

**Vysoká škola logistiky o.p.s.**

**Volba nákupní strategie firmy**

**(Diplomová práce)**

Přerov 2021

Bc. Iveta Zapletalová



**Vysoká škola  
logistiky**  
o.p.s.

# Zadání diplomové práce

studentka **Bc. Iveta Zapletalová**

studijní program Logistika  
obor Logistika

Vedoucí Katedry magisterského studia Vám ve smyslu čl. 22 Studijního a zkušebního řádu Vysoké školy logistiky o.p.s. pro studium v navazujícím magisterském studijním programu určuje tuto diplomovou práci:

Název tématu: **Volba nákupní strategie firmy**

Cíl práce:

Navrhnout zvýšení úrovně strategického rozhodování v nákupu firmy, včetně metodiky výběru dodavatelů.

Zásady pro vypracování:

Využijte teoretických východisek oboru logistika. Čerpejte z literatury doporučené vedoucím práce a při zpracování práce postupujte v souladu s pokyny VŠLG a doporučeními vedoucího práce. Části práce využívající neveřejné informace uveďte v samostatné příloze.

Diplomovou práci zpracujte v těchto bodech:

Úvod

1. Strategické rozhodování, postavení nákupu v managementu firem - teoretická východiska
2. Současný stav strategického rozhodování o nákupu ve firmě, přednosti a nedostatky
3. Návrh změn v rozhodování o nákupu v organizaci, odhad dosažitelných efektů, podmínky realizace

Závěr

Rozsah práce: 55 – 70 normostran textu

Seznam odborné literatury:

GROS, Ivan a kol. Velká kniha logistiky. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická v Praze, 2016. ISBN 978-80-7080-952-5.

GROS, Ivan a Stanislava GROSOVÁ. Tajemství moderního nákupu. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická v Praze, 2006. ISBN 80-7080-598-6.

LAMBERT, Douglas M., James R. STOCK a Lisa M. ELLRAM. Logistika: příkladové studie, řízení zásob, přeprava a skladování, balení zboží. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0504-0.

PERNICA, Petr. Logistika pro 21. století: Supply chain management. Praha: Radix, 2005. ISBN 80-86031-59-4.

SYNEK, Miloslav. Manažerská ekonomika. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3494-1.

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. Řízení výroby a nákupu. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1479-0.

Vedoucí diplomové práce:

doc. Ing. Stanislava Grosová, CSc.

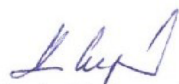
Datum zadání diplomové práce:

30. 10. 2020

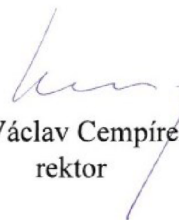
Datum odevzdání diplomové práce:

13. 5. 2021

Přerov 30. 10. 2020



Ing. Blanka Kalupová, Ph.D.  
vedoucí katedry



prof. Ing. Václav Cempírek, Ph.D.  
rektor

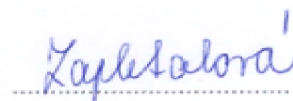
## Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a že jsem ji vypracovala samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a že jsem v práci neporušila autorská práva ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o autorském právu, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů.

Prohlašuji, že jsem byla také seznámena s tím, že se na mou diplomovou práci plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména § 60 – školní dílo. Beru na vědomí, že Vysoká škola logistiky o.p.s. nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro pedagogické, vědecké a prezentační účely školy. Užiji-li svou diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat před tím o této skutečnosti Vysokou školu logistiky o.p.s. prorektora pro vzdělávání.

Prohlašuji, že jsem byla poučena o tom, že diplomová práce je veřejná ve smyslu zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, zejména § 47b. Taktéž dávám souhlas Vysoké škole logistiky o.p.s. ke zpřístupnění mnou zpracované diplomové práce v její tištěné i elektronické verzi. Souhlasím s případným použitím této práce Vysokou školou logistiky o.p.s. pro pedagogické, vědecké a prezentační účely. Prohlašuji, že odevzdaná tištěná verze diplomové práce, elektronická verze na odevzdaném optickém médiu a verze nahraná do informačního systému jsou totožné.

V Přerově, dne 13.5.2021



podpis

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala paní doc. Ing. Stanislavě Grosové, CSc., vedoucí mé diplomové práce, za čas, který mi věnovala, za cenné rady, ochotu a odbornou pomoc.

Dále bych chtěla poděkovat své rodině za podporu a trpělivost po celou dobu mého studia.

## **Anotace**

Diplomová práce se zabývá volbou nákupní strategie firmy a je rozdělena do tří kapitol. Úvodní kapitola popisuje teoretická východiska strategického rozhodování a postavení nákupu v managementu firem. Druhá kapitola definuje současný stav strategického rozhodování o nákupu ve firmě, přednosti a nedostatky. Poslední kapitola obsahuje vlastní návrh změn v rozhodování o nákupu v organizaci, odhad dosažitelných efektů a podmínky realizace.

Cílem diplomové práce je navrhnout zvýšení úrovně strategického rozhodování v nákupu firmy, včetně metodiky výběru dodavatelů.

## **Klíčová slova**

nákup, nákupní strategie, strategické rozhodování, výběr dodavatelů

## **Annotation**

The diploma thesis deals with the choice of the company's purchasing strategy and it is divided into three chapters. The introductory chapter describes the theoretical basis of strategic decision-making and the position of purchasing in the management of companies. The second chapter defines the current state of strategic purchasing decisions in the company, advantages and disadvantages. The last chapter contains own proposal of changes in purchasing decisions in the organization, estimation of achievable effects and conditions of implementation.

The aim of the diploma thesis is to propose an increase in level of the strategic decisions regarding purchase in the company, including the methodology of supplier selection.

## **Keywords**

purchase, purchasing strategy, strategic decision making, selection of suppliers

# Obsah

Úvod .....	9
<b>1 Strategické rozhodování, postavení nákupu v managementu firem - teoretická východiska .....</b>	<b>11</b>
1.1 Klasifikace obchodu .....	11
1.1.1 Funkce obchodu .....	11
1.1.2 Elektronické obchodování (E-commerce) .....	12
1.2 Nákup .....	13
1.2.1 Funkce a cíle nákupu .....	14
1.2.2 Faktory ovlivňující nákupní proces .....	14
1.2.3 Etapy nákupního procesu .....	15
1.2.4 Typy nákupních situací .....	18
1.3 Marketingové pojetí nákupu .....	20
1.3.1 Průzkum nákupního trhu a nákupních možností .....	20
1.3.2 Nákupní marketingový mix .....	20
1.4 Nákupní strategie podniku .....	21
1.4.1 Role a rozsah odpovědnosti nákupu .....	22
1.4.2 Organizace nákupu .....	22
1.4.3 Výběr a rozvoj sítě dodavatelů .....	23
1.4.4 Plánování a řízení dodávek zásob .....	24
1.4.5 Kontrola a řízení kvality dodávek .....	24
1.4.6 Informační a technická podpora nákupu .....	24
1.4.7 Identifikace a řízení rizik .....	25
1.4.8 Ohodnocení rizika .....	25
1.5 Hodnocení a výběr dodavatelů .....	26
1.5.1 Fáze hodnocení .....	26
1.5.2 Určení rozhodujících kritérií pro výběr dodavatele .....	27
1.5.3 Management dodavatelských řetězců .....	27
1.5.4 Management partnerství s dodavateli .....	28
1.6 Metody hodnocení dodavatelů .....	29
1.6.1 Srovnání předností a nevýhod .....	29
1.6.2 Bodové hodnocení .....	30
1.6.3 Vícekriteriální hodnocení dodavatelů .....	30
1.6.4 Prosté hodnocení podle pořadí .....	30

1.6.5	Scoring modely .....	31
<b>2</b>	<b>Současný stav strategického rozhodování o nákupu ve firmě, přednosti a nedostatky.....</b>	<b>33</b>
2.1	Průběh nákupního procesu .....	33
2.1.1	Impuls nákupu.....	34
2.1.2	Vytvoření objednávky.....	34
2.1.3	Cena odbavení zásilky .....	35
2.1.4	Převzetí zásilky .....	35
2.2	Nákupní strategie podniku .....	35
2.3	PEST analýza .....	39
2.3.1	Politické faktory.....	40
2.3.2	Ekonomické faktory.....	41
2.3.3	Sociální faktory .....	42
2.3.4	Technologické faktory .....	42
2.4	Nákupní chování .....	43
2.5	Analýza konkurence .....	43
2.6	SWOT analýza .....	45
<b>3</b>	<b>Návrh změn v rozhodování o nákupu v organizaci, odhad dosažitelných efektů .....</b>	<b>47</b>
3.1	Pracovní postup výběrového řízení .....	47
3.1.1	První kolo výběrového řízení.....	48
3.1.2	Druhé kolo výběrového řízení .....	50
3.1.3	Třetí kolo výběrového řízení.....	51
3.1.4	Čtvrté kolo výběrového řízení .....	57
3.2	Aplikace navržené metody v praxi.....	57
3.3	Podmínky realizace a přínosy .....	64
	<b>Závěr .....</b>	<b>67</b>
	<b>Seznam zdrojů.....</b>	<b>69</b>
	<b>Seznam grafických objektů.....</b>	<b>72</b>
	<b>Seznam zkratk.....</b>	<b>73</b>



## Úvod

V současné době při nasyceném trhu se neustále stupňuje boj mezi společnostmi, které mají jednotný cíl, a to získat vyšší podíl na trhu. Velikost a vývoj tržního podílu společnosti závisí na oboru podnikání, na stabilitě a vývoji daného trhu, na konkurenčním prostředí a na celé řadě dalších skutečností. Jsou to externí faktory, které jsou pro podniky těžko ovlivnitelné. Kromě externích faktorů ale existují i interní faktory, které podnik může ovlivnit. Do této skupiny patří činnosti jako organizace a řízení probíhajících podnikových procesů ve společnosti.

Nákup je proces, který je ovlivněn řadou činitelů. Za účelem zajišťování špičkové kvality nabízených výrobků a služeb je důležitým úkolem společnosti najít takového obchodního partnera, který je schopen v okamžiku potřeby zajistit určité zboží odpovídající kvality ve stanoveném množství a na určené místo, to vše za přijatelné náklady. K tomu, aby tato úloha byla splněna, potřebuje podnik pravidelně monitorovat trh a vyhledávat potenciální dodavatele. Následně je nutné se rozhodnout, se kterým z nabízených obchodních partnerů bude podnik spolupracovat, který je z nich nejvýhodnější z hlediska důvěryhodnosti, dále z hlediska časového a nákladového. Odběratel si klade otázku: „Jak si vybrat správného dodavatele?“

Cílem diplomové práce je navrhnout zvýšení úrovně strategického rozhodování v nákupu firmy, včetně metodiky výběru dodavatelů.

V první kapitole teoretické části textu jsou uvedena teoretická východiska strategického rozhodování a postavení nákupu v managementu firem. Nejdříve jsou definovány pojmy obchod, nákup a marketingové pojetí nákupu. Poté kapitola popisuje nákupní strategii podniku. Posledními řešenými tématy jsou hodnocení a výběr dodavatelů a metody hodnocení dodavatelů.

V rámci druhé kapitoly je představen současný stav strategického rozhodování o nákupu ve firmě, přednosti a nedostatky. Je zde popsán průběh nákupního procesu a nákupní strategie vybraného podniku. Součástí této kapitoly je vypracovaná PEST analýza, nákupní chování, analýza konkurence a SWOT analýza.

Poslední část zahrnuje vlastní návrh změn v rozhodování o nákupu v organizaci, odhad dosažitelných efektů a podmínky realizace. Tato kapitola popisuje návrh postupu při výběru dodavatelů, který je rozdělen do čtyř kol výběrového řízení, a vlastní návrh

bodového systému u potenciálních dodavatelů. Diplomová práce je zakončena aplikací této metody v praxi a zhodnocením přínosů pro podnik.

# **1 Strategické rozhodování, postavení nákupu v managementu firem - teoretická východiska**

V rámci teoretické části jsou představeny pojmy obchodu, nákupu, dále marketingové pojetí nákupu, nákupní strategie podniku, hodnocení a výběr dodavatelů a metody hodnocení dodavatelů, které jsou stěžejní pro pochopení diplomové práce.

## **1.1 Klasifikace obchodu**

Obchod v širším slova smyslu můžeme definovat jako činnost, která spočívá v nákupu a prodeji zboží mezi dvěma tržními subjekty, mezi kupujícím (odběratelem) a prodávajícím (dodavatelem). Cílem obchodu je najít kompromisní řešení a vytvořit efektivní spojení těchto subjektů.

Za obchodní instituci považujeme takový subjekt trhu, jehož hlavní činností je nákup fyzického zboží a jeho následný prodej bez podstatné úpravy vzhledu a technických parametrů produktu. Obchod můžeme klasifikovat z hlediska několika aspektů:

- obchod se spotřebním zbožím – prodej je určen pro konečného uživatele (pro jednotlivce nebo domácnost),
- obchod se zbožím pro další podnikání – zahrnuje obchod s nespotebním zbožím, které je určeno převážně pro výrobní účely,
- maloobchod – je podnik nakupující přímo od výrobce nebo velkoobchodu a prodávající konečnému spotřebiteli,
- velkoobchod – je podnik nakupující a prodávající ve velkém množství drobným výrobcům, maloobchodníkům, firmám a živnostníkům,
- vnitřní obchod – je obchod uskutečněný na státním trhu,
- zahraniční obchod – je obchod uskutečněný mimo státní hranice (vývoz a dovoz). [1]

### **1.1.1 Funkce obchodu**

Do základních funkcí obchodu lze zařadit následující funkce:

- přeměna dodavatelského sortimentu na odběratelský (obchodní) sortiment,
- překonání rozdílů mezi místem dodavatele a místem odběratele,

- překonání rozdílů mezi časem výroby a časem nákupu určitého zboží,
- zajištění množství a kvality prodávajícího zboží,
- iniciativní ovlivňování výroby z hlediska sortimentu, času, místa a množství,
- iniciativní ovlivňování poptávky pomocí marketingových aktivit,
- zajištění racionálních zásobovacích cest,
- včasná úhrada závazků dodavateli. [1]

### 1.1.2 Elektronické obchodování (E-commerce)

Elektronický obchod je ve 21. století již běžná, všeobecně známá forma obchodování, která se stala součástí našeho každodenního života. Jedná se v podstatě o uzavření kupní smlouvy na dálku, kde kupující a prodávající nejsou v přímém kontaktu. Všechny nákupní a prodejní procesy se realizují s využitím elektronické komunikace pomocí internetu. Všechny důležité informace o podniku, jeho nabízených výrobcích a službách sdílí prodávající s nakupujícím za pomoci své webové stránky. Ten, kdo nakupuje, může na webové stránce prozkoumat celý sortiment internetového obchodu, vložit vybrané položky do virtuálního nákupního košíku a uskutečnit objednávku zadáním osobních (případně firemních) údajů, jako jsou jméno, adresa, telefonní číslo, e-mailová adresa a daňové identifikační číslo v případě, že kupující je podnikající subjekt. Tato forma nakupování je oblíbená především mezi obchodními partnery:

- B2B (Business to Business) – obchodní vztah mezi dvěma podnikatelskými jednotkami,
- B2C (Business to Customer) – prodej konečnému uživateli výrobku nebo služby,
- C2C (Customer to Customer) – obchodování mezi spotřebiteli.

E-commerce usnadňuje spolupráci a přináší mnoho výhod oběma obchodujícím stranám. Nejvýznamnější výhody ze strany zákazníka a ze strany prodávajícího sumarizuje následující tabulka (tab. 1.1). [1]

Tab. 1.1 Výhody prodávající a nakupující strany

Výhody prodávajícího	Výhody kupujícího
<ul style="list-style-type: none"> <li>- neexistence bariér vstupu</li> <li>- nízké režijní a provozní náklady</li> <li>- možnost flexibilně změnit nabídky,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- pohodlný nákup z domova</li> <li>- šetření času a nákladů</li> <li>- lepší informovanost – možnost</li> </ul>

ceny a reklamy - možnost interaktivní komunikace se zákazníkem, získání zpětné vazby	porovnat technické charakteristiky, ceny produktů - široký sortiment - větší kontrola procesu nakupování
---	--

Zdroj: vlastní zpracování.

Z hlediska vybudovaných obchodních sítí rozlišujeme tři základní druhy této formy obchodování:

- elektronický obchod bez kamenné prodejny (click-only marketers),
- elektronický obchod s kamennými prodejnami (brick and-mortar marketers),
- elektronický obchod doplňující tradiční obchodní síť (click-and-mortar marketers). [2]

## 1.2 Nákup

Nákup je ta činnost podniku, jejímž cílem je zajištění hmotných a nehmotných vstupů do podniku. Nákupní proces zahrnuje několik dílčích aktivit, které souvisejí především se stanovením materiálových potřeb s ohledem na stav zásob, s logistikou, kontrolou požadované jakosti, s množstvím dodávky a případnou reklamací nakupovaného zboží u dodavatele.

Předmětem nákupu je každý fyzický produkt (surovina, materiál, polotovar, finální výrobek) nebo také služba, kterou není podnik schopen vyrobit nebo zajistit samostatně, tudíž není v této oblasti zcela soběstačný a kvůli tomu je vázaný na jiné podnikatelské subjekty. [3]

Mezi další definice patří, že „*nákup je soubor manažerských a fyzických činností, jejichž základním cílem je zabezpečit veškeré výrobní a obchodní činnosti organizace požadovaným sortimentem výrobků a služeb v požadované kvalitě, v požadovaný čas a na požadované místo v souladu s plněním požadavků jejich zákazníků tak, aby dosažení tohoto cíle vedlo k přiměřeným nákladům.*“ [4, s. 192]

„*Nákupem jsou však jen obchodní operace, jimiž podnik (organizace) zabezpečuje potřebným zbožím (materiálem) určeným pro další zpracování nebo prodej (surovinami, polotovary, díly, výrobky a obaly) své výrobní, obchodní nebo jiné činnosti; patří sem též zabezpečení palivy a energiemi a zabezpečení extrémními službami. Zboží je*

*nakupováno v množství, struktuře, sortimentu a kvalitě odpovídající poptávce (potřebě).*“ [5, s. 56]

### **1.2.1 Funkce a cíle nákupu**

Mezi nejdůležitější funkce nákupu patří zajištění dopravy správného výrobku od správného dodavatele a v co nejnižších nákladech. Hlavním úkolem je podpořit strategické cíle podniku k přispívání celkové spokojenosti zákazníků. [6]

Pro bezproblémové fungování hlavních, pomocných a obslužných procesů podniku musí útvar nákupu:

- systematicky sledovat a analyzovat stav zásob,
- co nejpřesněji identifikovat a včas reagovat na materiálové potřeby podniku,
- zajistit přesnost dodávek z hlediska kvality a množství,
- zajistit efektivitu dodávek z hlediska nákladů,
- úplně a včas uzavřít smlouvy o ekonomicky efektivních dodávkách,
- zdokonalovat informační systém, který pomáhá při řízení nákupního procesu,
- pružně realizovat operativní zásahy v případě ohrožení uspokojování vnitropodnikových potřeb. [7]

Z výše zmíněných základních funkcí můžeme odvodit pět základních cílů nákupu, kterými jsou:

- uspokojování potřeb,
- snížení nákupních nákladů,
- snížení nákupního rizika,
- zvýšení flexibility a samostatnosti nákupní činnosti,
- zvýšení kvality nákupu, jakosti apod. [8]

### **1.2.2 Faktory ovlivňující nákupní proces**

Za nejdůležitější faktory ovlivňující nákupní rozhodování považujeme dodavatele podniku, dodací podmínky, množství a kvalitu zboží, čas a celkovou cenu spojenou s nakupováním. Jakost výrobku je definována jako schopnost výrobku splnit předem určené požadavky odběratele. Celkové vnímání jakosti kromě tohoto základního požadavku ale zahrnuje mnoho dalších aspektů, které souvisí s dobou životnosti výrobku, s bezpečností při jeho používání, s jeho vzhledem, velikostí a samozřejmě

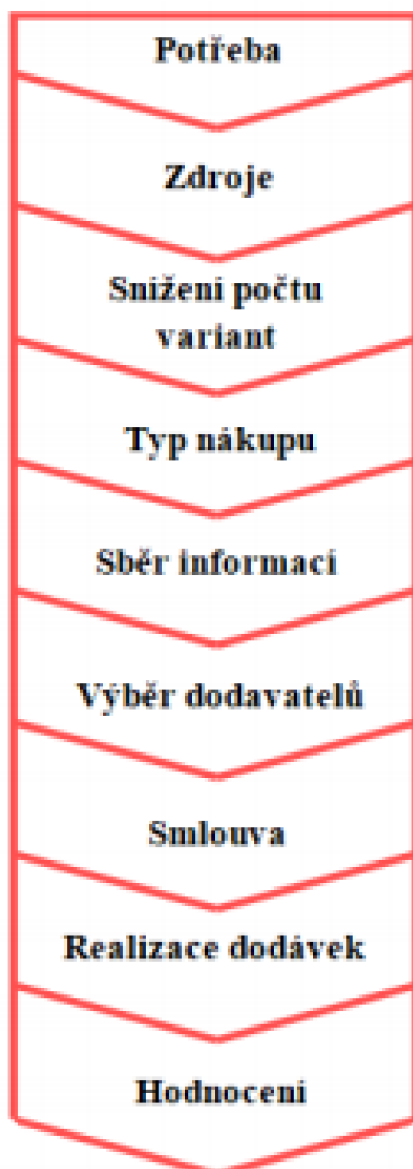
s kvalitou používaných materiálů k jeho výrobě. Z tohoto důvodu za jakost finálního produktu je odpovědný nejen jeho výrobce, ale také dodavatel základních materiálů.

Dodavatel společnosti musí být schopen dodat podniku objednané materiály v požadovaném množství a v dohodnutém termínu. Splnění platebních lhůt objednávek, což vychází především z prognózy poptávky a délky dodací lhůty, je úkolem, na kterém by měly spolupracovat nákupní a logistické oddělení podniku zaměřené na řízení zásob. Snaha podniku dosáhnout nízké nákupní ceny jde v častých případech na úkor kvality zboží. Cílem nákupního oddělení v této oblasti by neměla být minimalizace nákladů, ale zajištění nejvyšší hodnoty zboží splňujícího všechna předepsaná kritéria za co nejnižší pořizovací cenu. Je tak možné vymezit šest stěžejních faktorů, kterými jsou:

- *podmínky dodávky,*
- *množství,*
- *cena,*
- *kvalita,*
- *čas,*
- *dodavatel.* [9]

### 1.2.3 Etapy nákupního procesu

Nákupní proces je rozdělen do devíti fází: **potřeba, zdroje, snížení počtu variant, typ nákupu, sběr informací, výběr dodavatelů, smlouva, realizace dodávek a hodnocení.** Celý nákupní proces má za cíl vytvoření kvalitních a dlouhodobých vztahů. U nákupní situace nového nákupu je zapotřebí projít všemi zmíněnými fázemi, ale u modifikovaného nákupu může dojít i k vypuštění některé z těchto fází. Nejméně aktivit se provádí u běžného opakovaného nákupu. Všechny etapy (viz obr. 1.1) jsou dále upřesněny:



Obr. 1.1 Nákupní proces

Zdroj: [4].

### **Potřeba**

V této fázi je zapotřebí identifikovat současné a budoucí potřeby společnosti. Tato fáze je určena pro stanovení požadavků na nakupované zboží nebo službu a ke každému druhu zboží je nutné dále uvést nároky, například na požadované množství, kvalitu, materiál nebo dodací termín. Hlavním cílem je přesné stanovení požadavků společnosti, aby došlo k uspokojení potřeb. Firma si může určit, jaké cíle jsou pro ni důležité a jakým směrem se vydá. [4]



## **Zdroje**

Jedná se o fázi, ve které dochází k zabezpečování zdrojů na krytí potřeb. Firmy musí jednak zajistit dostupné zdroje, jednak se musí rozhodnout, jak budou financovat své potřeby. V oblasti logistiky je důležité minimalizovat náklady nejen v oblasti nákupu, ale také ve všech etapách logistického řetězce. Při snížení nákupních nákladů ale může nastat riziko ohledně kvality zboží nebo služeb. [4]

## **Snížení počtu variant**

Poté, co podnik prošel předešlými dvěma etapami, kdy byly zjištěny požadavky a také možnosti financování, musí dojít k zúžení výběrové základny. Zde si organizace může upravovat své požadavky s přihlédnutím na dostupné zdroje. [4]

## **Typ nákupu**

Výběr typu nákupu ovlivňuje druh nákupní situace. Existují tři typy nákupu: běžný, opakovaný nákup, modifikovaný nákup a nový nákup. Druhy nákupních situací jsou dále specifikovány v podkapitole 1.2.4. [4]

## **Sběr informací**

V této fázi se shromažďují přesné informace o možných dodavatelích, kteří jsou schopni splnit požadavky podniku. Dochází ke stanovení kritérií na termín vyhotovení dodávky nebo možnost dopravy zboží a dále na požadavky ohledně množství a kvality. Součástí je i vyjednávání o cenových podmínkách za zboží a služby. [4]

## **Výběr dodavatele**

Výběr dodavatele je důležitá část nákupního procesu. Z předešlých etap již podnik má dost informací o dodavatelích a dochází k výběru konkrétního dodavatele nebo i více dodavatelů, se kterými bude dále uzavřena smlouva o spolupráci. Pro výběr má firma stanovena kritéria, podle nichž rozhoduje o dodavateli:

- hodnotová kritéria – fakturovaná cena, struktura nákladů, stanovení platebních podmínek, množstevní rabaty,
- logistická kritéria – úplnost dodávek, termíny objednávek, náročnost na obsluhu a manipulaci, způsob dopravy a balení výrobků, další služby po dodávce, kvalita komunikace,
- kritéria kvality – úroveň kvality výrobků, držitel ISO norem, úroveň řízení firmy a jejího výrobního zařízení,

- kritéria perspektivnosti dodavatele – výsledky hospodaření, spolupráce s výzkumnými organizacemi, podíl na trhu, vlastní výzkum a vývoj a podpora tvůrčích činností. [12]

Při rozhodování o výběru dodavatele dochází k hodnocení nabídek na základě souboru kritérií. Jde tedy o aplikaci vícekritériálního rozhodování.

### **Smlouva**

Jedná se o fázi, ve které dochází k uzavření smlouvy. Nejdříve je ale důležité, aby se obě strany dohodly na dodacích podmínkách a smlouvách o dodávce. Do hlavních náležitostí smlouvy patří cena objednávky, musí se specifikovat předmět smlouvy a řádně identifikovat odběratel i dodavatel. [4]

### **Realizace dodávek**

Tato fáze slouží k realizaci a kontrole dodávek, např. kontrola ohledně kvality materiálu, geometrického provedení aj. [4]

### **Hodnocení**

V této fázi dochází k hodnocení výkonu dodavatelů, kdy organizace posuzuje, zda došlo ke splnění dohodnutých podmínek, například splnění dodacích termínů nebo zda bylo dodrženo objednané množství. Pokud by nastala situace, kdy by nebyly splněny sjednané podmínky, může být dodavatel postihnut například smluvní pokutou, nebo by musel poskytnout náhradu za způsobené škody. [4]

#### **1.2.4 Typy nákupních situací**

Typ nákupní situace je z velké míry ovlivněn nákupní strategií. Každá z těchto situací má svou charakteristiku (složitost, strukturu nebo chování účastníků), a proto se dělí do tří skupin:

#### **Nový nákup**

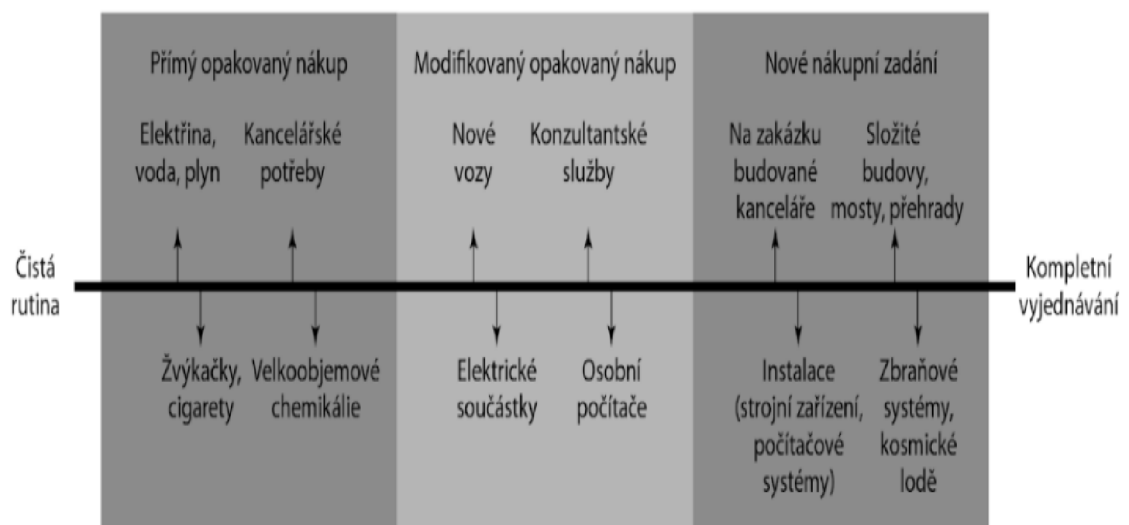
U této nákupní situace dochází ke změnám ve výrobním procesu, v sortimentu zboží nebo případně ve změně poskytovaných služeb. Proces nákupu je v této fázi komplikovanější a časově více náročný. Podnik musí zjistit potřebné informace o potenciálních dodavatelích. Odběratel si vybírá dodavatele tak, aby byl splněn účel minimalizace rizik, a následně jsou uzavírány nové dohody o spolupráci. Jedná se tedy o fázi rozhodovací.

## Běžný, opakovaný nákup

Jedná se o klasickou nákupní situaci, kdy zákazník nemění své požadavky na zboží a služby, tudíž nedochází ke změnám v objednávce. Samotný nákup je v této situaci velmi jednoduchý a není časově náročný, jedná se o operativní vystavování objednávek. Firmy na základě dohodnuté dlouhodobé spolupráce nakupují zboží od svých stálých dodavatelů. Dále se snaží o optimalizaci materiálových toků, snížení skladových zásob a o interakci se zákazníkem.

## Modifikovaný nákup

Oproti běžnému, opakovanému nákupu je složitější a není tak stálý. Zde dochází ke změnám požadavků zákazníka na zboží a služby. Tyto změny se mohou týkat kvality, materiálu, balení nebo jiných přeměn k dosažení uspokojení potřeb zákazníka. Rizikem je ztráta zákazníka, pokud by došlo k situaci, kdy dodavatel není schopen splnit nové požadavky na objednávku nebo nabídne nevýhodné podmínky. Pro předejití možné ztráty se vytvářejí úzké spolupráce mezi dodavatelem a odběratelem v oblasti výzkumu a vývoje. [10]



Obr. 1.2 Typy nákupních situací

Zdroj: [11].

### **1.3 Marketingové pojetí nákupu**

Hlavním konceptem nákupního marketingu je tržně orientovaný způsob myšlení, který začíná hromaděním relevantních informací o potenciálních dodavatelích. Marketingové pojetí nákupu chápe dodavatele jako spolupracovníka, který pomáhá podniku zajistit požadovanou kvalitu výrobků a poskytovaných služeb. Právě z tohoto důvodu je velmi důležité, aby podnik sbíral data o ekonomické situaci potenciálního partnera a ještě před uzavřením smlouvy si uvědomil jeho silné a slabé stránky.

#### **1.3.1 Průzkum nákupního trhu a nákupních možností**

Pod výzkumem nákupního trhu rozumíme systematickou a metodickou činnost vyhledávání, získávání a zpracování informací. Účelem provádění výzkumu je snaha pomáhat nákupnímu oddělení dosáhnout vytyčené cíle. Výzkum může probíhat z hlediska dodavatelské nebo materiálové substituce. Dodavatelská substituce znamená výběr nových dodavatelů nebo zkrácení dosavadních nákupních cest. Materiálová substituce se vztahuje na současně používané suroviny a snaží se vyhledat kvalitnější nebo cenově výhodnější materiály. Výzkum nákupního trhu je vícestupňový proces, který se skládá z pěti po sobě následujících kroků:

1. sbírání informací,
2. uspořádání získaných informací,
3. analýza a vyhodnocení výsledků výzkumu,
4. statistické znázornění výsledků,
5. archivace informací. [8]

#### **1.3.2 Nákupní marketingový mix**

Nákupní strategie se může uskutečnit pomocí nákupního marketingového mixu, pod kterým se rozumí soubor nástrojů, které pomáhají splnit základní funkci nákupu, tedy zajištění všech materiálových vstupů v požadované kvalitě a množství právě v okamžiku potřeby. Nákupní marketingový mix tvoří:

- informační mix - schopnost podniku získat kvalitní data k vytvoření vhodných informačních souborů z interního i externího okolí firmy (trh materiálových vstupů),

- komunikační mix – schopnost podniku komunikovat s potenciálními a už reálně zvolenými obchodními partnery,
- dodavatelský mix – schopnost zvolit optimálního dodavatele,
- konkurenční mix – schopnost získat informace o konkurenční pozici dodavatele pomocí průzkumu trhu, na základě zjištěných informací modifikovat nákupní strategii (rozšíření dodavatelského řetězce),
- cenový mix – schopnost aplikovat optimální cenovou politiku s ohledem na celkové ekonomické náklady spojené s nákupním procesem,
- výrobní mix – schopnost výběru nejvýhodnějších výrobků z hlediska technických parametrů, nákladů a konkurenceschopnosti,
- mix kvality – schopnost zajistit požadovanou kvalitu nejen výrobků, ale i služeb dodavatele včetně kvality komunikace,
- množství mix – schopnost podniku optimálně nastavit frekvenci dodávek s ohledem na stav zásob,
- termínový mix – schopnost synchronizovat informační a hmotné toky,
- mix nákupních podmínek – schopnost uplatnit optimální platební a logistické podmínky dodávek. [13]

#### **1.4 Nákupní strategie podniku**

Tvorba nákupní strategie je kreativní proces zahrnující průzkumné, analytické a rozhodovací aktivity. Strategický management nákupu je výsledkem dvou činností. První z těchto činností je situační analýza podniku, v jejímž rámci jsou zmapovány ty okolnosti podniku, kterým je třeba zvolenou nákupní strategií přizpůsobit, aby byla snížena pravděpodobnost výskytu možných hrozeb. Hrozbu pro podnik může znamenat např. pokles poptávky po určitých produktech, zhoršení kvality zboží od dodavatelů nebo problémy s obchodními partnery. [1]

Vhodným nástrojem situační analýzy může být vypracování SWOT analýzy zaměřené na nákupní činnost podniku. SWOT analýza shromažďuje informace o slabých a silných stránkách podniku, co se týče interního prostředí, a rovněž informace o příležitostech a hrozbách, které vychází z externího okolí.

Druhou činností nákupního strategického managementu je harmonizace podnikových a nákupních strategických záměrů. Jedná se vlastně o odvození nákupních cílů od hlavních cílů společnosti. [14]

Na volbě nákupní strategie také závisí různé aktivity:

- fáze průzkumná – jedná se o průzkum trhu nebo o zajišťování potenciálních dodavatelů,
- fáze analytická – zde se zhodnocují výsledky a stanovují určitá kritéria,
- fáze predikční – slouží k předpovědi potřeb,
- fáze rozhodovací – v této etapě dochází k výběru strategie s dosažením uspokojení stanovených cílů. [15]

#### **1.4.1 Role a rozsah odpovědnosti nákupu**

Prvním zásadním krokem při definování nákupní strategie je vymezení rolí a odpovědností nákupního oddělení firmy. Jedná se například o hledání odpovědi na otázky, zda bude nákupní oddělení zajišťovat i nákup energie, plynu, vody a telekomunikačních služeb, nebo bude odpovědné výhradně za nákup materiálu.

Další otázky se mohou týkat rozhodování o výběru dodavatelů strojů, zařízení výrobní haly, kanceláří, rozhodování o tom, kdo bude odpovědný za kvalitu výrobků, za dopravu materiálu a jeho skladování. Vrcholový management firmy by měl jednoznačně definovat činnosti, které spadají do kompetencí nákupu. Z hlediska splnění požadovaných funkcí nákupu a odpovědností rozlišujeme čtyři úrovně nákupu:

- operativní nákup – klade důraz na plnění dodacích termínů,
- taktický nákup – cílem je snížit náklady nakupování analýzou nákladů,
- strategický nákup – kromě snížení celkových nákladů usiluje o zvýšení přesnosti a kvality dodávek,
- strategické partnerství – klade důraz na inovaci produktů (spolupráce na konstrukční přípravě výroby) za účelem vytvoření hodnoty pro zákazníka. [9]

#### **1.4.2 Organizace nákupu**

Po definování rolí nákupního oddělení je dalším krokem volba vhodné organizační struktury a rozhodnutí o způsobu řízení nákupu. Dle uspořádání a způsobu organizace máme tři typy nákupů:

- centralizovaný nákup,
- decentralizovaný nákup,
- kombinovaný nákup.

Centralizovaný nákup znamená, že se nákup soustřeďuje na jedno organizační místo, kterým je oddělení nákupu. Decentralizace je opakem centralizace, kdy jsou kompetence z oddělení nákupu přesunuty na menší organizační jednotky. Z pohledu nákladů, které byly vynaloženy na nákup, bývá zpravidla výhodnější centralizovaný nákup, naopak z pohledu flexibility je příznivý spíše decentralizovaný nákup.

Mezi výhody, které se řadí k centralizovanému nákupu, patří efektivnější řízení zásob, efektivnější možnost komunikace s dodavateli a možnost účinné kontroly nákupu. Ke kladům decentralizovaného nákupu se řadí podrobné znalosti potřeb korporace a znalost regionálních zdrojů. Předpoklady pro efektivnější pracování se zásobami podniku vytváří kompromis mezi dvěma zmíněnými druhy nákupu. [10]

### **1.4.3 Výběr a rozvoj sítě dodavatelů**

Součástí nákupní strategie je volba tzv. sourcingových strategií, které můžeme členit z několika hledisek. Podle geografického rozložení a vzdálenosti dodavatelů rozlišujeme global sourcing a local sourcing. Global sourcing se na rozdíl od local sourcingu snaží vyhledat nejlepšího dodavatele na celém světě, neomezuje své možnosti na státní tržní prostředí, jako je tomu v případě local sourcingu. Podle počtu dodavatelů rozlišujeme single sourcing, což znamená redukci dodavatelů na minimální úroveň s cílem zlepšit kvalitu materiálu, a dále multiple sourcing, který pro zajištění jednoho druhu materiálu využívá dvou nebo více dodavatelů za účelem rozložení rizika neúplných dodávek. [14]

Rozhodování o dodavatelích vychází z firemní strategie a je jednou z nejdůležitějších úkolů nákupu, protože významně ovlivňuje hospodářské výsledky podniku. Společnost usilující o snížení celkových nákladů nákupu si pravděpodobně vybere dodavatele ze zemí s nižšími náklady, nakupuje ve velkých objemech za účelem získat množstevní slevy, neustále monitoruje konkurenční prostředí, zpravidla si vybírá nabídky s nejvýhodnějšími cenami. Společnost, která se orientuje na trvalé zajištění vysoké kvality, upřednostňuje při výběrovém řízení lokální „známé“ dodavatele, se kterými se snaží udržet dlouhodobé vztahy. [14]

#### **1.4.4 Plánování a řízení dodávek zásob**

Úkolem nákupní strategie v této oblasti je prognóza poptávky a její následné rozložení v rámci dodavatelské sítě tak, aby nedocházelo k nedostupnosti materiálu ani k nadměrným zásobám, neboť vázanost kapitálu v zásobách má negativní vliv na platební schopnost podniku. Odhad poptávky slouží k vytvoření ročního nákupního plánu, který obsahuje požadované množství všech nakupovaných materiálů. Na vývoj poptávky má vliv mnoho různých faktorů, jako jsou například počet aktuálních a potenciálních zákazníků, situace konkurence, počet možných substitutů, technologické a výrokové inovace, ekonomická situace obyvatelstva a jiné. Při vytvoření nákupního plánu by měly být zohledněny všechny tyto faktory. Kromě materiálových požadavků probíhá i odhad budoucích nákladů spojených s nákupní činností. [1]

#### **1.4.5 Kontrola a řízení kvality dodávek**

Klíčem úspěchu k zajištění kvality dodávek je přesná definice kvality pro daný výrobek nebo službu z pohledu zákazníka. Zajištění jakosti finálního výrobku začíná spuštěním kvalitních materiálů do výrobního procesu. Strategie řízení kvality by měla vyhodnotit disponibilní záznamy kvality a systematicky vyhledávat příčiny nekvality. Ideální situací je, pokud podnik nemusí kontrolovat dodávky dodavatele, neboť díky pravidelné spolupráci si je jistý, že objednané zboží splňuje podmínky definované v kontraktu s dodavatelem. [14]

#### **1.4.6 Informační a technická podpora nákupu**

Technologická podpora nákupu slouží k urychlení a zjednodušení nákupních transakcí za účelem eliminace lidských chyb v procesu objednávání, realizace příjmu a dodávky. Opomenutí některých požadavků je možné vyřešit automatizací procesů. Proces je možné automatizovat vybudováním firemních informačních systémů, jako je například systém ERP (Enterprise Resource Planning). Informační systém ERP integruje všechny moduly podniku od plánování a řízení výroby přes finanční plánování a účetnictví k zákaznické podpoře. K podpoře nákupního oddělení by měl firemní informační systém plnit alespoň tyto základní funkce:

- vytvoření, schvalování a příjem objednávek,
- příjem, schvalování a platba dodavatelských faktur,
- řízení cenových a množstevních odchylek. [16]



#### 1.4.7 Identifikace a řízení rizik

Úkolem každého podniku je ještě před uskutečněním nákupu zmapovat, analyzovat a vyhodnotit rizika, která mohou negativně ovlivnit uskutečnění nákupního procesu. Rizika, která jsou spojená s nákupem, můžeme rozdělit do několika skupin, ze kterých se nejčastěji vyskytují:

- *finanční rizika* – dodatečné náklady související s dodávkou, možnost vzniku kurzových ztrát kvůli volatilitě měnového kurzu, riziko nedodání již zaplaceného zboží,
- *dodací a dopravní rizika* – dodání po dohodnutém termínu, poškození během přepravy, zadržení zboží na celnici,
- *právní rizika* – nedodržení dohodnutých podmínek uvedených v kontraktu, chybějící certifikáty, zboží nesplňuje předepsané normy a standardy daného státu. [17]

#### 1.4.8 Ohodnocení rizika

Hodnocení rizika můžeme provádět různými metodami. Na základě dostupnosti informací, možností posuzovatelů a účelu hodnocení rozlišujeme tři základní přístupy:

- kvalitativní hodnocení rizika – je nejjednodušším způsobem, používá slovní vyjádření různých stupňů pravděpodobnosti a dopadu obvykle pro získání obecného pohledu, nejsou k dispozici číselné údaje,
- polokvalitativní hodnocení rizika – přiřadí ke slovně vyjádřenému stupni číselnou hodnotu, např. od 1 do 5 (viz tab. 1.2),
- kvantitativní hodnocení rizika – používá číselné údaje a vykazuje hodnotu rizika ve finančních jednotkách. [17]

Tab. 1.2 Dopad a výskyt rizika

Stupeň	Pravděpodobnost výskytu	Velikost dopadu
1	Velmi nízká	Zanedbatelná
2	Nízká	Málo významná
3	Střední	Významná
4	Vysoká	Kritická

5	Velmi vysoká	Katastrofická
---	--------------	---------------

Zdroj: [17].

Rizika jsou těmi faktory, na které musí podnik nějakým způsobem reagovat a eliminovat jejich výskyt. Historicky nejstarším způsobem snížení rizik je pojištění. [17]

## 1.5 Hodnocení a výběr dodavatelů

Jak již bylo v předchozích kapitolách zmíněno, výběr vhodného dodavatele je důležitým aspektem nákupní strategie podniku, který do vysoké míry ovlivňuje jeho hospodářské výsledky. Nevhodný výběr dodavatele vyvolává problémy v mnoha oblastech podniku, v nejhorším případě může zapříčinit i porušení dobrého jména společnosti. [14]

Cílem je získání jistoty, že podnik nebude nakupovat od partnera, který není schopen splnit požadavky na dlouhodobé bázi. Kromě této skutečnosti samozřejmě existují další důvody, proč by měl management nákupu věnovat dostatek času a pozornosti při výběru nejlepších dodavatelů. Tyto činnosti umožňují rozpoznat, který z potenciálních dodavatelů je schopen se nejvíce ztotožnit s hlavními strategickými cíli podniku a přispívat k naplnění těchto cílů. Výsledkem výběru je rozhodnutí o tom, zda je dodavatel vyhovující.

### 1.5.1 Fáze hodnocení

Hodnocení dodavatelů podniku má tři fáze:

- předběžné hodnocení dodavatelů,
- hodnocení potenciální způsobilosti,
- hodnocení podle dalších kritérií.

Fáze předběžného hodnocení je tzv. kvalifikační kolo hodnocení a výběru ze širokého spektra potenciálních dodavatelů. Podnik posuzuje kvalitu prvních vzorků dodávek a úroveň systému managementu na základě dodavatelem vyplněného dotazníku, který připravuje odběratelská společnost. Mezi kvalifikační kritéria můžeme zařadit jako doplňující kritérium reference jiných odběratelů. Pro zjištění a vyhodnocení informací o konkurenci se využívají benchmarkingové databáze nebo webové stránky. Druhá fáze hodnocení probíhá pomocí auditu. Auditem podnik zjišťuje, zda dodavatelská

společnost je schopna plnit předem definované požadavky. Výsledkem auditu je oficiální záznam získaných informací a rozhodnutí o způsobilosti potenciálního dodavatele. Ve třetí fázi hodnocení do kvalifikačních podmínek vstupují další parametry, jako rozsah neshody v předchozích dodávkách, nabízené platební a dodací podmínky, finanční zdraví dodavatele, rozsah distribučních cest, potenciál dodavatele k neustálému zlepšování a další. [18]

### **1.5.2 Určení rozhodujících kritérií pro výběr dodavatele**

Definování rozhodujících kritérií, na základě kterých bude probíhat ohodnocení potenciálních dodavatelů, je prvním krokem hodnocení. Tato činnost by vůbec neměla být podceňována, protože nepřesně a nejasně stanovené požadavky na dodávané produkty a služby jsou často příčinami reklamací uplatňovaných odběratelem.

Kritéria, která musí podnik sledovat, můžeme kategorizovat do tří základních skupin:

- kritéria týkající se výrobků a služeb náležejících k nim - spolehlivost a přesnost výrobků z hlediska množství, kvality, technické certifikace, pomoc při odborné technické přípravě užití výrobku, kvalita balení a manipulace s výrobkem, existence návodu k použití, jeho úplnost a jednoznačnost, snadnost údržby a opravy, záruky na servis,
- kritéria týkající se dodacích a platebních podmínek - cena a množstevní slevy na dodávky, doložky o náhradě škod vznikající chybnou nebo nepřesnou dodávkou, podmínky provádění převodu finančních prostředků,
- kritéria týkající se dodavatelů a dodavatelsko-odběratelských vztahů - spolehlivost realizace dodávek (dodržení termínů a dalších kontrakčních podmínek), výrobní kapacita, úroveň komunikace, schopnost a ochota dodavatele přizpůsobit se potřebám odběratele, finanční situace a pověst dodavatele, jeho inovační a technické schopnosti.

Ke každým sledovaným kritériím je nutné definovat ukazatele výkonnosti a jejich cílové hodnoty. [17]

### **1.5.3 Management dodavatelských řetězců**

Dokonalý dodavatelský řetězec je celosvětově považován za klíč k budoucí úspěšnosti podniku, vychází z integrace poznatků disciplín, jako jsou logistika, marketing, finanční

management, operační management, operační výzkum a informační systémy. Management dodavatelských řetězců je množina přístupů pro efektivní integraci dodavatelů, výrobců, distributorů, prodejců a zákazníků tak, aby byly produkty distribuovány ve správném čase a ve správném množství na správné místo s respektováním pravidla minimálních nákladů a samozřejmě uspokojení požadavků zákazníka. Management dodavatelských řetězců v sobě zahrnuje čtyři úkoly:

1. Návrh dodavatelského řetězce – strategické rozhodnutí podniku zaměřené na určení infrastruktury, zahrnuje podniky, podnikové procesy, distribuční centra, způsob dopravy a trasy.
2. Řízení dodavatelského řetězce – probíhá na operativní a taktické úrovni, zahrnuje procesy jako odhad budoucí poptávky, řízení nákupu a zásob. Všechny procesy jsou realizovány buď na základě principu tlaku (jednotlivé procesy jsou prováděny na základě odhadu budoucí poptávky), nebo na základě principu tahu (signál na vykonání určité činnosti dává objednávka zákazníka).
3. Měření výkonnosti dodavatelského řetězce – musí být zaměřeny na měření výkonnosti celého dodavatelského řetězce z pohledu tří základních dimenzí výkonnosti, kterými jsou servis (splnění požadavků zákazníka), aktiva (vše, co znamená pro podnik hodnotu, především zásoby a peníze) a rychlost (doba odezvy a rychlost realizace jednotlivých procesů).
4. Zlepšování výkonnosti dodavatelského řetězce – je permanentní snahou managementu, která je zaměřena na zdokonalování a neustálé zlepšování dodavatelského řetězce. [16]

#### **1.5.4 Management partnerství s dodavateli**

Partnerství s dodavatelem je takový pracovní vztah mezi odběratelem a dodavatelem, který je založen na vzájemné důvěře a přináší hodnotu oběma partnerům. Podmínkou úspěšného partnerství je vůle a ochota obchodních partnerů spolupracovat, společnou silou překonat nebo alespoň držet krok s konkurencí. To je možné pouze v případě, že strategické záměry a hlavní cíle spolupracujících společností jsou harmonizované a obchodní partneři mají srovnatelnou úroveň technologií. [20]

## 1.6 Metody hodnocení dodavatelů

Existuje celá řada metod, pomocí kterých lze ohodnotit dodavatele společnosti. Tato podkapitola se zaměřuje na představení těch metod, které jsou jednoduše aplikovatelné v podnikové praxi i v případě, že podnik nemá k dispozici drahé programové nástroje.

### 1.6.1 Srovnání předností a nevýhod

Jedná se o prosté srovnání předností a nevýhod, které dále slouží pro lepší představu o výhodnosti dodavatelů. Každé kritérium má přiřazeno pouze dvě varianty. Pokud se dodavatel jeví jako vyhovující, je k němu přiřazeno číslo 1 nebo znaménko +. V opačném případě, tedy pokud by byl dodavatel nevyhovující, je přiřazena nula, popřípadě znaménko -. Ten, kdo dostane nejvíce bodů nebo nejvyšší počet plusových znamének, se stává nejlepším dodavatelem. Jak tato metoda může vypadat je znázorněno v následující tabulce. [10]

Tab. 1.3 Srovnání předností a nevýhod

Kritérium		Dodavatel		
		D <sub>1</sub>	D <sub>2</sub>	D <sub>3</sub>
K1	Požizovací náklady	1	1	0
K2	Provozní náklady	1	0	0
K3	Dodací lhůta	0	1	1
K4	Produktivita práce	1	0	1
K5	Obtížnost obsluhy	0	0	1
<b>Celkem výhod</b>		<b>3</b>	<b>2</b>	<b>3</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle [10].

### 1.6.2 Bodové hodnocení

Při této metodě se odstraňuje velmi hrubá klasifikace kritérií „vyhovuje“ nebo „nevyhovuje“, jak bylo zmíněno výše. Dochází k jemnějšímu odlišení hodnot kritérií podle bodové stupnice, viz tab. 1.4. [10]

Tab. 1.4 Hodnotící bodová stupnice

Ukazatel	Nevyhovuje	Vyhovuje málo	Vyhovuje částečně	Vyhovuje plně
Počet bodů	1	2	3	4

Zdroj: vlastní zpracování dle [10].

### 1.6.3 Vícekriteriální hodnocení dodavatelů

Pro všechny metody vícekriteriálního hodnocení je vyžadováno, aby byly předem stanoveny váhy pro jednotlivá kritéria hodnocení. Váhou se rozumí číslo, které označuje významnost daných kritérií. Pokud je určité kritérium považované za velmi významné, tak váha pro konkrétní kritérium bude vyšší. [21]

Metody, pomocí nichž můžeme stanovit váhy kritérií, se dělí do dvou skupin:

- metody přímé – ke kritériím rozhodovatel sám přiřazuje tzv. nenormované váhy,
- metody nepřímé – využívají párové srovnávání jednotlivých kritérií. [4]

### 1.6.4 Prosté hodnocení podle pořadí

Tato metoda se řadí k základním a jednoduchým metodám při hodnocení dodavatelů. Při tomto hodnocení jsou k jednotlivým hodnotícím kritériím přiřazeny body od čísla 1 do čísla 3. Číslo 1 dostává dodavatel, který se jeví jako nejvhodnější, naopak pokud je k dodavateli přiřazeno číslo 3, tak se z něj stává nejméně vhodná varianta dodavatele.

Poté, co jsou ke všem kritériím přiřazeny body, se provádí prostý součet bodového hodnocení u každého dodavatele. Ten, kdo obdržel nejmenší počet bodů, se tedy stává nejvýhodnějším dodavatelem. [19]

Prosté hodnocení podle pořadí je znázorněno v následující tabulce 1.5.

Tab.1.5 Kritéria

Kritérium	Dodavatel		
	D <sub>1</sub>	D <sub>2</sub>	D <sub>3</sub>
Cena v Kč	1	2	3
Kvalita	2	2	2
Servis	2	1	3
Spolehlivost	1	2	2
$\Sigma$	6	7	10
<b>Pořadí</b>	<b>1.</b>	<b>2.</b>	<b>3.</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle [19].

### 1.6.5 Scoring modely

Úkolem těchto modelů je kvantitativní hodnocení dodavatelů, čímž se stávají podporou pro snadnou volbu dodavatele, který je hodnocen pomocí bodů. Ty jsou získány podle předem stanovených kritérií a poté jsou vynásobeny vahou kritéria.

Mezi hlavní zdroje informací patří dodavatelské výkony, osobní kontakty s nákupčími, zdroje, které plynou z odborné komory, katalogy, brožurky, výstavy nebo veletrhy, internetové a jiné zdroje.

Hlavní hodnotící kritéria jsou:

- pořizovací cena,
- zda je dodavatel v dodávce spolehlivý,
- jak rychlý je dodavatel s dodávkou,
- jaké jsou vyjednány dodací podmínky,
- jaká kvalita výrobku je dodána dodavatelem,
- jaké platební podmínky nabízí dodavatel,
- zda poskytuje slevy,
- je nabízen pozáruční servis a jiné služby,
- jaká je komunikace s dodavatelem,
- postavení dodavatele na trhu,

- další specifika,
- specifika v systému uzavírání smluv,
- systém SRM - disciplína strategického plánování a řízení všech interakcí s organizacemi třetích stran, dodávající zboží/služby za účelem maximalizovat hodnotu těchto interakcí - jedná se o vytvoření úzkých spolupracujících vztahů s hlavními dodavateli a snížení rizika selhání.

Scoringové modely mohou mít různé podoby grafiky, např. pavučinový graf, síťový graf aj. [8]



## **2 Současný stav strategického rozhodování o nákupu ve firmě, přednosti a nedostatky**

Účelem vypracování praktické části této práce je popsat současný nákupní proces internetového obchodu, uvedené informace byly poskytnuté majitelem firmy. V první řadě bude vizualizován průběh nákupu. Následně bude provedena strategická analýza nákupu pomocí dílčích analýz. Konkrétně se jedná o interní analýzu nákupní strategie, PEST analýzu a analýzu konkurence. Po vypracování jednotlivých analýz budou jejich výsledky shrnuty ve SWOT analýze. Z několika problémových oblastí pro následné vyřešení v návrhové části práce budou vybrány ty, které majitel podniku považuje za nejrizikovější.

Vzhledem k tomu, že majitel firmy si nepřeje zveřejňování názvu firmy, bude pro tento obchod používán jen název Nárámky.cz.

### **2.1 Průběh nákupního procesu**

Nákupní proces je charakteristický několika body, které jsou v této podkapitole popsány níže. Popisuje tedy nákupní proces podniku od vytvoření objednávky u dodavatele až k zaslání zboží na externí sklad podniku, odkud zboží pokračuje svojí cestou k zákazníkovi. Řízení průběhu jednotlivých procesů je v kompetenci majitele internetového obchodu.

V případě, že jsou v obchodě zjištěny nízké skladové zásoby, je kontaktován dodavatel, u kterého je za pomoci kupní smlouvy či informačního systému dodavatele vytvořena objednávka, následně dochází k převodu finančních prostředků a od dodavatele následuje odeslání objednávky za pomoci kurýrní služby.

V případě dopravy může dojít ke dvěma možnostem. První možností je, že produkt podléhá celnímu konání, v tomto případě je nutné, aby byly od podniku přichystány dokumenty společně s vystavenou fakturou od dodavatele. Poté dojde k proclení zásilky, kterou opět převezme kurýrní společnost. Druhou možností je, že produkt nepodléhá celnímu konání, a je tedy bez kontroly předán kurýrní společnosti. Ta dopraví zásilku až do podniku, kde proběhne kontrola produktu. Zde nastávají opět dvě možnosti. První je, že produkt není v pořádku, podnik tak kontaktuje dodavatele

a proběhne reklamační konání. Druhou možností je, že produkt je v pořádku, v tomto případě podnik produkt označí štítkem a pře pošle na externí sklad, kde je zaevidován do informačního systému podniku. Tímto je nákupní proces ukončen.

### **2.1.1 Impuls nákupu**

Impuls na nákup zboží dává pokles skladových zásob. Data a informace o aktuálním stavu skladu poskytuje informační systém podniku, který upozorňuje majitele na nízké skladové zásoby. Oznámení o nízkých skladových zásobách dostane výhradně podnik, neboť informační systém podniku s informačním systémem dodavatele nejsou propojeny. Ve chvíli, kdy zásoby klesnou na určitou úroveň, podnik kontaktuje svého dodavatele s požadavkem na určitý počet kusů daného zboží. V případě, že dodavatel je schopen zajistit potřebné množství zboží, podnik vytvoří a odešle objednávku. Může se stát, že dodavatel nemá k dispozici potřebné množství nebo zboží nemá k dispozici vůbec. V tomto případě se dohodne s podnikem, že ho bude informovat o naskladnění a rezervuje požadované množství.

### **2.1.2 Vytvoření objednávky**

Vytvoření objednávky u čínského dodavatele a zaplacení faktur probíhá pomocí čínského internetového obchodu Alibaba.com, který zaměřuje svoji činnost na podporu a zprostředkování obchodu typu B2B. Nákup prostřednictvím Alibaba.com probíhá obdobně jako u běžných internetových obchodů typu B2C. Zaregistrovaný kupující kontaktuje dodavatele, se kterým se dohodne o ceně, množství a způsobu dopravy zboží.

Potvrzením souhlasu s obchodními podmínkami se automaticky uzavírá kupní smlouva mezi obchodujícími subjekty. Platba za zboží je provedena platební kartou, což je nejjednodušší a nejrychlejší způsob úhrady faktur. Odeslané peněžní prostředky jsou zablokované na účtu dodavatele, Alibaba.com je uvolňuje výhradně v tom případě, že převzaté zboží splňuje dodavatelem slíbené podmínky (služba tzv. Trade assurance). Odběratel po převzetí zboží v interním systému potvrdí úplnost dodávky.

Dodávky objednané z Číny jsou přepravovány na území České republiky mezinárodní přepravní společností DHL.

Objednání zboží z členských států Evropské unie (jedná se především o Slovenskou republiku) probíhá vytvořením elektronické objednávky v systému dodavatele nebo na základě dohody formou elektronické komunikace. Platba v tomto případě probíhá bankovním převodem na účet dodavatele nebo formou dobírky při převzetí zásilky od kurýra.

### **2.1.3 Cena odbavení zásilky**

Zboží přicházející na území Evropské unie ze třetích zemí podléhá celnímu řízení, pokud je hodnota zásilky vyšší než 22 EUR. [27]

Celní odbavení zásilky probíhá pomocí přepravní společnosti DHL, která elektronickou formou posílá podniku avízo o celním řízení. Podnik je povinen potvrdit správnost faktury přiložené k zásilce a co nejpodrobněji upřesnit obsah balíčku (přesný popis zboží, materiálové složení, účel užívání). Po poskytnutí příslušných informací se podklady dávají na proclení a celní úřad vystaví jednotný celní doklad JCD. Fakturu o celním dluhu a o dani z přidané hodnoty dostane podnik elektronicky a uhradí ji bankovním převodem.

### **2.1.4 Převzetí zásilky**

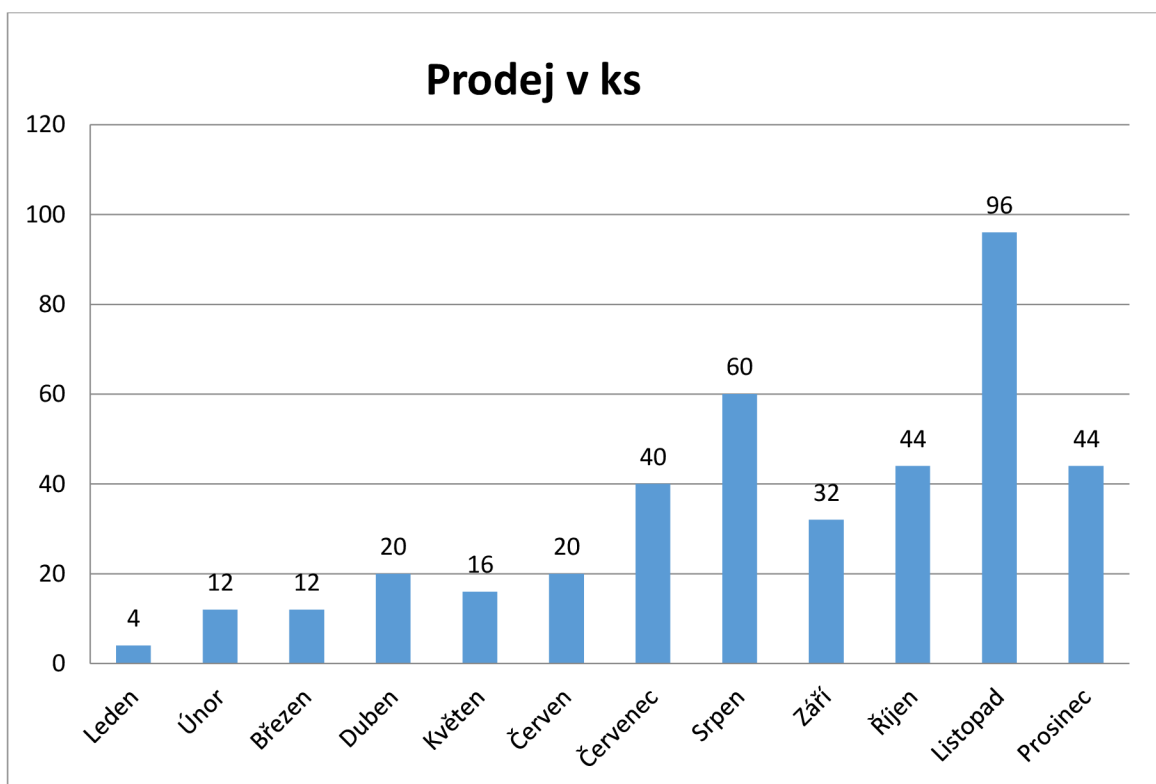
Po proclení zásilky pokračuje zboží v cestě na adresu podniku. Majitel zboží převezme a zkontroluje. Probíhá tedy množstevní, jakostní a technická kontrola. V případě, že je zboží v pořádku, majitel ho zaeviduje (vytiskne příslušný kód produktu, neboť produkty jsou opatřeny příslušnou etiketou) a navýší se skladové zásoby. Nákupní proces končí balením a posláním zboží finálnímu zákazníkovi.

## **2.2 Nákupní strategie podniku**

Internetový obchod Naramky.cz byl spuštěn v listopadu roku 2016. Záměrem majitele bylo spuštěním obchodu získat zkušenosti ve světě internetových obchodů bez řádně vypracovaného obchodního plánu, spíše ze záliby internetového a technického světa s cílem dosáhnout zisku. V tom samém roce si majitel obchodu založil živnost, vybudoval webovou stránku obchodu a nakoupil z Číny několik kusů zboží za účelem jeho prodeje na českém trhu prostřednictvím největšího nákupního portálu Heureka.cz.

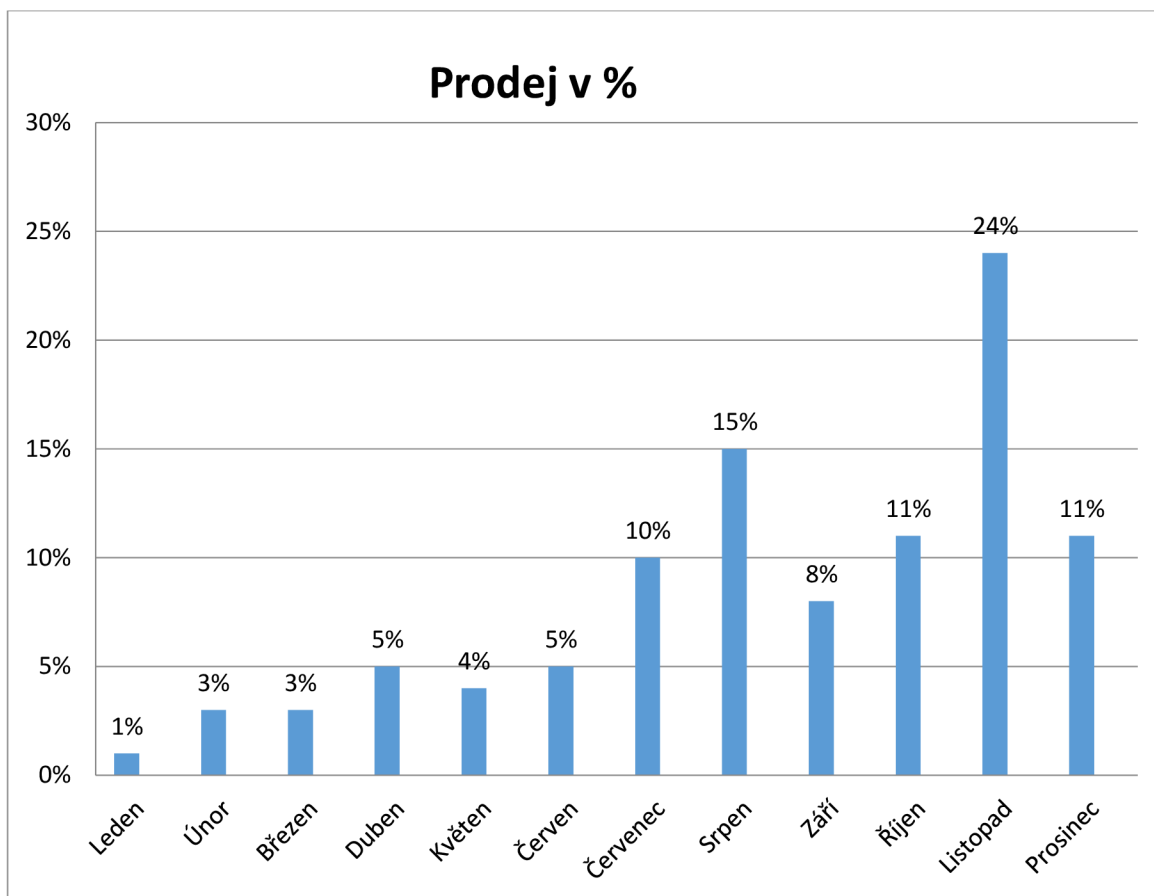
Před Vánocemi prodal všechny nakoupené kusy a v lednu roku 2017 uskutečnil další objednávku. Prodej produktů se ze začátku rozvíjel pomalu z důvodu značné konkurence, kterou se podnik snažil překonat nabídnutím výhodných cen. Strategie nejnižších cen se vyplatila, podnik získal vynikající zákaznické hodnocení a v srpnu roku 2017 získal ocenění Heureka „Ověřeno zákazníky“ se 100 % spokojeností svých zákazníků. Majitel obchodu, který byl povzbuzen pomalým, ale jistým vývojem prodeje, si uvědomil, že internetový obchod skrývá v sobě značný potenciál a investicemi do jeho dalšího vývoje může dosáhnout zajímavého finančního výsledku.

Úspěšnost prodeje ovlivňuje roční období, počet konkurenčních firem na trhu, jejich historie, reputace a nabízené ceny. Následující graf 2.1 znázorňuje vývoj prodeje podniku v roce 2017, kdy majitel měl naskladněno 400 náramků, které se postupně prodaly během jednoho roku. Na grafu můžeme vidět velký nárůst tržeb v měsících červenec a srpen, kdy podnik získal své první hvězdičky od spokojených zákazníků a získal si tím důvěru nových zákazníků. Díky blížícím se svátkům byly prodeje nejvyšší v listopadu (24 % tržeb z celoročního prodeje), kdy podnik prodal největší počet náramků ze svých zásob.



Graf 2.1 Vývoj prodeje v roce 2017

Zdroj: vlastní zpracování.



Graf 2.2 Procentuální rozdělení vývoje prodeje v roce 2017

Zdroj: vlastní zpracování.

### Vytvoření objednávky a výběr dodavatele

Optimální načasování objednávek není jednoduchým úkolem, obzvláště v případě, že rozhodnutí probíhá v podmínkách nejistoty, kdy nejsou k dispozici informace o budoucím chování zákazníků. Velikost poptávky může být jen předpokládána na základě předchozích zákaznických objednávek nebo analyzováním trendu vývoje prodeje a zájmu zákazníků o daný produkt pomocí různých analytických nástrojů, například pomocí Google Analytics.

Tato činnost podniku probíhá bez předem definovaných pravidel na základě jednoduchého konstatování „už máme jen pár kusů na skladě, tak si vytvoříme objednávku“. V době, kdy podnik ještě nezískal velký počet objednávek a jeho dodavatel byl schopen dodat zboží za cca 7-10 dnů včetně doby celního řízení, neznamenala skutečnost nedostatku zboží velký problém.

Podnik ve svých začátcích náhodným výběrem kontaktoval čínského dodavatele, který nabízel vynikající podmínky spolupráce. V první řadě byl ochoten odeslat zboží i v menších množstvích, což bylo pro majitele jako začínajícího podnikatele první důležité kritérium z důvodu nedostatku peněz na podnikání. Komunikace byla bezproblémová, přátelská. Hned po podání zásilky přepravní společností DHL byl podnik informován o stavu objednávky a dostal číslo na sledování zásilky (tzv. tracking number).

V případě jakýchkoliv dotazů ze strany podniku ohledně technických parametrů a příslušných certifikátů byl dodavatel vždy ochoten odpovědět, nabízet potřebné dokumenty a kdykoliv změnit objednávku podniku v případě potřeby. Další výhodou byla možnost uhradit fakturu na evropský bankovní účet dodavatele vedený v měně EUR, která výrazně zlevnila a v neposlední řadě urychlila převod finančních prostředků. Tento dodavatel zůstal jediným zdrojem podniku.

Majitel podniku byl stoprocentně spokojený se svým dodavatelem a neviděl žádný důvod, proč by měl hledat někoho dalšího. Skutečné problémy nastaly až v listopadu 2018, kdy dodavatel nejprodávanějšího produktu obchodu (produkt zajišťující největší podíl obrátu) oznámil, že zboží aktuálně na skladě nemá, neví, kdy ho dostane, a od prosince jeho evropský bankovní účet vedený v měně EUR dále nebude aktivní.

Po tomto oznámení začalo bezhlavé hledání dalšího dodavatele, který by mohl poskytnout zboží co nejrychleji (aby podnik mohl uspokojit vysokou předvánoční poptávku) a samozřejmě za cenu, která je akceptovatelná. Vyhledávání nového dodavatele probíhalo obdobně chaoticky jako výše zmíněné načasování objednávek.

Najít vhodného obchodního partnera na druhém konci světa je dlouhý a komplikovaný proces. Nakupování z Číny v sobě skrývá mnoho rizik. Nejvýznamnější hrozba, které podnik musí čelit, se vztahuje na originalitu nakoupeného zboží. V současné době jsou čínští výrobci schopni dokonale kopírovat produkty známých značek a vyrobit si velmi podobný, skoro identický produkt. Pokud se chce podnik vyhnout falešným produktům, musí věnovat značnou pozornost tomu, aby dodavatele vyhledával výhradně na ověřených webových stránkách a podrobně si prozkoumal popis zboží. Za účelem kontrolování originality zboží před nákupem většího množství je doporučeno si objednat zkušební kus (vzorek) a na začátku spolupráce nikdy nenakupovat ve velkých objemech, neboť reklamační řízení je velmi obtížné. Vyplývá to ze skutečnosti, že

čínský výrobce není povinen ze zákona poskytnout dvouletou záruku na zboží. Většinou pokud záruku vůbec poskytne, tak není delší než jeden rok.

Podniku se rychle podařilo najít nového dodavatele, který nabízel obdobné podmínky spolupráce jako předchozí partner. První objednávka byla uskutečněna, zásilka došla na území České republiky bez problémů a balík obsahoval originální zboží ve správném množství a kvalitě.

Dodací doba zboží byla ale delší a převod prostředků nákladnější, což samozřejmě znamenalo nižší zisky. Kvůli dlouhé době čekání potenciální zákazníci internetového obchodu přešli ke konkurenčním firmám. Tato skutečnost se ale stala poučením pro podnik. Majitel si uvědomil, že strategie volby zakázek typu single sourcing skrývá v sobě značnou nejistotu. Mít jediného dodavatele bez žádných dalších alternativ zakázek zboží negativně ovlivňuje vývoj prodeje i podniku a v nejhorším případě může ohrozit i jeho životaschopnost.

S ohledem na tyto skutečnosti se současná nákupní strategie podniku orientuje na zlepšení předem zmíněných problémových oblastí a za nejdůležitější úkoly považuje:

- rozšířit a vybudovat korektní dodavatelsko-odběratelské vztahy,
- optimalizovat skladové zásoby,
- optimalizovat dodávky z časového a nákladového hlediska,
- snížit náklady nákupu.

Hlavním účelem nákupní strategie podniku je tedy zajistit plynulost prodeje bez výkyvů způsobených nedostupností zboží na skladě, která byla zapříčiněna jednak živelností procesu nakupování, jednak vzniklými problémy s dodavateli.

### **2.3 PEST analýza**

Abychom získali celkový přehled v oblasti nákupu, je důležité kromě interní analýzy provádět i externí analýzu politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů, tzv. PEST analýzu. Při vypracování této analýzy byla pozornost soustředěna hlavně na ty faktory, které určitým způsobem ovlivní nákup.

### **2.3.1 Politické faktory**

Současnou situaci České republiky můžeme považovat za stabilní, v legislativě se neočekávají žádné výrazné změny, které by měly negativní vliv na životaschopnost podniku.

Z hlediska nákupu považuji za relevantní níže uvedené faktory:

#### **Daň z přidané hodnoty**

Základní sazba daně z přidané hodnoty (dále jen DPH) České republiky byla naposledy změněna v roce 2011 z původních 19 % na aktuálních 21 % dle Zákona č. 235/2004 Sb. [24]

Majitel internetového obchodu podniká na základě živnostenského oprávnění a není plátcem DPH. Tento typ daně však musí zaplatit při dovozu zboží.

#### **Daň z příjmů fyzických osob**

Zákon o dani z příjmů upravuje zákon č. 586/1992 Sb. Od roku 2013 funguje progresivní systém zdanění, což znamená, že pokud fyzická nebo právnická osoba má vyšší příjmy než zákonem určená částka, platí i vyšší daně. Základní sazba daně fyzických osob je 15 % ze základu daně, která byla snížena o nezdánitelné části a daňovou ztrátu. [24]

#### **Clo a celní řízení**

Každé dovezené nebo vyvezené zboží se podle svého popisu zařazuje do určité skupiny. Jedná se o tzv. sazební zařazení zboží, které určuje výšku sazby dovozního cla. V případě pochybností o zařazení zboží může podnik požádat celní orgán o vydání tzv. Závazné informace o sazebním zařazení zboží (ZISZ).

Celní poplatek závisí na charakteru zboží a hodnotě zásilky. V případě, že hodnota zásilky nepřesahuje 22 EUR (cca 570 Kč), není vyměřeno žádné clo. Pokud se hodnota zásilky pohybuje v rozmezí od 22 do 150 EUR (do 4 000 Kč), není vyměřeno clo, ale dovozce musí odvést daň z přidané hodnoty státu. U zásilek převyšujících hodnotu 150 EUR je vyměřeno clo i daň z přidané hodnoty. [27]

#### **Označení CE**

CE označení je vstupenkou výrobku na evropský trh. Je potvrzením toho, že daný výrobek splňuje všechny evropské technické předpisy a požadavky, které se na něj



vztahují, a tato shoda byla prokázána pomocí příslušného postupu posuzování shody. Jedná se především o splnění základních předpisů vztahujících se na bezpečnost výrobků, ochranu životního prostředí, ochrany veřejného zdraví a ochranu spotřebitele. [25] Pokud by tedy náramky neměly příslušné označení, nesmí vstoupit na evropský trh.

### 2.3.2 Ekonomické faktory

Životaschopnost všech podniků silně ovlivňuje ekonomická situace daného státu. S počtem prodaných výrobků, primárně s prodejem výrobků luxusní povahy úzce souvisí životní úroveň obyvatel.

Jak se české ekonomice daří, můžeme sledovat pomocí základních makroekonomických ukazatelů, jako jsou hrubý domácí produkt (HDP) vyjádřený v běžných cenách, míra inflace, míra nezaměstnanosti a průměrná měsíční nominální mzda. Následující tabulka (tab. 2.1) obsahuje vývoj výše uvedených ukazatelů od roku 2015 do roku 2019.

Tab. 2.1 Vývoj ukazatelů

Makroekonomické ukazatele	Jednotka	2015	2016	2017	2018	2019
<b>HDP</b>	Mil. Kč.	4,6	4,8	5,1	5,4	5,8
<b>Míra inflace</b>	%	0,3	0,7	2,5	2,1	2,8
<b>Míra nezaměstnanosti</b>	%	5,0	4,0	2,9	2,2	2,0
<b>Nominální mzda</b>	Kč	28 152	29 320	31 646	33 840	36 144

Zdroj: [22]

Hrubý domácí produkt je celková peněžní hodnota statků a služeb vytvořených na území daného státu obvykle vyjádřený v absolutních hodnotách k jednomu roku. Používá se na určení výkonnosti ekonomiky. Na předchozím grafu můžeme vidět vývoj hrubého domácího produktu České republiky, který v posledních letech stále rostl, ovšem rok 2020 zejména kvůli krizi pandemie tento trend přerušil. [22]

Protože internetový obchod zatím nemá zaměstnance, vyšší mzdy obyvatelstva jsou pro něj jen přínosné. Můžeme předpokládat, že vyšší příjmy budou zvyšovat poptávku po běžných a samozřejmě i po luxusních statcích.

Další důležitý faktor, jenž do vysoké míry ovlivňuje úspěšnost podniku obchodujícího se zahraničím, je vývoj měnového kurzu. Jak již bylo zmíněno, internetový obchod většinu z nabízených výrobků nakupuje a dováží z Číny. Na faktuře od čínského dodavatele je cena objednaného zboží uvedena v USD. Peněžní prostředky jsou uhrazeny platební kartou Mastercard na webovém portálu Alibaba.com. Při zaúčtování transakcí mimo Eurozónu se používá kurz (určený společností Mastercard) zahrnující poplatek za převalutování ve výši 2 % z objemu transakce (tzv. „bank cross border fee“).

Odběratel z kurzových rozdílů může profitovat nebo naopak prodělat. Čím je hodnota měnového kurzu USD slabší, tím lépe pro podnik, získává totiž nakupované zboží za výhodnější cenu.

### **2.3.3 Sociální faktory**

Do sociálních faktorů kromě jiného zařazujeme demografické faktory, strukturu populace, vzdělanost a životní úroveň obyvatelstva. Z průzkumu fanoušků internetového obchodu na sociální síti Facebook vyplývá, že zájemci o produkty jsou ve stejném poměru muži a ženy ve věkovém rozmezí od 18 do 54 let. Je možné říci, že tato věková skupina je nejvíce zastoupenou věkovou oblastí v České republice a prodejní potenciál je tedy poměrně velký a rozsáhlý i díky tomu, že velká většina osob v této věkové kategorii ovládá práci s počítačem a objednává zboží z internetových obchodů.

### **2.3.4 Technologické faktory**

Technologické faktory jsou pro podnik podstatné z hlediska používaného informačního systému, ve kterém jsou evidovány všechny informace o objednávkách a osobní údaje zákazníků. Bezchybné fungování webové stránky, jež je hlavním komunikačním kanálem mezi obchodem a jeho zákazníkem, vyžaduje pravidelné aktualizace systému.

Technologické faktory jsou důležité také z hlediska podpory poskytované zákazníkům v případě potřeby. Prodávající musí být schopen odpovídat na otázky zákazníků,

například ohledně technických parametrů. Technické znalosti jsou nezbytné i při sledování novinek v oboru a vyhledávání nových příležitostí za účelem udržení konkurenceschopnosti.

## **2.4 Nákupní chování**

Podle průzkumu nákupního portálu Pricemania.cz jsou tři nejnakupovanější kategorie zboží na internetu elektronika, oblečení a kosmetika. Elektronické výrobky nakupují více muži než ženy, u oblečení a kosmetiky je tomu naopak. Průměrná hodnota peněz utracená na internetu jednotlivcem se pohybuje v hodnotě 1 000 Kč měsíčně. Ve vyšších částkách, což stále neznamená více než 3 000 Kč za měsíc, nakupuje třetina dotázaných. Nejoblíbenější způsob platby je platba na dobírku (43 %), nejčastější forma převzetí zboží je doprava kurýrem (68 %). Výjimku tvoří Praha díky stále vyššímu počtu odběrových míst. [23]

Náramky.cz je výhradně internetový obchod, tudíž nemá kamennou prodejnu. Osobní odběr nabízí zákazníkům pouze ve svých skladových prostorách. Z platebních možností nabízí zákazníkům platbu na dobírku, přes bankovní převod a přes Paypal. Z prodejních statistik vyplývá, že 70 % zákazníků upřednostňuje způsob platby na dobírku, i když je poplatek za tuto formu platby ve výši 40 Kč. V případě platby předem zvolí 17 % zákazníků platbu přes internetový platební systém Paypal, který většina zákazníků považuje za bezpečnější způsob platby než platbu bankovní kartou. Pomocí Paypalu zákazník nemusí zadat číslo své karty přímo do systému e-shopu, ale platba se uskutečňuje prostřednictvím Paypal účtu.

## **2.5 Analýza konkurence**

Analýza konkurence při zkoumání nákupní strategie podniku je důležitá primárně kvůli správnému vymezení prodejního sortimentu a určení prodejní ceny zboží. Podle klasifikace CZ NACE pod písmeno G, které zahrnuje oblast velkoobchodu, maloobchodu a opravu motorových vozidel, spadá velké množství firem. Tato oblast je velmi rozsáhlá, ne všechny subjekty spadající do ní jsou však přímým konkurentem internetového obchodu Náramky.cz. Otázkou tedy je, jakým způsobem a kde najít přímé konkurenty podniku? Nejvýznamnější konkurenti byli hledáni dvěma způsoby:

1. pomocí nákupního portálu Heureka.cz,
2. zadáváním klíčových slov do vyhledávače Google.cz.

Heureka.cz je největší nákupní portál na českém internetovém trhu. Měsíčně ho navštívuje v průměru 1,5 milionu uživatelů a tím patří mezi 10 nejnavštěvovanějších portálů v České republice. Jeho základní funkcí je porovnávání cen registrovaných internetových obchodů, čímž umožňuje zákazníkovi získat nejlepší cenu na trhu.

Kromě této funkce dále poskytuje možnost ohodnocení jednotlivých produktů a obchodů. Na základě získaných hodnocení uděluje certifikáty obchodů „Ověřeno zákazníky“ a vyhláší vítěze různých soutěží, např. Shop Roku, Produkt Roku a jiné.

Samozřejmě existují další obchody, které nabízejí podobný sortiment výrobků, ale s nákupním portálem Heureka.cz nespolupracují. Tito konkurenti byli hledáni pomocí vyhledávače Google zadáním klíčových slov, které by zájemci o daný produkt pravděpodobně používali. Za potenciální konkurenty se považují obchody nalezené na prvních dvou stranách vyhledávače. Ostatní výsledky vyhledávání pomíneme z důvodu, že tyto výsledky jsou již méně relevantní. Předpokládáme, že zákazník, který vyhledává obchod pomocí Google, si vybere z první, maximálně z druhé strany.

Za nejvýznamnější konkurenty na základě předem vymezených způsobů vyhledávání považujeme všeobecně známé internetové obchody jako Trendhim.cz, Lavalier.cz, Estemia.cz, Mineralbangle.cz či Naramkyemma.cz. Tyto internetové obchody jsou na trhu již několik let, měly dostatek času si vybudovat svůj okruh zákazníků a nabízejí nadstandardní služby.

Rozhodnutí zákazníka nakupovat určité zboží závisí na klíčových vlastnostech produktu, jako jsou např. jeho funkčnost, vzhled, kvalita používaných materiálů a ekologičnost výroby. Nabízení produktů, které splňují základní očekávání zákazníků a o které zákazníci mají skutečně zájem, při současném velmi nasyceném trhu doplňků vůbec nestačí. Jak je možné tedy tyto konkurenty překonat a přesvědčit zákazníka, aby zcela identické zboží nakupoval právě v našem internetovém obchodě?

Cena produktu, přehlednost webové stránky, způsob platby, způsob dopravy, doba dodání, používané komunikační kanály, hodnocení a reference předchozích zákazníků jsou faktory, které mají značný vliv na rozhodnutí zákazníka.

Podnik se snaží držet krok s konkurencí zajištěním výhodných cen nebo expresně rychlým doručením zboží na druhý pracovní den od vytvoření objednávky. Získání

negativních recenzí kvůli pomalému dodání zboží zákazníkovi se snaží minimalizovat zablokováním možnosti vytvoření objednávky v případě, že zboží není na skladě. Menší okruh zákazníků může být výhodný z toho hlediska, že majitel může věnovat skutečný čas jednotlivým zákazníkům. Vždy odpovídá na přijaté hovory, komunikuje se zákazníky i formou chatu, je schopen odpovědět na technické otázky a vyřešit případné softwarové problémy vysvětlením přes telefon nebo e-mail. Tím ušetří náklady za vrácení zboží a zvyšuje možnost získání stálého zákazníka.

Recenze zákazníků na nákupním portálu Heureka.cz a přímo na webové stránce obchodu ukazují, že podnik v této oblasti dosáhl vynikajících výsledků. Zákazníci jsou z 90 % spokojeni s nabízenými službami a z celkem 33 recenzí jsou pouze 4 negativní. Týkají se právě delší doby dodání, která byla díky vylepšení služeb zkrácena, a horší komunikace, která byla také díky zavedení lepšího systému zlepšena. Všechny tyto negativní recenze pochází z let 2018 a 2019.

Vstup nových konkurentů na trh doplňků je relativně snadný, neexistují žádné bariéry vstupu. Jednorázové náklady na otevírání a provozování jednoduchého internetového obchodu nejsou vysoké. Hlavně z tohoto důvodu je trh tak nasycený. Negativem trhu je nízký zisk za zprostředkování zboží. V raných fázích podnikání z důvodu nedostatku kapitálu je velmi obtížné získat množstevní slevy, což ostatní, již zaběhnuté společnosti, získají bez problémů.

## **2.6 SWOT analýza**

Na základě předchozích analýz byla vytvořena souhrnná analýza SWOT, která shrnuje získané informace o silných a slabých stránkách interního okolí, o příležitostech a hrozbách externího okolí podniku. Většina ze zmíněných faktorů má bezprostřední vliv na nákupní proces, ostatní faktory ovlivňují nákup přes prodej.

Tab. 2.2 SWOT analýza

<b>Interní prostředí</b>	<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- odborná znalost majitele v oblasti módy</li> <li>- dobrá orientace ve světě internetu</li> <li>- individuální vztah s dodavateli</li> <li>- vynikající vztah se zákazníky</li> <li>- vstřícná komunikace s klientem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- malá velikost firmy</li> <li>- nedostatek kapitálu</li> <li>- nízké skladové zásoby</li> <li>- delší dodací doba</li> <li>- neexistence procesu identifikace a řízení rizik</li> </ul>
<b>Externí prostředí</b>	<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- růst dodavatelského řetězce</li> <li>- rozšíření sortimentu</li> <li>- možnosti využívání dalších komunikačních kanálů na rozvoj vztahů s klienty</li> <li>- zvýšený zájem zákazníků o internetové nakupování</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- vysoká jednací síla dodavatele</li> <li>- silná konkurence na trhu</li> <li>- vyšší poplatky spojené s dovozem produktů</li> <li>- růst celkových nákladů na nákup produktů</li> </ul>

Zdroj: vlastní zpracování.

Mezi silné stránky podniku patří zejména odborná znalost majitele v oblasti módy, která napomůže odhadnout trend, jenž může přivést nové klienty, a také dobrá orientace ve světě internetu. Důležitá je vynikající a vstřícná komunikace se zákazníky, která je zajištěna zejména díky tomu, že firma není, co se týče velikosti, nijak velká. Mezi slabé stránky lze zařadit právě velikost firmy a nízký kapitál, které způsobují, že firma nedokáže konkurovat větším a známějším firmám v celém rozsahu. Slabou stránkou jsou také nízké skladové zásoby, které jsou zapříčiněny nižším kapitálem a mohou tak způsobit delší dodací dobu. Mezi příležitostmi lze zařadit rozšíření dodavatelského řetězce o českého dodavatele, dále také rozšíření sortimentu podle nových módních trendů. Pro posilování dobrého vztahu s klienty lze využít další komunikační kanály, zejména sociální sítě, jako je Instagram, Facebook a další. Mezi hrozby, které tuto firmu mohou postihnout, patří zejména silná konkurence, jednání ze strany dodavatele či zvýšení poplatků, které jsou spojeny s dovozem produktu.

### **3 Návrh změn v rozhodování o nákupu v organizaci, odhad dosažitelných efektů**

Z předchozí části vyplývá, že centrální problém, který do vysoké míry ovlivňuje životaschopnost podniku, je nedostupnost zboží na skladě, což je v první řadě vyvolané nespolehlivostí dodavatele, který nedodá objednané zboží včas.

Návrhová část práce bude zaměřena prvotně na tento problém, který by bylo možné vyřešit vyhledáním dalších dodavatelů daného produktu, kteří by v případě potřeby uměli poskytnout požadované zboží. Definovaná metoda výběrového řízení byla navržena tak, aby ji bylo možné aplikovat univerzálně, nezávisle na druhu objednaného zboží, jakož i v případě záměru podniku rozšířit produktový sortiment.

Pro snazší rozhodování při výběru dodavatele byla vybrána bodovací metoda, která pracuje s hlavními informacemi a nejvíce zohledňuje osobní preference klienta.

Za účelem výběru nejvýhodnějšího z potenciálních dodavatelů bude navržen vlastní bodovací systém, který bude možné aplikovat nezávisle na druhu objednaného zboží. Prvním krokem bude na základě konzultace s majitelem internetového obchodu stanovení objektivních hodnotících kritérií a jejich vah pro výběr dodavatelů, aby tento postup probíhal systematickým způsobem. Definování hodnotících kritérií bude probíhat ve dvou základních rovinách, jiné požadavky budou stanoveny pro dodavatele mimo EU a jiné pro dodavatele z EU.

Informace, na jejichž základě bude provedeno bodování, jsou běžně dostupné na internetu, potenciální obchodní partner je ochoten je sdílet. Po přesném definování jednotlivých kritérií bude stanovena jejich váha. Cílem tohoto kroku je ujasnit si priority stanovených kritérií, což upřesní výsledek bodového hodnocení.

Následně bude navrhovaná metoda aplikována v praxi na konkrétním produktu, který podnik dováží z Číny.

#### **3.1 Pracovní postup výběrového řízení**

Navržený pracovní postup výběrového řízení dodavatele je následující. Proces výběru obchodního partnera byl rozdělen na čtyři kola.

V každém kole výběrového řízení musí potenciální obchodní partner splnit podnikem stanovené požadavky, v opačném případě bude vyloučen ze soutěže. V prvním kole jsou vyloučeni dodavatelé, jestliže pravdivost údajů uvedených o společnosti dodavatele není možné žádným způsobem ověřit. Ve druhém kole výběrového řízení potenciální dodavatel musí splnit požadavky podniku z hlediska dopravy, komunikace, zaslání certifikátu, obrázku produktu a možnosti objednání vzorku.

Dodavatel splňující tyto základní podmínky pokračuje do třetího kola, v němž probíhá vlastní bodové hodnocení. Dodavatelé, kteří skončí na prvních třech místech bodového hodnocení, postupují do čtvrtého kola. Podnik jim posílá objednávku na vzorek a teprve po úplné technické kontrole vzorového kusu bude rozhodnuto, který dodavatel bude nejvhodnější na spolupráci. Kontakty ostatních dvou dodavatelů budou uloženy pro případ, že prvotní dodavatel z nějakého důvodu nemůže zrealizovat dodávku.

### **3.1.1 První kolo výběrového řízení**

Existuje jedno kritérium, které podnik musí ověřit ještě před kontaktováním potenciálního dodavatele. Jedná se o verifikaci existence dodavatelské společnosti a o kontrolu pravdivosti základních firemních údajů zveřejněných na internetu.

#### **Verifikace obchodního partnera**

Ověření dodavatele na druhém konci světa v první řadě vyžaduje příslušnou odbornost a zkušenost, na druhé straně klade značné nároky na čas. Existují společnosti, které se specializují na tuto oblast. Shromažďují údaje z různých databází z celého světa a získávají tak spolehlivé informace o druhu a množství exportovaného zboží jednotlivými dodavateli.

Cena těchto služeb je ale vysoká (od 150 USD do 400 USD, většinou závisí na počtu aspektů, které chce podnik ověřit). O využití těchto služeb však podnik v současné době při průměrné hodnotě objednávky 2000 USD – 2500 USD neuvažuje.

Ověření legitimacy a kontrola identifikačního čísla společnosti v případě čínského dodavatele jsou obtížné, protože většina čínských společností má zaregistrován výhradně čínský obchodní název, samozřejmě s čínskými charaktery. Ústav AIC (Administration for Industry and Commerce) má v Číně na starosti evidenci obchodních čísel společností. Jedná se v podstatě o národní organizaci s lokálními středisky v každém administrativním regionu Číny, která eviduje informace o společnostech jako



obchodní jméno, adresa a typ společnosti, základní kapitál, datum vzniku, seznam statutářů, roční obrat a další (podobné údaje, jaké najdeme v Obchodním rejstříku České republiky). [31]

Proces vyhledávání dodavatelů na webových stránkách bohužel často znemožňuje jazyková bariéra. Pokud podnik nehodlá využívat služeb externích společností při výběru čínského dodavatele, musí se spolehnout na webové stránky podporující obchod s Čínou, jako jsou Globalsources.com, Made-in-China.com a podnikem dosud používaná Alibaba.com.

Přestože Alibaba.com patří mezi bezpečnější, i na této zprostředkovatelské stránce B2B působí hodně podvodníků. Důkladným přezkoumáním stránky dodavatele je ale možné snížit riziko podvodu. Při sestavení seznamu potenciálních dodavatelů doporučuji podniku sledovat následující aspekty. Je důležité, aby vybraný dodavatel:

1. podporoval službu tzv. Trade assurance,
2. disponoval oceněním tzv. Gold Supplier, což znamená, že Alibaba.com nebo třetí strana ověřila důvěryhodnost dodavatele,
3. v podrobném popisu zboží uváděl, že se jedná o originální produkt, v kolonce „Brand name“ uváděl jméno výrobce (často se stává, že se falešný produkt prodává na stejné stránce, jako je stránka originálního produktu, pouze v příslušné rubrice uvádějí jiného výrobce),
4. poskytl podrobné informace o způsobech dopravy a platby (dodavatele, který neumožňuje jiný způsob platby než převod přes Western Union, doporučuji okamžitě vyloučit z výběrového řízení),
5. v případě poskytování možnosti převodu na bankovní účet měl jméno příjemce totožné s názvem společnosti,
6. v profilu společnosti zveřejnil informace o roku založení, počtu zaměstnanců a lokalizaci společnosti a tyto informace jsou verifikovány,
7. měl transakce alespoň v hodnotě 10 000 USD za posledních 6 měsíců,
8. nebyl uveden na černé listině webové stránky [www.supplierblacklist.com](http://www.supplierblacklist.com), která sbírá informace o podezřelých dodavatelích.

Kontrolou těchto aspektů podnik do značné míry eliminuje riziko podvodu, neúplnosti a nepřesnosti dodávek.

V případě evropských dodavatelů je stejně důležité ověření potenciálního obchodního partnera jako v případě dodavatelů z třetích zemí. K ověření existence společnosti, se kterou chce podnik spolupracovat, může být pomocným nástrojem webová stránka Evropského obchodního rejstříku (European Business Register) [www.ebr.org](http://www.ebr.org), která je tzv. sborníkem národních obchodních rejstříků 25 evropských států.

### **3.1.2 Druhé kolo výběrového řízení**

Po ověření legitimacy potenciálního obchodního partnera následuje jeho kontaktování. Prvotním úkolem podniku je získat informace o tom, zda dodavatel splňuje následující základní kritéria, která podnik považuje za samozřejmost:

- dodavatel umožňuje dopravu zboží do České republiky (v případě čínského dodavatele je podmínkou, aby přepravu bylo možné zrealizovat přepravní společností DHL),
- dostatečná úroveň komunikace v anglickém jazyce (pokud se nejedná o českého, slovenského nebo polského dodavatele),
- ochota poskytnout příslušnou dokumentaci, certifikaci objednaného zboží,
- ochota posílat vzorky.

#### **Možnosti dopravy**

V případě dovozu zboží ze třetích zemí podnik upřednostňuje rychlou a bezpečnou leteckou dopravu. Námořní doprava by byla z nákladového hlediska výhodnější, ale doba přepravy by trvala několik týdnů.

Nejvýhodnější ceny letecké přepravy do České republiky nabízí přepravní společnost DHL, se kterou má podnik uzavřenou komisionářskou smlouvu o celním zastoupení. Po celním odbavení zásilky a také v případě přepravy zboží ze sousedních zemí je zboží dále dopraveno silniční dopravou na adresu podniku.

#### **Úroveň komunikace**

Podnik ve většině případů se svými obchodními partnery komunikuje anglicky. Je důležité, aby obchodní partner byl schopen tento jazyk používat na kvalitní úrovni (minimálně na úrovni B2). V případě nedostatečné jazykové znalosti obchodního partnera může dojít k těžko řešitelným nedorozuměním. Je časově náročné snažit se vysvětlit požadavky různými způsoby, pokud druhá strana nepochopí požadavek podniku.

## **Ochota poskytnout certifikace a dokumentaci výrobku**

Je důležité, aby potenciální obchodní partner byl ochoten poskytnout potřebné certifikace a dokumentaci produktu. Na základě těchto dokumentů podnik posoudí, zda se jedná o originální zboží, či nikoliv. Je také nezbytné, pokud se jedná o oficiálního distributora výrobce, aby byl schopen podložit tuto skutečnost certifikátem o autorizovaném prodeji. Dodavatel neposkytující příslušné dokumenty bude vyloučen z výběrového řízení.

### **3.1.3 Třetí kolo výběrového řízení**

V rámci třetího kola výběrového řízení bude prováděno bodové hodnocení s vlastními definovanými kritérii. Jak již bylo zmíněno, jiná hodnotící kritéria se vztahují na dodavatele z třetích zemí a jiná na dodavatele z EU.

#### **Bodové hodnocení v případě dodavatelů z třetích zemí**

Tab. 3.1 níže obsahuje šest základních kritérií, na jejichž základě se podnik rozhodne, který dodavatel splňující kritéria bude nejvhodnější na spolupráci. Potenciální dodavatelé podniku mohou získat ve vymezených kritériích body v rozmezí od 0 do 8 s dvoubodovými stupnicemi, tzn. body 0, 2, 4, 6 a 8, kde 8 bodů získá nejlepší varianta, 0 bodů získá varianta nejhorší.

Poté, co jsou definována kritéria, je potřeba určit jejich váhu. Nejdůležitějším kritériem u varianty dodavatelů ze třetích zemí i dodavatelů z EU je cena produktu, neboť výrazně ovlivňuje, od kterého dodavatele bude podnik nakupovat. Dalším kritériem je rychlost odezvy, která má v obou variantách přidělenou stejnou váhu vzhledem k tomu, že v tomto případě nezáleží na tom, jestli je dodavatel z EU nebo ze třetí země, neboť objednávka probíhá prostřednictvím internetu stejným způsobem. Dodací lhůty jsou v tomto případě rozdílné, záleží na dostupnosti zboží u dodavatele a na jeho možnostech organizování dopravy. U třetí země se počítá s delším časem pro přepravu zboží, proto je váha kritéria pouze 0,10. V prostředí EU je tato váha stanovena na 0,15, protože se počítá s kratší dobou dodání. Způsob platby je stanoven na 0,15 váhy kritéria u obou dodavatelů. Existuje několik způsobů úhrady produktů a snahou podniku je najít nejvýhodnější variantu. Při výběru kritéria ceny dopravy jsou stanoveny rozdílné hodnoty váhy. U zboží z EU se jedná o 0,20. Zde se počítá s více variantami dovozu, kdežto u dodavatelů z třetích zemí je podmínkou, aby přepravu mohla realizovat

společnost DHL. Při hodnocení produktů je brána v potaz i záruka, především na produkty právě z Číny, neboť poskytování záruk zde funguje odlišně než v EU, kdy někteří výrobci neposkytují záruku nebo záruční doba netrvá ani dva roky. V tomto případě byla zvolena váha kritéria 0,20.

Váhy kritérií byly zpracovány podle současného rozhodování majitele internetového obchodu, bylo tedy využito metody přímého přiřazení vah. Hodnoty vah jsou přesně vymezeny v následujících tabulkách 3.2 a 3.4.

Po stanovení vah ke kritériím, která vyjadřují důležitost (prioritu) sledovaných faktorů, dává suma vah hodnotu 1, v relativních hodnotách 100%. Získaný počet bodů v jednotlivých kritériích bude vynásobený příslušnou váhou kritéria. Takto získané hodnoty budou v posledním kroku sečteny, čímž určíme výsledný počet bodů u jednotlivých dodavatelů.

Je důležité si uvědomit, že podnik nakupuje finální výrobky různých značek od různých distributorů. V každém případě se jedná o nákup homogenního produktu, tzn. dodavatelé nabízejí zcela identický produkt za nižší nebo vyšší cenu a výška ceny neovlivňuje kvalitu zboží.

Tab. 3.1 Hodnotící kritéria v případě dodavatelů z třetí země

<b>Hodnocení</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>0</b>
<b>Kritérium</b>					
<b>Cena produktu</b>	Nejlepší + odchylka max. 5%	Nejlepší + odchylka 5 - 10%	Nejlepší + odchylka 10 - 15%	Nejlepší + odchylka 15 - 20%	Nejlepší + odchylka více jak 20 %
<b>Rychlost odevy</b>	Hned na druhý den	3. den	4. den	5. den	Více než 5 dnů
<b>Dodací lhůta</b>	Méně než 8 dní	Méně než 11 dní	Méně než 14 dní	Méně než 19 dní	Více než 19 dní
<b>Způsob platby</b>	EU účet	Přes Paypal	Přes Alibaba.com	TT-transfer (bankovní převod)	Western Union

<b>Cena dopravy</b>	Nejlepší + odchylka max. 5%	Nejlepší + odchylka 5 - 10%	Nejlepší + odchylka 10 - 15%	Nejlepší + odchylka 15 - 20%	Nejlepší + odchylka více jak 20 %
<b>Doba záruky</b>	Více než 2 roky bez nutnosti vrácení produktu	2 roky bez nutnosti vrácení produktu	1 rok bez nutnosti vrácení produktu	1 rok nebo méně s nutností vrátit poškozený produkt	Není

Zdroj: vlastní zpracování.

Tab. 3.2 Váha kritérií v případě dodavatelů z třetí země

<b>Kritérium</b>	<b>Váha kritéria</b>	
	-	%
Cena produktu	0,30	30 %
Rychlost odezvy	0,10	10 %
Dodací lhůta	0,10	10 %
Způsob platby	0,15	15 %
Cena dopravy	0,15	15 %
Dobrá záruky	0,20	20 %
	1,0	100 %

Zdroj: vlastní zpracování.

### **Cena zboží a cena dopravy**

Dodavatelem nabízená cena bude bodována v porovnání s dalšími dodavateli nabízenými cenami, kde nejlepší cena + odchylka do 5 % bude bodována 8 body,

nejlepší cena + odchylka od 5% do 10% 6 body atd. Stejným způsobem bude bodována cena dopravy.

### **Dodací lhůta**

Dodací lhůta včetně celního odbavení zásilky společností DHL v nejlepším případě netrvá více než 7 dní. Dodací lhůta závisí samozřejmě na dostupnosti zboží u dodavatele a na jeho možnostech organizovat dopravu tak, aby dodací lhůta trvala co nejkratší čas od vytvoření objednávky.

### **Způsob platby**

Při sestavení pořadí ve způsobu platby byly zohledněny faktory jako náklady převodu finančních prostředků, doba trvání transakce a její bezpečnost.

Nejvýhodnější situace z časového a nákladového hlediska je existence evropského bankovního účtu dodavatele. V tomto případě může podnik uhradit fakturu bankovním převodem na účet dodavatele (doba transakce netrvá více než 2 pracovní dny) nebo hotovostním vkladem na pobočce příslušné banky za úplatu.

Wire Transfer, označené jako TT transfer, je zahraniční platba mimo EU a EHP (bankovní převod na zahraniční účet dodavatele vedený v měně EUR nebo v jiné měně). Podle aktuálního ceníku banky podniku zahraniční platba v eurech stojí 8 EUR s poplatkovou dispozicí BEN (tzn. odesílateli není účtován poplatek, příjemce ale může obdržet sníženou částku) nebo SHA (tzn. odesílateli i příjemci je účtován poplatek dle ceníku své banky). Mezinárodní platba v jiné měně než v eurech stojí 20 EUR s poplatkovou dispozicí OUR (tzn. všechny poplatky hradí kupující). Tato forma transakce trvá delší dobu než bankovní převod v rámci Evropy (tzv. SEPA), cca 1 týden.

Elektronický platební systém Paypal zaúčtuje za převod finančních prostředků následující poplatky:

- 3,4 % z objemu transakce z účtu beneficianta,
- 2,5 % za změnu měny z EUR na USD,
- 0,35 Euro za každou transakci. [28]

Je důležité, aby beneficiant (v našem případě dodavatel) získal celkovou částku bez poplatků. Znamená to, že v případě faktury v ceně 2000 USD podnik musí poslat:

$$2000 \times 0,85 + (2000 \times 0,034) + (2000 \times 0,025) + 0,35 = \mathbf{1818,35 \text{ EUR}}$$

kde 0,85 je předpokládaný měnový kurz EUR na USD. Výhodou této formy platby je expresní převod, dodavatel má hned po poslání peníze na svém Paypal účtu. Bezpečnost transakce zaručuje program ochrany zákazníka (Paypal's Purchase Protection Program), který umožňuje požádat banku o vrácení nákupní ceny zboží včetně dodacích nákladů v případě, že objednané zboží nebylo doručeno, dodávka neobsahuje přesné množství nebo nesplňuje dodavatelem prezentované podmínky.

Z hlediska bezpečnosti nejvýhodnější způsob úhrady faktury je platba kartou přes Alibaba.com. Co se týče nákladů, poplatky za poskytované služby na straně odběratele jsou ve výši 2,4 %, na straně dodavatele ve výši 2,9 % z objemu transakce. Ve většině případů ale dodavatel požaduje, aby všechny poplatky zaplatil kupující. Kromě těchto poplatků další poplatek zaúčtuje Mastercard za přeshraniční platbu kartou ve výši 2 %. [29] Podnik v případě platby přes Alibaba.com za fakturu v ceně 2000 USD zaplatí:

$$2000 \times 0,85 + (2000 \times 0,024) + (2000 \times 0,029) + (2000 \times 0,02) = \mathbf{1846 \text{ EUR}}$$

Většina dodavatelů přijímá platby přes Western Union. Společnost Western Union umožňuje provádět rychlé zahraniční platby nejen přes internet, ale i pomocí dalších kanálů, např. přes mobilní aplikaci, telefonicky nebo využitím obchodních partnerů v hotovosti. Tato forma platby z důvodu nízké bezpečnosti se ale nedoporučuje využívat na firemní účely, neexistuje totiž žádná záruka, že příjemce odešle zboží po převzetí peněz. [30]

### **Doba záruky**

V práci již bylo zmíněno, že poskytování záruky u výrobců a distributorů ze třetích zemí funguje jinak než v rámci EU. Na některé výrobky výrobci vůbec neposkytují záruku nebo záruční doba trvá méně než dva roky. Při sestavení pořadí je třeba brát v úvahu kromě délky záruční doby i nutnost vrácení zboží. Náklady na jeho vrácení by ve většině případů převyšovaly hodnotu reklamovaného zboží. Ideální je, pokud jako důkaz dodavateli postačí foto nebo video dokumentace poškozeného zboží a v následující objednávce dané zboží nahradí zasláním nového kusu, případně odpočtem ceny zboží z hodnoty následující zásilky.

### **Bodové hodnocení v případě dodavatelů z EU**

V případě nakupování zboží z členských států EU budou některá hodnotící kritéria odlišná.

Dodací lhůta zboží bude samozřejmě kratší, většina přepravních společností v rámci EU slibuje doručení zboží na druhý až třetí den od odeslání dodávky.

Platba bude bodována na základě doby splatnosti faktur. Způsob úhrady prostředků v tomto případě není podstatný, předpokládáme, že dodavatel má bankovní účet vedený v měně EUR a je možné zaplatit fakturu uskutečněním SEPA transakce přes bankovní převod. Tato služba u banky podniku je bezplatná.

Rychlost odezvy dodavatele, cena zboží a cena dopravy budou vyhodnoceny stejným způsobem jako v případě zakázek zboží ze třetích zemí.

Tab. 3.3 Hodnotící kritéria v případě dodavatelů z EU

<b>Hodnocení</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>0</b>
<b>Kritérium</b>					
Cena produktu	Nejlepší + odchylka max. 5%	Nejlepší + odchylka 5 - 10%	Nejlepší + odchylka 10 - 15%	Nejlepší + odchylka 15 - 20%	Nejlepší + odchylka více jak 20 %
Rychlost odezvy	Hned na druhý den	3. den	4. den	5. den	Více než 5 dnů
Dodací lhůta	1 - 2 dny	3 - 4 dny	5 - 6 dní	7 - 8 dní	Více než 8
Způsob platby	Splatnost delší než 20 dnů	Splatnost kratší než 20 dnů	Splatnost kratší jak 15 dní	Splatnost kratší jak 10 dní	Nutnost platit dopředu
Cena dopravy	Nejlepší + odchylka max. 5%	Nejlepší + odchylka 5 - 10%	Nejlepší + odchylka 10 - 15%	Nejlepší + odchylka 15 - 20%	Nejlepší + odchylka více jak 20 %

Zdroj: vlastní zpracování.



Tab. 3.4 Váha kritérií v případě dodavatelů z EU

Kritérium	Váha kritéria	
	-	%
Cena produktu	0,40	40 %
Rychlost odezvy	0,10	10 %
Dodací lhůta	0,15	15 %
Způsob platby	0,15	15 %
Cena dopravy	0,20	20 %
	1,0	100 %

Zdroj: vlastní zpracování.

### 3.1.4 Čtvrté kolo výběrového řízení

Po sumarizaci výsledků z třetího kola budou dodavatelé umístěni na prvních třech pozicích kontaktování s požadavkem o zaslání vzorku. Dodací lhůta v závislosti na vzdálenosti dodavatele může trvat v případě objednání zboží ze třetích zemí několik dnů. Na vzorcích, které podnik obdrží, bude probíhat vizuální a technická kontrola. Dále bude vyhodnoceno dodržení slíbených podmínek, co se týče samotného zboží a jeho přepravy.

## 3.2 Aplikace navržené metody v praxi

Na aplikaci definované metody byl vybrán jeden konkrétní produkt. Jedná se o nejprodávanější zboží internetového obchodu kvalitní čínské značky. Dané zboží je možné nakupovat i u evropských distributorů, nákladově výhodnější varianta je ale dovoz na český trh přes čínské distributory. Cílem vyhledávání nových dodavatelů tohoto produktu je snížení vyjednávací síly současného dodavatele, který ani z hlediska spolehlivosti, ani z nákladového hlediska není optimálním obchodním partnerem, resp. podnik předpokládá, že existuje lepší varianta na zakázky daného zboží.

Na vyhledávání a na následnou komunikaci s potenciálními dodavateli byla vybrána internetová platforma Alibaba.com. Za potenciální dodavatele považujeme distributory, kteří daný výrobek nabízejí k prodeji.

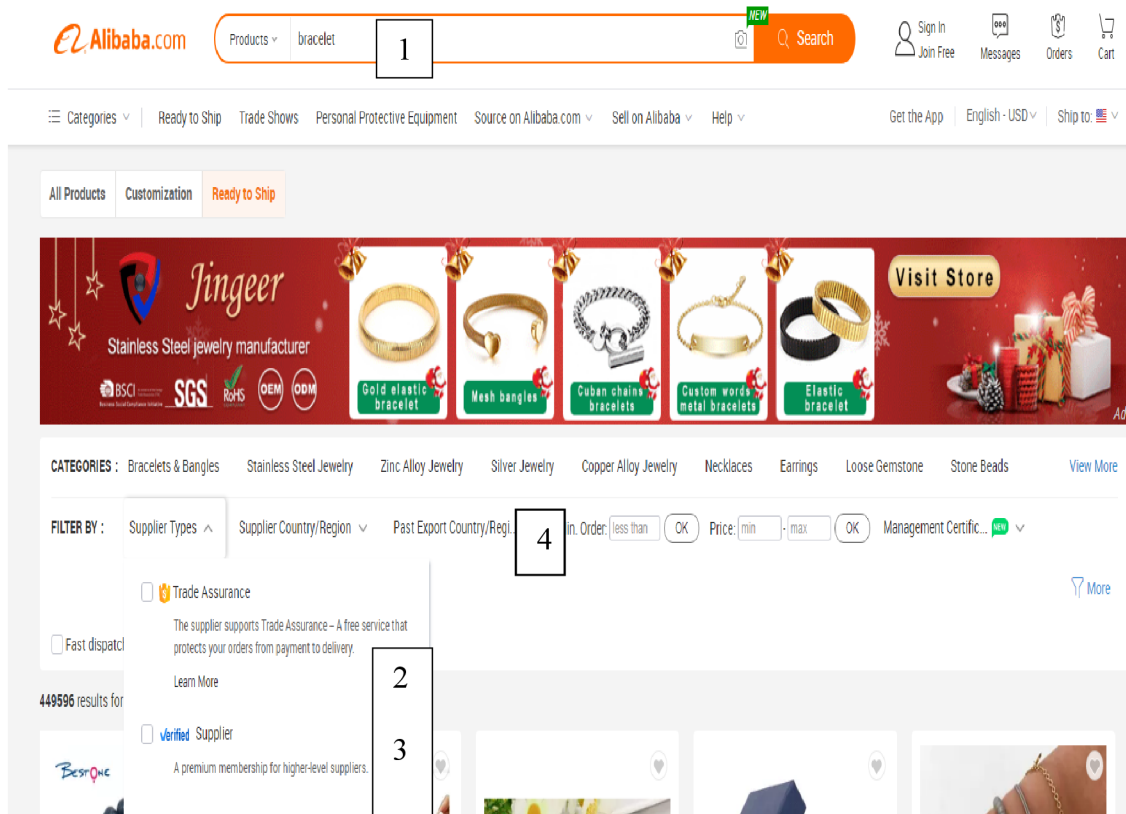


Obr. 3.1 Nakupovaný produkt

Zdroj: [26].

### **První kolo výběrového řízení**

Vyhledávání potenciálních obchodních partnerů začíná napsáním značky a jména (případně i obchodní verze produktu) do vyhledávače (1). Poté následuje nastavení základních filtračních nástrojů, které pomáhají vyhledat ověřené dodavatele neboli Verified Supplier (3), podporují obchodní jistoty (2) a umožňují dopravu do České republiky pod ikonkou Past export Country (4). Díky tomuto zadání je možné objednat zboží pouze z Číny.



Obr. 3.2 Alibaba.com

Zdroj: vlastní zpracování.

### Druhé kolo výběrového řízení

V rámci druhého kola výběrového řízení byli potenciální dodavatelé vybraní v prvním kole kontaktováni formou elektronické komunikace. Cílem bylo získat informace o možnostech dopravy a možnosti objednání vzorků. Dále byly vyhodnoceny aspekty jako úroveň komunikace v anglickém jazyce a ochota dodavatele poskytnout reálné (ne z internetu stažené) fotky, certifikace a dokumentaci produktu. V případě existence minimálního objednáčím množství (MOQ - minimum order quantity) byl podnik informován.

Většina dodavatelů reagovala na poptávku podniku hned druhý či třetí den od odeslání zprávy. Od pěti dodavatelů podnik nedostal žádnou odpověď. Jeden dodavatel nabízel na prodej výhradně čínskou verzi produktu, která není označena CE značkou a z tohoto důvodu nemůže vstoupit na evropský trh. Dalších pět společností podnik vyloučil z důvodu nesplnění alespoň jednoho ze sledovaných kritérií. Níže uvedená tabulka zobrazuje celkem 16 společností, které tvořily potenciální dodavatele. Tito dodavatelé jsou hodnoceni pomocí pěti kritérií, která musí splňovat. Z tabulky 3.5 je patrné, že

druhé výběrové kolo úspěšně splnilo pět potenciálních obchodních partnerů (zelená barva - splněné kritérium, červená - nesplněné).

Tab. 3.5 Společnosti hodnocené ve 2. kole výběrového řízení

Číslo	Název společnosti	Přeprava DHL	Úroveň komunikace	Ochota poslat obrázky	Ochota poslat certifikát	Možnost objednání vzorku
1	Shenzhen Saidiwei Jewelry Co., Ltd.					
2	Dongguan Chengfen Jewelry Co., Ltd					
3	Yiwu Renting Jewelry Co., Ltd.					
4	Shenzhen Right Grand Jewelry Co., Ltd					
5	Yiwu Idun Import & Export Co., Ltd.					
6	Yiwu Chanfar Jewelry					
7	Yiwu Pengda Trade Co., Ltd.					
8	Shaoguan Wujiang Zuoyikaili					
9	Yiwu Polly Jewelry Company					
10	Yiwu Rinhou Jewelry Co., Ltd.					
11	Yiwu Yuemoon Jew.					
12	Wuzhou Foxi Jewelry Co., Ltd.					
13	Yiwu Passion Jewelry					
14	Yiwu Vshare Jewelry Co., Ltd					
15	Yiwu Beiya Jewelry Co., Ltd					
16	Yiwu Idun Import & Export Co.					

Zdroj: vlastní zpracování.

### Třetí kolo výběrového řízení

Ve třetím kole výběrového řízení probíhalo bodové hodnocení dodavatelů. K tomu, aby bylo možné provést hodnocení, bylo nejprve nutné získat informace k jednotlivým hodnotícím kritériím (cena zboží, rychlost odezvy, dodací lhůta, způsob platby, cena dopravy, záruční podmínky).

Tab. 3.6 Informace získané od dodavatelů

Číslo	Název společnosti	Cena produktů (USD)	Rychlost odezvy (dny)	Dodací lhůta (dny)	Způsob platby	Cena dopravy (USD)	Doba záruky (měsíce)	Nutnost vrácení produktu
1	Shenzhen Saidiwei Jewelry Co., Ltd.	188	2	8	Paypal	186	12	Ano
2	Dongguan Chengfen Jewelry Co., Ltd	195	5	7	Alibaba	149	0	-
3	Yiwu Renting Jewelry Co., Ltd.	189	2	10	Paypal	145	0	-
4	Shenzhen Right Grand Jewelry Co., Ltd	168	3	7	Alibaba	228	12	Ano
5	Yiwu Idun Import & Export Co., Ltd.	191	2	7	Alibaba	138	12	Ano

Zdroj: vlastní zpracování.

V předchozí tabulce se uvedené ceny vztahují na objednávku 120 kusů zboží. Rychlost odezvy zaznamenává počet dní, jak dlouho trvalo dodavateli reagovat na poptávku podniku. Získané údaje byly přetvořeny na příslušné body od 0 do 8 na základě tabulky 3.1.

Tab. 3.7 Bodové hodnocení

<b>Číslo</b>	<b>Název společnosti</b>	<b>Cena produktů</b>	<b>Rychlost odezvy</b>	<b>Dodací lhůta</b>	<b>Způsob platby</b>	<b>Cena dopravy</b>	<b>Záruka</b>
1	Shenzhenshi Saidiwei Jewelry Co., Ltd.	4	8	6	6	0	2
2	Dongguan Chengfen Jewelry Co., Ltd	2	2	8	4	6	0
3	Yiwu Renting Jewelry Co., Ltd.	4	8	6	6	8	0
4	Shenzhen Right Grand Jewelry Co., Ltd	8	6	8	4	0	2
5	Yiwu Idun Import & Export Co., Ltd.	4	8	8	4	8	2

Zdroj: vlastní zpracování.

Po ohodnocení dodavatelů příslušnými body následovalo vyhodnocení dosažených bodů s váhami sledovaných kritérií, které určují jejich důležitost. Tyto hodnoty a jejich součet obsahuje následující tabulka.

Tab. 3.8 Získané body vynásobené váhou daného kritéria a celkový počet bodů

Číslo	Název společnosti	Cena produktů	Rychlost odevy	Dodací lhůta	Způsob platby	Cena dopravy	Záruka	Celkový počet bodů
	Váha kritéria	0,30	0,10	0,10	0,15	0,15	0,20	
1	Shenzhenshi Saidiwei Jewelry Co., Ltd.	1,2	0,8	0,6	0,9	0	0,4	3,9
2	Dongguan Chengfen Jewelry Co., Ltd	0,6	0,2	0,8	0,6	0,9	0	3,1
3	Yiwu Renting Jewelry Co., Ltd.	1,2	0,8	0,6	0,9	1,2	0	4,7
4	Shenzhen Right Grand Jewelry Co., Ltd	2,4	0,6	0,8	0,6	0	0,4	4,8
5	YiwuIdun Import &Export Co., Ltd.	1,2	0,8	0,8	0,6	1,2	0,4	5

Zdroj: vlastní zpracování.

Na základě aplikace vlastní bodovací metody hodnocení dodavatelů na prvních třech místech skončily společnosti:

1. Yiwu Idun Import & Export Co., Ltd.
2. Shenzhen Right Grand Jewelry Co., Ltd
3. Yiwu Renting Jewelry Co., Ltd.

### **Čtvrté kolo výběrového řízení**

Tři nejlepší společnosti ze třetího kola výběrového řízení podnik kontaktoval s požadavkem odeslat vzorky. Všechny kusy došly v pořádku během slíbených termínů. Vizuální a technické kontroly prováděné na zboží neukázaly žádné nedostatky, nebyl důvod pochybovat o originalitě zboží.

Na základě tohoto principu byla vybrána dodavatelská společnost Yiwu Idun Import & Export Co., Ltd., která získala největší počet bodů. Kontakt ostatních dvou dodavatelů byl uložen v podniku pro případ, pokud by prvotní dodavatel v budoucnu nesplňoval požadavky podniku.

### **3.3 Podmínky realizace a přínosy**

Snahou návrhové části diplomové práce bylo definovat takový postup výběrového řízení dodavatelů, který je jednoduše aplikovatelný bez nutnosti investování velkého objemu finančních prostředků do komplexních počítačových nástrojů.

Metoda výběrového řízení dodavatele byla definována univerzálně, tzn. že je možné ji aplikovat nezávisle na typu objednaného zboží.

První, druhé a čtvrté kolo výběrového řízení probíhá stejným způsobem v případě nákupu zboží ze třetích zemí i v případě objednání zboží z členských států EU. Ve třetím kole bylo prováděno bodové hodnocení v závislosti na geografické poloze dodavatele, hodnocení probíhá odlišně, protože v obou případech jsou důležitá jiná kritéria.

Aplikace definované bodovací metody v praxi nemá žádné omezení. Metoda je snadno realizovatelná bez jakýchkoliv obtíží, pokud podnik získá všechny potřebné informace k jejímu provedení. Jednorázové náklady na vyhledávání dodavatelů, na získání příslušných informací k provádění hodnocení a na objednání vzorků jsou zanedbatelné.



Implementace dané metody do běžného používání bude pro podnik přínosná z několika důvodů:

1. Aplikací metody rozhodování o spolupráci s potenciálními obchodními partnery může probíhat systematicky na základě objektivně ověřitelných ukazatelů. Předchozí intuitivní rozhodnutí o protistranách mohou být eliminovány.
2. Rozdělením postupu výběrového řízení na čtyři kola je možné postupně redukovat počet potenciálních dodavatelů, bodové hodnocení bude prováděno pouze u těch dodavatelů, kteří splňují základní požadavky podniku, v závěrečné fázi se již vybírá ze tří dodavatelů. Tím je možné urychlit proces výběru.
3. Metoda umožňuje odstranit rizikový faktor vysoké závislosti podniku na jednom dodavateli.
4. Díky univerzálnosti metody může podnik rozšířit dodavatelský řetězec o nové produkty z oblasti módy.
5. Zajištěním minimálně tří dodavatelů (jeden prvotní + dva rezervní) na jeden produkt podnik odstraní množstevní a časové výkyvy v dodávkách, snižuje častou nedostupnost zboží na skladě způsobenou neschopností dodavatele dodat správné zboží ve správném množství ve správném čase na správné místo.
6. Dojde ke snížení celkových nákladů nákupu.
7. Optimalizace nákupní strategie vyvolává optimalizaci prodejních procesů. Díky stálé dostupnosti zboží na skladě podnik nepřijde o potenciální zisk a neztratí své stálé i nové zákazníky (zákazníci neodejdou ke konkurenčním firmám).
8. Plynulý prodejní proces znamená spokojenější zákazníky, kteří si na základě dobrých zkušeností vytvoří pozitivní obraz o podniku a stanou se loajálními zákazníky značky.
9. V konečném důsledku dojde ke zvýšení prodeje a zvýšení tržeb podniku.

Některé z přínosů mají pozitivní vliv na chod internetového obchodu hned po aplikaci metody (bod 1 – 6). Přínosy, které nejsou identifikovatelné hned (bod 7 – 9), je možné ověřit po uplynutí určité doby od používání metody sledováním prodejních statistik a pravidelnou kontrolou dostupnosti skladových položek (evidence skladu).

Co se týče ekonomických přínosů definovaného metodického postupu výběrového řízení, ty budou odlišné v závislosti na konkrétním produktu.

Je důležité si uvědomit, že aplikace definované metody výběru dodavatelů bude úspěšná pouze v případě splnění všech projednávaných hodnocení ve fázích výběru. Časová spolehlivost, úplnost a přesnost dodávky mají být vyhodnoceny pravidelně. Protože podnik zatím nemá široký sortiment a objednávka probíhá pouze několikrát do roka, je možné věnovat patřičnou pozornost každé objednávce. V budoucnu, pokud vyhodnocení všech objednávek bude nákladné, doporučuji podniku zaměřit se na objednávky zboží zajišťující vysoký obrat.

## Závěr

Tato diplomová práce byla napsána s cílem navrhnout zvýšení úrovně strategického rozhodování v nákupu firmy, včetně metodiky výběru dodavatelů.

První část byla věnována teoretickým východiskům strategického rozhodování a postavení nákupu v managementu firem, kde byly vysvětleny pojmy z oblasti obchodu, nákupu a jeho marketingového pojetí. Dále se kapitola věnovala nákupní strategii podniku. Poslední část této kapitoly se zabývala hodnocením a výběrem dodavatele s užitím metod hodnocení dodavatelů.

Další kapitola se orientovala na současný stav strategického rozhodování o nákupu ve firmě, jeho přednosti a nedostatky. První část se zabývala průběhem nákupního procesu a nákupní strategií vybraného internetového obchodu Náramky.cz. Dále byla zpracována PEST analýza, analýza nákupního chování a konkurence. Všechny poznatky byly nakonec shrnuty ve SWOT analýze.

Praktická část se zaměřovala na návrh změn v rozhodování o nákupu v organizaci a odhadem dosažitelných efektů. V první řadě byl vypracován pracovní postup výběrového řízení pro volbu dodavatele, který byl rozdělen do čtyř kol. První kolo sloužilo k verifikaci obchodního partnera. Ve druhém kole následovalo kontaktování již prověřených dodavatelů z prvního kola. V této fázi museli dodavatelé splnit stanovená kritéria, která se týkala možností dopravy, komunikace v anglickém jazyce a ochoty poskytnout dokumentaci objednaného zboží a poslání vzorku. Ve třetím kole výběrového řízení bylo prováděno bodové hodnocení s vlastními definovanými kritérii. Dodavatelé ze třetích zemí i z EU měli jiná hodnotící kritéria, která byla v této kapitole specifikována. Bodové hodnocení bylo navrženo v rozmezí bodů na stupnici od 0 do 8 bodů, kdy 8 bodů získala nejlepší varianta a 0 bodů získala nejhorší varianta. Poté, co byla definována kritéria, byly určeny jednotlivé váhy podle současného rozhodování majitele. Dodavatelé, kteří získali největší počet bodů, postoupili do čtvrtého kola, kde byl již prověřován konkrétní vzorek zboží a podle výsledku byl vybrán jeden hlavní dodavatel.

Při aplikaci této metody v praxi byli v prvním kole vyhledávání potenciální dodavatelé ze třetích zemí pomocí internetové platformy Alibaba.com. Zde byly vizualizovány kroky postupu pro získání prvotních informací o potenciálních dodavatelích.

Do druhého kola bylo vybráno 16 potenciálních dodavatelů. Následně byla sestavena tabulka, která obsahovala kritéria stanovená pro druhé kolo. Zadané požadavky splnilo jen pět dodavatelů, kteří se automaticky dostali do třetího kola. Zde již probíhalo bodové hodnocení dodavatelů na základě získaných informací. Hodnotícími kritérii byly cena produktu, rychlost odezvy, dodací lhůta, způsob platby, cena dopravy a doba záruky, do které se počítá i nutnost vrácení produktu. Po ohodnocení dodavatelů příslušnými body následovalo vyhodnocení dosažených bodů pomocí vah sledovaných kritérií. Na základě aplikace této bodovací metody byli vybráni do čtvrtého kola tři nejlepší dodavatelé. Ti byli kontaktováni s požadavkem o zaslání vzorku, následné kontroly prováděné na zboží neukázaly žádné nedostatky. Nejlepším dodavatelem se stala společnost Yiwu Idun Import & Export Co., Ltd., která získala největší počet bodů. Kontakt na další dva dodavatele, kteří skončili na druhém a třetím místě, byl uložen v podniku a stali se z nich dva rezervní dodavatelé. V úplném závěru této práce byly popsány podmínky realizace a přínosy pro podnik po použití definované metody bodování.

Výsledky této diplomové práce mohou sloužit jako podnět pro hodnocení potenciálních dodavatelů, navrhovaný postup je jednoduše aplikovatelný bez nutnosti investování finančních prostředků a mohou jej využívat i další podniky.

## Seznam zdrojů

- [1] MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4780-4.
- [2] ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada, 2009. Manažer. ISBN 978-80-247-2049-4.
- [3] PRAŽSKÁ, Lenka a Jiří JINDRA. *Obchodní podnikání*. 2. přeprac. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-726-1059-7.
- [4] GROS, Ivan. *Velká kniha logistiky*. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická v Praze, 2016. ISBN 978-807-0809-525.
- [5] PERNICA, Petr. *Logistika pro 21. století: (Supply chain management)*. Praha: Radix, 2005. ISBN 80-86031-59-4.
- [6] LAMBERT, Douglas M., James R. STOCK a Lisa M. ELLRAM. *Logistika: příkladové studie, řízení zásob, přeprava a skladování, balení zboží*. 2. vyd. Brno: CP Books, 2005. Business books (CP Books). ISBN 80-251-0504-0.
- [7] SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 3. přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003. Expert (Grada). ISBN isbn80-247-0515-x.
- [8] TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Řízení výroby a nákupu*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1479-0.
- [9] TOMEK, Gustav a Jan TOMEK. *Nákupní marketing*. Praha: Grada, 1996. ISBN isbn80-856-2396-x.
- [10] GROS, Ivan a Stanislava GROSOVÁ. *Tajemství moderního nákupu*. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická, 2006. ISBN 80-7080-598-6.
- [11] KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 80-247-1545-7.
- [12] GROS, Ivan. *Nákup*. Přerov: Vysoká škola logistiky o.p.s., 2018. Dostupné z: intranet Vysoká škola logistiky o.p.s
- [13] TOMEK, Jan a Jiří HOFMAN. *Moderní řízení nákupu podniku*. Praha: Management Press, 1999. ISBN 80-859-4373-5.

- [14] ČERVENÝ, Radim. *Strategie nákupu: krok za krokem*. V Praze: C.H. Beck, 2013. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-414-8.
- [15] SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3494-1.
- [16] LUKOSZOVÁ, Xenie. *Nákup a jeho řízení*. Brno: ComputerPress, 2004. Vysokoškolské učebnice (ComputerPress). ISBN isbn80-251-0174-6.
- [17] SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9.
- [18] FIALA, Petr. *Modelování dodavatelských řetězců*. Praha: Professional Publishing, 2005. ISBN 80-864-1962-2.
- [19] ČUJAN, Zdeněk a Zdeněk MÁLEK. *Výrobní a obchodní logistika*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. ISBN isbn978-80-7318-730-9.
- [20] NENADÁL, Jaroslav. *Management partnerství s dodavateli: nové perspektivy firemního nakupování*. Praha: Management Press, 2006. ISBN isbn80-7261-152-6.
- [21] ČUJAN, Zdeněk. *Výrobní a obchodní logistika: studijní opory pro kombinované studium*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2010. ISBN 978-80-7318-906-8.
- [22] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD: *Hlavní makroekonomické veličiny* [online]. 2020 [cit. 2021-5-7]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/hmu\\_cr](https://www.czso.cz/csu/czso/hmu_cr)
- [23] Zrealizovali sme prieskum nákupného správania Čechov na internete. *Pricemania.sk* [online]. 2017 [cit. 2021-5-12]. Dostupné z: <https://www.pricemania.sk/blog/zrealizovali-sme-prieskum-nakupneho-spravania-cechov-na-internete/>
- [24] Daňový portál. *Měsec.cz* [online]. [cit. 2021-5-9]. Dostupné z: <https://www.mesec.cz/danovy-portal/>
- [25] Označení CE a související předpisy. *BusinessInfo.cz* [online]. 2006 [cit. 2021-5-7]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/oznaceni-ce-a-souvisejici-predpisy/>
- [26] *Alibaba.com* [online]. [cit. 2021-5-8]. Dostupné z: [https://www.alibaba.com/products/bracellet.html?IndexArea=product\\_en&clusterId=6500042834](https://www.alibaba.com/products/bracellet.html?IndexArea=product_en&clusterId=6500042834)

[27] NĚMCOVÁ, Veronika. Zdražení malých zásilek z Číny a dalších třetích zemí se o půl roku odkládá. *Měšec.cz* [online]. 2020 [cit. 2021-5-9]. Dostupné z: <https://www.mesec.cz/clanky/zdrazeni-malych-zasilek-z-ciny-a-dalsich-tretich-zemi-se-o-pul-roku-odklada/>

[28] Paypal Policy Agreements. *PayPal.com* [online]. [cit. 2021-5-12]. Dostupné z: <https://www.paypal.com/cz/webapps/mpp/ua/archive-policies-full>

[29] Help Center for Buyers. *Alibaba.com* [online]. [cit. 2021-5-12]. Dostupné z: <https://service.alibaba.com/page/home?pageId=122&language=en>

[30] Ochrana spotřebitelů. *WesternUnion.com* [online]. [cit. 2021-5-12]. Dostupné z: <https://www.westernunion.com/cz/cz/faq-consumer-protection.html>

[31] SLATER, Matt. What is a China AIC? *ChinaCheckup.com* [online]. 2013 [cit. 2021-5-12]. Dostupné z: <https://www.chinacheckup.com/blogs/articles/china-aic>

## Seznam grafických objektů

### Seznam grafů

Graf 2.1 Vývoj prodeje v roce 2017 .....	36
Graf 2.2 Procentuální rozdělení vývoje prodeje v roce 2017 .....	37

### Seznam obrázků

Obr. 1.1 Nákupní proces .....	16
Obr. 1.2 Typy nákupních situací .....	19
Obr. 3.1 Nakupovaný produkt .....	58
Obr. 3.2 Alibaba.com .....	59

### Seznam tabulek

Tab. 1.1 Výhody prodávající a nakupující strany .....	12
Tab. 1.2 Dopad a výskyt rizika .....	25
Tab. 1.3 Srovnání předností a nevýhod .....	29
Tab. 1.4 Hodnotící bodová stupnice .....	30
Tab. 1.5 Kritéria .....	31
Tab. 2.1 Vývoj ukazatelů .....	41
Tab. 2.2 SWOT analýza .....	46
Tab. 3.1 Hodnotící kritéria v případě dodavatelů z třetí země .....	52
Tab. 3.2 Váha kritérií v případě dodavatelů z třetí země .....	53
Tab. 3.3 Hodnotící kritéria v případě dodavatelů z EU .....	56
Tab. 3.4 Váha kritérií v případě dodavatelů z EU .....	57
Tab. 3.5 Společnosti hodnocené ve 2. kole výběrového řízení .....	60
Tab. 3.6 Informace získané od dodavatelů .....	61
Tab. 3.7 Bodové hodnocení .....	62
Tab. 3.8 Získané body vynásobené váhou daného kritéria a celkový počet bodů .....	63



## **Seznam zkratek**

- B2B označení pro obchodní vztahy mezi společnostmi
- B2C označení pro obchodní vztahy mezi obchodními společnostmi a koncovými zákazníky
- C2C označení pro obchodní vztahy mezi spotřebiteli
- DHL expresní dopravní služba
- DPH daň z přidané hodnoty
- EHP Evropský hospodářský prostor
- EU Evropská unie
- USD americký dolar

<b>Autorka</b>	<b>Bc. Iveta Zapletalová</b>
<b>Název DP</b>	<b>Volba nákupní strategie firmy</b>
<b>Studijní obor</b>	<b>Logistika a řízení dopravních procesů</b>
<b>Rok obhajoby DP</b>	<b>2021</b>
<b>Počet stran</b>	<b>60</b>
<b>Počet příloh</b>	<b>-</b>
<b>Vedoucí DP</b>	<b>doc. Ing. Stanislava Grosová, CSc.</b>
<b>Anotace</b>	<p>Diplomová práce se zabývá volbou nákupní strategie firmy a je rozdělena do tří kapitol. Úvodní kapitola popisuje teoretická východiska strategického rozhodování a postavení nákupu v managementu firem. Druhá kapitola definuje současný stav strategického rozhodování o nákupu ve firmě, přednosti a nedostatky. Poslední kapitola obsahuje vlastní návrh změn v rozhodování o nákupu v organizaci, odhad dosažitelných efektů a podmínky realizace.</p> <p>Cílem diplomové práce je navrhnout zvýšení úrovně strategického rozhodování v nákupu firmy, včetně metodiky výběru dodavatelů.</p>
<b>Klíčová slova</b>	nákup, nákupní strategie, strategické rozhodování, výběr dodavatelů
<b>Místo uložení</b>	ITC (knihovna) Vysoké školy logistiky v Přerově
<b>Signatura</b>	