



**MASARYKŮV ÚSTAV  
VYŠŠÍCH STUDIÍ  
ČVUT V PRAZE**

# Typy nákupní kategorie „Bottleneck“ v českých a slovenských podnicích

**Bc. Anita Skotnicová, BA.**  
České vysoké učení technické v Praze  
Masarykův ústav vyšších studií  
2020

## Abstrakt

Diplomová práce se zabývá řízením nákupu pomocí nákupních portfolií, se zaměřením na kategorii typu Bottleneck. Práce je rozdělena na dvě části. V prvním, teoretickém oddílu je představena problematika řízení nákupu pomocí portfolií a poté jsou popsány specifika uvedené kategorie. V praktické části je proveden průzkum, jehož výstupem je získání hlubších poznatků o této kategorii, pokus nalezení dalších subkategorií v rámci kategorie Bottleneck a identifikaci specifických nákupních strategií.

## Abstract

The diploma thesis deals with purchasing management using purchase portfolios, with a focus on the Bottleneck category. The thesis is divided into two parts. The first, theoretical section introduces the issue of purchasing management using portfolios and then describes the specifics of the selected category. The practical part carries out a survey. The output should provide new findings about this category. It attempts to find other Bottleneck subcategories and identify specific purchasing strategies.

## Úvod

Poslední dekády se nesly ve znamení celkového zrychlování ekonomiky a globalizace. Efektivní fungování nákupního oddělení se stalo prakticky předpokladem pro přežití firmy, s ohledem na velikost cash flow, se kterým tato oddělení často operují. Jedním z nástrojů, který tomu může napomoci je řízení pomocí nákupních portfolií (PPM).

### Řízení pomocí nákupních portfolií:

- usnadňuje vytváření nákupní strategie
- umožňuje rozdělení nakupovaných položek do kategorií
- Strategická, páková, bezproblémová, úzkoprofilová
- Práce se zaměřila na úzkoprofilovou kategorii – tzv. "Bottleneck"
  - položky / služby, jejichž nákup bývá spojen s velkým finančním objemem
  - obstarání je komplikované
  - nejsou tyto položky strategicky významné
  - nepřinášejí podniku ve většině případů významnou přidanou hodnotu

Z přehledu současně dostupné literatury vyplynulo, že stále chybí obsáhlý, empiricky podložený, do detailu rozpracovaný model, který by byl pro nákup prakticky využitelný. Diplomová práce provedla analýzu, jejíž výstupem mělo být hlubší popsání této kategorie a identifikace relevantních strategií.

- Teoretická část: představení relevantní literatury
  - Popsání klíčových modelů, charakterizace nákupní kategorie „Bottleneck“
  - Představení strategií, které pro „Bottleneck“ jednotlivé modely doporučují.

### Primárním cílem práce bylo zodpovězení následujících otázek:

Je v případě nákupní kategorie typu Bottleneck možné identifikovat další subkategorie? Jsou na případné subkategorie uplatňovány různé nákupní strategie?

## Metodika

S cílem nalezení směřovatné odpovědi na výzkumné otázky, byly dotazníkovou formou sesbírány a informace z převážně českých a slovenských podniků. Získaná data byla následovně analyzována pomocí statistického softwaru IBM SPSS, ve kterém byla provedena shluková analýza.

- 1.) Sestavení dotazníku
- 2.) Oslovení českých a slovenských firem
- 3.) Dvoustupňová shluková analýza v SPSS
- 4.) Interpretace výsledků

Metodika vychází z dosavadních poznatků dostupné literatury a dotazník byl sestaven na základě konstruktů literatury. Na základě této literatury bude provedena analytika a interpretace výsledků.

Konstrukt	Teorie (Autor)	Formulace otázky
Strategický význam nákupu	Purchase portfolio management (Kraljic)	1. Nakupovaná položka / segment má v porovnání k celkovému obratu firmy:
Komplexita dodavatelského trhu		2. Relativní vyjednávací síla dodavatele vzhledem k Vaší vyjednávací síle je:
Specifická zdroje	Transaction costs economics (více autorů)	3. Míra customizace produktu (tzn. specifikace produktu je šitá na míru Vaší firmě):
Nejistota: technologické hledisko		4. Technologická nejistota (dodavatel vlastní patent, či používá unikátní technologii) je:
Nejistota: volatilita cen		5. Cena se u této v položky mění:
Dimenze času: Volatilita objemů	Dimenze dodavatelské základny (Ates, Wynstra)	6. Objednávány objemy se krátkodobě (mění):
Struktura dodavatelské základny		7. Jaká je struktura dodavatelského trhu?
Velikost dodavatelské základny		8. Kolik máte pro danou kategorii schválených dodavatelů, kteří mohou v případě potřeby dodávat?
Transparentnost komunikace		9. Na jaké úrovni se nejčastěji řeší vážnější spory dodavatelem?
Transparentnost komunikace		10. Probíhá pravidelná komunikace nad rámec zaslání objednávek, cenového jednání a řešení operativních problémů? (např. inovace, kontinuální zlepšování, zapojení dodavatele do vývoje nových produktů).
Faktor vzdálenosti	CAGE (Ghemawat)	11. Zamyslete se, zda některý z následujících faktorů má podstatný vliv na řízení nákupu tohoto konkrétního produktu: Geografická vzdálenost, Administrativní bariéry (cla, certifikáty), Odlišná podnikatelská kultura:

Tabulka 7: Konstrukce 1. části dotazníku. Zdroj: Vlastní zpracování.

**Vlevo:**  
Tabulka s popisem konstruktů a formulací otázek pro 1. část dotazníku, sloužící k identifikaci subkategorií v rámci kategorie typu Bottleneck.

## Výsledky

### 1. Část dotazníku: Hledání subkategorií v rámci kategorie Bottleneck

- Celkem 142 relevantních odpovědí
- Identifikovány 2 subkategorie:
  - "standardní" a "speciální"

### 2. Část dotazníku: Analýza uplatňovaných nákupních strategií

- Nalezené subkategorie se z hlediska strategie uplatněné při nákupu výrazně nelišily
- Pořadí preference cílů bylo shodné pro obě kategorie:
  - Nejdůležitější byla kvalita, poté spolehlivost dodávky a následovně cena
    - Menší význam byl přikládán faktoru efektivity nákupu, inovací a ekologie
- Bez ohledu na subkategorie byly na základě cílů spojených s nákupem nalezeny 3 mírně odlišné strategie

Konstrukt	Shluk č. 1 – „standardní“	Shluk č. 2 – „speciální“
Porovnání obratu položky k celkovému obratu firmy:	* Malý obrat (42,68%)	* Malý obrat 28,33% * Nulový obrat (38,33%)
Relativní vyjednávací síla dodavatele:	* Dodavatel je silnější (45,12%)	* Dodavatel je dominantní (55%)
Míra customizace produktu:	* Střední (42,68%) * Nulová (26,83%)	* Vysoká (45%)
Technologická nejistota:	* Středně významná (45,12%) * Nevýznamná (36,59%)	* Zásadní (68,33%)
Variabilita ceny:	* Ročně (54,88%)	* Ročně (61,67%)
Variabilita objemů:	* Stablní (51,22%) * Nepředvídatelné (37,8%)	* Stablní (78,33%) * Nepředvídatelné (11,67%)
Struktura dodavatelského trhu:	* Konkurenční prostředí (51,22%) * Oligopol (40,24%) * 2 (32,93%) * 4+ (23,17%)	* Monopol (83,33%) * 1 (88,33%)
Úroveň řešení sporů s dodavatelem:	* Střední management (63,41%) * Nákupčí (29,27%)	* Střední management (55%) * Nákupčí (25%)
Pravidelná komunikace nad běžný rámec:	* Ano (60,98%) * Ne (39,02%)	* Ne (56,67%) * Ano (43,33%)
Vliv vzdálenosti CAGE:	* Ano (60,98%) * Ne (39,02%)	* Ne (66,67%) * Ano (33,33%)

Tabulka 9: Výstup první části analýzy – přehled shluků a jejich determinantů. Zdroj: vlastní zpracování.

### Vlevo:

Tabulka s popisem nalezených subkategorií na základě dvoustupňové shlukové analýzy. Tučně jsou zvýrazněny faktory, které byly pro definici shluku klíčové.

Vážené průměry	Strategie 1	Strategie 2	Strategie 3
cena	3,29	2,84	4,41
kvalita	4,20	4,76	4,84
dodávka	3,78	4,31	4,43
efektivita	2,20	2,80	3,38
inovace	1,63	2,85	3,97
ekologie	1,53	2,47	3,54

Tabulka 11: Vážené průměry pro 3 nalezené strategie. Zdroj: Vlastní zpracování.

### Vlevo:

Tabulka s hodnotami vážených průměrů preferencí v rámci 3 nalezených strategií. Jednotlivé shluky se lišily spíše mírou důležitosti, která byla přisuzována cílům spojených s nákupem. Ale pořadí cílů bylo u všech shluků stejné.

## Závěr

### Literární přehled: většina literatury vycházela z Kraljicova konceptu (navržen v 80. letech)

- Další autoři na něj navazovali s drobnými úpravami
- Tato práce si vytyčila za cíl zjistit:
  - Zdali lze nákupní kategorii typu Bottleneck dále členit
  - Popřípadě identifikovat i různé nákupní strategie pro jednotlivé subkategorie.
  - Za tímto účelem byla provedena dvoustupňová shluková analýza dat
    - Získané pomocí dotazníkového šetření převážně v českých a slovenských podnicích
- Dvoustupňová shluková analýza: identifikovala dvě subkategorie
  - „Standardní“ podkategorii: z méně customizovaných produktů
    - Od 2 a více dodavatelů, v oligopolní, nebo konkurenční pozici
  - Druhá „speciální“ subkategorie se skládala z více customizovaných položek, pocházejících od jednoho dodavatele, který ovládal trh – byl v monopolní pozici.
- Charakterem subkategorie do velké míry korespondovaly s vlastnostmi, které popisovala představená literatura
- Nákupní cíle byly pro obě kategorie shodné, odlišné cíle se nepodařilo určit
- Vysvětlením může být limitace daná omezeným rozsahem práce, jejím zaměřením na podniky z různých odvětví
- Problematika nákupních kategorií stále nabízí velký prostor pro další výzkum

## Bibliografie

1. LUZZINI, D. et al. A transaction costs approach to purchasing portfolio management. International Journal of Operations & Production Management, 2012.
2. KRALJIC, Peter. Purchasing must become supply management. Harvard business review, 1983, 61.5.
3. OLSEN, Rasmus Friis; ELLRAM, Lisa M. A portfolio approach to supplier relationships. Industrial marketing management, 1997, 26.2.