

# Obchodní operace

Téma: Obchodní operace v oblasti nákupního  
procesu



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**

OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

**Ing. Radka Bauerová, Ph.D.**

Přednáška č. 8

17. 4. 2024

# Obsah přednášky

1. Nástroje nákupního marketingu,
2. nákupní formy a cíle v rámci rozhodování o nákupu,
3. nákupní rozhodovací proces,
4. faktory ovlivňující proces rozhodování,
5. řízení vztahů s dodavateli,
6. legislativa v nákupním procesu,
7. typy smluv používaných v obchodních operacích.



## UVEDENÍ DO TÉMATU

Jaké jsou hlavní faktory, které ovlivňují rozhodnutí o získávání zdrojů (dodavatelů) v maloobchodě v dnešní digitalizované ekonomice?

Jaký vliv má udržitelnost na výběr dodavatelů v maloobchodním sektoru a jaké praktiky jsou v této oblasti považovány za nejlepší?

Jaké technologie se stávají klíčovými pro efektivní správu dodavatelského řetězce v maloobchodě a jakým způsobem tyto technologie transformují tradiční modely zásobování?



# Obchodní operace v oblasti nákupního procesu

- Nástroje nákupního marketingu.
- Nákupní formy a cíle v rámci rozhodování o nákupu.
- Nákupní rozhodovací proces.
- Faktory ovlivňující proces rozhodování.



# SPECIFIKACE NÁKUPNÍHO MARKETINGU



SLEZSKÁ  
UNIVERSITA

Na dnešním mezinárodním trhu společnosti často využívají **globální zásobování**. Globální získávání zdrojů zahrnuje **uzavírání smluv na nákup zboží a služeb od dodavatelů z celého světa**. Global sourcing vyžaduje, aby společnosti přijaly nové myšlení, některé dokonce musí reorganizovat své operace. Podniky, které získávají zdroje z více nadnárodních lokalit, by měly mimo jiné zefektivnit nákupní proces a minimalizovat cenové rozdíly způsobené náklady na pracovní sílu, cly, daněmi a kolísáním měn. (Kurtz a kol., 2009)

**Výstupem** nákupního procesu organizace je **nákup zboží a služeb na podporu provozu firmy nebo výroby dalších produktů**. Vztahy mezi nákupčími a prodejci zahrnují spolupráci mezi společnostmi s cílem poskytnout výhody, které jsou výhodné pro obě strany. Mezi tyto výhody mohou patřit (Boone a Kurtz, 2014):

- Nižší ceny spotřebního materiálu.
- Rychlejší dodání zásob.
- Vyšší kvalita a spolehlivost.
- Vlastnosti produktu na míru.
- Výhodnější podmínky financování.

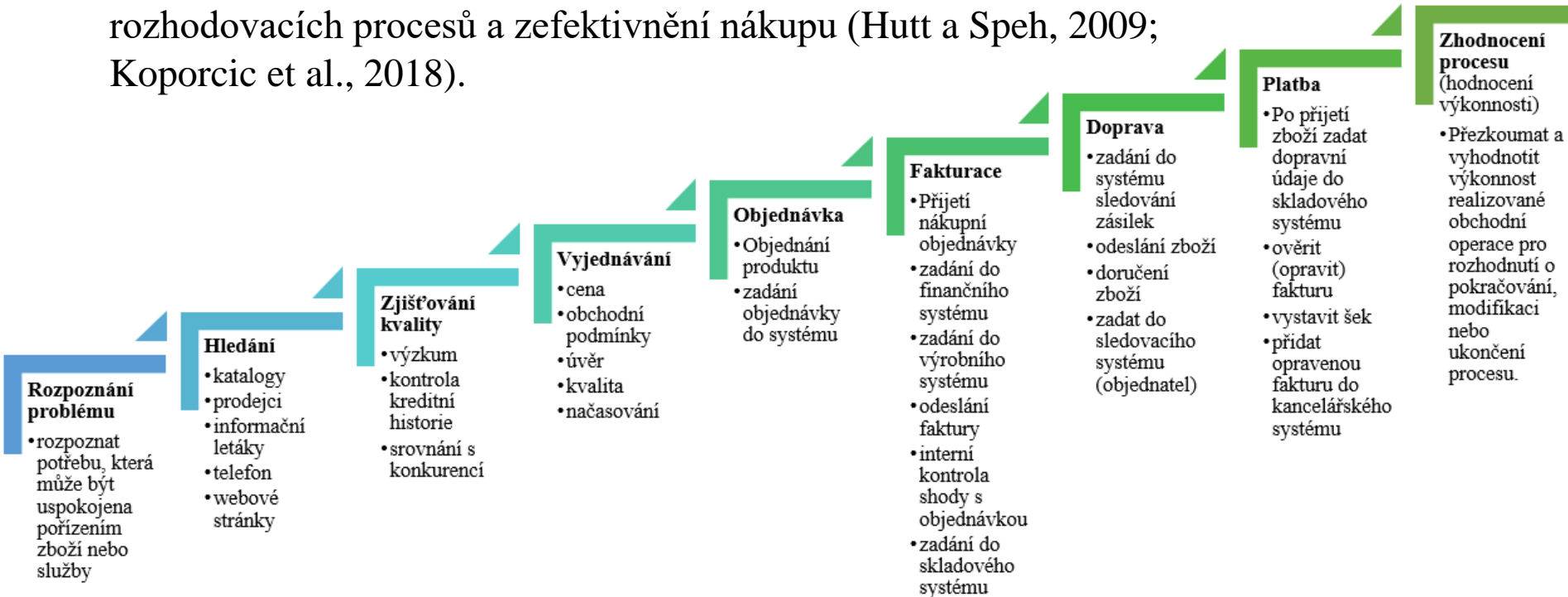
Pochopení dynamiky nákupního chování organizací je klíčové pro **identifikaci ziskových tržních segmentů, lokalizaci nákupních vlivů v rámci těchto segmentů a efektivní a účinné oslovení nákupčích organizací s nabídkou, která odpovídá jejich potřebám** (Hutt a Speh, 2017).

# NÁKUPNÍ ROZHODOVACÍ PROCES



SLEZSKÁ  
UNIVERZITA  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

- Základní charakteristikou nákupního procesu B2B je **důležitost budování a udržování úzkých a dlouhodobých vztahů** → vede k usnadnění rozhodovacích procesů a zefektivnění nákupu (Hutt a Speh, 2009; Koporčic et al., 2018).



# JE NÁKUPNÍ PROCES NA B2B TRHU VŽDY STEJNÝ?



# NÁKUPNÍ FORMY



SLEZSKÁ  
UNIVERZITA  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

- Organizace, které mají s nákupem určitého produktu již zkušenosti, přistupují k rozhodování zcela jinak než ty, které nakupují poprvé → pozornost se proto musí soustředit spíše na nákupní situace než na produkty. (Hutt a Speh, 2017)
- Nákup na B2B trhu může mít různé podoby v závislosti na řadě faktorů, které mohou zahrnovat vnitřní a vnější vlivy (Hall, 2017).

## Nový nákup



## Modifikovaný nákup



## Přímý opakovaný nákup





# NOVÝ NÁKUP



SLEZSKÁ  
UNIVERZITA  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

V případě, kdy jsou nákupčí organizace konfrontováni s novou nákupní situací, nacházejí se ve fázi rozhodování, kterou můžeme označovat jako rozsáhlé řešení problému → nejsou přesně definovaná kritéria pro porovnávání alternativních produktů/dodavatelů, nejsou ani silné predispozice k určitému řešení.

## Přístupy k rozhodování o nákupu (Hutt a Speh, 2017):

- **Posuzování nového nákupu** – zde čelí firmy největší míře nejistoty, protože výrobek může být technicky složitý, hodnocení alternativ obtížné a jednání s novým dodavatelem má nepředvídatelné aspekty. Je zde prováděno množství vyhledávání informací a využití formálních nástrojů při hodnocení klíčových aspektů nákupních rozhodnutí.
- **Strategický nákup** – takový nákup má pro firmu mimořádný strategický a finanční význam. Vyznačuje se například tím, že nákupčí vnímá, že rozhodnutí provází rychlé tempo technologických změn, zvyšuje se úsilí při hledání, hledání se soustředí do kratšího časového období.



# MODIFIKOVANÝ NÁKUP



SLEZSKÁ  
UNIVERZITA  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

Rozhodovací orgány organizace se domnívají, že mohou získat **významné výhody přehodnocením alternativ**. Je charakteristický snahou přizpůsobit produkty **měnicím se požadavkům zákazníka** (kupující požaduje dílčí změny). Nákupní proces se stává složitějším (podílí se více útvarů). Je specifický tím, že pokud dodavatel není schopen akceptovat požadavky odběratele, tak se spolupráce ukončí.

**Přístupy k rozhodování o nákupu** (Hutt a Speh, 2017):

- **Jednoduchý modifikovaný opakovaný nákup** – zahrnuje úzký soubor alternativ výběru a mírné množství vyhledávání informací i analýz. Kupující se soustředí na potenciál dlouhodobých vztahů s dodavateli.
- **Komplexní modifikovaný opakovaný nákup** – zahrnuje velký soubor alternativ výběru a představuje jistou nejistotu. Aktivní vyhledávání informací, použití sofistikovaných analytických technik a pečlivé zvažování dlouhodobých potřeb.



# OPAKOVANÝ NÁKUP



SLEZSKÁ

Rutinní řešení problémů je rozhodovací proces, který se používá při přímém opakovaném nákupu, kdy nákupčí uplatňují **dobře stanovená kritéria výběru**, která byla v průběhu času upřesňována, protože si nákupčí vytvořili predispozice k nabídkám jednoho nebo několika pečlivě prověřených dodavatelů. Nákupní oddělení řeší situace přímého nákupu běžným výběrem dodavatele ze seznamu schválených dodavatelů a následným zadáním objednávky (například počítačové a kancelářské potřeby, položky údržby a oprav, cestovní služby )

**Přístupy k rozhodování o nákupu** (Hutt a Speh, 2017):

- **Kauzální** – nezahrnují žádné vyhledávání nebo analýzu informací a produkt je méně důležitý, důraz je kladen pouze na předání objednávky.
- **Rutinní rozhodnutí s nízkou prioritou** – jsou o něco důležitější než kauzální přístup a zahrnuje mírné množství analýz. Při tomto typu se můžeme podívat na jiné zdroje nebo alternativní metody výroby, abychom se ujistili, že na trhu nejsou k dispozici žádné nové technické vymoženosti.



# NÁKUPČÍ (MALOOBCHODNÍ)



SLEZSKÁ  
UNIVERZITA  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

Hraje klíčovou roli v procesu řízení produktů všech maloobchodních společností. Jejich úkolem je uskutečňovat prostřednictvím portfolia produktů (sortimentu) identitu značky maloobchodního řetězce. Nákupčí vyvíjejí, vytvářejí a nakupují produkty do svého portfolia. K výkonu role nákupčího jsou zapotřebí různé **dovednosti a kompetence** (Fernie et al., 2015):

- Schopnost **pochopit a předvídat potřeby a přání** spotřebitelů a následně sestavit sortiment výrobků, který odpovídá požadavkům spotřebitelů.
- Tvůrčí a analytické schopnosti při **předvídání trendů**.
- Schopnost **analyzovat aktivity konkurence**.

Role nákupčího v maloobchodě je komplexní a rozsáhlá, přesto lze identifikovat tři významné odpovědnosti: **sestavení sortimentu, výběr dodavatelské základny, off-shore sourcing.**



# SESTAVENÍ SORTIMENTU



SLEZSKÁ  
UNIVERZITA  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

Produktová řada musí splňovat tři specifické věci – **zohlednit požadavky zákazníků, přinášet zisk a diferenciacní výhodu** (Fernie et al., 2015)

- Nákupčí vypracuje plán nákupu, který stanovuje jasné pokyny ohledně typů výrobků a značek, které mají být nakoupeny s informacemi o úrovni marže, které je třeba dosáhnout → slouží k usměrňování a informovanému rozhodování o výběru dodavatele.

## 1. ZOHLEDNĚNÍ POŽADAVKŮ ZÁKAZNÍKŮ

- Sortiment musí uspokojovat potřeby zákazníků a zároveň jim nabízet možnost volby v podobě variant výrobků, značek, cen, kvality a výkonových charakteristik.
- V rámci určitého segmentu zákazníků a přesné kategorie výrobků se kupující snaží vyhovět všem eventualitám tím, že sestaví sortiment výrobků, který zákazníkům poskytne dostatečný výběr.



# SESTAVENÍ SORTIMENTU



## 2. ZAJIŠTĚNÍ ZISKOVOSTI

- Sortiment výrobků je sestaven tak, aby poskytoval maloobchodníkovi maximální možnosti zisku, což je složitý úkol → spolupráce s merchandiserem, který má za úkol sledovat, kontrolovat a zajišťovat finanční výkonnost sortimentu. Ve spolupráci (nákupčí a merchandiser) následně:
  - stanoví cílové **marže**, které určují jak maximální cenu, kterou může maloobchodník zaplatit dodavateli, tak cenu/objem zboží, které musí maloobchodník prodat zákazníkům.

Na základě cílových marží, pak nákupčí musí sestavit sortiment výrobků, který splňuje následující hlediska (Ferne et al., 2015):

- **Cena** – vstupní i výstupní ceny, která odpovídá očekáváním a rozpočtům zákazníků + dostatečná variabilita výběru mezi oběma cenovými extrémy.
- **Značka** – případně ucelená kombinace dodavatelských a vlastních značek, která uspokojí očekávání a poptávku spotřebitelů, ale také zajistí dostatečnou úroveň zisku.

## 2. ZAJIŠTĚNÍ ZISKOVOSTI

- **Akční slevy** – většina prodejců nabízí nějakou formu akční slevy nebo snížení ceny na konci sezóny. Tato snížení cen slouží k uspokojování touhy zákazníků po „výhodné koupi“ a „dobrém obchodu“. Akce a snížení cen mohou mít škodlivý dopad na cílové marže, pokud nejsou pečlivě řízeny. Je velmi důležité, aby nákupčí co nejvíce počítali se snížením cen na začátku nákupního cyklu, aby je bylo možné zahrnout do finanční prognózy.
- **Dostupnost** – nemá smysl vyvíjet vynikající produkt, který není možné vyrábět v dostatečném množství, aby byla uspokojena poptávka spotřebitelů. Nákupčí musí zvážit nejen pravděpodobnou úroveň poptávky po výrobku, ale také to, zda jeho dodavatelé mohou plně splnit cíle dostupnosti, které musí výrobek splnit, aby dosáhl požadované úrovně zisku.

## 3. DIFERENCIAČNÍ VÝHODA

Sortiment výrobků musí maloobchodníkovi poskytovat určitou formu dobré konkurenční výhody. Není výhodné, aby nákupčí sestavil sortiment, který pouze kopíruje sortiment, který již je k dispozici u jiných prodejců.

- Nákupčí musí zajistit, aby sortiment výrobků nabízel odpovídající **úroveň odlišení, odlišnosti a přínosu pro společnost.**

Existují dva hlavní způsoby, jak může nákupčí zajistit pro svou společnost přesvědčivou diferenciační výhodu (Fernie et al., 2015):

- **Poskytovat něco, co je na trhu exkluzivní a jedinečné** – například navázáním spolupráce s přední značkou výrobce. Skutečnost, že jedinečný výrobek výrobce je k dispozici pouze u určitého prodejce, je silným prostředkem k zajištění loajality k tomuto prodejci.
- **Dosáhnout diferenciací a zároveň dosáhnout vyššího ziskového rozpětí** – toho je možné dosáhnout vývojem limitovaných edic výrobků (omezené množství po omezenou dobu). Jejich krátká „trvanlivost“ slouží k udržení angažovanosti zákazníků a zajišťuje tak určitou úroveň loajality.



# Obchodní operace v oblasti nákupního procesu

- Faktory ovlivňující proces rozhodování o výběru dodavatele.
- Řízení vztahů s dodavateli.



# VÝBĚR DODAVATELSKÉ ZÁKLADNY



SLEZSKÁ  
UNIVERZITA  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ

- Za **identifikaci, výběr a navázání vztahů s dodavatelskou základnou** je v zásadě odpovědný nákupčí.
- Výběr dodavatelské základny je složitý úkol → jen velmi málo maloobchodních společností **vlastní svou dodavatelskou základnu**, ty které ji mají, jsou většinou výrobci, kteří se integrovali do maloobchodu a distribuce jako součásti svého hlavního obchodního modelu.
- S **integrací výroby a maloobchodu** se nejčastěji setkáváme v odvětví luxusního maloobchodu (Louis Vuitton, Hermès), u výrobců luxusního zboží, kteří se následně integrovali, aby převzali přímou kontrolu nad maloobchodním prodejem svých značek.



Jak nazýváme tuto situaci? Již jsme o tom hovořili, když jsme se bavili o snižování podnikatelského rizika. 😊

# VÝBĚR DODAVATELSKÉ ZÁKLADNY



SLEZSKÁ  
UNIVERZITA  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

## GLOBALNÍ SÍŤ MALOOBCHODNÍCH PRODEJEN

- V současnosti společnosti rozvíjejí celosvětovou síť maloobchodních prodejen a následně začaly získávat vlastnictví významných dodavatelů → získávají kontrolu nad dodržováním standardů kvality výrobků a stabilizují jejich dostupnost.
- Přímé vlastnictví dodavatelské základny pomáhá udržet si exkluzivitu a zabránit přístupu konkurence, zároveň zlepšuje flexibilitu při reakci na tržní příležitosti, což vede ke zvýšení marží.

Luxusní značky, jako je například Giorgio Armani, začínaly jako návrhářská společnost a k výrobě a prodeji svého zboží využívaly externí dodavatele a externí skladníky. Společnost však brzy vytvořila celosvětovou síť maloobchodních prodejen a poté začala získávat vlastnictví důležitých dodavatelů.

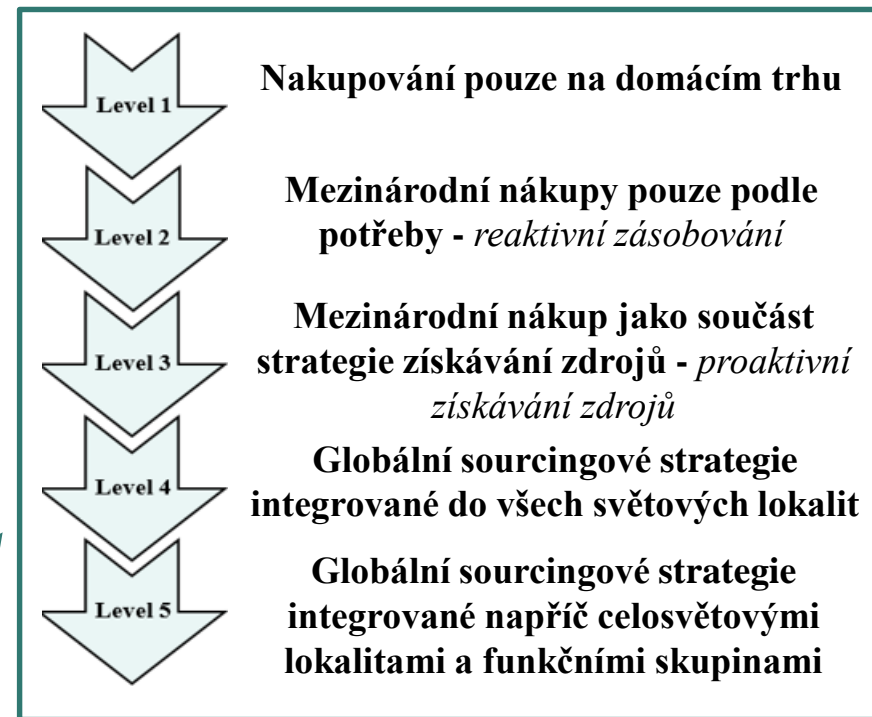
# STRATEGIE ZÍSKÁVÁNÍ ZDROJŮ



SLEZSKÁ  
UNIVERZITA

- Zásobování je proces určování způsobu, místa a času nákupu hotových výrobků. Sourcing není považován pouze za obchodní funkci získávání výrobků za požadované ceny, ale za nedílnou součást strategie organizace (Zeng, 2000).
- Globální zásobování se objevilo na počátku 70. let 20 století díky tomu, že se začaly realizovat výhody nákupu v zahraničí spojené s nízkými náklady na výrobu v méně rozvinutých zahraničních zemích (Mathyssens et al., 2006).
- V případě zásobování můžeme mluvit o **pěti úrovních získávání zdrojů** (Ferne et al., 2015).

Obrázek č. 1: Úrovně získávání zdrojů



Zdroj: Fernie et al., 2015, s. 179; vlastní úprava

# OFF-SHORE SOURCING

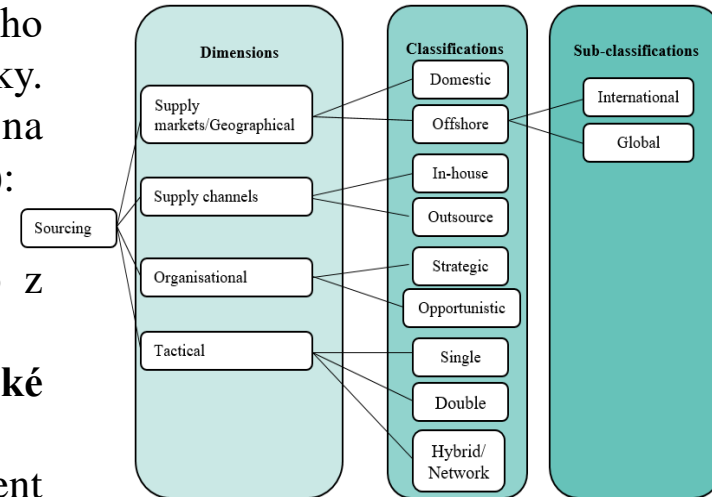


SLEZSKÁ  
UNIVERZITA  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

V minulosti došlo k významné **restrukturalizaci geografie dodávek pro maloobchodníky z vyspělých ekonomik**. **Nárůst nákladů na pracovní sílu, změny ve výrobních možnostech a také změna aspirací pracovníků** vedly k tomu, že většina vyspělých ekonomik se při výrobě a dodávkách zboží prodávaného v jejich maloobchodních prodejnách spoléhá na jiné ekonomiky. Při vytváření strategií zásobování musí maloobchodníci myslet na celou řadu aspektů. Mezi ně patří následující (Ferne et al., 2015):

- **Odkud budou čerpat** (geografie dodavatelské základny).
- Zda budou dodavatelské kanály z **vlastních zdrojů**, nebo z **outsourcingu**.
- Je třeba rozhodnout, zda vztahy s dodavateli budou **strategické** a dlouhodobé, nebo **oportunistické** a krátkodobé.
- Důležité je taktické rozhodnutí, zda se pro daný sortiment výrobků bude využívat jeden dodavatel, dva dodavatelé nebo více dodavatelů.

Obrázek č. 2: Klasifikace zdrojů



Zdroj: Ferne et al., 2015, s. 179; vlastní úprava

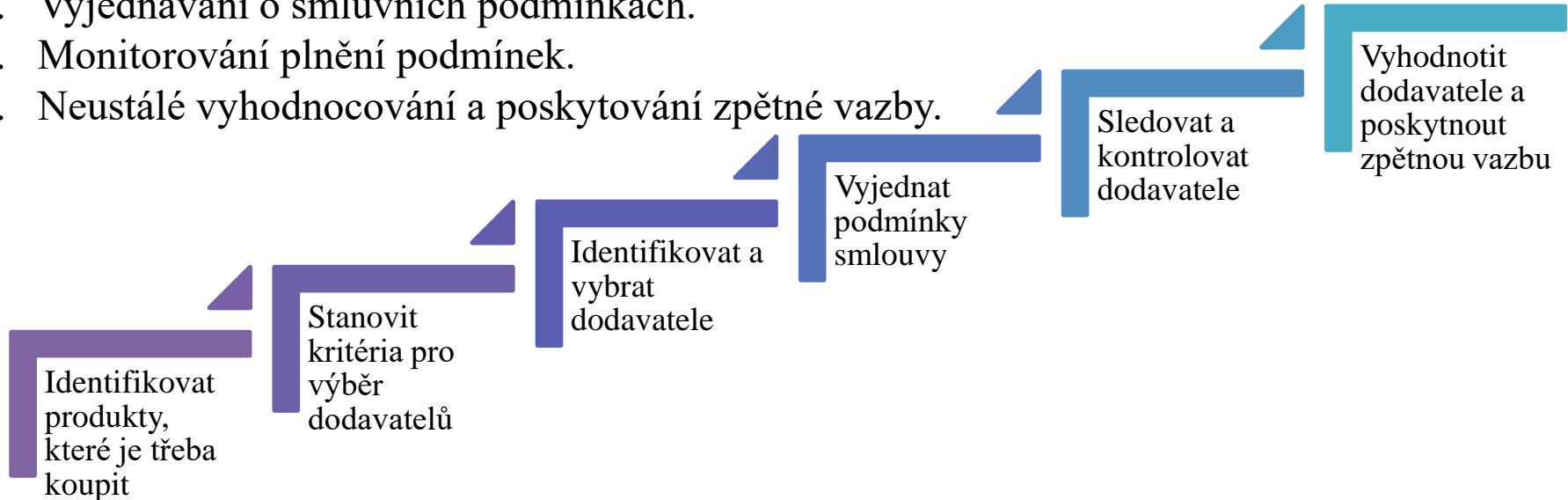
# PROCES VÝBĚRU DODAVATELE



SLEZSKÁ  
UNIVERZITA  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

Skládá se ze šesti kroků (Ravindran a Warsing, 2016):

1. Určení, zda se má položka vyrábět, nebo nakupovat.
2. Definování různých kritérií pro výběr dodavatelů.
3. Výběr správného dodavatele.
4. Vyjednávání o smluvních podmínkách.
5. Monitorování plnění podmínek.
6. Neustálé vyhodnocování a poskytování zpětné vazby.



# POSTUPY PRO ROZVOJ NOVÝCH VZTAHŮ S DODAVATELI



SLEZSKÁ

Proces rozvoje nových dodavatelských vztahů má několik fází (Fernie et al., 2015):

1. Počáteční průzkum za účelem identifikace možných dodavatelů, získaných ze sekundárních zdrojů, doporučení trhu a předchozích zkušeností.
2. Navázání prvních kontaktů s potenciálními dodavateli přímo nebo prostřednictvím svých mezinárodních center s cílem prohlédnout si výrobní zařízení a získat vzorky výrobků. Maloobchodní prodejci obvykle vypracovávají standardní postupy pro hodnocení potenciálních dodavatelů.

V posledních letech, původně pod vlivem agendy společenské odpovědnosti firem (CSR), maloobchodníci v rámci rozhodování o výběru dodavatelů pečlivěji uvažují **etické a environmentální chování svých dodavatelů**.

Co je to **ESG report**? Jakou má spojitost s rozvojem nových vztahů s dodavateli?

**Provádět průzkum s cílem identifikovat potenciální dodavatele.**  
K tomu mohou využívat adresáře dodavatelů, odborný tisk, specializované agenty, obchodní smlouvy a také své osobní kontakty.

**Provést úvodní dotazování u potenciálních dodavatelů.**  
Obvykle se jedná o to, že kupující nebo jeho zástupce uzavře přímou smlouvu s dodavatelem, aby se obecně informoval o jeho schopnostech.

**Navštívit továrnu dodavatele, aby si prohlédl zařízení, a pokud je vyhovující/vhodné.**

**Vyžádat si vzorky pro testování/analýzu, případně na základě vlastních specifikací výrobku stanovených maloobchodníkem.**

**Vyjednat a dohodnout obchodní podmínky.**

**Vyzkoušejte sortiment výrobků a poskytněte zpětnou vazbu o jejich výkonu.**

Účelem této fáze je změřit reakci zákazníků na výrobek dodavatele, zejména z hlediska množství. Kromě toho zkušební fáze umožní odběrateli také zhodnotit a sdělit kompetence dodavatele v řízení jeho části dodavatelského řetězce.

**Rozhodnout o pokračování nebo přerušení vztahu.**  
To se zakládá nejen na úspěšnosti, s jakou dodavatel napoprvé uspokojil požadavky maloobchodníka, ale také na tom, do jaké míry byl flexibilní a reagoval na zpětnou vazbu maloobchodníka.

# KRITÉRIA PRO VÝBĚR DODAVATELŮ – šest klíčových oblastí



ST.F.Z.SKÁ

Kromě faktorů, které jsou relevantní pro výkonnost potenciálního dodavatele v oblasti udržitelnosti, bude kupující hodnotit dodavatele také ve vztahu k šesti klíčovým oblastem. Těmito oblastmi jsou pověst dodavatele, portfolio výrobků, obchodní podmínky, technologie a kompetence dodavatelského řetězce, marketingová podpora a hodnocení výkonnosti dodavatele. (Ferne et al., 2015)

## **Pověst dodavatele**

Pověst dodavatele je pro všechny kupující zásadním faktorem. Při hodnocení se bude přihlížet k pověsti vrcholového managementu a zaměstnanců dodavatele, k výsledkům v oblasti kvality, dodávek a marží, jakož i v oblastech, jako je bezpečnost a etické normy. Pověst potenciálního dodavatele lze pravděpodobně nejlépe doložit na základě přezkoumání jeho současného portfolia zákazníků. Počet a pověst jeho zákazníků a míra, do jaké mohou být tito zákazníci významnými konkurenty, budou mít jistě silný dopad na jakékoli hodnocení pověsti a postavení dodavatele na trhu. (Ferne et al., 2015)

## **Portfolio produktů**

Větší úspory z rozsahu a lepší marže lze zajistit, pokud je dodavatel schopen poskytnout širší základnu výrobků. Kupující se proto bude zajímat o typy výrobků, které by mohl nový dodavatel poskytovat. Kupující se také zajímají o schopnost dodavatele vyvíjet výrobky. Zásadní bude také posouzení standardů kvality dodavatele, zatímco úvahy o tom, do jaké míry může dodavatel poskytovat exkluzivní sortiment, zajímají i maloobchodníky, kteří vyžadují diferencovanou nabídku výrobků. (Ferne et al., 2015)



# KRITÉRIA PRO VÝBĚR DODAVATELŮ



SLEZSKÁ

## **Termín obchodu**

Základním požadavkem každého procesu výběru kupujícího je zohlednění cenové struktury, kterou dodavatel používá. Pokud kupující představuje velkého a silného maloobchodního prodejce, je velmi pravděpodobné, že finanční hodnocení potenciálního dodavatele přesáhne úvahy o jeho schopnosti poskytnout konkurenceschopnou nákladovou cenu. Tito odběratelé budou posuzovat, do jaké míry je jeden dodavatel ve srovnání s jiným schopen finančně podpořit marketingové kampaně, propagační akce, slevy a rabaty za splnění objemových prodejních cílů.

## **Kompetence v oblasti technologií a dodavatelského řetězce**

Kupující také pečlivě posoudí technologické schopnosti každého nového dodavatele. Kupující se bude chtít ujistit, že dodavatel má účinný a efektivní systém řízení zásob, aby zajistil, že dodavatel bude schopen poskytovat vynikající úroveň služeb zákazníkům, pokud jde o dostupnost zásob, kontrolu kvality a systémy převodu plateb.

## **Marketingová podpora**

Dodavatelé mohou být požádáni o zaplacení poplatku za zařazení do seznamu, aby si zajistili, že jejich výrobek bude v maloobchodě prodáván, a tyto platby budou doplněny platbami na financování a podporu propagačních činností. Účelem těchto iniciativ je podpořit objemový prodej výrobků dodavatelů. Výhodou pro dodavatele je, že čím více jejich výrobků se prodá, tím efektivněji budou fungovat jejich továrny.

## **Hodnocení výkonnosti dodavatele**

Odběratelé průběžně sledují efektivitu a účinnost dodavatelů. V rámci tohoto hodnocení jsou zvažovány různé aspekty, včetně pečlivého zvážení standardů kvality a služeb, které může dodavatel poskytnout.

# PROCES VÝBĚRU DODAVATELE - kritéria výběru; identifikace a výběr dodavatele (dodavatelů) - úkol



SLEZSKÁ  
UNIVERZITA  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

## TÝMOVÁ PRÁCE

Představte si, že pracujete v české firmě, která prodává dřevěné nástěnné obrazy. Váš nadřízený vás pověřil úkolem **najít nového dodavatele dřeva**, které by bylo vhodné pro výrobu těchto obrazů. Dřevo musí být tvrdé, ale zároveň pružné.

### Proces zpracování úkolu:

- Stanovte **kritéria** pro výběr dodavatelů.
- **Identifikujte** dodavatele.
- **Zhodnoťte** dodavatele ve vztahu k šesti klíčovým oblastem.
- **Vyberte dodavatele**, se kterými je vhodné jednat o podmínkách smlouvy.

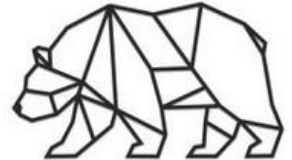
**Příklady dřevěných obrázků,  
které vaše společnost vyrábí:**



**Jumping Deer Silhouette**



**Sitting Fox Silhouette**



**Walking Bear Silhouette**

Týmy s kvalitně propracovaným výběrem dodavatele získají **1 bod**.

# ŘÍZENÍ VZTAHŮ S DODAVATELI

---



SLEZSKÁ  
UNIVERZITA  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

- Je zrcadlovým obrazem řízení vztahů se zákazníky.
  - Pro každého **klíčového dodavatele** a pro každý **segment neklíčových dodavatelů by měly být zřízeny týmy** (složeny z manažerů několika oblastí, včetně marketingu, financí, výzkumu a vývoje, výroby, nákupu a logistiky). Na strategické úrovni je tým zodpovědný za **vývoj strategického procesu a dohlíží na jeho realizaci**.
  - Jedná se o **klíčový proces pro propojení firem v dodavatelském řetězci** a procesy jsou koordinovány prostřednictvím tohoto propojení.
  - Pokud se týmy řízení vztahů s dodavateli a řízení vztahů se zákazníky rozhodnou, že existuje **příležitost zlepšit výkonnost** zaměřením se na proces řízení poptávky, zapojí se týmy procesů řízení z obou firem → když se proces zlepší, zlepší se i dostupnost výrobků, mohou se zvýšit příjmy pro zákazníka (jsme na B2B trhu), snižují se zásoby (snižuje náklady na vedení zásob) (Lambert, 2008).
-

# Obchodní operace v oblasti nákupního procesu

- Legislativa v nákupním procesu.
- Typy smluv používaných v obchodních operacích.



# ROLE PRÁVNÍCH PŘEDPISŮ V NÁKUPNÍM PROCESU



SLEZSKÁ

Právní předpisy jsou základem pro regulaci střetu zájmů mezi kupujícími a prodávajícími v procesu nákupu. Při obchodování v různých zemích je třeba se orientovat v legislativě dané země a dodržovat ji.

Obchodníci by měli zkoumat zejména následující aspekty:

- Celní politika
- Celní kód
- Celní sazebník
- Nutnost předložit osvědčení o původu
- Výše DPH
- Existence spotřební daně a její výše
- Potřeba získat osvědčení o shodě
- Oblast působnosti smlouvy o zamezení dvojího zdanění
- Politika životního prostředí
- Výrobek musí splňovat požadavky technických norem dané země.

V oblasti obchodu je důležité analyzovat **obchodní dohody, které existují mezi zeměmi, nebo embargo na obchodování s určitou zemí (zeměmi)**. Mezi celosvětově nejznámější lze zařadit například následující dohody:

- Evropské dohody o volném obchodu - EFTA
- Dohody o hospodářském partnerství
- Regionální obchodní dohody - například Asijsko-pacifický region pro komplexní a progresivní dohodu o transpacifickém partnerství.
- Dohoda mezi EU a Kanadou (CETA)
- Obchodní dohoda mezi EU a Mercosurem

# SPECIFIKACE TYPŮ SMLUV



SLEZSKÁ

Smlouva je právně vymahatelná dohoda, v níž se dvě nebo více stran zavazují k určitým povinnostem, výměnou za určitá práva. V kontextu B2B lze smlouvy rozdělit na tyto typy (Goodchild et al., 2000):

- **Jednoduchá jednostránková** objednávka na prodej zboží.
- **Extrémně složitý tisícistránkový dokument** o dohodě na úrovni obchodu mezi nadnárodními podniky.
- **Standardizované nebo nestandardizované** smlouvy.

Obecně lze většinu scénářů B2B zobecnit na pětifázový obchodní proces, jehož jednou fází je tvorba smlouvy:

- **Předsmluvní fáze** - zákazníci identifikují produkty nebo služby a možné zdroje dodávek.
- **Smluvní fáze** - vytvoření formálního vztahu mezi kupujícím a prodávajícím, zahrnující vyjednávání o smlouvě a validační operace.
- **Fáze objednávání a logistiky** - zadání objednávky, dodání zboží a služeb.
- **Fáze zúčtování** - fakturace, autorizace platby a platba.
- **Fáze následného zpracování** - shromažďování informací pro manažerské zprávy, např. obchodní statistiky.

# Obchodní operace v oblasti nákupního procesu - SHRNU TÍ

- Společnosti na mezinárodním trhu často využívají globální zásobování, které zahrnuje **uzavírání smluv na nákup zboží a služeb od dodavatelů z celého světa.**
- Vztahy mezi kupujícím a prodávajícím zahrnují spolupráci mezi společnostmi s cílem poskytnout výhody, které jsou výhodné pro obě strany, jako jsou **nižší ceny pro dodavatele, rychlejší dodávky zásob, lepší kvalita a spolehlivost, přizpůsobené vlastnosti výrobků a výhodnější podmínky financování.**
- Proces rozhodování o nákupu v rámci obchodních operací se skládá z **rozpoznání problému, vyhledávání, kvality, vyjednávání, objednávky, fakturace, přepravy, úhrady, přezkoumání výkonnosti.**
- Hlavními formami nákupních situací jsou **nový úkol** (úsudkový nový úkol, strategický nový úkol), **modifikovaný rebuy** (kauzální, rutinní s nízkou prioritou) a **přímý rebuy** (jednoduchý modifikovaný rebuy, komplexní modifikovaný rebuy).
- Společnosti mohou využívat pět úrovní sourcingu, např. pouze domácí nákup, mezinárodní nákup pouze podle potřeby, mezinárodní nákup jako součást sourcingové strategie, globální sourcingové strategie integrované napříč světovými lokalitami a funkčními skupinami.
- Řízení vztahů s dodavateli a řízení vztahů se zákazníky jsou klíčové procesy pro propojení firem v rámci dodavatelského řetězce a procesů.
- Proces výběru dodavatele se skládá z těchto šesti kroků: **identifikace nakupovaných děl a služeb, stanovení kritérií pro výběr dodavatelů, identifikace a výběr dodavatelů, vyjednání smluvních podmínek, sledování a kontrola dodavatele, hodnocení dodavatele a poskytnutí zpětné vazby.**
- Mezi účinné nástroje usnadňující řízení vztahů s dodavateli patří používání **IT softwaru, matice klíčových činností hlavního dodavatele, formulář pro hodnocení subdodavatelů, osnova plánu subdodávek.**
- Právní předpisy jsou základem pro regulaci střetu zájmů mezi kupujícími a prodávajícími v procesu nákupu. Obchodníci by měli zkoumat celní politiku, celní kód, celní sazebník, výši DPH, existenci spotřební daně a její výši, nutnost získat certifikát shody a požadavky technických norem dané země. V kontextu B2B lze smlouvy rozdělit na tyto typy: **jednoduchá jednostránková objednávka na prodej zboží, extrémně složitý tisícistránkový dokument pro dohodu na úrovni obchodu mezi nadnárodními podniky a standardizované nebo nestandardizované smlouvy.**

# POUŽITÉ ZDROJE A LITERATURA



SLEZSKÁ

1. BOONE, L.E. and D.L. KURTZ, 2014. *Contemporary Marketing*. 16<sup>th</sup> ed. Ontario: Cengage Learning. ISBN 978-1-285-18762-4.
2. CLARKE, R. 1993 "EDI is but one element of electronic commerce", *Proceedings of the 6th International EDI Conference*. [online] [22.08.2019]. Available at: <http://www.rogerclarke.com/EC/Bled93.html>.
3. FAUSKA, P., N. KRYVINSKA and C. STRAUSS, 2013. 'The role of e-commerce in B2B markets of goods and services', *International Journal of Services, Economics and Management* [online] **5**(1), 41–71 [18.08.2019]. ISSN 1361-4988. Available at: [https://www.researchgate.net/publication/259333744\\_The\\_role\\_of\\_e-commerce\\_in\\_B2B\\_markets\\_of\\_goods\\_and\\_services](https://www.researchgate.net/publication/259333744_The_role_of_e-commerce_in_B2B_markets_of_goods_and_services).
4. FERNIE, J., P.A. MANIATAKIS and C.M. MOORE, 2009. The role of international hubs in a fashion retailers' sourcing strategy, *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, **19**(4), 421-436. ISSN 0959-3969.
5. FERNIE, J., S. FERNIE and CH. MOORE, 2015. *Principles of retailing*. 2<sup>nd</sup> ed. New York: Routledge. ISBN 978-1-138-79194-7.
6. GOODCHILD, A., C. HERRING and Z. MILOSOVIC, 2000. *Business contracts for B2B*. In Proceedings of CAISE'00 Workshop on Infrastructure for Dynamic Business-to-Business Service Outsourcing ISDO., Stockholm, Sweden, 5-6 June 2000. [online] [25.08.2019]. Available at: <http://ceur-ws.org/Vol-30/paper8.pdf>.
7. HALL, S., 2017. *Innovative B2B Marketing: New Models, Processes and Theory*. London: Kogan Page Publishers. ISBN 978-0-7494-8081-3.
8. HUTT, M.D. and T.W. SPEH, 2017. *Business Marketing Management B2B*. 11<sup>th</sup> ed. Boston: Cengage Learning. ISBN 978-1-337-29654-0.
9. KOPORCIC, N., M. IVANOVA-GONGNE, A.-G. NYSTRÖM and J.-Å. TÖRNROOS, 2018. *Developing Insights on Branding in the B2B Context: Case Studies from Business Practice*. Bingley: Emerald Group Publishing. ISBN 978-1-78756-277-6.
10. KURTZ, D.L., H.F. MACKENZIE and K. SNOW, 2009. *Contemporary Marketing*. 17<sup>th</sup> ed. Ontario: Cengage Learning. ISBN 978-0-17-650003-0.
11. LAMBERT, D.M., 2008. *Supply Chain Management: Processes, Partnerships, Performance*. 2<sup>nd</sup> ed. Florida: Supply Chain Management Inst. ISBN 978-0-9759949-3-1.
12. RAVINDRAN, A.R. and D.P. WARSING, 2016. *Supply Chain Engineering: Models and Applications*. Boca Raton: CRC Press. ISBN 978-1-4665-8332-0.
13. RYAN, J., 2009. The Merchandiser's Role is More Important Than Ever. *Retail Week* [online]. 10. July 2009 [17.08.2019]. Available at: <https://www.retail-week.com/people/the-merchandisers-role-is-more-important-than-ever/5004349.article?authent=1>.
14. VARLEY, R., 2014. *Retail Product Management: Buying and merchandising*. 2<sup>nd</sup> ed. Abingdon: Routledge. ISBN 978-1-317-70302-0.
15. VARLEY, R., 2014. *Retail Product Management: Buying and merchandising*. 3<sup>rd</sup> ed. Abingdon: Routledge. ISBN 978-1-317-70302-0.
16. Web portal G2, [online] [15.08.2019]. Available at: <https://www.g2.com/categories/supplier-relationship-management>.