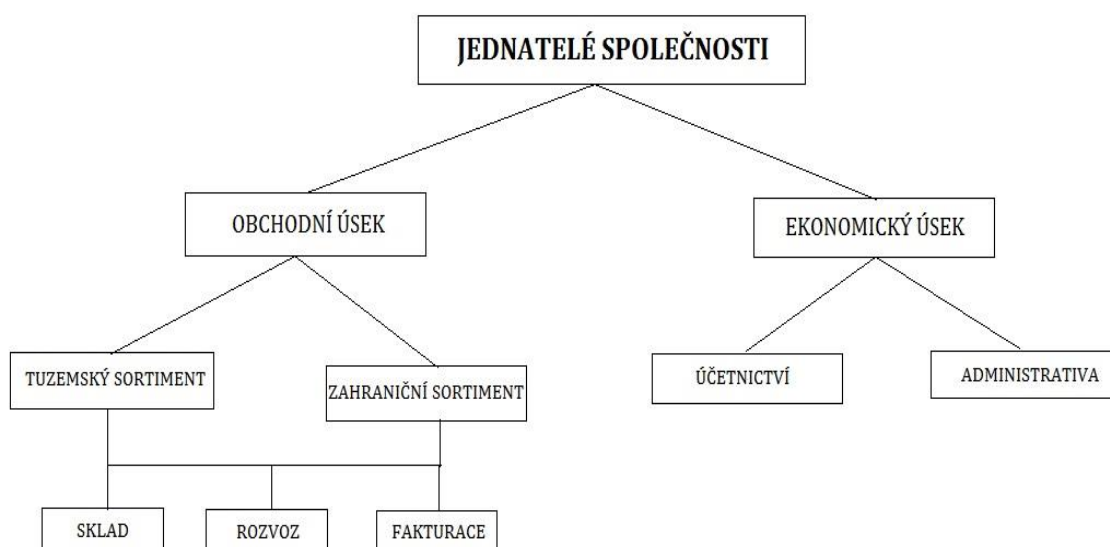
Vývoj počtu zaměstnanců

Společnost si po dlouhá léta udržovala stálý počet zaměstnanců, který se průměrně pohyboval kolem deseti až dvanácti pracovníků. V roce 2012 byla otevřena první pobočka společnosti v Šumperku a s tím souvisí nárůst počtu zaměstnanců v tomto roce. Další stabilizace a rozvoj firmy se neobejde bez uvážlivých investic do lidských zdrojů. Společnost se neustále rozvíjí, v roce 2014 čítala 27 zaměstnanců, což znamená oproti roku 2011 více jak dvojnásobek. Vývoj počtu zaměstnanců je graficky zachycen na Obr. 12.



Obr. 12 Vývoj počtu zaměstnanců společnosti Autos Czech Republic v letech 2007-2015
Zdroj: Zpracováno na základě interních dat společnosti

5.1.1 Organizační struktura společnosti



Obr. 13 Organizační schéma společnosti Autos Czech Republic

Na Obr. 13 je naznačeno organizační schéma společnosti Autos Czech Republic. Orgány společnosti Autos Czech Republic jsou valná hromada a jednatele. Firma Autos má v současné době dva společníky, oba byli jmenováni jednatele společnos-

ti. Jednatelé jsou statutárními zástupci společnosti a jsou oprávněni jednat jménem společnosti. Organizují a zajišťují provádění podnikatelské činnosti společnosti.

Od roku 2014 má firma Autos svého obchodního ředitele, jehož náplní práce je obchodní spolupráce se stávajícími i novými zákazníky a především podílení se na rozšiřování obchodní sítě firmy a tím související dohled nad nově vzniklými prodejními místy.

Obchodní oddělení je možné rozčlenit na skupinu pracovníků zabývajících se náhradními díly a příslušenstvím na tuzemská vozidla a na pracovníky specializující se na zahraniční sortiment. Náplní práce těchto zaměstnanců je především:

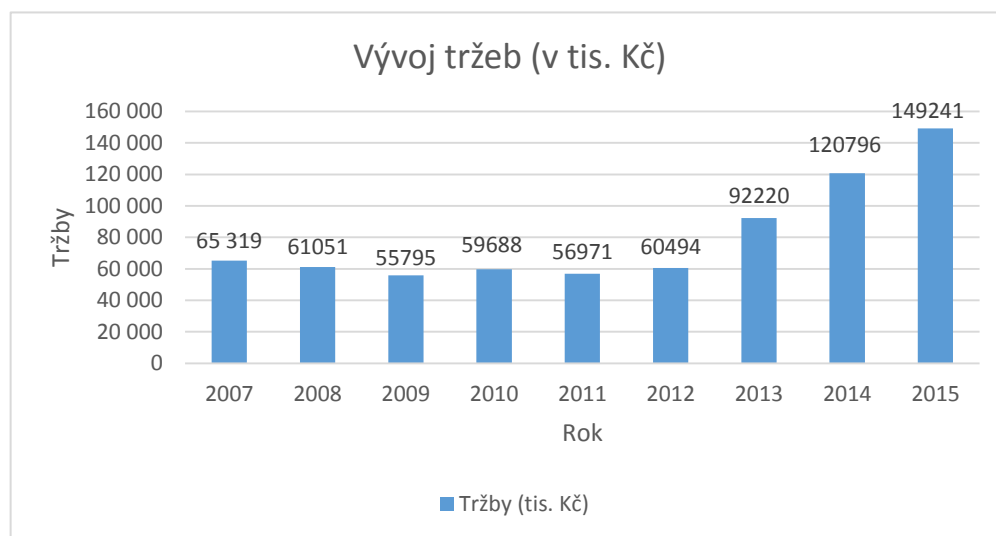
- kompletní nákupní činnost včetně výběru dodavatele;
- aktivní oslovení nových zákazníků;
- komunikace se zákazníky, zjišťování potřeb zákazníka a reagování na ně;
- aktivní prodej a prezentace zboží.

Pracovníci skladu provádějí zejména manipulační práce se zbožím, jeho zakládání (příjem) do skladu a opětovný výdej ze skladu. Pracovníci při své práci používají motorové i nemotorové manipulační vozíky. Mimo jiné provádějí také nutné administrativní práce spojené s provozem skladu. Co se týká rozvozu zboží, je tato činnost v současné době velmi důležitá a žádána. Firma Autos zaměstnává tři řidiče, kteří provádí nejen rozvoz objednaného zboží zákazníkům, ale také zabezpečují tok zboží mezi pobočkami firmy. Zboží je každý den rozváženo na pobočku do Břeclavi, která je od sídla ve Starém Městě vzdálena 66 km, jednou týdně do Kolína a Všejan (vzdálenost 250 km) a dle potřeby do Šumperka a Havířova. Ve firmě působí jedna fakturantka, která provádí běžné administrativní práce, spravuje agendu pokladny (příjem hotovosti) a fakturací.

Ekonomický úsek společnosti se nachází pouze v sídle společnosti ve Starém Městě a působí zde dva zaměstnanci, hlavní účetní a administrativní pracovnice. Hlavní účetní zastává řadu funkcí – spravuje mzdovou agendu, provádí evidenci majetku a s tím související odpisy, připravuje platební příkazy, zpracovává uzávěrky a podklady pro daňová přiznání a další. Administrativní pracovnice eviduje a zakládá faktury a jiné dokumenty, komunikuje se zákazníky a spravuje agendu intrastat¹.

¹ Pod pojmem intrastat se rozumí statistický systém sledující pohyb zboží mezi členskými státy EU. Firma Autos Czech Republic má povinnost vyhazovat data pro intrastat, neboť hodnoty odeslaného zboží do jiného členského státu i přijatého zboží z jiného členského státu v předcházejícím roce převyšovaly 8 mil. Kč.

5.1.2 Vývoj tržeb a marže



Obr. 14 Vývoj tržeb za prodané zboží společnosti Autos Czech Republic v letech 2007-2015
Zdroj: Zpracováno na základě interních dat společnosti

Z Obr. 14 lze vyčíst pokles tržeb v roce 2008 o 4 268 000 Kč vzhledem k roku 2007. V letech 2008-2012 byly standardem společnosti tržby v rozmezí 55-60 mil. Kč. V roce 2013 dosáhla společnost tržeb za prodané zboží ve výši 90,2 mil. Kč, což je zhruba 50% nárůst oproti roku 2012. Co se týká ziskovosti, nejsou čísla natolik příznivá. Je to dáno tím, že do společnosti se neustále investuje a firma se rozvíjí. Tab. 4 pojednává o plnění plánu tržeb a marže za rok 2015.

Tab. 4 Tržby a marže za rok 2015

Plán tržeb	143 510 000 Kč
Realizované tržby	149 240 512 Kč
Plán marže	30 100 080 Kč
Realizovaná marže	32 722 210 Kč

Zdroj: Interní materiály společnosti

Firma Autos má na každý rok přesně stanovený plán tržeb a marže. Plán na následující kalendářní rok je vytvořen jednatelem společnosti vždy v posledním měsíci předcházejícího roku. Všichni zaměstnanci firmy jsou s plánem seznámeni na pracovní poradě. Rok 2015 byl pro firmu velmi úspěšný, firma dosáhla největšího obrátu v celé své historii. Plán tržeb byl nejen splněn, ale dokonce překročen o 5 730 512 Kč. S tržbami velmi úzce souvisí také marže. Jedná se o rozdíl tržeb za prodej zboží a náklady vynaložené na prodané zboží. Plán marže za rok 2015 byl rovněž překročen, a to o 2 622 130 Kč.

Tab. 5 Tržby a marže za rok 2015 v jednotlivých střediscích

	Prodej v Kč		Marže v Kč	
	Plán	Skutečnost	Plán	Skutečnost
St. Město	65 750 000	64 408 390	14 780 600	14 808 606
Všejany	19 510 000	21 922 734	3 778 500	4 368 829
Šumperk	21 300 000	22 799 270	4 260 000	4 930 038
Havířov	11 800 000	12 900 066	2 209 000	2 666 699
Kolín	14 600 000	19 033 790	3 094 980	3 945 944
Břeclav	6 150 000	6 396 942	1 728 200	1 730 411

Zdroj: Zpracováno na základě interních dat společnosti

Z Tab. 5 je zřejmé, že nejúspěšnější pobočkou z hlediska plnění plánu prodeje byla v roce 2015 pobočka v Kolíně. Naopak jediné středisko, které nesplnilo plán, je sídlo ve Starém Městě. Tato skutečnost je zapříčiněna tím, že vedení společnosti při sestavování plánu na rok 2015 předpokládalo přijetí dalších dvou pracovníků obchodního oddělení – prodejců. Tento předpoklad nakonec uskutečněn nebyl, jelikož firma Autos Czech Republic si zakládá na dlouhodobých zkušenostech a úspěšných pracovníků obchodního oddělení, pro společnost je tedy velmi obtížné získat kvalitní a spolehlivé prodejce.

5.2 Nabízený sortiment

Sortiment firmy Autos Czech Republic je velmi rozsáhlý a je možné jej rozčlenit do několika hlavních kategorií:

- CZtech – náhradní díly na tuzemské nákladní automobily;
- Lkw (Lastkraftwagen) – náhradní díly na zahraniční nákladní automobily;
- Pkw (Personenkraftwagen) – náhradní díly na osobní automobily
- Ostatní – autopříslušenství, kterým mohou být například žárovky, chemie, tažná lana, autokosmetika apod.

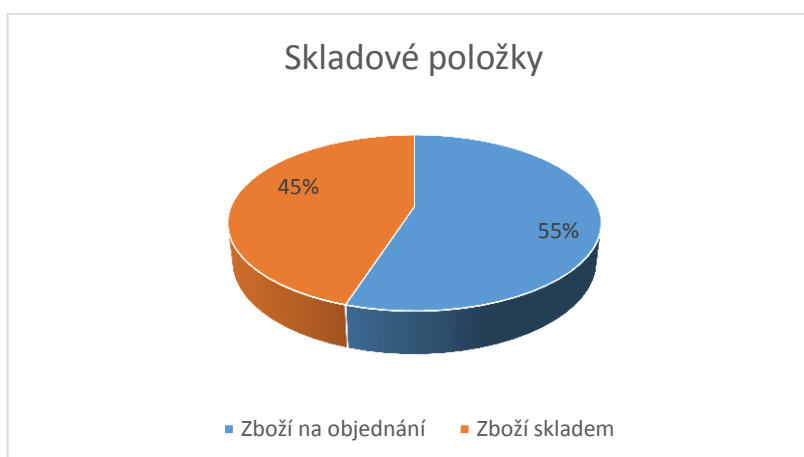
Tab. 6 Sortimentní kategorie a nabízené značky náhradních dílů

Kategorie	Značka	Kategorie	Značka
Cztech	BRANDÝS	Lkw	KOEGEL
	DAEWOO AVI		KRONE
	IRISBUS KAROSA		MERCEDES BENZ
	MULTICAR		MERITOR/ROCKWELL
	PANAV		NEOPLAN
	PV3S		RENAULT
	SOR		RÁBA
	TATRA		ROR
	LIAZ		SAF
	ZETOR		SCANIA
Lkw	BOVA	Lkw	SETRA
	BMP		SCHMITZ
	DAF		SMB
	FRUEHAUF		SOLARIS
	GIGANT		TRAILOR
	IVECO		VOLVO
	KAESSBOHRER		ZREMB
	KOEGEL		Š1203
	Pkw		

Zdroj: Zpracováno na základě interních dat společnosti

V 90. letech minulého století, kdy společnost začínala působit na trhu s náhradními díly, se především specializovala na náhradní díly na tuzemská nákladní vozidla (LIAZ, ZETOR, TATRA). Postupem času se cílem firmy stalo zachování sortimentu pro uživatele nákladních vozů českého původu, ale zároveň začít nabízet zboží na všechny typy zahraničních nákladních automobilů. Sortiment náhradních dílů na zahraniční vozidla (LKW) v současné době na trhu převažuje, naopak výskyt vozidel tuzemského typu je postupně redukován. Z tohoto důvodu tvoří 3/4 sortimentu firmy právě sortiment na zahraniční typ vozidel. Náhradními díly na osobní vozidla se v současné době firma zabývá jen velmi okrajově.

Firma Autos používá pro své ekonomické účely i pro skladovou evidenci účetní program POHODA. V agendě zásoby je zařazeno přibližně 40 000 skladových karet. V současné době je pro zákazníky k okamžitému odběru připraveno zhruba 18 000 druhů zboží nacházející se nejméně na jednom ze skladů prodejních míst společnosti. Ostatní zboží je odběratelům firmy k dispozici na objednání, doba dodání daného zboží se může pohybovat od jednoho dne až po dobu tří měsíců dle specifických parametrů poptávaného zboží. Na Obr. 15 je možné vidět, že 45 % zboží je k dispozici minimálně na jednom ze skladů společnosti a 55 % položek je dostupných po objednání.



Obr. 15 Zboží na objednání x zboží skladem

5.2.1 Nejprodávanější zboží

Firma Autos nabízí svým zákazníkům velmi široký sortiment zboží a příslušenství náhradních dílů na nákladní vozidla a především se snaží vyhovět nejrozličnějším požadavkům svých zákazníků. V současné době je zákazníky nejvíce poptáván sortiment náhradních dílů na zahraniční nákladní automobily (LKW). Tento sortiment tvoří zhruba 75 % veškerého sortimentu podniku. Zbýlých 25 % patří náhradním dílům na tuzemská nákladní vozidla. Z důvodu snižujícího se počtu majitelů tuzemských nákladních vozů (LIAZ, TATRA) je nabídka sortimentu na tento druh vozů čím dál více redukována. Snahou všech podniků v odvětví je reagovat na vývoj vozového parku, z toho důvodu je nutné rozšiřovat nabídku LKW dílů. V Tab. 7 je uvedeno deset nejprodávanějších položek na zahraniční nákladní vozidla (LKW) za rok 2015.

Tab. 7 Deset nejprodávanějších položek sortimentu LKW firmy Autos v roce 2015

Kód zboží	Název	Prodáno ks
034411	Nýt 8x15 Fe trubkový	6400
199-919 151	Svorka autobaterie „+“ TRUCK KLASIC	2927
062346	Matice disková M22x1	1197
082813	Šroub čepu točnice	1010
157234	Roh ochranný upínacího pásu	723
158576	Disk kola	609
075789	Svítilna poziční	563
341484000006	Lano celní	462
027167	Držák gumový krytu autobaterie	460
S3020P2	Silentblok	350

Zdroj: Zpracováno na základě interních dat společnosti

5.3 Porterův model pěti hybných sil

Snahou Porterova modelu pěti hybných sil je zhodnotit tlaky působící na podnik z tržního prostředí a určit ziskovost daného odvětví. Podle Portera působí na firmu na určitém trhu pět hlavních vlivů: vyjednávací síla zákazníků, vyjednávací síla dodavatelů, hrozba vstupu nových konkurentů, hrozba substitutů a konkurenti v odvětví.

Vyjednávací síla zákazníků

Žádná společnost si v dnešní době nemůže být jistá svými zákazníky, neboť zákazníci neustále zjišťují a porovnávají nejvýhodnější nabídky. Obecně je známo, že odběratelé tlačí ceny dolů a tím staví konkurenty proti sobě.

Firma Autos se snaží vyhovět tuzemským i zahraničním zákazníkům. Pro společnost Autos je každý zákazník důležitý, společnost nerozlišuje přístup ke svým zákazníkům podle velikosti odběru. Podnik může získat nové zákazníky na základě kladných referencí, proto je důležité věnovat každé zakázce patřičnou pozornost. Okruh odběratelů firmy Autos je velmi rozmanitý a lze jej rozdělit do čtyř kategorií – obchodní firmy (43 %), servisní společnosti (35 %), autodopravci (14 %), drobní regionální zákazníci (8 %). Nelze proto říci, že by byla firma závislá pouze na některých svých odběratelích. Avšak z důvodu nabídky podobného sortimentu konkurenčními firmami, je vyjednávací síla zákazníků relativně vysoká, neboť náklady se změnou dodavatele jsou minimální.

Vyjednávací síla dodavatelů

Firma Autos Czech Republic není výrobním podnikem, proto je závislá na svých dodavatelích. Firma však v současné době obchoduje s několika sty dodavateli a v případě nedodržení podmínek či nespokojenosti s dodavatelem má možnost odebrat zboží od jiného dodavatele, který nabízí podobný sortiment zboží. Jelikož určitý druh zboží jednoho dodavatele je často součástí nabídky i jiných dodavatelů, není přechod ke konkurenci příliš obtížný, tudíž vyjednávací síla dodavatelů klesá. Mezi dodavateli podobného sortimentu se pochopitelně vyskytuje větší rivalita, neboť zákazník se při výběru dodavatele řídí především cenou a nabízenými službami.

Hrozba vstupu nových konkurentů

Kapitálová náročnost obchodní firmy není ve srovnání s výrobními podniky příliš vysoká. Je zde absence nákladů spojených s pořízením materiálů, výrobních strojů nebo s investicemi do výzkumu a vývoje. Náklady tak souvisejí zejména s pronajmutím a vybavením prodejních a skladových prostor. Značnou část nákladů tvoří také investice do počítačových programů a skladových katalogů. V neposlední řadě jsou to náklady spojené s hledáním a oslovením nových zákazníků.

Pro nově vstupující firmu může být největší překážkou v případě nedostatku zkušeností dosažení cenové konkurenceschopnosti. Úspěšnost podniku na trhu je do jisté míry ovlivněna také délkou existence, referencemi a dobrým jménem. Je velmi pravděpodobné, že stávající firmy budou mít snahu udržet si své zákazníky výhodnými cenovými nabídkami a nedají tak nově vzniklé konkurenci šanci prosadit se.

Hrozba substitutů

Hrozba substitutů je pro firmu obchodující s náhradními díly na nákladní vozidla velmi malá. Jen obtížně by se hledal substitut například chladičů, filtrů či brzdových destiček. Rozdíly mohou být ve značce náhradního dílu, se kterou souvisí také cena. Dalšími diferenciačními faktory může být rozsah nabízeného sortimentu, služby poskytované zákazníkům a předchozí zkušenosti.

Konkurenti v odvětví

Mezi firmami v obchodování s náhradními díly působí silné konkurenční síly, neboť firmy nabízejí stejným zákazníkům téměř totožný sortiment zboží. Aby byl podnik konkurenceschopný, musí se soustředit na své stávající odběratele, poskytovat kvalitní sortiment zboží a s ním spojené služby a snažit se udržet cenu na přijatelné úrovni. Firma Autos Czech Republic musí mít přehled o situaci na trhu a reagovat na případné snižování ceny zboží konkurenčních firem.

Na základě konzultace s majitelem společnosti bylo určeno sedm hlavních konkurentů firmy Autos Czech Republic, kteří se specializují na podobný sortiment. Vybraní konkurenti budou následně srovnáni dle těchto hledisek:

- Tržby za prodej zboží

- Průměrná obchodní marže
- Průměrný počet zaměstnanců
- Doba působení na trhu
- Kapitálová účast

Tab. 8 zobrazuje všechny vstupní informace, které budou následně bodově ohodnoceny. Údaje o konkurenčních firmách se vztahují k roku 2014, jelikož v době zpracovávání této práce nebyla data pro rok 2015 zveřejněna.

Tab. 8 Vstupní informace konkurenčních podniků

Firma	Tržby za prodej zboží tis.Kč	Obchodní marže %	Počet zaměstnanců	Doba působení na trhu	Kapitálová účast
Inter Cars Česká republika, s.r.o.	843 477	24,5	184	12 let	zahraniční kapitálová účast
MAKRO-ND spol. s.r.o.	229 835	24,1	66	24 let	ryze česká firma
EUROPART CZ s.r.o.	72 296	24,8	21	19 let	zahraniční kapitálová účast
ELIT CZ, spol. s.r.o.	3 130 277	23,1	568	25 let	zahraniční kapitálová účast
SCHAFFER a SÝKORA s.r.o.	480 914	19,0	129	26 let	ryze česká firma
ADIP, spol. s.r.o.	382 153	20,4	108	25 let	ryze česká firma
FAST Integration, s.r.o.	90 351	19,5	22	11 let	regionální firma

Zdroj: JUSTICE, 2015, upraveno

Hodnoty sledovaných faktorů u jednotlivých firem budou sestupně seřazeny a firmě bude přiřazen určitý počet bodů (7-nejvíce, 1-nejméně). U posledního hlediska bude firmě se zahraniční kapitálovou účastí přiděleno 15 bodů, ryze české firmě 10 bodů a firma působící pouze v některém regionu České republiky bude ohodnocena 5 body. Na základě vstupních informací o společnostech zachycuje Tab. 9 bodové ohodnocení jednotlivých konkurenčních firem podniku Autos Czech Republic.

Tab. 9 Celkové hodnocení konkurentů společnosti Autos Czech Republic

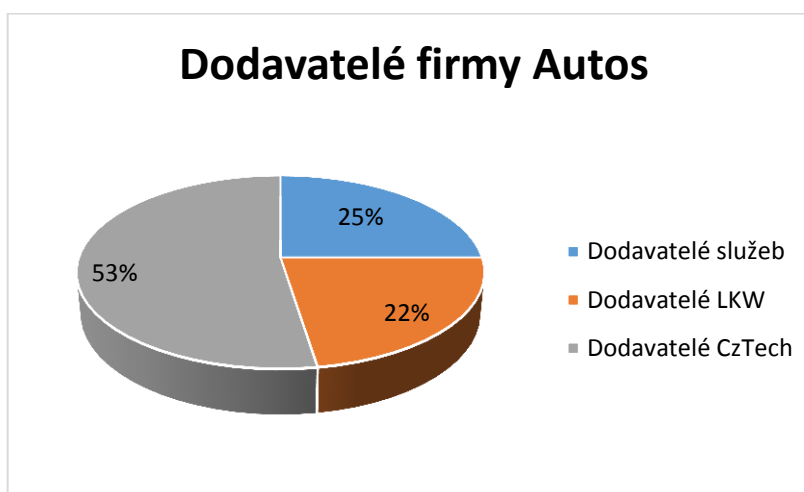
Firma	Tržby	Marže	Zaměstnanci	Doba na trhu	Kap.učást	Body celkem
Inter Cars Česká republika, s.r.o.	6	6	6	2	15	35
MAKRO-ND spol. s.r.o.	3	5	3	4	10	25
EUROPART CZ s.r.o.	1	7	1	3	15	27
ELIT CZ, spol. s.r.o.	7	4	7	6	15	39
SCHAFER a SÝKORA s.r.o.	5	1	5	7	10	28
ADIP, spol. s.r.o.	4	3	4	6	10	27
FAST Integration, s.r.o.	2	2	2	1	5	12

Z hodnotící Tab. 9 vyplývá, že největším konkurentem firmy Autos Czech Republic je nadnárodní společnost ELIT CZ spol. s.r.o. Tato firma se vyznačuje nejvyššími tržbami, které přesáhly hranici tří miliard korun. Firma ELIT je distributorem kompletního sortimentu náhradních dílů pro užitková, osobní, nákladní automobily i motocykly. Společnost je členem skupiny Rhiag sídlící v Itálii. Během 25ti let své existence si firma vybudovala působení po celém území České republiky, disponuje čtyřiceti prodejními místy s hlavním sídlem v Praze (ELIT, 2015). Jmenované společnosti nejsou pouze konkurenty firmy Autos, s mnohými z nich jsou udržovány velmi dobré vztahy, neboť jsou také významnými dodavateli či odběrateli firmy Autos.

5.4 Dodavatelé společnosti Autos Czech Republic

Jelikož společnost Autos Czech Republic není výrobním podnikem, je plně závislá na svých dodavatelích, v současné době spolupracuje přibližně s šesti sty dodavateli. Z celkového počtu dodavatelů přibližně 25 % náleží dodavatelům služeb, ke kterým se řadí například dodavatelé kancelářských potřeb, dodavatelé pronajímaných prostorů, dodavatelé firemních vozidel a mnozí další. Procentuální rozložení dodavatelů firmy Autos Czech Republic zachycuje Obr. 16. Co se týká dodavatelů náhradních dílů, lze tyto dodavatele rozčlenit do dvou skupin:

- Dodavatelé LKW – náhradních dílů na zahraniční nákladní vozidla
- Dodavatelé CZTech – náhradních dílů na česká nákladní vozidla



Obr. 16 Procentní rozdělení dodavatelů firmy Autos Czech Republic

Zdroj: Zpracováno na základě interních dat podniku

Struktura dodavatelů firmy Autos Czech Republic

Z Obr. 16 lze vyčíst, že největší počet dodavatelů se nachází v části dodavatelé CZTech dílů, v této oblasti firma spolupracuje přibližně s 315 dodavateli. Přestože se firma zaměřuje především na sortiment zahraničním náhradních dílů – LKW (75% sortimentu je tvořeno právě těmito díly), zboží z této oblasti je odebíráno „pouze“ přibližně od 150 dodavatelů, což je zhruba o polovinu menší počet než je tomu u sortimentu CZTech dílů. Tento fakt je zapříčiněn tím, že přibližně 80 % dodávek zboží sortimentu na zahraniční vozidla je uskutečňováno z mateřské společnosti P.W.Autos.

Obchodní podmínky

Firma si během své více jak dvacetileté historie vytvořila vztahy na velmi dobré úrovni nejen s tuzemskými, ale i s mnoha zahraničními dodavateli. Jelikož mateřská společnost má své působení v Polsku, obchoduje firma Autos například s polskými, slovenskými, ale i maďarskými a bulharskými dodavateli. Z důvodu, že na trhu dochází neustále ke kolísání cen, téměř veškerá komunikace mezi zainteresovanými stranami probíhá prostřednictvím internetu či telefonu.

Termíny dodání zboží se mohou u jednotlivých dodavatelů velmi lišit. Zatímco jeden dodavatel může být schopen dodat příslušné zboží například hned na druhý pracovní den, jiný dodavatel garantuje termín dodání zboží až do pěti pracovních dnů. Rychlost dodání zboží je v tomto odvětví však velmi důležitá, proto je jednou z priorit firmy dodat zákazníkovi poptávané zboží rychleji než konkurence.

Doprava sortimentu na zahraniční nákladní vozidla (LKW) je ve většině případů zabezpečována dodavateli. Zpoplatnění dopravy dodavatelem se odvíjí od objemu odebraného zboží – u menších dodávek je doprava zpoplatněna, u větších dodávek je již zahrnuta v ceně. U většiny dodavatelů je nastaven limit pro odebrání zboží bez účtování dopravy na 2000Kč. Pokud je to možné, tak snahou nákupčích je od jednoho dodavatele odebrat takové množství zboží, aby doprava zpoplatněna

nebyla. Dopravu sortimentu na tuzemská nákladní vozidla si firma zajišťuje sama (zajišťují ji řidiči společnosti), případně využívá služeb přepravních společností.

Firma Autos Czech Republic odebírá od svých dodavatelů v 90 % případů zboží na fakturu. Preferován je samozřejmě způsob úhrady příkazem. Většina firem požaduje základní čtrnácti denní splatnost. Avšak některé firmy, s kterými společnost Autos obchoduje již několik let, prodlužují splatnost faktury až na dobu 30-60 dní. S takovými firmami by společnost měla udržovat velmi dobré vztahy, hledat případné nedostatky a zapracovat na jejich zlepšení. V případě dlouholeté vzájemné spolupráce, tzn., pokud firma Autos odebírá zboží od dodavatele, který naopak určitý sortiment nakupuje právě u firmy Autos, je vypracováno vzájemné porovnávací závazků a pohledávek (zápočet).

Jak již bylo několikrát zmíněno, ceny na trhu s náhradními díly jsou velmi nestabilní, proto v současné době nejsou kupní smlouvy téměř vůbec uzavírány.

Objednávání zboží

Přijme-li pověřený pracovník poptávku od svého zákazníka, musí analyzovat aktuální stav zásoby nejen na skladě prodejního místa, kde je zaměstnán, ale i na všech dalších skladech společnosti. V případě, že se poptávaný druh zboží nenachází na žádném ze skladů společnosti, musí pracovník zkontrolovat objednávky vystavené na daný druh zboží, zda zboží již nebylo objednáno jiným pracovníkem nákupního oddělení. Pokud zboží objednáno nebylo, přechází pracovník obchodního oddělení k výběru vhodného dodavatele. Základním předpokladem je aktivní spolupráce pracovníka obchodního oddělení s dodavateli, kteří jsou schopni splnit požadavky a zajistit daný druh zboží. Jelikož firma Autos spolupracuje s mnoha dodavateli, je možné některé druhy zboží objednat hned u několika dodavatelů. V takových případech nákupčí porovná nabídky potenciálních dodavatelů. Při rozhodování o tom, který ze stávajících dodavatelů bude pro daný druh zboží nejvhodnější, musí pracovník obchodního oddělení zvažovat následující skutečnosti:

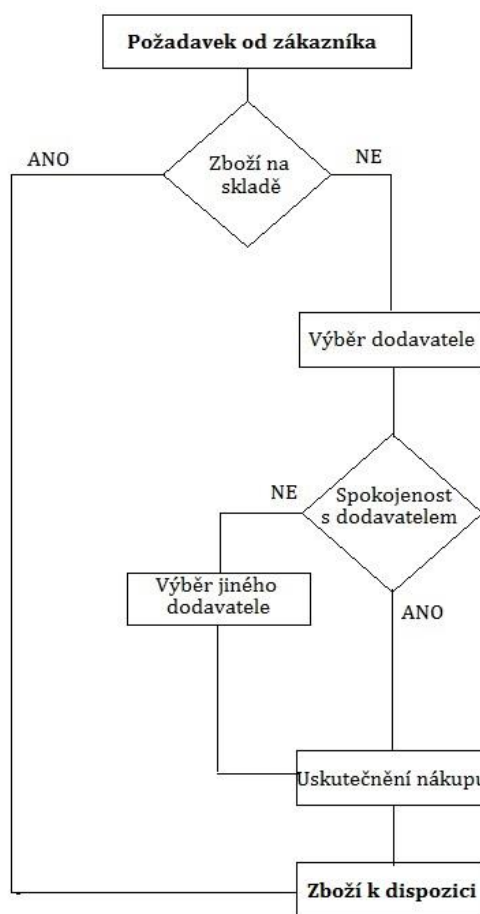
- Jakou kategorii cen je dodavatel schopen firmě Autos nabídnout (dodavatelé často nejsou schopni udržet stejné ceny po delší období);
- Zhodnotit předchozí zkušenosti související s kvalitou dodávaného zboží;
- Jaký termín dodání zboží dodavatel garantuje a zda byl v minulosti schopen tyto termíny dodržet;
- Zda jsou s dodávkou spojeny také vedlejší náklady (poštovné, balné, manipulační poplatky).

5.4.1 Výběr a hodnocení dodavatelů

Firma Autos Czech Republic nakupuje dlouhodobě u stejných dodavatelů, aniž by alespoň jednou ročně provedla jejich komplexní hodnocení. Dodavatelé firmy Autos jsou posuzováni pouze podle zkušeností a odborného odhadu zaměstnance v obchodním oddělení. Hodnocení dodavatelů je však velmi důležitým předpokladem pro správné fungování společnosti a udržení dlouhodobých dodavatelských

vztahů. Jelikož se v oblasti obchodování s náhradními díly projevuje velmi silný konkurenční boj, je snahou firmy udržet si své zákazníky, což je možné především díky dobré kvalitě zboží a příznivé ceně. Z toho důvodu jsou kritéria ceny a kvality pro podnik velmi důležitá a jsou promítána do rozhodování o dodavateli.

Firma navazuje spolupráci s novými dodavateli až v případě, že není spokojena s předchozí dodávkou od stávajícího dodavatele, zejména s okolnostmi týkající se kvality, ceny, doby dodání či komunikace s dodavatelem. Na Obr. 17 je zachyceno schéma nákupu ve společnosti.



Obr. 17 Schéma průběhu nákupu

Do roku 2012 firma spolupracovala ve většině případů pouze se svými stálými dodavateli. Avšak s rozvojem firmy a novými prodejními místy přichází také řada nových dodavatelů a odběratelů LKW dílů, neboť pobočky firmy Autos jsou z důvodu snižující se poptávky po náhradních dílech na tuzemská nákladní vozidla specializovány pouze na prodej náhradních dílů na zahraniční nákladní vozidla (LKW). Pracovník obchodního oddělení (v případě poboček je to vedoucí pobočky) si s potenciálním dodavatelem sjedná osobní schůzku, kde jsou probírány důležité

obchodní záležitosti, jako je především nabízený sortiment dodavatele, cena, objemy nákupu, platební podmínky, doba dodání a další. Mimo to si pověřený pracovník od uvažovaného dodavatele vyžádá katalogy a jiné dokumenty, které využije při posuzování o navázání obchodního vztahu s uvažovaným dodavatelem. V některých případech je možné obstarat si reference o dodavateli od stávajících obchodních partnerů. Získané informace pak vedoucí pobočky důkladně prodiskutuje s obchodním ředitelem či majitelem společnosti, kteří rozhodnou o navázání nového dodavatelsko-odběratelského vztahu. Mnohdy by byla zajisté lepší osobní schůzka přímo vedení společnosti s potenciálním dodavatelem, avšak z teritoriálního a časového hlediska to není vždy možné.

5.4.2 Identifikace nejdůležitějších dodavatelů firmy Autos Czech Republic

Nejdůležitější dodavatelé společnosti Autos Czech Republic budou identifikováni prostřednictvím ABC analýzy. Na základě údajů o nákupech za rok 2015, bude provedena ABC analýza dodavatelů náhradních dílů na zahraniční nákladní vozidla. Jelikož se firma Autos specializuje opravdu na široký sortiment zboží, celkový počet dodavatelů firmy se pohybuje kolem šesti set, pro účely této analýzy byli zvoleni dodavatelé LKW dílů, neboť tento sortiment se nejvíce podílí na celkových tržbách podniku (75 %).

Do ABC analýzy bude zařazeno 59 nejvýznamnějších dodavatelů LKW dílů dle finančních objemů nákupů, od kterých byl uskutečněn nákup v minimální hodnotě 30 000 Kč. Dodavatelé s objemem nákupu nižším než 30 000 Kč, nejsou v analýze zahrnuti, neboť se jedná o dodavatele, u kterých je četnost nákupu malá, tudíž nejsou pro společnost klíčoví. Kompletní seznam dodavatelů je součástí přílohy A této bakalářské práce. Firma Autos Czech Republic v roce 2015 nakoupila od těchto dodavatelů sortiment na zahraniční nákladní vozidla v celkové hodnotě 13 001 298,04 Kč.

V ABC analýze nebude uvažována mateřská společnost P.W.Autos, od níž firma Autos Czech Republic nakoupila v roce 2015 zboží v celkové hodnotě 63 936 001,55 Kč, což představuje více jak 80 % všech dodávek tohoto sortimentu. Na základě seřazení dodavatelů podle objemu nákupu, budou dodavatelé rozčleněni do tří skupin s označením A, B a C.

Tab. 10 ABC analýza

SKUPINA	OBJEM NÁKUPU V KČ	% OBJEMU NÁKUPU	POČET DODAVATELŮ	% DODAVATELŮ
A	7 220 509,58	55,54	14	23,73
B	3 302 518,91	25,40	14	23,73
C	2 478 269,55	19,06	31	52,54
Σ	13 001 298,04	100	59	100

Zdroj: Zpracováno na základě interních dat společnosti

První skupinu tvoří dodavatelé, od kterých společnost v roce 2015 nakoupila zboží v celkové hodnotě 7 220 509,58 Kč. Do této skupiny bylo zařazeno 14 dodavatelů, kteří dodávali v roce 2015 zboží o finančních objemech nad 330 000 Kč. Firma Autos by měla dbát na udržování nadstandardních vztahů s dodavateli ze skupiny A, neboť položky těchto nákupů jsou cenově nejnáročnější a v důsledku jejich dalšího prodeje přinášejí firmě největší tržby.

Skupinu B tvoří také 14 dodavatelů, jejichž objem nákupu se pohybuje v rozmezí od 170 000 Kč do 330 000 Kč. Největší počet dodavatelů byl zařazen do skupiny C, kde finanční objem nákupu od těchto 2 478 269,55 Kč. Pro vedení společnosti je důležité udržovat přívětivé vztahy se všemi skupinami dodavatelů.

5.4.3 Nejvýznamnější dodavatelé firmy Autos Czech Republic

Spolupráce s dodavateli ze skupiny A je založena především na dlouhodobých vzájemných vztazích dosahující až úrovně partnerství. Firma Autos Czech Republic odebírá od těchto dodavatelů široký sortiment zboží na zahraniční nákladní vozidla několik let, tudíž je dlouhodobě spokojena s kvalitou i cenami dodávaného zboží. Všichni dodavatelé skupiny A požadují úhradu zboží převodním příkazem a průměrná doba splatnosti se pohybuje okolo třiceti dní.

V Tab. 11 je uvedeno pět nejvýznamnějších dodavatelů sortimentu na zahraniční nákladní vozidla (LKW) firmy Autos Czech Republic dle finančních objemů nákupu. Společnost má pouze dva zahraniční dodavatele těchto dílů a oba se řadí mezi 5 nejvýznamnějších dodavatelů LKW. Všichni ostatní dodavatelé sortimentu LKW jsou českého původu.

Tab. 11 Pět nejvýznamnějších LKW dodavatelů firmy Autos Czech Republic

Firma	Země	Finanční objem nákupu	Četnost nákupu
P. W. AUTOS Spółka z.o.o.	Polsko	63 936 001,55 Kč	2831x
NAPA TRUCKS spol. s.r.o.	Česko	918 235,85 Kč	93x
TROST AUTO SERVICE TECHNIK	Česko	738 446,47 Kč	131x
SPECIAL TURBO a.s.	Česko	686 526,93 Kč	44x
Rinoparts s.r.o.	Slovensko	616 739,09 Kč	222x

Zdroj: Zpracováno na základě interních dat společnosti

Je důležité ještě jednou zdůraznit, že v ABC analýze není zahrnuta společnost P.W.Autos, neboť by skupina A byla tvořena pouze jedním dodavatelem. Firma P. W.

AUTOS Spółka z.o.o. je od roku 2012 mateřskou společností firmy Autos Czech Republic. Mateřská firma se v průběhu své více jak 20-ti leté historie stala jedním z největších distributorů náhradních dílů a příslušenství na nákladní vozidla na polském trhu. Firma P. W. Autos má k dispozici také vlastní značku náhradních dílů ATP (Autos & Truck). V prodejní síti, která zahrnuje mimo Polsko a Českou republiku také Slovensko, nabízí zhruba 40 000 položek na více jak 80 prodejních místech. Polská firma P. W. AUTOS disponuje přibližně 150 vozy, díky kterým zaručuje rychlé a bezpečné dodání zboží svým zákazníkům (Autos Czech Republic, 2015).

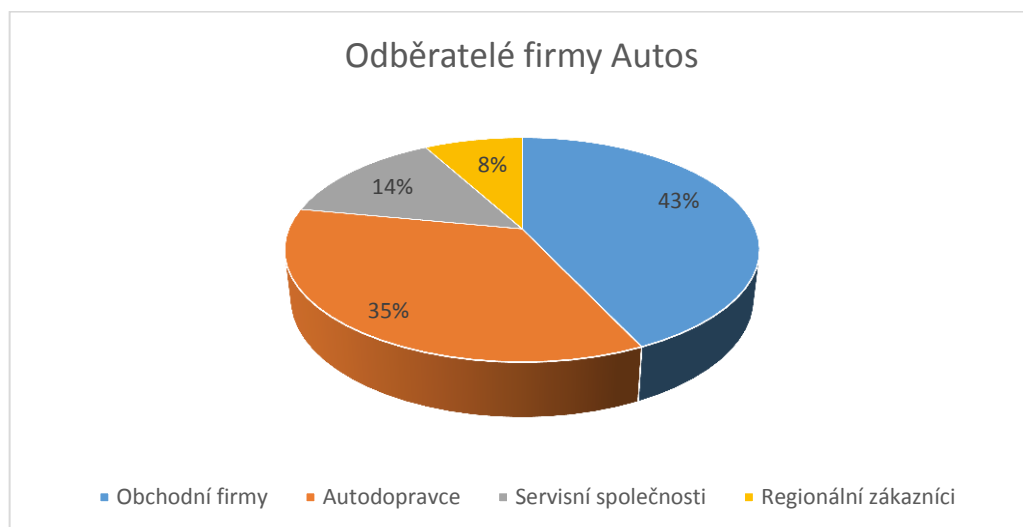
Společnost Autos Czech Republic obchoduje s polskou společností již více jak 20 let. Dodavatelské vztahy s touto společností jsou na velmi vysoké úrovni, denně probíhá vzájemná komunikace mezi firmami nejčastěji prostřednictvím internetové komunikace případně prostřednictvím telefonu. Každý den jsou do systému zadávány objednávky, které firma P. W. Autos doručí na všechna prodejní místa společnosti Autos Czech Republic následující den. Firma P. W. Autos je největším dodavatelem společnosti Autos Czech Republic, zajišťuje 80 % dodávek sortimentu na zahraniční nákladní automobily. Zároveň je také nejčastějším dodavatelem, u kterého byl nákup v roce 2015 uskutečněn 2831x. Firma Autos Czech Republic upřednostňuje tohoto dodavatele nejen díky příznivým cenám (ceny českých dodavatelé jsou často mnohem vyšší), ale velkou výhodou je také velmi rychlé dodání zboží. Firma Autos by měla dbát na udržování nadstandardních vztahů se svou mateřskou společností, neboť položky těchto nákupů jsou cenově nejnáročnější a v důsledku jejich dalšího prodeje přinášejí firmě největší tržby.

5.5 Odběratelé společnosti Autos Czech Republic

Odběratelské vztahy v každém podniku jsou založeny na neustále komunikaci a výměně informací mezi zúčastněnými stranami. Jedná se především o zjištění potřeb zákazníka, o projednání daného obchodního případu včetně platebních podmínek, o zasílání poptávek, objednávek, faktur a dalších dokumentů. Žádná společnost si v dnešní době nemůže být jistá svými zákazníky, neboť zákazníci neustále zjišťují a porovnávají nejvýhodnější nabídky. Z tohoto důvodu by dodavatelsko-odběratelské vztahy neměly být v podniku nikdy podceňovány.

Společnost je orientována jak na český, tak i zahraniční trh. Firma Autos Czech Republic udržuje vztahy s řadou svých zákazníků až na partnerské úrovni. Snaží se plnit jejich mimořádné požadavky tak, aby byl zákazník vždy spokojen. Okruh odběratelů firmy Autos je velmi rozmanitý a lze jej rozdělit do čtyř kategorií:

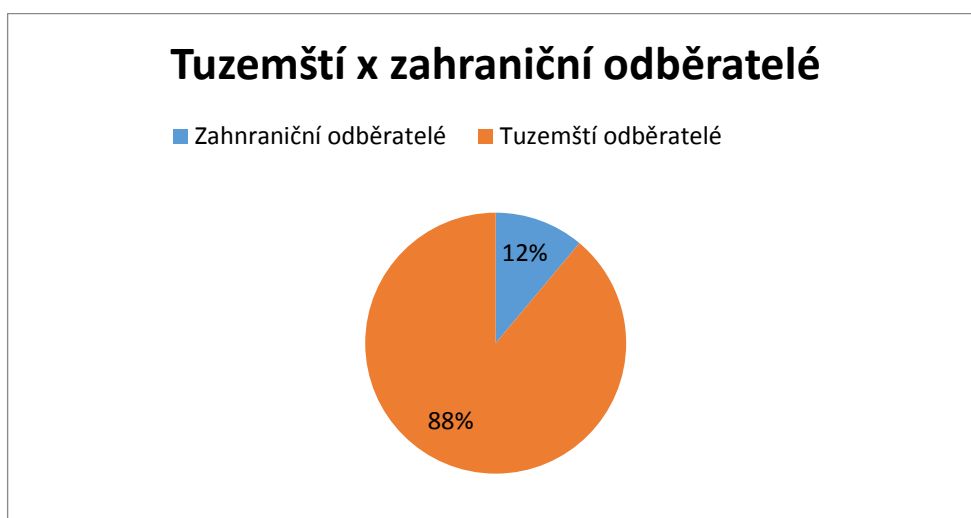
- Obchodní firmy
- Servisní společnosti
- Autodopravci
- Drobní regionální zákazníci



Obr. 18 Skladba odběratelů firmy Autos Czech Republic
Zdroj: Interní materiály společnosti

Z Obr. 18 je patrné, že společnost nespolupracuje pouze s obchodními firmami, ale dokáže vyhovět také servisním společnostem zabývajícím se nákladními automobily, autodopravcům a v neposlední řadě také drobným regionálními zákazníky.

V roce 2015 činily celkové tržby firmy Autos 149 240 512 Kč. Z této částky 18 631 268 Kč (12 %) patří zahraničním odběratelům. Sledovaná společnost se tedy zaměřuje na české i zahraniční odběratele a musí čelit silnému konkurenčnímu boji na obou trzích. Procentuální zastoupení zahraničních a tuzemských odběratelů zachycuje Obr. 19.



Obr. 19 Zahraniční x tuzemští odběratelé
Zdroj: Zpracováno na základě interních dat podniku

Pro následující část práce byli z každé kategorie odběratelů firmy Autos Czech Republic vybráni tři nejvýznamnější dle velikosti objemů nákupu. Tab. 12 zachycuje výši tržeb firmy Autos v roce 2015, kterých bylo dosaženo prostřednictvím klíčových odběratelů v jednotlivých kategoriích.

Tab. 12 Nejvýznamnější odběratelé společnosti dle jednotlivých kategorií

	Výše tržeb v Kč
Obchodní firma	
MAKRO-ND spol. s r. o.	5 517 968,93
TERATTI PARTS s. r. o.	2 659 546,00
P. W. Autos Spólka z. o. o.	2 423 329,22
	Σ 10 601 044,15
Autodopravce	
BOHEMIA transport cz s. r. o.	2 860 672,30
LADOS a. s.	2 650 275,50
Primatruck s. r. o.	2 550 312,01
	Σ 8 061 259,81
Servisní společnost	
Heřman Binder	2 441 329,00
LAV SERVIS s. r. o.	2 437 857,10
AUTO-GAPAS s. r. o.	1 472 239,20
	Σ 6 351 425,30

Zdroj: Zpracováno na základě interních dat podniku

Z Tab. 12 vyplývá, že největších tržeb firma dosáhla prodejem zboží obchodním firmám. Tržby třech největších odběratelů v kategorii obchodních firem činily 10 601 044,15 Kč, což představuje 7 % celkových tržeb podniku v roce 2015. Z devíti nejvýznamnějších odběratelů společnosti Autos je osm českého původu, výjimku tvoří pouze mateřská společnost P. W. Autos, která má sídlo v Polsku. Tato společnost je nejen významným odběratelem, ale jak již bylo zmíněno také nejvýznamnějším dodavatelem společnosti. Všichni odběratelé uvedeni v Tab. 12 nakupují náhradní díly na vozidla zahraničního původu (LKW), což jen potvrzuje skutečnost, že sortiment LKW je v současné době nejziskovější.

Největším a zároveň nejčastějším odběratelem firmy Autos Czech Republic byla v roce 2015 obchodní společnost MAKRO-ND s.r.o., která odebrala zboží v celkové hodnotě 5 517 969,93 Kč. Společnost vznikla v roce 1991, předmětem činnosti společnosti je obchodování s náhradními díly na nákladní automobily, přírůbky a návěsy, autobusy. Firma MAKRO-ND disponuje pěti prodejními místy – centrální sklad v Moravanech, pobočky v Praze, Cirkvicích, Českých Budějovicích a v Olomouci. V současné době společnost zaměstnává 65 pracovníků (MAKRO-ND spol. s r. o., 2007).

5.5.1 Cena

U sortimentu firmy Autos Czech Republic je používáno nákladové stanovení ceny, kde jsou do nákladů započítány náklady na pořízení zboží a případné náklady na dopravu. Velmi důležitým ukazatelem při stanovování ceny je marže. Průměrná marže za celou firmu byla v roce 2015 28 %, konkrétně:

- Staré Město – 29,88 %
- Všejanya – 24,91 %
- Šumperk – 27,59 %
- Havířov – 26,03 %
- Kolín – 26,46 %
- Břeclav – 37,18 %

Je zřejmé, že jednoznačně největší marže, a to 37 %, dosáhla pobočka v Břeclavi. Je velmi pozoruhodné, že na prodejním místě, které je od sídla ve Starém Městě vzdáleno přibližně jen 65 km, dokáží prodejci prodávat za marži vyšší o více než 7 %. Příčinou může být skutečnost, že velká část odběratelů této pobočky je slovenského původu. Naopak například pobočka v Havířově, musí čelit drobné nevýhodě blízkosti polských hranic, kde se ceny pohybují podstatně níž.

Ceny jsou uváděny bez DPH a podléhají základní sazbě 21 %. Ve firmě Autos je možné zaplatit zboží hotově či platební kartou na některé z prodejen společnosti, tuto možnost využívá přibližně 8 % zákazníků. Obchodním partnerům, se kterými společnost udržuje dlouhodobější vztahy, je nabídnut způsob úhrady převodem s univerzální splatností 14 dní. V některých případech je přípustné dohodnout splatnost trvající až 30 dní. V těchto případech musí být firma velmi obezřetná,

jelikož v současné době velmi často dochází k nedodržování platebních povinností u řady firem.

Služby poskytované odběratelům

Pro své věrné a dlouhodobé zákazníky zajišťuje sídlo firmy ve Starém Městě rozvoz zboží zdarma. Tento rozvoz je uskutečňován každý den ve Zlínském a Jihomoravském kraji. Vzdálenější zákazníci mohou navštívit kteroukoliv pobočku firmy, případně využít možnosti dobírky.

Firma Autos Czech Republic poskytuje svým nejvýznamnějším zákazníkům určité druhy slev a řadí každého odběratele do jedné z následujících cenových skupin:

- prodejní cena – jedná se o pultovou cenu, která je účtována běžný regionálním zákazníkům či novým obchodním partnerům;
- slevová cena 4 (SC4) – jedná se o cenu, u které je marže konkrétního druhu zboží přibližně o 10 % nižší než marže u běžné prodejní ceny;
- slevová cena 5 (SC5) – rozdíl mezi marží u prodejní ceny a skupiny SC5 je přibližně 15-20 %
- slevová cena 6 (SC6) – ze všech cenových skupin se používá nejméně, je poskytována zcela individuálně.

O přiřazení odběratelů do jednotlivých skupin rozhoduje vedení společnosti a tato skutečnost je pro pracovníky nákupního oddělení zaznamenána v adresáři programu POHODA. Pro rozdělení odběratelů do těchto skupin nemá firma stanoveny žádné pevné limity, postup určení cenové skupiny je velmi individuální a roli hraje řada faktorů:

- typ odběratele (zda se jedná o obchodní firmu, servis, autodopravu);
- velikost a četnost odběrů;
- platební morálka;
- doba obchodování.

Zákazníkům je k dispozici také internetový e-shop, kde si může zákazník na základě vyžádání přihlašovacích údajů samostatně vyhledat a následně objednat požadovaný druh zboží. Internetové stránky společnosti jsou přehledné a graficky poměrně jednoduché. Společnost svěřuje správu internetových stránek do rukou zkušených IT odborníků, kteří s firmou spolupracují i v oblasti programového vybavení. Webové stránky také umožňují zákazníkům a návštěvníkům stránek elektronické prohlížení firemního časopisu Informator, který vychází každé čtvrtletí a zákazník se tak může dozvědět o aktualitách podniku či akčním zboží společnosti Autos.

5.6 Specifika dodavatelsko-odběratelských vztahů

Jelikož je firma Autos Czech Republic obchodní společností, je plně závislá na svých dodavatelích. Velmi specifický je tedy počet dodavatelů i odběratelů. V současné době firma spolupracuje přibližně s šesti sty dodavateli. Během více jak dvacetileté historie firmy došlo k vybudování vztahů na velmi dobré úrovni nejen s tuzemskými, ale i mnoha zahraničními dodavateli.

Firma Autos spolupracuje s velkým počtem dodavatelů, tudíž je možné určitý sortiment zboží objednat hned u několika dodavatelů. V takovém případě pracovník oddělení nákupu porovnává nabídky jednotlivých dodavatelů. Lze říci, že společnost nakupuje dlouhodobě u stálých dodavatelů, avšak není prováděno žádné komplexní hodnocení těchto dodavatelů. Hodnocení dodavatelů je však velmi důležitým předpokladem pro správné fungování společnosti a udržení dlouhodobých a správně fungujících dodavatelsko-odběratelských vztahů.

Velmi významný je vztah s mateřskou společností P. W. Autos Spólka. Dodavatelsko-odběratelské vztahy s touto společností jsou na velmi vysoké úrovni, denně probíhá vzájemná komunikace nejčastěji prostřednictvím telefonu či internetové komunikace. Firma P. W. Autos je schopna doručit objednané zboží na všechna prodejní místa společnosti Autos Czech Republic do jednoho pracovního dne. Firma P. W. Autos zajišťuje 80 % dodávek sortimentu na zahraniční nákladní vozidla (LKW), je tedy největším a nejdůležitějším dodavatelem podniku Autos Czech Republic.

Okruh odběratelů firmy Autos je velmi rozmanitý - společnost nespolečně spolupracuje pouze s obchodními firmami, ale dokáže vyhovět také servisním společnostem zabývající se nákladními automobily, autodopravcům a v neposlední řadě také drobných regionálních zákazníkům. Firma Autos se snaží uspokojit přání a potřeby tuzemských i zahraničních odběratelů. Pro společnost je každý zákazník důležitý, společnost nerozlišuje přístup ke svým zákazníkům podle velikosti odběru.

5.7 Identifikace slabých míst

V následující části budou popsány zjištěná slabá místa v oblasti dodavatelsko-odběratelských vztahů vybraného podniku.

Absence hodnocení dodavatelů

Hodnocení dodavatelů je neodmyslitelnou součástí dlouhodobých a kvalitních dodavatelsko-odběratelských vztahů. Snahou je porovnat dodavatele, kteří nabízejí podobný sortiment zboží a vybrat tak pro firmu nejvýhodnější spolupráci nejen z hlediska ceny, ale jelikož vybraná společnost obchoduje s náhradními díly na nákladní vozidla, je velmi výrazným faktorem také kvalita.

Firma Autos Czech Republic však neprovádí žádné komplexní hodnocení svých dodavatelů. Dodavatelé jsou porovnáváni a voleni pouze podle posouzení příslušného pracovníka obchodního oddělení. Jelikož se firma Autos neustále rozvíjí (vznikají nové pobočky, rozšiřuje se sortiment LKW dílů), zvětšuje se také po-

čet dodavatelů. Z tohoto důvodu by firma měla neprodleně zvážit zavedení systému hodnocení svých stávajících dodavatelů.

Nejednoznačné přiřazení odběratelů do slevových skupin

Z důvodu silného konkurenčního boje na trhu s náhradními díly a v souvislosti s udržením si důležitých obchodních partnerů, poskytuje firma Autos svým nejvýznamnějším zákazníkům určité druhy slev. O přiřazení odběratelů do jednotlivých skupin rozhoduje majitel společnosti nebo obchodní ředitel, toto rozhodnutí je však velmi subjektivní, neboť firma nemá zvolena žádná pevná pravidla. V kapitole Návrhy na zlepšení dodavatelsko-odběratelských vztahů budou tedy navrženy limity pro přiřazení odběratelů do jednotlivých skupin.

5.8 Návrhy na zlepšení dodavatelsko-odběratelských vztahů

Na základě identifikace slabých míst v dodavatelsko-odběratelských vztazích společnosti Autos Czech Republic budou společnosti doporučeny návrhy na zlepšení těchto vztahů.

5.8.1 Hodnocení dodavatelů

K hodnocení dodavatelů je možné použít celou řadu metod. Výběr vždy záleží na konkrétní situaci podniku a oblasti, ve které podnik působí. Pro firmu Autos Czech Republic navrhuji dva systémy hodnocení dodavatelů, které budou vzájemně propojeny:

- Bodové hodnocení – jelikož firma v současné době neprovádí žádné komplexní hodnocení svých dodavatelů, je pro ni tato metoda vhodná, neboť je jednoduchá a časově nepřiliš náročná.
- Hodnocení relativní s váhami – bude navazovat na bodové hodnocení, tato metoda je složitější a časově náročnější, ale také efektivnější.

Bodové hodnocení

Nejprve budou stanovena kritéria hodnocení, přičemž každé kritérium bude spadat do jedné ze tří navržených podoblastí dle příbuznosti. Na základě konzultace s vedením společnosti bylo zvoleno deset kritérií, která by mohla společnost využívat, a která jsou pro společnost relevantní:

- **K₁ – cena zboží** – pořizovací náklady, za které je zboží od dodavatele nakoupeno, v úvahu se bere skutečnost, zda se cena odlišuje od průměrné (obvyklé) ceny;
- **K₂ – slevy poskytované dodavatelem** – zda dodavatel poskytuje množstevní či věrnostní slevy, nebo zda je ochoten se na výhodnějších podmínkách dohodnout;
- **K₃ – splatnost faktury;**

- **K₄ - forma úhrady** – nakoupené zboží může být uhrazeno vzájemným zápočtem závazků a pohledávek, převodním příkazem nebo v hotovosti při převzetí zboží;
- **K₅ - kvalita zboží** – hodnoceno je, zda zboží odpovídá požadované kvalitě
- **K₆ - množství spolehlivost** – zda je dodavatel schopen dodat požadované množství zboží odpovídající objednávce
- **K₇ - termín dodání zboží** – zda dodavatel dodržuje předem dohodnuté termíny
- **K₈ - doba vyřízení objednávky;**
- **K₉ - doprava** – zda dodavatel účtuje také vedlejší náklady na dopravu, nebo zda je již doprava zahrnuta v ceně;
- **K₁₀ - úroveň komunikace** – vystupování dodavatele a jeho přístup řešit případné problémy.

V Tab. 13 jsou navrženy intervaly, podle kterých budou jednotlivá kritéria bodově ohodnocena.

Tab. 13 Bodové ohodnocení jednotlivých kritérií

Podoblast	Kritérium	Body			
		4 body	3 body	2 body	1 bod
Finanční	Ceny	nižší než průměrná cena	průměrná cena	vyšší než průměrná cena do 10%	vyšší než průměrná cena více jak o 10%
	Slevy	poskytuje slevy	je ochoten se dohodnout	x	neposkytuje slevy
	Splatnost faktury	nad 30 dní	14-30 dní	do 14 dní	při převzetí zboží
	Forma úhrady	zápočtem	příkazem	x	hotově
Zboží	Kvalita	zboží odpovídá požadované kvalitě	x	shledány drobné nedostatky	kvalita zboží je zcela nevyhovující
	Množství a spolehlivost	množství odpovídá objednavce	drobné množství výkyvy	x	rozsáhlé a časté výkyvy
	Dodání zboží	zboží dodáno v dohodnutém termínu	x	zboží dodáno se zpožděním 1-3 dny	dodavatel není schopen plnit dohodnuté termíny
Ostatní služby	Doba vyřízení objednávky	ihned	do 24 hodin	x	nad 24 hodin
	Doprava	v ceně	x	náklady na dopravu do 100 Kč	náklady na dopravu nad 100Kč
	Úroveň komunikace	na vysoké úrovni	velmi dobrá	průměrná	zcela nevyhovující

Maximální počet bodů, kterých může příslušný dodavatel dosáhnout je 40 bodů, nejméně může být ohodnocen 10 body. U všech kritérií může dodavatel dosáhnout maximálního a naopak také minimálního počtu bodů. U některých kritérií však dodavatel nemůže být ohodnocen dvěma nebo třemi body, v takovém případě je v tabulce č. 13 u daného kritéria zaznačen symbol „x“.

Bodové hodnocení je velmi jednoduché, tudíž pro společnost Autos Czech Republic vhodné, neboť společnost doposud žádné hodnocení svých dodavatelů neprováděla a nemá tak žádné zkušenosti s hodnocením dodavatelů.

Navrhuji, aby hodnocení bylo prováděno minimálně jednou za půl roku všemi pracovníky nákupního oddělení a vedoucími poboček firmy Autos. Aby bylo dosaženo větší efektivity, mělo by být bodové hodnocení také podkladem pro další hodnocení s využitím vah, které bude dále zpracovávat obchodní ředitel společnosti na základě poskytnutých informací.

Váhové hodnocení

Jedná se o složitější systém hodnocení zabráňující zkreslování údajů, ke kterému by mohlo dojít při bodovém hodnocení. Jelikož se jednotlivá kritéria či oblasti liší svou důležitostí, budou jim přiřazeny váhy podle jejich důležitosti. V dalším kroku bude tedy provedena metoda párového srovnávání, pomocí které budou jednotlivým kritériím přiřazeny váhy prostřednictvím tzv. Fullerova trojúhelníku. Všechna kritéria budou mezi sebou vzájemně porovnávána a kritérium, které bylo shledáno jako důležitější, bude barevně vyznačeno – viz Tab. 14.

Tab. 14 Párové srovnání jednotlivých kritérií

K ₁	K ₁	K ₁	K ₁	K ₁	K ₁	K ₁	K ₁	K ₁
K ₂	K ₃	K ₄	K ₅	K ₆	K ₇	K ₈	K ₉	K ₁₀
	K ₂	K ₂	K ₂	K ₂	K ₂	K ₂	K ₂	K ₂
	K ₃	K ₄	K ₅	K ₆	K ₇	K ₈	K ₉	K ₁₀
		K ₃	K ₃	K ₃	K ₃	K ₃	K ₃	K ₃
		K ₄	K ₅	K ₆	K ₇	K ₈	K ₉	K ₁₀
			K ₄	K ₄	K ₄	K ₄	K ₄	K ₄
			K ₅	K ₆	K ₇	K ₈	K ₉	K ₁₀
				K ₅	K ₅	K ₅	K ₅	K ₅
				K ₆	K ₇	K ₈	K ₉	K ₁₀
					K ₆	K ₆	K ₆	K ₆
					K ₇	K ₈	K ₉	K ₁₀
						K ₇	K ₇	K ₇
						K ₈	K ₉	K ₁₀
							K ₈	K ₈
							K ₉	K ₁₀
								K ₉
								K ₁₀

Zdroj: Zpracováno na základě konzultace ve společnosti

Příslušná váha každého z kritérií se vypočítá jako podíl počtu preferencí daného kritéria a celkového počtu porovnávání. V případě potřeby může společnost kritéria obměnit či přidat další, je však nutné zdůraznit, že součet vah se vždy musí rovnat jedné. Nevýhodou této metody je, že některá kritéria mohou dosáhnout nulové váhy, i přesto, že se nejedná o bezvýznamné kritérium. Z tohoto důvodu zvýšíme četnost každého kritéria o jednotku (Jihočeská univerzita, 2008). Vypočtené výsledky jsou zaznamenány v Tab. 15.

Tab. 15 Váhy jednotlivých kritérií

Kritérium	Počet preferencí	Váha	Navýšení počet preferencí	Upravená váha
K ₁	7	0,16	8	0,15
K ₂	4	0,09	5	0,09
K ₃	4	0,09	5	0,09
K ₄	3	0,06	4	0,07
K ₅	9	0,2	10	0,19
K ₆	4	0,09	5	0,09
K ₇	8	0,18	9	0,16
K ₈	2	0,04	3	0,05
K ₉	0	0	1	0,02
K ₁₀	4	0,09	5	0,09
Součet	45	1	55	1

Z Tab. 15 vyplývá, že nejdůležitějším kritériem pro firmu Autos je kvalita dodávaného zboží. V případě, že dodavatel nabízí zboží za nižší cenu, avšak na úkor kvality, je pro firmu samozřejmostí výběr dodavatele, jehož cenová nabídka je vyšší, avšak zboží je kvalitnější. Přiřazené body (viz Tab. 13 – bodové hodnocení jednotlivých kritérií) budou vynásobeny váhou jednotlivých kritérií.

V příloze B se nachází nevyplněná tabulka, která bude společnosti Autos Czech Republic k dispozici. Na základě celkového počtu bodů budou jednotliví dodavatelé zařazeni do skupin dle Tab. 16.

Tab. 16 Rozdělení dodavatelů na základě celkového hodnocení

Skupina	Dodavatel	Max. počet bodů	Min. počet bodů
A	Extrémně dobrý	4	3,01
B	Průměrný	3	2,01
C	Extrémně špatný	2	1

Dodavatelé, kteří dosáhnou 4-3,01 bodů budou zařazeni do skupiny A. Takoví dodavatelé se jeví jako extrémně spolehliví, lze jim plně důvěřovat a společnost by měla dbát na pokračování spolupráce s touto skupinou dodavatelů.

Dodavatelé s dosaženým počtem bodů 3-2,01 se řadí k průměrným dodavatelům. Tito dodavatelé by měli být pravidelně sledováni, aby společnost předešla výrazným problémům související s nákupem zboží u těchto odběratelů. V případě nevěnování pozornosti těmto dodavatelům by se společnost v budoucnu mohla potýkat s problémy týkající se například kvality dodávaného zboží, nedodržování dohodnuté ceny, množstevní nespolehlivosti apod.

Dodavatelé dosahující pouze 1-2 body jsou pro společnost nevyhovující a společnost by měla neprodleně začít jednat na zlepšení vztahů s těmito dodavateli.

V případě neúspěchu pak nahradit tyto dodavatele například dodavateli ze skupiny A.

Komplexní hodnocení dodavatelů by mělo být ve firmě prováděno minimálně jednou za rok. Navrhuji, aby toto hodnocení prováděl obchodní ředitel na základně informací poskytnutých od pracovníků nákupního oddělení. Díky zavedení hodnocení dodavatelů dojde k objektivnímu a přehlednému analyzování dodavatelů, které bude sice administrativně náročnější, avšak věřím, že firmě přinese řadu výhod.

5.8.2 Pravidla pro přiřazení odběratelů do slevových skupin

Každý odběratel firmy Autos Czech Republic je zařazen do jedné z následujících cenových skupin:

- Prodejní cena – jedná se o pultovou cenu, která je účtována běžným regionálním zákazníkům či novým obchodním partnerům
- Slevová cena 4 (SC4) – jedná se o cenu, u které je marže konkrétního druhu zboží přibližně o 10% nižší než u běžné prodejní ceny
- Slevová cena 5 (SC5) – rozdíl mezi marží u prodejní ceny a skupiny SC5 je přibližně 15-20%
- Slevová cena 6 (SC6) – je poskytována zcela individuálně a výjimečně

V následujícím kroku jsou navrženy důležité faktory a limity, které jsou rozhodující pro rozdělení odběratelů do jednotlivých cenových skupin. Aby firma mohla být zařazena do příslušné cenové skupiny, musí splnit všechny čtyři důležité faktory.

Tab. 17 Pravidla pro rozdělení odběratelů do cenových skupin

Faktor	SC5	SC4	Prodejní
Finanční objem nakoupeného zboží za předcházející rok	nad 500 000 Kč	499 000 – 250 000 Kč	do 250 000 Kč
Četnost nákupu	více jak 25x	25x - 10x	méně než 10x
Doba vzájemné spolupráce	více jak 3 roky	3 roky – 1 rok	méně než 1 rok
Platební morálka	zcela bez problémů	s drobnými nedostatky	časté problémy

6 Diskuze

Společnosti Autos Czech Republic byly doporučeny návrhy na zlepšení dodavatelско-odběratelských vztahů. Nejprve však musely být analyzovány stávající dodavatelско-odběratelské vztahy a na základě zjištěných informací identifikována jejich slabá místa.

Firma Autos Czech Republic obchoduje s náhradními díly a příslušenstvím na nákladní vozidla více jak 20 let. Za tu dobu si vytvořila velmi významné postavení na trhu, avšak jak je tomu ve většině odvětví, i zde musí čelit silnému konkurenčnímu boji. Tlaky působící na podnik byly zhodnoceny pomocí Porterova modelu pěti hybných sil. Síla konkurence v odvětví byla ještě dále doplněna o analýzu nejvýznamnějších současných konkurentů v odvětví. Na základě konzultace s vedením společnosti bylo vybráno sedm hlavních konkurentů podniku, kteří byli následně porovnání dle několika hledisek. Vstupní informace, se kterými bylo v této části pracováno, byly vztaženy k roku 2014, neboť v době zpracování práce nebyla data pro rok 2015 zveřejněna.

Identifikace nejdůležitějších dodavatelů firmy Autos Czech Republic byla provedena prostřednictvím ABC analýzy. Jelikož je analyzovaná firma obchodním podnikem, počet dodavatelů se pohybuje kolem šesti set. Z tohoto důvodu byl okruh dodavatelů zúžen na dodavatele náhradních dílů na zahraniční nákladní vozidla (LKW), neboť tento sortiment se nejvíce podílí na celkových tržbách podniku (75 %). Do ABC analýzy bylo tedy zařazeno 59 nejvýznamnějších dodavatelů LKW dílů podle finančních objemů nákupů za rok 2015. Do ABC analýzy nemohla být promítnuta mateřská společnost P. W. Autos, která zabezpečovala v roce 2015 více jak 80 % dodávek tohoto sortimentu. V případě, že by mateřská společnost byla v ABC analýze promítnuta, byla by skupina A tvořena pouze jedním dodavatelem. Dle Paretova pravidla by skupinu A mělo tvořit přibližně 20 % dodavatelů, kteří zajišťují 80 % finančních objemů nákupu. Po dodržení tohoto pravidla se ve skupině A nacházelo nejvíce dodavatelů, což není přípustné, proto byla hranice finančního objemu nákupu u skupiny A snížena na 55 %.

Na základě zjištěných informací byla nejslabším místem shledána absence hodnocení dodavatelů. Hodnocení dodavatelů by však mělo být neodmyslitelnou součástí správného fungování dodavatelско-odběratelských vztahů. V návrhové části byly společnosti doporučeny dva systémy hodnocení dodavatelů, které jsou vzájemně propojeny. Základní bodové hodnocení je velmi jednoduché, a z toho důvodu, že firma nikdy žádné komplexní hodnocení neprováděla, je pro ni tato metoda vhodná. Aby však bylo dosaženo větší efektivity, bude tato metoda dále kombinována s relativním hodnocením, které odráží různou důležitost zvolených kritérií. Metoda váhového hodnocení je jednou z nejkompexnějších, proto byla společnosti Autos Czech Republic doporučena.

Dalším slabé místo bylo zjištěno v systému objednávání. Někteří pracovníci (zejména pracovníci poboček) nekontrolují stav zásoby na ostatních skladech společnosti a zboží je znovu objednáno, i přesto, že je na některém ze skladů k dispozici. V případě prodeje posledních kusů daného druhu zboží, opomene příslušný

pracovník v některých případech toto zboží objednat. Z toho důvodu není příslušné zboží k dispozici jinému odběrateli bezprostředně po objednání. Naopak v některých případech objedná pracovník oddělení nákupu větší počet zboží, než je pravidelně prodáváno, zboží je pak na skladech i přesto, že na dané položce není pravidelný pohyb. Pro tuto problematiku však nebyly doporučeny návrhy na zlepšení. S ohledem na zaměření práce, byla pozornost věnována především straně dodavatelů a odběratelů.

7 Závěr

Hlavní cílem této bakalářské práce bylo specifikovat dodavatelsko-odběratelské vztahy v podniku Autos Czech Republic. Dalším úkolem bylo identifikovat nedostatky v dodavatelsko-odběratelských vztazích podniku a navrhnout opatření na zlepšení těchto vztahů.

V literární rešerši byly vysvětleny poznatky z oblasti nákupu včetně nákupního marketingu. Dále byl vymezen pojem dodavatel, práce se věnuje také klasifikaci dodavatelů prostřednictvím ABC analýzy. V dalších částech jsou uvedeny zjištěné poznatky z oblasti hodnocení dodavatelů, komunikace mezi dodavateli a pozornost je věnována také stránce odběratele a řízení vztahů se zákazníky.

Vlastní práce začíná charakteristikou společnosti Autos Czech Republic, která se zabývá nákupem a následným prodejem náhradních dílů a příslušenství na nákladní vozidla. Po představení společnosti je v práci uveden vývoj počtu zaměstnanců a tržeb za posledních 9 let. V úvodní části vlastní práce nechybí také sortimentní kategorie a nabízené značky náhradních dílů. Konkurenční prostředí firmy Autos je popsáno pomocí Porterova modelu pěti hybných sil. Následně byla popsána struktura dodavatelů zkoumané společnosti, obchodní podmínky a vztahy s nejdůležitějšími dodavateli byly rozebrány na základě identifikace klíčových dodavatelů pomocí ABC analýzy. Následující část pojednává o struktuře odběratelů společnosti a službách, které společnost svým odběratelům poskytuje.

Na základě specifikace dodavatelsko-odběratelských vztahů byly nalezeny nedostatky v těchto vztazích. Nejslabší místo bylo zjištěno v oblasti hodnocení dodavatelů. Přestože se společnost na trhu pohybuje více jak 20 let, nikdy se komplexním hodnocením svých dodavatelů nezabývala. Dodavatelé jsou hodnoceni pouze podle odborného odhadu pracovníka nákupního oddělení. Společnosti byla navrhována metodika propojení bodového a relativního hodnocení. Nejprve bylo nutné stanovit kritéria hodnocení, dále byly navrženy intervaly, podle kterých byly jednotlivým kritériím přiřazeny body. Další metodou, která byla použita, je metoda párového srovnání pro přiřazení vah daným kritériím. Na základě dosaženého počtu bodů budou jednotliví dodavatelé zařazeni do jedné ze tří skupin (skupina A - extrémně dobrý dodavatel, skupina B - průměrný dodavatel, skupina C - extrémně špatný dodavatel).

Dodavatele je nutné neustále prověřovat z hlediska plnění požadavků na dodávky. Hodnocení dodavatelů může firmě také pomoci získat podrobnější informace o svých dodavatelích. Na hodnocení dodavatelů je možné z dlouhodobějšího hlediska pohlížet jako na nástroj zabezpečení kvalitních dodávek za příznivou cenu. Díky zavedení hodnocení dodavatelů dojde k objektivnějšímu a přehlednějšímu analyzování stávajících dodavatelů a pevně věřím, že firmě přinese řadu výhod.

8 Literatura

- DOHNAL, Jan. *Řízení vztahů se zákazníky: procesy, pracovníci, technologie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 164 str. ISBN 80-247-0401-3
- CHLEBOVSKÝ, Vít. *CRM – Řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. 190 str. ISBN 80-251-0798-1
- CHRISTOPHER, Martin. *Logistika v marketingu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 166 str. ISBN 80-7261-007-4
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický management: strategie a trendy*. 2. rozšíř. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. 368 str. ISBN 978-80-247-4670-8
- KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Manažerské finance*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 745 s. ISBN 978-80-7179-903-0
- KOTLER, Philip a Kevin Lane Keller. *Marketing Management*. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 792 str. ISBN 978-80-247-1359-5
- KOTLER, Philip a Kevin Lane Keller. *Marketing Management*. 14. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. 816 str. ISBN 978-80-247-4150-5
- KOTLER, Philip, Veronica WRONG, John SAUNDERS a Gary ARMSTRONG. *Moderní marketing*. 4. evrop. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 1048 str. ISBN 978-80-247-1545-2
- KOZEL, Roman a kol. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 280 str. ISBN 978-80-247-6978-3
- LAMBERT, Douglas M., James R. STOCK a Lisa M. ELLRAM. *Logistika*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2000. 589 str. ISBN 80-7226-221-1
- LOŠŤÁKOVÁ, Hana a kol. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 272 str. ISBN 978-80-247-3155-1
- LUKOSZOVÁ, Xenie. *Nákup a jeho řízení*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004. 170 str. ISBN 80-251-0174-6
- Marketing & komunikace*. Praha 1, 2014, XXIV(4/2014). ISSN 1211-5622
- NENADÁL, Jaroslav. *Management partnerství s dodavateli: nové perspektivy firemního nakupování*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2006. 323 str. ISBN 80-7261-152-6
- NENADÁL, Jaroslav, Darja NOSKIJEVIČOVÁ, Růžena PETŘÍKOVÁ, Jiří PLURA a Josef TOŠENOVSKÝ. *Moderní management jakosti: principy, postupy a metody*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2008. 377 str. ISBN 278-80-7261-186-8
- SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 480 str. ISBN 978-80-247-3494-1
- SYNEK, Miloslav. *Podniková ekonomika*. 3. zprac. a dopl. vyd. Praha: C.H.Beck, 2002. 479 str. ISBN 80-7179-736-7
- ŠLAPOTA, Boris, Kamil GRABARCZYK a Jiří LETÁK. *Nákup?* Havířov: Question Marks, 2005. 247 str. ISBN 80-239-5365-6

- TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Řízení výroby a nákupu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 384. str. ISBN 978-80-247-1479-0
- TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Integrované řízení výroby: Od operativního řízení výroby k dodavatelskému řetězci*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. 368 str. ISBN 978-80-247-4486-5
- TOMEK, Jan a Jiří HOFMAN. *Moderní řízení nákupu podniku*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1999. 276 str. ISBN 80-85943-73-5
- VÁCHAL, Jan, Marek VOCHOZKA a kol. *Podnikové řízení*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. 688 str. ISBN 978-80-247-4642-5
- VEBER, Jaromír a kol. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 164 str. ISBN 80-247-0194-4
- WESSELING, Harry. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM: strategie, praktické příklady a scénáře*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 196 str. ISBN 80-247-0569-9

Elektronické zdroje

- AUTOS Czech Republic. [online]. © 2015 [cit. 2016-04-20]. Dostupné z [www: http://www.autos.cz/index.php?route=common/o_nas](http://www.autos.cz/index.php?route=common/o_nas)
- ELIT.CZ. *O společnosti*. [online]. [cit. 2016-04-20]. Dostupné z [www: http://www.elit.cz/o-nas/o-spolecnosti.html](http://www.elit.cz/o-nas/o-spolecnosti.html)
- JAŠŠO, Filip. *Dodavatel'sko-odberatel'ské vztahy*. [online]. © 1999-2016 [cit. 2016-04-20]. Dostupné z [www: http://dodavatel'sko-odberatel'skevztahy.blogspot.cz/](http://dodavatel'sko-odberatel'skevztahy.blogspot.cz/)
- Jihočeská univerzita. *Vícekritériální rozhodování za nejistoty*. [online]. © 2008 [cit. 2016-04-20]. Dostupné z [www: http://www2.ef.jcu.cz/~jfrieb/tspp/data/teorie/Vicekritko.pdf](http://www2.ef.jcu.cz/~jfrieb/tspp/data/teorie/Vicekritko.pdf)
- JUSTICE.CZ. *Obchodní rejstřík*. [online]. [cit. 2016-04-20]. Dostupné z [www: http://portal.justice.cz/Justice2/Uvod/uvod.aspx](http://portal.justice.cz/Justice2/Uvod/uvod.aspx)
- Prodej náhradních dílů a příslušenství – MAKRO-ND spol. s. r. o. *Společnost*. [online]. © 2007 [cit. 2016-04-20]. Dostupné z [www: http://www.makro-nd.cz/spolecnost.htm](http://www.makro-nd.cz/spolecnost.htm)
- ZIKMUND, Martin. *Paretova (ABC) analýza – mocný nástroj v logistice, marketingu i obchodu* – BusinessVize.cz. [online]. © 2010-2011 [cit. 2016-04-20]. Dostupné z [www: http://www.businessvize.cz/rizeni-a-optimalizace/paretova-abc-analyza-mocny-nastroj-v-logistice-marketingu-i-obchodu](http://www.businessvize.cz/rizeni-a-optimalizace/paretova-abc-analyza-mocny-nastroj-v-logistice-marketingu-i-obchodu)

Odborné články

- SAWIK, Tadeusz. *Optimization of cost and service level in the presence of supply chain disruption risks: Single vs. multiple sourcing*. [online]. 2014 [cit. 2015-09-20] Dostupné z: <http://eds.a.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=67&sid=b482a230-de67->

4c86-a8ec-
abd1f942ea16%40sessionmgr4004&hid=4105&bdata=Jmxhbmc9Y3Mmc2l0
ZT1lZHMtbGl2ZQ%3d%3d#AN=EDSZBW797725512&db=edszbw

CHYTILOVÁ, Ekalerina a Marie JUROVÁ. *Aplikace scoring-modelu pro hodnocení nových dodavatelů*. [online]. 2012 [cit. 2015-09-20] Dostupné z: <http://eds.a.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=69&sid=b482a230-de67-4c86-a8ec-abd1f942ea16%40sessionmgr4004&hid=4105&bdata=Jmxhbmc9Y3Mmc2l0ZT1lZHMtbGl2ZQ%3d%3d#AN=85691468&db=a9h>

Seznam legislativních pramenů

Zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele

Zákon č. 40/2004 Sb., o veřejných zakázkách

Přílohy

A Seznam nejvýznamnějších dodavatelů

Pořadí	Dodavatel	Finanční objem nákupu Kč	Skupina
1	NAPA TRUCKS spol. s. r. o.	918 235,85	A
2	TROST AUTO SERVICE TECHNIK	738 446,47	A
3	SPECIAL TURBO a. s.	686 526,93	A
4	Rinoparts s. r. o.	616 739,09	A
5	SKUBA Czech s. r. o.	576 805,64	A
6	Penax – Petr Sýba s. r. o.	489 252,60	A
7	HELLA CZ s. r. o.	479 409,66	A
8	AUTO – PERA s. r. o.	443 419,06	A
9	PROPLAST CZ s. r. o	423 468,51	A
10	Inter Cars Česká republika s. r. o.	409 118,06	A
11	DORBAS s. r. o.	385 443,41	A
12	FIPART s. r. o.	379 401,30	A
13	CORAX spol. s. r. o.	339 659,40	A
14	OMA CZ a. s.	334 583,60	A
15	KS Motor Servis Van s. r. o.	302 207,97	B
16	Hoffmann a Žižák spol. s. r. o.	299 610,70	B
17	BÍTEŠSKÁ DOPRAVNÍ SPOLEČNOST	299 404,40	B
18	S-Base a. s.	294 598,50	B
19	Volvo Group Czech Republic s. r. o.	273 672,36	B
20	TRANS-TECHNIK spol. s. r. o.	244 744,48	B
21	MERLIN-PLUS spol. s. r. o.	230 442,76	B
22	Truck Servise Zlín a. s.	213 152,40	B
23	RALPARTS s. r. o.	210 344,11	B
24	LUBSTAR a. s.	197 272,00	B
25	TERATTI PARTS s. r. o.	196 363,06	B
26	Eduard Oslejšek	193 003,54	B
27	AB AUTOBOSS s. r. o.	178 622,75	B
28	TRUCK TRADE spol. s. r. o.	169 079,88	B
29	Petr Kratochvíl	145 300,00	C
30	Milan Putna	140 975,00	C
31	Jaroslav Kopecký	133 424,80	C
32	TRUCK PARTS Group s. r. o.	126 566,85	C
33	Madal Bal a. s.	121 165,96	C
34	LTS Truckershop s. r. o.	114 283,00	C
35	Petr Kadah	107 526,32	C
36	KAMEX spol. s. r. o.	107 293,00	C
37	KRYOS – Milan Krejčí s. r. o.	107 170,72	C
38	NORTH Oil s. r. o.	99 713,88	C

39	Euroleum s. r. o.	95 029,00	C
40	TMZ Autobaterie s. r. o.	93 637,82	C
41	BREN s. r. o.	90 253,66	C
42	Pavel Martinák	88 150,00	C
43	AUTO – Rolný v. o. s.	83 699,75	C
44	SAMOHÝL MB a. s.	74 147,30	C
45	AGROTEC a. s.	73 415,83	C
46	APS Germany GmbH	73 229,05	C
47	ADIP spol. s. r. o.	69 835,91	C
48	AGBA v. o. s.	61 320,00	C
49	DF Partner s. r. o.	60 932,00	C
50	PENTO s. r. o.	57 575,42	C
51	PEGAS OIL s. r. o.	45 632,85	C
52	SIMEX II s. r. o.	43 962,00	C
53	Czech Truck Servis s. r. o.	42 699,83	C
54	EUROPART CZ s. r. o.	42 259,00	C
55	AGC Automotive Europe	40 953,55	C
56	Auto Kelly a. s.	36 423,01	C
57	ALU-S. V. s. r. o.	35 916,49	C
58	ČSAD Hodonín a. s.	33 127,05	C
59	TurboCar s. r. o.	32 650,50	C
		Σ 13 001 298,04	

B Návrh tabulky pro hodnocení stávajících dodavatelů firmy Autos Czech Republic

Podoblast	Kritérium	Váha	D1		D2		D3	
			Body	Body x Váha	Body	Body x Váha	Body	Body x Váha
Finanční	K ₁ - cena zboží	0,15						
	K ₂ - slevy poskytované dodavatelem	0,09						
	K ₃ - splatnost faktury	0,09						
	K ₄ - forma úhrady	0,07						
Zboží	K ₅ - kvalita zboží	0,19						
	K ₆ - množství spolehlivost	0,09						
	K ₇ - termín dodání zboží	0,16						
Ostatní služby	K ₈ - doba vyřízení objednávky	0,05						
	K ₉ - doprava	0,02						
	K ₁₀ - úroveň komunikace	0,09						
Součet		1						
Skupina								