



# **DIPLOMOVÁ PRÁCE**

Strategické řízení nákupu ve společnosti ŠUMAVSKÝ PRAMEN a.s.

Strategic Purchasing Management in ŠUMAVSKÝ PRAMEN company

## **STUDIJNÍ PROGRAM**

Řízení rozvojových projektů

## **STUDIJNÍ OBOR**

Projektové řízení inovací v podniku

## **VEDOUcí PRÁCE**

PhDr. Jan Vašek, MSc.

LEŠTINA

MIROSLAV

**2020**

## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Leština	Jméno:	Miroslav	Osobní číslo:	420365
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávací katedra/ústav:	oddělení manažerských studií				
Studijní program:	Řízení rozvojových projektů				
Studijní obor:	Projektové řízení inovací v podniku				

## II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:  
Strategické řízení nákupu ve společnosti ŠUMAVSKÝ PRAMEN a.s.

Název diplomové práce anglicky:  
Strategic Purchasing Management in ŠUMAVSKÝ PRAMEN company

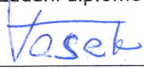


Pokyny pro vypracování:  
CÍL PRÁCE: Cílem diplomové práce je aplikace teorie strategického řízení nákupu a zavedení oddělení nákupu ve společnosti ŠUMAVSKÝ PRAMEN a.s.  
PŘÍNOS PRÁCE: Přínosem diplomové práce je pomoc společnosti ŠUMAVSKÝ PRAMEN a.s. brát nákup jako strategický zdroj a tím zlepšit vztah s dodavateli a její konkurenceschopnost.  
OSNOVA: (1) Úvod; (2) Strategické řízení nákupu; (3) Single case study - kvalitativní studie.; (4) Praktická část; (5) Představení společnosti - současný stav; (6) Aplikace strategického řízení nákupu - single case study; (7) Závěr

Seznam doporučené literatury:  
(1) O'BRIEN, J., 2015. Category management in purchasing: a strategic approach to maximize business profitability. Third edition. Philadelphia: Kogan Page. ISBN 978-074-9472-306. (2) HENDL, J. Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace. Portál, 2008. (3) COX, A., 2015. Sourcing portfolio analysis and power positioning: towards a "paradigm shift" in category management and strategic sourcing. Supply Chain Management: An International Journal. (4) PADHI, Sidhartha S., WAGNER M. S. a AGGARWAL V., 2012. Positioning of commodities using the Kraljic Portfolio Matrix. Journal of Purchasing and Supply Management. ISSN 14784092.

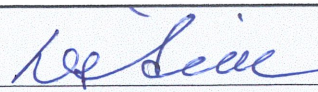
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:  
PhDr. Jan Vašek, MSc., ČVUT v Praze, Masarykův ústav vyšších studií

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) diplomové práce:  
\_\_\_\_\_

Datum zadání diplomové práce: 13. 12. 2018 Termín odevzdání diplomové práce: 2. 5. 2019  
Platnost zadání diplomové práce: 30. 9. 2020

 Podpis vedoucí(ho) práce  
 Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry  
 Podpis děkana(ky)

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

6.2.2020 Datum převzetí zadání  
 Podpis studenta(ky)

LEŠTINA, Miroslav. *Strategické řízení nákupu ve společnosti ŠUMAVSKÝ PRAMEN a.s. CZ.*  
Praha: ČVUT 2020. Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav  
vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV  
VYŠŠÍCH STUDIÍ  
ČVUT V PRAZE**



# Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci vypracoval samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupnění této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 06.08.2020

Podpis:

## **Poděkování**

Děkuji vedoucímu této práce PhDr. Janu Vaškovi, MSc. za odbornou pomoc, konzultace a trpělivost.

# Abstrakt

V mé diplomové práci se zabývám návrhem nákupní strategie Category management ve společnosti ŠUMAVSKÝ PRAMEN a.s. a jejich dceřiných společnostech. Předpokladem této práce je navržení nákupní strategie, která ve výsledku umožní uvolnění kapacity osoby majitele/ředitele a tím dojde k upevnění postavení sledované společnosti. Zmíněnou problematiku opírám o významné autory v tomto odvětví, a to Peter Kraljice a Jonathana O'Briena. Na základě jejich nástrojů, identifikuji přidané hodnoty procesů, rozdělují dodavatele do kategorií a určuji možné výhody. V rámci primárního dělení jsem kategorie rozdělil na přímé a nepřímé, podle toho, jak se podílejí na finálních produktech sledované společnosti. Následně jsem dělil kategorie podle povahy nakupovaných položek, vzniklo tak 24 hlavních kategorií, nicméně pro účely této práce jsem dále definoval 65 dílčích kategorií. Na každou tuto kategorii byly aplikovány zmíněné nástroje podle Kraljice a O'Briena. Výsledkem aplikace těchto nástrojů byl seznam generických strategií pro každou jednotlivou kategorii a podkategorii s nejdetailejší strategií věnovanou klíčové kategorii obalů produktů.

## Klíčová slova

Strategické řízení nákupu, Nákupní strategie, Category management, Strategie sourcingu, Kategorie, Kraljic, O'Brien, Návrh strategie



# **Abstract**

In my diploma thesis I deal with the design of purchasing strategy Category management in the company ŠUMAVSKÝ PRAMEN a.s. and their subsidiaries. The goal of this work is to design a purchasing strategy, which should result in the release of the capacity of the owner/director and thus strengthen the position of the monitored company. I base the mentioned issue on important authors in this field, namely Peter Kraljic and Jonathan O'Brien. Based on their tools I identify the added value of processes, divide suppliers into categories and determine possible benefits. Within the primary division, I divided the categories into direct and indirect, according to how they participate in the final products of the monitored company. Subsequently, I divided the categories according to the nature of the purchased items, thus creating 24 main categories, however, for the purpose of this work, I further defined 65 subcategories. The Kraljic and O'Brien tools mentioned before were applied to each of these categories. The result of the application of these tools was a list of generic strategies for each individual category and subcategory with the most detailed strategy dedicated to the key product – packaging.

## **Key words**

Strategic purchasing management, Purchasing strategy, Category management, Sourcing strategy, Category, Kraljic, O'Brien, Strategy design

# Obsah

<b>Úvod</b> .....	<b>5</b>
<b>1 Nákupní strategie</b> .....	<b>8</b>
<b>2 Vývoj (tvorba) nákupní strategie</b> .....	<b>9</b>
2.1 Kraljicova matice .....	11
2.1.1 Vzájemná závislost a moc.....	12
2.1.2 Vlivné produkty .....	14
2.1.3 Nekritické produkty.....	14
2.2 Category management podle O'Briena.....	16
2.2.1 Přípravná fáze .....	16
2.2.2 Zahájení.....	20
2.2.3 Porozumění.....	31
2.2.4 Inovace .....	47
2.3 Akční výzkum .....	49
<b>3 Návrh Strategie na úrovni kategorie</b> .....	<b>51</b>
3.1 Popis společnosti ŠUMAVSKÝ PRAMEN.....	51
3.2 Tvorba databáze a rozdělení do kategorií.....	53
3.2.1 Sběr dat .....	55
3.2.2 Tvorba strategie.....	56
3.2.3 Prioritní kategorie .....	75
<b>Závěr</b> .....	<b>85</b>
<b>Bibliografie</b> .....	<b>87</b>
<b>Seznam tabulek</b> .....	<b>90</b>
<b>Seznam grafů</b> .....	<b>91</b>
<b>Seznam obrázků</b> .....	<b>93</b>
<b>Seznam příloh</b> .....	<b>93</b>



# Úvod

Tato Diplomová práce se zabývá návrhem nákupní strategie Category management ve společnosti ŠUMAVSKÝ PRAMEN a.s. a jejích dceřiných společnostech. K tomu, abychom mohli strategii podle Category managementu navrhnout musíme znát společnost ŠP z hlediska její organizační struktury a vztahů mezi dceřinými společnostmi. Budeme tak schopni zjistit jakou (pokud vůbec nějakou) nákupní strategii používá a následně pak navrhnout metodologii nákupní strategie na úrovni kategorie. Předpokladem této práce je, že z návrhu nákupní strategie vyplyne uvolnění kapacity osoby majitele/ředitele a tím dojde k upevnění postavení sledované společnosti. Na základě podkladů vytvořených podle Category managementu bude mít vedení společnosti možnost delegovat organizaci a provádění nákupu na další osoby.

V Teoretické části jsme se na obecné rovině zabývali nákupními strategiemi a vybrali jsme tu nejvhodnější pro sledovanou firmu. K tomu bylo zapotřebí analyzovat sledovanou společnost z hlediska základních manažerských procesů. Nejen v tomto odvětví – potravinářství – se od devadesátých let dvacátého století využívají přístupy takzvaného Category managementu. V této problematice jsou považováni za stěžejní autory Peter Kraljic a Jonathan O'Brien. Každý z těchto autorů a jejich přístupů má své uplatnění a záleží na charakteru sledované společnosti a jejích cílech, který bude vhodnější. Oba autoři používají nástroje které pracují s pohledem nakupujícího na dodavatele. O'Brien navíc integruje nástroje, které zohledňují i pohled dodavatele. Integrace těchto nástrojů je možná složitější, ale přináší detailnější pohled na vztah dodavatele s nakupujícím. Předpokládáme, že obě strategie se budou v zásadních oblastech shodovat a v krajních případech bude O'Brien schopný doporučit detailnější strategii.

V Praktické části je navržena konkrétní podoba zvoleného přístupu. Ta obsahuje několik metodických kroků, kde mezi hlavní patří například (1) identifikace přidané hodnoty procesů, (2) rozdělení dodavatelů do kategorií (klíčové), (3) definování možných výhod jak finančních, tak nefinančních. Nejprve navrhne strategie pro všechny nalezené kategorie a obecně definujeme přístup k těmto kategoriím. Během analýzy nám vyplynou kategorie, kterým bychom se měli věnovat s vyšší prioritou. Těmto kategoriím budeme v práci věnovat větší důraz a rozvedeme generické strategie na konkrétní kroky a konkrétní cíle, kterých by se měl nákupčí snažit dosáhnout.

Výsledkem této diplomové práce by měly být definované generické strategie pro všechny kategorie a konkrétní strategie pro prioritní kategorie. Tyto získané informace by měly sloužit

jako základ nákupní strategie sledované společnosti a měly by fungovat jako podklad pro rozhodování nákupčích. Takto řízený nákup by podle O'Briena měl vést k upevnění vztahu sledované společnosti s jejich dodavateli.

# **TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 Nákupní strategie

Vědecká obec věnovala značné úsilí studiu rozhodovacích procesů a aktivit jednotlivců nebo skupin kvůli možnosti zlepšení nákupní výkonnosti. Tyto rozhodovací procesy a aktivity byly volně diskutovány jako součást termínu nákupní strategie. Naneštěstí se vědecké obci nepodařilo jasně rozlišit rozsah strategického rozvoje na různých hierarchických úrovních analýzy. Často tak užívá nejednoznačnou terminologii, která označuje úrovně analýzy a způsobuje tak potíže v manažerské komunikaci. Formulovat jednu obecnou nákupní strategii je ale obtížné. (Hesping, 2015).

Termín nákupní strategie byl popularizován díky konzultačním společnostem, které pracovaly s nadnárodními společnostmi s dlouholetou tradicí během devadesátých let minulého století. Nákupní strategie je důležitou součástí nákupních procesů ve společnosti. Může přinášet výhodu pro spotřebitele, stimulovat změnu, objevovat nové produkty a tržní příležitosti. Dalo by se říct, že ze strategického hlediska je nákupní strategie základem pro zajišťování zdrojů, která dává vedoucímu nákupu pokyn k plánování, řízení a rozšiřování dodavatelské základny na základě strategických cílů firmy. Nákupní strategie je tedy proces vývoje dodavatelských kanálů za co nejmenších celkových nákladů, a ne pouze za nejnižší cenu. Rozšiřuje tradiční nákupní činnosti, aby zahrnovaly všechny činnosti v rámci zadávacího cyklu, od specifikace po příjem a platbu zboží a služeb (Parniangtong, 2016). Důležitou součástí strategie je právě funkce nákupu.

Funkce nákupu se stala velmi důležitou zejména díky tomu, že se pro více firem stává jejich oblast podnikání postupně více kompetitivní. Existuje několik důvodů, proč se zvyšuje důležitost a rozsah funkce nákupu, je tomu tak zejména díky trendu vedoucímu k užší specializaci jednotlivých společností, který vede k nárůstu externě dodávaného zboží a služeb. V současné době se poměr nákupu a prodeje pohybuje mezi 30 % – 60 % pro služby, 50 % - 70 % pro výrobní společnosti a 80 % – 95 % pro maloobchodní společnosti (Van Weele, 2010).

Jak tvrdí autoři Hesping a Schiele (2015), je těžké vytvořit jednu plošnou nákupní strategii. Dokládají, že je daleko užitečnější místo ní vytvořit rozmanitý soubor strategií a taktik pro různé soubory nákupů a dodavatelů. Současná literatura navrhuje tvorbu hierarchického modelu, který by tuto problematiku učinil srozumitelnou a současně integroval různé úrovně analýzy (Essig, 2011).

## 2 Vývoj (tvorba) nákupní strategie

Aktuální výzkum v této oblasti se shoduje na následujících pěti krocích tvorby nákupní strategie firmy. Jsou jimi: (1) Korporátní strategie; (2) Funkční strategie; (3) Strategie podle kategorií; (4) Páky sourcingu; (5) Dodavatelské strategie (Hesping, 2015).

V každé firmě (1) korporátní strategie koordinuje a využívá činností svých vnitřních oddělení jako je výroba, marketing, vývoj, obchod a podobně, k plnění svých cílů. Taková strategie může například být možnost rychle reagovat na změny v preferencích zákazníků, a tím si udržovat konkurenční výhodu. Díky definování korporátní strategie jsme schopni vymezit celkové cíle, které pomohou firmě naplnit její strategii. Z těchto cílů může například vyplynout pro výrobní oddělení úkol, zvýšit flexibilitu výrobních procesů a pro obchodní oddělení vyplyne důraz na nákup takových technologií od těch dodavatelů, díky kterým bude výrobní oddělení schopné dosáhnout svého cíle.

Na základě celkových cílů firmy jsme schopni pro jednotlivá oddělení definovat dílčí cíle nazývané v literatuře: (2) Funkční strategie. Z (2) funkční strategie může vyplynout pro obchodní oddělení nutnost upřednostnit dodací lhůty a spolehlivost dodavatele před cenou. Některá literatura právě uvádí častý problém obchodních oddělení, to konkrétně jednotný přístup k většině nakupovaných položek založený na předpokladu: Nejnižší cena znamená nejlepší rozhodnutí. Tento přístup nemusí vždy platit (Hesping, 2015). Proto Kraljic navrhuje rozdělení do skupin podle toho, jaký přístup má obchodní oddělení zaujmout vůči dané skupině – kategorii.

Tento krok se nazývá tvorba (3) strategie podle kategorií a je pro tuto práci stěžejní. Podrobněji tedy tento krok popíšeme ve zbytku teoretické části. Na začátku osmdesátých let definoval Peter Kraljic 4 základní kategorie na základě toho, jak velký dopad má položka na zisk a jak velké je riziko dodávání. Na příkladu 3 položek (Palivo pro lodě, tryskové palivo pro letadla a benzínu pro nákladní auta) ukazuje, že bychom se měli chovat k těmto položkám jako k jedné kategorii, a ne jako ke třem rozdílným produktům k čemuž by nás mohly vést například jejich rozdílné fyzikální vlastnosti. Pro tyto kategorie definoval 3 generické strategie (1) Zneužití (2) Rovnováha (3) Diverzifikace. **Je nutné podotknout, že tyto 3 strategie bývají často kritizovány jako příliš jednoduché.**

Někteří autoři (např. (O'Brien, 2015)) tvrdí, že před výběrem jedné generické strategie bychom se měli zamyslet nad tím, zda není třeba ještě něco definovat. Jsme totiž schopni definovat konkrétní kroky (strategie) na základě kombinací našich nákupních pák a nákupních nástrojů. Souhrnně je nazýváme (4) páky sourcingu. Největší přínos těchto pák je, že mohou sloužit jako chybějící článek mezi volbou strategie a definováním konkrétních



postupů. I když se doteď zabýváme kategoriemi, je třeba nakonec vybrat konkrétního dodavatele, se kterým budeme spolupracovat. (Pefanis Schlee, 2010)

To, jak bude konkrétní spolupráce vypadat definují (5) dodavatelské strategie. V každé kategorii se dá implementovat konkrétní strategie. Nesmíme však zapomenout, že někteří naši dodavatelé mohou dodávat položky z více kategorií. Je tedy důležité, neopomenout žádnou podstatnou vlastnost dodavatele a zapracovat ji do strategie.

Nakonec budeme schopni rozhodnout, jaký dodavatel dostane jaký objem, jakých zakázek tak, aby firma směřovala ke svému hlavnímu cíli co nejefektivněji (Hesping, 2015).

## 2.1 Kraljicova matice

Kraljic (1983) radí, aby manažeři chránili své firmy před přerušováním dodavatelských cest a jak se vypořádat s vývojem technologií a ekonomickým růstem. V první části svého článku popisuje „fáze sofistikovanosti nákupu“ a definuje je takto (1) Management nákupu; (2) Management zásob; (3) Management sourcingu; and (4) Management dodávek. Kraljic tvrdí, že supply management je důležitý hlavně ve chvíli, kdy je trh dodavatelů komplexní a důležitost nákupu je vysoká (Kraljic, 1983)

V druhé části svého článku Kraljic navrhuje čtyřfázový postup jako rámec pro tvorbu nákupních strategií pro jednotlivé produkty nebo skupiny produktů. V první fázi firma klasifikuje svoje nakupované produkty na základě dopadu na zisk a riziko dodávání. Následně firma zváží svojí vyjednávací sílu proti vyjednávací síle dodavatele. Poté firma umístí definované produkty (nebo skupiny produktů) z první fáze do Kraljicovi matice produktů a v poslední fázi vybere strategii na základě jejich vlastní síly a síly dodavatele trhu (Caniëls, 2005).

Dopad na zisk	Riziko dodávání	
	Nízké	Vysoké
Vysoký	<i>Vlivné produkty</i> Využití vlivu	<i>Strategické produkty</i> Tvorba partnerství
	Nízký	<i>Nekritické produkty</i> Zajistit efektivní procesování

Tabulka 1- Kraljicovo portfolie zdroj kralic 1983

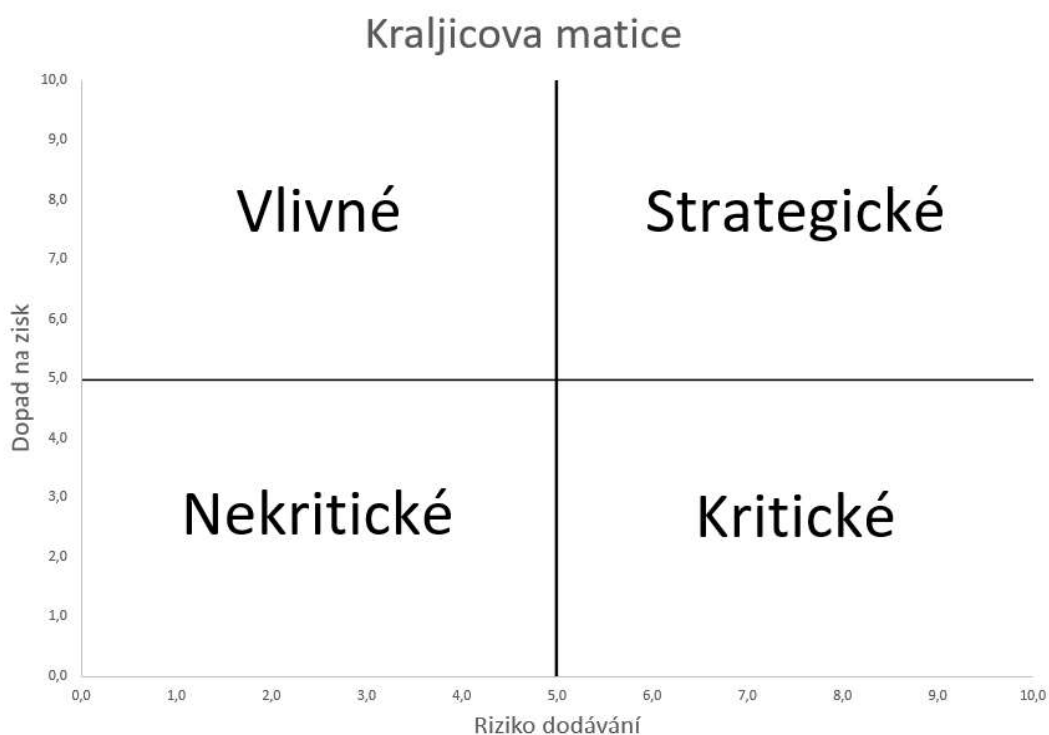
Produkty tak mohou spadat do 4 kategorií: (1) Strategické produkty; (2) Vlivné produkty; (3) Nekritické produkty; (4) Kritické produkty. Kraljic definoval 3 strategie nákupu pro Strategické produkty:

- Zneužití (v případě dominance kupujícího)
- Rovnováha (v případě vyrovnaného vztahu)
- Diverzifikace (v případě dominance dodavatele)

Je důležité zmínit, že Kraljic nedefinoval důkladné strategie pro jinou kategorii než pro Strategické produkty. Ve svém článku uvádějí autoři M.C.J. Caniëls a C.J. Gelderman další možné strategie posbírané od jiných autorů (Van Weele, 2000; Syson, 1992; Elliott-Shircore and Steele, 1985). Díky těmto autorům, rozšiřující původní schopnosti Kraljicovi matice, mohou dnes manažeři sáhnout po tomto nástroji a vybrat tak vhodnou strategii pro jakýkoliv produkt (nebo skupinu produktů).

## 2.1.1 Vzájemná závislost a moc

Každá firma, do určité míry, závisí na svých obchodních partnerech. Vzájemná závislost a moc, jako koncepty, nemají od sebe příliš daleko. Když je subjekt A závislý na subjektu B víc, než je subjekt B závislý na subjektu A, má tak B určitou moc nad subjektem A (Caniëls, 2005). Na základě tohoto poznatku definují Caniëls a Gelderman strategie přístupu ke každému kvadrantu Kraljicovi matice a rozšiřují tak možnosti její aplikace.



Graf 1 – Kraljicova matice zdroj: vlastní zpracování podle Kraljic 1983

### 2.1.1.1 Strategické produkty

Tyto produkty mají pro firmu značnou hodnotu. Patří do rizikové skupiny s velkým dopadem na zisk. Často je bývá možné získat pouze od jednoho dodavatele. Tento fakt značně přispívá k riskantnosti daného produktu. Kraljicovo doporučení pro tyto produkty je (1) Udržování partnerského vztahu. Experti z oblasti nákupu často praktikují ještě dva další přístupy a to: (2) Smíření se s jednostranností vztahu a (3) Ukončení partnerství.

Udržování partnerského vztahu

Tato strategie stojí na budování vzájemné důvěry a závazků, které povedou ke snížení rizikovosti. Úzká a dlouho trvající kooperace s dodavatelem povede ke zlepšení kvality produktů, spolehlivosti dodávek, vývoje produktů, designu produktů a konečně ke snížení nákladů. Tato situace se dá popsat jako situace, ve které mají subjekty vůči sobě vyrovnanou moc. Nákupčí i dodavatelé mají v tomto případě velkou míru zapojení do tohoto vztahu.

Smíření se s jednostranností vztahu

Tato strategie nastává většinou v případě, že nákupčí je v nevýhodné pozici vůči svému dodavateli a není schopen se z této situace dostat. Tato nevýhodná pozice může být způsobena tím, že dodavatel drží patent ke konkrétnímu produktu a tím získává výhodu. Tuto situaci můžeme popsat jako stav, ve kterém dominuje dodavatel. Nákupčí ani dodavatelé nejsou nijak zvlášť zapojeni do vzájemného vztahu.

Ukončení partnerství

K této strategii se uchylujeme především ve chvíli, kdy úroveň dodavatelů klesá pod udržitelnou hranici. Za touto hranicí je kvalita dodávaného produktu nedostačující a neřiditelná. Nákupčí se bude proto snažit snížit svou závislost na dodavateli. Jeden ze způsobů, jak toho dosáhnout, je změnit dodavatele. I v této strategii můžeme očekávat určitou míru závislosti nákupčího na dodavateli, i když v menší míře než v předchozím případě jednostranného vztahu. Zapojení obou stran je v tomto případě nejmenší z předchozích případů.

### **2.1.1.2 Kritické produkty**

Tyto produkty mají mírný dopad na tvorbu zisku, ale jsou i přesto zranitelné vzhledem k jejich dodávání. Dodavatelé tak mají dominantní postavení moci nad nákupčím (Kempeners, 1997). Běžně doporučená strategie v takovéto situaci je (1) smíření se závislostí a snížení negativního dopadu. Alternativou, doporučenou nákupčími z praxe (Caniëls, 2005), je v této situaci (2) snížení závislosti a hledání jiných řešení.

Smíření se závislostí a snížení negativního dopadu

Hlavním cílem této strategie je zajištění dodávek. Pokud je to nutné i za vyšší ceny. Příkladem takovéto strategie je držení většího množství zásob, než je nutné nebo využití možnosti konsignačního skladu u dodavatele. Provedením analýzy rizik může firma identifikovat největší bottlenecky a zvážit jejich důsledky.

Snížení závislosti a hledání jiných řešení

Tato strategie tíhne ke snížení závislosti na dodavateli. Nejběžnější způsob, jak toho dosáhnout, je rozšířit specifikace produktu nebo hledat nové dodavatele.

## **2.1.2 Vlivné produkty**

Obecně platí, že tyto produkty se dají sehnat od několika dodavatelů. Reprezentují značnou část cenotvorby finálního produktu v kombinaci s nízkým dodavatelským rizikem. Nákupčí má spoustu prostoru pro jednání o ceně, jelikož sleva o pár procentech vede k uspoření velkého obnosu peněz (Olsen, 1997). Zároveň je zde nízké riziko dodávání. Tyto výchozí charakteristiky nabádají k agresivnímu přístupu k dodavatelskému trhu a tím k (1) využití pozice moci. Často je tato strategie využívána. Nákupčí z praxe ale používají v této situaci i jinou metodu a to (2) tvorbu partnerského vztahu. (Akhavan, 2017)

### **2.1.2.1 Využití pozice moci**

Protože jsou dodavatelé a produkty v této kategorii snadno zaměnitelné, nesnaží se obě strany o dlouhodobé kontrakty. Ujímá se zde forma centrálních dohod s ohledem na preference nákupčích, jaké chtějí dodavatele. Když preferovaný nemůže, dodá následný atd. Sílu nákupčí využívá k dohodnutí lepších cen s dodavateli.

### **2.1.2.2 Tvorba partnerského vztahu**

V několika málo případech nákupčí dobrovolně upouští od využívání síly. Namísto toho tvoří strategické vztahy se svými dodavateli. Tato strategie se ovšem používá v případech, když dodavatel chce a může nějak přispět ke konkurenční výhodě nákupčího. Tato varianta je teda možná zejména pro technologicky vyspělé dodavatele.

## **2.1.3 Nekritické produkty**

Tyto produkty mají většinou malou hodnotu v přepočtu na jeden dodávaný kus. K tomu je většinou jednoduché najít alternativní dodavatele. Z pohledu nákupčího tyto produkty mohou způsobit pouze pár technických a komerčních problémů. Dalo by se říct, že se jedná o rutinní produkty, které zabírají oddělení nákupu 80 % jeho času, zatímco tvoří pouze 20 % objemu nákupu. Většinou se v této situaci doporučuje (1) nashromáždění a sdružení požadavků nákupčích. Navíc se doporučuje strategie (2) individuálních objednávek a hledání efektivní cesty zpracování objednávek (Gelderman, 2003)

### **2.1.3.1 Nashromáždění a sdružení požadavků nákupčích**

Zacházení s nekritickými produkty požaduje snižování náročnosti logistiky a administrativy (Olsen, 1997). Využití IT systémů se obecně doporučuje pro obchodování s rutinními produkty.

### **2.1.3.2 Individuální objednávání a efektivní zpracování**

Když není možné nashromáždit požadavky, profesionálové v praxi často přijmou individuální přístup. Tato strategie má za úkol snížit nepřímé náklady aktivit nákupčích jako jsou objednávky nebo fakturace. (Dabhilkar, 2016)

## 2.2 Category management podle O'Briena

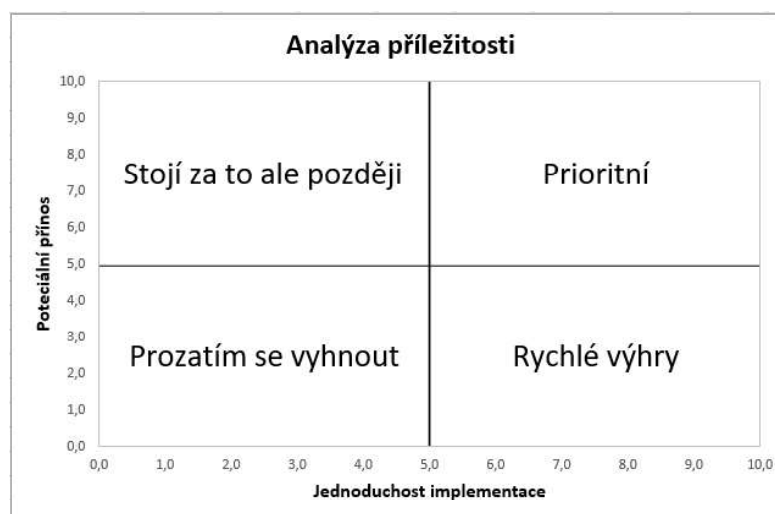
O'Brien popisuje CM v šesti fázích. (0) Přípravná; (1) Zahájení; (2) Porozumění; (3) Inovace; (4) Implementace; (5) Zlepšování.

### 2.2.1 Přípravná fáze

Hlavním cílem přípravné fáze je identifikovat správné kategorie a podkategorie. Je potřeba je rozdělit podle jejich charakteru na trhu a výsledků analýzy příležitostí. Právě na základě analýzy příležitostí budeme vybírat, jakým kategoriím se budeme věnovat a do jaké míry. Dále je třeba informovat členy CM týmu, kteří z hlediska organizační struktury patří do mezioborových týmů, nejlépe několika workshopy během celého procesu CM.

#### 2.2.1.1 Analýza příležitostí

Jakmile máme zmapované kategorie přiřadíme jim na základě Analýzy příležitostí Charakter. Charakter přiřazujeme na základě 2 faktorů: (1) Potenciální přínos a (2) Jednoduchost implementace. Vytvoříme tak matici 2x2 s kvadranty: Prioritní; Stojí za to ale později; Rychlé výhry; Prozatím se vyhnout.



Graf 2 - Analýza příležitostí zdroj vlastní zpracování podle O'Brien 2015

(1) Potenciální přínos se zde vnímá jako možná úspora. Je třeba si uvědomit, že úspora nemusí být pouze na základě snížení cen dodavatele, ale také ve formě navýšení efektivity, snižování rizika nebo přidané hodnoty získané v dodavatelském řetězci. V rámci analýzy příležitostí je nutné definovat, jaké přínosy budeme zohledňovat.

(2) Jednoduchost implementace se skládá ze dvou vlastností. Jak jednoduše se nasadí změna v rámci organizace a jak jednoduchý je trh. Pokud se dá změna nasadit rychle, bez odporu stakeholderů a uživatelů v rámci organizace, nazýváme jí jednoduchou. Komplexní

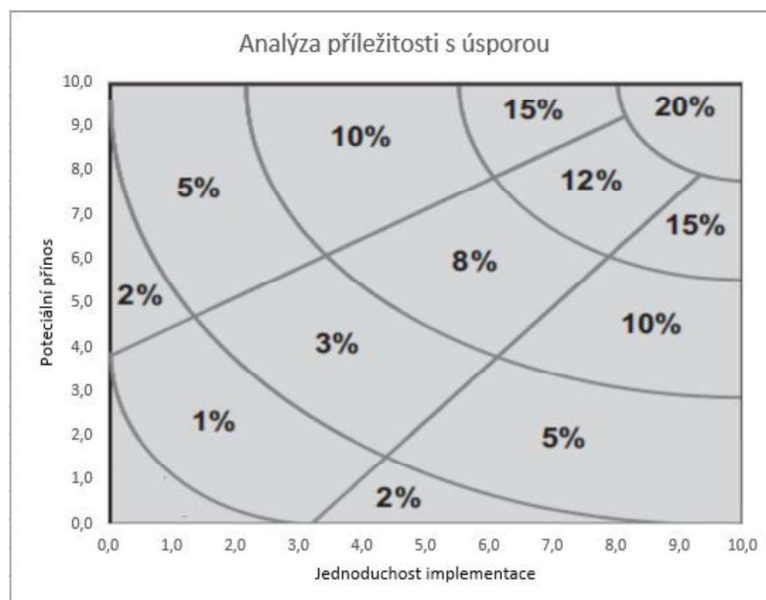
změny mají určitou hladinu náročnosti hlavně zakotvenou ve faktu, že se týká široké skupiny lidí. Takové změny se nasazují obtížněji a jsou proto považovány za složité. (Sousa, 2012)



Když nyní známe dva hlavní faktory můžeme dosadit do výše zmíněné matice. Získáme tak vizualizaci naší úvahy a hned uvidíme, jakým kategoriím se pravděpodobně budeme věnovat.

Pro získání dalšího vhledu zobrazíme tyto stejné kategorie z pohledu (2) Jednoduchosti implementace, konkrétně jejich dvou vlastností: Nároků na implementaci a Náročnosti trhu. Zároveň velikost kruhu, ve kterém je kategorie zanesena, určuje její objem nákladů. Výsledkem bude následující matice: (Steele, 1996)

Nyní budeme chtít zjistit, kolik je nám kategorie schopna finančně ušetřit. Rozdělíme produkty do nové matice, kdy na jedné ose nastavíme Cenovou flexibilitu a na druhé zralost kategorie. Zralost kategorie definujeme jako nízkou, střední a vysokou podle toho, kolik času ji bylo věnováno oproti ostatním kategoriím. Tento model není empiricky podložený. Je ovšem podpořen léty praxe autora O'Briena literatura. Slouží jako reference pro možné úspory v daných kategoriích, nikoliv jako právní podklad.



Graf 3 - Úspora zdroj vlastní zpracování podle O'Brien 2015

V této chvíli můžeme jednotlivým kategoriím přiřadit odhadované výše úspor a vyjádřit je na grafu XY. Tato vizualizace nám znovu ukazuje, jakým kategoriím věnovat pozornost a slouží jako základ pro diskusi o dalším postupu. Tento krok je velmi důležitý pro členy CM týmu. Můžete se tak dostat ze stavu „Nevíme kde začít a co vůbec dělat“ do stavu, kde účastníci přípravné fáze mají představu o tom, co je jejich cílem, jakým směrem se budou ubírat a jaký bude jejich následující krok.

### 2.2.1.2 Workshopy

Na začátku kapitoly jsme zmínili, že k provedení CM je třeba Mezioborový tým. Jako v každém týmu je potřeba dobře nastavená informovanost účastníků. O'Brien doporučuje naplánovat si dopředu sérii čtyř workshopů, které tento požadavek naplní. (Handfield, 2015)

#### Workshop Fáze 1

- Definování kategorií a jejich rozsah
- Pochopení kategorií ze strany zúčastněných, jejich problémy a potenciál
- Formování pracovního týmu
- Nastavení spolupráce a komunikace v rámci týmu
- Provedení první analýzy
- Identifikování požadavků společnosti na konkrétní kategorie
- Identifikování brzkých benefitů a plánování jejich realizace

#### Workshop Fáze 2

- Strategická analýza využívání dat nástroje a techniky
- Vyhodnocení analýzy
- Identifikování nových oblastí pro získání přidané hodnoty
- Revize a úprava požadavků společnosti a komunikačního způsobu týmu
- Odsouhlasení nových postupů pro sběr dat
- Revize progresu směrem k rychlým výhrám

#### Workshop Fáze 3

- Vyhodnocování nově sesbíraných dat, návazná strategická analýza
- Sumarizace celého procesu
- Identifikování nových oblastí pro získání přidané hodnoty
- Vytyčení požadovaných cílů a vytvoření souboru kritérií na posouzení jejich úspěchu
- Zvážení možností a identifikace výsledné strategie
- Rozpracování postupu strategie
- Analýza možných risků
- Vytvoření detailních procesů s přidělením rolí

#### Workshop Fáze 4

- Detailní implementace plánu zahrnujících potřebné prostředky
- Možná reorganizace týmů na základě pracovní náplně
- Identifikování nových oblastí pro získání přidané hodnoty
- Plánování implementace

## 2.2.2 Zahájení

### 2.2.2.1 Nástroj STP – Situation ,Target, Proposal

V češtině: Situace, Cíl, Návrh

Pro začátek si potřebujeme definovat v jaké jsme situaci. V rámci používání tohoto nástroje zase jeden CM team pro konkrétní kategorii. Pomocí brainstormingu se dostaneme k požadovanému popisu. Velkou výhodou je nyní pro CM tým fakt, že je mezioborový. Každý účastník může přinést požadovaný vhlad do problematiky. Tým sepíše všechno, co ví o dnešním stavu kategorie, jaké jsou problémy, výše nákladů, kdo s náklady zachází, kdo je ovlivňuje, použité technologie.

V rámci Cíle je nutné si definovat jeho charakteristiku. Jedná se o stav, kterého chceme dosáhnout. Vychází přímo ze situace. Při jeho definování si tým musí uvědomit, že je lákavé v tomto kroku nabízet přímo postup řešení, ale to není součástí definování cíle. Jedná se pouze o popsání chtěného stavu na konci změny.

Návrh je část, ve které dává tým dohromady případný postup, jeho vykonavatele a přibližné náklady. Nejedná se o hloubkovou analýzu, ale spíše o udání směru dalšího vývoje (O'Brien, 2015).

### 2.2.2.2 Stakeholder Mapping

Stakeholder je někdo, kdo má nějaký zájem na tom, aby se CM projekt povedl. Tento člověk může získat nebo ztratit podle toho, jak projekt dopadne nebo je zodpovědný za jeho výsledek. Cílem tohoto nástroje je všechny stakeholdery zmapovat, rozdělit je do kategorií podle formy vztahu k výsledku a navrhnout k nim potřebný přístup. Dělí se do 4 kategorií:

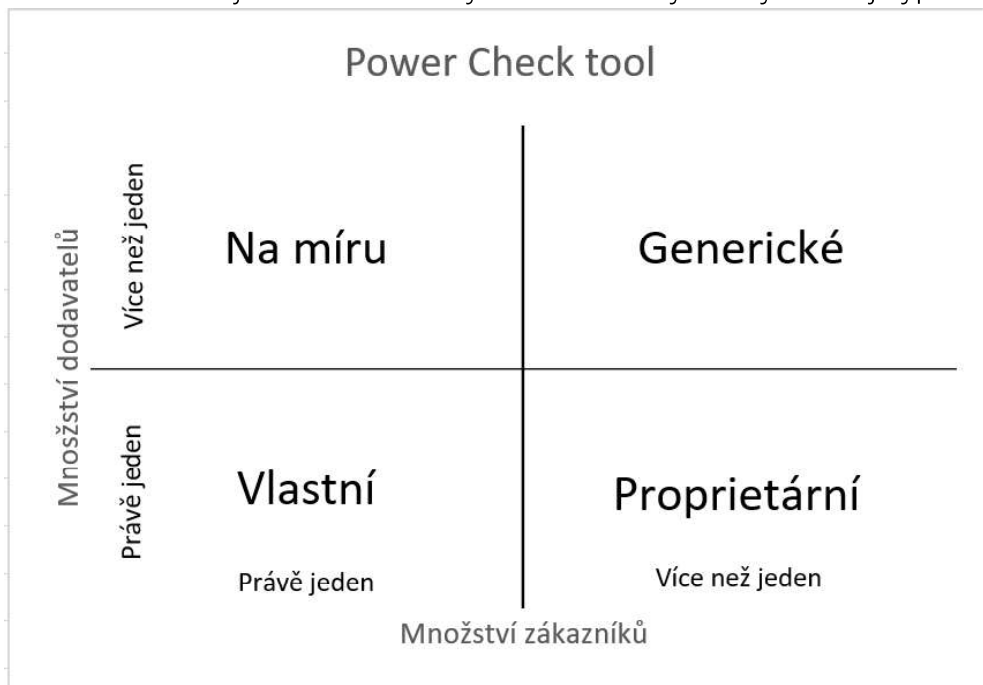
1. Je proti tomu, aby se změna udála
  - Nejčastěji se jedná o přístup: „Nespravuj to, co není rozbité“.
  - Jednají proti změně a snaží se utlumit aktivitu nebo odklonit pozornost jinam.
  - Je třeba tyto stakeholdery zaujmout a převést na svoji stranu.
2. Nechá změnu proběhnout
  - Není ani pro, ani proti.
  - Nevyvíjí žádnou aktivitu.
  - Je důležité je nenechat získat averzi ke změně.
3. Pomůže s průběhem změny
  - Vyjadřuje souhlas se změnou a vítá ji.
  - Pomáhá ostatní stakeholdery naklonit pro změnu.
4. Umožňují změně proběhnout
  - Jsou stěžejní kategorií pro průběh změny. Bez nich by se nestala.

- Jsou schopni odstranit překážky na cestě ke chtěnému výsledku, ať už jde o poskytnutí informací a času, nebo předání informací na místa, kam mají přístup jenom oni.

Výsledkem tohoto nástroje je seznam stakeholderů s přiřazenými kategoriemi a dalšími korporátními údaji. Získáme tak „mapu“ účastníků a budeme vědět komu, případně jakému oddělení, je třeba se dále věnovat, aby na straně změny stálo co nejvíce lidí. Tím dokážeme změnu snadněji prosadit (O'Brien, 2015).

### 2.2.2.3 POWER CHECK tool

Původ toho nástroje není znám. Využívá se ale už přes 40 let a je odvozen od modelu Porterových generických strategií (Porter, 1980). Porter vytvořil marketingový nástroj pro prodávajícího na trhu. Tento nástroj bral v úvahu řízení nákladů a diferenciaci produktů. Z něho se tak odvodil nástroj pro nakupujícího známý jako Power check tool. Analogicky tedy vychází, že Power Check tool se zabývá strategiemi, které má nakupující zaujmout vůči svým kategoriím. Tyto strategie závisí na tom, jestli do dané kategorie může dodávat jeden dodavatel nebo více, a na tom, jestli pro danou kategorii existuje jeden nebo více zákazníků (O'Brien, 2015). Je potřeba zdůraznit smysl os v tomto nástroji. Jedna osa má pouze dvě části, a to část pro právě jednoho dodavatele nebo zákazníka a druhou část pro více dodavatelů nebo zákazníků. Nástroj se tak dělí do čtyř kvadrantů. Výsledný nástroj vypadá následovně:



Graf 4 - Power Check tool zdroj vlastní zpracování podle O'Brien 2015

Výsledkem tohoto nástroje je rozřazení kategorií do čtyř kvadrantů, kde každý kvadrant znamená, jaké možnosti má nákupčí vzhledem k tomu, jaký má výběr dodavatelů a jak náročné by bylo vyměnit dodavatele. Kvadranty se nazývají: (1) Generické, (2) Na míru, (3) Vlastní a (4) Proprietární (O'Brien, 2015).

(1) Generické (Několik dodavatelů, Několik zákazníků)

V tomto kvadrantu má nakupující největší výběr a zároveň největší možnost vyměnit dodavatele. Tudíž, nakupující má největší sílu. Mindset dodavatele je v tomto případě zaměřen na porážení konkurence. Je zde tedy předpoklad cenové konkurence, takže zaujmout přístup Nejlevnější vyhrává. Sílu tedy má v tomto případě nakupující (O'Brien, 2015).

#### (2) Na míru (Několik dodavatelů, Jeden zákazník)

Tento kvadrant obsahuje zboží na míru, designované právě pro konkrétního zákazníka (nakupujícího). Toto zboží může poskytnout více dodavatelů, avšak pouze jednomu byl věnován čas pro specifikaci a vývoj zboží. Změna dodavatele je zde pro nákupčího možná, stejně jako v předchozí strategii. Nicméně tato změna, vzhledem k unikátnosti zboží, je složitější než u (1) Generické strategie. I zde je síla na straně nakupujícího.

#### (3) Vlastní (Jeden dodavatel, jeden zákazník)

Jak už název napovídá, tento kvadrant obsahuje zboží, které je vyrobeno přímo pro jednoho zákazníka. Na rozdíl od předchozí strategie může toto zboží dodat pouze jeden dodavatel. Tento stav nastává nejčastěji v případě, kdy dodavatel drží patent k potřebné technologii, nebo je jediný dosažitelný s potřebnými licencemi. V tomto případě je síla na obou stranách, nebo chcete-li, vyrovnaná.

#### (4) Proprietární (Jeden dodavatel, více zákazníků)

Tato pozice je chtěná ze strany dodavatelů. Dodávají unikátní zboží s využitím pro více zákazníků. Tato pozice dává tedy sílu pouze na stranu dodavatelů. V jejich zájmu je se v této pozici udržet. Nejčastěji se jedná o software. Softwarů označených jako účetních, je hodně, ale těch, které jsou dobře obslužné a fakticky správné je méně. Pokud ještě takovýto software potřebujete používat ve vašem rodném jazyce, snadno zařadíte toto zboží do kvadrantu (4) proprietární (O'Brien, 2015).

Nyní, když víme, kde se jaké kategorie nachází, můžeme přejít k implikacím, které tento nástroj poskytuje. (1) Generická pozice se snaží předejít posunu dolů, k (4) proprietární. (2) Na míru pozice doporučuje hledání způsobu, jak zvýšit celkově přidanou hodnotu. (3) Vlastní pozice doporučuje upevňování vztahu na obou stranách. Jeden bez druhého utrpí. A poslední, (4) proprietární, vede k průzkumu, jak jsme se dostali do takového stavu a co můžeme udělat, jak se můžeme změnit, abychom se dostali do (1) generické pozice.

#### 2.2.2.4 Value Levers – Páky hodnot

Tento nástroj jménem Value levers (též jako: Power booster (posilovač síly)) funguje jako seznam všech potenciálních zdrojů přidané hodnoty. Funguje jako nástroj probíhající průběžně během celého CM procesu. Díky výsledkům tohoto nástroje má CM tým představu o tom, kde se může skrývat přidaná hodnota. Důležité je si uvědomit, že díky průběžnému sbírání dat, které se děje během celého CM procesu, musí CM tým měnit svoje závěry pružně, v reakci na nová data (O'Brien, 2015).

Value levers má v základu šest oblastí(pák), které dále rozvádí. Jsou jimi:

- Kategorie
- Procesy
- Dodavatelský trh
- Vztahy s dodavateli
- Motivace dodavatele
- Řízení poptávky

Následně tyto oblasti doplňujeme o konkrétnější aktivity:

- Kategorie
  - Změna specifikace
  - Změna designu
  - Agregace nákladů – mapování
- Procesy
  - Zvýšení efektivity a rozsahu procesů
  - Analyzování a snížení nákladů
  - Zlepšení logistiky
- Dodavatelský trh
  - Zvýšení konkurence mezi dodavateli
  - Hledání nových trhů
  - Restrukturalizace dodavatelské základny
- Vztahy s dodavateli
  - Zlepšení vztahů
  - Rozvoj výkonu
  - Hledání informací
- Motivace dodavatele
  - Nabídka závazku
  - Zlepšení platebních termínů
  - Podpora cesty na trh

- Řízení poptávky
  - Nakupujte méně
  - Politika a soulad
  - Zvýšit využívání majetku

Termín „páky“ se využívá proto, že používání páky se bere jako pozitivní činnost. Využívání pák tedy vede ke spotřebování malého množství energie za účelem získání velkého množství benefitů. Value levers – páky hodnot – reprezentují sérii malých pozitivních kroků, vedoucích k velké přidané hodnotě. Existuje série kroků pro využívání Value levers efektivněji. Jsou jimi:

1. Pro danou kategorii posudte, jaké páky byly použity a zeptejte se, „Kdybych použil další páku, jakou by to přineslo přidanou hodnotu a kolik?“
2. Posudte všechny potenciální příležitosti a prioritizujte ty s největším potenciálem
3. Podněcujte sběr dat a jejich třídění -?
4. Aktualizujte obchodní požadavky (pro tuto aktivitu se používá dále zmíněný nástroj – Definování obchodních požadavků)
5. Vypracujte opatření k hledání hodnotových příležitostí (O'Brien, 2015)

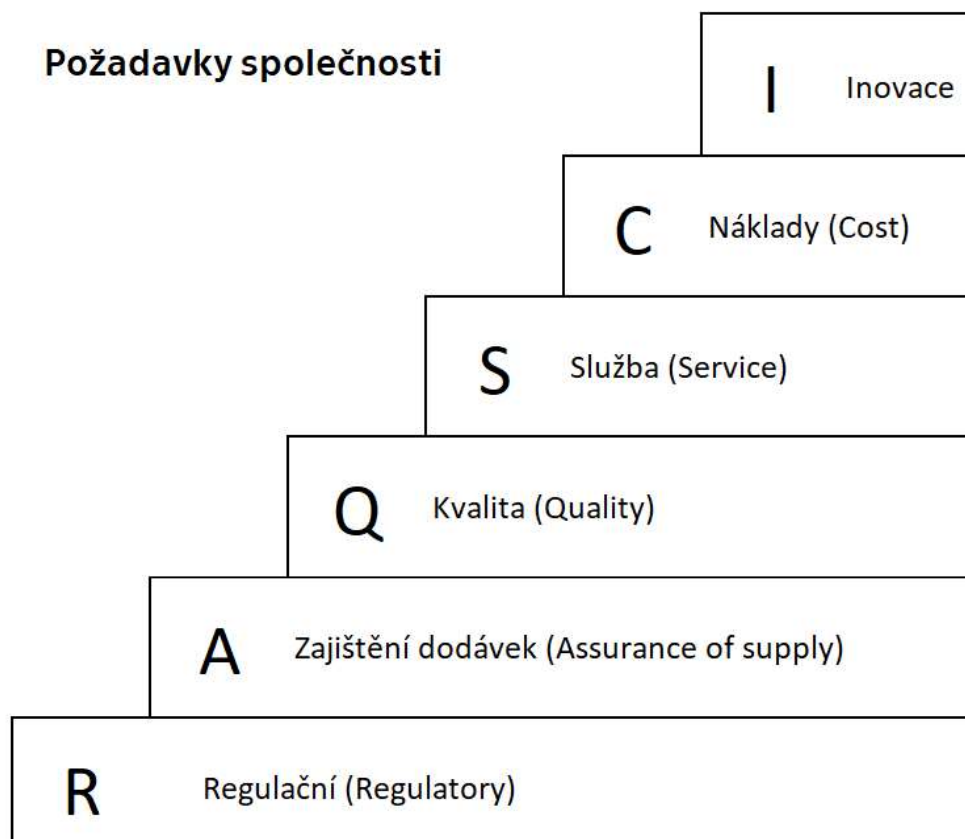


### 2.2.2.5 Definování obchodních požadavků

Tento velmi důležitý nástroj se na první pohled může zdát naprosto samozřejmý. Tento nástroj má totiž za úkol odpovědět na otázku dodavatele: „Co tedy od nás potřebujete?“. Odpověď se může zdát jednoduchá: „Potřebujeme zboží v určité kvalitě, době dodání, způsobu dopravy, cenovém rozmezí.“ Důležité je si uvědomit, že obchodní požadavky nemohou vycházet pouze od oddělení nákupu. Je potřeba aby se ke specifikacím nakupovaného zboží vyjádřily všechny součásti společnosti. Proces, kterým budeme definovat obchodní požadavky společnosti, musí vyústit v jeden konečný seznam obchodních požadavků, který bude reflektovat to, co společnost potřebuje (O'Brien, 2015).

Aby tento nástroj byl efektivní, musí se obchodní požadavky sestavovat podle toho, co společnost doopravdy potřebuje. Zní to triviálně, ale většina aktuálních obchodních požadavků často vychází ze zaběhnutých procesů a často se pouze překlápí do nových požadavků. Proto, je potřeba při tvorbě nových požadavků vystoupit ze zaběhnutých kolejí a rozporovat každý požadavek. Tomuto přístupu je často kladen odpor. CM tým by se tím neměl nechat zaskočit, protože právě při rozporování zaběhnutých rozhodnutí může najít nový zdroj přidané hodnoty (O'Brien, 2015).

Model, o kterém se zde bavíme a budeme ho používat, se jmenuje RAQSCI (Regulatory, Assurance of supply, Quality, Service, Cost/Commercial and Innovation) (O'Brien, 2015).



Obrázek 1 - RAQSCI zdroj vlastní zpracování podle O'Brien 2015

Existuje důvod, proč je tento model prezentován ve formě schodiště. Každá oblast RAQSCI modelu slouží jako právě jeden schod. Schody jsou seřazeny v konkrétní hierarchii a nelze tyto kroky mezi sebou zaměňovat nebo měnit pořadí, jinak by nástroj nefungoval.

Definování obchodních požadavků společnosti není jednorázový úkol. Je to proces probíhající konstantně na pozadí každého CM. Děje se tak z důvodu nutnosti znovu navštěvování obchodních požadavků ve světle nových informací a zkušeností. Když kategorie dosáhne fáze dospělosti, je nutné znovu zkontrolovat její nastavení a případně upravit.

Na obchodních požadavcích budeme dále v CM procesu stavět. Je tedy potřeba tento nástroj správně uchopit a definovat si klíčové oblasti. Z těchto klíčových oblastí vychází báze pro další fáze. Klíčovými oblastmi obchodních požadavků společnosti jsou:

- Definování kritérií hodnocení sourcingu (Využití ve fázi 3)
- Základ pro tvorbu RFP nebo RFQ (Využití ve fázi 4)
- Tvorba kritérií pro hodnocení dodavatelů (Využití ve fázi 4)
- Základ pro vyjednávání s dodavatelem (Využití ve fázi 4)
- Základ pro tvorbu kontraktů s dodavateli (Využití ve fázi 4)
- Tvorba kritérií pro framework, který hodnotí výkon ve fázích 4 a 5
- Základ pro průběžný management dodavatelů a kategorií (Využití ve fázi 5)
- Základ spuštění revize kategorie (Využití ve fázi 5) (O'Brien, 2015)

Když nyní víme, proč definujeme obchodní požadavky společnosti a k čemu konkrétně slouží, začne schodové schéma RAQSCI modelu dávat smysl. Nyní popíšeme, s čím je každý schod spojen, a to z hlediska jeho zaměření a rozsahu.

### Regulační (Regulatory)

- Zabývá se:
  - Jednání v souladu se zákonem a vyhláškami
- Rozsah:
  - Vyhovuje aktuální nebo brzy nastávajícím zákonům
  - Finanční stabilita dodavatele
  - Pokrytí
  - Risk
  - Kapacita

### Zajištění dodávek (Assurance of supply)

- Zabývá se:
  - Faktory asociované se schopností a dostupností zboží a služeb, když je potřeba
- Rozsah:
  - Dodávka
  - Krizový management
  - Společenská odpovědnost firem
  - Design

### Kvalita (Quality)

- Zabývá se:
  - Faktory asociované s konzistentností a vhodností pro náš účel a schopnosti opakovat dodávky
- Rozsah:
  - Konzistence
  - Dodržování specifikací
  - Spolehlivost
  - Měření
  - Systémy managementu kvality
  - Dodací lhůty a flexibilita

### Služba (Service)

- Zabývá se:
  - Faktory asociovanými se způsobem dodání zboží nebo služeb a jiných podpůrných aktivit
- Rozsah:
  - Inventarizace
  - Procesy a procedury
  - Doba odezvy
  - Komunikace
  - Informace
  - Podpora (help desk)
  - Zaučování
  - Pořizovací cena

### Náklady (Cost)

- Zabývá se:
  - Faktory asociovanými s cenotvorbou a cenou samotnou
- Rozsah:
  - Pořizovací cena
  - Cena implementace
  - Průběžné zlepšování (Budoucí náklady, úspory z rozsahu, úspory ze zkušenosti)
  - Pravidla a podmínky
  - Způsob platby
  - Retence hotovosti v podnikání

### Inovace (Innovation)

- Zabývá se:
  - Průběžným zlepšováním ve všech oblastech dopadajících na zákazníka, záměr snížit náklady a zvýšit přidanou hodnotu
- Rozsah:
  - Dodavatelský řetězec
  - Trh a jeho orientace
  - Využití nových technologií
  - Dohody pro sdílení a kolaboraci (O'Brien, 2015)

Obchodní požadavky společnosti jsou hlavním pojítkem mezi sourcingem, uspokojením zákazníka a strategií společnosti. Poskytují framework pro přetvoření dnešních a budoucích požadavků zákazníka na definování požadavků pro dodavatelskou základnu. Zároveň tento framework slouží k přetvoření záměru a úmyslu společnosti na konkrétní obchodní požadavky. Například, pokud společnost prosazuje enviromentální a společenskou

odpovědnost, musí se v této oblasti shodovat se svými dodavateli a svoje požadavky formulovat ve firemní politice a v požadavcích na své dodavatele.

Obchodní požadavky společnosti nemohou být vytvořeny v izolaci, pokud má CM úspěh. Musí se propojovat s dalšími oblastmi, jako jsou například: Sourcing, Strategie, Uspokojování zákazníka. Viz následující obrázek. Existuje sedm kroků, které nám pomohou s konečným definováním obchodních požadavků společnosti.

(1) Shromažďování dat

Shromažďujte data, která se týkají podnikové strategie, politiky, cílů a plánů marketingových, podnikatelských a technologických. Klíčové je zde mít na paměti budoucí směřování společnosti. Výsledky shromažďování dat k jednotlivým dodavatelům nemusí nutně odpovídat charakteristice konkrétní kategorie. Je proto důležitý osobní zásah CM týmu.

(2) Využití hodnotových pák

Podívejte se znovu na páky hodnot a definujte, jak lze převést na obchodní požadavky.

(3) Interní konzultace

Konzultujte se zúčastněnými stranami, abyste pochopili jejich požadavky. Je nutné definovat co bylo sourcováno v minulosti a co se považuje za důležité sourcovat v budoucnosti. Klíčové je důkladně rozporovat tyto požadavky.

(4) Zvažte externí faktory

Všechny vnější faktory, které nebyly identifikovány v přechozích krocích patří sem. Zejména se jedná o nové technologie a nové procesy.

(5) Vytvořte požadavky

Přetvořte získané informace do obchodních požadavků

(6) Sdílejte a ověřte

Nastavte komunikaci se zúčastněnými stranami, aby bylo možné získat jejich pozornost

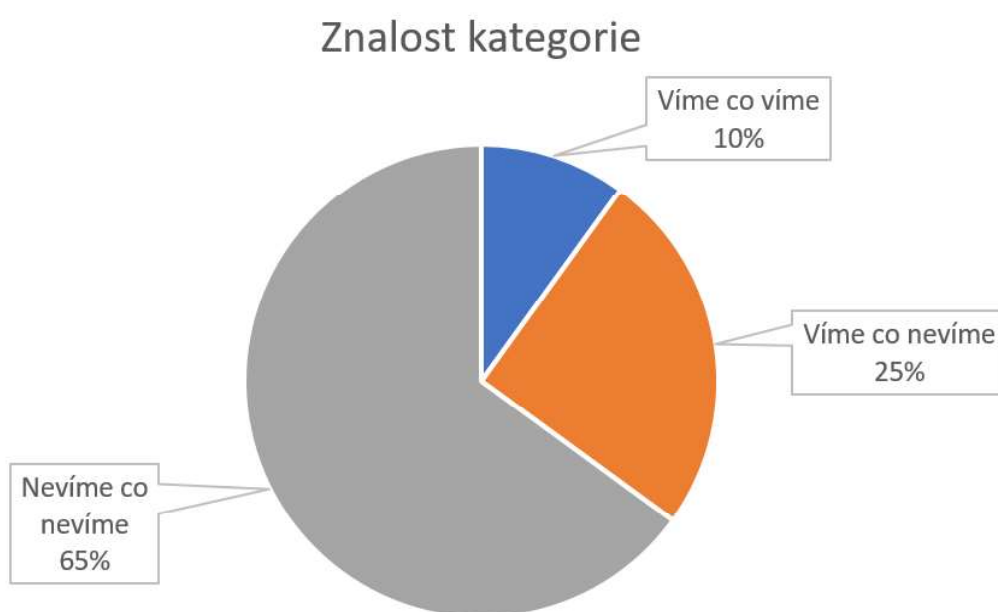
(7) Průběžně kontrolujte

Kontrolujte a aktualizujte obchodní požadavky společnosti podle potřeby i během jiných fází Category managementu. Pokud v této chvíli dochází k neshodám v pracovním týmu, může to být i dobré znamení. Když se tento problém nepodcení, je pravděpodobné, že při jeho řešení narazíte buď na zlepšení, nebo na nové informace (O'Brien, 2015).

### 2.2.3 Porozumění

Jednou z častých chyb při používání CM je předpoklad vedoucího projektu nebo týmu, že již od samého počátku projektu dostatečně rozumí dané kategorii, a proto již znají cestu vpřed. Nicméně tento předpoklad pak brání průlomům. Je třeba si v této fázi zachovat otevřenou mysl, důsledně provádět sběr dat a používat nástrojů strategické analýzy, které mohou odhalit dosud skryté příležitosti.

V rámci CM je zaměření se na věci, které nevíme, že nevíme velmi důležité, protože zde je možné najít nové přelomové strategie sourcingu. To je znázorněno na obrázku 5.2, kde úplný koláč představuje součet všech znalostí pro danou kategorii, nebo pro jakoukoli oblast na které pracujeme (O'Brien, 2015)



Graf 5 - Znalost kategorie zdroj vlastní zpracování podle O'Brien 2015

Oblast nazvaná „vím co vím“ představuje věci, o kterých víme, údaje nebo informace, které víme, či víme kde je hledat. Tento segment představuje základ našeho současného porozumění. Můžeme taky vyjádřit věci, o kterých víme, že nevíme („já vím, co neví“). To představuje data, informace nebo porozumění, o kterých víme, že nám chybí. V dané kategorii to mohou být například údaje o výdajích, podrobnosti, specifikace, údaje o použití nebo informace o dodavatelích. Tyto informace můžeme identifikovat a najít. (160-161)

Poslední segment „Nevím, co nevím“, je často ignorován, i když v něm je často největší potenciál. Obsahuje všechna data, informace, nápady, porozumění a znalosti, o nichž si nejsme vědomi. Tyto informace lze odhalit prostřednictvím podrobného výzkumu. (161)

Ve fázi porozumění se zabýváme především výzkumem a analýzou dat, a dobrý výzkum má přesahovat to co je v současnosti známé. Jde o hluboký, důkladný a zvědavý sběr a analýzu dat, který pokud bude proveden správně, přirozeně způsobí průlom v budoucí strategii sourcingu. Nicméně často dochází k tomu, že se tato fáze nedělá tak důsledně jak by bylo vhodné, takže výsledky jsou pak suboptimální.

### 2.2.3.1 Sběr dat

Důležitou aktivitou je průběžný sběr dat a sdílení poznatků. I když by sběr dat měl usilovat o to, aby množství nasbíraných dat bylo co největší, nemělo by se ale zapomínat na časovou náročnost takového sběru. I proto je součástí druhého plánovaného workshopu právě plánování sběru dat a oblasti v jakých se dají data sbírat. Data můžeme sbírat (1) interní, o kategorii, (2) o dodavateli, (3) o trhu (O'Brien, 2015).

**TABLE 5.1** Data collection sources and methods

Means to gather data/sources of information	Type of data that can be gathered		
	Category and internal data	Supplier data	Market data
Defining business requirements	Yes		
RFI (Request for Information)		Yes	Yes
Internet and desk-based research	Yes	Yes	Yes
Stakeholder interviews	Yes	Yes	
Supplier visits	Yes	Yes	Yes
Engage expert	Yes	Yes	Yes
Tradeshows and exhibitions	Yes	Yes	Yes
Books and published papers	Yes	Yes	
Governmental bodies		Yes	Yes

#### Interní data

Sbírání interních dat je první ze tří základních oblastí sběru. Jedná se o sběr dat pro danou kategorii a toho, jak danou kategorii společnost používá dnes a jak ji plánuje používat v budoucnu. Otázky, na které se tato činnost a následné analýzy pokouší odpovědět, jsou:

- Informační otázky:
  - Co jsme v minulosti koupili?
  - Co musíme v budoucnu koupit?
  - Kolik jsme v minulosti koupili?
  - Kolik chceme v budoucnu koupit?

- Kdo to kupuje?
- Proč to kupují?
- Jak to používají?
- Kde je tato kategorie v rámci životního cyklu produktu?
- Otázky k příležitostem:
  - Kupujeme správnou věc?
  - Jaký je prostor pro nákup něčeho jiného, co splňuje stejnou potřebu?
  - Existují nějaké příležitosti ke zlepšení efektivity způsobu, jakým nakupujeme a používáme tuto kategorii?
  - Existují nějaké technologické pokroky, které nám nyní přinášejí příležitosti?

Je důležité si uvědomit, že samotný sběr nezpracovaných dat nemusí na tyto otázky nutně odpovídat, ale bohatý obraz získaný analýzou těchto dat, pomocí některých nástrojů v pozdějších krocích procesu, pomůže tyto otázky zodpovědět. Tabulka 5.4 uvádí některé potenciální oblasti údajů, které lze sbírat, a jejich možné zdroje.

#### Potenciální data k sběru

##### Využití dat organizace

- Obchodní požadavky – RAQSCI
- Objemy, nyní a v budoucnosti
- Co nakupujeme?
- Kde nakupujeme?
- Jak je produkt využíváný
- Proces sourcingu
- Hodnota závislosti na tržbách nebo příjmech
- Aktuální výkon nebo uspokojení
- Užítí nebo procesní požadavky
- Budoucí potřeby (spojené s organizační strategií)
- Inventář a logistika

##### Potenciální zdroje dat

- Obchodní požadavky
- Objednávky, faktury
- Podnikový ERP systém
- Rozhovory s interními zaměstnanci
- nebo vedoucími výroby
- Vedení logistiky
- Informace o prodeji
- Záznamy o kvalitě
- Interní R&D nebo NPD experti
- Organizační strategie a cíle
- Interní produktové specifikace



- Interní RFI

Údaje o kategorii

- Životní cyklus produktu
- Technické údaje
- Související kategorie (potenciální)
- Synergie)
- Technologický plán
- Podnikové/průmyslové publikace
- Webové stránky
- Technické papíry

Supplier data

Tato druhá zásadní oblast sběru dat se týká výzkumu současných a předchozích dodavatelů.

Otázky, na které se tato činnost a následné analýzy pokouší odpovědět, jsou:

- Informační otázky:
  - Kdo a kde jsou dodavatelé a co mohou dělat?
  - Kam směřují tito dodavatelé?
  - Jak v současné době nakupujeme od těchto nebo jiných dodavatelů?
- Otázky týkající se příležitosti:
  - Kdo jiný by to mohl dodat?
  - Co víme o těchto dodavatelích?
  - Jak jsou organizovány?

V následující tabulce jsou zachycené možné zdroje informací o dodavatelích.

Potenciální data ke sběru

- Sortiment produktů
- Geografické pokrytí
- Objemy prodeje
- Finanční informace
- % podíl z dodavatelových tržeb
- Historie kvality výkonu
- Akreditace (např. ISO9001)
- Zájmy ředitelů
- Ostatní klíčoví zákazníci
- Ostatní dodavatelé na trhu
- Dodavatelé, kteří aktuálně nezásobují tuto kategorii, ale mohou se snadno adaptovat
- Možní noví účastníci

Potenciální zdroje dat

- Objednávky/faktury
- Dodavatelská literatura

- Webové stránky dodavatelů
- Expertní publikace
- Záznamy o kvalitě
- Návštěva dodavatele nebo interview
- Alianční organizace
- Benchmarkingová aktivita

#### Data z trhu

Toto je třetí a poslední nezbytná oblast sběru dat. Týká se trhu pro kategorii a případných alternativních trhů. Takové alternativy by mohly zahrnovat rozvíjející se trhy (alternativní geografické oblasti nabízející levné vyhledávání zdrojů) nebo jiné alternativní trhy, které by mohly být otevřeny naplněním základních potřeb této kategorie jiným způsobem. Otázky, na které se tato činnost a následné analýzy pokoušejí odpovědět, jsou:

#### Informativní otázky

- Co je na trhu?
- Co se děje na trhu a proč?
- Co se pravděpodobně stane na tomto trhu v budoucnosti a proč?
- Jaké jsou trendy na trhu?

#### Otázky k příležitostem:

Jaká alternativní tržiště existují, a umožní nám kterékoli z nich splnit potřeby této kategorie? Existují na tomto trhu nějaká rizika nebo problémy, které musíme určit a pochopit?

Je důležité rozlišovat mezi sběrem tržních a dodavatelských údajů. V rámci shromažďování údajů o trhu máme zájem o vytvoření obrazu o tom, co se na trhu děje, co se pravděpodobně stane, a zda se mění dynamika trhu. Nepotřebujeme podrobný obrázek všech jednotlivých dodavatelů; to by mělo být zahrnuto jako součást shromažďování údajů o dodavatelích. Tabulka 5.6 uvádí některé potenciální oblasti údajů, které lze sbírat, a jejich možné zdroje (O'Brien, 2015).

#### Potenciální data ke sběru

- Tržní podmínky a faktory které je ovlivňují
- Trendy
- Současní dodavatelé na tomto trhu
- Potenciální budoucí dodavatelé na tomto trhu
- Konkurenceschopnost na trhu
- Technologické trendy/ vznikající technologie
- Segmentace trhu (geografická, podle produktu/ služby apod.)
- Možné budoucí příležitosti
- Možné budoucí hrozby tohoto trhu
- Naše relativní moc na tomto trhu

Potenciální zdroje dat

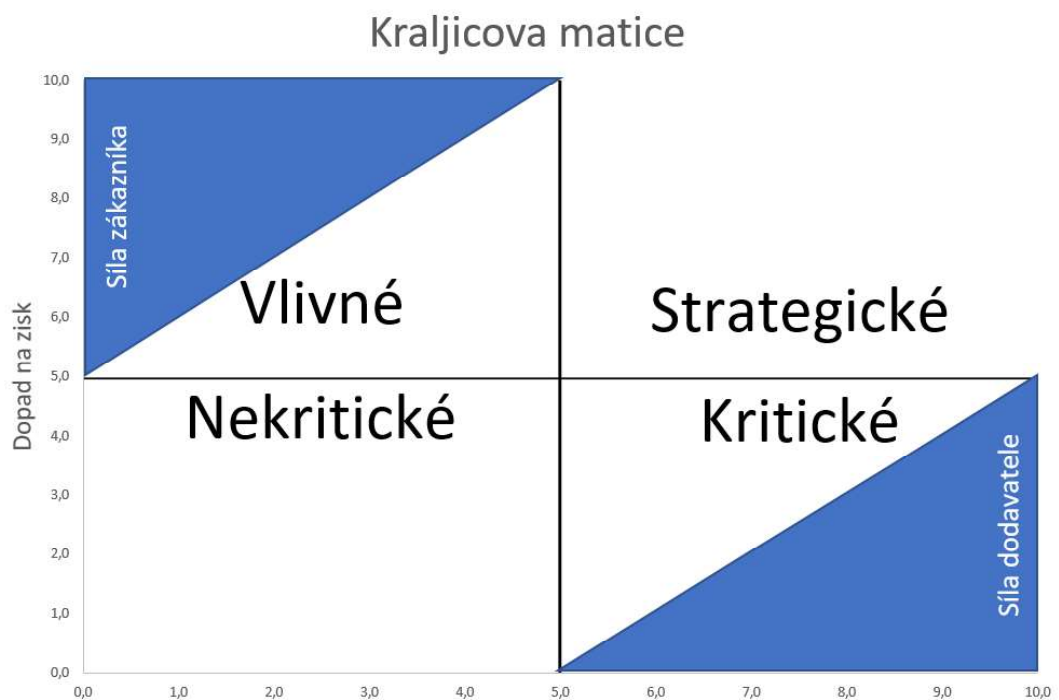
- Průmyslové publikace
- Rozhovory/diskuze s dodavateli
- Rozhovory/diskuze s experty
- Finanční reporty
- Obchodní články
- Odborní konzultanti
- publikované indexy (např. ceny komodit)
- Veletrhy

### 2.2.3.2 Kraljicova matice

Základními kroky analýzy portfolia v rámci používání Kraljicovi matice jsou i v případě O'Briena velmi podobné. Ovšem O'Brien ještě přidává detailnější pohled na možné strategie a připojuje další nástroje, které vycházejí z původní Kraljicovi matice, a používáme je v dalších fázích CM.

První rozdíl přichází ve spojení Kraljicovi matice s Porterovými pěti silami. Rozšiřuje tak možnosti, jakými by mohl nákupčí získat větší páku vůči dodavatelům. Zároveň si uvědomuje, že by bylo složité vyjádřit číselně hodnotu této veličiny. Navrhuje proto hodnocení síly nákupčího ve formátu Vysoká, střední, slabá páka.

Zbytek umisťování kategorií na matici je pro O'Briena a Kraljice stejný. Další rozdíl nalezneme v odvozených strategiích. Tabulka 5.10 V následující tabulce vidíme přístupy k dodavatelům na základě vyjednávací síly v rámci trhu.



Graf 6 - Rozložení sil zdroj vlastní zpracování podle O'Brien 2015

## Vlivné

*Využít, kde je to možné*

- Snažit se co nejlépe využít svůj vliv
- Nakupovat za nejlepší nabídku
- *Když je to možné,*
- *vytvořit vztah s dodavatelem*
- *za účelem získání slevy*
- *Využití*
- Cílové ceny
- Krátkodobé závazky
- Stop nákupu
- e-aukce
- Plně využívat konkurenci
- Těžká vyjednávání
- Zachovat obecnou specifikaci
- Maximalizovat zisky
- Zachovat plnou flexibilitu (a schopnost snadno přepínat)
- Blízký vztah s dodavatelem ovládaný tvrdým a mírně agresivním kupujícím stylem

## Strategické

Rovnováha

- Utvořit co nejlepší vztah
- Upoutat dodavatelovu pozornost
- Být vhodným a dlouhodobým klientem
- Hledat dodavatele, který pomůže inovovat
- Pracovat na budování co nejlepšího vztahu s dodavatelem a na jeho udržení
- Vybalancované použití kompetitivního vztahu

Řídit vztah

- Dohodnout s dodavatelem programy neustálého zlepšování
- Možnost odkrýt si náklady
- Usilovat o inovaci
- Dosáhnoutí prvotřídního vztahu s dodavatelem, ale s možností ho opustit (přesunutí do pákového kvadrantu), pokud je zapotřebí

### Rozvíjet vztah

- Zaměřit se na společné snížení
- nákladů, které je možné si i odkrýt
- Společně dohodnuté programy neustálého zlepšování
- Usilovat o inovace
- Sdílet rizika a příležitosti
- Kooperativní blízký vztah s dodavatelem, ale s možností ho opustit (přesunutí do pákového kvadrantu) v případě potřeby

## Kritický

### Rozšířit

- Hledat alternativu jak se dostat z kvadrantu Kritický
- Zajistit maximální hodnotu dokud nebude dostupná alternativa
- Zvýšit svou atraktivitu pro dodavatele
- Držet se blízko dodavatele a předvídat jeho plány pro tuto kategorii
- Pečlivé a diplomatické řízení dodavatelských vztahů zaměřené na udržování a zvyšování celkové atraktivity

### Rovnováha nebo rozšíření

- Pokud je nutné je třeba hledat alternativu nebo jiné cesty, jak se dostat z kvadrantu Kritické nebo pracovat na vyvážení a udržování pozice a řízení rizik
- Pečlivě řídit dodavatele, aby bylo zajištěno zachování výhod, pokud ne, je třeba se rozšířit či rozvíjet atraktivitu

## Nekritický

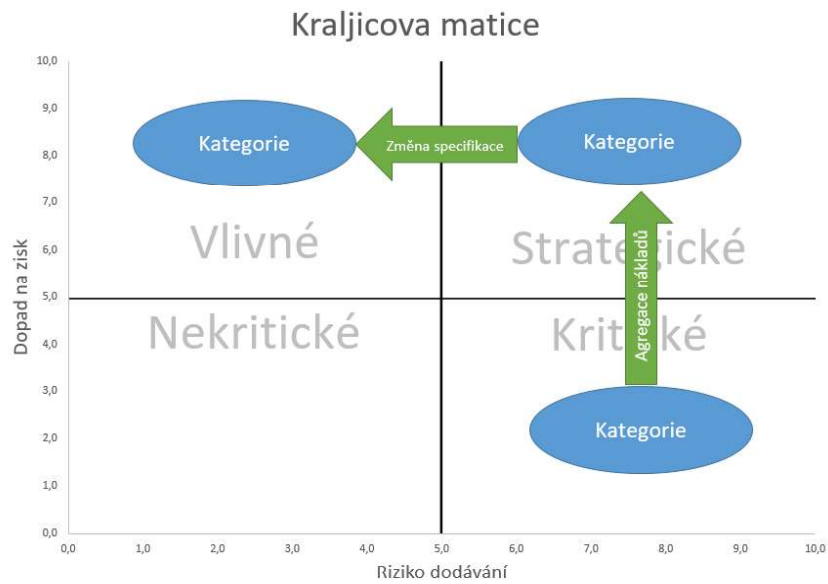
### Využít, kde je to možné

- Snažit získat co nejlepší ceny a podmínky, zvážit standardizaci produktů a konsolidaci dodavatelů
- Zjednodušit proces objednávání a plateb, automatizovat, pokud je to možné
- Základní dodavatelský vztah

### Využít

- Zjednodušit proces objednávání a placení, automatizovat tam kde je to možné
- Používat konkurenci, standardizaci produktů a konsolidaci dodavatelů za účelem nejlepších cen a podmínek
- Minimalizovat zásah nákupních zdrojů
- Základní dodavatelský vztah, případně řízený juniorským nákupčím nebo automatizovaný

Když nyní víme, jaký strategický přístup zvolíme k dané kategorii, musíme převést tento strategický plán do konkrétních akcí. Stejně jako v původním díle Kraljice i O'Brien popisuje pohyb kategorií v rámci matice. O'Brien klade důraz na 3 možné pohyby po matici:



Graf 7 - Pohyb v matici 1 zdroj vlastní zpracování podle O'Brien 2015

Z kritických do strategických následně do Leverage

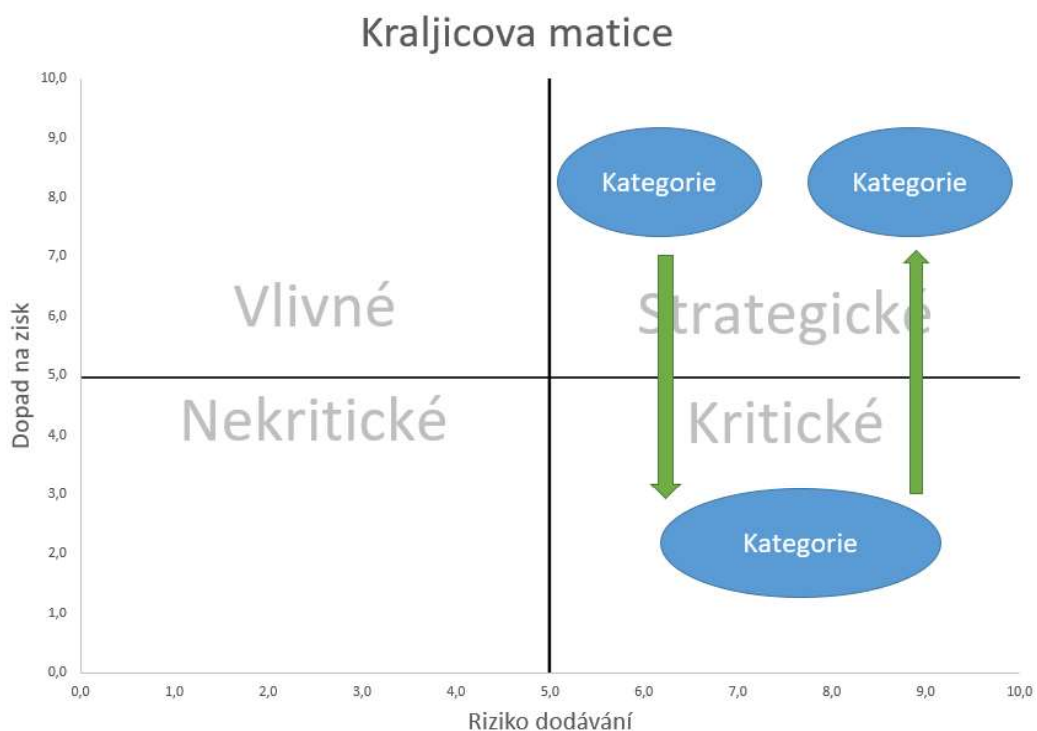
Z kritických produktů se do strategických dostaneme pomocí spojení nákladů v rámci kategorií. Tím u nové kategorie vznikne silnější páka. V rámci portfolia by se tato klasifikace přesunula do strategického kvadrantu. Je tomu tak proto, že agregace výdajů by zvýšila potenciál pro větší dopad na zisk.

Podle O'Briena se Do Leverage produktů můžeme dostat s tou stejnou kategorií například změnou požadavků dané kategorie. Pokud by se podařilo využít obecných nebo neoriginálních dílů, tak bychom tím snížili nároky na dodavatele, a tím zvětšili konkurenci dodavatelů. To nám umožní vyjednat lepší podmínky a cenu.

Došlo zde tedy ke dvěma zásadním krokům: agregaci výdajů a změny specifikace.

Ze strategických do Leverage a zpátky do strategických

Ve strategickém kvadrantu se může nacházet i dodavatel, který sice vyrábí jednoduchý produkt, ale nashromáždil velké množství procesního know-how a snížil tak svoje výrobní náklady a zvýšil tak složitost trhu. Podle O'Briena se v této pozici časem dostaneme k nestandardnímu chování dodavatele, které bude mít nepříznivý vliv na naši společnost.



Graf 8 - Pohyb po matici 2 zdroj vlastní zpracování podle O'Brien 2015

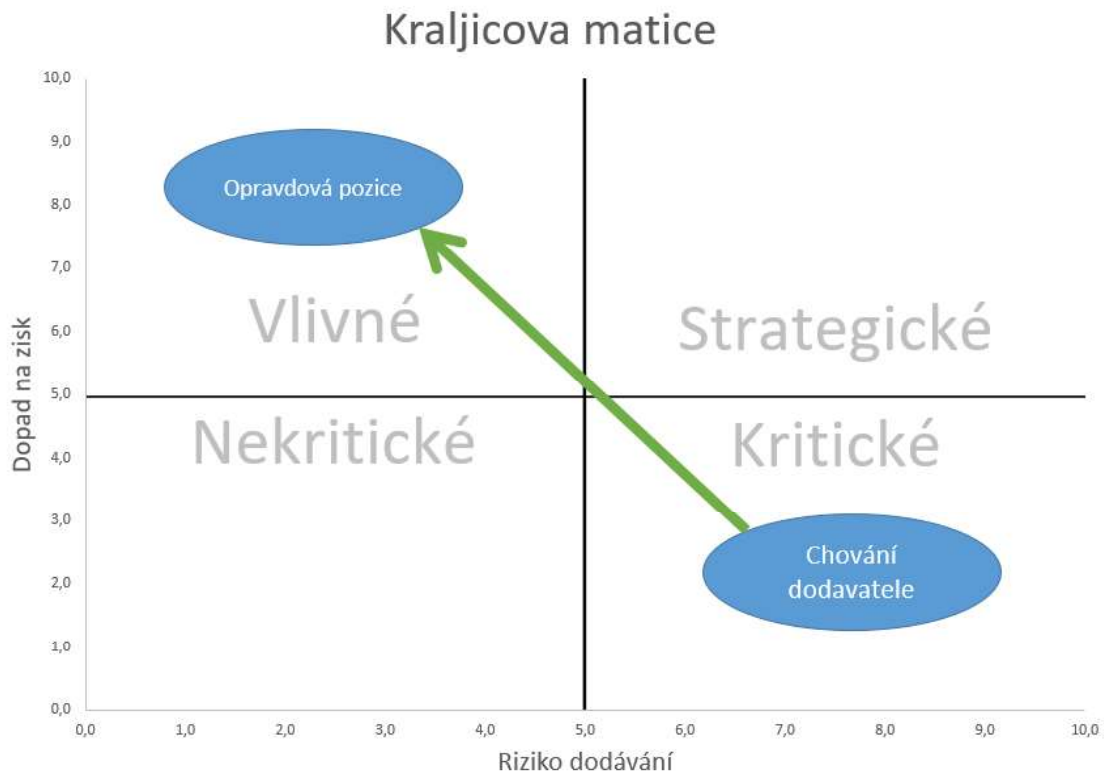
Práce na stavbě nákladů dané kategorie otevírá možnosti pro tender nového dodavatele. I pouze oznámení možnosti nového tenderu může vést k vyrovnání sil ve zkoumaném vztahu, a tím se kategorie přesune do pozice Leverage. V této chvíli by mělo dojít ke specifikování nových ujednání s dodavatelem. V rámci těchto změněných těžších-? obtížnějších specifikací

se kategorie přesouvá zpět do Strategického kvadrantu. Na rozdíl od původní pozice, je v této pozici rovnováha sil znovu nastolena (O'Brien, 2015).



Chování dodavatele může být zavádějící

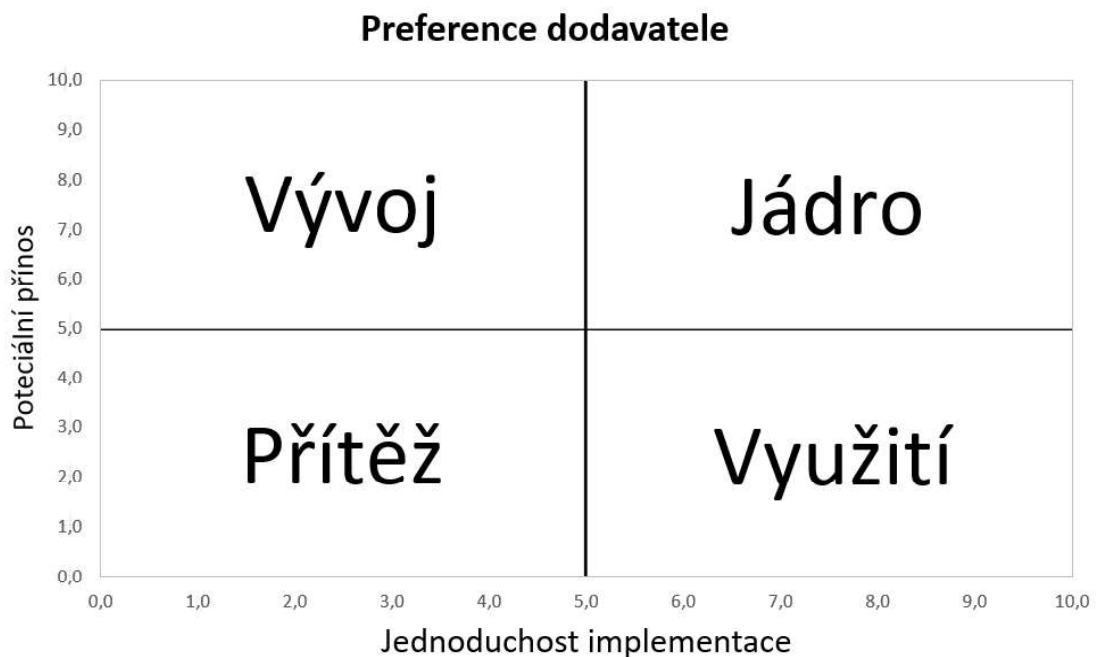
Podle O'Briena často dochází k situacím, ve kterých neodpovídá chování dodavatele jeho pozici na Kraljicove matici. Není důležité, kde se nachází příčina této neshody. Může být jak úmyslná, tak neúmyslná. Důležité je, identifikovat skutečnou pozici dodavatele na matici, bez ohledu na jeho chování. Doporučené strategie se tak změny v závislosti na tom, kam jsme dodavatele umístili my.



Graf 9 - Úhel pohledu zdroj vlastní zpracování podle O'Brien 2015

## Preference dodavatele

Tento nástroj slouží k určení vztahu z pohledu dodavatele. Snažíme se zde zjistit, jak produkt, který dodává, vnímá. O'Brien se zde odkazuje na knihu autorů Steele a Court z roku 1996 (v závorce název a musí být ve zdrojích). Ti využívají maticový nástroj rozdělen do čtyř kvadrantů. Svislá osa popisuje atraktivitu spolupráce a vodorovná osa popisuje relativní hodnotu spolupráce viz. následující obrázek 5.23. Obě osy zohledňují, kolik utratíme. Nicméně každá z nich zahrnuje i další faktory. Atraktivita spolupráce například zohledňuje chuť dodavatele s námi navázat vztah, pokračovat v něm a zlepšovat ho.



Graf 10 - Preference dodavatele zdroj vlastní zpracování podle O'Brien 2015

Atraktivita je funkcí následujících faktorů:

- Objem nákupu;
- Reputace jména partnera – reference;
- Platební politika a disciplína;
- míra zisku;
- snadnost obsluhy spolupráce;
- vhodnost našeho druhu podnikání a souvisejících dodavatelských cest s budoucí strategií dodavatele;
- vhodnost našich provozních míst s budoucí plánovanou logistikou dodavatele;

Vodorovná osa popisuje relativní hodnotu spolupráce. To znamená, kolik u dodavatele zaplatíme v poměru s jeho celkovými tržbami (nebo obratem). Pokud bychom dosahovali podílu 30 %, umístili bychom se na pravé straně matice. Nicméně v této oblasti nejsou

definované absolutní hodnoty atraktivity. Záleží tedy hlavně na tom, jakým způsobem aplikuje CM tým tento nástroj, jak bude interpretovat výsledky (Steele, 1996).

Obě osy se v této matici dělí na dvě části. Vznikají nám tedy 4 kvadranty:

Development. – Rozvoj

Atraktivita spolupráce je v tomto kvadrantu vysoká. Naproti tomu relativní hodnota spolupráce je nízká. V tomto případě očekáváme, že dodavatel bude chtít z vlastní vůle posunout náš vztah dál. Dodavatel totiž vidí v našem vztahu potenciál. Bude tedy zaujímat proaktivní postoj vůči naší spolupráci a měl by se nás snažit angažovat a posouvat naši spolupráci.

Core. - Jádru

Pokud jsme v tomto kvadrantu, jsme pro dodavatele nejzajímavější. Přisuzuje naší spolupráci vysokou atraktivitu i vysokou relativní hodnotu. Dodavatel by se měl snažit vyvarovat jakémukoliv ohrožení tohoto vztahu. U dodavatele se o nás starají zavedení prodejci.

Nuisance. - přítěž

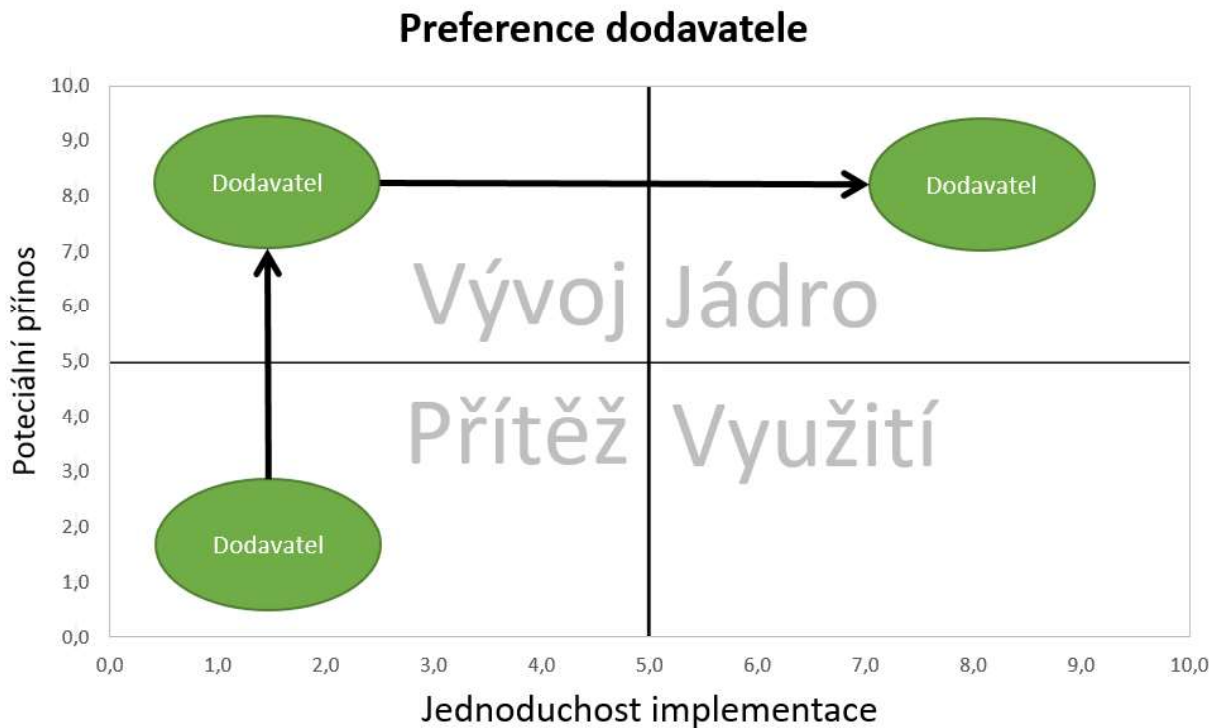
Nacházet se v tomto kvadrantu je nežádoucí pro obě strany. Je zde nízká atraktivita spolupráce a nízká relativní hodnota spolupráce. Nastupuje zde velká neochota obchodovat. Kdyby ale dodavatel řekl přímo, že se mu vztah nevyplatí udržovat, mohl by se poškodit. Většina dodavatelů proto odkládá zrušení obchodního vztahu až do chvíle, kdy je spolupráce neudržitelná. Většinou v rámci dodavatele není nikdo přímo určen pro řešení takového vztahu.

Exploitable. - využít

Ani tento kvadrant není pro kupujícího (nás) ideální. Spolupráce není pro dodavatele lákavá, avšak objemy, jakých zboží dosahuje, jsou pro dodavatele zajímavé. Většinou dodavatel zaujímá postoj, ve kterém se snaží splnit minimální požadavky spolupráce, ale sám je proaktivně nikam neposouvá. Jakmile dojde k poklesu objemu zakázek, dodavatel se bude snažit vztah ukončit.

Jakmile umístíme všechny dodavatele na matici, je potřeba vzít v úvahu důsledky. Pokud jsme v nežádoucím kvadrantu, nemusíme v něm zůstat. Je možné identifikovat činnosti, které by nás posunuly do jiného kvadrantu. Například v situaci, kdy spolupráce je zařazena do kvadrantu Nuisance – Přítěž. V první řadě je důležité pochopit, proč je tato spolupráce takto vnímána ze strany dodavatele. Meeting s více zainteresovanými lidmi od dodavatele by mohl vést k objasnění vzniklé nesrovnalosti s pozicí spolupráce na matici a skutečnému přístupu dodavatele. Podle O'Briena se v této chvíli často dojde k závěru, že je potřeba zvýšit

atraktivitu naší spolupráce. Toho můžeme docílit jednoduchou změnou platebních podmínek, zvýšením ceny nebo nabídkou referenčních zmínění na webových stránkách společností. Tato akce nás dostane do kvadrantu Development – Rozvoj. Jak ale víme, nejžádanější pozicí spolupráce je kvadrant Core – Jádro. Do kvadrantu Core se z kvadrantu Development dostaneme zvýšením relativní hodnoty spolupráce například agregací nebo přesunem zakázek ke sledovanému dodavateli.



Graf 11 - Pohyb dodavatele zdroj vlastní zpracování podle O'Brien 2015 Graf 12

### 2.2.3.3 Kraljicova matice a preference dodavatele

Kombinací analýzy portfolia a preferencí dodavatele získáme robustní informace. Každá kombinace pozic na obou maticích nám pomůže identifikovat tu neoptimálnější cestu vpřed. Spojení těchto dvou nástrojů je podle O'Briena fundamentální pro Category management. Dále autor popisuje několik kombinací pozic na maticích a rozvádí je do většího detailu.

#### Strategické a Core

Tato kombinace je pro obě strany přínosná. Daná kategorie je v analýze portfolia vedená jako Strategická a v rámci preference dodavatele jako Core. Obě strany mají tedy zájem na tom, aby se vztah mezi nimi udržel a v budoucnu se rozvíjel. Risk z odstoupení jedné strany je snižován faktem, že jsou obě strany na sobě závislé.

#### Kritické a Nuisance (přítěž)

S touto kombinací jsme velmi zranitelní a musíme rychle jednat. Situace na trhu je obtížná a je tedy pro nás velmi těžké změnit dodavatele. Přístup dodavatele k nám jako přítěži může vést až k zastavení dodávek a zrušení kontraktu. Našimi možnostmi můžou být zatraktivnění spolupráce v očích dodavatele nebo zlepšit situaci na trhu. Toho můžeme docílit například specifikováním použití generických součástek. Podle autora je tato kombinace v realitě celkem běžná. Problémy ale podle něj nastávají ve chvíli, kdy si společnost neuvědomuje tuto skutečnost.

Použití těchto dvou nástrojů není pouze o hledání možných pák, ale také o pochopení naší zranitelnosti. Jedná se o klíčový krok pro vytvoření nákupní strategie.

Existuje 16 možných kombinací analýzy portfolia a preferencí dodavatele, ačkoli potenciální reakce jsou v celé řadě kombinací často stejné. Obrázek 5.28. ukazuje každý nástroj mapovaný proti druhému. K tomu autor přidává tři strategické reakce definované Kraljicem (1983). (exploit, balance, diversify).

Výsledná matice ukazuje jak příznivé, tak nepříznivé kombinace. Zároveň navrhuje odpovědi na toto zjištění. Je to právě tento vhled do situace, který může být a bude použit pro plánování nové, vhodné nákupní strategie.

## Kraljicova matice a Preference dodavatele



Graf 13 - Kraljicova matice a Preference dodavatele zdroj vlastní zpracování podle O'Brien 2015

### 2.2.4 Inovace

V této fázi determinujeme budoucí nákupní strategii. Říká se tomu inovace proto, že nejlepší nákupní strategie jsou ty inovativní, které představují významný průlom. Inovace je jakýmsi mostem mezi analýzou získaných dat a dalším postupem. Jedná se o identifikaci potenciálních následných postupů, které jsou určeny výstupy z fáze *porozumění*, výběrem nejvhodnějšího a pak sestavení a rozvoje výsledku do dobře definované nákupní strategie. Jedná se o pochopení rizik spojených s tímto postupem a o plánování, jak tato strategie bude implementována. A konečně, jde o to, aby firma souhlasila s navrženým postupem. Proces, který probíhá ve fázi 2 a 3 nás vede z našeho počátečního bodu omezeného porozumění a rozšiřuje naše znalosti prostřednictvím sběru dat, abychom dosáhli bodu, kdy máme mnoho dat, ale ještě ne ve formě, která by dávala velký smysl. Tato fáze procesu se nazývá bodem maximální dvojjazyčnosti. Jinými slovy jsme dosáhli fáze, kdy víme tolik kolik je možné vědět, ale ještě jsme tyto znalosti nezměnili v něco, co může formovat další postup. Od této chvíle nám strategická analýza pomáhá pochopit množství dat, a následně ve fázi inovace, můžeme identifikovat potenciální možnosti, jak v budoucnu budeme nakupovat. Nakonec vybíráme a vyvíjíme jednu možnost, abychom dospěli k budoucí strategii nákupu. Toto rozšiřování údajů a znalostí, po kterém následuje zúžení na strategické směřování, je klíčovým pojmem při provádění CM. Odborníci CM musí věnovat velkou pozornost, aby jejich

výzkum byl v rámci mezí důkladný. Manažeři a osoby pověřené dohledem nad nasazením a správou CM by v této chvíli měli odborníky určitým způsobem „tlačit“ k provedení co nejlepšího výzkumu, na jehož kvalitě pak závisí rozdíl mezi průměrností výsledků a dramatickým průlomem.

Stanovení možností nákupní strategie není automatickým krokem, vyžaduje velkou informovanost od účastníků projektu. Právě zde mohou odborníci často ztratit nervy a spokojit se s dosažením malým zlepšením současného stavu. Nicméně právě odvážné kroky mají potenciál pro průlomové řešení.

## 2.3 Akční výzkum

Akční výzkum lze definovat jako „přístup, ve kterém výzkumník a zkoumaný (klient) spolupracují při diagnostice problému a vývoji řešení založeného na této diagnostice (Bell, 2018). Jinými slovy, jeden z hlavních charakteristických rysů akčního výzkumu se týká rovnocenné spolupráce mezi výzkumným pracovníkem a členem organizace za účelem řešení organizačních problémů. Oba se stejně podílí na vyhodnocování a interpretaci výsledků, jedná se o proces učení a praxe, kdy výzkum a praxe jdou ruku v ruce (Hendl, 2005). Průběh akčního výzkumu se řídí podmínkami v terénu, nicméně měl by obsahovat následující kroky. Na začátku je nutné definovat problém praxe a cíl změn – plánování za účelem iniciace změn (Hendl, 2005). Další kroky se týkají provádění změn (jednání) a sledování procesu implementace a důsledků, stálá reflexe procesů změn a přepracovávání. Jinak řečeno akční výzkum je založen na stálém pohybu mezi sběrem informací, reflexí a praktickou akcí (Hendl, 2005). „Cílem je vypracování orientace, jež povede k jednání v terénu“ Je zadán neplatný pramen..

Mezi výhody akčního výzkumu patří například možnost uplatnění jak kvalitativních dat, tak i kvantitativních dat.

Dále tento výzkum přináší vysokou úroveň praktického významu obchodního výzkumu a možnost získat podrobné znalosti o problému.

Nicméně mezi slabé stránky výzkumu mohou patřit například potíže při rozlišování mezi akcí a výzkumem a zajištění jejich uplatňování. Stejně tak jako zpoždění v dokončení či úplného využití akčního výzkumu.



# **PRAKTICKÁ ČÁST**

## 3 Návrh Strategie na úrovni kategorie

### 3.1 Popis společnosti ŠUMAVSKÝ PRAMEN

Výrobní společnost:

Společnost ŠUMAVSKÝ PRAMEN a.s. byla založena v roce 2020 aktuálně sčítá počet 97 zaměstnanců a skládá se z pěti dalších firem. Společnost se zabývá výrobou a distribucí balené vody ve čtyřech typech obalů. Hlavním produktem společnosti je barel s pramenitou vodou o objemu 18,9 l.

Nejzajímavější je asi struktura odběratelů jinými slovy distributorů společnosti.

Distribuční společnosti:

Společnost má celkem tři typy distributorů.

První typ distributorů jsou vlastní firmy vlastněné mateřskou společností ŠUMAVSKÝ PRAMEN a.s., jedná se o firmy, které jsou v plném, nebo většinovém vlastnictví společnosti. ŠUMAVSKÝ PRAMEN a.s. tedy může diktovat podmínky distribuce a určuje jakým způsobem tyto distributoři budou fungovat či marketingově vystupovat.

Dalším typem distributorů jsou společnosti, které nejsou vlastněny většinovým podílem, ale společnost ŠUMAVSKÝ PRAMEN a.s., nebo fyzická osoba Miroslav Leština v nich vlastní konkrétní podíl, to znamená, že v rámci těchto společností má mateřská společnost přístup k účetnictví a interním informacím v rámci distributora.

Posledním typem distributorů jsou distributoři, u nichž ŠUMAVSKÝ PRAMEN a.s. nevlastní žádný podíl, tudíž se jedná čistě o kontrakčního distributora, který distribuuje i jiné produkty než produkty ŠUMAVSKÝ PRAMEN a.s. Jiné produkty distribuuje i distributoři druhého typu u nichž není možné v rámci menšinového podílu u distributora nařídít distribuci pouze produktů ŠUMAVSKÝ PRAMEN a.s.

## Popis podnikání

Společnost se zabývá výrobou a distribucí balené vody. Vlastní kompletní řetězec výroby a distribuce, tudíž společnost je schopna sama vodu těžit, zabalit, prodat a distribuovat. V jejím vlastnictví jsou i distribuci na distribučních kanálech. Aktuálně podle struktury zákazníků, kde zhruba 80 % zákazníků společnosti jsou firmy, by se dalo říci, že společnost cílí na B2B segment. Společnost je postavena na zákonné povinnosti firem zajistit svým zaměstnancům pitný režim a případně ochranné nápoje, na základě toho, o jaký typ provozu se u zákazníka jedná. 40 % firemních zákazníků jsou stavební společnosti. Tuto skutečnost přisuzuje vedení firmy tomu, že zajištění pitného režimu pro její zaměstnance by pro ni v rámci vlastní distribuce a centrálního zásobování bylo náročné. Z tohoto důvodu si tuto funkci outsourcuje u ŠUMAVSKÉHO PRAMENU, jelikož je schopný dovézt kamkoliv po republice požadované množství vody a příslušenství jako například výdejníků vody takzvaných aquamatů na studenou vodu. Zároveň pro splnění povinnosti ochranného nápoje společnost ŠUMAVSKÝ PRAMEN distribuuje řadu sirupů, které svým složením splňují parametry ochranného nápoje. Zákazníci ŠUMAVSKÉHO PRAMENE, kteří tedy nakupují jeho vodu a sirupy splňují požadavky ochranného nápoje a mohou si v rámci účetnictví tyto produkty zapsat do své nákladové struktury. Společnost se tudíž ve svých promo materiálech prezentuje jako pitný režim pro firmy na klíč. Společnost zároveň funguje ekologicky, a to nejen proto že její dva hlavní produkty jsou ve vratném opětovně použitelném obalu.

Jelikož v diplomové práci řešíme oddělení nákupu jinými slovy, jakým způsobem společnost nakupuje potřebné služby a produkty ke své činnosti. Popíšeme si nyní nákladovou strukturu společnosti z veřejně dostupných zdrojů na výkazu zisku a ztráty za rok 2019.

Analýza zisku	2017	2018	2019	Součet
ŠUMAVSKÝ PRAMEN a.s.	50 004	21 282	47 766	<b>119 051</b>
ŠUMAVSKÝ PRAMEN distribuce s.r.o.	35 804	36 038	15 962	<b>87 804</b>
ŠUMAVSKÝ PRAMEN distribuce Olomouc s.r.o.	24 587	22 675	9 895	<b>57 156</b>

Tabulka 3 - Analýza zisku zdroj vlastní zpracování

Pokud bychom chtěli aplikovat obě teorie uvedené v teoretické části ať už podle O'Briena, nebo podle Kraljice musíme si napřed získat vstupní informace, které každá z těchto teorií potřebuje. Tyto informace jsme se snažili zjistit v rámci rozhovoru s vedením společnosti a s klíčovými zaměstnanci.

## Náklady a nákup

Jak jsme zmiňovali výše, společnost ŠUMAVSKÝ PRAMEN se skládá z více firem. V rámci této diplomové práce zkoumáme vlastní výrobní mateřskou společnost ŠUMAVSKÝ PRAMEN a.s., společnost ŠUMAVSKÝ PRAMEN distribuce s.r.o. a společnost ŠUMAVSKÝ PRAMEN distribuce Olomouc, což jsou společnosti vlastněné mateřskou společností ŠUMAVSKÝ PRAMEN a.s.

Pro zjednodušení se dále v práci budeme k těmto firmám vracet pod pojmy ŠP a.s., SRO a ŠPD Olomouc s.r.o. Finanční strukturu si popíšeme na výkazu zisku a ztrát všech tří společností v rámci roku 2019. Pro pokračování ve výzkumu se pokusíme tyto struktury spojit tak, aby výsledkem byla databáze nakupovaných produktů, nebo služeb které tyto tři společnosti vytváří. Pro potřeby category managementu je třeba z tohoto celkového součtu vyfiltrovat produkty a služby, které si tyto tři společnosti navzájem poskytují. Výsledkem bude tedy databáze, která nám ukáže, co tyto tři společnosti společně nakupují u třetích stran tak, aby byly schopné pokračovat ve své činnosti. Jakmile tohoto spojení dosáhneme, a vytvoříme jednu databázi nakupovaných produktů a služeb, budeme se dále těmto firmám v rámci výzkumu vyjadřovat jako k jedné firmě, a to ŠUMAVSKÝ PRAMEN. Toho jsme schopni docílit v závislosti na sjednocení databáze nakupovaných produktů a služeb, a vyfiltrování produktů a služeb, které si společnosti navzájem mezi sebou poskytují.

Z této databáze budeme později schopni podle category managementu podle O'Briena schopni vytvořit kategorie o kterých se budeme bavit dále ve zbytku práce.

## 3.2 Tvorba databáze a rozdělení do kategorií

Jak již bylo zmíněno v popisku společnosti budeme se zabývat už pouze náklady třetích stran společnosti ŠUMAVSKÝ PRAMEN jako součtu všech tří společností. Vytvořená databáze má tyto parametry: jméno subjektu, položka, cena položky. Tyto údaje byly sesbírány z skladového systému Pohoda z oblasti přijatých faktur. Následně jsme ke každé položce přiřadili její kategorii. Některé položky mají až tři úrovně kategorií. Minimálně je položka rozdělena do dvou úrovní kategorie. První úroveň kategorie rozdělujeme pouze na dvě, a to na takzvané přímé a nepřímé. Přímé kategorie jsou kategorie nákladů, které se přímo podílejí na výsledném produktu. Nepřímá kategorie je kategorie nákupu, která se váže na podpůrné procesy například administrativní. Díky nepřímé kategorii jsme schopni zboží a výrobky produkovat.

V následující tabulce zobrazíme kategorie z oblasti přímé a kategorie z oblasti nepřímé, zároveň zobrazíme jejich objem v korunách a podíl z celku v procentech. V pozdějších tabulkách budou hodnoty objemu vyjadřovány i v tisíci korunách. Objem v tis. Kč zaokrouhlo na statisíce.

#	Nepřímé	Objem	%	#	Přímé	Objem	%
1	Nájemné	18 280 606 Kč	9,2 %	1	Dopravce	44 340 005 Kč	22,2 %
2	Marketing	17 346 702 Kč	8,7 %	2	Vozový park	33 122 806 Kč	16,6 %
3	Energie	7 534 643 Kč	3,8 %	3	Obaly	14 090 759 Kč	7,1 %
4	IT	5 793 468 Kč	2,9 %	4	Přepravek	13 671 837 Kč	6,8 %
5	Podpora výroby	5 328 355 Kč	2,7 %	5	Vlastní značky	9 939 527 Kč	5,0 %
6	Stroje	4 281 420 Kč	2,1 %	6	Aquamaty	8 987 957 Kč	4,5 %
7	Pojištění /bez aut	2 857 809 Kč	1,4 %	7	Balení	4 981 924 Kč	2,5 %
8	Stravenky	1 634 324 Kč	0,8 %	8	Kávovary	994 568 Kč	0,5 %
9	Kontrakt	1 618 328 Kč	0,8 %	9	Chemie	671 460 Kč	0,3 %
10	Licence školení	1 502 399 Kč	0,8 %	10	Poštovní/Zásilkovné	283 550 Kč	0,1 %
11	Právní služby	1 104 899 Kč	0,6 %	X	Celkem Přímé	131 084 393 Kč	65,7 %
12	Poradenství	692 213 Kč	0,3 %				
13	Úklid	514 509 Kč	0,3 %				
14	Zabezpečení majetku	38 660 Kč	0,0 %				
X	Celkem Nepřímé	68 528 333 Kč	34,3 %				
Celkem		199 612 726 Kč	100%				

Tabulka 4 - Přímé a Nepřímé kategorie - podíl zdroj vlastní zpracování

Pokud to kategorie vyžadovala rozdělili jsme ji na další úrovni, a to na úrovni 3. Toto dělení se nejlépe popíše na kategorii 2. úrovně „Obaly“, kterou jsme museli rozdělit na 4 podkategorie.

Obaly	Objem Tis. Kč
1 Víčka na barely	5 000
2 PC barely	4 900
3 PET	3 200
4 Etikety	900
5 Víčka PET	100

Tabulka 5 - Podkategorie Obaly

V této 3. Úrovni najdeme například položky z kategorie „Obaly“ rozdělené tak, aby odpovídaly svému výrobnímu charakteru. Nepoužijeme zde pouze kategorii Obaly, jelikož portfolio dodavatelů se velmi liší. Jinými slovy není zde jeden dodavatel, který by mohl dodávat všechny obaly. Proto jsme rozdělili pomyslnou kategorii obaly na kategorie PET lahve polykarbonátové barely víčka na polykarbonátové barely. Samotná kategorie víčka na PET lahve, která by se analogicky nabízela se tu ovšem nevytvoří, jelikož výrobci PET lahví jsou schopni dodat i víčka na jimi vyrobené PET lahve.

### 3.2.1 Sběr dat

Hodnoty v těchto nástrojích nejsou empirické, jak varuje autor Kraljic. Připouští však, že existuje způsob, jak empirická data obstarat. Rozsah výzkumu, který by byl potřeba k získání empirických dat, značně převyšuje rozsah této diplomové práce. Tento rozsah je tak velký, že často převyší náklady na výzkum potenciální úspory celého category management projektu. Jak podotýká O'Brien je potřeba rozhodnout do jaké hloubky informace budeme získávat. Pro návrh category managementu doporučuje získat data pro potřebné nástroje v rámci rozhovoru se zúčastněnými osobami.

Pro číselné vyjádření jednotlivých aspektů použitých v analytických nástrojích jsme zvolili metodu delfské věštírny. Popsali jsme si každou kategorii z hlediska category managementu a vysvětlili zúčastněným povahu jednotlivých aspektů vstupujících do těchto nástrojů. Následně jsme požádali, aby se snažili sílu těchto efektů definovat na stupnici 1 až 10, kdy 10 znamená maximální sílu daného efektu. Jako výsledná hodnota efektu byl zvolen průměr odhadovaných hodnot. Díky tomuto usnesení jsme byli schopni přejít k tvorbě samotné strategie.

## 3.2.2 Tvorba strategie.

### 3.2.2.1 Analýza příležitostí

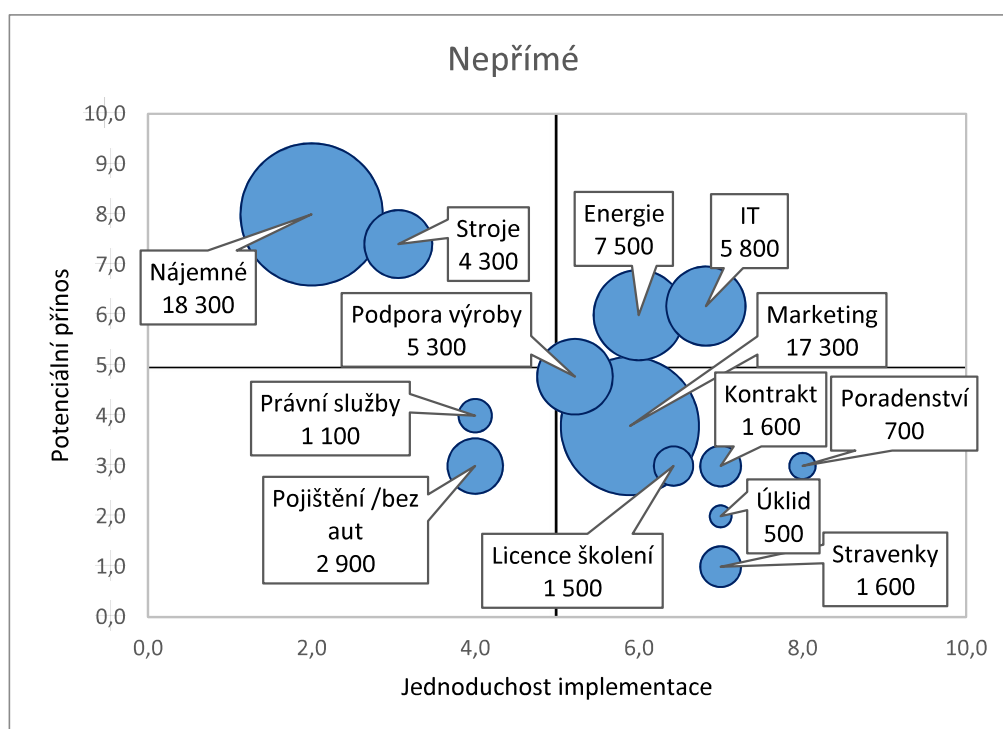
Po tom, co rozdělíme položky do kategorií se budeme snažit identifikovat, kterým kategoriím se budeme věnovat nejdříve. Použijeme k tomu nástroj analýza příležitostí. Jak již bylo popsáno v teoretické části analýza příležitostí se skládá z dvou parametrů, a to jednoduchost implementace a potenciální přínos. Výsledkem této analýzy jsou čtyři možné stavy kategorií. Jsou jimi: rychlé výhry, prioritní, stojí za to ale později, prozatím se vyhnout.

Nepřímé kategorie

	Nepřímé	Jednoduchost implementace	Potenciální přínos
1	Nájemné	2,0	8,0
2	Marketing	5,9	3,8
3	Energie	6,0	6,0
4	IT	6,8	6,2
5	Podpora výroby	5,2	4,8
6	Stroje	3,1	7,4
7	Pojištění /bez aut	4,0	3,0
8	Stravenky	7,0	1,0
9	Kontrakt	7,0	3,0
10	Licence školení	6,4	3,0
11	Právní služby	4,0	4,0
12	Poradenství	8,0	3,0
13	Úklid	7,0	2,0
14	Zabezpečení majetku	4,0	2,0

Tabulka 6 - Analýza příležitostí nepřímé kategorie zdroj vlastní zpracování

Po vložení těchto údajů na matici analýzy příležitostí získáme následující graf:



Graf 14 - Analýza příležitostí nepřímé kategorie zdroj vlastní zpracování

Výsledek analýzy příležitostí v rámci nepřímé kategorie vypadá tedy takto:

Nepřímé	Jednoduchost implementace	Potenciální přínos	Analýza příležitostí
1 Nájemné	2,0	8,0	Stojí za to ale později
2 Marketing	5,9	3,8	Rychlé výhry
3 Energie	6,0	6,0	Prioritní
4 IT	6,8	6,2	Prioritní
5 Podpora výroby	5,2	4,8	Rychlé výhry
6 Stroje	3,1	7,4	Stojí za to ale později
7 Pojištění /bez aut	4,0	3,0	Prozatím se vyhnout
8 Stravenky	7,0	1,0	Rychlé výhry
9 Kontrakt	7,0	3,0	Rychlé výhry
10 Licence školení	6,4	3,0	Rychlé výhry
11 Právní služby	4,0	4,0	Prozatím se vyhnout
12 Poradenství	8,0	3,0	Rychlé výhry
13 Úklid	7,0	2,0	Rychlé výhry
14 Zabezpečení majetku	4,0	2,0	Prozatím se vyhnout

Graf 15 - Analýza příležitostí nepřímé kategorie - výsledky zdroj vlastní zpracování

Když zohledníme výsledek a tohoto nástroje a přihlídneme k objemu sledovaných kategorií vyjde nám v rámci nepřímých kategorií pozornost na kategorie: marketing, IT, energie.

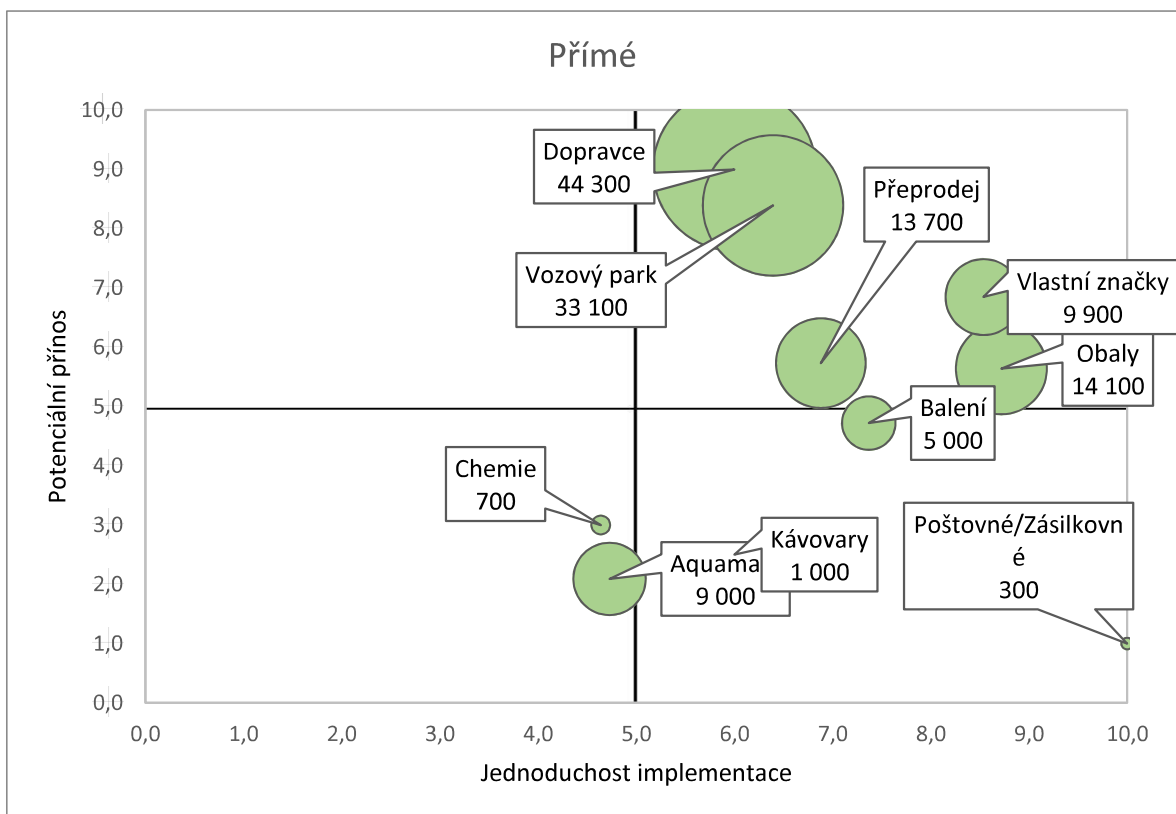


## Přímé kategorie

Přímé	Jednoduchost implementace	Potenciální přínos
1 Dopravce	6,0	9,0
2 Vozový park	6,4	8,4
3 Obaly	8,7	5,6
4 Přeprdej	6,9	5,7
5 Vlastní značky	8,5	6,8
6 Aquamaty	4,7	2,1
7 Balení	7,4	4,7
8 Kávovary	6,0	2,5
9 Chemie	4,6	3,0
10 Poštovní/Zásilkovné	10,0	1,0

Tabulka 7 - Analýza příležitostí přímé kategorie zdroj vlastní zpracování

Hodnoty v tabulce zanesené do grafu vypadají takto:



Graf 16 - Analýza příležitostí zdroj vlastní zpracování

Výsledek analýzy příležitostí v rámci přímé kategorie vypadá tedy následovně:

Přímé	Jednoduchost implementace	Potenciální přínos	Základní analýza příležitostí
1 Dopravce	6,0	9,0	Prioritní
2 Vozový park	6,4	8,4	Prioritní
3 Obaly	8,7	5,6	Prioritní
4 Přeprodej	6,9	5,7	Prioritní
5 Vlastní značky	8,5	6,8	Prioritní
6 Aquamaty	4,7	2,1	Prozatím se vyhnout
7 Balení	7,4	4,7	Rychlé výhry
8 Kávovary	6,0	2,5	Rychlé výhry
9 Chemie	4,6	3,0	Prozatím se vyhnout
10 Poštovné/Zásilkovné	10,0	1,0	Rychlé výhry

Tabulka 8 - Analýza příležitostí nepřímé kategorie výsledky zdroj vlastní zpracování

Po prvním nahlédnutí do grafu analýzy příležitostí pro přímou kategorii se nám nabízí dvě velké kategorie k prostudování, je to kategorie dopravce a vozový park, nicméně tyto kategorie jsou již ve společnosti vedené a je jim věnováno značné množství času. Předpokládáme tedy, že u těchto kategorií nedojde k výrazné úspoře díky category managementu, nicméně tak jak nám tento nástroj radí, se budeme zabývat hlavně kategoriemi: vlastní značky, obaly, přeprodej, balení.

### 3.2.2.2 Power Check tool

V rámci tohoto nástroje budeme zjišťovat množství potenciálních zákazníků nebo dodavatelů pro dané kategorie. Jak již bylo zmíněno v teoretické části, rozlišujeme zde pouze, zda pro danou položkou existuje jeden dodavatel nebo více, nebo zda existuje jeden nebo více zákazníků. Tento nástroj nám udává 4 kategorie možných výsledků.

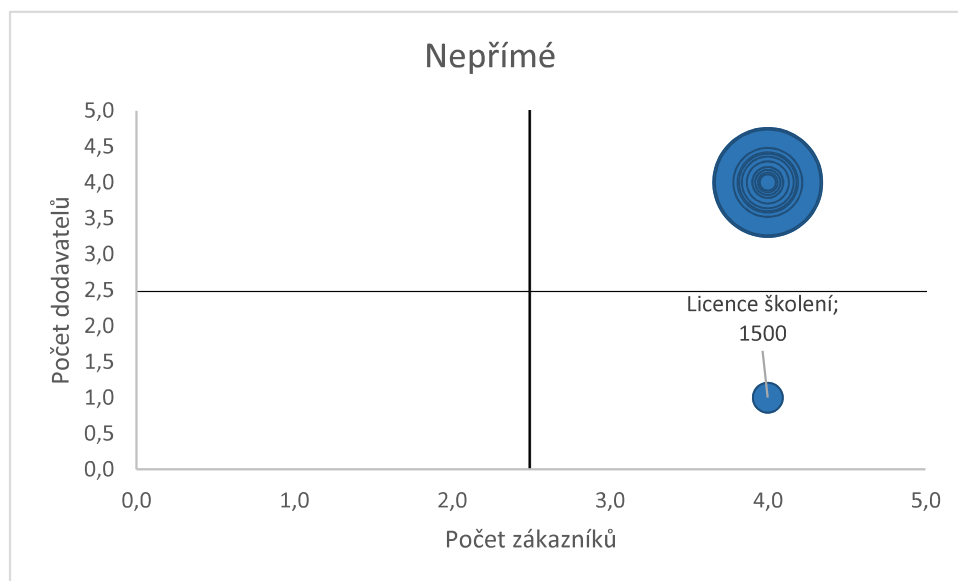
Vzhledem k povaze podnikání i velikosti sledované společnosti můžeme již dopředu odhadovat, že všechny nakupované produkty odebírá více zákazníků, a zároveň je více dodavatelů nabízí. Jediná oblast která v tomto stojí za zvážení, je oblast nepřímých nákladů, a to konkrétně licencí. Tyto licence totiž vydává většinou jeden státem pověřený útvar, tudíž tuto licenci nemůžeme získat někde jinde.

## Nepřímé kategorie

#	Nepřímé	Počet zákazníků	Počet dodavatelů
1	Nájemné	Více	Více
2	Marketing	Více	Více
3	Energie	Více	Více
4	IT	Více	Více
5	Podpora výroby	Více	Více
6	Stroje	Více	Více
7	Pojištění /bez aut	Více	Více
8	Stravenky	Více	Více
9	Kontrakt	Více	Více
10	Licence školení	Více	Jeden
11	Právní služby	Více	Více
12	Poradenství	Více	Více
13	Úklid	Více	Více
14	Zabezpečení majetku	Více	Více

Tabulka 9 - Power check tool nepřímé kategorie zdroj vlastní zpracování

Hodnoty ze zdrojové tabulky zanesené do grafu:



Graf 17 - Power check tool nepřímé kategorie zdroj vlastní zpracování

Výsledné strategie podle Power Check toolu:

#	Nepřímé	Počet zákazníků	Počet dodavatelů	Pwr.Chck.Tool
1	Nájemné	Více	Více	Generické
2	Marketing	Více	Více	Generické
3	Energie	Více	Více	Generické
4	IT	Více	Více	Generické
5	Podpora výroby	Více	Více	Generické
6	Stroje	Více	Více	Generické
7	Pojištění /bez aut	Více	Více	Generické
8	Stravenky	Více	Více	Generické
9	Kontrakt	Více	Více	Generické
10	Licence školení	Více	Jeden	Proprietární
11	Právní služby	Více	Více	Generické
12	Poradenství	Více	Více	Generické
13	Úklid	Více	Více	Generické
14	Zabezpečení majetku	Více	Více	Generické

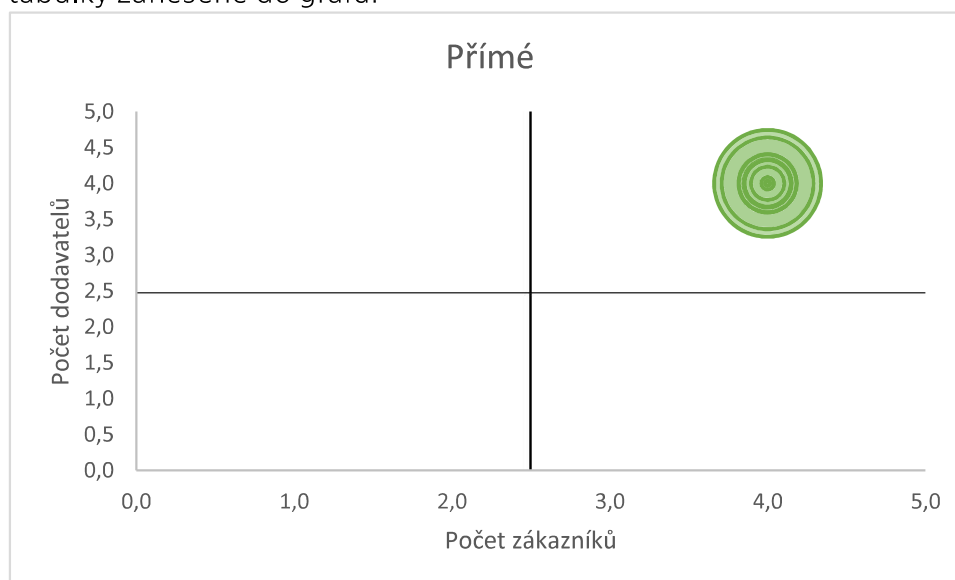
Tabulka 10 - Power check tool nepřímé kategorie - výsledky zdroj vlastní zpracování

Přímé kategorie:

#	Přímé	Počet zákazníků	Počet dodavatelů
1	Dopravce	Více	Více
2	Vozový park	Více	Více
3	Obaly	Více	Více
4	Přeprdej	Více	Více
5	Vlastní značky	Více	Více
6	Aquamaty	Více	Více
7	Balení	Více	Více
8	Kávovary	Více	Více
9	Chemie	Více	Více
10	Poštovné/Zásilkovné	Více	Více

Tabulka 11 - Power check tool přímé kategorie zdroj vlastní zpracování

Hodnoty z tabulky zanesené do grafu:



Graf 18 - - Power check tool přímé kategorie zdroj vlastní zpracování

Výsledné strategie přímých kategorií podle Power Check toolu:

#	Přímé	Počet zákazníků	Počet dodavatelů	Pwr.Chck.Tool
1	Dopravce	Více	Více	Generické
2	Vozový park	Více	Více	Generické
3	Obaly	Více	Více	Generické
4	Přeprdej	Více	Více	Generické
5	Vlastní značky	Více	Více	Generické
6	Aquamaty	Více	Více	Generické
7	Balení	Více	Více	Generické
8	Kávovary	Více	Více	Generické
9	Chemie	Více	Více	Generické
10	Poštovné/Zásilkovné	Více	Více	Generické

Tabulka 12 - Power check tool přímé kategorie - výsledky zdroj vlastní zpracování

Výsledky analýzy pomocí tohoto nástroje vedou u drtivé většiny sledovaných kategoriích k závěru, že patří do kvadrantu generických položek. Pro konkrétní položky tedy existuje jak víc dodavatelů, tak i více odběratelů. Tato generická pozice přikládá sílu nakupujícímu.

### 3.2.2.3 Potenciální úspora

O'Brien nám k těmto datům představuje nástroje, kterými určíme například pravděpodobnou úsporu z jednotlivých kategorií. Tuto výši úspory budeme brát jako pořadí priorit, v jakém budeme přistupovat a věnovat čas jednotlivým kategoriím. Tento nástroj, který O'Brien doporučuje pro odvození potenciální výše úspory, není založen na empirických datech, nýbrž na dojmu O'Briena. Tento dojem staví autor na svých letitých zkušenostech. Sám varuje před informacemi, které tento nástroj poskytuje a důrazně upozorňuje na pouze orientační hodnotu tohoto nástroje. Nicméně ho pokládá za velmi vhodný z hlediska prezentace možných finančních dopadů category managementu. Níže uvedený graf znázorňuje umístění kategorií na základě jednoduchosti implementace (vedenou jako osu X), kde nejvyšší hodnota představuje nejjednodušší formu implementace. Na svislé ose potom uvádí hodnotu potenciálního přínosu dané kategorie.

Nepřímé kategorie:

	Nepřímé	Zralost kategorie	Cenová flexibilita
1	Nájemné	2,0	2,0
2	Marketing	6,8	7,0
3	Energie	3,0	3,0
4	IT	2,5	3,7
5	Podpora výroby	3,5	2,7
6	Stroje	3,5	3,1
7	Pojištění /bez aut	2,0	3,0
8	Stravenky	1,0	1,0
9	Kontrakt	6,0	6,0
10	Licence školení	1,8	1,8
11	Právní služby	3,0	4,0
12	Poradenství	3,0	3,5
13	Úklid	6,0	3,0
14	Zabezpečení majetku	4,0	3,0

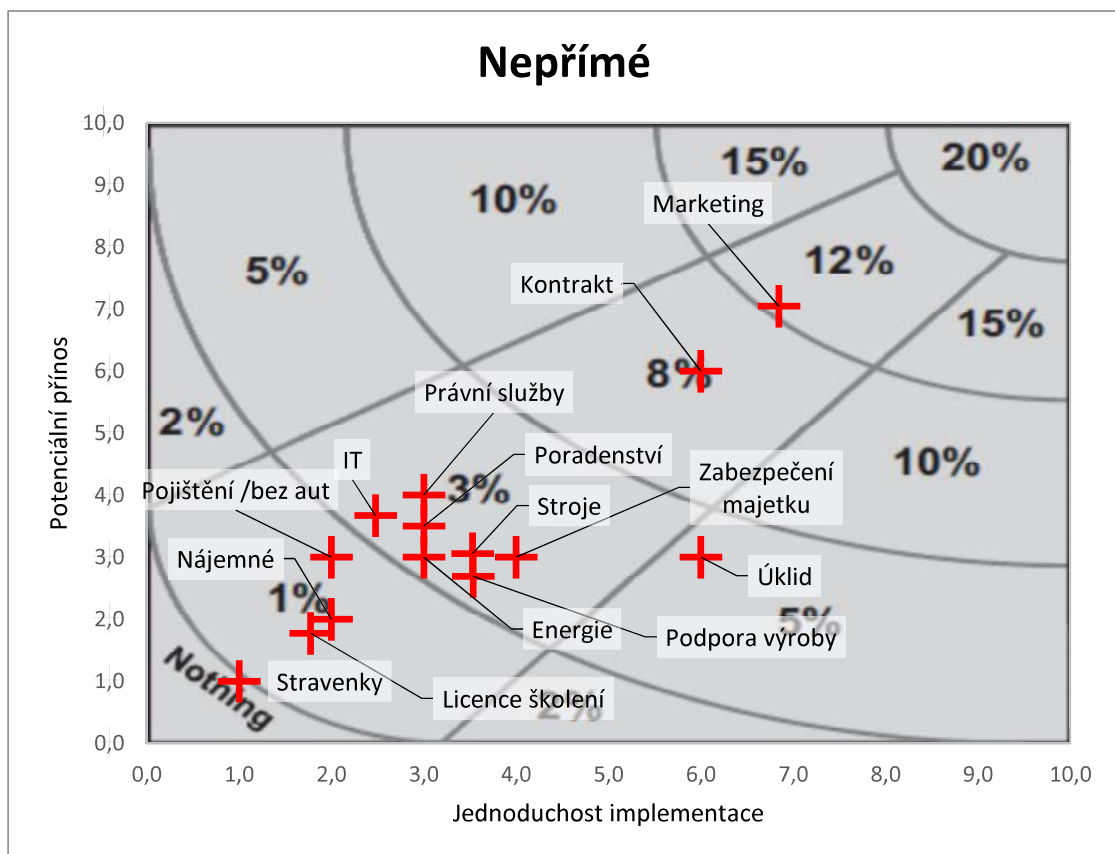
Tabulka 13 - Potenciální úspora nepřímé kategorie zdroj vlastní zpracování

Přímé kategorie:

	Přímé	Zralost kategorie	Cenová flexibilita
1	Dopravce	2,0	2,0
2	Vozový park	2,6	3,0
3	Obaly	2,3	3,8
4	Přeprdej	4,6	5,0
5	Vlastní značky	6,4	3,8
6	Aquamaty	4,5	4,5
7	Balení	3,7	2,6
8	Kávovary	4,5	3,0
9	Chemie	2,9	2,0
10	Poštovní/Zásilkovné	1,0	1,0

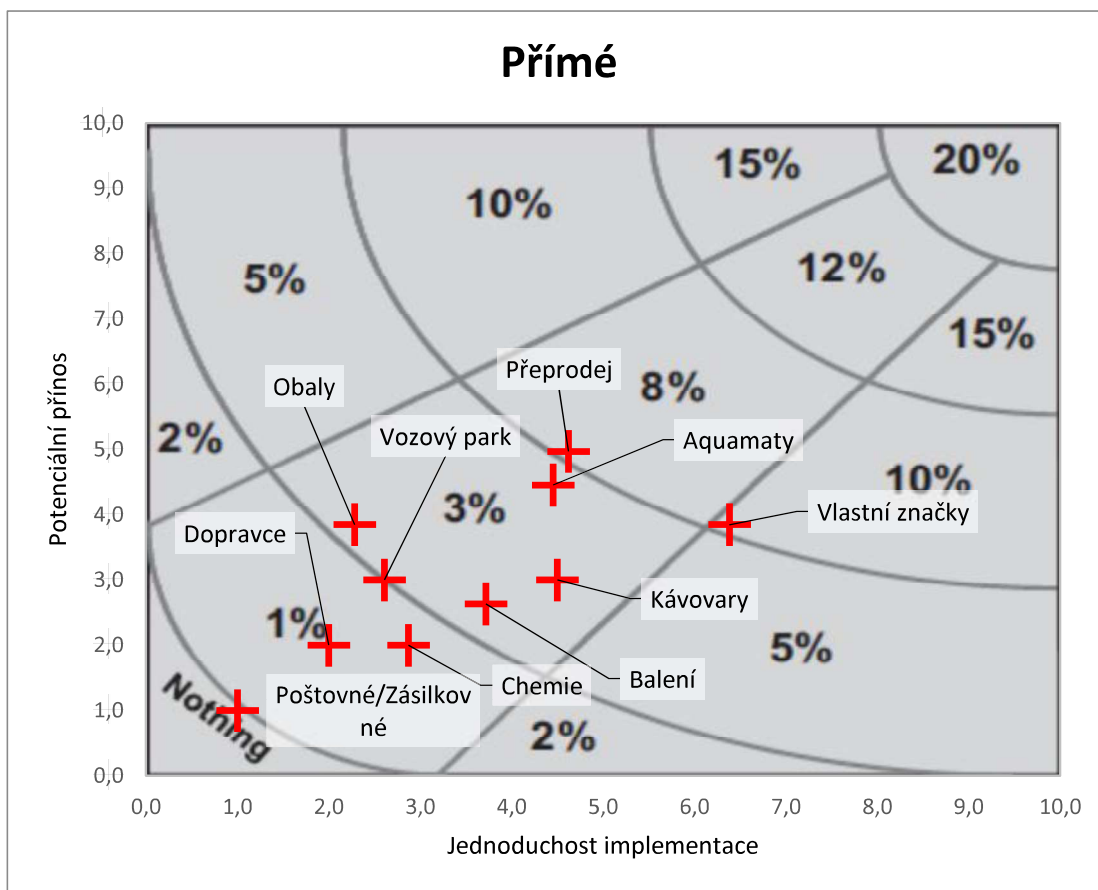
Tabulka 14 - Potenciální úspora přímé kategorie zdroj vlastní zpracování

Nepřímé kategorie:



Graf 19 - Potenciální úspora nepřímé kategorie zdroj vlastní zpracování

Přímé kategorie:



Graf 20 - Potenciální úspora přímé kategorie zdroj vlastní zpracování

Pojmenované tabulky

	Nepřímé	Objem v tis. Kč	Potenciální úspora	Tis. Kč
1	Nájemné	18 300	1 %	183
2	Marketing	17 300	12 %	2 076
3	Energie	7 500	3 %	225
4	IT	5 800	3 %	174
5	Podpora výroby	5 300	3 %	159
6	Stroje	4 300	3 %	129
7	Pojištění /bez aut	2 900	1 %	29
8	Stravenky	1 600	0 %	0
9	Kontrakt	1 600	8 %	128
10	Licence školení	1 500	1 %	15
11	Právní služby	1 100	3 %	33
12	Poradenství	700	3 %	21
13	Úklid	500	5 %	25
14	Zabezpečení majetku	0	3 %	0

Tabulka 15 - Potenciální úspora nepřímé kategorie výsledky zdroj vlastní zpracování



	Přímé	Objem v tis. Kč	Potenciální úspora	Tis. Kč
1	Dopravce	44 300	1 %	443
2	Vozový park	33 100	3 %	993
3	Obaly	14 100	3 %	423
4	Přeprdej	13 700	8 %	1 096
5	Vlastní značky	9 900	10 %	990
6	Aquamaty	9 000	3 %	270
7	Balení	5 000	3 %	150
8	Kávovary	1 000	3 %	30
9	Chemie	700	1 %	7
10	Poštovné/Zásilkovné	300	0 %	0

Tabulka 16 - Potenciální úspora přímé kategorie výsledky zdroj vlastní zpracování

Pořadí	Kategorie	Objem Tis.Kč	Úspora %	Úspora Tis. Kč
1.	Marketing	17 300	12 %	2 076
2.	Přeprdej	13 700	8 %	1 096
3.	Vozový park	33 100	3 %	993
4.	Vlastní značky	9 900	10 %	990
5.	Dopravce	44 300	1 %	443
6.	Obaly	14 100	3 %	423
7.	Aquamaty	9 000	3 %	270
8.	Energie	7 500	3 %	225
9.	Nájemné	18 300	1 %	183
10.	IT	5 800	3 %	174

Tabulka 17 - Potenciální úspora všech kategorií výsledky zdroj vlastní zpracování

V tabulce x-y jsme srovnali odhadované úspory za jednotlivé kategorie a seřadili je sestupně. Tato tabulka tedy může sloužit jako seznam priorit na základě předpokládané úspory. V rámci této tabulky musíme ještě zohlednit míru aktuální angažovanosti v rámci dané kategorie. I když ve společnosti nebyl dosud praktikovaný category management, je možné, že některým těmito kategoriím se společnost již věnovala. Aktuálně zbývá v rámci category managementu aplikovat ještě dva klíčové nástroje. Po aplikaci těchto nástrojů se vrátíme zpět k této tabulce a zohledníme informace v nich získané. Výsledkem bude tedy seznam priorit, podle kterého se budeme řídit v detailním rozpracování jednotlivých kategorií.

### 3.2.2.4 Kraljicova matice

Zde se snažíme definovat hodnotu vstupních parametrů do Kraljicovi matice. Pro určení těchto hodnot O'Brien definuje další nástroje jako třeba definování obchodních požadavků nebo sledování obchodních pák. Tyto nástroje zde nebudeme zmiňovat, pro každou kategorii je použijeme až v detailním rozpracování konkrétních kategorií dále v textu. Proto zde budeme prezentovat rovnou Kraljicovu matici s definovanými hodnotami. Nebylo by totiž přehledné se snažit rozepsat rozhodování pro každou kategorii.

Nepřímé kategorie:

#	Nepřímé	Objem v tis. Kč	Dopad na zisk	Riziko dodávání
1	Nájemné	18 300	8,0	3,0
2	Marketing	17 300	6,0	4,0
3	Energie	7 500	8,0	4,0
4	IT	5 800	4,0	3,5
5	Podpora výroby	5 300	4,3	7,1
6	Stroje	4 300	4,0	6,0
7	Pojištění /bez aut	2 900	3,0	4,0
8	Stravenky	1 600	1,0	4,0
9	Kontrakt	1 600	2,0	5,0
10	Licence školení	1 500	1,4	2,1
11	Právní služby	1 100	1,0	3,0
12	Poradenství	700	3,8	3,5
13	Úklid	500	1,0	2,0
14	Zabezpečení majetku	0	1,0	6,0

Tabulka 18 - Kraljicova matice nepřímé kategorie zdroj vlastní zpracování

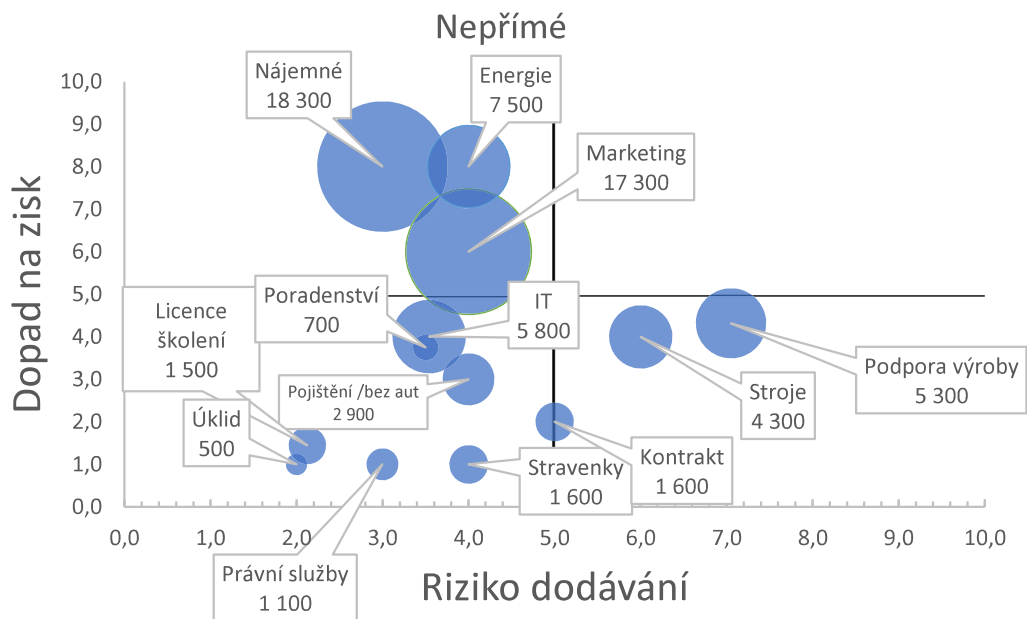
Přímé kategorie:

#	Přímé	Objem v tis. Kč	Dopad na zisk	Riziko dodávání
1	Dopravce	44 300	10,0	4,0
2	Vozový park	33 100	8,0	4,0
3	Obaly	14 100	3,4	6,1
4	Přeprdej	13 700	6,0	4,0
5	Vlastní značky	9 900	8,0	3,0
6	Aquamaty	9 000	4,0	4,0
7	Balení	5 000	4,0	3,0
8	Kávovary	1 000	3,0	3,0
9	Chemie	700	1,0	7,0
10	Poštovné/Zásilkovné	300	1,0	1,0

Tabulka 19 - Kraljicova matice přímé kategorie zdroj vlastní zpracování

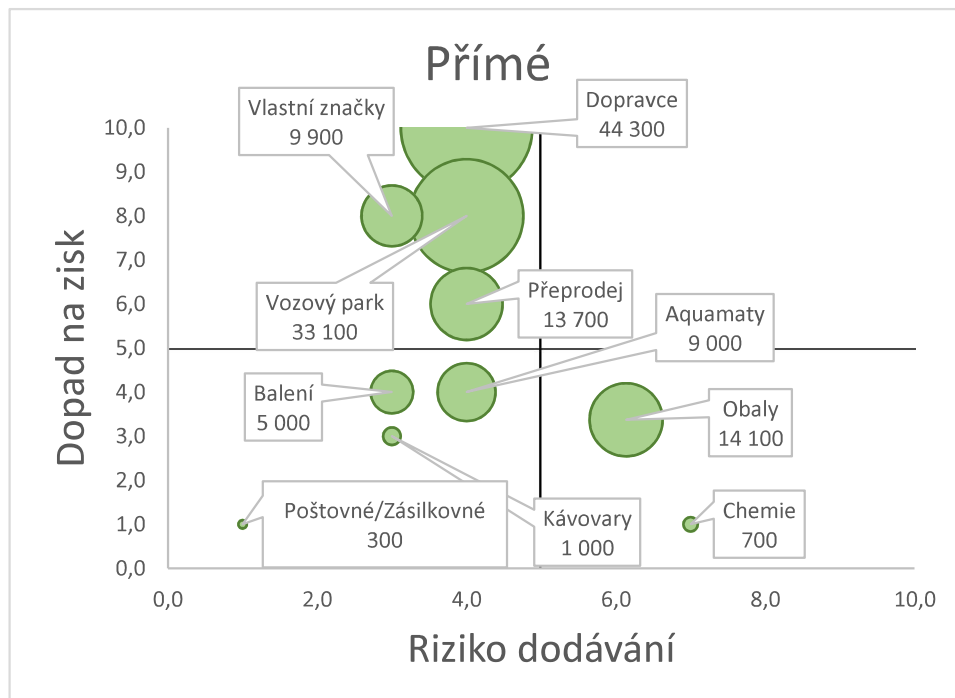
Výše uvedené hodnoty z tabulek vidíme zanesené do grafů níže. Souřadnice bodů v grafech udávají, v jakém kvadrantu se sledované kategorie nacházejí. Z těchto kvadrantů vyplývá využitá strategie. Tyto strategie ještě později rozvádíme díky nástroji preference dodavatele.

Využití tohoto nástroje představuje největší rozdíl mezi teorií category managementu podle Kraljice a O'Briena.



Graf 21 - Kraljicova matice nepřímé kategorie zdroj vlastní zpracování

Přímé kategorie:



Graf 22 - Kraljicova matice přímé kategorie zdroj vlastní zpracování

Nyní jsme schopni poznat, do jakého kvadrantu, jaká kategorie patří. Od toho se dá odvodit požadovaná strategie, kterou je podle autora Kraljice vhodné se řídit.

Nepřímé kategorie:

#	Nepřímé	Dopad na zisk	Riziko dodávání	Kvadrant	Strat. Kraljic
1	Nájemné	8,0	3,0	Vlivné	Využit vliv
2	Marketing	6,0	4,0	Vlivné	Využit vliv
3	Energie	8,0	4,0	Vlivné	Využit vliv
4	IT	4,0	3,5	Nekritické	Efektivní procesování
5	Podpora výroby	4,3	7,1	Kritické	Zajistit dodávky
6	Stroje	4,0	6,0	Kritické	Zajistit dodávky
7	Pojištění /bez aut	3,0	4,0	Nekritické	Efektivní procesování
8	Stravenky	1,0	4,0	Nekritické	Efektivní procesování
9	Kontrakt	2,0	5,0	Nekritické	Efektivní procesování
10	Licence školení	1,4	2,1	Nekritické	Efektivní procesování
11	Právní služby	1,0	3,0	Nekritické	Efektivní procesování
12	Poradenství	3,8	3,5	Nekritické	Efektivní procesování
13	Úklid	1,0	2,0	Nekritické	Efektivní procesování
14	Zabezpečení majetku	1,0	6,0	Kritické	Zajistit dodávky

Tabulka 20 - Kraljicova matice nepřímé kategorie - výsledky zdroj vlastní zpracování

Přímé kategorie:

#	Přímé	Dopad na zisk	Riziko dodávání	Kvadrant	Strat. Kraljic
1	Dopravce	10,0	4,0	Vlivné	Využit vliv
2	Vozový park	8,0	4,0	Vlivné	Využit vliv
3	Obaly	3,4	6,1	Kritické	Zajistit dodávky
4	Přepravek	6,0	4,0	Vlivné	Využit vliv
5	Vlastní značky	8,0	3,0	Vlivné	Využit vliv
6	Aquamaty	4,0	4,0	Nekritické	Efektivní procesování
7	Balení	4,0	3,0	Nekritické	Efektivní procesování
8	Kávovary	3,0	3,0	Nekritické	Efektivní procesování
9	Chemie	1,0	7,0	Kritické	Zajistit dodávky
10	Poštovní/Zásilkovné	1,0	1,0	Nekritické	Efektivní procesování

Tabulka 21 - Kraljicova matice přímé kategorie - výsledky zdroj vlastní zpracování

Pokud se podíváme do grafu na umístění kategorií, a tím pádem i na odvozené doporučené strategie vyplývající z použití Kraljicovi matice zjistíme, jaké kategorie potřebují naši neodkladnou pozornost. Jedná se především o kritické kategorie neboli bottlenecky. V těchto kategoriích totiž dochází k převaze síly na straně dodavatele. Hrozí nám tedy přerušení dodávek v těchto kategoriích. Jak Kraljic radí, je potřeba zajistit dodávky pro zboží v těchto kategoriích. Z grafů ale vyplývá postavení kategorií v kvadrantu, které naopak přisuzuje sílu v rámci obchodního vztahu zákazníkovi tedy sledované společnosti. Položkám obchodovaných v těchto kategoriích se říká vlivné. Můžeme totiž podle Kraljice využít náš vliv v těchto kategoriích pro zajištění lepší obchodní pozice. K prioritám by tedy měly patřit kategorie: obaly, chemie, podpora výroby a stroje. Kritická kategorie zabezpečení majetku má ovšem tak malý objem nákupu, že se jí nevyplatí věnovat tolik pozornosti, i když patří do kritických.

### 3.2.2.5 Preference dodavatele

Tento nástroj použijeme pro rozšíření Kraljicovi matice. Tento postup navrhuje O'Brien. V rámci tohoto nástroje se budeme snažit zohlednit pohled dodavatele na položky nebo zboží, které s námi obchoduje. Jeho využití ale vyžaduje empirická data, která je velmi časově náročné získat, nebo odvodit z aktuálních dostupných dat. Největší vliv zohledněný v obou osách má výše nákupu v jednotlivých kategoriích. Na svislé ose se bere ještě navíc ohled na takzvanou atraktivitu vztahu. Dopad této atraktivity se dá popsat jako pohled tří subjektů na naší spolupráci. Jinými slovy spolupráce s tímto subjektem vypadá navenek pozitivně nebo negativně. Zároveň zohledňuje ochotu dodavatele dodávat spotřebiteli na základě toho, jak moc si mohou vzájemně pomoci i v jiných oblastech, než ve kterých nyní obchodují. Vzhledem k velikosti sledované společnosti a objemu jejich nákupu není divu, že když takto malá společnost nakupuje u zaběhlých velkých společností nedosahuje její absolutní podíl víc než 5 %. V rámci tohoto nástroje se totiž hodnota relativního podílu zakázek chová jinak až od 15 % a výše. Pokud bychom se u některého dodavatele dostali na více jak 15 % zaváděli bychom kategorie do pravé části grafu. Podle vedení společnosti existuje maximálně jeden partner, a to výrobce vlastních značek, který z obchodního vztahu se sledovanou společností získává něco jiného než finance. Sledovaná společnost totiž tomuto dodavateli poskytuje detailní feedback na jeho produkty, a podílí se tak s ním na jejich vývoji. Díky tomuto vztahu posouváme tohoto dodavatele v rámci atraktivity obchodního vztahu výše. (Padhi, 2012)

Nepřímé kategorie:

#	Nepřímé	Relativní hodnota vztahu	Atraktivita vztahu
1	Nájemné	2,5	2,5
2	Marketing	2,5	2,5
3	Energie	2,5	2,5
4	IT	2,5	2,5
5	Podpora výroby	2,5	2,5
6	Stroje	2,5	2,5
7	Pojištění /bez aut	2,5	2,5
8	Stravenky	2,5	2,5
9	Kontrakt	2,5	2,5
10	Licence školení	2,5	2,5
11	Právní služby	2,5	2,5
12	Poradenství	2,5	2,5
13	Úklid	2,5	2,5
14	Zabezpečení majetku	2,5	2,5

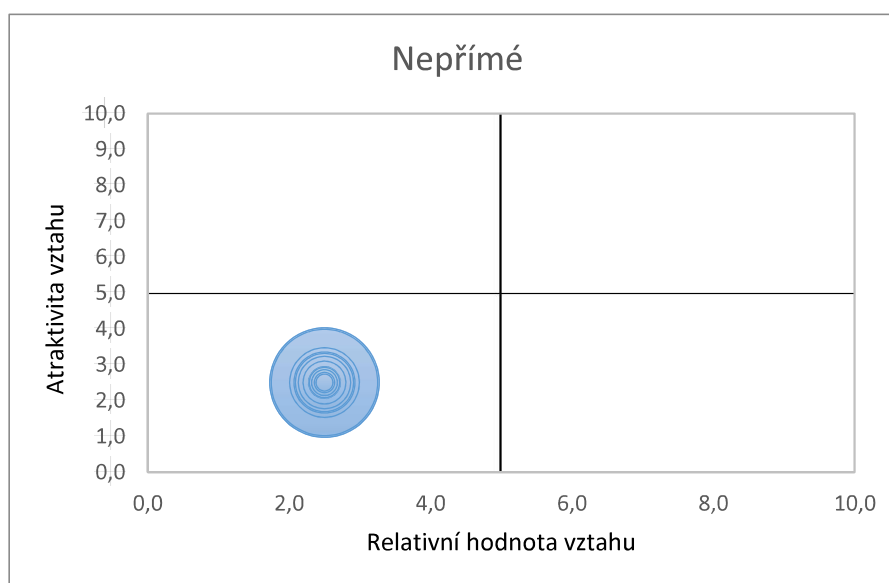
Tabulka 22 - Preference dodavatele nepřímé kategorie zdroj vlastní zpracování

Přímé kategorie:

#	Přímé	Relativní hodnota vztahu	Atraktivita vztahu
1	Dopravce	2,5	2,5
2	Vozový park	2,5	2,5
3	Obaly	2,5	2,5
4	Přeprdej	2,5	2,5
5	Vlastní značky	2,5	6,0
6	Aquamaty	2,5	2,5
7	Balení	2,5	2,5
8	Kávovary	2,5	2,5
9	Chemie	2,5	2,5
10	Poštovné/Zásilkovné	2,5	2,5

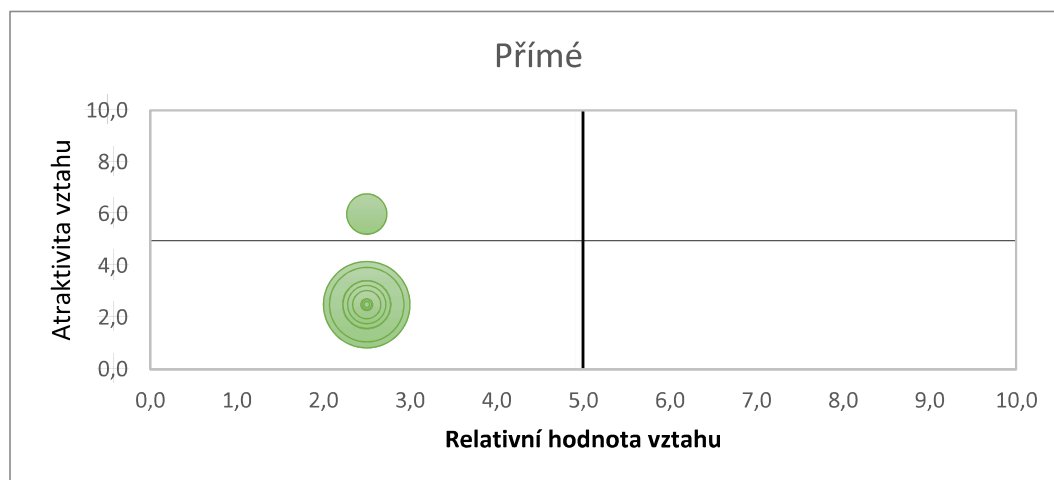
Tabulka 23 - Preference dodavatele přímé kategorie zdroj vlastní zpracování

Nepřímé kategorie:



Graf 23 - Preference dodavatele nepřímé kategorie zdroj vlastní zpracování

Přímé kategorie:



Graf 24 - Preference dodavatele přímé kategorie zdroj vlastní zpracování

Nepřímé kategorie:

#	Nepřímé	Relativní hodnota vztahu	Atraktivita vztahu	SPP
1	Nájemné	2,5	2,5	Přítěž
2	Marketing	2,5	2,5	Přítěž
3	Energie	2,5	2,5	Přítěž
4	IT	2,5	2,5	Přítěž
5	Podpora výroby	2,5	2,5	Přítěž
6	Stroje	2,5	2,5	Přítěž
7	Pojištění /bez aut	2,5	2,5	Přítěž
8	Stravenky	2,5	2,5	Přítěž
9	Kontrakt	2,5	2,5	Přítěž
10	Licence školení	2,5	2,5	Přítěž
11	Právní služby	2,5	2,5	Přítěž
12	Poradenství	2,5	2,5	Přítěž
13	Úklid	2,5	2,5	Přítěž
14	Zabezpečení majetku	2,5	2,5	Přítěž

Tabulka 24 - Preference dodavatele nepřímé kategorie zdroj vlastní zpracování

Přímé kategorie:

#	Přímé	Relativní hodnota vztahu	Atraktivita vztahu	SPP
1	Dopravce	2,5	2,5	Přítěž
2	Vozový park	2,5	2,5	Přítěž
3	Obaly	2,5	2,5	Přítěž
4	Přeprdej	2,5	2,5	Přítěž
5	Vlastní značky	2,5	6,0	Vývoj
6	Aquamaty	2,5	2,5	Přítěž
7	Balení	2,5	2,5	Přítěž
8	Kávovary	2,5	2,5	Přítěž
9	Chemie	2,5	2,5	Přítěž
10	Poštovné/Zásilkovné	2,5	2,5	Přítěž

Tabulka 25 - Preference dodavatele přímé kategorie zdroj vlastní zpracování

### 3.2.2.6 Kraljicova matice a Preference dodavatele

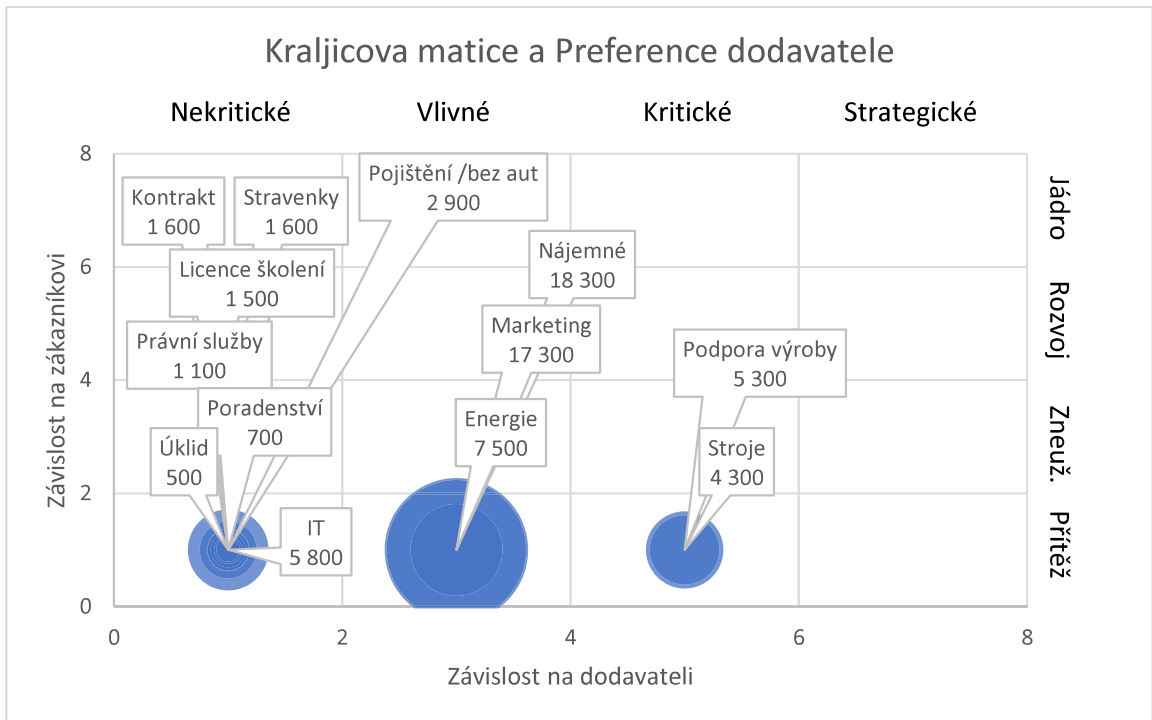
Spojení dvou nástrojů Kraljicovi matice a preference dodavatele nám dává velmi důležitý pohled na to, jak sledovaná společnost vnímá produkty poptávané u konkrétního dodavatele, a pohled tohoto dodavatele. Spojení těchto dvou nástrojů je podle O'Briena pro category management zcela zásadní. Zkoumáním možných kombinací výsledků můžeme začít identifikovat tu neoptimálnější nákupní strategii.

V rámci tohoto dělení spadaly naše kategorie z pohledu dodavatele do oblastí, ve kterých byl pohled dodavatele na naši spolupráci negativní. Přisuzujeme tak hlavně tomu, že objemy nakupovaného zboží nedosahují žádného bodu zvratu. Sledovaná společnost nakupuje u větších dodavatelů zboží, které poptává větší množství zákazníků. Drtivá většina kategorií spadá do kategorie přítěž z pohledu dodavatele. Pouze jedna kategorie není v oblasti přítěže, nýbrž se nachází v kategorii vývoje. Jak již bylo zmíněno dříve, tato kategorie se zde nachází díky vztahu mezi majiteli obou společností.

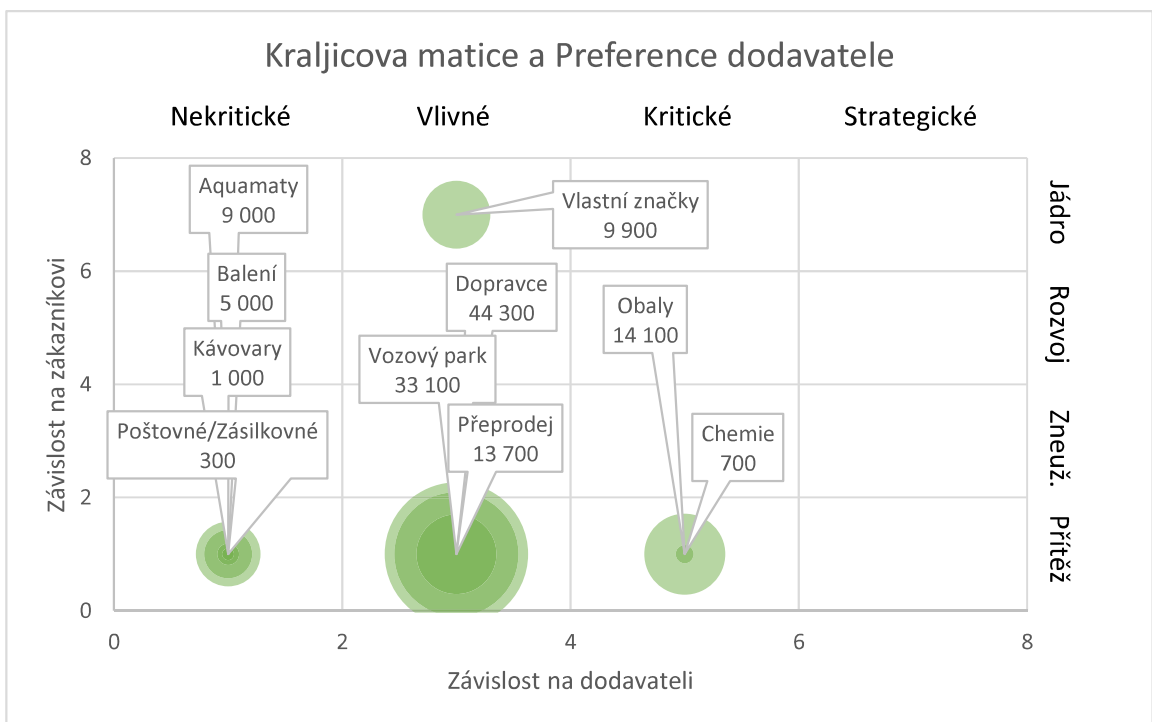
Jako největší problém uvádí autor kombinaci přítěže z hlediska pohledu dodavatele a z hlediska pohledu sledované společnosti kategorii kritickou neboli bottlenecks. Podle autora je toto velmi riskantní situace. Změna dodavatele zde není jednoduchá navíc objemy ve kterých nakupujeme nejsou nijak zvlášť zajímavé pro dodavatele, tudíž zde přicházíme o většinu možných pák, které na dodavatele můžeme mít. Dodavatel velmi pravděpodobně neklade důraz na tento obchodní vztah a při naražení na překážky bude vyvíjet velmi malé úsilí k jejich odstranění. Ze stejného důvodu by ani nemusel řešit případné nedostatky v oblasti kvality, termínu dodání nebo nárazové poptávce po zboží. V této oblasti je tedy sledovaná společnost velmi zranitelná. Tyto kategorie doporučuje autor primárně přesunout pryč z oblasti kritické. Způsob, jakým by toho chtěl dosáhnout stojí na zvýšení atraktivnosti obchodního vztahu, například zvýšením nakupovaného objemu neboli agregací nákupu,



nebo zjednodušením specifikací požadovaného výrobku. V případě sledované společnosti se jedná hlavně o kategorie obaly, chemie, podpora výroby a stroje.



Graf 25 - Kraljicova matice a Preference dodavatele nepřímé kategorie zdroj vlastní zpracování



Graf 26 - Kraljicova matice a Preference dodavatele přímé kategorie zdroj vlastní zpracování

### 3.2.3 Prioritní kategorie

V rámci segmentace kategorií budeme definovat celkem 24 kategorií a 65 podkategorií. Do detailu budeme rozvádět zástupce jednotlivých variant, nikoliv všechny kategorie, jelikož bychom tím přesáhli značně rozsah diplomové práce. Na základě preferencí sledované společnosti, které jsou založeny na množství času, který společnost věnovala některým kategoriím, vyřadíme ty kategorie, kterým se společnost již dostatečně věnovala a nepředpokládáme tedy, že bychom mohli získat domnělou úsporu na základě našeho doporučení. Společnost nám dále definovala, jaké konkrétní vztahy jsou. Vyloučili jsme takové kategorie, kde obchodní vztah mezi sledovanou společností a jejím dodavatelem je například založen na neformálním vztahu mezi majiteli nebo vedoucími pracovníky obou společností. Vedení společnosti totiž očekává, že v této oblasti nebudeme schopni dojít předpokládané úspory, jelikož se podmínky a ceny dodávek neodvíjejí od běžných sazeb, nýbrž od personalizovaných. V následující tabulce vyškrtáme tyto kategorie a získáme seznam preferovaných kategorií, kterým je třeba se věnovat.

Pořadí	Kategorie	Objem Tis.Kč	Úspora %	Úspora Tis. Kč
1.	<del>Marketing</del>	<del>17 300</del>	<del>12 %</del>	<del>2 076</del>
2.	Přepravek	13 700	8 %	1 096
3.	<del>Vozový park</del>	<del>33 100</del>	<del>3 %</del>	<del>993</del>
4.	Vlastní značky	9 900	10 %	990
5.	<del>Dopravce</del>	<del>44 300</del>	<del>1 %</del>	<del>443</del>
6.	Obaly	14 100	3 %	423
7.	Aquamaty	9 000	3 %	270
8.	Energie	7 500	3 %	225
9.	<del>Nájemné</del>	<del>18 300</del>	<del>1 %</del>	<del>183</del>
10.	IT	5 800	3 %	174

Tabulka 26 - Prioritní kategorie vyškrtané

#### 3.2.3.1 Obaly

Tato kategorie patří k jedné z těch, kterou bychom měli považovat za prioritní. Tato prioritizace vychází z většiny nástrojů, které byly použity. Tuto hlubší analýzu kategorie provádí hlavně category manager zodpovědný za danou kategorii. V této chvíli se snaží získat co nejvíce informací o dodavateli jako takovém a o tom, jak vnímá náš vztah. Výsledkem tohoto procesu je podrobný profil sledované kategorie, který když vedení schválí, bude sloužit jako robustní základ pro strategické řízení nákupu v rámci zmíněné kategorie. Tento krok má podle autora největší dopad z toho důvodu, že takto vytvořená kategorie může být sběrem dalších dat a jejich zohlednění v rámci kategorie k pozitivnímu vývoji sledované kategorie. Poznatky získané v rámci této kategorie mohou hrát roli při přehodnocování i jiných kategorií.

V této kategorii máme obaly pro dva výsledné produkty, každý z nich vystupuje ve dvou modifikacích na základě svého objemu. Jedná se tedy o barely o objemu 18,9 l a 11,8 l. Druhý produkt je PET lahev o objemu 0,5 l nebo o objemu 1,25 l. Obaly pro oba produkty si necháváme vyrábět dodavatelem, nejsme schopni zatím z hlediska naší výrobní kapacity vytvořit vlastní výrobu těchto komponentů, a zároveň je vyrábět za nižší náklady, než nám je poskytuje dodavatel. Rozdíl v těchto obalech je hlavně v tom, že v rámci barelu jsou obaly vratné a u PET lahví jsou obaly jednocestné. Oba tyto produkty společnost vyrábí v rámci svého hlavního produktu, a to je, jak již bylo zmíněno výše, pitný režim na klíč.

#### Barel:

Co se týká produktu barelové vody, abychom byli schopní tento produkt vyrobit, nakupujeme hlavně dva důležité komponenty. Prvním hlavním komponentem je samotný barel, druhým komponentem je víčko. Víčko se při spotřebování barelu zničí tudíž je třeba jej nahradit novým víčkem, to znamená že tedy není vratné. Oba tyto komponenty ale patří do stejné kategorie, jelikož je vyrábí stejný dodavatel, pokud bychom chtěli tedy použít nějakou páku, například objem zakázky můžeme sčítat tyto dvě položky do jednoho objemu zakázky. Barel má dvě hlavní charakteristiky. Jednou je poměr obsahu PET materiálu a polykarbonátového materiálu, a druhou charakteristikou je embosované logo společnosti na straně barelu. Poměr obsahu PET materiálu a polykarbonátového materiálu je zásadním pro finální vlastnosti obalu, které se projevují jak u koncového zákazníka, tak během přepravy. Druhou zmíněnou charakteristikou je embosované logo společnosti na straně barelu. ŠUMAVSKÝ PRAMEN se totiž zavázal k výkupu všech barelů s vlastním embosovaným logem. Zjednodušil si tak značně přesvědčování zákazníků o vlastnictví barelu, a zároveň pokud bude docházet k používání těchto barelů konkurencí, konkurence bude nucena prezentovat svůj barel s logem společnosti ŠUMAVSKÝ PRAMEN. Sledovaná společnost si tak klade za cíl snížit množství vybraných barelů s jejich speciálním poměrem PETU a polykarbonátu konkurencí. Jestli k tomuto efektu opravdu dochází, není předmětem této diplomové práce a dále se tímto efektem budeme zabývat jako fungujícím a chtěným.

#### PET lahve

V rámci obalu na PET lahve budeme řešit jeho čtyři vlastnosti. První vlastností je pevnost obalu založená na množství plastů spotřebovaného na výrobu jednoho obalu jednoho kusu. Další vlastností je tvar lahve. Tvarem se myslí rovná pevná láhev s rovným dnem. Třetí vlastností je způsob upevnění etikety a materiál etikety. Tyto láhve disponují umělohmotnou

etiketou s kompletním podlepením, to znamená, že etikety při zacházení s lahví i při jejím namočení, se neničí a nepadají z lahve. Poslední vlastností je embosované logo společnosti na lahvi. Tento prvek je vnímán jako důležitý na základě komentáře marketingového oddělení.

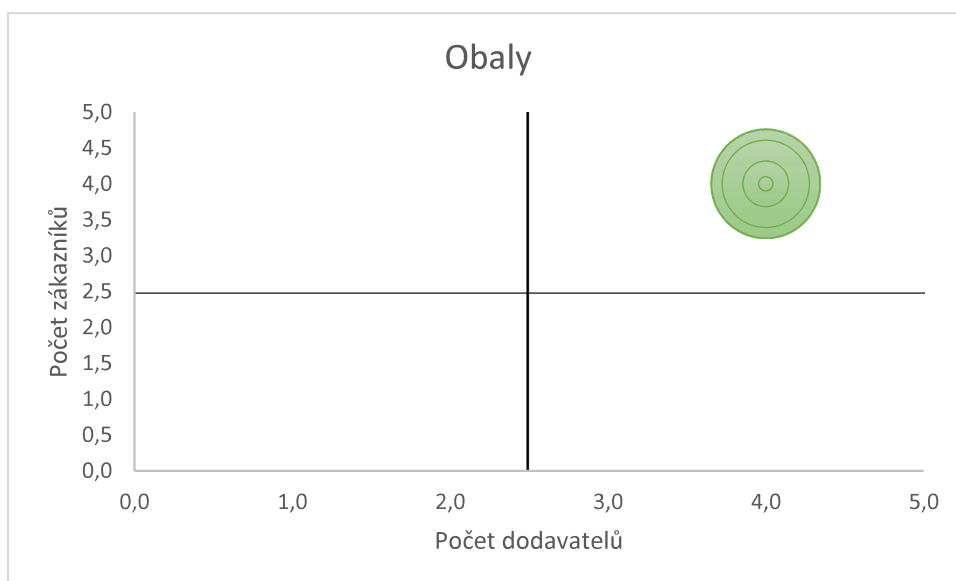
#### Power Check tool

V následující tabulce vidíme množství zákazníků a množství dodavatelů pro jednotlivé podkategorie z kategorie Obaly.

#	Obaly	Objem Tis. Kč	Množství zákazníků	Množství dodavatelů
1	Víčka na barely	5 000	Více	Více
2	PC barely	4 900	Více	Více
3	PET	3 200	Více	Více
4	Etikety	900	Více	Více
5	Víčka PET	100	Více	Více

Tabulka 27 - Obaly - Power check tool zdroj vlastní zpracování

V následujícím grafu vidíme hodnoty zanesené z předcházející tabulky. Všechny uvedené kategorie jsou v kvadrantu „Generické“. Všechny položky v této podkategorii jsou dodávány více dodavateli a zároveň je možné je dodávat více zákazníkům.



Graf 27 - Power check tool Obaly zdroj vlastní zpracování

Následující tabulka ukazuje výsledné strategie pro každou podkategorii.

#	Obaly	Objem Tis. Kč	Množství zákazníků	Množství dodavatelů	P.Ch.T
1	Víčka na barely	5 000	Více	Více	Generické
2	PC barely	4 900	Více	Více	Generické
3	PET	3 200	Více	Více	Generické
4	Etikety	900	Více	Více	Generické
5	Víčka PET	100	Více	Více	Generické

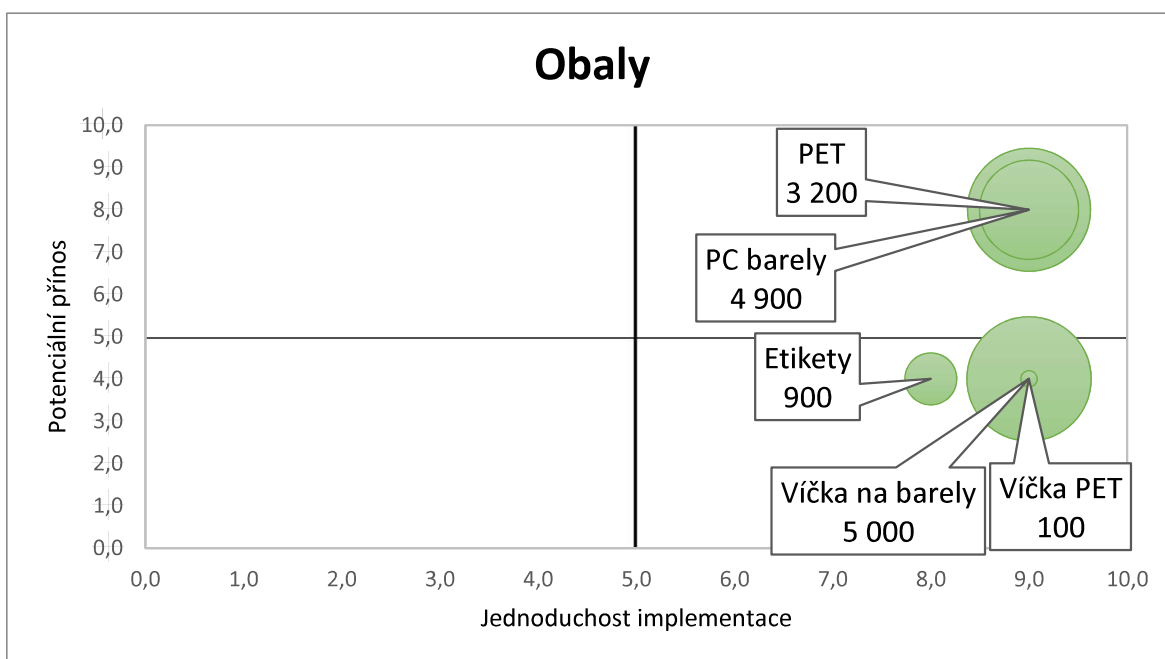
Tabulka 28 - Obaly - Power check tool výsledky zdroj vlastní zpracování

## Analýza příležitostí

Jednoduchost implementace je ve všech těchto podkategoriích závislá na výrobních strojích, které sledovaná společnost využívá. Jak již bylo zmíněno v představení společnosti, jedná se o stroje s malou výrobní rychlostí. Pozitivní stránka tohoto faktu ale znamená, že díky jednoduchosti výrobních strojů, je možná úprava na konkrétní tvary a materiály, ze kterých mohou být komponenty vyráběny. Tento fakt značně navyšuje jednoduchost implementace jiných než aktuálních řešení. V následující tabulce vidíme vstupní hodnoty do analýzy příležitostí, které dále zaneseme do grafu, abychom mohli uvést výsledky analýzy.

#	Obaly	Objem Tis. Kč	Jednoduchost implementace	Potenciální přínos	Základní analýza příležitostí
1	Víčka na barely	5 000	9,0	4,0	Rychlé výhry
2	PC barely	4 900	9,0	8,0	Prioritní
3	PET	3 200	9,0	8,0	Prioritní
4	Etikety	900	8,0	4,0	Rychlé výhry
5	Víčka PET	100	9,0	4,0	Rychlé výhry

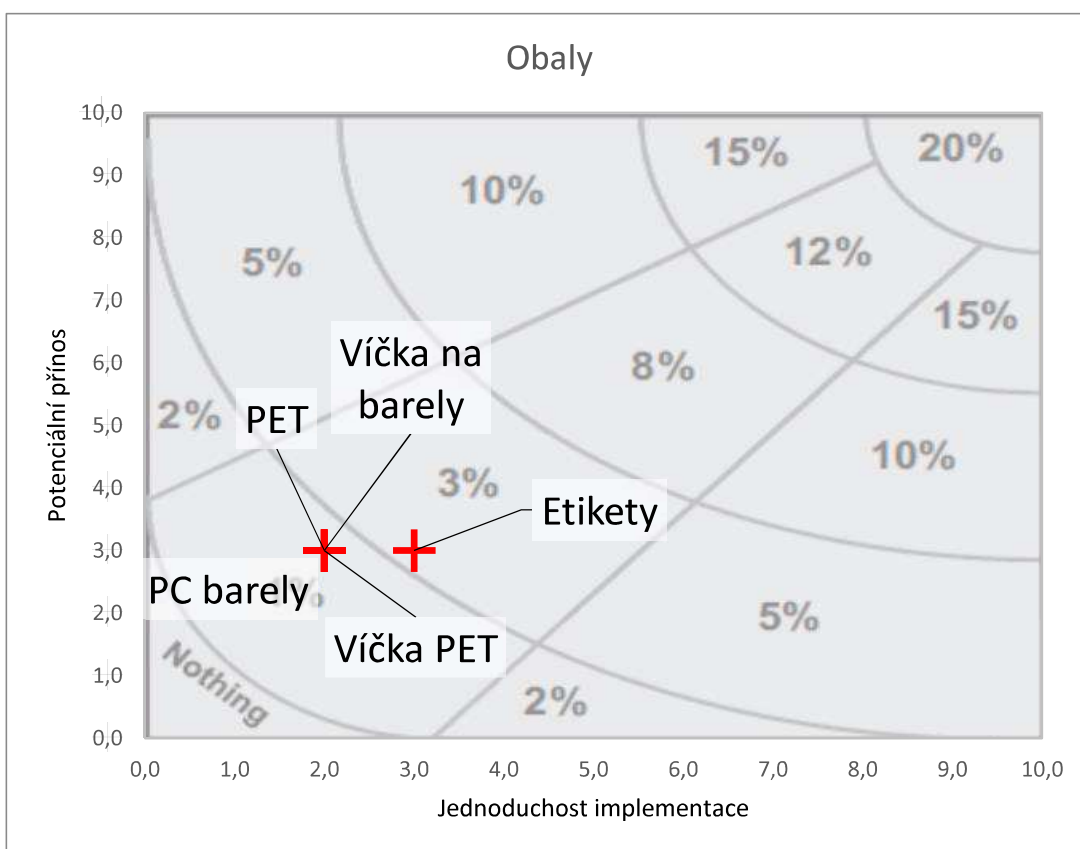
Tabulka 29 - Obaly - Analýza příležitosti zdroj vlastní zpracování



Graf 28 - Analýza příležitosti zdroj vlastní zpracování

#	Obaly	Objem Tis. Kč2	Zralost kategorie	Cenová flexibilita	Potenciální úspora	Úspora v Tis. Kč
1	Víčka na barely	5 000	2,0	3,0	1 %	50
2	PC barely	4 900	2,0	3,0	1 %	49
3	PET	3 200	2,0	3,0	1 %	32
4	Etikety	900	3,0	3,0	3 %	27
5	Víčka PET	100	2,0	3,0	1 %	1

Tabulka 30 - Obaly - Analýza příležitosti výsledky zdroj vlastní zpracování



Graf 29 Obaly úspora zdroj vlastní zpracování

### Kraljicova matice

Produkt barel:

Společnost odebírá pouze jeden typ víček na barely. Tyto produkty odebírá od českého dodavatele nezávisle na PC barelech, jak by se mohlo očekávat. Každý z těchto produktů má vlastního dodavatele. Víme, že společnost objednává víčka jednou za kvartální období. Barely objednává narázově, jednou za dva roky. U obou jsme ze sebraných dat zjistili, že

během posledních 3 let vydala sledovaná společnost podobný objem (s rozdílem 100 tisíc) nákladů, na tyto dvě položky. Nejen z toho usuzujeme řádově stejný dopad na zisk. Dodavatele bychom na tyto nárazové objednávky barelů sháněli hůře. Ze zkušenosti hodnotitelů vyplynul závěr, že pokud bychom opustili požadavek embossingu na barelech, značně bychom si zjednodušili technické požadavky poptávaného výrobku. Tento postup byl zavrhnut z důvodů politiky okolo zálohovaných obalů na barely. Vedení společnosti popsalo situace, ve kterých si české společnosti navzájem přebírají zákazníky, kteří poptávají barelovou vodu. Praktika obchodních zástupců ostatních firem spočívá v zařízení odkupu barelů jiné společnosti. Ke konkurenci se tak dostávají barely jiných společností, které si následně přelepí etiketu barelu na to svou. Díky embossingu, ale zůstává nesundatelné logo společnosti ŠUMAVSKÝ PRAMEN i na takto pozbytých barelech (O'Brien, 2015).

PET lahve:

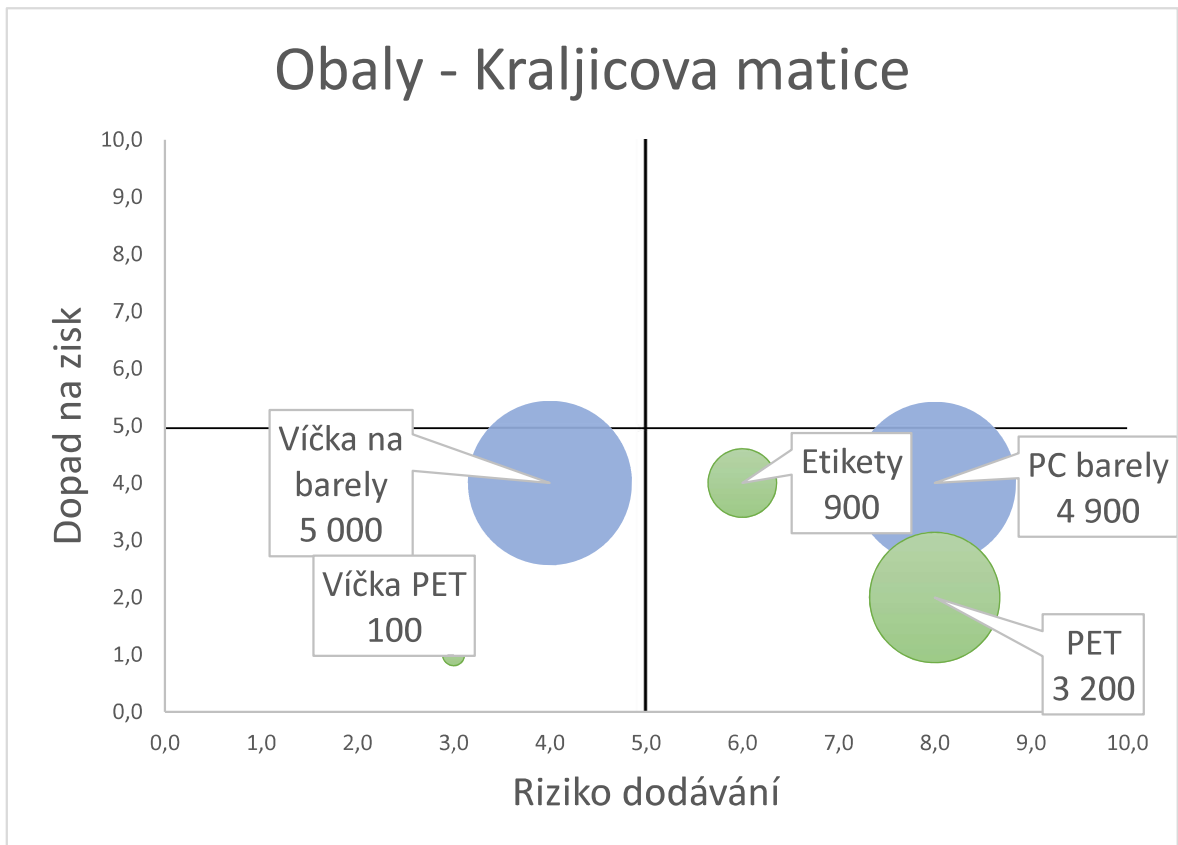
Pozice samotných PET lahví je podobná pozici barelů. Společnosti ŠUMAVSKÝ PRAMEN zainvestovala do návrhu a tvorby formy na dva druhy PET lahví u polského dodavatele. Tento dodavatel vyrobil formy na PET lahve o objemech 0,5l a 1,25 litru podle specifikací sledované společnosti. Změna dodavatele by vyžadovala vývoj nové formy. To je vedením společnosti vnímáno jako riziko spojené s přechodem na jiného dodavatele. Oproti tomu objednávané PET víčka jsou zbožím, u kterého se firma velmi snadno dostaneme k jinému dodavateli, jelikož zboží má naprosto generickou specifikaci. Etikety nejsou speciální kvůli technické specifikaci, nýbrž v lhůtách dodání a pružnosti zapracování požadovaných změn na etiketách.

V následující tabulce vidíme data konzultovaná s vedením sledované společnosti a níže jsou hodnoty zanesené do grafu.

	Obaly	Objem Tis. Kč	Dopad na zisk	Riziko dodávání	Kvadrant	Strat. Kraljic
1	<b>Víčka na barely</b>	<b>5 000</b>	4,0	4,0	Nekritické	Efektivní procesování
2	<b>PC barely</b>	<b>4 900</b>	4,0	8,0	Kritické	Zajistit dodávky
3	<b>Pet</b>	<b>3 200</b>	2,0	8,0	Kritické	Zajistit dodávky
4	<b>Etikety</b>	<b>900</b>	4,0	6,0	Kritické	Zajistit dodávky
5	<b>Víčka PET</b>	<b>100</b>	1,0	3,0	Nekritické	Efektivní procesování

Tabulka 31 Obaly - Kraljicova matice zdroj vlastní zpracování





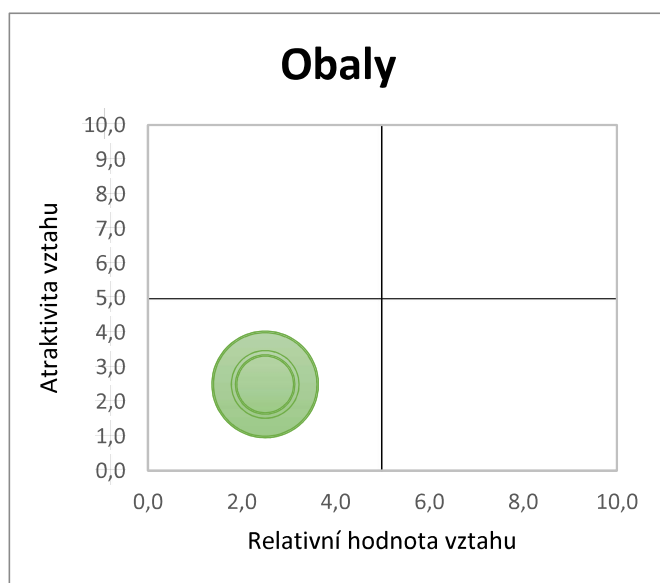
Graf 30 - Obaly - Kraljicova matice zdroj vlastní zpracování

## Preference dodavatele

V této kategorii dodávají položky celkem tři dodavatelé. Dva z nich jsou zahraniční. U českého dodavatele jsme byli schopni dohledat tržby a vypočítat tedy relativní hodnotu podílu našich zakázek z tržeb dodavatele za sledované období. O'Brien tvrdí, že konec osy X se rovná třicetiprocentnímu podílu zakázky na celkových tržbách dodavatele. Bod zlomu se nachází v polovině osy. Tato hodnota se rovná patnácti procentům. U těchto dodavatelů (českých) u kterých jsme byli schopni dohledat roční obrát, se relativní hodnota vztahu rovná 0,78 %. U zahraničních společností předpokládáme nižší podíl, na základě informací uvedených na jejich webových stránkách. Tudíž všechny kategorie řadíme do kvadrantu Přítěž.

#	Obaly	Tis. Kč	Relativní hodnota vztahu	Atraktivita vztahu	SPP
1	Víčka na barely	5000	2,5	2,5	Přítěž
2	PC barely	4900	2,5	2,5	Přítěž
3	PET	3200	2,5	2,5	Přítěž
4	Etikety	900	2,5	2,5	Přítěž
5	Víčka PET	100	2,5	2,5	Přítěž

Graf 31 Obaly- preference dodavatele zdroj vlastní zpracování



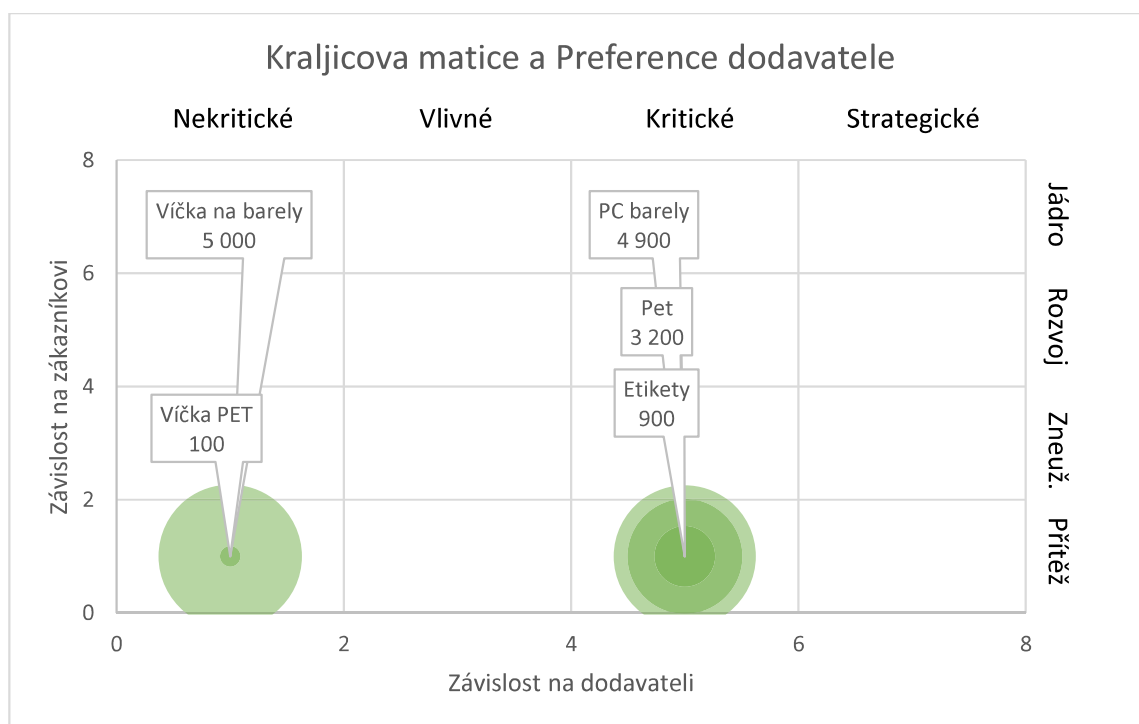
Graf 32 - Obaly - preference dodavatele zdroj vlastní zpracování

## Spojení Kraljicovi matice a Preferencí dodavatele

Spojení těchto dvou nástrojů nám ukazuje finální generickou strategii doporučenou O'Brienem. Spojení kvadrantu „kritické“ z analýzy portfolia a kvadrantu „přítež“ z Preferencí dodavatele označuje autor za nejhorší možnou situaci, jaká může při používání těchto nástrojů nastat. Jeden z konkrétních postupů, které může sledovaná společnost uplatnit, je zjednodušení technických specifikací poptávaných produktů. Alternativou je upevnit vztah smluvními podmínkami. Zjednodušení specifikací se ale nelíbí sledované společnosti. Smluvní podmínky by zase zhoršily vnímání vztahu s dodavatelem.

#	Obaly	Objem Tis. Kč	Kraljicova mat.	Pref. Dod.
1	Víčka na barely	5 000	Nekritické	Přítež
2	PC barely	4 900	Kritické	Přítež
3	PET	3 200	Kritické	Přítež
4	Etikety	900	Kritické	Přítež
5	Víčka PET	100	Nekritické	Přítež

Tabulka 32 - Obaly Kraljicova matice a preference dodavatele zdroj vlastní zpracování



Graf 33 - Obaly - Kraljicova matice a Preference dodavatele zdroj vlastní zpracování

## Závěr

Cílem této diplomové práce bylo uvolnění kapacity osoby majitele a ředitele delegováním jeho role nákupčího na další osobu. V práci jsme definovali procesy a nástroje, kterými jsme byli schopni takovou nákupní strategii definovat. Pro tuto definici jsme využili teorii category managementu podle autorů Petera Kraljice a Jonathana O'Briena.

Během segmentace kategorií jsme kategorie postupně rozšiřovali. V rámci primárního dělení jsme kategorie rozdělili do dvou základních skupin, a to na přímé a nepřímé, podle toho jak se podílejí na finálních produktech sledované společnosti. Následně jsme dělili kategorie podle povahy nakupovaných položek. Tímto rozdělením jsme získali celkem 24 hlavních kategorií.

Pro účely této práce bylo definováno dalších 65 dílčích kategorií podle charakteru nakupovaného zboží a jeho dodavatelů. Na každou tuto kategorii jsme aplikovali zmíněné nástroje, jak podle Kraljice tak podle O'Briena. Výsledkem aplikace těchto nástrojů byl seznam generických strategií pro každou jednotlivou kategorii a podkategorii. Tyto generické strategie zohlednily jak technické požadavky společnosti tak i obchodní. Díky tomuto předpokládáme, že budeme schopni vytvořit podklady pro delegování nákupních činností na jinou osobu než na osobu majitele a ředitele. Detailní strategii jsme rozpracovali hlavně pro klíčovou kategorii obalů produktu. Zároveň si od těchto získaných podkladů slibujeme, že nákupčí bude schopen rozšiřovat databázi informací o jednotlivých položkách a dodavatelích a zlepšovat tak v čase nákupní strategii společnosti. Zároveň podklady, které byly vytvořeny pro účely této diplomové práce mohou být použity pro vytvoření manažerské nástavby pro interní systém, z kterého jsme čerpali seznam nakupovaných položek, jejich množství a cenu. Tato nástavba by byla schopná automaticky z vložených dat generovat grafické výstupy. Jako největší slabou stránkou této diplomové práce vnímám sběr dat během metody akční výzkum. Během sběru dat, který probíhal formou workshopu docházelo podle mého názoru k ovlivňování účastníků osobou majitele a ředitele. I když teorie počítá se subjektivitou těchto dat myslím si, že ovlivňování osobou majitele a ředitele mohlo vést ke zkreslení dat. Na druhou stranu osoba majitele a ředitele zakládala svůj názor na svých zkušenostech, které byly v rámci účastníků workshopu nejrobustnější. Jelikož data získaná tímto způsobem slouží jako odrazový můstek category managementu a jsou později samotným průběhem category managementu aktualizována, nevnímám tuto skutečnost jako ohrožující výsledek diplomové práce. Pokud bychom chtěli objemnější data museli bychom pro každého dodavatele a položku definovat unikátní metodu sběru dat podle toho, jaký je charakter jejich podnikání a na jakém trhu se objevují. Proto bylo zásadní pro definici

dílčích strategií pro podkategorie určení priorit, jakým podkategoriím budeme věnovat větší pozornost.

U prioritních kategorií jsme vytvořili konkrétní návrhy strategií a položili tak základní kámen pro zavedení strategického řízení nákupu metodou Category management.

# Bibliografie

- AKHAVAN, Roya Manuela a Markus BECKMANN, 2017. A configuration of sustainable sourcing and supply management strategies. *Journal of Purchasing and Supply Management*. 23(2), 137-151. DOI: 10.1016/j.pursup.2016.07.006. ISSN 14784092. Dostupné také z: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S1478409216300504>
- BELL, E., A. BRYMAN a B. HARLEY, 2018. *Business Research Methods*. Oxford University Press. ISBN 9780198809876. Dostupné také z: <https://books.google.cz/books?id=J9J2DwAAQBAJ>
- CANIËLS, Marjolein C.J. a Cees J. GELDERMAN, 2005. Purchasing strategies in the Kraljic matrix—A power and dependence perspective. *Journal of Purchasing and Supply Management*. 11(2), 141-155. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2005.10.004>. ISSN 1478-4092. Dostupné také z: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1478409205000737>
- DABHILKAR, Mandar, Lars BENGTTSSON a Nicolette LAKEMON, 2016. *Sustainable supply management as a purchasing capability*. 36(1), 2-22. DOI: 10.1108/IJOPM-12-2014-0609. ISSN 0144-3577. Dostupné také z: <http://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/IJOPM-12-2014-0609>
- ESSIG, Michael, 2011. *Purchasing and Supply Chain Management: Analysis, Strategy, Planning and Practice*, 5th ed., Arjan van Weele. Cengage Learning, Andover, UK (2010). ISBN: 978-1-4080-1896-5: *Analysis, Strategy, Planning and Practice*, 5th ed., Arjan van Weele. Cengage Learning, Andover, UK (2010). ISBN. *Journal of Purchasing and Supply Management*. DOI: 10.1016/j.pursup.2011.04.004.
- GELDERMAN, Cees a Arjan VAN WEELE, 2003. Handling measurement issues and strategic directions in Kraljic's purchasing portfolio model. *Journal of Purchasing and Supply Management*. 9(5-6), 207-216. DOI: 10.1016/j.pursup.2003.07.001. ISSN 14784092. Dostupné také z: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S147840920300044X>
- HANDFIELD, Robert B., Paul D. COUSINS, Benn LAWSON a Kenneth J. PETERSEN, 2015. How Can Supply Management Really Improve Performance? A Knowledge-Based Model of Alignment Capabilities. *Journal of Supply Chain Management*. 51(3), 3-17. DOI: 10.1111/jscm.12066. ISSN 15232409. Dostupné také z: <http://doi.wiley.com/10.1111/jscm.12066>
- HENDL, Jan, 2005. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Vyd. 1. Praha: Portál. ISBN 8073670402.
- HESPING, Frank a Holger SCHIELE, 2015. Purchasing strategy development: A multi-level review. *Journal of Purchasing and Supply Management*. 21(2), 138-150. DOI:

10.1016/j.pursup.2014.12.005. ISSN 14784092. Dostupné také z: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S147840921400082X>

KEMPENERS, M a VAN WEELE, 1997. *Inkoopportfolio: Basis voor inkoop marketingstrategie*. 1. Bunnik.: F&G Publishing. ISBN 90-75432-1-00.

KRALJIC, Peter, 1983. Purchasing must become supply management. *Harvard Business Review*. 61(5), 109–117.

O'BRIEN, Jonathan, 2015. *Category management in purchasing: a strategic approach to maximize business profitability*. Third edition. Philadelphia: Kogan Page. ISBN 978-074-9472-306.

OLSEN, Rasmus a Lisa ELLRAM, 1997. A portfolio approach to supplier relationships. *Industrial Marketing Management*. 26(2), 101-113. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(96\)00089-2](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(96)00089-2). ISSN 0019-8501. Dostupné také z: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850196000892>

PADHI, Sidhartha S., Stephan M. WAGNER a Vijay AGGARWAL, 2012. Positioning of commodities using the Kraljic Portfolio Matrix. *Journal of Purchasing and Supply Management*. 18(1), 1-8. DOI: 10.1016/j.pursup.2011.10.001. ISSN 14784092. Dostupné také z: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S1478409211000501>

PARNIANGTONG, Sathit, 2016. *Supply management: strategic sourcing*. New York, NY: Springer Berlin Heidelberg. ISBN 978-981-10-1722-3.

PEFANIS SCHLEE, Regina a Katrin R. HARICH, 2010. Knowledge and Skill Requirements for Marketing Jobs in the 21st Century. *Journal of Marketing Education*. 32(3), 341-352. DOI: 10.1177/0273475310380881. ISSN 0273-4753. Dostupné také z: <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0273475310380881>

SOUSA, Rui, Davide LUZZINI, Federico CANIATO, Stefano RONCHI a Gianluca SPINA, 2012. *A transaction costs approach to purchasing portfolio management*. 32(9), 1015-1042. DOI: 10.1108/01443571211265684. ISSN 0144-3577. Dostupné také z: <https://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/01443571211265684>

STEELE, Paul a Brian H. COURT, 1996. *Profitable purchasing strategies: a manager's guide for improving organizational competitiveness through the skills of purchasing*. New York: McGraw-Hill Book Co. ISBN 978-0077092146.

STEELE, Paul a Brian COURT, 1996. *Profitable purchasing strategies: a manager's guide for improving organizational competitiveness through the skills of purchasing*. New York: McGraw-Hill Book Co. ISBN 978-0077092146.

VAN WEELE, A.J., 2010. *Purchasing and Supply Chain Management: Analysis, Strategy, Planning and Practice: Analysis, Strategy, Planning and Practice*. Cengage Learning. ISBN 9781408018965. Dostupné také z: <https://books.google.cz/books?id=ZQr8T0tmH88C>



# Seznam tabulek

Tabulka 1- Kraljicovo portfolie zdroj kralic 1983 .....	11
Tabulka 2 – Kraljicova matice zpracování podle Kraljic (1983) .....	12
Tabulka 3 - Analýza zisku zdroj vlastní zpracování .....	52
Tabulka 4 - Přímé a Nepřímé kategorie - podíl zdroj vlastní zpracování.....	54
Tabulka 5 - Podkategorie Obaly.....	54
Tabulka 6 - Analýza příležitostí nepřímé kategorie zdroj vlastní zpracování .....	56
Tabulka 7 - Analýza příležitostí přímé kategorie zdroj vlastní zpracování .....	58
Tabulka 8 - Analýza příležitostí nepřímé kategorie výsledky zdroj vlastní zpracování.....	59
Tabulka 9 - Power check tool nepřímé kategorie zdroj vlastní zpracování.....	60
Tabulka 10 - Power check tool nepřímé kategorie - výsledky zdroj vlastní zpracování.....	61
Tabulka 11 - Power check tool přímé kategorie zdroj vlastní zpracování.....	62
Tabulka 12 - Power check tool přímé kategorie - výsledky zdroj vlastní zpracování.....	62
Tabulka 13 - Potenciální úspora nepřímé kategorie zdroj vlastní zpracování .....	63
Tabulka 14 - Potenciální úspora přímé kategorie zdroj vlastní zpracování.....	64
Tabulka 15 - Potenciální úspora nepřímé kategorie výsledky zdroj vlastní zpracování.....	65
Tabulka 16 - Potenciální úspora přímé kategorie výsledky zdroj vlastní zpracování.....	66
Tabulka 17 - Potenciální úspora všech kategorií výsledky zdroj vlastní zpracování.....	66
Tabulka 18 - Kraljicova matice nepřímé kategorie zdroj vlastní zpracování .....	67
Tabulka 19 - Kraljicova matice přímé kategorie zdroj vlastní zpracování.....	67
Tabulka 20 - Kraljicova matice nepřímé kategorie - výsledky zdroj vlastní zpracování.....	69
Tabulka 21 - Kraljicova matice přímé kategorie - výsledky zdroj vlastní zpracování.....	69
Tabulka 22 - Preference dodavatele nepřímé kategorie zdroj vlastní zpracování .....	70
Tabulka 23 - Preference dodavatele přímé kategorie zdroj vlastní zpracování .....	71
Tabulka 24 - Preference dodavatele nepřímé kategorie zdroj vlastní zpracování.....	72
Tabulka 25 - Preference dodavatele přímé kategorie zdroj vlastní zpracování .....	73
Tabulka 26 - Prioritní kategorie vyškrtané .....	75
Tabulka 27 - Obaly - Power check tool zdroj vlastní zpracování.....	77
Tabulka 28 - Obaly - Power check tool výsledky zdroj vlastní zpracování.....	78
Tabulka 29 - Obaly - Analýza příležitosti zdroj vlastní zpracování.....	79
Tabulka 30 - Obaly - Analýza příležitosti výsledky zdroj vlastní zpracování .....	80
Tabulka 31 Obaly - Kraljicova matice zdroj vlastní zpracování .....	81
Tabulka 32 - Obaly Kraljicova matice a preference dodavatele zdroj vlastní zpracování .....	84

# Seznam grafů

Graf 1 – Kraljicova matice zdroj: vlastní zpracování podle Kraljic 1983.....	12
Graf 2 - Analýzy příležitosti zdroj vlastní zpracování podle O'Brien 2015.....	16
Graf 3 - Úspora zdroj vlastní zpracování podle O'Brien 2015.....	18
Graf 4 - Power Check tool zdroj vlastní zpracování podle O'Brien 2015.....	22
Graf 5 - Znalost kategorie zdroj vlastní zpracování podle O'Brien 2015.....	31
Graf 6 - Rozložení sil zdroj vlastní zpracování podle O'Brien 2015.....	36
Graf 7 - Pohyb v matici 1 zdroj vlastní zpracování podle O'Brien 2015.....	39
Graf 8 - Pohyb po matici 2 zdroj vlastní zpracování podle O'Brien 2015.....	40
Graf 9 - Úhel pohledu zdroj vlastní zpracování podle O'Brien 2015.....	42
Graf 10 - Preference dodavatele zdroj vlastní zpracování podle O'Brien 2015.....	43
Graf 11 - Pohyb dodavatele zdroj vlastní zpracování podle O'Brien 2015Graf 12.....	45
Graf 13 - Kraljicova matice a Preference dodavatele zdroj vlastní zpracování podle O'Brien 2015.....	47
Graf 14 - Analýza příležitostí nepřímé kategorie zdroj vlastní zpracování.....	57
Graf 15 - Analýza příležitostí nepřímé kategorie - výsledky zdroj vlastní zpracování.....	57
Graf 16 - Analýza příležitostí zdroj vlastní zpracování.....	58
Graf 17 - Power check tool nepřímé kategorie zdroj vlastní zpracování.....	61
Graf 18 - - Power check tool přímé kategorie zdroj vlastní zpracování.....	62
Graf 19 - Potenciální úspora nepřímé kategorie zdroj vlastní zpracování.....	64
Graf 20 - Potenciální úspora přímé kategorie zdroj vlastní zpracování.....	65
Graf 21 - Kraljicova matice nepřímé kategorie zdroj vlastní zpracování.....	68
Graf 22 - Kraljicova matice přímé kategorie zdroj vlastní zpracování.....	68
Graf 23 - Preference dodavatele nepřímé kategorie zdroj vlastní zpracování.....	71
Graf 24 - Preference dodavatele přímé kategorie zdroj vlastní zpracování.....	72
Graf 25 - Kraljicova matice a Preference dodavatele nepřímé kategorie zdroj vlastní zpracování.....	74
Graf 26 - Kraljicova matice a Preference dodavatele přímé kategorie zdroj vlastní zpracování .....	74
Graf 27 - Power check tool Obaly zdroj vlastní zpracování.....	78
Graf 28 - Analýza příležitosti zdroj vlastní zpracování.....	79
Graf 29 Obaly úspora zdroj vlastní zpracování.....	80
Graf 30 - Obaly - Kraljicova matice zdroj vlastní zpracování.....	82
Graf 31 Obaly- preference dodavatele zdroj vlastní zpracování.....	83

Graf 32 - Obaly - preference dodavatele zdroj vlastní zpracování.....	83
Graf 33 - Obaly - Kraljicova matice a Preference dodavatele zdroj vlastní zpracování .....	84

# Seznam obrázků

Obrázek 1 - RAQSCI zdroj vlastní zpracování podle O'Brien 2015 ..... 26

## Seznam příloh

### Nepřímé

#### Nájemné

#### Marketing

- Media
- Reklamní předměty
- Veletrhy
- Konzultace
- Desing

- POC materiály

#### Energie

#### IT

- HW
- SW
- Tarify

#### Podpora výroby

- Údržba výroby
- Pracovní pomůcky + oděvy
- Likvidace odpadu
- Kontrola kvality

#### Stroje

- Stroje
- Skladové technologie

#### Pojištění /bez aut

#### Stravenky

#### Kontrakt

- OSVČ

#### Licence školení

- Důl - licence - činnost
- BOZP
- Členství

Platební karty  
**Právní služby**

**Poradenství**  
Stavební (architekt)  
účetní  
**úklid**

**Zabezpečení majetku**

## **Přímé**

---

**Dopravce**

**Vozový park**  
Pojištění/poplatky  
PHM  
Servis  
polepy

**Obaly**  
Víčka na bařely  
PC barely  
Pet  
Etikety  
Víčka PET

**Přeprodej**  
Káva  
Příslušenství  
Nápoje - voda/limonády  
Sirupy  
Ostatní - nepříraditelné  
Mléko/smetana  
Čokoláda  
Čaj  
Curk

**Vlastní značky**  
Sirupy  
Káva

**Aquamaty**  
Servis  
Nákup

**Balení**  
Baličí Folie  
Proložky  
Palety

**Kávovary**  
Nákup

Servis  
**Chemie**  
Potravinářské  
Běžné  
Potravinářská  
**Poštovné/Zásilkovné**

*Tabulka 33 Kompletní dělení kategorií*

