

Návrh Category Managementu ve společnosti ŠUMAVSKÝ PRAMEN a.s.



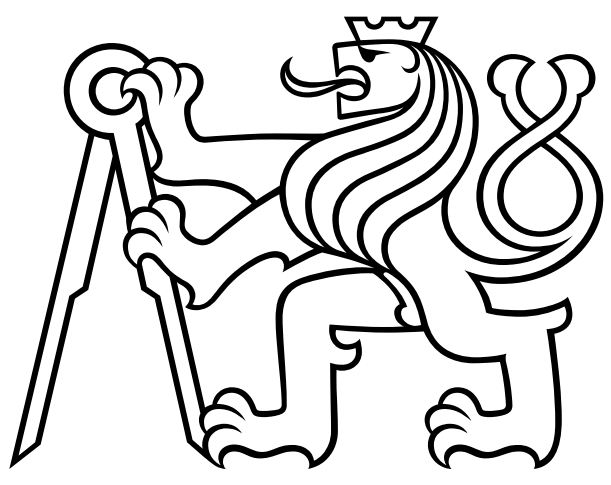
ŠUMAVSKÝ PRAMEN

Diplomová práce 2020

Autor práce: Miroslav Leština

Vedoucí práce: PhDr. Jan Vašek, MSc.

Cíl práce: Navržení nákupní strategie ve společnosti ŠUMAVSKÝ PRAMEN a.s.



Abstrakt

V mé diplomové práci se zabývám návrhem nákupní strategie Category managementu 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 nejdělnější strategií věnovanou klíčové kategorii obalů produktů.

#	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%				

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. Niž 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.

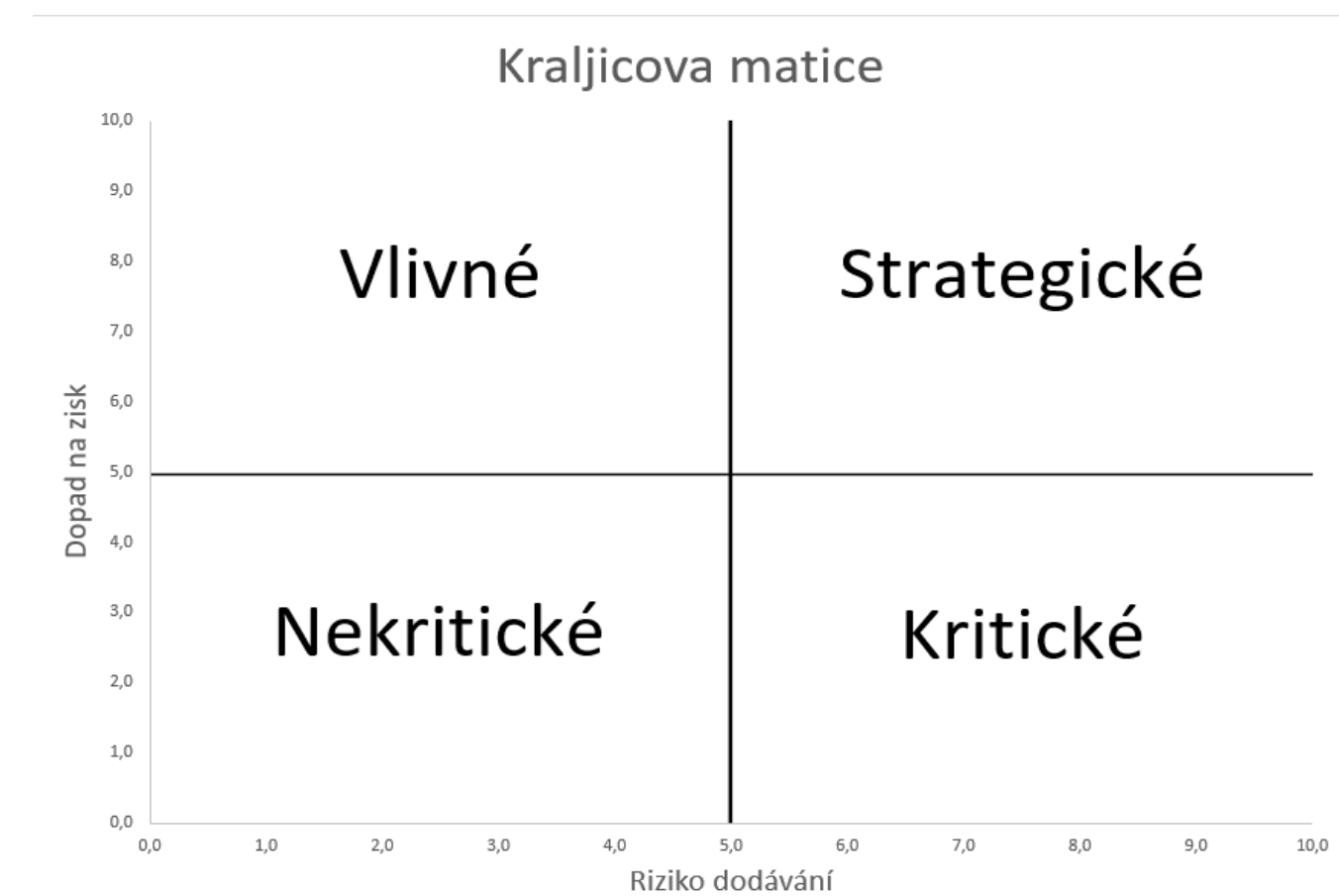
Pořadí	Kategorie	Objem Tis.Kč	Úspora %	Úspora Tis. Kč
1.	Marketing	17 300	12 %	2 076
2.	Přepravek	13 700	8 %	1 096
3.	Vozový park	33 100	3 %	993
4.	Vlastní značky	9 900	10 %	990
5.	Dopravce	44 300	1 %	443
6.	Obaly	14 100	3 %	423
7.	Aquamaty	9 000	3 %	270
8.	Energie	7 500	3 %	225
9.	Nájemné	18 300	1 %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

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 zaváže 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 dodavatelského trhu (Caniëls, 2005).

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:



Zohlednění pohledu 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 kategorií kritickou neboli bottleneck. 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 poptávaného výrobku. V případě sledované společnosti se jedná hlavně o kategorie obaly, chemie, podpora výroby a stroje.

