

Sdílený nákupní katalog v B2B prostředí z pohledu marketingového mixu

Bc. Jan Jedlička

Diplomová práce
2018



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací
Ústav marketingových komunikací
akademický rok: 2017/2018

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Jan Jedlička**
Osobní číslo: **K16210**
Studijní program: **N7202 Mediální a komunikační studia**
Studijní obor: **Marketingové komunikace**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Sdílený nákupní katalog položek B2B segmentu z pohledu marketingového mixu**



Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte teoretická východiska problematiky B2B marketingu, která zahrnuje výběr informací a zdrojů, příp. data miningu.
2. Stanovte cíl, metody a výzkumné otázky práce.
3. Charakterizujte vybraný projekt a současnou situaci na trhu související s elektronizací.
4. Na základě strukturovaných rozhovorů a ankety se zainteresovanými stranami, ale i komparativní analýzy na základě sekundárních zdrojů dat, analyzujte současný stav i potenciál produktu.
5. Zpracujte projekt vývojových etap vzniku nového produktu a možností jeho zavedení na trh s důrazem na komunikaci.
6. Formulujte závěr, možnosti a limity realizace vašeho projektu.

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

BRUCKNER, Tomáš. Tvorba informačních systémů: principy, metodiky, architektury. Praha: Grada, 2012. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-4153-6

KAPLAN, Milan. Firemní nákup a e-aukce: jak šetřit čas a peníze. Praha: Grada, 2007. ISBN 80-247-2002-7.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. Strategické řízení: teorie pro praxi. Praha: C.H. Beck, 2002. C.H. Beck pro praxi. ISBN 807179578x.

LUKOSZOVÁ, Xenie. Nákup a jeho řízení. Brno: Computer Press, 2004. Vysokoškolské učebnice (Computer Press). ISBN 8025101746.

WOODS, W. William A. Internetová tržiště B2B pro 21. století. Unhošť: Petr Wimmer, 2004. ISBN 80-239-3899-1.

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Martina Juříková, Ph.D.

Ústav marketingových komunikací

Datum zadání diplomové práce:

31. ledna 2018

Termín odevzdání diplomové práce:

20. dubna 2018

Ve Zlíně dne 3. dubna 2018


doc. Mgr. Irena Armutidisová
děkanka




Mgr. Josef Kocourek, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užit své dílo – diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně 3. 4 2018


Jan Jedlička

¹⁾ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy. Vysoká škola disertační práce nezveřejňuje, byla-li již zveřejněna jiným způsobem.

(2) Bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce požítovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

(4) Vysoká škola může odložit zveřejnění bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce nebo jejich částí, a to po dobu trvání překážky pro zveřejnění, nejdéle však na dobu 3 let. Informace o odložení zveřejnění musí být spolu s odůvodněním zveřejněna na stejném místě, kde jsou zveřejňovány bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce, již se týká odklad zveřejnění podle věty první, jeden výstisk práce k uchování ministerstvu

²⁾ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práve autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).

³⁾ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpirá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užit či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlíží k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Průmyslové revoluce s sebou přináší nové technologie a pokrokové myšlení na základě využívání nových technologických vymožeností doby. Automatizace, elektronizace a digitalizace jsou jasným příkladem nově nastupujícího způsobu myšlení. S rozvojem internetu, softwarových řešení vystavěných na základech umělé inteligence a následné robotizaci, máme dnes možnost přímo zažít tuto pozvolnou přeměnu chápání a chování celé společnosti. Nevyřešeným otazníkem v mnohých oborech stále zůstává otázka sdílení poznatků nebo zkušeností, které se stávají stále, více aktuálnějšími.

Tato práce je koncipována jako povrchní sonda, reflexe do oblasti ustálených zvyklostí, nákupních strategií a praxe v B2B segmentu z pohledu možného poskytovatele nového produktu/služby na nově se vytvářejícím trhu.

Teoretická část práce nastíní formou orientační rešerše problematiku marketingu dodavatelsko-odběratelských vztahů, která zahrnuje výběr informací a zdrojů, jejichž účelem je poskytnout základní přehled teoreticko-referenčního rámce pro tuto práci.

Analytická část se bude zabývat otázkou odkrývání nových tržních potenciálů, které s sebou proces elektronizace přináší. Zvolenou metodou je komparace podpůrných dat získaných polo-strukturovanými rozhovory a online výzkumnou anketou.

Projektová část popíše návrh vývojových etap vzniku nového produktu a možností jeho zavedení na trh.

Poslední kapitola je zaměřena na shrnutí výsledků a jejich interpretaci, polemiku a vyplývající doporučení.

Klíčová slova:

Průmysl 4.0, Industry 4.0, Nákup 4.0, Procurement 4.0, Marketing dodavatelsko-odběratelských vztahů, Supplier relationship management (SRM), Marketingový mix, Kraljičova matice, Paretova (ABC) analýza, Logistika, eAukce, katalogy B2B, sdílení a sdílená ekonomika,

ABSTRACT

An industrial revolution brings with it new technologies and advanced thinking based on the new technologies used at the time. Automation, electronization and digitalisation are clear examples of a new way of thinking. With the development of the Internet, software solutions built on the basis of artificial intelligence and subsequently robotization, we now have the opportunity to experience directly this gradual transformation in the understanding and behavior of the whole of society. An unresolved question in many disciplines remains the question of sharing knowledge and experience which is constantly being updated.

This work has been conceived as a superficial probe and a reflection of common practices in procurement strategies and business practices in the B2B segment from the point of view of a potential provider of a new product/service in a newly emerging market.

The theoretical part of the work will outline the form of orientational research into issues of supplier-customer relationships in marketing, which includes the selection of information and resources, the purpose of which is to provide a basic overview of the theoretical-reference framework for this work.

The analytical part will address the issue of uncovering the new market potential that the process of digitalisation brings. The chosen method is a comparison of the supporting data obtained through semi-structured interviews and an online survey.

The project part describes the design of the developmental stages of the new product and the possibilities for its introduction to the market.

The last section will focus on summarizing and interpreting the results, discussion and recommendations.

Keywords:

Industry 4.0, Procurement 4.0, Marketing supplier-client relationships, Supplier relationship management (SRM), Marketing mix, Kraljic matrix, Pareto (ABC) analysis, Logistics, eAuctions, B2B catalogues, Sharing and the sharing economy

Poděkování:

„Děkuji“

Vedoucí práce:

Ing. Martina Juříková, Ph.D.

Motto:

„Fantazie překonává překážky rozumu, šílenství je někdy jen touha, dělat věci jinak“

(Flesh Domingo)

Prohlášení:

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	12
TEORETICKÁ ČÁST	13
1 MARKETING „VZADU“	14
1.1 MARKETING DODAVATELSKO-ODBĚRATELSKÝCH VZTAHŮ	14
1.2 VZTAH „MARKETINGU VZADU“ A B2B MARKETINGU	15
2 ŘÍZENÍ NÁKUPU	17
2.1 TYPY NÁKUPNÍCH SITUACÍ	17
2.2 KRALJIČOVA MATICE	18
2.3 STRUKTURA NÁKUPNÍHO PROCESU	21
2.4 CENTRALIZOVANÝ A DECENTRALIZOVANÝ NÁKUP	22
2.5 NÁKUP PŘÍMÝ, NEPŘÍMÝ, TAKTICKÝ, STRATEGICKÝ A OPERATIVNÍ.....	23
2.5.1 Strategický, taktický nákup	24
2.5.2 Operativní nákup	24
2.6 „ABC“ DĚLENÍ NÁKUPNÍHO KOŠE	25
2.7 CATEGORY MANAGEMENT	26
2.8 KPI, MĚŘENÍ VÝKONOSTI	28
2.9 ÚSPORY JAKO TÉMA NÁKUPU	29
2.10 ELEKTRONICKÝ SBĚR DAT, ELEKTRONICKÉ VYJEDNÁVACÍ MOŽNOSTI.....	30
2.10.1 Email & Excel	30
2.10.2 Nákupní softwary	31
2.10.3 Typy poptávek a eAukcí	31
3 INDUSTRY 4.0	33
3.1 PŘIPRAVENOST ORGANIZACÍ	34
3.2 VÝCHODISKA ČTVRTÉ PRŮMYSLOVÉ REVOLUCE	35
4 PROCUREMENT 4.0	37
4.1 ZAVÁDĚNÍ PROCUREMENT 4.0.....	38
4.2 INTERNETOVÁ TRŽIŠTĚ, KATALOGOVÝ NÁKUP	39
4.2.1 Transakční náklady	40
4.2.2 Historie internetových tržišť	41
4.2.3 Koncepce elektronických tržišť	41
4.2.4 Potenciál elektronických tržišť.....	42
4.3 SHRNUTÍ TEORETICKÉHO RÁMCE PRÁCE VE VZTAHU KE KATALOGŮM.....	43
5 MARKETINGOVÝ MIX	45

5.1	TVORBA MARKETINGOVÉ STRATEGIE	45
5.2	STRATEGIE MODRÉHO OCEÁNU	45
5.3	PROPAGACE.....	46
6	ŘÍZENÍ VÝVOJOVÝCH PROJEKTŮ	48
6.1	TYPY ELEKTRONICKÉHO KATALOGOVÉHO NÁKUPU	48
6.2	APLIKOVANÁ DOPORUČENÍ A POZNATKY PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ.....	49
6.2.1	Obecné zásady projektového řízení	49
6.2.2	Návrh, tvorba, plánování.....	49
7	KONCEPCE VÝZKUMU A METODIKA PRÁCE	51
7.1	METODIKA VÝZKUMNÉ ČÁSTI	52
7.2	ANALÝZA KONKURENČNÍHO PROSTŘEDÍ	52
7.3	VÝBĚR METODY KVALITATIVNÍHO ŠETŘENÍ	53
7.3.1	Metodika pro kvalitativní šetření	53
7.3.2	Výzkumný předpoklad pro kvalitativní šetření:.....	54
7.4	VÝBĚR METODY KVANTITATIVNÍHO ŠETŘENÍ	54
7.4.1	Metodika kvantitativního šetření.....	54
7.4.2	Navazující výzkumné předpoklady a hypotéza pro kvantitativní šetření:	56
	PRAKTICKÁ ČÁST	57
8	SOUČASNÁ TRŽNÍ SITUACE A PREDIKOVANÝ VÝVOJ.....	58
8.1	PORTERŮV MODEL PĚTI SIL.....	58
8.2	O PROEBIZ.....	59
8.2.1	Konkurence PROEBIZ.....	60
8.2.2	Konkurenční rivalita v odvětví.....	60
8.2.3	Vstup nových firem do odvětví.....	62
8.2.4	Tlak ze strany substitutů.....	63
8.2.5	Vyjednávací síla zákazníků.....	64
8.2.6	Vyjednávací síla dodavatelů	65
9	KVALITATIVNÍ ŠETŘENÍ	68
9.1.1	Výběr vzorku recipientů.....	68
9.1.2	Prostředí kvalitativního šetření	68
9.1.3	Průběh kvalitativního šetření.....	68
9.1.4	Interpretace výsledků z pohledu nákupu.....	69
10	KVANTITATIVNÍ ŠETŘENÍ	78
10.1	KONSTRUKCE VÝBĚROVÉHO SOUBORU RESPONDENTŮ:.....	78
10.2	VÝZKUMNÉ PŘEDPOKLADY A HYPOTÉZY:	79
10.3	INTERPRETACE POHLEDU DODAVATELE	79
10.3.1	Postoj k zařazení portfolia položek do katalogu ve vztahu k obratu.....	80
10.3.2	Kompetence pro zařazení portfolia položek do katalogu ve vztahu k obratu.....	82
10.3.3	Ostatní výsledky šetření	86
11	INTERPRETACE ZÍSKANÝCH DAT.....	89

11.1	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU A POTENCIÁLU PRODUKTU.....	89
11.2	GRAFICKÉ SHRNUÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI	90
11.3	SHRNUÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI	90
	PROJEKTOVÁ ČÁST	92
12	MARKETINGOVÉ STRATEGIE PROJEKTU.....	93
12.1	TVORBA MARKETINGOVÉ STRATEGIE	93
12.1.1	Charakteristika trhu	93
12.1.2	Distribuční strategie	94
12.1.3	Dlouhodobý výhled.....	94
12.2	STRATEGIE MODRÉHO OCEÁNU	95
12.3	KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE	95
12.3.1	Newsletter, interní databáze společnosti a PPC kampaně.....	95
12.3.2	Osobní prodej.....	96
12.3.3	Telemarketing	96
12.3.4	Event marketing	97
12.4	PROPAGACE.....	97
12.5	NÁVRH MARKETINGOVÉHO ROZPOČTU PROJEKTU	98
13	PROJEKT SDÍLENÉHO KATALOGU POLOŽEK	101
13.1	TECHNICKÉ VYMEZENÍ PROJEKTU	101
13.2	NÁVRH VÝVOJOVÝCH ETAP PROJEKTU	102
13.2.1	Příprava projektu	102
13.3	REALIZACE.....	106
13.4	CONTROLLING, MONITORING A REPORTING	107
13.5	UKONČENÍ PROJEKTU	108
13.6	OBSAHOVÉ VYMEZENÍ PROJEKTU	108
13.6.1	Uživatel na straně odběratele	109
13.6.2	Uživatel na straně dodavatele.....	110
13.6.3	Uživatel na straně poskytovatele.....	110
13.7	OBCHODNÍ STRATEGIE PROJEKTU	110
13.7.1	Obchodní podmínky spolupráce	111
13.7.2	Cena za poskytovanou službu	111
13.8	SHRNUÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI.....	113
	ZÁVĚR	115
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	116
	SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ:.....	118
	SEZNAM KONFERENCEČNÍCH A DALŠÍCH ZDROJŮ	120
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	122
	SEZNAM OBRÁZKŮ	124
	SEZNAM PŘÍLOH.....	125

PŘÍLOHA P IV: TRANSKRIPCE KVALITATIVNÍCH ROZHOVORŮ.....	140
ROZHOVOR Č. 1	141
ROZHOVOR Č. 2	143
ROZHOVOR Č. 3	145
ROZHOVOR Č. 4	149
ROZHOVOR Č. 5	150
ROZHOVOR Č. 6	152
ROZHOVOR Č. 7	154
ROZHOVOR Č. 8	157
ROZHOVOR Č. 9	160
ROZHOVOR Č. 10	163
ROZHOVOR Č. 11	164
ROZHOVOR Č. 12	167
ROZHOVOR Č. 13	170
ROZHOVOR Č. 14	171
ROZHOVOR Č. 15	175
ROZHOVOR Č. 16	178

ÚVOD

Na počátku bylo slovo. To slovo bylo u člověka prvním zárodkem něčeho v daném okamžiku neuchopitelného, to slovo symbolizovalo zlom. Stalo se neoddělitelně přirozenou součástí synchronicity koexistence externího mikroklimatu a makrokosmu s interními biologickými a psychosomatickými presumpcemi rodu Homo sapiens.

Tak jako na uplatnění orality, jakožto důsledku primárního nástroje evolučního progresu v počátcích prvotně pospolné společnosti, lze nahlížet na procesy postupné a systematické implementace elektronických, robotických nebo digitalizačních řešení a postupů do rutinálních činností převážně repetitivního charakteru, jakožto důsledků posledních průsečíků synergie poznání přírodovědných, technických a humanitních oborů spolupracujících napříč civilizacemi globalizovaného světa.

Díky posouvání limitů a extenzi lidské potence realizované v důsledku konstantní sofistikace prostředků využívaných k transferu nebo uchování sémanticky kondenzovaných sdělení, lze nacházet korelační souvislosti s událostmi či časovými úseky, historicky označovanými jako „*průmyslové revoluce*“. Tento signifikantní trend nelze při psaní této práce neopomenout.

Automatizace a robotizace přináší nové výzvy a možnosti, zejména v průmyslové sféře lidské působnosti. Jedním ze spíše okrajových témat spojených s „*křemíkovou revolucí*“ je oblast zaobírající se pojmem „*procurement 4.0*“, tedy hledáním nových nástrojů pro komunikaci a řízení dodavatelsko-odběratelských vztahů.

Cílem projektu této diplomové práce je návrh implementace a zařazení nového produktu, sdíleného katalogu položek, do portfolia poskytovaných produktů a služeb společnosti PROEBIZ, působící v B2B a G2B sektoru. Součástí práce je teoretické vymezení pozadí řízení nákupních vztahů v těchto segmentech v souvislosti s technologickým pokrokem a novými možnostmi, které pojem „*4.0*“ přináší.

Výzkumná část se bude snažit ověřit nebo zamítnout hypotézu: „*jestliže elektronizace a digitalizace přináší nové efektivnější možnosti komunikace, existuje zde prostor pro automatizaci katalogového nákupu v B2B prostředí, a lze tento prostor vyplnit novým produktem?*“

Závěrem práce bude vyhodnocení možností uplatnění a životaschopnosti umístění nového produktu sdíleného katalogu dodavatelů na současný B2B trh.

TEORETICKÁ ČÁST

1 MARKETING „VZADU“

1.1 Marketing dodavatelsko-odběratelských vztahů

Každé podnikání na světě je prakticky určováno směnou, která vede k uspokojování potřeb. Jedná se tedy o ekonomickou aktivitu, ve které jedna strana získává od druhé „něco“, za což nabízí dohodnutou „protihodnotu“ nebo její ekvivalent. Tím jak podniky rostou a získávají na potenciálu, mění se i povaha jejich potřeb vedoucí k finálnímu stavu, tedy naplňování potřeb koncového zákazníka. Najednou pro nároky a požadavky výroby již nepostačuje jeden pracovník, označován jako nákupce, ale je zapotřebí celého nákupního oddělení, které je řízeno v souladu s marketingovou strategií společnosti, protože proces řízení dodavatelského portfolia nutně zapadá do oblasti vztahového marketingu a je nedílnou, byť okrajovou součástí budování značky. (LUKOSZOVÁ, 2004, s. 4)

Není žádným tajemstvím, že vnímání značky je z té druhé, často méně vnímané strany, tvořeno pověstí organizace v řadách dodavatelů. Uplatňuje organizace penále při jakémkoli pochybení nebo prodlení? Jaké lhůty a splatnosti faktur organizace využívá a jakou má platební morálku? Tlačí organizace nemilosrdným vyjednáváním své dodavatele až na samotnou hranici jejich ziskovosti? Rozvíjí organizace své dodavatele a vyhledává aktivně partnerství? Tohle a mnohé další okolnosti společně s vnímáním značky v řadách zákazníků organizace tvoří teprve dohromady ucelený obraz vnímání celého „brandu“. (KAPLAN, 2007, s. 27-48)

Marketing dodavatelsko-odběratelských vztahů má jako každá jiná oblast svá specifika i své mýty. Mezi ty nejčastější patří, že nákup může dělat v podstatě kdokoli nebo naopak, že nákup je po technické stránce vysoce specializovaná činnost, kterou mohou vykonávat jen ryzí a techničtí odborníci. Přes všechny tyto mýty, je dnešní úloha nákupu v otázkách hledání možností úspor, zejména na straně nákladů při zachování kvality, stále více zřetelnější. Vzhledem ke konkurenčním tlakům napříč odvětvími, stále více firem přechází v „marketingově vedený podnik“ a tím se otevírá také cesta nákupních týmů k posílení jejich rolí v organizaci. Není potřeba mít odborníky „na nákup všeho“, ale odborníky „na nákup“. Je rozdíl, když se do plánovaného strategického projektu firmy zapojí nákupní oddělení již v jeho rané fázi nebo postačuje nakoupit přesně to, co inženýři vyprojektovali? (KAPLAN, 2007, s. 49-63)

O odlišnostech B2B marketingu a jeho vztahu k marketingu dodavatelských vztahů pojednává následující podkapitola.

1.2 Vztah „marketingu vzadu“ a B2B marketingu

Má-li organizace ambice a dispozice vyvolávat a řídit nabídku, tzn. vést a podporovat dodavatele s cílem permanentního procesu vylepšování nabídek, je nezbytné respektovat platnost marketingových principů v dodavatelských vztazích. (KAPLAN, 2007, s. 49)

Marketingové komunikace v B2B prostředí jsou specifické svým zaměřením na cílové tržní segmenty, konkrétní obory podnikání, než na koncové spotřebitele, fyzické osoby. (BÁRTA, PATÍK, POSTLER, 2009, s. 147)

B2B marketing, přestože vychází z konceptu tradičního marketingového pojetí, tedy „marketingu vpředu“, je cílený na odběratele z jiných organizací. Jedná se tedy o rozšíření pojetí vytváření hodnot, kdy se filosofie „distributor – zákazník“ transformuje na filosofii „distributor – zákazník – zákazníkům zákazník“. Důležitým nositelem této koncepce je předpoklad, že se marketingový specialista B2B trhu, stejně jako „marketéři“ na spotřebních B2C trzích řídili principy „holistického marketingu“, tedy vytvářeli silné vztahy se svými odběrateli. (KOTLER, KELLER, 2007, s. 247)

Celkové pojetí role marketingu v B2B segmentu spočívá v/ve:

- Vyvolávání poptávky, budování reputace značky
- Analýze potřeb zákazníků a transfer vysledovaných preferencí do obchodní strategie organizace
- Iniciaci předprodejních aktivit, formou účasti nebo organizací akcí, veletrhů, vzdělávacích workshopů atp.
- Transferu technických parametrů do „řeči zákazníka“, tak aby porozuměl akcentovaným výhodám, při zachování požadované odbornosti sdělení. (BÁRTA, PATÍK, POSTLER, 2009, s. 148)

Marketing „vzadu“, neboli marketing dodavatelských vztahů je dílčí součástí koncepce B2B marketingu. Kaplan definuje pojem marketingu „vzadu“ na základě jednoduché analogie: „Marketing je funkcionalitou firmy umožňující přizpůsobovat všechny procesy měnícím se podmínkám tržního prostředí. Jestliže marketing na straně prodeje má vyvolat a

řídít (uspokojitelnou) poptávku, pak na straně nákupu je marketingovým úkolem vyvolat a řídít (upotřebitelnou) nabídku“. (KAPLAN, 2007, s. 50)

Z výše uvedeného je patrná vzájemná souvztažnost mezi celkovým pojetím B2B marketingu, jeho dílčí charakteristickou částí je vztahový marketing. Nedílnou a prakticky nejzákladnější součástí vztahového marketingu v rámci řízení dodavatelsko-odběratelských vztahů je optimalizace a racionalizace veškerých výdajů organizace. Jako důležitou část je pak možné vyzdvihnout procesy v rámci řízení nákupu organizace, o které autor pojednává v následující kapitole.

2 ŘÍZENÍ NÁKUPU

Základní funkcí oddělení nákupu je efektivní zajištění všech předpokládaných i operativních produktů, prací nebo služeb, v definované kvalitě a včasném termínu dodání, potřebných pro plynulý a bezvadný chod organizace. Přirozenou povahou slova nákup je snaha o dosažení co nejvýhodnějších podmínek za tyto dodávky. Od povahy organizace se také odvíjí strategie pro řízení dodavatelského portfolia. (LUKOSZOVÁ, 2004, s. 4-8)

Schéma rozdělení kompetencí a odpovědností v nákupních týmech bývá různé, často reflektuje historický vývoj dané organizace. V modernějším pojetí řízení nákupu se často využívá několik typů dělení. Pro potřeby této práce blíže vymezím tři typy:

- Nákup přímý a nepřímý
- Nákup taktický, strategický a operativní
- Nákup komoditní, dle kategorií

Každá organizace v menší nebo více detailnější míře musí evidovat své všechny náklady na straně vstupů. To platí i pro oddělení nákupu. V návaznosti na měření nákladů je další úlohou vedení nákupního oddělení stanovit a trvale sledovat další ukazatele pro měření výkonnosti, tzv. reportingu neboli kompletní systému interních ukazatelů a zpráv. S reportingem v nákupní branži velmi úzce souvisí problematika úspor a metodika jejího výpočtu. Schopnost vykazování úspor v nákupu je základním pilířem každého úspěšného nákupního manažera, pracovníka, oddělení. (KAPLAN, 2007, s 168-173)

2.1 Typy nákupních situací

S výjimkou různých forem barterového plnění či jiných druhů směnného obchodu, které jsou aplikovány spíše sporadicky ve srovnání s klasickým tržním vztahem, můžeme rozlišovat tři archetypální nákupní situace.

Nový nákup

První situací je nový nákup neboli obstarání čehokoli, co dosud nebylo organizací nakupováno. Zpravidla se takto jedná o nákup nové technologie, pořízení investice nebo nákup nového elementu, který organizace v rámci svého fungování nově začíná využívat, často označováno jako NPI. Tato situace je typická absencí kvalifikovaných informací v počátku realizace projektu a proto je nutné věnovat nezbytné úsilí k přesné specifikaci požadovaného produktu nebo služby. Kromě vyprecizování exaktního popisu materiálu, funkčnosti a

jiných technických či kvalitativních parametrů zahrnuje nákupní činnost také stanovení optimální nákupní strategie pro danou komoditu, technologii či službu. Ta vychází z prvotní rešerše dodavatelských nabídek, kdy organizace posoudí svou situaci pro nákup a podle toho přijme patřičná rozhodnutí. (GROS, GROSOVÁ, 2006, s. 22-24)

Opakovaný nákup

Opakem novému nákupu je druhá archetypální situace, tedy běžný, opakovaný nákup. Ten se zpravidla vyznačuje stejnou sekvencí zaběhnutých rutin. Specifikace je již za minulá období vyprecizována, obvykle dodavatelské portfolio pro opakovaný nákup je vykrytalizováno a „zasmulvněno“ rámcovými smlouvami o dodávkách a ke změnám na objednávkách dochází jen v množství a termínech. Právě při opakovaném nákupu je snahou každé organizace minimalizovat časové náklady spojené s objednávkami a tendence k automatizaci procesu jsou zde nejmarkantnější. (GROS, GROSOVÁ, 2006, 22-24)

Projektový nákup

V rámci změn na projektech nebo při snaze obnovit rámcové smlouvy dochází ze strany organizace k modifikaci nároků na dodávky nakupovaných komodit. Může jít o změny dílčí, které upravují například dodací podmínky, balení výrobku nebo v širším pojetí může jít o snahu nakupující strany zlepšit své stávající dodavatelské podmínky. Modifikovaný nákup je typický tím, že původní dodavatel může být nadále dodavatelem, ale nemusí jim být, pokud není schopen změněným požadavkům vyhovět nebo při změnách navrhuje nepřijatelné podmínky. (SYNEK, 2011, s. 23)

Prvním krokem při stanovování strategie nákupu je určení základního typu nákupní situace. Navazujícím druhým krokem je pak postup pro zjištění, stanovení vyjednávací pozice pro jednání s dodavateli. Pro toto určení vyjednávací síly, nákupní týmy, ať už vědomě nebo intuitivně, využívají postupy definované tzv. „Kraljičovou maticí“, o které pojednává následující podkapitola.

2.2 Kraljičova matice

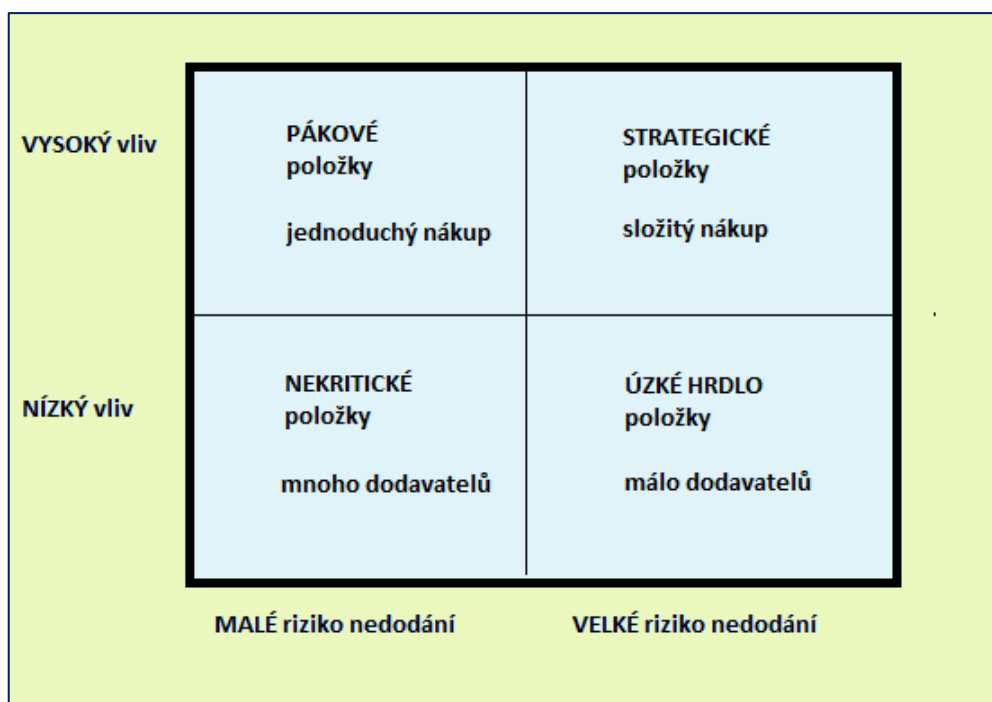
Před zahájením vyjednávání o dodavatelských podmínkách každá organizace posuzuje svou vyjednávací pozici. K jejímu stanovení se užívá několik modelů, kdy v největší míře rozšířenější je využíván Kraljičův model analýzy dodavatelského portfolio, který byl poprvé publikován v roce 1983 v článku „*Purchasing must become Supply Management*“ – „*Nákup se musí stát dodavatelským managementem*“ časopisu Harvard Business Review.

Kraljič v podstatě definoval universální logické myšlenkové pochody každého nákupního oddělení, před zahájením jednání, jen je sepsal z pohledu rizikovosti nedodání komodit použitelné prakticky pro libovolnou organizaci. Kraljič v podstatě vyjádřil myšlenku, že nákupní modely musí brát do úvahy komplexní kontext a dynamiku prostředí, ve kterém každá organizace působí. Tyto modely jsou potom brány do úvahy na vytváření komoditních strategií. (KRALJIC, 1983)

Mezi otázky, na které Kraljič považuje za důležité odpovědět před finálním definováním koncové dodavatelské strategie, patří.:

- Jak organizace využívá vznikající příležitosti mezi různými divizemi a odděleními?
- Jakým způsobem organizace identifikuje „úzká místa“, tedy předpokládané rizika v případě přerušení dodávek?
- Jaká míra rizikovosti nedodání je pro danou komoditu akceptovatelná?
- Jak dosáhnout optimální nákupní strategie vedoucí k vyvážení nákladů a flexibility dodávek?
- V jaké míře je možné s dodavateli kooperovat a kdy je možné zahájit jednání o partnerství?

Obrázek 1. Kraljičova matice 1



Zdroj: autor dle Kraljiče

Kraljič svým článkem položil základy moderního category managementu, kdy posuzuje všechny komodity, které organizace nakupuje, podle míry rizika nedodání na chod organizace (*osa X*) podle počtu dodavatelů dané komodity/služby v kombinaci s vlivem na chod nebo ochromení činnosti organizace z hlediska jejich významu na zisk organizace (*osa Y*) při výpadku dodávek. Tímto rozdělením určuje pro každý nákup jeden ze čtyř kvadrantů, který má každý svá dodavatelská specifika. (ATKEARNEY, 2010)

Strategické položky jsou klíčové pro chod a ziskovost organizace. Pro tento kvadrant je rovněž signifikantní omezený počet alternativ na straně dodavatelů. Proto je nákup těchto položek zásadní otázkou a měl by být vyhrazen nejvyššímu managementu. Při nákupu těchto položek vyvstává otázka hlubšího prohloubení vztahů s dodavatelem, například formou partnerství. (VAŠEK, 2017)

Nákup položek v segmentu „úzkého hrdla“, přestože nemá zásadní dopad na ziskovost organizace, je kvůli omezenému počtu dodavatelského portfolia poměrně složitý, především nezbytností zajistit potřebné objemy odebíraného zboží a mít dostatek skladových zásob, přestože odebírané objemy nejsou pro dodavatelský subjekt významné (VAŠEK, 2017). V rámci vztahového marketingu zde vyvstává klíčová otázka, „*jak být preferovaným odběratelem*“.

Pákové položky se vyznačují svým vysokým vlivem na zisk i chod organizace, ale jejich nákup je vzhledem k velké šíři dodavatelského portfolia nebo vhodných substitučních výrobků považován za spíše jednodušší. Díky této konstelaci, tedy zajímavému objemu a velkému množství konkurenčních nabídek může organizace využívat širokou paletu možných vyjednávacích strategií. Jedním z nástrojů pro efektivní získání objektivních dodavatelských nabídek v daném čase jsou elektronické aukce (eAukce) ve všech svých možných variantách. Z hlediska vztahového marketingu je klíčové dostatečně vhodně komunikovat s dodavatelem právě o zvolených metodách výběru dodavatele. (VAŠEK, 2017)

Nekritické neboli běžně dostupné položky platí následující. Nakupovaný objem pro organizaci není nijak zásadní a konkurence v tomto segmentu je vysoká. Specifikace těchto komodit je standardizována, avšak je specifická svou časovou zátěží na nákupní oddělení při jejich objednávání. Přestože značná část těchto položek bývá zpravidla řešena nákupem přes dohodnuté dlouhodobé kontrakty nebo rámcové smlouvy, tvoří počet objednávek těchto položek majoritní část času nákupního oddělení, přestože souhrnný objem těchto položek tvoří v rámci celkovému nakupovanému objemu organizace zanedbatelné procen-

to. V tomto kvadrantu je zjevnou snahou managementu nákupu o optimalizaci procesu nákupu těchto položek, případné snahy přenesení vstavování objednávek na interního zákazníka. V tomto segmentu je největší potenciál pro automatizaci nákupu těchto položek, například formou katalogového nákupu. (VAŠEK, 2017)

Po zjištění typu nákupní situace a stanovení vhodné strategie pro požadovanou položku je nezbytné postupovat dále v souladu s nákupními postupy a procesy definovanými managementem organizace. O struktuře nákupních procesů pojednává navazující kapitola.

2.3 Struktura nákupního procesu

Přestože nákupní proces je v jednotlivých organizacích individuální, lze některé úkony sdružit do procesních logických celků. Řada společností dodržuje normy upravující nákupní procesy v rámci ISO 9001:2008 nebo ISO 14001.

Vznik nákupního požadavku je možno evidovat počínaje požadavkem interního zákazníka, až po oddělení nákupu schválené pořízení položky. Úkolem nákupního oddělení je pak dohlédnout na dodání přesné specifikace celého požadavku zaměřené jak na vlastnosti dané komodity, tak i konkrétní požadavky na současnou i budoucí potřebu dodávek, logistických požadavků případně zajištění budoucího technologického vývoje výrobku na straně budoucího dodavatele. (GROS, GROSOVÁ, 2006, s. 25-27)

Nákupní oddělení na tomto základě zvolí vhodnou strategii a výběr dodavatelského portfolia. V každé organizaci má nákupní oddělení své postavení a od něj se odvíjí také komunikace s interním zákazníkem. Mnohdy je nákupní oddělení v podřízeném postavení a interní zákazník diktuje všechna specifika, čímž nákupní tým degraduje do role jakéhosi vykonavatele objednávek. V opačném případě, je nákupní oddělení začleňováno rovnou do projektu od samotného vývoje a nákup pak svou zkušeností může korigovat požadavky interního zákazníka od samotného počátku vzniku specifikace požadavku. (ATKEARNEY, 2010)

Součástí definovaných nákupních procesních postupů organizace, jsou také uvedené postupy nákupního oddělení v rámci centralizovaného nebo decentralizovaného způsobu řízení nákupu položek. Bližší vymezení autor podává v navazující kapitole.

2.4 Centralizovaný a decentralizovaný nákup

Podle typu organizace jsou uplatňovány dva principy řízení nákupu nebo jejich kombinace. Nákup centrálně řízený nebo decentralizovaný. Princip centralizace nebo decentralizace vyjadřuje, nakolik jsou nákupní kompetence a odpovědnosti rozděleny nebo naopak koncentrovány ve vertikální nebo naopak horizontální úrovni řízení. Při centrálně řízeném nákupu jsou veškeré rozhodovací nákupní kompetence koncentrovány pouze do rukou managementu společnosti, nebo jeho centrální buňky. Veškeré rozhodování je učiněno na nejvyšší úrovni a podřízené složky jsou plně závislé na rozhodnutích centrály a jsou pouhými vykonavateli centrální vůle (OTÝS, 2012). Úlohou centrálního nákupu tedy je:

- evidovat veškerý nákup organizace
- nastavit pravidla a nákupní strategie pro veškerý nákup organizace
- dohlížet na naplňování zvolených nákupních strategií
- vzdělávání

Decentralizovaný nákup je takový, kdy je na nižší organizační složky delegováno větší množství rozhodovacích nákupních pravomocí. Jednotlivé organizační složky mají jistou míru autonomie a nákupní rozhodnutí vykonávají pouze v souladu s filosofií a stanovenými cíli organizace, tedy ve stanoveném rozsahu a pod dohledem centrální složky organizace. (LUKOSZOVÁ, 2004, s. 28)

V praxi nejčastější užívaný model je kombinovaný, kdy stupeň centralizace určuje nákup strategických položek nebo takových položek, u kterých lze jejich agregací dosáhnout vyšší vyjednávací pozice a nákup ostatních položek je delegován do nižších, ne vždy nutně nákupních útvarů. U velkých firem nadnárodního charakteru může do otázek centralizovaného/decentralizovaného nákupu vstupovat také geografická otázka, kdy centrálně jsou nakupovány strategické položky, u kterých je třeba získat výhodnější postavení pro vyjednávání a naopak u ostatních položek je v rámci decentralizace využívána lokální znalost místních dodavatelských poměrů v daných regionech. (SOUKUPOVÁ, 2009)

Mezi obecné výhody centralizace nákupu patří:

- posílení vyjednávací pozice u dodavatelů
- kvalitní personálně expertní útvar nákupu
- snadné prosazování přijatého rozhodnutí

V rámci decentralizovaného nákupu je pak zjevnou výhodou:

- posilování pocitu odpovědnosti zaměstnanců díky větší volnosti při rozhodování
- možnost porovnávání výsledků jednotlivých decentralizovaných útvarů a hledání účinnějších metod řízení
- znalost regionálních poměrů a zdrojů

Za zásadní nevýhodu centrálního nákupu je považována pomalejší reakce na operativní změny požadavků interního zákazníka, zatímco u decentralizovaného nákupu je poukázáno na vyšší náklady spojené s nákupem díky absenci dosahování množstevních slev. (GROS, GROSOVÁ, 2004, s. 111-125)

Podmnožinou centrálního a decentralizovaného nákupu je pak členění nákupního koše organizace, na základě významu nakupované položky pro organizaci, často nakupované centrálně, nebo jejím množstvím případně četností objednávek. Následující kapitola vymezuje nejčastěji označované členění nákupního oddělení organizace podle významu nakupované komodity.

2.5 Nákup přímý, nepřímý, taktický, strategický a operativní

Každá organizace dělí nákupní požadavky podle svých ustálených zvyklostí. Nejjednodušší dělení nákupních požadavků je dělení na nákup „přímý“ nebo „nepřímý“ podle povahy dopadu nakupované komodity na chod, výrobní program organizace.

Nákupem přímým se rozumí obstarání všeho materiálu, služeb nebo investic, které mají bezprostřední dopad na výrobu či kvalitu poskytovaných statků, které organizace distribuuje za úplatu nebo se také může jednat o nákup od dodavatele (BOOTH, 2010, s. 25), který je diktován přímo zákazníkem, což je častým jevem například v automobilovém průmyslu. Mezi takové položky patří například plechy u výrobních společností, ložiska zakomponovaná do strojních dílů, elektroinstalační materiál či jiné specifické položky.

Na druhou stranu **nákupem nepřímým se rozumí** obstarání všech ostatních komodit, které přímo nesouvisí s výrobním programem organizace. (BOOTH, 2010, s. 26) Praktickým příkladem se může jednat o ochranné oděvy, pracovní obuv, kancelářské potřeby nebo nákup hygienických potřeb či potravin do kantýny. Je věčnou otázkou, kam v takovém prostředí radit nákup služeb, typu nákladní přepravy a tak podobně. (KAPLAN, eBF 2017)

V mnoha dalších organizacích je pro dělení nákupního koše užíváno termínu nákup „strategický“ a „operativní“. Ve zjednodušeném slova smyslu lze spatřovat korelace s náku-

pem „přímým“ a „nepřímým“, kdy strategická rozhodnutí připadají do kompetence managementu společnosti nebo nejvýše postaveným vedoucím pracovníkům oddělení nákupu.

2.5.1 Strategický, taktický nákup

Strategický nákup má v kompetenci zajištění dodávek všech klíčových komodit s významným dopadem na ziskovost a chod organizace. Zpravidla se jedná o komodity, které vyšší finančního objemu vynaloženého na jejich pořízení tvoří majoritní část nákupního rozpočtu organizace. Definovat se dají všechny kontrakty regulující přísun strategických komodit do organizace nebo všech dlouhodobých kontraktů upravujících dodavatelské podmínky pravidelných objednávek komodit (přímého nákupu) nezbytných k udržení plynulého provozu výroby. V některých organizacích může být v rámci užšího dělení ze strategického nákupu vyčleněn nákup „**taktický**“, který je jeho podmnožinou a terminologické odlišení podtrhává jeho význam. V takových případech pak taktický nákup spadá výhradně do kompetence managementu organizace. (TOMEK, VÁVROVÁ, 2014, s. 273-277)

Do strategického nákupu bývají často zahrnovány investiční nákupy typu výstavby nové výrobní haly nebo pořízení nových technologií. V organizacích se silným postavením oddělení nákupu v rámci hierarchie organizace jsou členové nákupního týmu součástí nově vznikajících projektů od jejich počátku. Tendry strategické povahy vyžadují silnou a časově náročnou přípravu vybrané nákupní taktiky na rozdíl od přípravy tenderů operativních, které časovou náročnost vyžadují spíše ve správně vyplněných kolonkách objednávkových formulářů zakontrahovaných dodavatelů. (FISCHER, eBF, 2017)

2.5.2 Operativní nákup

Operativní nákup stojí na opačném pólu nákupních potřeb organizace. Vyvažuje menší počet objednávek velkého finančního objemu nákupem strategického násobně větším množstvím finančně malých objednávek, které svým celkovým součtem dosahují zanedbatelná procenta celkového objemu nákupu organizace. Jedná se o často rutinní činnost repetitivního charakteru s obrovským potenciálem pro optimalizaci procesu jeho částečným nebo později úplným zautomatizováním. (JEDLIČKA, NAF 2017) Operativní nákup se řídí dodržováním stanovené strategie a pohybuje se při vyjednáváních ve vyznačených mantinelech. V některých organizacích s méně významným postavením nákupního oddělení v rámci organizace je operativní nákup „*degradován*“ do role jakéhosi administrativního

vykonavatele objednávek v rámci vyjednaných dlouhodobých kontraktů nebo dokonce přímo diktovaných požadavků interního zákazníka. (ATKEARNEY, 2010)

Pro přesnější určení významu komodity pro organizaci, při procesu vytváření nákupních směrnic a postupů řízení a nákupního chování ve vztahu k dodavatelům, se využívá Paretova metoda dělení nákupního koše organizace, která umožňuje zjistit význam jednotlivých položek ve vztahu k odebíranému množství a podílem nákupních výdajů organizace. Následující kapitola blíže vymezuje principy tohoto dělení¹.

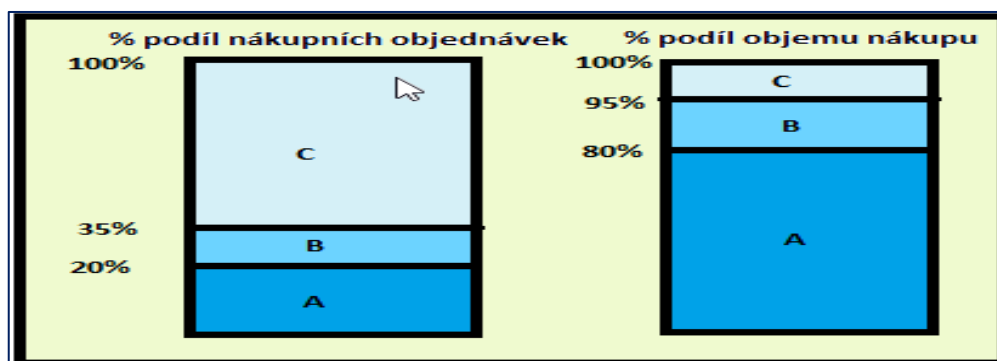
2.6 „ABC“ dělení nákupního koše

Paretovo pravidlo, nebo také Paretův princip je zákon, který říká, že 20 % úsilí vede k 80 % výsledků. Marketingově se dá využít například v tom, že 20 % zákazníků přináší firmě 80 % tržeb. Autorem je italský ekonom Vilfredo Pareto (ČEVELOVÁ, 2018). Aplikováno v nákupním prostředí konstatovat tyto souvislosti:

- 80 % nákupního obrátu tvoří 20% položek
- 80 % objemu nákupu realizuje u 20 % dodavatelů
- 80 % skladové plochy zabere 20 % skladovaných položek

Podle dvakrát uplatněného Paretova pravidla převedeného do podmínek a prostředí nákupu je analýzou možno identifikovat tři skupiny nakupovaných položek na základě jejich podobných, určujících rysů. Získáme tak základ pro ABC analýzu. (CIRKOVSKÝ, 2013)

Obrázek 2. ABC nákupní analýza dle Pareta 2-1



Zdroj: autor, dle Cirkovského pojetí Pareta

¹ Některé společnosti rozšiřují své ABC dělení ještě o doplňující metodu XYZ, která doplňuje četnost spotřeby komodity, je používána pro řízení skladových zásob organizace.

Kategorii „A“ položek, tvoří klíčové, strategické položky se zásadním významem a dopadem na chod organizace. Počtem tvoří přibližně 20 % vystavených objednávek organizace, zato finančním objemem atakují hranici 80 % celkového finančního objemu nákupu organizace. (KAPLAN, 2007, s. 150-151)

Kategorie „B“ položek, tedy „*středně*“ významných položek tvoří jakýsi mezistupeň mezi nákupem strategickým a operativním, kdy přibližně 15 % z celkového počtu objednávek kumulovaně vyjadřuje přibližně 15 % celkového finančního objemu nákupu organizace. (CIRKOVSKÝ, 2013)

Kategorii „C“ položek pak tvoří všechny ostatní nákupy organizace. Jedná se tedy o realizaci nákupu velkého množství méně významných položek s nízkým podílem na celkovém objemu nákupu, přibližně 65 % všech realizovaných objednávek s atakujícími hranici přibližně 5 % nákupního obrátu organizace. Paradoxem nákupu těchto položek je častá výrazná časová investice spojená s jejich pořízením vzhledem k jejich podílu na celkovém nákupním obrátu organizace. Bývá častým jevem angažovanost nejvyššího managementu organizace při kontrole jakosti těchto položek, čímž je vytvářen umělý tlak na pracovníky nákupu realizujícími nákup právě těchto položek. Je to dáno zkrátka skutečností, že propisovacím tužkám všichni rozumí na rozdíl od například specializovaných ložiskových souprav. Vysoká časová náročnost administrativních úkonů potřebných ke zpracování a realizaci nákupního požadavku „C“ položek skýtá hlavní potenciál pro vytvoření podmínek pro polo nebo kompletní automatizaci tohoto procesu. (OTÝS, eBF 2015)

2.7 Category management

Posledním, nejčastěji užívaným modelem členění nebo řízení nákupu je rozdělení nákupního koše organizace, nákupních položek do nadřazených kategorií. Každá kategorie pak kompetenčně náleží komoditním specialistům pro danou kategorii a je pro ni vytvořena vlastní nákupní strategie a pravidla pro dodavatelско-odběratelské vztahy. Takovému způsobu řízení nákupu se říká „*category management*“.

Výhodou tohoto modelu řízení nákupu je jistě vysoká míra specializace jednotlivých komoditních odborníků, nákupců odpovědných za nákup položek ve vymezených kategoriích. Jako úzce profilovaní pracovníci velmi dobře rozumí trhu, znají jeho osobitost v dílčích nuancích, orientují se v nejnovějších technologických inovacích v rámci kategorie a jsou rovnoprávnými partnery dodavateli při vyjednáváních. Komoditní specialisté bývají

velmi často součástí projektových týmů při plánování nových projektů organizace od samotného počátku a usměrňují díky znalostem trhu požadavky interního zákazníka. (HESKOVÁ, 2006, s. 45-49)

Další nespornou výhodou category managementu nákupu je možnost nastavení a vypracování dílčích nákupních strategií a postupů reflektujících individuální předpoklady a podmínky trhu pro každou kategorii separátně. S ohledem na časovou náročnost individuálního přístupu ke každé komoditě/kategorii se jistě jedná o velkou přidanou hodnotu nákupního oddělení při dosahování úspor na straně vstupů. Individuální přístup k dodavatelským subjektům po vydefinování nákupní pozice (síly) organizace a identifikování míry rizika spojeného s ohrožením plynulosti dodávek je tak možné využívat vždy individuálně přizpůsobenou širokou škálu vyjednávacích nástrojů, určených ke sběru dat nebo prostému či více sofistikovanému porovnávání dodavatelských podmínek. Jedním z takových nástrojů mohou být elektronické katalogy položek, jednoduché poptávky (RFx) nebo eAukce ve svých různých variantách. (MAURIC, eBF 2017)

Při analýze dodavatelského portfolia pro jednotlivé kategorie lze vést také hodnotící systém dodavatelů, rating, který lze promítat při porovnávání dodavatelských nabídek a pomoci tak vyvážit nabídku dražších, ale kvalitnějších dodavatelů od konkurenčních nabídek. (BOOTH, 2010, s. 77-80)

Zjevnou nevýhodou category managementu je časová, ale hlavně personální náročnost tohoto modelu. Vysoká specializace komoditních odborníků klade vysoké osobnostní nároky na jednotlivé nákupní pracovníky, které v případě jejich ztráty lze jen obtížně suplovat. Každý pracovník získává a je nositelem určitého know-how v dané kategorii a kumulace více kategorií k jedné, nebo skupině několika málo osob s sebou přináší rizika v případě neplánované absence těchto pracovníků. (HESKOVÁ, 2010, s. 50-51)

Vymezením postupu, komoditních strategií a stanovením strategie pro jednání s dodavateli však úloha vztahového marketingu nekončí. Ve snaze dosahovat objektivně nejvýhodnější ceny v daném čase je nezbytné provádět soustavné měření, vyhodnocování dosahovaných výsledků. O měření výkonosti nákupního týmu a dodavatelských podmínkách hovoří následující kapitola.

2.8 KPI, měření výkonosti

Každý profesionálně vedený nákupní tým musí mít stanovená kritéria, podle kterých bude posuzována míra úspěšnosti dosahování stanovených cílů. Metod a postupů určených k měření výkonosti nákupního oddělení je celá řada, nejčastěji je však aplikována metoda KPI, volně přeloženo „*Klíčové ukazatele výkonosti*“. KPI v nákupu slouží jako nástroj pro vyjádření vnitřních vývojových trendů a umožňuje interpretovat souvislosti mezi jednotlivými ukazateli. U KPI v nákupu rozlišujeme mezi třemi hlavními skupinami:

- Kvalitativní KPI
- Nákladové KPI
- Dodací KPI

Do rámce Kvalitativních parametrů hodnocení při měření KPI jsou nejčastěji zahrnovány ukazatele neustále monitorující kvalitu dodávaného sortimentu zboží, například počet jednotek defektních/vadných kusů v rámci určitého dodaného množství. Tyto ukazatele pomáhají při hodnocení kvality dodávek dodavatele, zda nakupované položky odpovídají deklarovaným a dohodnutým specifikacím. Za další možný kvalitativní ukazatel je považováno měření průměrné doby potřebné k úspěšnému zpracování objednávky, kolik času průměrně potřebuje nákupní tým od přijetí objednávky k jejímu dodání. Každá organizace si může nastavit další nepočetnou škálu kritérií se zaměřením dodací podmínky a jejich plnění a podobně. (KOUTSOPODIOTIS, 2013)

Nákladová KPI jsou nastavována pro měření ukazatelů souvisejících s financemi, s výdaji organizace. Přírozně nejčastějším sledovaným ukazatelem je množství uspořené prostředků v důsledku činnosti nákupního oddělení. Ačkoli je nezbytné připustit, že sledování úspor je v nákupu velké téma a je vždy potřebné popsat metodiku výpočtu. Za zajímavý ukazatel nákladového KPI lze zmínit metodiku výpočtu tzv. „*maverick buying, nákupu*“, tedy kolik % ze všech výdajů organizace za dané období (odečteny mzdové a provozní náklady) bylo vynaloženo přes oddělení nákupu. Jinými slovy, mohly být náklady vynaložené mimo nákupní oddělení optimalizované díky procesnímu know-how nákupního oddělení? Jistě významným ukazatelem je také sledování využívání TCO/ROI nákupních strategií spojených s výpočty celkových nákladů za životnost produktu či počítáním plánované a skutečné návratnosti investice v dlouhodobém časovém horizontu. (PARMENTER, 2010, s. 3-23)

Dodací KPI stanovují procesy pro sledování ukazatelů spojených s úlohou nákupu v organizaci a plněním stanovených cílů. Mezi takové ukazatele můžeme řadit například srovnání objednaného a dodávaného množství položek, jestli ve výrobě chybí nebo přebývá, kolik % objednávek bylo dodáno přesně dle stanovených termínů případně dopad úspor vyjednaných jednotkových cen na snížení celkové prodejní ceny vyráběného/poskytovaného produktu organizace. I tyto ukazatele mohou ukázat přínos a kvalitu práce nákupního oddělení stejně jako mohou být součástí hodnotící matice pro stanovování ratingu dodavatelů. (DELTABID, 2018)

2.9 Úspory jako téma nákupu

Významnou roli pro měření výkonosti nákupního oddělení, sehrává evidence dosahovaných úspor. Téma vykazování úspor, je v „*nákupním světě B2B*“, samo o sobě označováno, jako „*velké téma*“. V nadsázce lze konstatovat, že jednou z nejdůležitějších úloh nákupního oddělení je umění reportování dosažených úspor managementu organizace. Každá metoda má své kladné a záporné stránky a je pouze na interním postupu každé organizace, jakou metodiku pro výpočet úspory bude užívat. Je nesporným faktem, že úspor v dlouhodobém horizontu a při dynamických proměnách trhu v závislosti na různých přímých i nepřímých proměnných nelze dosahovat donekonečna, proto by konečným cílem nákupního oddělení mělo být dosahování objektivně nejvýhodnějších dodavatelských podmínek v daném čase. Pro měření těchto ukazatelů může být využito těchto postupů:

- Srovnání projektové, tedy interní kalkulací stanovené ceny s výslednou, dosaženou cenou
- Srovnání jednotkových cen za minulé období
- V případě využití elektronické aukce rozdíl ceny mezi vstupní nabídkou dodavatele nebo nejlepší dodavatelskou nabídkou ve vstupním kole s cenou výslednou po ukončení eAukce.
- Kombinací výše uvedených postupů

Každá z výše uvedených metodik nese svá úskalí. Například, při stanovení cen interními postupy existuje riziko, že projektový tým nezachytil všechny známé technologické postupy a mohl opomenout některou inovační metodu využívanou některým z dodavatelských subjektů, která realizaci projektu a jeho dodávky výrazně zkresluje. V takovém případě má dosažená výsledná úspora dosti zavádějící charakter. (JEDLIČKA, NAF 2017)

Stejně tak zavádějící vypovídací hodnotu může mít srovnání jednotkových cen za minulé období, protože nákup ve vší své snaze nemůže ovlivnit růst cen klíčové komodity na světových trzích. Například v situaci nákupu hutního materiálu došlo ke skokovému nárůstu cen hutního materiálu v důsledku uvalení vyšších cel na dovoz hutního materiálu z Číny. Pokud bychom srovnávali dosažené ceny dodávek před zavedením cla s dodávkami realizovanými po zavedení cel, i přes výborné vyjednávací schopnosti nákupního týmu bude nová cena vyšší, což by v praxi znamenalo evidovat dosažení záporné úspory. Jistým řešením by v tomto případě mohlo být zafixování ceny klíčové komodity/suroviny k aktuální ceně na světových trzích. (JEDLIČKA, NAF 2017)

V případě využívání eAukcí je zase za spekulativní považováno srovnání cen dodavatele před eAukcí s výslednou cenou po eAukci s argumentem, že dodavatelé vědomi si při zadávání vstupních nabídek následně eAukce, svou cenu nadsazují, aby ještě měli prostor ke snížení. Zde se jako řešení jeví hned několik možných postupů, jako průměrování cen nebo zavedení Vickreyho metodiky (kdy se vítězná nabídka dodává za podmínek druhé nejlepší nabídky), ale ke všem těmto řešením lze najít úspěšné oponentní argumenty, proto pro tyto a další neuvedené důvody, je metodika výpočtu úspor jednou z klíčových otázek při stanovování KPI. (KAPLAN, 2007, s. 90)

Následující kapitola pak dokresluje celkový obraz vnímání řízení nákupu o jeho technické pozadí ve vztahu k elektronizaci.

2.10 Elektronický sběr dat, elektronické vyjednávací možnosti

Každá organizace působící na současném trhu je pod nepopiratelným vlivem inovačních trendů, které dříve nebo později musí adaptovat do svých interních procesů. Tak, jak postupně přicházel telegraf, telefon, fax a měnil povahu obchodní komunikace, tak internet za pochodu mění komunikační zvyky obchodního světa současnosti.

2.10.1 Email & Excel

Řada společností, zejména malých a středních podniků v rámci elektronizace doposud využívá ty nezákladnější nástroje pro příjem dodavatelských nabídek a jejich srovnání. Masově nejrozšířenějším nástrojem pro příjem dat zůstává email s následným přepokopírováním hodnot do srovnávacích tabulek vytvořených v programu Microsoft Excel nebo jeho volnějších ekvivalentů. Tato kombinace využívání dostupných nástrojů je bezesporu nejlev-

nější z hlediska pořizovacích nákladů na technologie, u větších organizací při započtení času nákupců při mechanickém kopírování a pomalém vytváření hodnotících matic poté vyvstává otázka dlouhodobé efektivnosti takového počínání vzhledem k dostupným technologickým inovacím, které dnešní trh nabízí.

2.10.2 Nákupní softwary

Dnešní sofistikovaný trh s vysokou dominancí IT sektoru poskytuje nespočet možných řešení nákupních, logistických, účetních, skladovacích a dalších potřeb podniků. Podle velikosti podniku a jeho možností lze vybírat z nástrojů globálního charakteru, které řeší více organizačních záležitostí společnosti (SAP, ARIBA) nebo z více či méně specializovaných nástrojů, které řeší jen dílčí, určité potřeby. V rámci nákupu to mohou být nástroje pro „*workflow*“ nebo sběr a srovnávání dodavatelských nabídek v unifikovaném formátu. (PROEBIZ, EBIZ, PROTENDER, MERCATEO)

2.10.3 Typy poptávek a eAukcí

Elektronizace mění pohled na dodavatelsko-odběratelské vztahy a rozšiřuje možnosti pro konečná vyjednávání. Je-li situace na trhu příznivá, mohou odběratelé zvažovat hned z několika nejrozšířenějších typů určených k porovnání dodavatelských podmínek.

RFx poptávka – neboli Request for something, (RFI, RFQ, RFP) jednoduchý, nejvyužívanější a nejrozšířenější nástroj pro avizování nákupního záměru trhu a pohodlný, unifikovaný sběr dat v přehledném formátu.

ERMMA – nejčastěji užívaná, anglická reverzní multipoložková a multikriteriální aukce, která umožňuje srovnání cenových nabídek více dodavatelů u více položek v nejrůznějších variantách. Lze soutěžit na jednu cenu, skupiny položek s vítězi zvláště (např. skupina papír, skupina nábytek a skupina tonery) nebo na každou položku mít jednoho vítěze. Do hodnotících matic lze promítat i další necenová kritéria, záruky, splatnosti faktur atp. stejně jako započítávat různé ratingy a hodnocení dodavatelů. Principem anglické aukce je konfrontace dodavatelů a jejich nabídek s nejlepšími nabídkami stejně kvalifikované konkurence.

BRAZIL, YANKEE – neboli typy tzv. množstevních eAukcí, tedy kdy dodavatelé nabízí dodávku množství definovaných kusů za pevně stanovený budget. Například kolik licencí MS Office dostaneme za tuto částku.

TICKER – opačný princip vyjednávání, dodavatelé nejsou konfrontováni s nabídkami konkurence, ale se strojkem, který jim mechanicky nabízí ve stanovených krocích upravené nabídky, které dodavatelé buď akceptují a pokračují k dalšímu kroku nebo nikoli, eAukce pro ně končí a jako platná zůstává poslední akceptovaná cena. Dodavatelé tak na rozdíl od ERMMA modelu neznají své pořadí. Mohou být v soutěži i sami. Mezi nejčastěji využívanými typy tickerovacích eAukcí patří NIPPON neboli japonská eAukce a HOLLAND, tedy holandská.

Katalogový příjem nabídek – aktuální téma dnešních dní, kdy odběratelé přizvou do svého katalogu své kvalifikované dodavatele, a vyzvou je k aktualizaci cen a dalších dodavatelských podmínek. Katalog je poté převeden přímo k internímu zákazníkovi, který z něj vybírá. Na trhu existuje v tuto chvíli velmi omezený počet možných řešení, pokud si organizace nevyvinula svůj interní katalog, je otázkou nejbližších měsíců, kdy trh poskytne kvalitní a uživatelsky přívětivá řešení. Alternativou ke katalogům mohou být různá tržiště, která ve svém systému „*hybridních rámcových smluv*“ přes garanci poskytovatele tržiště mohou do jisté míry suplovat a naplňovat potřeby organizací při nákupu vhodných položek touto formou. V následujícím bloku autor zasazuje uvedené principy řízení nákupu do kontextu technologických inovací dnešní doby. Jak se bude měnit charakter nákupu ve vztahu k technologiím, které mění výrobu²?

² *Očima tradičního pojetí nákupu, je „AUTO“ souborem malých tisíců částí, které je nutné pořídit a spojit dohromady ve výrobě. Jak se změní role nákupu, připustíme-li, že technologie 3D tisku změní stejné „AUTO“ na několik málo vytištěných částí?*

3 INDUSTRY 4.0

Bývá dobrým zvykem historiků periodizovat etapy lidského vývoje podle významných, přelomových milníků s celospolečenským dopadem. Jedním z typů takových událostí mohou být považovány zásadní okamžiky vědecko-technického, či spíše technologického rozvoje. Z doby kamenné se stala bronzová, a dále železná. Za další přelomový moment uvádíme zavedení prvních manufakturních, tedy prvních schematicky vedených výroben datovaných do období druhé poloviny 18. století ve Velké Británii. První průmyslová revoluce byla revoluční zejména posměněním způsobu myšlení, se zaměřením na zefektivnění výrobního procesu. O jedno století později tyto změněné postojové tendence přetavily lidské úsilí v druhou průmyslovou revoluci, přezdívanou též revolucí technologickou. Tedy postupné plošné zavádění strojové výroby. Jestliže první průmyslovou revoluci charakterizuje přenesení výroby z domácích dílen do manufaktur, u druhé lze akcentovat plošné zavádění pásové výroby. Společenské, urbanistické a demografické změny lze dozajista připisovat koncentraci výrobních kapacit do velkých měst. (PENIZE, 2017).

Přelom dvacátého a jednadvacátého století je spojován s nástupem moderních komunikačních technologií a digitalizace informací, tedy třetí průmyslovou revolucí. Jejím největším přínosem je automatizace procesů. Také proto bývá nejčastěji její počátek spojován s výrobou programovatelného logického automatu, tedy průmyslového počítače - řídicí jednotky pro automatizaci procesů v reálném čase. (ACTUMDIGITAL, 2018)

Čtvrtá průmyslová revoluce, opět s nejasně pevným datováním, se odehrává v čase sepsání této práce. Tedy ve dvacátých letech jednadvacátého století a odhaduje se, že svědky jejího průběhu budeme ještě dalších 20 – 30. let. Za významný rys lze určit zejména globální rozšíření internetu v masovém měřítku, což vytváří podmínky pro zavádění dalších inovativních řešení, založených například na možnosti automatizovaně provádět různé úkony, prakticky v jakékoli části světa, dálkovým přístupem. Senzory, čipy a další zařízení dokážou sbírat data a dál s nimi pracovat. Internet se stal prostředkem nejen k práci, ale také komunikaci. (ACTUMDIGITAL, 2018)

O implementaci a přechodu na nový způsob výroby ve vztahu k podmínkám pro úspěšnost adaptace nových technologií pojednává autor v následujících kapitolách.

3.1 Přípravenost organizací

Podle kolektivu autorů pracujících na dokumentu nazvaném „*Národní iniciativa průmysl 4.0*“, vypracovaného dle zadání Hospodářské komory České republiky, čtvrtá průmyslová revoluce, v evropských zemích také označována pojmem „*Industry 4.0*“, zásadním způsobem mění povahu průmyslu, energetiky, obchodu, logistiky a dalších částí hospodářství s praktickými dopady celé společnosti, přestože nejmarkantnější změny se týkají průmyslové výroby. Do popředí zájmu se tak dostává práce s velkými daty, či zavádění a vývoj kyberneticko-fyzických systémů řízených umělou inteligencí. (GÖLZER, CATO, AMBERG, 2015) V jádru tedy lze hovořit o jakémsi spojení virtuálního kybernetického světa se světem hmotné, fyzické reality. Z pohledu moderní teorie systémů se hovoří o revoluci kyberneticko-fyzicko-sociální, způsobující dynamickou vzájemnou interakci složitých systémů světa virtuálního, fyzického světa a systémů sociálních. Z hlediska připravenosti organizace rozlišujeme pět úrovní digitální zralosti firmy:

- **Organizace disponuje zavedeným informačním systémem**, ale její internetová aktivita je pasivní (např. pouze webové stránky určených k prezentaci)
- **Organizace je řízena softwarově**, chápe význam prací s daty, zahajuje první integrační projekty spojené s dílčí automatizací a uvažuje o dalším rozšíření těchto strategií o zapojení organizace do informačních toků dodavatelsko-odběratelských řetězců (např. provázané digitální číselníky, interaktivní katalogy či polo-automatizace objednávek)
- **Organizace má vydefinovanou digitální strategii**, jsou zaváděny implementace integrovaných automatizovaných řešení pro řízení v reálném čase (vícekanálová komunikace, např. web, mobily, tablety, sociální sítě)
- **Organizace je řízena dle integrované multikanálové personalizované digitální strategie**. Datová architektura je součástí celého produkčního řetězce, od komunikace a sdílení dat se zákazníkem až po sdílení dat se subdodavateli.
- **Organizace se stává digitalizační platformou** propojující „*on-line*“ a „*off-line*“ svět v jeden plně integrovaný a ekonomicky výkonný celek. Prostřednictvím nejnovějších a nejefektivnějších přístupů (plná automatizace, 3D tisk, atd.) realizuje kyber-fyzický systém schopný individualizované realizace fyzické části produktu. Signifikantním je pak sdílení dat, jak s obchodními partnery, tak se subdodavateli.

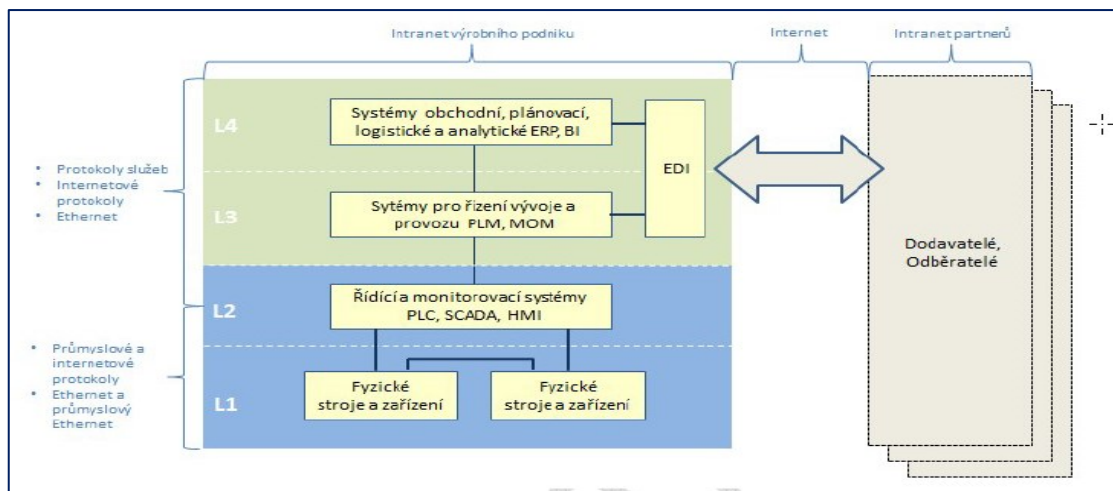
Jak studie uvádí, vzhledem k výše definované stupnici lze konstatovat, že v České republice lze do třetí kategorie zařadit několik desítek společností, zatímco u čtvrté kategorie jsou i u těch několika málo nejpokročilejších organizací realizovány pouze segmenty. Všechny ostatní společnosti lze zahrnout do prvních dvou nepoměrně početnějších skupin. (PRŮMYSL 4.0 – HK, 2016)

3.2 Východiska čtvrté průmyslové revoluce

Východiska čtvrté průmyslové revoluce vychází z provádění administrativních úkonů za pomoci Internetu a hluboké průmyslové integraci informačních technologií spojených se zpracováním dat v takřka reálném čase, sdílení informací a automatizace některých částí komunikace. Tato integrace má tři základní pilíře:

- **Vertikální integraci výrobních systémů**, čímž se rozumí informační provázání napříč řídicí strukturou podniku. Zjednodušeně lze shrnout jako exponenciální růst výpočetní síly.
- **Horizontální integraci, napříč dodavatelským řetězcem** až po distribuci koncovému zákazníkovi s následným servisem. Zjednodušeně lze shrnout do analýzy ohromným objemů dat, které mohou být agregovány, přenášeny, ukládány, kopírovány a zpracovávány s náklady blízcími se nule. (Strategy&, 2017)
- **Integraci všech inženýrských procesů**, která zahrnuje všechny úkony v rámci celého životního cyklu produktu, od plánování, přes zadání, design, vývoj, realizaci, testování, verifikaci až po distribuci. Kombinace a rekombinace digitálních technologií vyvolává novou vlnu inovací. Například spojení internetu s „*cloudovými technologiemi*“ poskytuje nové kolaborativní nástroje s využitím mobilních technologií. (VACEK, 2016)

Obrázek 3. Horizontální a vertikální integrace 1



Zdroj: PRŮMYSL 4.0 – HK, 2016

Průmysl 4.0 mění podobu výroby na plně automatizovaná výrobní prostředí. Vzájemně propojené systémy budou mezi sebou sdílet velká data, jejichž analýzou budou schopny predikovat případné chyby či poruchy, konfigurovat sami sebe a přizpůsobovat tak výrobu aktuálním podmínkám, například vyvolaných individuálními potřebami zákazníka. Dojde k principiální redefinici vazeb mezi koncovými odběrateli, výrobcí a články dodavatelského řetězce. Technologie zpracování velkých dat a sdílení informací ovlivní i sektor služeb zejména v přístupu a novým možnostem péče o zákazníka. Již dnes je běžné využití těchto technologií při vývoji a aplikaci CRM (customer relation management) systémů zahrnujících analýzu dat z elektronického obchodování v kombinaci s daty a možnostmi sociálních sítí. (PWC: The sharing economy grows up, 2016)

Kterákoli průmyslová revoluce prakticky odstartovala raketový nárůst výrobní produktivity, ale také vzrůstající specializaci po celém světě. A zatímco 1. a 2. průmyslová revoluce se týkala především strojů a jejich využití, 3. a 4. průmyslová revoluce začala zjednodušovat život i lidem mimo výrobní průmysl. (ACTUMDIGITAL, 2018) Přijetí těchto změn, takzvané „*smartifikace průmyslu*“ vytvoří novou koncepci, nový způsob komunikace, které budou mít velký vliv na vztahy na straně vstupů i odbytu a stanou se nezbytným předpokladem pro udržení konkurenceschopnosti organizace v jakémkoli odvětví. (EVOLUTION SKF, 2016)

Dopadu změn v procesu výroby s ohledem na fungování a řízení nákupu organizace se věnuje následující kapitola.

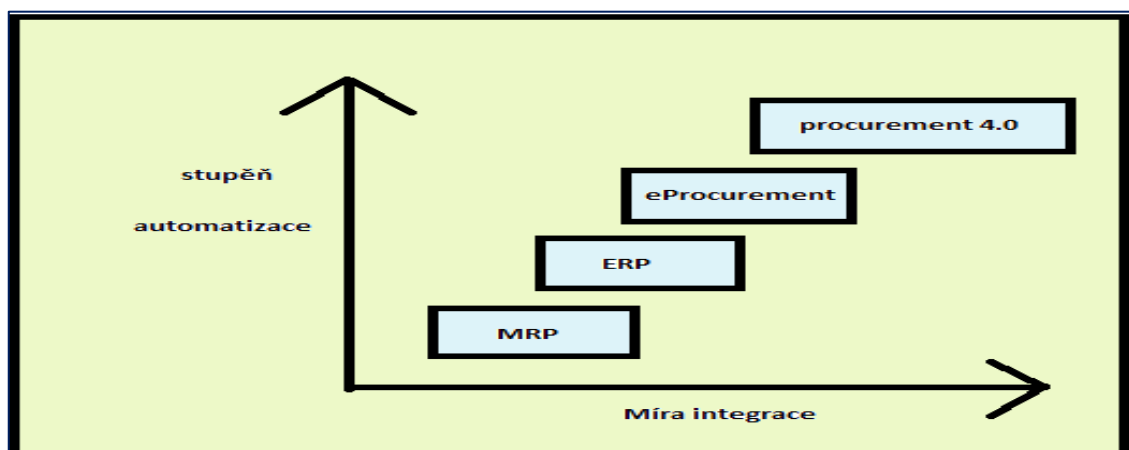
4 PROCUREMENT 4.0

Změny, které sebou přináší nové technologie pojmu „*industry 4.0*“, se promítají také do dalších administrativních oblastí řízení organizace. Dopady těchto změn se promítají také do komunikace v rámci řízení dodavatelského řetězce, což je deklarováno vznikem nového zahrnujícího pojmu, „*procurement 4.0*“.

Podle Kaplana, je pojem „*procurement 4.0* výborným marketingovým pojmem, nástrojem, kterému v podstatě nikdo nerozumí, co přesně zahrnuje a znamená, ale zároveň v sobě nese marketingový potenciál pro komunikaci v oblasti vzdělávání nákupních týmů a komunikaci ve věci modernizace procesů spojených s řízením nákupu v organizaci“. (KAPLAN, eBF, 2017)

Podle Fischera jsou stávající definice vágní, ačkoli se jedná o moderní téma, tzv. „*google.com hits*“. Přesto lze rozlišovat jisté rozdíly mezi pojmy „*eProcurement*“, což je označení pro optimalizaci operativních nákupních procesů za využití internetu a dostupných internetových aplikací, jako například vyhledávání dodavatelů a následná negociace, například za pomoci eAukcí nebo RFX poptávek a pojmem „*procurement 4.0*“, kdy integrované systémy za pomoci umělé inteligence umí automaticky rozpoznat spotřebu určitých materiálů a nezávisle generovat objednávky, které jsou přenášeny do interních informačních systémů bez zásahu lidské síly. Zároveň hovoří o vzájemné potřebě mezi „*Průmyslem 4.0*“ a nákupem („*supply chain*“), kdy jedno bez druhého nemůže existovat. Konstatuje, že elektronizace nákupu („*eProcurement*“) je pro nákupčí v organizacích běžné téma, většina organizací se nachází mezi druhým a třetím stupněm integrace. (FISCHER, eBF, 2017)

Obrázek 4. Míra integrace automatizace v nákupu 1



Zdroj: Autor

Zjednodušeně lze vymezit rozdíly mezi pojmem „*eProcurement*“ jakožto zaměření nákupu na procesní efektivitu nahrazením zastaralých tradičních metod papíru a manuálně vyráběných srovnávacích tabulek moderními elektronickými nástroji a tím tak posilovat strategické úlohy nákupu v procesu řízení dodavatelů a „*procurement 4.0*“ jakožto dosažení jednoho z dílčích cílů „*průmyslu 4.0*“, tedy zvýšení produktivity výkonosti vedoucí k uspokojení vysoce „*customizované*“ poptávky. (WAGNER, ESSIG, 2006, s. 439-462)

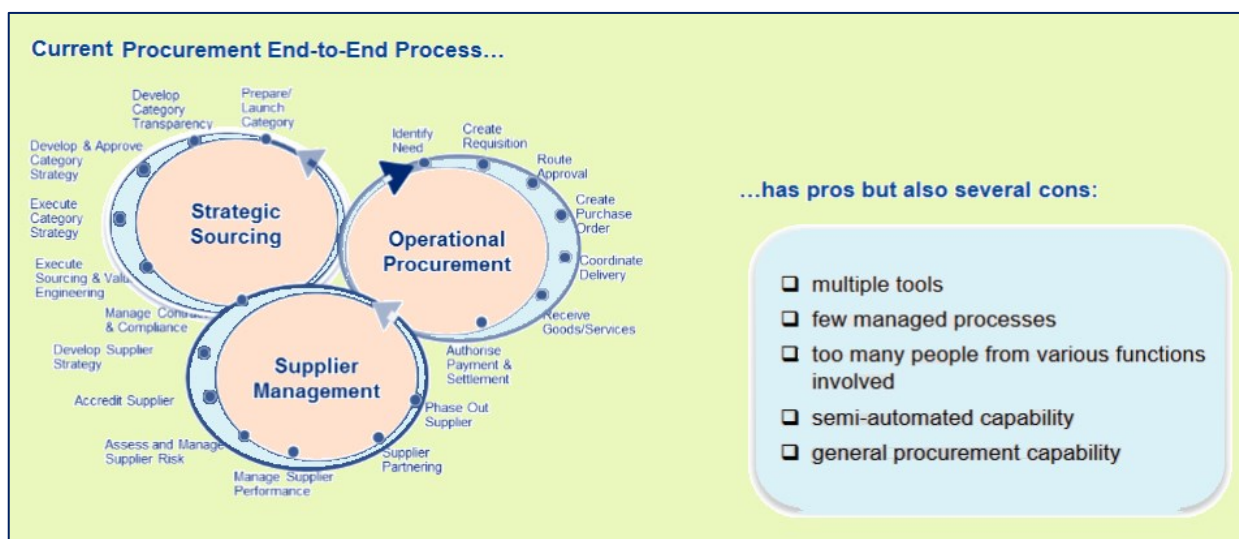
4.1 Zavádění procurement 4.0

Komplexnější náhled při zavádění řízení nákupu podle modelu „*procurement 4.0*“, podává Veit, který definuje pět oblastí nákupu, ve kterých musí nutně docházet ke změnám filosofie řízení nákupu, proti stávajícímu tradičnímu modelu, když hovoříme o posunu nákupu do vyšší úrovně.

- **Lidé** – jiný způsob myšlení a jeho otevřené přijetí nákupními pracovníky, což má také dopad na personální požadavky kladené při výběru nových zaměstnanců. Na místo specializace se klade větší důraz na flexibilitu, agilnost a schopnost přijetí akceptovat změnu jako příležitost.
- **Inovace** – „*challenge status quo*“, změna nákupního myšlení, už se nenakupuje každý rok to stejné, ale otevřeně se přemýšlí o možnostech, jak uspokojit potřebu alternativními způsoby.
- **Partnerství s dodavateli** – nákupní tým tráví více času s interním zákazníkem, získané poznatky následně přenáší do vztahu s dodavateli, hledá se způsob jak nákupní tým (organizace) může přispět k tomu, aby došlo ke snížení jednotkových cen na straně dodavatele a naopak, přinášet nápady z trhu, které organizace může aktivně využívat ve své obchodní strategii uplatnění na trhu.
- **Digitalizace & automatizace** – zásadní změna je v automatizaci „*order to pay*“ procesu, tedy automatizace objednávkového a platebního procesu, ale také „*source to pay servislíne*“ procesu. Tedy zajištění efektivity nákupního procesu automatizací částí nákupního procesu a sdílením informací v rámci celého procesu realizace projektu mezi interním zákazníkem a oddělením nákupu.
- **Transparentnost** – výstup celého procesu transformace na „*procurement 4.0*“. Nákupní výstupy se transformují do objednávek, kdokoli, na straně interního zákazníka, může mít přehled na celou historii požadavku. Průvodní změna je pak charakterizována zvýšenými požadavky na kvalitu dat a také na metodiku práce se zís-

kanými velkými daty a výstupy, ale také sdílení informací s dodavateli, například formou sdíleného ratingu. Otevřená spolupráce s dodavatelem přináší dodavateli návod, kde zvyšovat svou kvalitu dodávek, kde jsou priority organizace, coby odběratele. (VEIT, PYTLÍČEK, eBF 2017)

Obrázek 5. současné schéma řízení nákupu 1



Zdroj: Tomáš Veit, eBF 2017, úprava: Autor

Obrázek 6. procurement 4.0 framework 1



Zdroj: Tomáš Veit, eBF 2017, úprava: Autor

Vývoji a současnému stavu možností a dostupných nástrojů pro komunikaci a řízení vztahu s dodavateli je věnována navazující kapitola.

4.2 Internetová tržiště, katalogový nákup

Základní myšlenkou B2B internetového tržiště, je slib nakupující straně snadnějšího získání potřebných zdrojů, lepší vyjednávací pozici pro ceny a flexibilnější dodávky materiálů a potřebných polotovarů. Dodavatelům, na oplátku, zase možnost otevírání nových trhů,

snížování skladových zásob a transakčních nákladů spojených s prodejem a distribucí výrobků a poskytovaných služeb. (WOODS, 2004, s. 3-4)

Tod Helin z Internet Capital Group v roce 2000 napsal: „*Zejména digitální trhy jsou příslibem zásadní transformace průmyslu a celosvětové ekonomiky. Již dnes přispívají k redukci procesních a produktových nákladů. Přinášejí vyšší příjmy, protože redukuje náklady spojené s prodejem. Umožňují integrovat zásobovací řetězce bezprecedenčním způsobem. Uspodňují racionálně využívat outsourcing pro řadu doplňkových podnikových aktivit; zvyšují tak podnikatelskou pružnost a snižují nároky na management. Vlivem integrace internetových tržišť B2B do podnikatelských aktivit se očekává, že dojde ke snížení nákladů na realizaci dodavatelsko-odběratelských vztahů o patnáct až třicet procent. V nadcházejících letech se projeví hluboký vliv internetových tržišť na průmyslovou ekonomiku a způsobí velkou přírůstkovou změnu produktivity.*“ (WOODS, 2004, s. 5)

Technologie využívané pro nákup v B2B prostředí prošly v posledních dekadách obrovskými inovačními skoky. Ve světě rostoucích složitostí představuje digitální éra další krok kupředu. Pochopení a integrace digitálních inovací vytváří prostředí pro transformační změny. V dnešních dnech je nákup závislý na procesních lidských úkonech, v budoucnu systémy mohou předvídat aktuální potřeby a samostatně objednávat, prakticky cokoli. (MONAHAN, 2017)

4.2.1 Transakční náklady

Stěžejní teoretický rámec pro výše uvedené důvody můžeme najít v teorii transakčních nákladů, kterou Ronald Coase publikoval již v roce 1937 v článku „*The Nature of the Firm*“, a jeho postřehy jsou i dnes stále aktuální. Obecně vzato, transakční náklady mají vliv nejen na smluvní podmínky, ale také na to, jaké produkty a služby vznikají. Aby se firma dokázala vyrovnat s novými technologiemi, jako jsou elektronický obchod a elektronická tržiště, musí je sama přijmout a využít svou značku a informační aktiva k tomu, aby omezila nově příchozí i za cenu narušení stávajícího obchodního modelu. Opravdová síla nové distribuční cesty spočívá v tom, že umožňuje vysokorychlostní výměnu informací mezi nakupujícím a prodávajícím. Navíc, umožní komunikaci mezi zákazníky navzájem. A právě tato mnohacestná vzájemná působení a hodnoty, které vytvářejí, činí z elektronických tržišť opravdovou přelomovou aplikaci. (SYSTEMONLINE, 2000)

4.2.2 Historie internetových tržišť

Přestože optikou technologického pokroku mají internetová tržiště předpoklady pro úspěšné a dlouhodobé fungování, a první tržiště byla zřízena na přelomu tisíciletí, nejedná se ani v dnešních dnech o zdaleka nejvyužívanější formu komunikace při řešení nákupu materiálu a služeb v žádné ze tří skupin (ABC) nákupního koše organizace. Z velkých stovek vzniklých tržišť se na trhu udrželo přibližně 5% a to navíc ve výrazné obměně, proti původní koncepci. Tržiště universální povahy se transformovala do „odvětvových konsorcií“, nebo se jejich poskytovatelé zaměřili na poskytování softwarového řešení pro jednotlivé uživatele. Od roku 2000 se mnohá tržiště nedokázala rozvinout, nebo se slučovala s tržišti jinými a v největším procentu případů ukončila svou činnost úplně. (WOODS, 2004, s. 10-21)

Za příčiny neúspěchu první vlny internetových tržišť Woods považuje:

- Neochota výrobních společností transformovat svůj zásobovací systém na externí platformu za nepřiměřeně velký poplatek.
- Tendence výrobních společností budovat a vyvíjet vlastní tržiště/katalogy pouze pro své interní potřeby.
- Neschopnost zaručit včasnou úhradu závazků vzniklých prostřednictvím tržiště.
- Tržišti se nepodařilo dosáhnout velkého počtu nakupujících a prodávajících, tržiště nebylo v očích uživatelů vnímáno jako neutrální a běžně užívané.
- Tržiště nereflektují dlouhodobé vztahy mezi organizacemi v dodavatelsko-odběratelském partnerství (WOODS, 2004, s. 10-11)

4.2.3 Koncepce elektronických tržišť

Přestože první vlna s sebou přinesla velké množství neúspěšných projektů, není to důvodem pro úplné vymizení konceptu tržiště/katalogu ze světa dodavatelsko-odběratelských vztahů. Spíše naopak, nové technologie a pokrok vnímání v čase napovídají, že při vhodném nastavení pravidel a obchodního modelu existuje potenciál pro nový rozvoj takové platformy komunikace. Woods dále definuje čtyři důvody, které dávají potenciál pro další využívání internetových tržišť:

- Veřejné on-line tržní prostory pomáhají uživatelům zvyšovat efektivitu obchodních procesů. Ti pak mají o cenách produktů větší přehled, jsou schopni je ovlivňovat a vyhledávat nové dodavatele.

- Budování privátních sítí a spolupracujících komunit napomáhá ke zvyšování provozní efektivity, zdokonalování managementu dodavatelských vztahů a ke zvyšování účinnosti vývoje nových produktů.
- Slouží jako komunikační centrála, jejíž pomocí jsou dodavatelé, zákazníci a poskytovatelé logistiky schopni propojovat své interní systémy s internetovým tržištěm a využívat širokého spektra webových služeb.
- Fungují jako platforma pro realizaci procesů backoffice, umožňujících zlepšovat logistiku a plnění zakázek, sledovat pohyb produktů a umožňovat bezpečné vypořádání a bezhotovostní platební styk. (WOODS, 2004, s. 21-41)

4.2.4 Potenciál elektronických tržišť

Souhrnně tak lze konstatovat, že pro elektronická tržiště stále existuje prostor pro naplnění potenciálu technologických inovací směrem k zefektivnění některých částí procesu nákupu. Na základě zkušeností z minulosti, je nezbytné precizně vydefinovat fungování tržiště/katalogu po všech stránkách komunikace a vymežit odpovědnost a kompetence pro všechny varianty obchodních případů.

- **Z hlediska užívání:**
 - Kdo a za jakých podmínek může nakupovat?
 - Kdo a za jakých podmínek může prodávat, nabízet zboží/službu?
 - Kolik je uživatelů na straně nákupu, ve smyslu, jedná se o interní tržiště/katalog organizace nebo je platforma sdílená pro všechny?
- **Z hlediska obchodních vztahů:**
 - Kdo je garantem uzavřených transakcí a nese odpovědnost za neuhrazené závazky?
 - Jakým způsobem probíhá platba? Vstupuje tržiště do řetězce jako zprostředkovatel?
 - Jakým způsobem probíhá dodávka zboží? Vstupuje tržiště do řetězce jako zprostředkovatel?
- **Z technického hlediska:**
 - Jsou konkurenční nabídky vzájemně viditelné?
 - Mohou dodavatelé přidávat vlastní položky?
 - Kdo odpovídá za specifikaci položek?
 - Filtrování nabídek dodavatelů, podle dodávek do určitých regionů pokrytí.

- Automatické vytvoření a vystavení objednávky, spárování s platbou.
- A další...

Některým z výše uvedených otázek se tato práce bude věnovat v dalších částech této práce.

4.3 Shrnutí teoretického rámce práce ve vztahu ke katalogům

Základní rámec pro pochopení vztahu, umístění a potřeby katalogového nákupu tvoří jeho zasazení do B2B prostředí.

Pro porozumění jeho významu a vymezení jeho pozice pro využití v nákupu je důležité identifikovat pozici katalogového nákupu v rámci strategie řízení nákupu. Ta je závislá od:

- určení typu nákupní situace³,
- určení rizik v případě nedodání nebo nekvalitního dodání stanovených na základě „Kraljičovy nákupní matice“⁴,
- vymezení role katalogového nákupu v rámci nákupního procesu organizace⁵,
- stanovení pravidel pro zařazení nabídky dodavatelů do katalogu⁶,
- typů komodit vhodných pro zařazení do katalogu⁷,
- hledání možností automatizace procesu v rámci komoditních kategorií⁸,
- stanovení metodiky pro měření ukazatelů výkonnosti⁹
- stanovení metodiky pro měření úspor a dalších statistických dat¹⁰

Další část teoretického rámce je věnována současným mechanismům sběru dat a porovnávání dodavatelských nabídek ve vztahu k dostupným elektronickým nástrojům a jejich

³ Mohu nakupovat pomocí katalogu i komodity, které jsou součástí projektového nákupu, nebo je vhodnější použití pro opakovaný nákup standardizovaných komodit?

⁴ Je vhodné žádat strategické dodavatele o zařazení jejich nabídky do katalogu?

⁵ Lze některé komodity nechat přímo nakupovat interního žadatele? Jakou roli při vymezení působnosti hraje nákupní oddělení?

⁶ Například v rámci centrálního nákupu, ten stanoví plošná „pravidla hry“

⁷ Je výhodné nakupovat strategické položky katalogovým způsobem nebo jsou vhodnější komodity označené jako „C“ v rámci metody ABC dělení nákupního koše organizace?

⁸ V rámci category managementu lze stanovovat individuální pravidla nákupu

⁹ Při procesu změny lze mj. do KPI hodnocení stanovit počet katalogově uskutečněných nákupů, jako motivační prvek pro odbourávání rezistence interních uživatelů

¹⁰ Práce s velkými daty a jejich vyhodnocování

možnostem. Moderní nástroje katalogového nákupu by měly disponovat mechanismy, které umožní dodavatelům aktualizovat svou nabídku¹¹.

Poslední popisovanou rovinou je začlenění nových nákupních nástrojů do společensko kontextu v souvislosti s právě probíhající čtvrtou průmyslovou revolucí¹².

¹¹ *Například různou formou typů eAukcí v rámci rychle nastavitelných „minitendrů“*

¹² *Pozadí a východiska Průmyslu 4.0 a jeho dopady na nové metody řízení nákupu v rámci Procurement 4.0 a práci s velkými daty*

5 MARKETINGOVÝ MIX

Tato kapitola je věnována velmi povrchnímu náhledu do teoretických aspektů komunikace při zavádění nového produktu na trh z pohledu těch nejvýznamnějších pojmů, využitých v projektové části této práce.¹³

5.1 Tvorba marketingové strategie

Standardní marketingový plán, stanovený pro zavedení nového produktu na trh, zahrnuje tři části. První popisuje velikost, strukturu a chování cílového trhu, plánované umístění produktu, velikost prodeje, podíl na trhu a ekonomické cíle v nejbližších letech. Druhá část zahrnuje kromě plánované ceny, uvedené v předešlé kapitole, také distribuční strategii a marketingový rozpočet. Ve třetí části marketingového strategického plánu se rozvádí výhled dlouhodobého prodeje, ziskové cíle a strategie marketingového mixu na delší období. (KOTLER, 2001, s. 283)

5.2 Strategie modrého oceánu

Firma, která vstoupí na trh s novým produktem jako první, obvykle získá „*výhodu prvního hybatele*“, tj. získá důležité referenční zákazníky a pověst „*leadra*“ trhu. Je však potřeba se vyvarovat přílišného spěchu a unáhlených rozhodnutí ve vztahu vstupu a uvedení produktu na trh, aby nehotovým produktem s množstvím chyb nepošramotila nabytou reputaci. (KOTLER, 2001, s. 306-307)

Při zavádění nového produktu na trh hraje významnou roli také proces vyvolávání poptávky, který je nezbytný pro vyvolání zájmu o produkt a jeho možnosti. Strategie modrého oceánu je založena na myšlence vytvoření vlastního trhu nezávislého na konkurenci a díky tomu mít možnost formovat a využívat novou poptávku. V roce 2005 „strategii modrého oceánu“ definovala dvojice profesorů prestižního institutu INSEAD, W. Chan Kim a Renée Mauborgne. Koncept strategie modrého oceánu se prezentuje zejména inovativním přístupem ke konkurenčním strategiím, prakticky jejich zpochybňováním a snahou zachycovat strategické body a skupiny a hledáním funkčních alternativ v odvětví. Za signifi-

¹³ Autor registruje absenci vyššího počtu odkazovaných zdrojů užitých v této kapitole. Vzhledem k doplňujícímu charakteru této kapitoly a renomé autorů odkazovaných zdrojů, považuje tento stav za dostatečný, ve vztahu k povaze a záměru této práce.

kanční lze označit úsilí o osamostatnění se v poskytované nabídce. (MAUBORGNE, KIM, 2005)

5.3 Propagace

Etapa zavádění produktu na trh trvá určitou dobu, stejně jako zaplnění vhodných distribučních kanálů. Prodej proto roste zpočátku pomalu. V této etapě lze předpokládat dosahování ztrát nebo nízkého zisku, protože objem prodeje je malý v porovnání s náklady na vývoj a propagaci. Na získání pozornosti zákazníků v etapě zavádění je potřeba vynaložení mnoha prostředků. (KOTLER, 2001, s. 306)

Podle Kotlera, při zavádění nového produktu může management stanovit nízkou nebo vysokou úroveň jednotlivých marketingových proměnných¹⁴. Budeme-li brát v potaz pouze cenu a strategii, může management vybírat z těchto čtyř možností:

- **Rychlé sbírání:** zavedení produktu s vysokou cenou a vysokými náklady na propagaci
- **Pomalé sbírání:** zavedení produktu s vysokou cenou a nízkými náklady na propagaci
- **Rychlá penetrace:** zavedení produktu s nízkou cenou a vysokými náklady na propagaci
- **Pomalá penetrace:** zavedení produktu s nízkou cenou a nízkými náklady na propagaci

Vývoj nových produktů a služeb je pro každou organizaci náročný proces. Inovace, jakožto typický jev charakteristický pro stávající situaci na trhu, nelze ignorovat. Nové produkty a služby je nutno nabízet zákazníkům, kteří jsou schopni rychlé „*adaptace*“. Etapy adaptace lze charakterizovat:

- **Uvědoměním si.** Spotřebitel si inovaci uvědomuje, ale nemá o ní informace
- **Zájmem.** Spotřebitel má motivaci k získání informací
- **Hodnocením.** Spotřebitel zvažuje vyzkoušení inovace
- **Vyzkoušením.** Spotřebitel zjišťuje spotřebitelskou hodnotu.

¹⁴ *cena, propagace, distribuce, jakost*

- **Adaptací.** Spotřebitel se rozhodne k užívání inovace. (SOUKALOVÁ, 2015, s. 136)

Pro každou fázi výše uvedených etap je nezbytné zvážit volbu optimální komunikační strategie a tu pak flexibilně přizpůsobovat aktuálním informacím z trhu a potřebám organizace. Pro konstantní monitorování situace slouží komplexní analýza možností. Na základě dosahovaných výsledků je pak proces zavádění služby na trh modifikován a přizpůsobován dalším směrům rozvoje. Struktura organizace ve značné míře podmiňuje vytvoření pozic jednotlivých účastníků k zadaným úkolům. Konzultace se širokým spektrem potenciálních uživatelů umožňují širokému okruhu specialistů účast při tvorbě nových návrhů, což se kladně promítá, jak do vývoje produktu, tak do obchodních aktivit. Uživatelé, kteří jsou vtaženi do vývoje, mají vyšší tendenci službu pojmout „za vlastní“ a považují budoucí nákup hotové aplikace za samozřejmý.

6 ŘÍZENÍ VÝVOJOVÝCH PROJEKTŮ

Tato kapitola je věnována vytyčení základnímu teoretickému konceptu řízení, postupů a vývoje nových softwarových aplikací, jež se staly inspirací pro projektovou část této práce.¹⁵

Informační systémy, informační a komunikační technologie jsou neoddělitelnou součástí současného světa. Silně ovlivňují způsob práce lidí v mnoha oblastech a na všech úrovních byznysu. Informační technologie i způsob jejich využití se neustále rozvíjí. Podniky jsou nuceny neustále tvořit a inovovat své informační systémy, aby udržely krok s konkurencí. K dodávce či tvorbě informačního systému lze přistoupit mnoha inovativními způsoby, zároveň však jde o velmi komplexní problematiku. Mnoho projektů tvorby informačního řešení končí neúspěchem, přestože existuje řada metodik, doporučení a ověřených praktik, kterými se lze řídit. Zanedbání podstatných aspektů byznysu při tvorbě informačního systému často vede k neúspěšným projektům a promrhaným penězům a času. (BRUCKNER, 2012, s. 12-19)

6.1 Typy elektronického katalogového nákupu

V rámci katalogového nákupu rozlišujeme tři typy elektronické komunikace dodavatelsko-odběratelských vztahů:

- **Elektronické tržiště**, tedy v podstatě virtuální místo, kde se střetává poptávka mnoha odběratelů s nabídkou mnoha dodavatelů. Na elektronickém tržišti, stejně jako na tržišti klasickém, dochází k nejrůznějším jednáním mezi dodavateli a odběrateli, která vedou k uzavírání konkrétních obchodů.
- **Elektronický katalog**, nebo také virtuální místo obsahující záznamy ve strojově čitelné podobě, kde se střetává nabídka zpravidla jednoho dodavatele s poptávkou různých potenciálních odběratelů.
- **E-shop**, někdy také internetový obchod nebo online obchod, je speciální webová aplikace, která slouží ke zprostředkování obchodních transakcí pomocí internetu.

¹⁵ Jedná se o vytyčení nejzákladnějších úvah a popsaných doporučených postupů. V této kapitole autor vychází z vlastních úvah doplněných o výtah poznatků z jednoho zdroje. Vzhledem k doplňující povaze této kapitoly autor považuje toto vymezení za dostatečné.

Obchod se skládá z jednotlivých výrobků zařazených do definovaných kategorií. Vybrané výrobky se hromadí v tzv. „nákupním košíku“.

6.2 Aplikovaná doporučení a poznatky projektového řízení

V této kapitole autor uvádí souhrn aplikovaných poznatků a doporučení, které ovlivňovaly výstup uvedený v projektové části této práce.

6.2.1 Obecné zásady projektového řízení

Projektová část aplikuje tato doporučení podle Brucknera:

- Projekt je jedinečný a jeho neopakovatelnost je dána množinou charakteristických rysů, vlivů a podmínek, ve kterých je projekt realizován.
- Unikátnost projektu vyvolává nutnost používání otevřeného a tvůrčího přístupu při využívání metodik a standardů obsahujících „nejlepší praktiky“ použitelné u většiny projektů.
- Projekt musí mít určeny cíle a přiřazené výstupy. Cíle musí mít také stanoveny metriky, kterými je možné měřit stupně plnění stanovených cílů projektu. K výstupům musí být určena kvalitativní a akceptační kritéria (cílové hodnoty metrik), která jsou použita při přebírání vstupů a výstupů projektu.
- Studie proveditelnosti je nevyšším stupněm analýzy investičního záměru a její precizní provedení je důležité pro:
 - prokázání výběru nejlepší možné varianty vývoje,
 - přesného stanovení odhadů potřebných finančních prostředků na vývoj a provoz,
 - prokázání trvale udržitelných dispozic projektu,
 - identifikaci rizik (BRUCKNER, 2012, s. 283-289)

6.2.2 Návrh, tvorba, plánování

Velmi důležité, pro pochopení pojmu projekt IS/ICT, je definování klíčových vlastností této kategorie projektů. Charakteristika vlastností umožní doplnění a sjednocení vymezení pojmu projekt IS/ICT. Každý projekt musí mít vymezen svůj rozsah, tedy druhy a množství práce, kterou je nutné při vytváření aplikace vynaložit. Zjednodušeně řečeno, jedná se o určení, čím vším je projekt vymezen: (BRUCKNER, 2012, s. 283)

- **Vazbou na jiné projekty**

Projekty se vyznačují vytvářením dočasných organizačních struktur projektových týmů složených z pracovníků různých útvarů podniku. Mnozí z těchto pracovníků se podílí na projektu jen částí své kapacity a kromě práce na projektech musí plnit i své běžné úkoly. Proto jsou pro projekty charakteristické pružné organizační struktury. Současně s touto vlastností souvisí problematika komunikace a porozumění si mezi účastníky, neboť v oblasti IS/ICT existuje velké a stále se rozšiřující množství odborných termínů. Natavení komunikačních procesů v projektu hraje klíčovou roli pro úspěšné řízení IS/ICT projektů. (BRUCKNER, 2012, s. 283-285)

- **Vnitřními postupy řízení a organizace a vnitřním kontrolním systémem**

Stanovené postupů, komunikačních modelů a kompetencí jednotlivých rolí je považováno za klíčový faktor úspěšnosti v rámci řízení IS/ICT projektů. (BRUCKNER, 2012, s. 297)

- **Vedením projektové dokumentace**

Významnou součástí každé metodiky řízení projektů jsou řídicí dokumenty, které obsahují informace o jednotlivých parametrech projektu, o hodnocení postupu prací, plánech, změnách apod. Strukturu řídicích dokumentů zachycuje následující obrázek. (BRUCKNER, 2012, s. 296)

Při přípravě projektu, případně jeho naplánování je nutné určit velikost výstupu projektu IS/ICT. Pro určování velikosti systémů je možné použít řadu metod, Bruckner uvádí tři:

- **Metoda Function Points Analysis (FPA)**, založená specifikací složitosti systému a následného převodu těchto bodů na člověkohodiny
- **Metoda Use Case Points (UCP)**, jejímž základem je odhad případů užití, které se rozšíří o technické faktory a faktory prostředí. Metoda UCP není standardizována, přesto pomáhá dosahovat dobrých výsledků.
- **Metoda Constructive Cost Model (COCOMO)**, jejímž základem je tvorba odhadů objektově orientovaných a iterativně vytvářených softwarů. (BRUCKNER, 2012, s. 292)

7 KONCEPCE VÝZKUMU A METODIKA PRÁCE

V posledních letech se velmi intenzivně hovoří o procesech elektronizace, digitalizace prakticky ve všech oblastech lidské činnosti. Nejvýznamněji se přirozeně hovoří o robotizaci výrobních, průmyslových procesů, které by usnadnily a zefektivnily produkci.

Dalším, ačkoli méně sledovaným, ale přesto významným sektorem, kde vhodnou implementací elektronických nástrojů lze dosahovat úspory, je veškerá administrativa. Namátkou například skladové hospodářství spojené s evidencí a výdejem zásob, účetní a fakturační procesy nebo také v oblasti nákupu nejméně významných položek, dle Paretovy ABC analýzy označovány také jako „C“ položky. Pro tyto položky je společným signifikantním znakem velká časová náročnost spojená s jejich obstaráním, přestože součtový objem nákupu těchto položek často tvoří zanedbatelný % zlomek z celkového objemu nákupu dané společnosti. (CEE e-procurement Summit, 2017)

Ve velmi volné interpretaci Kraljičovy nákupní matice, která mimo jiné hovoří irelevanci nákupu „C“ položek z hlediska jejich významu, lze v této souvislosti s novými možnostmi, které přináší elektronizace, hovořit o možné inovaci nákupních zvyklostí, protože díky novým nástrojům a technologiím lze nákup těchto položek automatizovat. (VAŠEK, eBF 2017)

V rámci dnešních možností trhu není dostupných příliš mnoho informací o podobných řešeních, které by se zabývali automatizací nákupních položek v B2B sektoru. Předpokladem práce je, že konkurenční nástroje v rámci Evropy sice pravděpodobně existují, např. katalog Amazonu (AMAZON, 2018) nebo řešení pro nákup nepřímého materiálu Mercateo (MERCATEO, 2018), ale jejich penetrace na našich trzích je v tuto chvíli spíše zanedbatelná. Z tohoto pohledu vyvozují, že existuje prostor trhu nabídnout nový produkt...

Pracovní hypotéza této práce:

„Jestliže elektronizace a digitalizace přináší nové efektivnější možnosti komunikace, existuje zde prostor pro automatizaci katalogového nákupu v B2B prostředí? A lze tento prostor vyplnit novým produktem.“

7.1 Metodika výzkumné části

Cílem výzkumu této práce je zjistit potenciál uplatnění nového řešení realizace nákupních položek označených jako „C“ dle Pareta, za pomoci „sdíleného nákupního katalogu položek“ pro B2B prostředí.

Výzkumnou metodou této práce je srovnání a interpretace podpůrných dat získaných polo-strukturovanými rozhovory a výzkumnou online anketou. Každý z nástrojů šetření bude zaměřen na jinou část respondentů v rámci dodavatelsko-odběratelského řetězce, za účelem získání ucelenějšího pohledu návrhového nástroje řešení komunikace mezi zadavateli a jejich dodavateli.

Metoda polo-strukturovaných rozhovorů, byla zvolena coby vhodný nástroj kvalitativního šetření, pro studium a sběr dat informativního charakteru (WILDEMUTH, ZHANG, 2017). Odhalí pohled vybraných pracovníků v nákupu, do řízení a struktury nákupu v jejich společnosti a zjistí možnosti uplatnění sdíleného katalogu položek, jakožto dalšího nástroje pro efektivní řízení nákupu.

Online výzkumná anketa se pokusí přiblížit stanovisko dodavatelských subjektů k navrhovanému novému. Kvantitativním dotazováním respondentů na straně dodavatelských subjektů, doplníme data získaná kvalitativním šetřením na straně nákupních týmů, získáme tak jejich postoj k zavádění nových trendů v oblasti nákupu a distribuce vybraných položek.

Získaná primární data budou v rámci interpretace porovnána komparativní analýzou se sekundárními daty a rozpracovanou literární rešerší, která tvoří teoretický rámec této práce.

Pro přesnější interpretaci získaných dat a jejich lepší pochopení v kontextu, je součástí praktické části této práce také charakterizace záměru projektu, analýza současného stavu produktu a jeho potenciálu, stejně jako jeho zasazení do současné situace na trhu souvisejícího s elektronizací.

Vyzkoumaná data budou využita při navrhování marketingové strategie společnosti NAR marketing, s.r.o., při zavádění nového produktu sdíleného nákupního katalogu pro B2B prostředí na trh.

7.2 Analýza konkurenčního prostředí

Každá vnější analýza, Porterovy analýzy odvětví nevyjímaje, by měla být zaměřena na vývojové trendy do budoucna a měla by být objektivní, tj. měla by pokud možno co nejvě-

rohodněji odrážet realitu. Porterův model je založen na zformulování kritérií odrážejících aspekty konkurenčního prostředí a tato kritéria jsou kvantifikována na základě odhadů. Pro jednotlivá kritéria je stanovena škála intervalu <1,9>, přičemž krajní hodnoty intervalů jsou v tabulce pro jednotlivá kritéria vysvětleny. Aspekt „zaměření analýzy na budoucnost“, je vyřešen způsobem přiřazování hodnot pro současnost¹⁶ a budoucnost.¹⁷ Celkové hodnocení jednotlivých aspektů je uvedeno v posledních dvou řádcích tabulek. Je stanoveno zprůměrováním hodnot odhadů příslušných kritérií. (KEŘKOVSKÝ, VYKYPĚL, 2002, s. 144-160)

Porterův model analýzy pěti¹⁸ sil bude interpretován komparačním způsobem, kdy předmětem komparace bude autorův pohled ve srovnání s průměrovanými výsledky expertů. Za experty, recipienty analýzy byli zvoleni čelní představitelé značky PROEBIZ, s mnohaletou obchodní zkušeností z praxe v daném prostředí, zastávající řídicí pozice v rámci organizace. V rámci sběru dat byli experti vyzváni, aby své hodnoty vkládal pouze ve vztahu k postavení nákupního softwaru PROEBIZ v rámci československého tržního prostředí.

7.3 Výběr metody kvalitativního šetření

Výběru zvolené metody šetření, tedy polo-strukturovaným rozhovorům předcházely úvahy o výběru metody „focus-group“ (skupinových rozhovorů). S ohledem na kolektivní povahu odpovědí této metody a možného ovlivňování, byla zvolena metoda hloubkových rozhovorů, protože polo-strukturované rozhovory poskytují nezávislý úhel pohledu respondentů, umožňují dosáhnout větší otevřenosti a jsou jednodušší na vlastní realizaci i vzhledem k časovým možnostem.

7.3.1 Metodika pro kvalitativní šetření

Z alternativ hloubkových rozhovorů byly zvažovány tyto možnosti (HENDL, 2008, s. 164):

¹⁶ rok 2018

¹⁷ rok 2022

¹⁸ Celá analýza uvedena v samostatné příloze

- **Strukturované rozhovory** s otevřenými otázkami, které jsou vhodné pro snáze vyhodnotitelné odpovědi, avšak kvůli své neohebné povaze neumožňují přizpůsobovat otázky konkrétní situaci.
- **Polo-strukturované rozhovory**, nebo také rozhovory vedené pomocí vymezených témat, které umožňují určitou strukturovanost, ale zároveň lze do jisté míry otázky uzpůsobovat konkrétní situaci.
- **Neformalizované rozhovory**, vedené bez jakékoli struktury, kdy je možné rozhovor zcela přizpůsobovat odpovědím respondenta i konkrétní situaci. Jsou však velmi náročné na zkušenost a odbornost tazatele a velmi náročné na vyhodnocování zejména kvůli spontánně kladeným dotazům.

V kvalitativním šetření byly realizovány **polo-strukturované rozhovory**, které umožňují jakýsi kompromis mezi uspořádaností dat a možností přizpůsobovat vedení hovoru konkrétní situaci. Vzhledem k postavení respondentů a jejich velké časové vytíženosti a také relativně novému tématu v nákupních kruzích, nebylo vhodné hovory vést déle, než jen jako nezbytně nutnou, krátkou a povrchní sondu do problematiky.

7.3.2 Výzkumný předpoklad pro kvalitativní šetření:

„Přibližně 80% času nákupní týmy stráví nakupováním položek, které svým agregovaným objemem nepřesáhnou více než 20% celkového nakupovaného objemu společnosti (reálně to je do 5%). → Lze nákup těchto položek automatizovat?“

7.4 Výběr metody kvantitativního šetření

Zvolenou metodou, pro sběr podpůrných dat pro tuto část šetření, bylo využito kvantitativní metody formou anonymizovaného online výzkumného dotazníku, ankety. Důvodem jeho použití je rychlý a relativně snadný sběr dat, které je možné vcelku snadno analyzovat a výsledky tohoto šetření lze v jistém ohledu použít k zobecnění pro celou cílovou skupinu. (HENDL, 2008, s. 164)

7.4.1 Metodika kvantitativního šetření

Touto metodou získáme zcela nová, primární data. Výchozím předpokladem je zacílení dotazníků na respondenty zastávajících obchodní nebo řídicí pozice ve firmách působících na B2B trhu. Pro tyto účely byla využita databáze sdíleného katalogu dodavatelů BASE

působícím pod značkou PROEBIZ. V současné chvíli je v databázi přibližně deset tisíc dodavatelských subjektů z několika zemí, kde převážná část portfolia je z Česka, Slovenska a Polska.

Po přezkoumání možností výběru jiných metod kvantitativního šetření se autor vzhledem k povaze předmětu šetření rozhodl od dalších možností upustit, níže jsou uvedeny konkrétní důvody:

Dotazníkové šetření face to face: Vzhledem k časové a finanční náročnosti se šetření formou osobního dotazování nejeví jako výhodná varianta. Protože respondenti jsou specifickou skupinou, okruhem lidí, kteří sídlí v různých zemích, bylo by velmi časově náročné tyto respondenty fyzicky objet. Pravděpodobnost, že by oni sami vynaložili úsilí a cestovali, aby vyplnili dotazník, není rovněž příliš velká. Celou akci rovněž komplikují časové možnosti respondentů, je obecnou zvyklostí si napřed telefonicky dohodnout schůzku, což rovněž prodražuje náklady na provedení výzkumu touto formou.

Pozorování: tuto metodu lze efektivně využívat zejména při pozorování například nákupního chování zákazníků v segmentu B2C. V B2B sektoru touto metodou lze jen velmi obtížně zajistit vhodné podmínky pro realizaci tohoto způsobu šetření, místa prodeje nebo místa spotřeby lze jen velmi obtížně dostáhnout, často se totiž tyto transakce odehrávají v soukromých areálech společností nebo kancelářích.

Experiment: Vzhledem k absenci vhodných nástrojů a časových možností, kterými lze subjekty přimět ke spolupráci nepovažují ani tuto metodu za vhodnou pro realizaci vytyčených cílů. Dodavatelé v databázi BASE jsou sice se společností PROEBIZ v pravidelném kontaktu, avšak komunikace se výhradně omezuje na předání nezbytných informací o plánované poptávce nebo tendru jiného subjektu. Protože v B2B prostředí jde především o profit a důvěru, nelze experimentem nabourávat stávající vztahy.

Analýza sekundárních dat: Vzhledem ke skutečnosti, že daná problematika je nová a zaobírá se velmi úzce vymezenou oblastí, v tuto chvíli nelze dopátrat dostatečný počet relevantních zdrojů popisující reálnou praxi, nelze ani k této metodě přistoupit. V současné chvíli lze dohledat jen několik málo teoretických článků nebo publikací na předmětné téma.

7.4.2 Navazující výzkumné předpoklady a hypotéza pro kvantitativní šetření:**Výzkumný předpoklad pro kvantitativní šetření:**

„Dodavatelé stále hledají nové distribuční kanály prodeje svých výrobků.“

„Dodavatelé stále hledají možnosti zefektivnění komunikace se svými stávajícími odběrateli.“

Nulová hypotéza pro kvantitativní šetření:

„Obrat dodavatelských společností nesouvisí s preferencí těchto subjektů vstoupit do katalogu.“

Alternativní (nenulová) hypotéza:

„Obrat dodavatelských společností souvisí s preferencí těchto subjektů vstoupit do katalogu.“

PRAKTICKÁ ČÁST

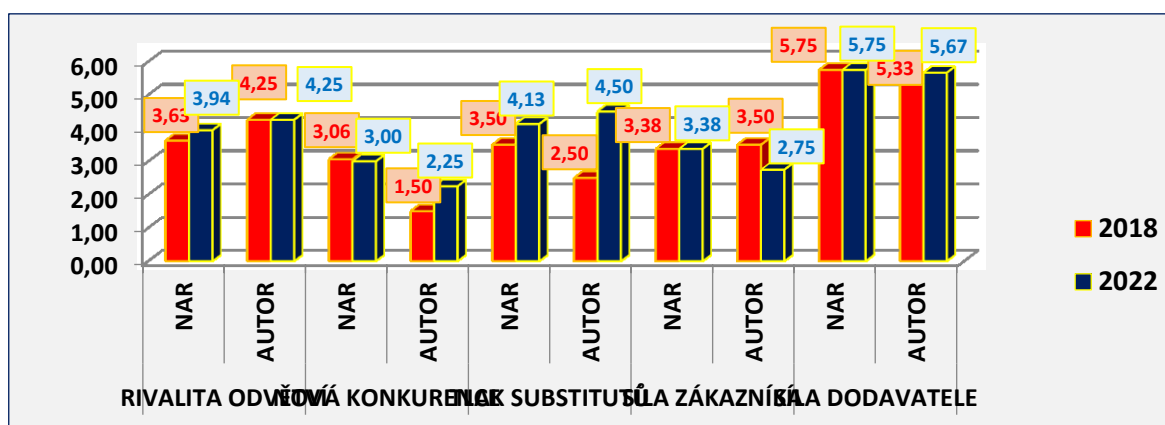
8 SOUČASNÁ TRŽNÍ SITUACE A PREDIKOVANÝ VÝVOJ

Pro charakteristiku situace na trhu, ve vztahu k vybrané organizaci, lze využít několika metod. Za universální techniku pro zhodnocení vnitřních a vnějších faktorů bývá označována „*SWOT analýza*“, pro analýzu spojitostí mezi tempem růstu obchodů a konkurenční pozicí organizace se využívá „*BCG matice*“, Kotler označuje jako způsob identifikace konkurentů tržní analýzu průmyslu s pomocí „*mapy tržního bojiště*“. K základním a zároveň nejvýznamnějším nástrojům pro analýzu konkurenčního prostředí organizace a jejího strategického řízení patří „*Porterův model pěti sil*“. Po zvážení jednotlivých modelů a doporučení, se autor rozhodl využít posledně jmenovaný postup.¹⁹

8.1 Porterův model pěti sil

Porterův model analýzy pěti²⁰ sil bude interpretován komparačním způsobem, kdy předmětem komparace bude autorův pohled ve srovnání s průměrovanými výsledky expertů. Za experty, recipienty analýzy byli zvoleni čelní představitelé značky PROEBIZ, s mnohaletou obchodní zkušeností z praxe v daném prostředí, zastávající řídicí pozice v rámci organizace. V rámci sběru dat byli experti vyzváni, aby své hodnoty vkládali pouze ve vztahu k postavení nákupního softwaru PROEBIZ v rámci československého tržního prostředí²¹.

Obrázek 7. výsledné průměrné hodnoty Porterova modelu pěti sil, škála 1-9



Zdroj: Autor

¹⁹ Průmysl 4.0 se mimo jiné zabývá otázkou práce s „velkými daty“, jejich zpracováním a na základě výsledků snahou o prognózování budoucího vývoje. Částečnou predikci budoucnosti poskytuje i Porterův model...

²⁰ Celá analýza uvedena v samostatné příloze

²¹ V tabulce uvedeni jako NAR

8.2 O PROEBIZ

Držitelem ochranné známky PROEBIZ a vlastníkem stejnojmenného software je firma NAR marketing s.r.o. (zkráceně NAR), která vznikla v roce 1996 transformací firmy M. Kaplan - N. A. R., ta své služby nabízela od prvních měsíců roku 1990. V období před a kolem zlomu tisíciletí se firma zaměřovala téměř výhradně na strategický marketing s velkým důrazem na využívání internetu. V roce 2001 v rámci svých aktivit poprvé realizovala eAukce a postupně se od nich transformovala a odpíchla k elektronizaci procesů firemního nákupu a veřejných zakázek.

PROEBIZ slouží firemním nákupním týmům a institucím organizujícím veřejné zakázky a to zvláště v případech elektronizace výběru dodavatele. Služby jsou založené na zkušenostech s velkými desítkami tisíc eAukcí a RFx poptávek, na inteligentním a stabilním softwaru, na rozsáhlém katalogu e-kvalifikovaných dodavatelů a vysoké odbornosti pracovníků.

Software PROEBIZ je nejrozšířenějším eAukčním systémem v centrální Evropě s několika stovkami stálých uživatelů. Firma má víc než padesát zaměstnanců, má centrálu ve městě Ostrava a otevírá tréninková centra v Praze, Bratislavě a Katovicích.

Stoprocentní dceřinou společností je firma Sentinet, která pro NAR řeší rozvojové projekty a mateřská firma ji využívá, resp. využívala při obchodování s veřejným sektorem. NAR marketing patří mezi členy České marketingové společnosti (ČMS) a Miloslav Kaplan je jedním z jejich certifikovaných specialistů a členem Hlavního výboru ČMS.

Společnosti NAR marketing s.r.o. a Sentinet s.r.o. úspěšně zavedly systém managementu bezpečnosti informací ČSN ISO/IEC 27001:2006 a jsou také držitelem certifikátu dokládajícího shody systému managementu kvality s požadavky ČSN EN ISO 9001:2009. Tímto splňují požadavky Zákona č. 134/2016 Sb. v České republice a Zákona č. 343/2015 Sb. ve Slovenské republice, o zadávání veřejných zakázek a využívají ministerstvy obou zemí atestovaný elektronický nástroj „PROEBIZ“.

Portfolio výrobků společnosti PROEBIZ lze rozdělit do těchto skupin:

- PROEBIZ: nákupní sw pro realizaci nákupu elektronickou formou
- JOSEPHINE: sw pro elektronizaci veřejných zakázek ve více zemích
- WORKFLOW: sw pro elektronizaci interních schvalovacích nákupních procesů
- HOUSTON asistenční podpora

- BASE – sdílený katalog dodavatelů a zakázek

Předmětem dalšího popisu bude pouze využívání nástroje PROEBIZ. (PROEBIZ, 2018)

8.2.1 Konkurence PROEBIZ

Nejprve v rámci popisu prostředí bude uveden soupis konkurentů společnosti PROEBIZ. Konkurenti budou rozděleni do skupin, podle toho, jakou částí svého portfolia konkurují PROEBIZ. Vzhledem k velkému množství společností, které lze definovat jako vysoce specializované troškaře trhu, je ve výčtu uvedeno jen několik úhlavních konkurentů.

- Poskytování nákupních nástrojů pro komerční i veřejný sektor
- Poskytování nákupních nástrojů jen pro komerční sektor
- Poskytování nákupních nástrojů jen pro veřejný sektor
- Poskytování služeb svou povahou konkurující, bez vlastního systému

Obrázek 8. konkurence PROEBIZ 1

všechny sektory	komerční sektor	veřejný sektor	bez vlastního systému
WELL management	PPE CZ s.r.o.	QCM s.r.o.	eCentre a.s.
eBIZ Corp s.r.o.	KRC Partners s.r.o.	ARCH consulting s.r.o.	e-tenders s.r.o.
EVOSEVIS s.r.o.	ARIBA	Elauk sw s.r.o.	Lithium a.s.
Tendersystems	Syntaxit s.r.o.	INNOVIS s.r.o.	Aukční poradenské centrum
	Alsenta s.r.o.	LOMTEC a.s.	Benefico s.r.o.
	A-TENDER s.r.o.	E-ZAK	ENERGETICKÉ AUKCE s.r.o.
	ELEPHANT s.r.o.	EVEZA	Sparkinvest s.r.o.

Zdroj: Autor

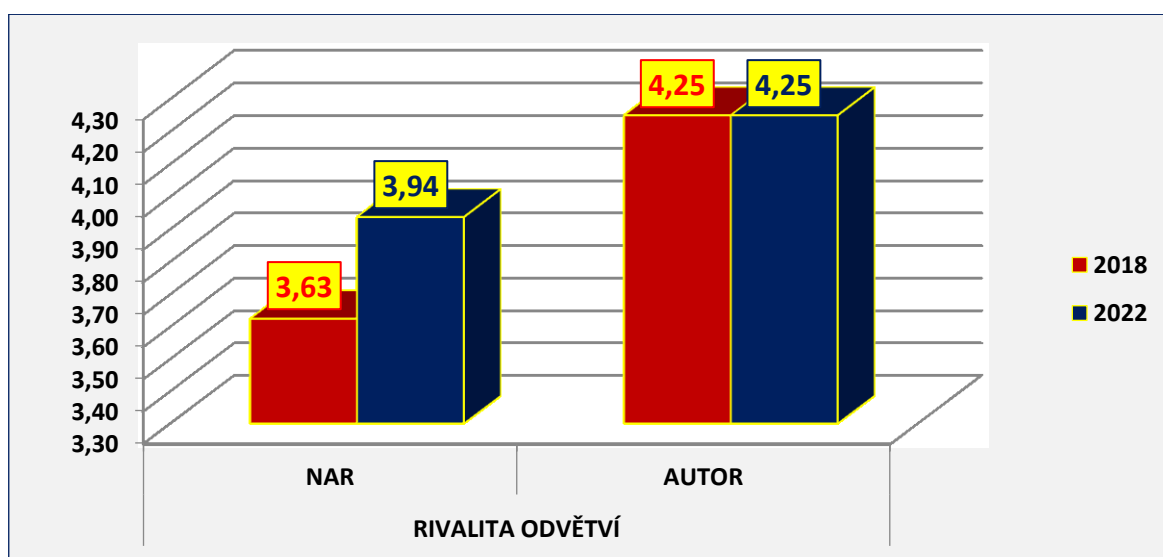
8.2.2 Konkurenční rivalita v odvětví

Soupeření současných konkurentů na trhu poskytovatelů elektronických nákupních řešení je s menšími výkyvy dlouhodobě konstantní. Cíle a strategie konkurentů, jak dosáhnout svých stanovených cílů, se vyznačují společnými tendencemi vycházejících z jejich technických a kapitálových možností v kombinaci s řídicími a obchodními modely nejvyššího vedení. Firma PROEBIZ se profiluje do pozice „tržního leadra“, a to nejen díky tržnímu podílu, ale také díky technologickým inovacím a přenášáním teoretických novinek z úrov-

ně akademických diskuzí do reálné praxe. V rámci komerčního sektoru a využívání softwaru PROEBIZ, při srovnání modulů a funkcionalit, PROEBIZ nemá konkurenci. Při zahrnutí nadnárodních řešení ve formě rozsáhlého logistického systému SAP, ke kterému byl v nedávné době připojen nákupní model, do té doby vyvíjený nadnárodní společností ARIBOU, lze toto řešení považovat za plně konkurenční. Je však vhodné podotknout, že řádově se cena za pořízení těchto řešení liší v jednom řádu, tedy jsou cenově naprosto nesrovnatelné a tak jak se PROEBIZ odlišuje od své konkurence cenou, tak se SAP/ARIBA ještě o jeden řád výše vymezuje od PROEBIZ. I to může být jedním z důvodů, proč tato řešení využívají především nadnárodní společnosti globálního charakteru, které povětšinou již při vstupu na česko-slovenský trh disponují vlastním řešením v rámci koncernu.

Jak z výše uvedeného kontextu vyplývá, v rámci konkurenčního soupeření v komerční sféře lze vymezit jedno nadnárodní řešení ve formě SAP/ARIBA, které je pro běžné české společnosti cenově nedostupné, následované řešením PROEBIZ, které je přibližně o polovinu dražší, než je cenová politika ostatních konkurenčních řešení. Cenové rozdíly tvoří úroveň nabízených služeb a míra užívání asistenční podpory. Pro objemem nákupu menší společnosti, se příliš nevyplatí investice do sofistikovaných nástrojů s podporou, stejně jako pro větší společnosti nejsou jednoduchá řešení vhodná, protože nejsou schopna naplnit konkrétní a specifické požadavky při specializovaném nákupu. Vzhledem k citlivosti zveřejňování dat o smlouvách o poskytování zde hovořím na základě kvalifikovaného odhadu.

Obrázek 8 - rivalita v oboru I



Zdroj: autor

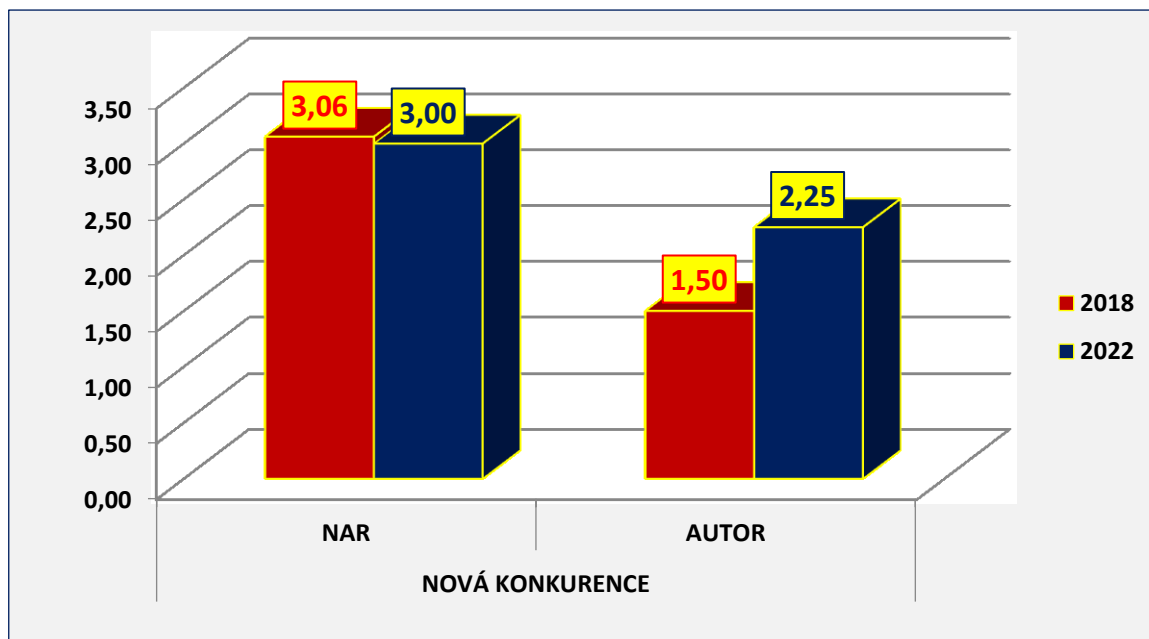
Jak z prognózy vyplývá, lze na základě hodnot expertů v nejbližších letech očekávat velmi nepatrný nárůst zvýšení konkurenceschopnosti v odvětví, rozdíly mezi analýzou autora a hodnotami expertů jsou nepatrné.

Závěr: Organizace nevnímá konkurenci jako hrozbu, proto by při své další strategii měla věnovat zvýšené úsilí optimalizaci interních nákladů a jejich snížení. Racionalizace nákladů zvýší ziskovost organizace.

8.2.3 Vstup nových firem do odvětví

Vzhledem k současné situaci, přestože objem prostředků utracených v tomto segmentu trhu v důsledku inovací a trendů elektronizace roste, lze jen obtížně předpokládat vstup nového subjektu na trh. Důvodem není ani tak náročnost technického zabezpečení softwaru, ale důvěra trhu ve značku. Do jisté míry si lze představit, že některý ze zkušených členů managementu některých společností si založí vlastní společnost, jeho potenciál je ovšem pouze v kontaktech a důvěře navázanou na jeho vlastní osobu. Společnosti při přechodu na elektronizaci nákupních řešení v první řadě řeší, jestli jsou schopny tento přechod realizovat za pomoci vlastních nástrojů a teprve následně se poohlízejí po možnostech trhu. V této situaci varianta výběru řešení, poskytovaného novou společností bez referencí, je krajně nepravděpodobná. Do budoucna nelze vyloučit ambici některé z velkých IT společností o pokus vstupu a penetrace trhu s novým produktem, lze se však důvodně domnívat, že taková investice by byla velmi nákladná a pravděpodobně na hranici návratnosti. Důvodem je nutnost porozumění specifikům poskytované služby. Nelze jen poskytovat systém, je potřeba sledovat trendy v oblasti nákupu a umět je implementovat do stávajících řešení. V tomto ohledu se jako pravděpodobnější jeví vstup nového investora do některých ze stávajících společností.

Obrázek 9 - vstup nové konkurence 1



Zdroj: Autor

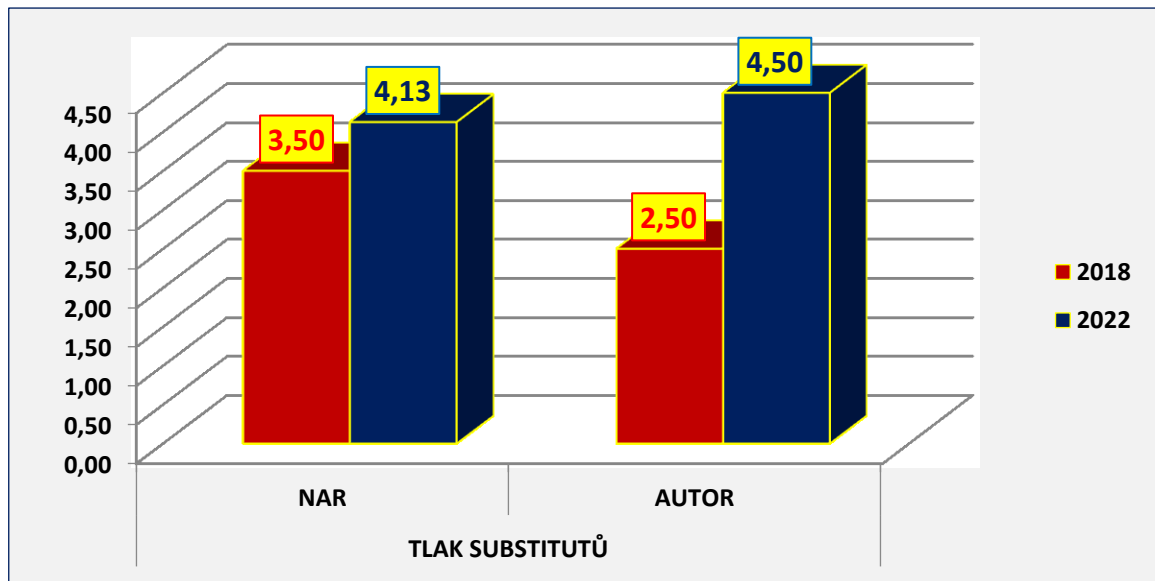
Jak z prognózy vyplývá, experti ani autor neočekávají v nejbližších letech hrozbu vstupu nového konkurenta jako nebezpečnou nebo pravděpodobnou. Rozdíl mezi zprůměrovanými hodnotami expertů a autora jsou viditelné, autor považuje hrozbu vstupu nové konkurence za méně pravděpodobnou než experti. Svým významem je však hodnota rozdílu zanedbatelná. Autorovo hodnocení není průměrováno s hodnotami dalších a hodnotový rozdíl je dán pouze subjektivním pojetím stupnice, na což Porter ve svém modelu upozorňuje.

Závěr: Organizace nevnímá možnost vstupu nové konkurence do odvětví jako reálnou, přesto by ve svých dalších strategiích neměla pravidelné zjišťování stavu konkurence podceňovat.

8.2.4 Tlak ze strany substitutů

V rámci tohoto zjevně specifického odvětví nelze příliš očekávat výraznější vliv substitučních řešení v pravém slova smyslu. Nadneseně lze za substitut považovat kombinaci emailu se sdílenou google tabulkou případně kompletní outsourcing nákupu organizace do rukou konzultantské společnosti, případně vývoj vlastních řešení jednotlivých organizací. V takových případech ovšem nelze předpokládat, že by tyto náhradní řešení opustily brány organizace, které se rozhodly tímto způsobem řešit svou potřebu.

Obrázek 10 - substituty v odvětví I



Zdroj: Autor

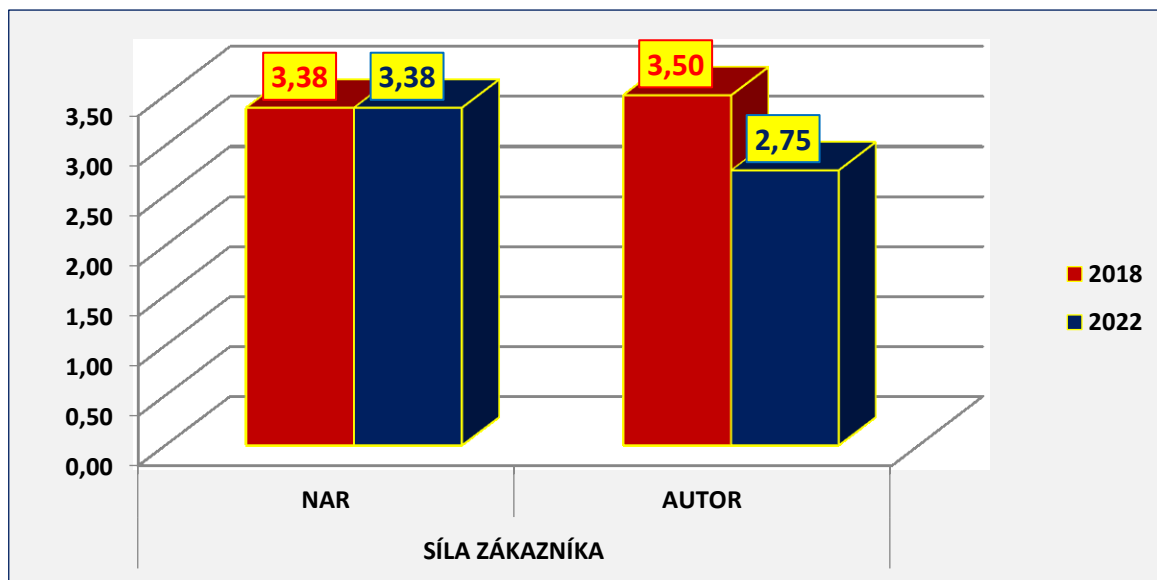
Lze však očekávat, že v nejbližších letech, v důsledku rozmachu informačních technologií, se některé substituční produkty mohou objevit. Jak však z hodnot expertů vyplývá, změna oproti aktuální situaci bude velmi nepatrná. Autorův rozdíl ve výsledku v komparaci s hodnotami expertů je zanedbatelný.

Závěr: Organizace nevnímá substituty jako hrozbu, pokud se objeví ve větší míře, například formou outsourceovaných služeb, může do svých strategií zahrnout úvahy o možnostech spolupráce s takovými substituty.

8.2.5 Vyjednávací síla zákazníků

Vliv odběratelů v podobě koncových zákazníků na produkci je především v akceptaci cenové politiky poskytovatelů. Digitalizace je v rámci konkurenčního boje v oblasti zefektivnění nákupních procesů, trendovou záležitostí a proto rozhodují pouze osobní preference při výběru dodavatelského řešení, nejčastěji na základě poměru ceny kvality uživatelské přívětivosti dostupných systémů.

Obrázek 11 - vyjednávací síla zákazníka 1



Zdroj: Autor

Ve srovnání vyjednávací síly odběratele se opětovně ukazuje, že autor i experti nevnímají pozici značky v tomto ohledu za slabou. Spíše naopak, v důsledku trendové elektronizace lze očekávat, že odběratelé při přechodu na nové technologie budou více zvažovat možnosti trhu. Z prognózy vyplývá, že vyjednávací síla zákazníků vůči poskytovateli nástroje zůstane i výhledově velmi podobná současnosti. Autor oproti expertům předpokládá, že vyjednávací síla zákazníků bude mít mírně sestupnou tendenci. Rozdíl výsledků autorových hodnot v komparaci s experty je však znovu zanedbatelný.

Závěr: Přestože organizace nevnímá vyjednávací sílu zákazníků jako potenciální ohrožení, měla by ve svých dalších strategiích akcentovat vztahový marketing se stávajícími zákazníky a rozšiřovat portfolio služeb nebo událostí pro utužování vzájemných vazeb.

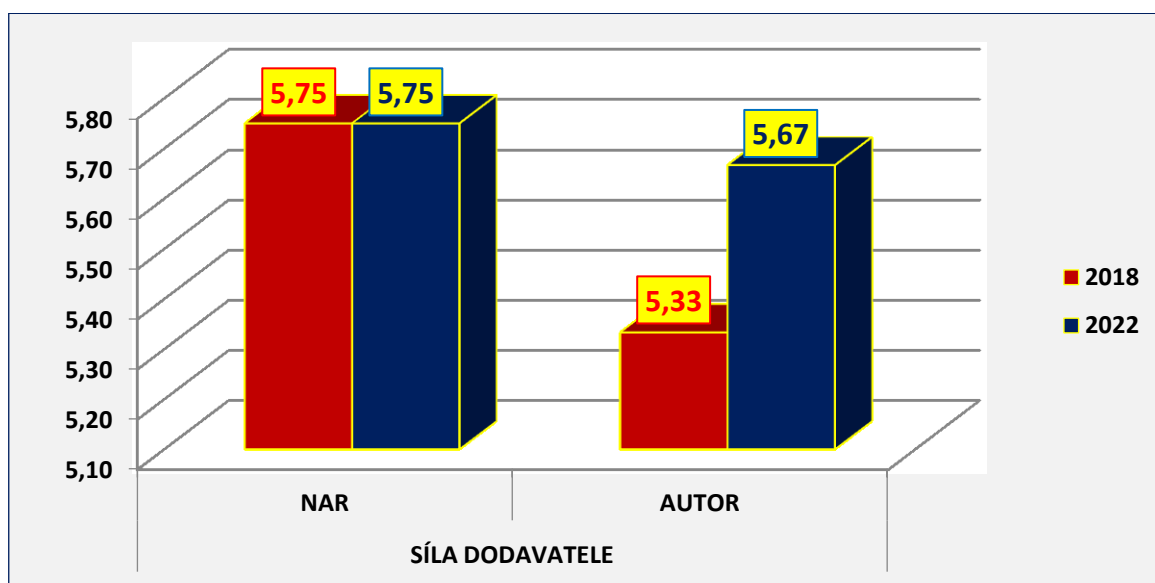
8.2.6 Vyjednávací síla dodavatelů

Lze těžko předpokládat, že by na daném trhu mohli hrát dodavatelé zásadní roli. Drtivá většina poskytovatelů se spoléhá na své vlastní programátorské a projektové týmy. V ojedinělých případech pak některé společnosti využívají služeb externích IT dodavatelů, ale za předem stanovených podmínek spolupráce. Jak praxe ukazuje, zejména v externě provozovaných nástrojích, je tato spolupráce při řešení okolnostmi vynucených změn velmi problematická a finančně velmi nákladná.

Někteří poskytovatelé (uvedeni ve čtvrté skupině) jsou při výkonu svých poradensko-konzultačních činnostech plně odkázáni na některá existující řešení a jsou okolnostmi nuceni své ceny za poskytované služby přizpůsobit cenové politice využívaných nástrojů.

V rámci analýzy, vzhledem k současné tržní situaci dostupnosti „vývojářů“ nebo softwarových „architektů“, autor zaměnil dodavatele za „interního dodavatele“, tedy programátora.

Obrázek 12 - vyjednávací síla dodavatele 1



Zdroj: Autor

V takovém případě se význam hrozby vlivu „dodavatele“ zásadním způsobem obrací. Jak z hodnot autorových, tak z hodnot expertů je evidentní, která oblast byla shodně vyhodnocena jako nejvíce riziková pro další fungování společnosti. Vzhledem k obtížnější dostupnosti kvalifikovaných expertů, je vyjednávací síla těchto „dodavatelů“ znatelná. Očekávaný budoucí vývoj na základě odhadu napovídá, že tržní situace se zásadně nemění a pozice programátorů v analyzovaném odvětví zůstane i nadále velmi silná a neměnná. Společnosti působící na trhu poskytovatelů elektronických nástrojů musí akcentovat roli vývojových týmů do svých budoucích strategií, zejména personálních. Stabilita a nechybovost poskytovaných systémů jsou považovány za hlavní kvalitativní parametry při srovnávání konkurenčních nástrojů.

Závěr: Organizace vnímá vyjednávací sílu programátorů za velmi silnou, z pohledu ohrožení jde o závažné riziko. Pokud bychom pro výsledný graf nepoužili otázku o hrozbě možné zpětné integrace ze strany dodavatelů, kterou všichni respondenti označili jako velmi

nepravděpodobnou, výsledné hodnoty by se velmi výrazněji přiblížily maximálním hodnotám škály. Personální záležitosti a vztahy s dodavateli (programátory) jsou klíčovým aspektem pro další návrhy strategií organizace.

9 KVALITATIVNÍ ŠETŘENÍ

Pro první část praktického výzkumu byl zvolen kvalitativní přístup, především kvůli cíli výzkumu. Pro získání dat posloužil polo-strukturovaný rozhovor. Se šestnácti vedoucími pracovníky nákupu, vytipovaných podle jejich odborné reputace a společnosti, ve které působí, byly provedeny rozhovory o délce přibližně sedmi minut. Výzkum probíhal v listopadu roku 2017.

9.1.1 Výběr vzorku recipientů

Vytipování recipientů působí v oblasti nákupu dlouhá léta a převážná většina z nich je širší veřejností považována za odborníky v dané problematice. Jedná se o manažery nákupu nebo konzultanty působící v nákupu jako přizvaní odborní poradci. Pro doplnění portfolia recipientů, byl jeden recipient zvolen náhodně. Společnosti, ve kterých recipienti působí, se dají charakterizovat jako velké podniky, často působící ve více zemích, s počtem zaměstnanců přesahujícím jeden tisíc. Konkrétně se pak jedná o společnosti typu Innogy, Siemens, Amazon, Slovnaft, Stredoslovenská energetika, Xella Group atp. Náhodně vybraný zástupce, působí v oblasti veřejné sféry, jako nákupce v jedné z největších nemocnic České republiky.

9.1.2 Prostředí kvalitativního šetření

Jako prostředí rozhovoru, byla kvůli koncentraci typologicky vhodných recipientů, vybrána konference, nákupní festival „*ebizforum*“, zkráceně eBF. eBF je festival o elektronizaci nákupu a veřejných zakázek, probíhající každoročně v listopadu v Ostravě, který spojuje přibližně pět set účastníků z přibližně dvaceti zemí. Mezi nejznámějšími „*speakry*“ konference z posledních několika let patří například Bernd Huber, toho času působící ve funkci nákupního ředitele společnosti Google pro Evropu nebo legenda metodologie světa nákupu, Peter Kraljič a mnozí další. (eBF, 2017)

9.1.3 Průběh kvalitativního šetření

Před započítím rozhovoru byli účastníci výzkumu srozuměni s výzkumem, jeho povahou a cílem a ujištěni, že poskytnuté informace nebudou zneužity a získaná data budou použita pro potřeby této práce. Pro budoucí práci s daty byli respondenti požádáni, aby svou společnost charakterizovali anonymně.

Do rozhovoru byla předem vytyčena tři klíčová témata, kterých se rozhovor měl týkat.

- Jakým způsobem je ve společnosti strukturován nákup, které komodity/položky nejvíce časově vytěžují nákupní tým a jaký je dopad těchto položek na celkový objem nákupu společnosti?
- Jak je vnímán pojem „*procurement 4.0*“?
- Lze automatizovat nákup „C“ položek nákupního koše a případně je možné sdílet nákupní data s dalšími subjekty v rámci jednoho nástroje a existují nějaké bariéry?

9.1.4 Interpretace výsledků z pohledu nákupu

V rámci této kapitoly se autor pokusí o souhrnný pohled recipientů na vymezená témata s akcentací nejzajímavějších podnětů ve vztahu k výzkumnému předpokladu, tématu celé práce nebo faktům uvedeným v teoretickém rámci této práce.

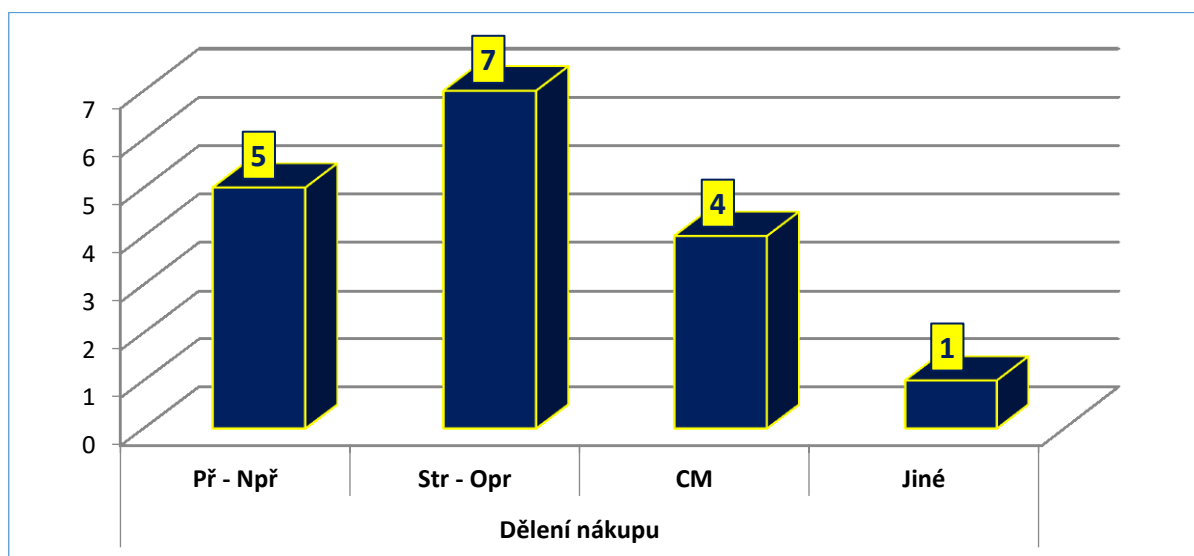
Pro zobrazení dat je použita rámcová analýza. Autoři rámcové analýzy Ritchie a Spencer vycházeli z toho, že „*prvním krokem práce s materiálem je jeho organizace, kdy jde o pečlivé rozřídění a edukci dat. Druhým krokem je vlastní interpretace, která vede k popisné nebo explanatorní zprávě o zkoumané oblasti. Autoři se opírají o techniku sestavování textových tabulek. Postup je založen na tabulkové metodě a vychází z odhalených témat a kategorií, jež usnadňují organizaci a klasifikaci dat.*“ (HENDL, 2008)

Pro organizaci dat byla použita XLS tabulka, která tvoří samostatnou přílohu této práce.

Struktura nákupu

Jakým způsobem je ve společnosti strukturován nákup?

Obrázek 13 - Dělení nákupu 1

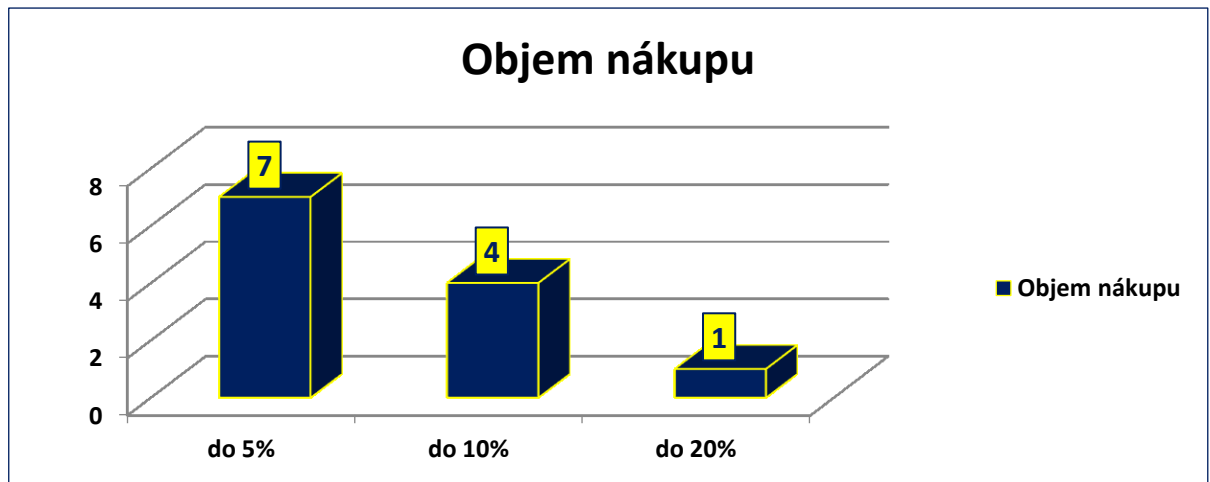


Zdroj: Autor

Jak ze souhrnu vyplývá, obecně nejčastější dělení nákupu v organizacích odpovídá třem typům nákupu vymezeným v teoretickém rámci této práce. Při hlubším pohledu pak lze konstatovat, že každá organizace má svůj nákup velmi individuálně přizpůsoben jak procesem, tak i řízením nákupu vzhledem k povaze organizace. Mimo vytyčené kategorie uvedené v obrázku č. 8, respondenti zmiňují význam nákupu centrálního, který v rámci přesně stanoveného procesu zastřešuje strategický nákup nosných položek, nebo odlišnosti spojené s nákupem projektovým. Z odpovědí rovněž vyplývá, že nejčastějším řešením pro nákup tzv. „C“ položek jsou dlouhodobé rámcové kontrakty s dílčím plněním na základě objednávek.

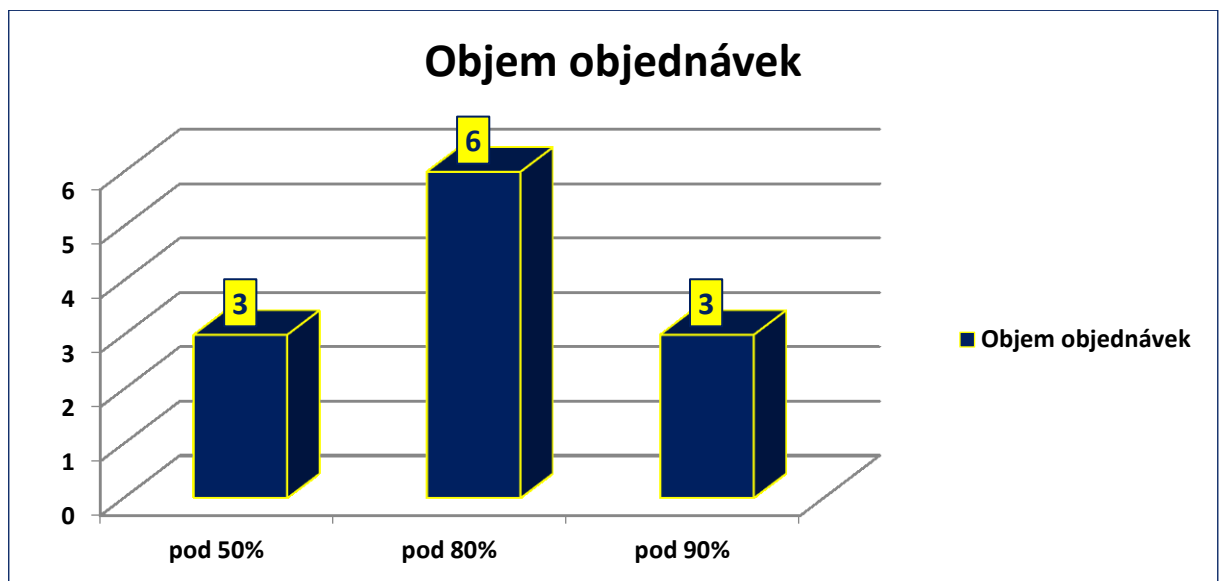
Které komodity/položky nejvíce časově vytěžují nákupní tým a jaký je dopad těchto položek na celkový objem nákupu společnosti?

Obrázek 14 – Poměr objemu C položek vůči finančnímu objemu nákupu 1



Zdroj: Autor

Obrázek 15 – poměr počtu objednávek C položek vůči celkovému počtu vystavených objednávek 1



Zdroj: Autor

Co se týče odhadu poměru objemu nákupu „C“ položek v porovnání s celkovým finančním objemem nákupu a zároveň poměr počtu vytavených objednávek na „C“ položky v porovnání s celkovým počtem vystavených objednávek, potvrdil se výzkumný předpoklad, přestože výsledky nelze označit za „empiricky exaktní“, protože se jednalo o subjektivní hrubé odhady respondentů. Z toho důvodu i zpracování obou grafů vychází z autorovy interpretace informací zakódovaných v rozhovorech. Přes výše uvedené, si autor dovoluje výsledky vyvozené na základě podpůrných dat označit za uplatnitelné na vět-

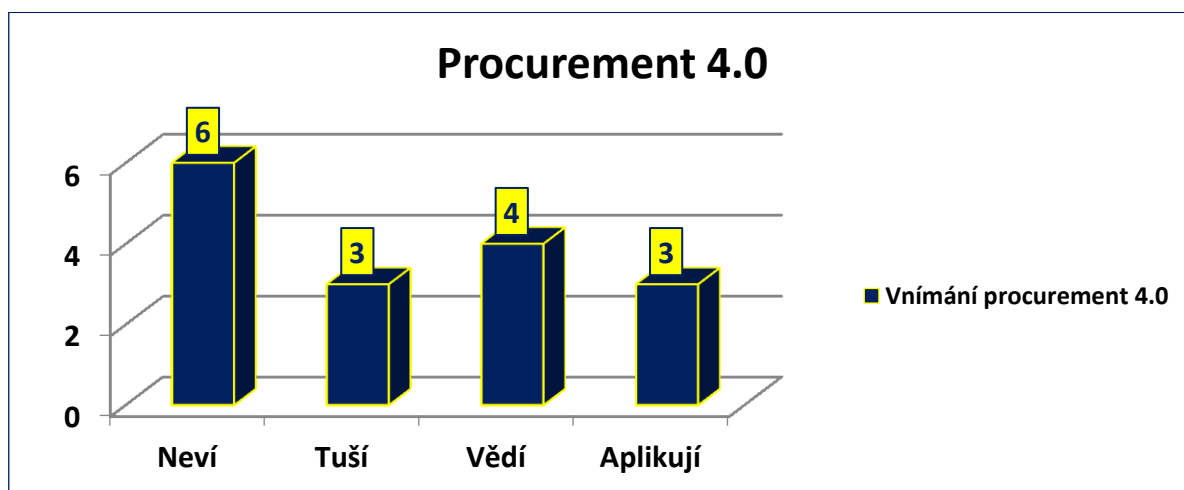
šinu organizací podobného typu s vysokou mírou pravděpodobnosti. Prvním argumentem jsou zveřejněná data několika společností, která tento předpoklad potvrzují (CEE e-procurement Summit, 2017). Druhým argumentem je pak zastávaná pozice a reputace respondentů.

Významná většina respondentů se svými odpověďmi shodla na tvrzeních:

- Finanční význam agregovaného objemu nákupu tzv. „C“ položek je v poměru s celkovým nakupovaným finančním objemem organizace zanedbatelný. Odhady se lišily číselně, ale „*meritum věci*“ bylo potvrzováno. U některých společností se dá říci, že i kdyby se nákupní ceny těchto položek zvedly nárazově o 100% nahoru, stále by jejich význam vůči objemu byl stejně zanedbatelný jako doposud.
- Časová náročnost potřebná k odbavení požadavků nákupu tzv. „C“ položek je neúměrná vzhledem k jejich významu v rámci finančního objemu. Z odpovědí lze vyvozovat, že počty vystavených objednávek na „C“ položky tvoří objemově přibližně 80% z celkového počtu objednávek organizace. Lze konstatovat, že Paretovo pravidlo je platné i v této situaci.
- Z uvedených výsledků autor vyzdvihuje problematiku tzv. „*overkill řešení*“, tedy přeneseně neúměrného množství vynaloženého úsilí na vyřešení problému, což poskytuje prostor pro automatizaci a zefektivnění stávající situace v procesu nákupu tzv. „C“ položek.

Vnímání pojmu procurement 4.0

Obrázek 16 - vnímání pojmu procurement 4.0 1



Zdroj: Autor

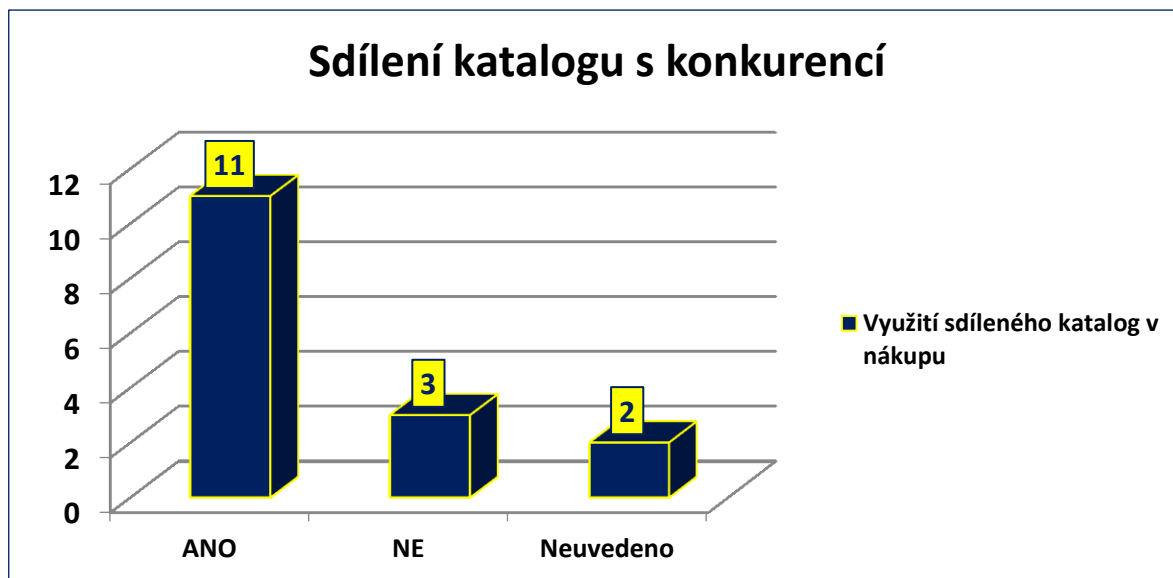
Jak z výsledků respondentů vyplývá, vnímání pojmu „*procurement 4.0*“ s odkazem na informace uvedené v teoretické části této práce, jedná se i pro přední pracovníky nákupu většinou o nový pojem (neví + tuší).

- **Neví:** Šest respondentů ve svých odpovědích uvedlo, že se s tímto pojmem setkávají poprvé a jeho význam i aplikace je pro ně v tuto chvíli neznámým pojmem.
- **Tuší:** Tři z respondentů vnímají rámcově význam pojmu, umí se představit jeho rozměry a přirozeně začnou vyhledávat další informace a zkušenosti v této problematice.
- **Vědí:** Čtyři z odpovídajících přesně vědí o významu i dopadech zkoumaného pojmu, sbírají doplňující informace a hledají způsoby a možnosti, kdy a jakým způsobem tyto inovace zavádět do interních nákupních procesů.
- **Aplikují:** Tři z odpovídajících mají praktické zkušenosti se zkoumaným pojmem, v jejich organizacích už zkoušeli zavést nebo úspěšně zavedli některé fragmenty tohoto inovativního přístupu.
- Z uvedených výsledků autor shledává potenciál pro zavádění katalogového nákupu s některými prvky automatizace do nákupních procesů organizací. Přestože nelze striktně statisticky vzato, výsledné hodnoty považovat za aplikovatelné na celý B2B segment, autor i na základě argumentů uvedených v části 3.2.1.1. za přijatelné pro rozhodování o potenciálním přínosu navrhovaného projektu. Z personalizované interpretace rozhovorů také vyplývá, že optimalizaci nákupu tzv. „C“ položek se aktivně věnují přední společnosti trhu, které disponují dostatečnými kapacitami i finančními prostředky pro výzkum a inovaci v rámci „*procurement 4.0*“. Se snižující se velikostí organizace je aplikace strategie „*procurement 4.0*“ stále méně četná, což odkrývá potenciál do budoucna.

Katalogový nákup

Lze automatizovat nákup „C“ položek nákupního koše a případně je možné sdílet nákupní data s dalšími subjekty v rámci jednoho nástroje a existují nějaké bariéry? V tomto vyhodnocovacím bloku autor mimo kvantifikovatelných údaj rozebere zmíněné kladné přínosy a úskalí, které respondenti spatřují ve sdíleném katalogovém nákupu.

Obrázek 17 - ochota sdílet data s dalšími organizacemi 1



Zdroj: Autor

Jak z uvedených odpovědí vyplývá, současná tržní situace poskytuje mimořádný prostor pro zavedení nového produktu sdíleného nákupního katalogu položek pro B2B prostředí na trh. Drtivá většina respondentů si umí využití takové nástroje společně s dalšími subjekty velmi reálně představit, pouze tři mají své výhrady a dva na otázku nedokázali odpovědět. V rámci odpovědí zaznělo několik argumentů, výhod implementace takového řešení, případně nástin představ o optimálním fungování katalogu. Společně s výhodami respondenti vyjádřili své některé konkrétní obavy, které jsou spojeny se sdílením dat. Příznivou informací ve vztahu k úskalím je fakt, že žádný z respondentů neuvedl obavu z posílení konkurence při využívání společného nákupního nástroje. Pravděpodobně je to způsobeno skutečností, že nákupní týmy si dnes uvědomují, že při provázaném trhu je představa dosažení individuálně výhodnějších podmínek, než může dosáhnout konkurence, považována za překonanou. Za předpokladu, že se podaří promyslet řešení přijatelné pro všechny ve vztahu k vyjádřeným námitkám, je úspěšné zavedení nového nákupního nástroje z pohledu možných budoucích uživatelů velmi reálná.

Mezi zmíněné výhody při deskripci optimálního fungování katalogu patří:

- **Automatizace, katalogizace nákupu** co největšího počtu položek jednoznačně přispěje ke snížení transakčních nákladů na straně odběratele. Představy se pohybují v ideálním případě o zavedení katalogizace na cca 80% nakupovaných položek,

podle uplatnění Paretova principu. Největší úspora je pak v automatickém párování nákupního požadavku s objednávkou a následnou platbou.

- **Respondenti nevnímají ohrožení** zhoršením dodacích podmínek jako riziko při implementaci, důvodem je zanedbatelný „*spent*“ agregovaný do nákupu těchto položek. I při zdvojnásobení cen se jedná o přijatelné riziko.
- **Katalog musí být jednoduchým** a časově nenáročným nástrojem, který mohou bez obav využívat interní zákazníci organizace. Ideální představa inklinuje k představě zpřístupnění interního eshopu pro interní zákazníky. Jednoduché a přehledné musí být zejména vyhledávání položek a vyhledávání dodavatelů a jejich nabídky.
- **Díky katalogu půjde snáze kontrolovat budget** jednotlivých oddělení (pracovníků) a hlídat „*spent*“ pro „*maverick buying*“.
- Při zvažování zařazení nákupního katalogu do procesů organizace **je nutným předpokladem velikost a rozmanitost organizace**, při menších organizacích s malým počtem požadavků je automatizace nákladná a neefektivní.
- **Většina** respondentů **vidí budoucnost katalogových řešení právě ve sdílení** s dalšími subjekty, protože považují aktualizaci dodavatelských nabídek na straně dodavatelů za časově nákladnou, proto je nutným předpokladem vůle dodavatelů k této činnosti. Jeden subjekt pravděpodobně nemá dostatečný „*spent*“ pro naplnění potřeb dodavatele. Při kumulaci potenciálních odběratelů je předpoklad motivace dodavatele k aktualizaci cen vyšší.
- **Řízení nákupu na centrální úrovni** pro všechny podřízené organizace **skýtá potenciál řešení také pro veřejný sektor**, kdy například ministerstva mohou za pomoci tohoto typu řešení nabídnout svým PO eshop s nabídkou dodavatelů, protože proces nákupu i v legislativních podmínkách bude zastřešen centrálním zadavatelem. První vlaštvou je projekt Národního potravinového katalogu, realizovaným na Slovensku. Spuštění NPK v dnešních dnech se jeví spíše jako nereálné vzhledem k velkému množství technických i legislativních překážek, ovšem myšlenka centralizovaného nákupu veškerých potravin v rámci státu prostřednictvím eshopu je přelomová a poskytuje dostatek argumentů vedoucích k racionalizaci nákupních výdajů veřejné správy ve vztahu k nákupu potravin a jeho transparentnosti. Obdobným příkladem využití ve veřejném sektoru může být například katalog veškerého spo-

třebního zdravotnického materiálu využívaného v nemocnicích a jiných zdravotnických zařízeních.

Mezi úskalí, které je nutno při realizaci projektu rozpracovat respondenti uváděli:

- **Obava z robustnosti systému**, jeho nepřehlednosti a neuzivatelské přívětivosti nebo jeho selhávání v důsledku datové přetíženosti.
- **Obava z vysokých nákladů** při změně dodavatele.
- **Lidský faktor na straně odběratele**, obava z „*neřízeného nákupního chování*“ interního zákazníka, bude nutné přesně vyspecifikovat schvalovací proces²². Případně gramotnost a ochota přijmout změny v rámci procesu.
- **Přístup vedení**, managementu společnosti k investicím do inovací a změny procesu.
- **Kvalifikace dodavatelů** neboli klíč, podle kterého budou dodavatele se svou nabídkou do katalogu zařazování a s ní související garance nebo dohled nad kvalitou dodávek.
- **Specifikace položek** umístěných katalogu, možnost editace a přizpůsobení požadavku dle zadání interního zákazníka, ačkoli většina připouští, že katalog bude muset pracovat s různými omezeními²³.
- Se specifikací souvisí **řazení položek** do logických struktur, čím větší počet uživatelů, tím více poroste variabilita nomenklaturních uspořádání nakupovaných položek. Lze předpokládat, že číselníky položek každá organizace využívá v jiném rozsahu a jiným způsobem.
- **Lidský faktor na straně dodavatele**, motivace dodavatele aktualizovat svou nabídku a včasné plnění přijatých objednávek v patřičné kvalitě. Ochota dodavatele přistoupit na inovativní způsob komunikace, který se liší od tradičního způsobu.²⁴

Z rozhovorů rovněž vyplynulo:

- **Katalogový nákup nelze uplatnit na všechny položky**, pouze na ty s dobrou a plošně platnou standardizací specifikace

²² Obava, že interní zákazníci začnou nakupovat do zásoby nebo prostě jen čerpat přidělený „budget“

²³ V katalogu se např. nadefinuje omezený počet barvených odstínů produktu, požadavek „na purpurovou“ nebude možné realizovat, musí postačit modrá, růžová nebo fialová...

²⁴ Z komunikace se vytrácí lidský faktor, objednávky a komunikace se dějí automaticky „robotickým způsobem“

- **Katalogový nákup nelze využít u projektového typu nákupu a nákupu strategického**
- **V některých společnostech funguje dlouholeté partnerství s dodavateli „C“ položek na základě rámcových smluv, přestup na katalogový nákup by mohl zhoršit vztahy s těmito dodavateli.**
- **V rámci nákupu „C“ položek se často uplatňuje tzv. ceníková sleva, na dodavatelovu nabídku v rámci jeho ceníku, tak bude obtížně přenositelná do sdíleného katalogu.**

Katalogový nákup a proces implementace do nákupních procesů bude velmi náročný a ponese s sebou určitá rizika. Proces integrace je prozatím nezmapovaný a bude realizován etapově.

10 KVANTITATIVNÍ ŠETŘENÍ

Zvolenou metodou, pro sběr podpůrných dat pro tuto část šetření, bylo využito kvantitativní metody formou anonymizovaného online výzkumného dotazníku, ankety. Důvodem jeho použití je rychlý a relativně snadný sběr dat, které je možné vcelku snadno analyzovat a výsledky tohoto šetření lze v jistém ohledu použít k zobecnění pro celou cílovou skupinu.

10.1 Konstrukce výběrového souboru respondentů:

Na základě rozvedení literární rešerše uvedené v teoretické části této práce lze konstatovat, že řešení automatizace nákupních procesů vycházející z pojmu „*Procurement 4.0*“ v tuto chvíli řeší jen velmi malé procento společností. Lze konstatovat, že mimo „*leadrů*“ trhu, velkých společností, této problematice další společnosti v tuto chvíli nevěnují žádnou pozornost.²⁵

Z tohoto důvodu se doprovodné dotazníkové šetření rovněž realizuje na nereprezentativním vzorku. Respektive, přestože dotazník byl poslán na databázi čítající více než čtyř tisíce subjektů²⁶ působících v B2B oblasti, vzhledem k povaze inovace nebylo dotazníkové šetření doprovázeno dalšími podpůrnými prostředky, například následným připomínajícím telefonem. Z databáze respondentů byly zároveň vyřazeny společnosti, které se zabývají například realizací stavebních prací, úklidových nebo bezpečnostních služeb, finančních nebo marketingových služeb a jiných oborů, kterou svou podstatou „*z logiky věci*“ nelze považovat za C položky.

Z povahy dispozice databáze BASE se tedy jedná o nahodilý výběr dodavatelských subjektů, neboť nebylo dopředu možné určit, kteří dodavatelé se do katalogu zaregistrují. Z určitého úhlu pohledu je možné na zmíněnou databázi pohlížet jako na „*quasireprezentativní*“

²⁵ Metoda Delphi leží na pomezí průzkumu a předpovědi budoucího vývoje. Je určena pro situace, kdy je problematické předpovídat budoucí vývoj pomocí extrapolace minulých dat, například tehdy, když na trh přichází nová technologie, mění se nákupní chování apod. Na průzkumu se podílí skupina expertů, kteří mají schopnost předvídat a představit si budoucí vývoj.

²⁶ Celkem bylo osloveno 4699 subjektů. Respondentů, tedy těch, kteří dotazník vyplnili, bylo 249, návratnost dotazníku je 5,29%. Určit přesné počty respondentů podle oborů nelze, velké množství firem působí ve více segmentech. Některé subjekty na dotazník odpověděly emailem s vysvětlením, že dotazník nevyplní z nejrůznějších důvodů. Jejich odpovědi nebyly zařazeny do výpočtu návratnosti dotazníků.

výběr, protože do katalogu se registrují firmy působící v B2B oblasti, převážně s ročním obratem větším než deset milionů korun českých nebo jejich ekvivalentu v měně EUR a zároveň tyto subjekty prokazatelně umí obchodovat elektronickou formou, protože se jedná o účastníky eAukcí a RFX poptávek. Je tedy pro ně běžné předkládat nabídky elektronickou formou. Výhodou databáze jsou zastávané funkce respondentů, převážně se jedná o jednatele daných společností nebo obchodní ředitele či manažery na řídicích obchodních pozicích.

Dotazníková anketa se skládala celkem ze 14 otázek, kdy některé otázky umožňovali více odpovědí případně vložit odpověď vlastní.²⁷ Kompletní znění dotazníku je uvedeno jako příloha této práce.

10.2 Výzkumné předpoklady a hypotézy:

Navazující výzkumný předpoklad pro kvantitativní šetření:

„Dodavatelé stále hledají nové distribuční kanály prodeje svých výrobků.“

„Dodavatelé stále hledají možnosti zefektivnění komunikace se svými stávajícími odběrateli.“

Nulová hypotéza pro kvantitativní šetření:

„Obrat dodavatelských společností nesouvisí s preferencí těchto subjektů vstoupit do katalogu.“

Alternativní (nenulová) hypotéza:

„Obrat dodavatelských společností souvisí s preferencí těchto subjektů vstoupit do katalogu.“

10.3 Interpretace pohledu dodavatele

Šetření pohledu dodavatelů na nástroj sdíleného katalogu dodavatelů pro B2B prostředí má v rámci této práce spíše doplňující charakter. V první části interpretace dat se autor zaměří na otázky souvislostí spojených s obratem dodavatelských subjektů a možnostmi vstupu do sdíleného katalogu položek. V závěru pak stručná slovní interpretace souvislostí ze získa-

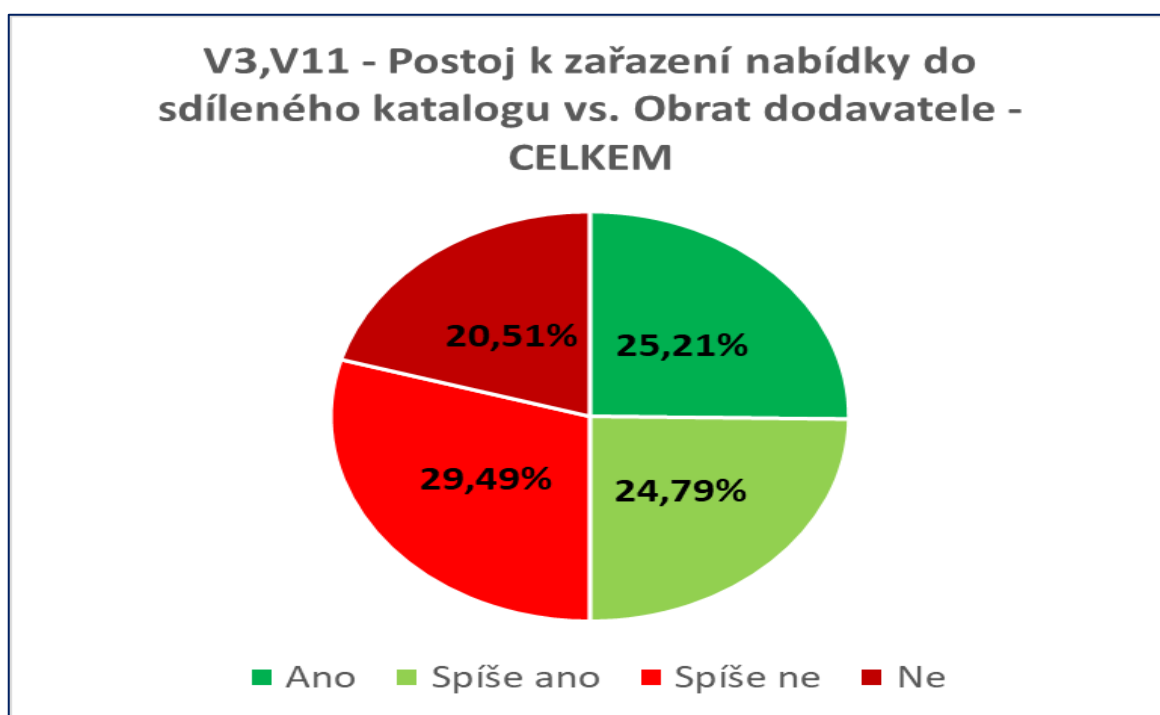
²⁷ Ne všichni respondenti odpověděli na všechny otázky.

ných odpovědí na otázky uvedených v anketě. Výsledky šetření a podoba online dotazníku jsou uvedeny v přílohách této práce.

10.3.1 Postoj k zařazení portfolia položek do katalogu ve vztahu k obratu

V první části autor interpretuje zjištěné souvislosti mezi obratem organizace a představou respondentů o potenciálním zařazení části jejich portfolia do sdíleného katalogu položek. Pro zjednodušení došlo ke sloučení hodnot ANO a Spíše ANO do jednoho celku, stejně jako ke sloučení možností Spíše NE a NE do druhé celku. Dílčí výsledky rozložení odpovědí je uvedeno v přílohách této práce.

Obrázek 18 – postoj dodavatelů k zařazení portfolia do sdíleného katalogu položek 1



Zdroj: Autor

Jak z obrázků č. 14 a vyplývá, postoj dodavatelů k zařazení jejich nabídky do katalogu je téměř rovnovážný.

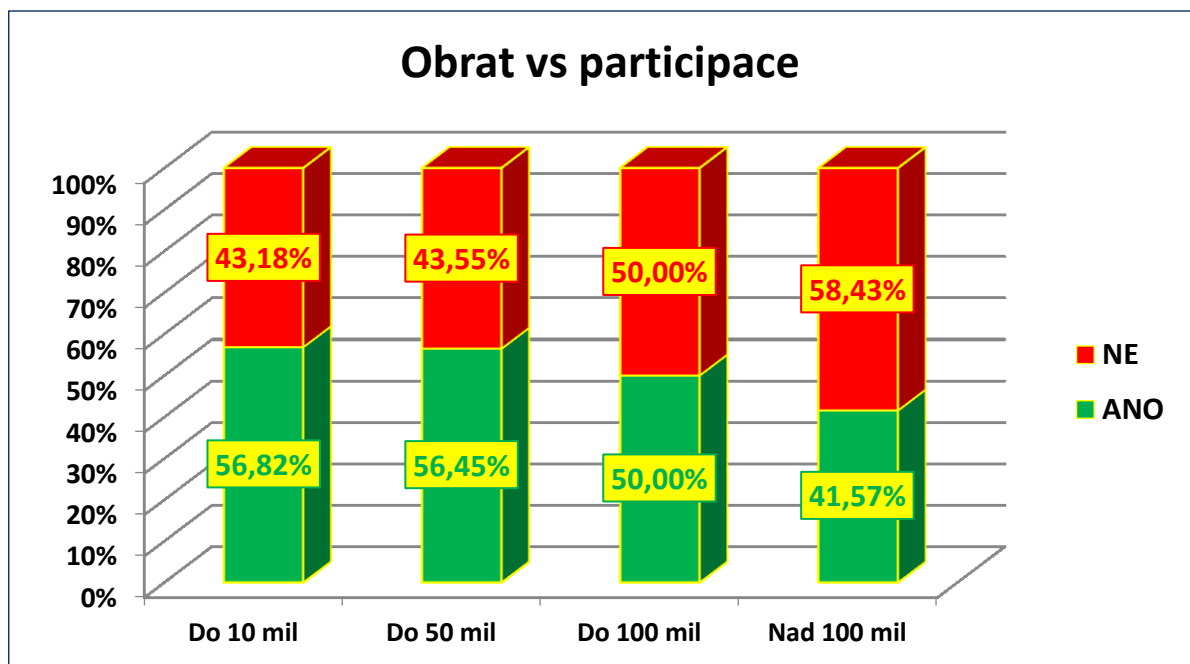
Procentuálně největší skupinou je téměř 30% procenty zastoupena lehkou skepsí zařazení portfolia do katalogu, což je z hlediska marketingu příznivá informace, protože lze vhodnou komunikací dosáhnout změny názorového postoje respondentů v této skupině. Dalším šetřením by bylo možné blíže rozklíčovat konkrétní důvody, které respondenty vedou ke spíše zamítavému postoji.

Velmi příznivým zjištěním je druhé nejpočetnější zastoupení velmi kladných odpovědí, přesahující hranici jedné čtvrtiny respondentů, kteří si velmi reálně umí představit zařazení svého portfolia do sdíleného katalogu a přijmout tento nový komunikační kanál do standardů společnosti.

V návaznosti na skupinu velmi pozitivních je skupina respondentů rovněž atakující hranici 25%, kteří jsou této inovaci spíše pozitivně nakloněni a dovedou si za určitých podmínek představit, svou aktivní participaci na projektu. Negativní odpovědi lze porovnávat s negativními odpověďmi uvedenými v otázce V14, vypovídací hodnota však bude pouze informativní.

Nejmenší a zároveň nejvíce negativní názorovou skupinu tvoří pětina všech respondentů. Ti jednoznačně vyjadřují svou velkou skepsi k navrhovanému modelu spolupráce a bylo by na dalším šetření zjistit příčiny jejich názorového postoje. Jedním z možných vysvětlení je pak celková nemožnost zařazení jejich výrobků do uniformovaného řešení, protože jejich nabídka je více specifická a nelze ji jednoduše standardizovat.

Obrázek 19 - srovnání představy prosazení vstupu do katalogu ve vztahu k obratu 1



Zdroj: Autor

Při bližší interpretaci výsledků ve vztahu k obratu společnosti a ochotou zařadit portfolio do sdíleného katalogu lze spatřit jistou závislost. Společnosti s menším obratem jsou více nakloněny ke vstupu do katalogu než společnosti s větším obratem. Lze vyvozovat, že me-

zi obratem a ochotou společností přijmout nový distribuční kanál existuje souvislost. To může být dáno současnou tržní situací, kdy obratově velké společnosti jsou v pozici, kdy určují trendy trhu, mají silnou vyjednávací pozici a jejich ochota vstoupit do nové prostředí je limitována vnímáním možného ohrožení jejich dodávek ve vztahu k přímějším srovnáním s obratově menšími konkurenty.²⁸

10.3.2 Kompetence pro zařazení portfolia položek do katalogu ve vztahu k obratu

Ve druhé části²⁹ autor interpretuje zjištěné souvislosti mezi obratem organizace a silou respondentů prosadit zařazení části jejich portfolia do sdíleného katalogu položek v rámci jejich organizace.

Testovány byly proměnné V3 (Obrat společnosti) a V12 (Síla prosadit zařazení nabídky firmy do sdíleného katalogu), přičemž V3 byla zvolena jako proměnná nezávislá, dle které se kategorizovali odpovědi proměnné V12. Požadavky na statistický test byly následující:

- 1) Existence **dvou ordinálních proměnných**³⁰, respektování posloupné hierarchie odpovědí,
- 2) **Více, nežli dvě kategorie** nezávislé proměnné (4 kategorie obratu),
- 3) Potřeba zjištění **směru vztahu**.

Jako test byl tedy zvolen **Kruskal-Wallisův test analýzy rozptylu**. Podmínkami jeho užití jsou:

- 1) Závislá proměnná je buď intervalová, nebo ordinální,
- 2) Nezávislá proměnná má více než dvě kategorie nezávislých skupin,
- 3) Pozorování jsou nezávislá, tj. každý respondent se přiřadí pouze k jedné testované skupině.

²⁸ Autorův subjektivní názor

²⁹ Autor druhou část vypracoval ve spolupráci s datovým analytikem společnosti PROEBIZ

³⁰ Ordinální proměnné jsou odvozené od slovíčka *ordo* (řada či řád) a jsou to tedy takové proměnné, které můžeme podle nějakého klíče seřadit. Kromě operace, zda jednotka danou hodnotou oplývá či ne, tak můžeme hodnoty mezi sebou porovnávat. Klasickým případem je například úroveň vzdělání (základní < střední < vyšší < vysokoškolské). Podstatným omezením ordinálních proměnných je ale fakt, že rozdíly mezi jednotlivými úrovněmi nemohou být posuzovány jako stejné. Nemůžeme tak například říci, že rozdíl mezi prvním a třetím umístěným je větší, než rozdíl mezi třetím a čtvrtým (může to být pravda, ale nemusí). Díky řazení hodnot tak můžeme počítat například medián. (WIKISOFIA, 2018)

Dle podmínky 1. je závislá proměnná V12 ordinálního charakteru, nezávislá proměnná dle podmínky 2. má celkem čtyři skupiny respondentů a dle podmínky 3. se každý z dotazovaných přiřadil pouze k jedné z nich. **Podmínky testu byly tedy splněny.**

Výsledky statistického testu:

Nulová hypotéza byla formulována následovně: „*H0: Schopnost prosadit zařazení do sdíleného katalogu se bude lišit vzhledem k celkovému obratu společnosti.*“

Obrázek 20 - Npar Tests 1

NPar Tests					
Descriptive Statistics					
	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
Kompetence/síla prosadit zařazení nabídky do sdíleného katalogu	228	2,29	1,104	1	4
Obrat společnosti	231	2,74	1,150	1	4

Zdroj: Autor

Základní deskriptivní statistiky poskytují informace o průměru, směrodatné odchylce, maximu a minimu odpovědí. Počet odpovědí (N) se liší s ohledem na ochotu respondentů odpovědět na otázku v dotazníku. Veličinou „*Mean*“ je popsána průměrná odpověď respondentů, kdy v případě logiky kódování otázky V12, spíše disponují silou prosadit zařazení nabídky do sdíleného katalogu. V případě V3 je průměrnou obratovou kategorií obrat od 10 mil. Kč až po 100 mil Kč. Zbylé statistiky nemají přílišnou vypovídající hodnotu.

Obrázek 21 - ověření plošné aplikovatelnosti výsledků 1

Test Statistics ^{a,b}				Kompetence/ síla prosadit zařazení nabídky do sdíleného katalogu
Chi-Square				8,064
df				3
Asymp. Sig.				,045
Monte Carlo Sig.	Sig.			,051 ^c
	95% Confidence Interval	Lower Bound		,007
		Upper Bound		,094

a. Kruskal Wallis Test
b. Grouping Variable: Obrat společnosti
c. Based on 99 sampled tables with starting seed 1314643744.

Zdroj: Autor

Před samotnou interpretací testu je třeba zhodnotit jeho plošnou aplikovatelnost. Dle signifikance testu Asymp. Sig. = 4,5 % < 5 %, operující s 95ti% intervalem konfidence, **je výsledek statisticky významný** a lze jej tedy vztáhnout na plošnou aplikaci.

Obrázek 22 - Kruskal-Wallis Test 1

Kruskal-Wallis Test			
Ranks			
	Obrat společnosti	N	Mean Rank
Kompetence/síla prosadit zařazení nabídky do sdíleného katalogu	Do 10 mil Kč (€ 400 000,-)	43	98,33
	Do 50 mil Kč (€ 2 000 000,-)	59	100,51
	Do 100 mil Kč (€ 4 000 000,-)	38	125,18
	Nad 100 mil Kč (nad € 4 000 000,-)	84	122,44
	Total	224	

Zdroj: Autor

Kruskall-Wallisovým testem byly ověřeny odpovědi **224 respondentů**. Ze sloupce Mean Rank můžeme vyčíst, že největší vliv na kompetenci prosadit zařazení nabídky do sdílené-

ho katalogu má rostoucí obrat společnosti, konkrétně obrat do 100 mil Kč má největší vliv na růst průměrné hodnoty výsledků proměnné V12.

Kompetence se odvíjí od míry obratu, byla tedy potvrzena hypotéza H0: „Schopnost prosadit zařazení do sdíleného eKatalogu se bude lišit vzhledem k celkovému obratu společnosti.“

Interpretace rostoucího obratu, který posiluje kompetence pracovníků prosadit nabídku do sdílených katalogů, by však byla chybná! Síla prosadit zařazení do katalogu vychází z logiky kódování dat, kdy 1 = Ano a 4 = Ne, to znamená, že vyšší průměr V12 bude horším výsledkem. **Z toho vyplývá, že obrat firmy 50 - 100 mil Kč je největším důvodem, proč prosazení do katalogu není možné.**

Korelace

Pro ověření závislosti proměnných byly provedeny korelace. V3 a V12 jsou ordinální proměnné, a tudíž lze aplikovat „Spearmanův korelační test“, který určuje nejenom korelaci, její sílu, ale taky její směr. Korelace je, stejně jako v předchozím testování, „one-tailed“ a očekáváme tedy kladný, nebo záporný vztah.

Nulová hypotéza je formulována následovně: „H0: Neexistují rozdíly v kompetenci prosadit zařazení nabídky do sdíleného katalogu vzhledem k obratu firmy.“

Obrázek 23 - korelace 1

Nonparametric Correlations				
Correlations				
			Obrat společnosti	Kompetence/síla prosadit zařazení nabídky do sdíleného katalogu
Spearman's rho	Obrat společnosti	Correlation Coefficient	1,000	,169**
		Sig. (1-tailed)	.	,006
		N	231	224
	Kompetence/síla prosadit zařazení nabídky do sdíleného katalogu	Correlation Coefficient	,169**	1,000
		Sig. (1-tailed)	,006	.
		N	224	228

** . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

Zdroj: Autor

Signifikance testu (one-tailed) je 0,6 % < 5 %, korelace je statisticky významná a lze s ní dále pracovat. Korelační koeficient (Spearmanovo rho) je 0,169, **tudíž můžeme tvrdit, že**

korelace je velmi slabá a kladná. Vyvracíme hypotézu H0 a potvrzujeme hypotézu H1: „Existují rozdíly v kompetenci prosadit zařazení nabídky do sdíleného katalogu vzhledem k obratu firmy.“

Opět je třeba zdůraznit způsob kódování dat. Z testu vyplývá, že je korelace kladná a pokud bude růst hodnota odpověď V3, bude růst i hodnota odpovědi V12. V12 je však kódována inverzně, tj. rostoucí hodnota výsledků V12 představuje nižší kompetenci prosadit se do sdíleného katalogu.

Korelačním testem byly potvrzeny výsledky předchozího testování a navíc byly doplněny o sílu vztahu. **Když bude růst obrat společnosti, bude klesat kompetence prosadit zařazení nabídky do sdíleného katalogu.**

V rámci interpretace závěrem můžeme spekulovat, zdali vyšší administrativní zátěž, firemní procesní směrnice, mnohdy platné napříč divizemi a státy, a celková strnulost zaměstnanecké hierarchie nejsou důvodem, proč se zaměstnanci firem s vyšším obratem cítí být bezmocní v oblasti prosazení inovací. Jak výsledky testování naznačují, existuje souvislost, leč velmi slabá, mezi obratem firmy a kompetencí zaměstnanců prosadit nabídku do sdíleného katalogu položek. Vidíme, že s rostoucím obratem kompetence klesá a nejvíce bezmocní se cítí zaměstnanci firem s obratem do 100 mil Kč³¹.

10.3.3 Ostatní výsledky šetření

Ve třetí části autor v rámci interpretace výsledků nastíní subjektivní úvahy, které by bylo možné dále zkoumat.

- 1) Dodavatelé hledají nové distribuční kanály napříč odvětvími. Vzhledem k individuální povaze každé organizace nelze uplatňovat členění v rámci ABC analýzy dle Pareta. Pro každou společnost může být významná jiná část nákupního koše, co se jeví jako „A“ komodita pro jednu společnost, může být označováno jako „C“ u společnosti jiné.

³¹ Obrat nad 50 mil, do 100 mil.

- 2) Drtivá většina respondentů má sídlo organizace v česko-slovenském tržním prostoru³², proto jsou výsledky a jejich interpretace primárně aplikovatelné pro tento tržní prostor.
- 3) Obrat společnosti má vliv na rozhodování o vstupu do sdíleného katalogu.
- 4) Téměř 70% respondentů uvádí, že svým klientům neumožňují objednávat zboží elektronickou formou přes různé druhy katalogů.
- 5) Téměř 60% respondentů uvedlo, že možnost objednávat přes elektronické katalogy neumožňuje ani na svých webových stránkách.
- 6) Pro stanovování strategie obchodního modelu nového produktu může být významný statistický údaj, kde více než 50% respondentů se svými odběrateli jednorázově dojedná dodavatelské podmínky, které se po dobu trvání kontraktu dále nemění.
- 7) Podobně, jako v předchozím bodě, je zajímavou informací, že přibližně 45% respondentů aktualizuje své ceny jedenkrát ročně, druhá největší skupina pak kvartálně.
- 8) Pro 65% odpovídajících je hranice pro minimální objednávku interním předpisem stanovena částkou 1000,- Kč (€ 40,-)
- 9) 46% odpovídajících uvedlo, že v případě dodávek mimo hranice státu, ve kterém působí, není doprava součástí nabízené ceny. Cena za dopravu je pak dopočítávána individuálně.
- 10) Velmi významná je informace o zájmu respondentů dodávat i mimo hranice česko-slovenského tržního prostoru.
- 11) O téměř rovnovážné situaci při úvahách zařazení části portfolia do sdíleného katalogu položek již bylo šířeji pojednáno.
- 12) O kompetencích prosadit zařazení organizace do sdíleného katalogu položek již bylo šířeji pojednáno.
- 13) Otázka č. 13 poskytla zajímavé inspirativní podněty o konkrétních funkcionalitách nového nástroje, za významnou vlastnost nového nástroje dodavatelé považují funkcionality:
 - Generování hotových objednávek s jasnou identifikací požadavku a odběratele

³² 98%

- Možnost vkládání vlastních položek s vlastní specifikací
- Možnost kombinovat více položek z nabídky dodavatele v rámci jedné objednávky
- Pouze přibližně jedna pětina respondentů by uvítala sdílené hodnocení kvality dodavatelů

14) Z celkového počtu 220 odpovědí 122 respondentů uvedlo, že katalog vnímají jako potenciálně nový distribuční kanál, který jim umožní přístup k novým odběratelům a tím napomůže dosáhnout navýšení zisku.

11 INTERPRETACE ZÍSKANÝCH DAT

Interpretace získaných dat je dvojího druhu a dohromady vytváří ucelenější obraz situace. V kvantitativním výzkumu popisují pohled nákupních odborníků na možnosti využívání nového nástroje pro nákup „C“ položek. Obraz je doložen pohledem potenciálních dodavatelů pro vstup do daného nástroje a ochotu participovat na takovém typu řešení komunikace v dodavatelsko-odběratelském vztahu.

11.1 Analýza současného stavu a potenciálu produktu

Současný stav projektu je ve fázi úvah o jeho realizaci a uvedení na trh. V otázce vývoje a konkrétního provedení existuje celá řada nevyřešených otázek. Jak výsledky analýzy této části práce napovídají, jedná se o inovativní řešení, které je svou podstatou teprve na počátku svého vývoje.

Ze získaných dat je patrné, že proklamované výhody automatizace a úspory transakčních nákladů v rámci dodavatelsko-odběratelských vztahů jsou zajímavé pro obě strany řetězce, tedy pro zadavatele i jejich potenciální dodavatele. Přestože v důsledku automatizace procesu dojde k modifikaci vztahu a vazeb mezi odběrateli a jejich dodavateli navzájem, katalogový nákup elektronickou formou se jeví jako možná budoucí forma spolupráce. Nástroj jako takový nevyklučuje zánik vybudovaných vztahů, online a offline komunikace mohou mezi sebou existovat paralelně. (CEE e-procurement Summit, 2017)

V případě realizace vhodného technického řešení a nastavení přijatelné obchodní politiky projektu má nástroj potenciál k dosažení navýšení zisku společnosti a odlišení se od konkurence na trhu poskytovatelů elektronický řešení v nákupu.

11.2 Grafické shrnutí praktické části

Obrázek 24 - grafické znázornění výsledků pomocí SWOT 1

	Pozitivní	Negativní/Škodlivé
INTERNÍ	Silné stránky	Slabé stránky
	STRENGTHS	WEAKNESSES
	1 Statistika, snadná kontrola nákupního budgetu	1
	2 Standardizovaná specifikace a kategorizace položek	2 Lidský faktor na straně uživatelů, skryté oponentní síly
	3 Aktuální tržní situace je nakloněna inovacím	3 Přístup managementu společnosti k investicím do inovací
	4 Dodavatelé stále hledají nové distribuční kanály	4 Nelze katalogizovat všechny položky
	5 Zjednodušení a zefektivnění procesu nákupu	5 Narušení tradičních vztahů a partnerství s dodavateli
	6 Zjednodušení komunikace požadavků interního zákazníka	6
7	7	
EXTERNÍ	Příležitosti	Hrozby
	OPPORTUNITIES	THREATS
	1	1
	2 Automatizace administrativních úkonů jako trendová záležitost	2 Nároky na stabilitu systému
	3 Sdílení dat a sdílená ekonomika je budoucností nejen nákupu	3 Nároky na uživatelskou přívětivost řešení
	4 Potenciál rozšíření nástroje do veřejného sektoru	4 Udržitelný kvalifikační systém dodavatelů
	5 Potenciál budoucí práce s "velkými daty"	5 Odpovědnost a dohled nad pomínkami plnění kontraktů
	6	6 Krátkodobá záležitost, nástroj bude odmítnut
7	7	

Zdroj: autor

11.3 Shrnutí praktické části

Z analýzy tržního prostředí PROEBIZ vyplývá, že organizace má předpoklady i potenciál pro vývoj nového produktu a jeho zařazení do nabídky poskytovaných služeb. Firma v rámci své obchodní strategie zvýší odlišnost poskytovaných služeb od nabídky konkurence a zvýší tím svou atraktivitu a loajalitu stávajícího portfolia klientů a zároveň se stane více atraktivní při získávání klientů nových.

Z kvalitativního šetření vyplynulo, že z pohledu nákupních týmu jsou inovace a zavádění prvků automatizace v řízení nákupu novým trendem, se kterým se většina společností povolna seznamuje. Potvrá ještě řádově desítky měsíců³³, než se tato novinka přetaví v trendovou záležitost uplatňovanou širokou škálou společností. Z dalších odpovědí vyplynulo několik inspirativních nápadů a možných úskalí, na které je vhodné pamatovat při vývoji vlastního technického řešení projektu.

³³ Autorův odhad

Z kvantitativního šetření vyplynulo zjištění, že obrat dodavatelské společnosti souvisí s jejich pravděpodobným zařazením nabídky do sdíleného katalogu, jak ve vztahu ochoty tyto položky do katalogu zařadit a přijmout novou formu komunikace, tak ve vztahu k síle respondentů tuto inovaci prosadit v rámci organizace. Z těchto výsledků a interpretace dalších výsledků dalších otázek lze vyvodit závěry, které lze uplatnit při tvorbě marketingové strategie při zavádění produktu na trh z pohledu dodavatelských subjektů.

PROJEKTOVÁ ČÁST

12 MARKETINGOVÉ STRATEGIE PROJEKTU

Hlavní úlohou každého marketingového oddělení je vyvolávat poptávku. Ovšem nejenom to. Součástí kompetencí marketingu je také stanovování strategií pro maximální penetraci trhu. V první části této sekce se autor věnuje tvorbě marketingových strategií pro uvedení nového produktu sdíleného katalogu položek na trh, druhá část se zaměřuje na vhodnost využití různých způsobů oslovení nových i stávajících zákazníků, poslední část autor věnuje propagaci.

V rámci marketingového mixu, definovaného jako 4P, byl popsán produkt³⁴ i cena³⁵. Další kapitoly budou akcentovat zbývající dvě části mixu, tedy místo³⁶, kde a jakým způsobem bude produkt prodáván a propagace³⁷, která při zavádění nového produktu na trh hraje klíčovou roli.

12.1 Tvorba marketingové strategie

Marketingový plán pro zavedení sdíleného katalogu položek PROEBIZ na trh je rozdělen do tří částí, kdy v první části budou stanoveny odhady, cíle prodeje a ekonomické cíle pro nejbližší období. Druhá část se zabývá cenotvorbou, distribuční strategií. Ve třetí části marketingového strategického plánu obsahuje rozvahu výhledu dlouhodobého prodeje, ziskové cíle a strategie marketingového mixu na delší období.

12.1.1 Charakteristika trhu

Cílový trh byl podrobněji vykreslen v analytické části této práce. Cílový trh představují střední a velké společnosti převážně výrobního zaměření, případně subjekty, které svým nákupním chováním v B2B segmentu nakupují ve velkém objemu a současně velkým počtu realizovaných transakcí, za takové subjekty můžeme mimo jiné označit banky nebo pojišťovny. V budoucích letech lze předpokládat, že inovativní pojetí nákupu katalogovou

³⁴ *product*

³⁵ *price*

³⁶ *place*

³⁷ *promotion*

formou bude umožněna také subjektům a institucím veřejné správy, jejichž nákup je limitován evropskou směrnicí nebo národními zákony o veřejných zakázkách³⁸.

Počátečním cílem firmy, je prodat v prvním roce fungování katalogu deset licencí pro odběratele převážně svým strategickým klientům a tím navýšit celkový obrat společnosti, současně také získat do katalogu alespoň jeden tisíc aktivních dodavatelů. Vzhledem k neexistenci dat, ze kterých by bylo možné vyvozovat tržní podíl, a doposud nestanovené přesné cenové politice autor tyto údaje vynechává. Cílem pro druhý rok, je obnovit všechny prodané licence z prvního roku a navýšit počet prodaných licencí o 100%, tedy o dalších deset uživatelů na straně odběratele a současně dalších tisíc dodavatelů v rámci československého tržního prostředí.

12.1.2 Distribuční strategie

Finální grafická podoba projektu prochází v rámci interních postupů společnosti schvalováním vedení společnosti, proto hovořit o možné podobě aplikace je v tuto chvíli předčasné. Při zavádění produktu v prvním roce budou ceny posazeny na hranici rentability vůči vynaloženým nákladům na vývoj. Cenová pobídka může napomoci snadnější adaptaci produktu do mixu využívaných produktů společnosti. Předpokládaná nejčastější forma prodeje, bude realizována formou osobního prodeje, za pomoci obchodních zástupců. Blíže o dalších distribučních kanálech autor pojednává v následující podkapitole.

Návrh marketingového rozpočtu projektu je blíže rozvržen v kapitole 12. 5. Lze však předpokládat, že značná část nákladů určených na marketingové aktivity projektu bude vynaložena na realizaci „eventů“, konferencí a jiných typech vzdělávacích akcí a workshopů pro nákupce, v menší míře pak pro dodavatelské společnosti. Pro oslovení dodavatelů se počítá spíše s telemarketingem. Blíže o propagaci autor pojednává v dalších kapitolách této části, konkrétně v podkapitole „propagace“.

12.1.3 Dlouhodobý výhled

Firma zamýšlí dosáhnout postupně maximálního tržního podílu mezi poskytovateli katalogové formy nákupu v B2B prostředí. V rámci analýzy konkurence nejsou doposud známé

³⁸ směrnice EU č. 24/2014, CZ: Zákon č. 134/2016 Sb., SK: Zákon č. 343/2015 Sb.

informace o ambicích některého z konkurentů vyvíjet vlastní řešení a mimo v tuto chvíli jediné známé substituční řešení v tomto segmentu neexistuje žádná konkurence. Původně nižší, zaváděcí cena bude postupně navyšována s navyšováním počtu uživatelů. Značná část utrženého zisku bude znovu reinvestována do dalšího vývoje produktu. Počítá se s dalším zapojením uživatelů do vývoje a dalšími inovačními požadavky vzniklými na základě prvních zkušeností a poznatků z trhu. Rozpočet na marketingovou propagaci zůstane neměnný, vzdělávání v nákupu a jeho trendech je dlouhodobý proces.

12.2 Strategie modrého oceánu

Autor identifikoval strategii modrého oceánu jako nejvíce příznačnou pro tržní postavení PROEBIZ vůči konkurenci ve vztahu k výše definovanému produktu sdíleného katalogu položek. Lze proto předpokládat, že PROEBIZ využije své postavení „tržního leadra“, a podaří se jí obsadit významnou část trhu, než „tržní vyzyvatelé“ a „následovatelé“ na tento nový trend zareagují. Pokud firma nepodcení „osvětové aktivity“, v rámci společností PROEBIZ preferovaného vztahového marketingu, její postavení je předurčeno k úspěchu.

12.3 Komunikační strategie

Oslovení potenciálních zákazníků je nesnadným úkolem. Jak bylo výše uvedeno, největší úsilí musí společnost vynaložit na vyvolání poptávky a zvýšení informovanosti trhu o novém produktu. V této podkapitole se autor zaměřuje na popis známých a vhodných alternativ ve vztahu a možnostem společnosti PROEBIZ.

12.3.1 Newsletter, interní databáze společnosti a PPC kampaně

Prvním ze způsobů jak informovat potenciální zákazníky o novém produktu je zaslání „newsletteru“ formou „direct emailu“ na interní databázi společnosti souběžně s umístěním informativních textů na webové stránky společnosti.

V rámci PROEBIZ autor rozlišuje dvě databáze s ohledem na výše definované dvě skupiny možných uživatelů. Informační aktivity vedené na obě cílové skupiny jsou vedeny paralelně. Na databázi klientů, uživatelů softwaru PROEBIZ bude zaslána informace akcentující výhody produktu z pohledu odběratele a na databázi sdíleného katalogu dodavatelů BASE PROEBIZ informace popisující důvody pro zařazení do katalogu z pohledu potenciálního dodavatele.

Souběžně s touto aktivitou specialisté nastaví kampaně pro vyhledávání na internetu³⁹ a vhodné sociální sítě.

Domnívám se, i vzhledem k neustále aktualizaci kontaktů v databázích, že se jedná o vhodný způsob prvotního kontaktu s potenciálními uživateli. Jako vhodnou formu komunikace považuji pozvání na vzdělávací workshop, kde jedním z témat bude práce s katalogy v nákupu. Celkově pak hodnotím navrženou strategii pro tyto kanály za ucelenou a komplexní.

12.3.2 Osobní prodej

Druhým a nejvíce preferovaným způsobem kontaktu je komunikace formou osobního kontaktu. Precizně zaškolený obchodní pracovník může zákazníkům poskytnout kvalitní transfer informací. Osobní prodej je považován za významný prodejní a informační nástroj pro komunikaci v B2B prostředí. Jeho zjevnou nevýhodou je však časová i finanční nákladnost, proto je významnou částí jeho příprava, zejména pak ve vhodném výběru subjektů. Na druhou stranu, mezi za jeho zjevné výhody se dá označit možnost přímého ovlivnění názorového postoje druhé strany. Za velmi vhodné autor považuje osobní prezentaci nástroje spojenou s pozváním na vzdělávací akci nekomerčního charakteru. Osobní prodej je vhodnou metodou pro komunikaci se zákazníky, kteří mohou katalog využívat v roli odběratele. Pro dodavatelskou část subjektů je vhodnější a hlavně efektivnější zvolit jiný způsob komunikace. Za nejvhodnější, autor považuje telemarketing.

12.3.3 Telemarketing

Komunikace prostřednictvím vyžaduje připravenost volajícího i vzhledem ke skutečnosti, že respondenty na druhé straně jsou zkušení manažeři nebo samotní jednatelé společností. Telefonická komunikace skýtá omezené možnosti pro informační, případně prodejní sdělení. Autor se domnívá, že nezbytným předpokladem pro úspěšné vedení telemarketingové kampaně je dostatečné vzdělání operátorů. Ze zkušenosti není pro komunikaci v oblasti působnosti PROEBIZ vhodné bazírovat na pevném „*callsriptu*“, ale je nezbytné klást důraz na pochopení produktu a jeho výhod v širším kontextu stejně jako zvládnání argumentačních námitek. Společnost PROEBIZ disponuje několika partnerskými „*callcentry*“, se

³⁹ *Google Adwords, Sklik, LinkedIn atp...*

kterými dlouhodobě spolupracuje, proto se autor domnívá, že dobře připravená telemarketingová kampaň je vhodnou volbou pro komunikaci s potenciálními dodavateli. Pro komunikaci s nákupními týmy je tento typ komunikace velmi nevhodný.

12.3.4 Event marketing

Za nejdůležitější komunikační kanál v rámci synergie výše zmíněných postupů autor považuje „*event marketing*“, tedy pořádání různých vzdělávacích akcí a workshopů s odborným zaměřením na problematiku B2B nákupu. Tento způsob komunikace patří dlouhodobě do hojně využívaných komunikačních strategií společnosti PROEBIZ, která se mimo jiné stylizovala do role „*jakéhosi moderátora*“, který vytváří platformy a umožňuje tak sdílení informací mezi pracovníky nákupu navzájem. PROEBIZ je dlouhodobě vnímán jako záruka kvalitního programu. Zásadní myšlenkou koncepce pořádaných akcí pod hlavičkou PROEBIZ je odklonění se od přímé propagace produktu, ale akcentace odborného zaměření programu a zajištění kvalitních „*speakerů*“, s praktickou zkušeností k přednášenému tématu. Tento způsob komunikace autor považuje za nejvíce přitažlivý, přestože je časově i finančně nejvíce nákladný. Na druhou stranu, obchodní schůzka vedená s cílem pozvat pracovníka nákupu na vzdělávací akci v oboru usnadňuje další komunikaci a komunikace v místě akce velmi napomáhá utužování vztahů, což je jedním z hlavních pilířů koncepce vztahového marketingu, kterou PROEBIZ dlouhodobě aplikuje. Tento způsob komunikace je vhodný s potenciálními uživateli v pozici odběratele, podobný typ „*eventu*“ zaměřený pro dodavatele autor z vlastní zkušenosti považuje za spíše nevhodný.

12.4 Propagace

Vzhledem k výhodám a nevýhodám v teoretické části této práce uvedených strategií a v tuto chvíli neznámému stavu vývoje a jeho nákladovosti autor nepovažuje za vhodné se vyjadřovat o vhodnosti těchto postupů.

Se zřetelem na specifické podmínky tržního prostředí působnosti PROEBIZ, autor považuje za vhodný nástroj propagace nad rámec výše uvedených forem komunikace zviditelnování značky za pomoci vhodně uveřejněných PR článků ve vybraných periodikách. Je obtížné vhodně namíxovat informační sdělení článku tak, aby si udrželo odborný podtext, bylo čtivé pro běžného čtenáře, informovalo v pozitivním duchu o společensky prospěš-

ných aktivitách vykonaných v souvislosti se značkou PROEBIZ⁴⁰ a ještě aby toto všechno zapadalo do kontextu událostí v čase publikování článku.

Nad rámec výše uvedených způsobů propagace považuje autor další možnosti za vyčerpaná. Propagace na veletrzích, v celostátním televizním vysílání nebo v rádiu s velkou pravděpodobností nezasahuje cílovou skupinu a její realizace je velmi nákladná. Avšak vymyslet a namíxovat vhodný komunikační mix i v ryze specifických podmínkách, patří mezi úlohy marketingu, se kterými se marketingové oddělení musí efektivně vypořádat.

12.5 Návrh marketingového rozpočtu projektu

Rozpočet na navrhované aktivity není příliš nákladný. Důvodem je předpoklad, že nový produkt/projekt v počáteční fázi uvedení na trh nebude vykazovat žádné zisky. Proto autor v rámci navrhovaného rozpočtu upřednostňuje opatření, která při vynaložení minimálních finančních prostředků mají potenciál dosahovat maximálních efektů.

Přípravu samostatné **webové stránky** potřebné k propagaci a realizaci PPC kampaní autor vyčísluje na náklad 5000,- Kč. Tato částka v sobě zahrnuje vynaložený čas „copywritera“, grafika stránky, projektového manažera, správce webu a schvalovatele finální podoby webu z řad managementu společnosti.

PPC kampaň a její realizaci, která v sobě zahrnuje AdWords, Sklik pro dvě země autor odhaduje dle dostupných ceníků služeb na 20.000,- Kč. K částce autor připočítává náklady za CPC a CPM kampaň vedené pro sociální síť LinkedIn. Rozpočet celoroční kampaň autor doporučuje stanovit souhrnně na částku 10.000,- Kč.

Newslettery autor doporučuje zasílat v kvartálních intervalech, interní cena jedné rozesílky včetně přípravy byla stanovena na 500,- Kč, tedy celková cena za rok činí 2000,- Kč.

Přípravu a **realizaci eventů**, autor do rozpočtu nezahrnuje. Akce realizované pod hlavičkou PROEBIZ jsou vždy a úspěšně uskutečněny tak, aby při nejhorším scénáři pokryly náklady spojené s akcí. Často se stává, že rozpočet jednotlivých akcí po finálním odečtení nákladů je mírně přebytkový.

⁴⁰ např. vydařený nákup městského úřadu při agregovaném nákupu elektřiny pro občany města, kde došlo k znatelným úsporám díky využití eAukcí nebo pořádání konference eBF, která zvyšuje prestiž města a povědomí o něm atp...

Stejně jako náklady spojené s „eventy“, **osobní prodej** autor nedoporučuje zahrnout do rozpočtu. Důvodů proto uvádí hned několik. Hlavním argumentem je skutečnost, že společnost takřka na denní bázi realizuje osobní obchodní schůzky obchodníků s klienty nebo potenciálními klienty. V praxi to pak znamená, že téma sdíleného nákupního katalogu je jen jedním z dalších témat k hovoru, které by se bez ohledu na existenci katalogu, tak či tak, uskutečnily. Druhým zásadním argumentem je pak metodika výpočtu ceny za jednu schůzku. Vzhledem k obchodnímu modelu aplikovaným společností PROEBIZ, nelze určit, která schůzka byla realizována výhradně za účelem obchodního dialogu na téma sdílený nákupní katalog.

Poslední rozpočtovou položkou, kterou lze započítávat do celkového marketingového rozpočtu, jsou pak náklady na telemarketingové kampaně, které budou vedeny v rámci komunikace s potenciálními dodavateli. Vzhledem k dlouhodobému partnerství s několika partnerskými „callcentry“, navzdory obecnému faktu, že telefonní kampaň stojí odhadem 40000- Kč měsíčně, je ve vyjednávacích možnostech PROEBIZ dohodnout plně provizní systém, po vzoru již fungujících projektů. Výhodou takového modelu spolupráce je přenesení plné odpovědnosti za obchodní výsledky na partnerské „callcentrum“. To tak zajistí vzdělávání operátorů i veškeré náklady spojené s kampaní, včetně finálního vyladění prodejní strategie, která pouze respektuje nastíněné kontury záměru. Nevýhodou však je, že tento model je zavedené fázi životního cyklu produktu nepoměrně dražší, protože dohodnutý provizní systém, zůstává zpravidla neměnný. Z tohoto důvodu, nebudou náklady na telemarketing započítány do marketingových nákladů projektu. Kapacitně jsou partnerská „callcentra“ obsloužit plnohodnotně 500 až 1000 kontaktů měsíčně s tím, že se nejedná o jednorázové hovory, ale o sérii hovorů, následných navazujících hovorů a hovorů vedoucích k rozhodnutí.

Souhrnně tedy:

- Webové stránky - 5000,- Kč
- PPC kampaň - 20 000,- Kč
- Kampaň LinkedIn - 10 000,- Kč
- Newslettery - 2000,- Kč

Celkové náklady na kampaň jsou tedy vyčísleny **na 37 000,- Kč za první rok.**

Vedení celé kampaně bude přiřazeno do kompetence jednoho pracovníka oddělení marketingu. Kontrolní mechanismy autor navrhuje vést standardním způsobem. Tedy průběžná

analýza stavu webových stránek a výsledků dílčích kampaní a newsletterové rozesílky za pomoci nástroje Google Analytics. Na základě dosahovaných výsledků lze kampaně přizpůsobovat. Flexibilita nastavení patří mezi nesporné výhody online marketingu. Eventové aktivity a výsledky telemarketingových kampaní budou řešeny individuálně, protože do rozpočtu kampaně nezasahují žádnou nákladovou položkou.

13 PROJEKT SDÍLENÉHO KATALOGU POLOŽEK

V projektové části této práce autor vymezí logickou konstrukci návrhu a fungování projektu sdíleného katalogu položek pro B2B prostředí.

- **Po technické stránce**, vývoj, testování, možnosti propojení s externími sw...
- **Po obsahové stránce**, členění a kvalifikace dodavatelů, řazení a filtrování položek, objednávkový systém...
- **Po obchodní stránce**, model prodeje zadavatelům, dodavatelům, doplňkové moduly ke koupi...
- **Po marketingové stránce**, umístění nového produktu na trh, komunikace a rozpočet

Cílem této části práce je zpracování vývojových etap vzniku nového produktu a možností jeho zavedení na trh s důrazem na komunikaci. S ohledem na obchodní záměr a využívání know-how společnosti PROEBIZ, budou jednotlivé části popisovány spíše v obecné rovině.

13.1 Technické vymezení projektu

Návrh vývoje nové aplikace je pojat „*tradičním způsobem*“ plánování projektu. Je nutné poznamenat, že v rámci vývoje každého projektu prochází vývoj agilním procesem. Ten je založen na průběžném upřesňování cíle projektu a přizpůsobování dílčích priorit díky interakci s budoucím zákazníkem či s uživateli projektu. Zapojení budoucích zákazníků do vývoje nové aplikace s sebou kromě nutnosti přizpůsobovat vývoj aktuálním požadavkům, přináší také inspirativní nápady a možnost odladění uživatelských nepřívětivostí v počátku projektu. Agilní přístup je vhodný pro takové projekty, kde dochází k vývoji produktu, tedy tehdy, když nelze dopředu kvalitně popsat a naplánovat celý proces do nejmenších detailů. Při vývoji sdíleného katalogu položek se počítá s agilním přístupem a interakcí se zákazníkem během vývoje. (CUDLÍN⁴¹, 2018)

⁴¹ Projektový manažer PROEBIZ

13.2 Návrh vývojových etap projektu

13.2.1 Příprava projektu

Při přípravě projektu, případně jeho naplánování je nutné určit velikost výstupu projektu IS/ICT. Pro odhad velikosti nákladů spojených s vývojem aplikace bude pravděpodobně využito metody COCOMO. Do výpočtu nákladů na aplikaci budou v souladu s metodikou zahrnuty automatické i neautomatické procesy. Prvním krokem ke stanovení odhadu nákladů je vypracování strukturované analýzy. Odhad COCOMO vychází z detailní znalosti velikosti zdrojového kódu⁴² projektu, který se skládá s dílčích entit ve vzájemném provázání vykreslených do procesní mapy. Protože se realizace projektu nachází ve fázi prvotních úvah fungování, rozpočtová část návrhu projektu související s vývojem aplikace nebude uvedena.

Analýza situace na trhu

V rámci provedené analýzy je možné konstatovat, že trh poskytuje potenciál pro zavedení nového nástroje, který by řešil potřeby odběratelů a jejich dodavatelů, zejména pak poptávky po automatizaci některých nákupních úkonů a snížení transakčních nákladů.

Iniciace

Zahájení projektu je spojeno s ustanovením procesu, vymezením rolí a přidělením kompetencí k jednotlivým rolím. Poslední částí je přiřazení konkrétních pracovníků, kteří se na projektu budou podílet, k jednotlivým rolím.

Cíle projektu

Stanoveným cílem projektu je vývoj nového nákupního nástroje, sdíleného katalogu položek pro B2B prostředí, který bude možné umístit na trh a dosahovat jeho prostřednictvím zisk.

Základní koncepce

Základní koncepcí fungování katalogu je vytvoření virtuálního prostředí pro uskutečňování obchodních transakcí. Na straně nabídky budou dodavatelé, kterým bude umožněno vklá-

⁴² *Odhady jsou vytyčovány odborníky, vzhledem k významné absenci jakýchkoli konkrétnějších námětů na fungování aplikace, nelze a je předčasné tyto kalkulace zpracovávat.*

dat data o poskytovaných produktech svého portfolia. Na straně poptávky budou stát odběratelé, kteří si z dané nabídky mohou vybírat. Katalog sám bude umět generovat objednávky na základě vzniklých požadavků, monitorovat průběh transakce, poskytovat statistické údaje a umět predikovat budoucí vývoj na základě analýzy získaných dat.

Studie proveditelnosti

Studie proveditelnosti bude vyhotovena projektovým manažerem ve fázi prvotního schválení záměru realizace projektu. Konkrétní zaměření studie je uvedeno v teoretickém rámci této práce, její aplikace do praxe bude provedena takřka v nezměněné podobě.

Analýza rizik

Kvalitní analýza rizik umožní předpokládat možné vzniklé komplikace, jaká možná rizika připadají v úvahu, jejich pravděpodobnost výskytu a míru negativního dopadu na průběh realizace projektu. Výčet rizik není nikdy konečný, je vhodné rizika průběžně doplňovat. (CUDLÍN⁴³, 2018) V rámci všech projektů PROEBIZ jsou vždy při plánování zohledňována tato rizika:

- **Technická rizika**, způsobená například odhalením chyb v projektové dokumentaci, dodatečné změny požadavků zákazníka, navýšení cen na straně vstupů atp...
- **Finanční rizika**, způsobená například předčasným vyčerpáním stanoveného budgetu atp...
- **Právní rizika**, způsobená přehlédnutím právních pokynů spojených s provozem projektu (např. GDPR), stanovení smluvních podmínek provozu atp...
- **Provozní rizika**, způsobená například nedostatečnou poptávkou po službách projektu, zajištění dostatečného počtu pracovníků podpory, nenaplnění partnerských nebo dodavatelsko-odběratelských závazků atd...

Návrh, tvorba, plánování

Principy tvorby návrhu a plánování jsou uvedeny v teoretickém rámci této práce, jejich aplikace do praxe bude provedena ve velmi podobném duchu.

⁴³ *Projektový manažer PROEBIZ*

Popis cílové skupiny

Cílovou skupinou uživatelů lze rozdělit na dvě skupiny.

- Odběratelé
- Dodavatelé

Zapojení a motivace cílové skupiny

Ve fázi vývoje budou v první řadě osloveni dlouhodobí uživatelé nástroje PROEBIZ s potenciálem využívání sdíleného katalogu za účelem zapojení se do procesu vývoje. V pozdější fázi budou osloveni vybraní dodavatelé pro své uživatelské připomínky z jejich úhlu pohledu.

Motivací cílové skupiny pro participaci na vývoji může být upravení některých procesních prvků nástroje přímo na míru, dle požadavků. Úskalím tohoto přístupu pak může být přemíra požadavků nebo jejich komplikovanost pro celkovou uživatelskou přívětivost.

Přínos pro cílovou skupinu

V případě dosažení jednoduchého, stabilního a funkčního nástroje získají obě strany uživatelů možnost na snížení transakčních nákladů. Projekt má ambici stát se efektivním a praktickým nástrojem v rámci komunikace v dodavatelsko-odběratelském prostředí.

Vazby na jiné projekty

V rámci projektu v prostředí PROEBIZ se neočekává přílišná odlišnost od v teoretickém rámci práce uvedeného scénáře. Předpokladem je, že bude ustanoven užší organizační tým projektu, který bude mít na starosti vlastní chod a fungování projektu, mediační roli mezi uživatelským zadáním a programátorským vývojovým týmem a bude vykonávat všechny úkony nutné v souvislosti s plněním postupných cílů projektu. Tato užší skupina bude průběžně doplňována o konzultační odborníky z jiných částí společnosti v návaznosti na řešení dílčích cílů. Úkolem konzultačních odborníků bude oponovat navrhovaná zadání, přinášet návrhy inovací a funkcionalit a tlumočit požadavky externích klientů zapojených do vývoje, zjednodušeně řečeno, tlumočit požadavky „*byznysu*“.

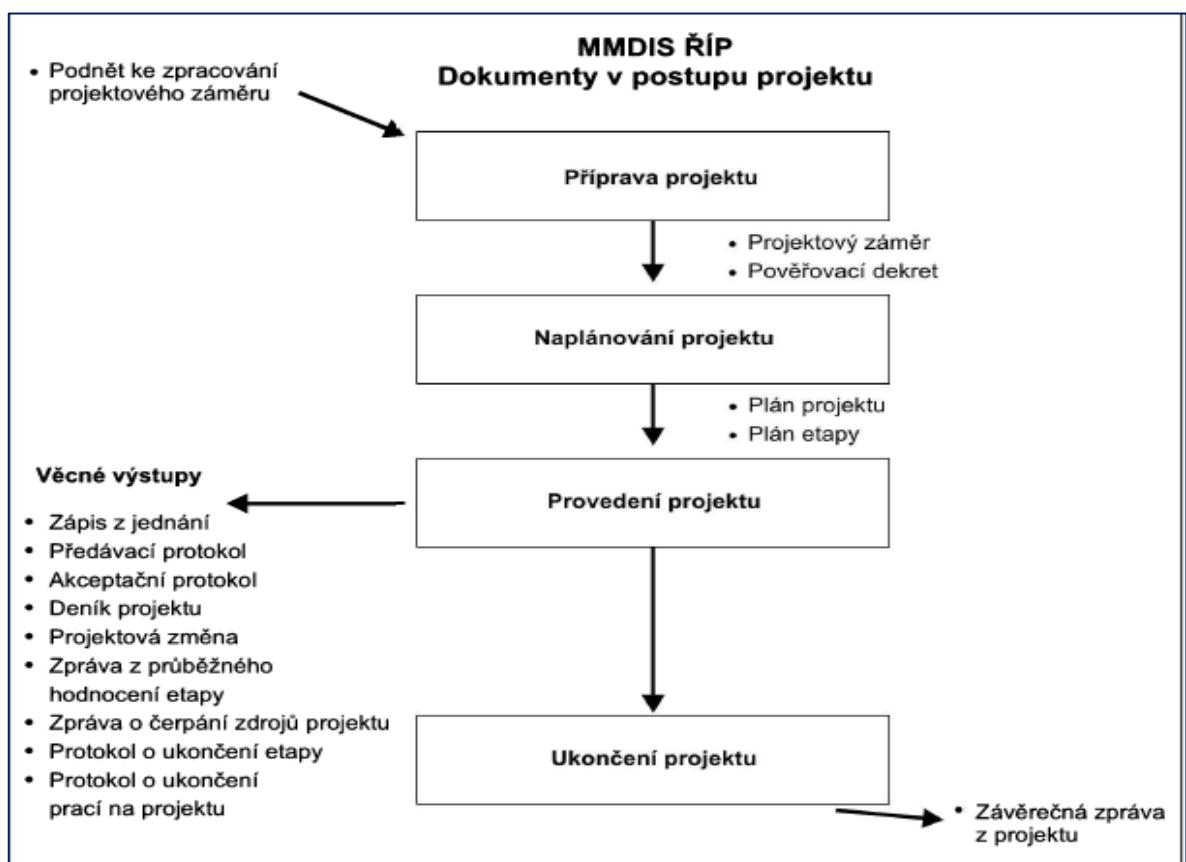
Vnitřní postupy řízení a organizace a vnitřní kontrolní systém

V rámci projektu bude ustanoven manažer projektu, který bude zodpovědný za veškerý chod a fungování projektu a bude přijímat rozhodnutí v situacích, kdy to bude zapotřebí, zejména pak v otázkách architektonických řešení projektu.

Projektový manažer si vybere členy svého nejužšího organizačního týmu, ostatní členové projektu jsou dosazeni vedením společnosti podle možností organizace. V rámci PROEBIZ se předpokládá, že interní procesy a postupy budou stanoveny v souladu s jedním ze tří základních koncepcí managementu jakosti definovanými ISO normami.

Projektový manažer stanoví strukturu řídicích dokumentů, obsahující informace o jednotlivých parametrech projektu, hodnocení postupu prací atp. Autor navrhuje převzetí struktury projektové dokumentace dle schématu, vykresleném v obrázku 20.

Obrázek 25 - návrh dokumentace projektu 1



Zdroj: BRUCKNER, 2012

Lokalizace

Projekt bude realizován v prostorech společnosti PROEBIZ. V rámci projektu je však plánováno s možností zadání části vývojových prací externím dodavatelům.

Konkrétní návrhy klíčových marketingových aktivit

Tyto aktivity, související se zaváděním produktu na trh jsou více rozepsány v předchozí samostatné kapitole této části.

Harmonogram a postup projektu

Odhadovaný začátek projektu předběžně stanoven na srpen roku 2018 s odhadovaným koncovým datem vývoje srpen 2019.

Následující etapou je etablování aplikace mezi řádné produkty portfolia, které se následně řídí zavedeným procesem pro údržbu a dodatečný vývoj aplikace. Odhadované datum ukončení této etapy projektu je stanoveno na konec roku 2019.

Plánování zdrojů a nákladů

V souladu s provedenou studií proveditelnosti se blíže vyspecifikují zdroje a upřesní odhadované náklady na vývoj projektu. Je v kompetenci projektového manažera dohlížet na plnění dílčích úkolů v souladu s poskytnutými zdroji pro celý projekt. Výši budgetu stanovuje vedení společnosti. V rámci projektu sdíleného katalogu položek PROEBIZ při plánování nákladů projektový tým sleduje dvě linie:

- Rozpočet projektu podle aktivit
- Plánovaný výnos a bod zlomu

13.3 REALIZACE

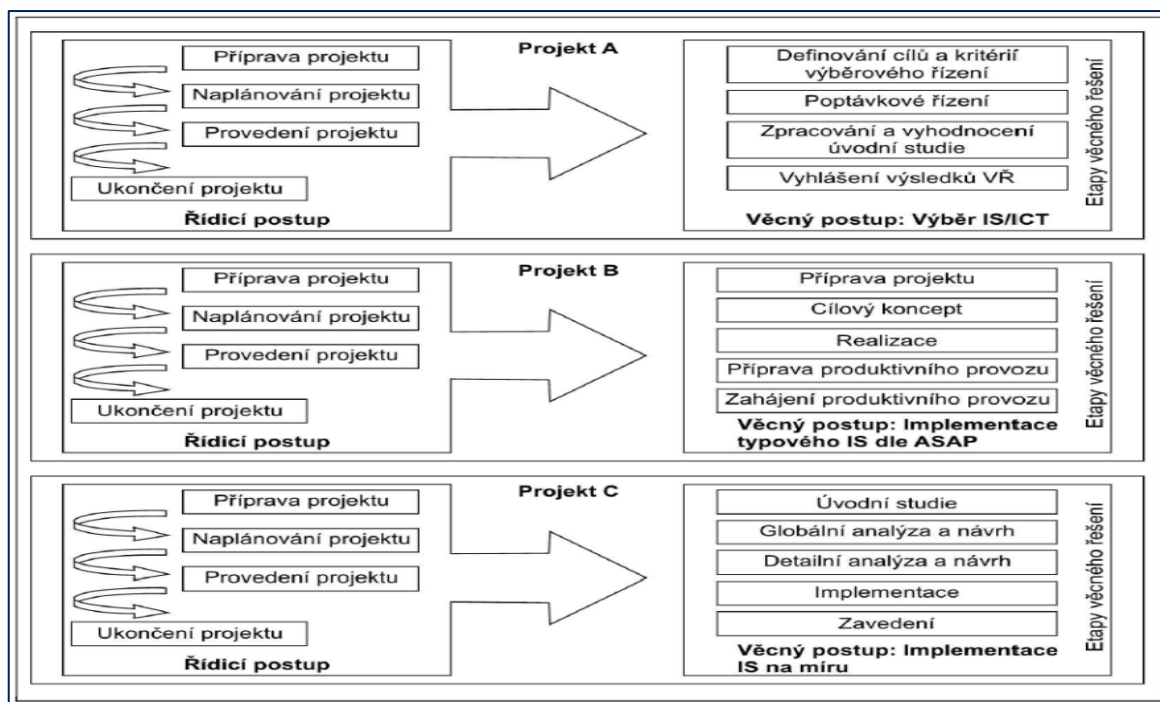
Realizace projektu začíná přijetím a schválením projektu a zahájením přípravných prací na projektu. Návrh realizace projektu vytyčuje tři etapy:

- Příprava projektu
- Naplánování projektu
- Provedení projektu

Proces postupu dle harmonogramu

Plán a harmonogram projektu je zpracován manažerem projektu, následně předložen ke schválení vedení společnosti. Po schválení projektu je manažer projektu zodpovědný za jeho realizaci.

Obrázek 26 - řízení a etapy věcného řízení projektu 1



Zdroj: BRUCKNER, 2012

Využité nástroje a technologie

Pro evidenci úkolů, jejich rozdělení v rámci projektu, hlídání termínů a přiřazování odpovědnosti za jednotlivé dílčí úkoly bude využíván vlastní, interní systém určený pro sběr požadavků v kombinaci s nástrojem „Redmine“.

Výběr programovacího jazyka pro projekt spadá do kompetencí projektového manažera, který ve spolupráci s přiřazenými developery vybere nejvhodnější variantu. Za pravděpodobné je možné označit výběr jazyka „Symfony pro PHP“, v kombinaci s jazyky určenými pro webové technologie, především tedy „JavaScriptu“ nebo jeho rozšíření „jQuery“, a nadstavbovými technologiemi „Angular.js“ nebo „Boorstrap“.

13.4 CONTROLING, MONITORING A REPORTING

Pro úspěch projektu je nezbytná kontinuální zpětná vazba a vyhodnocování dílčích úkonů, testování dokončených vývojových etap a hlídání stanoveného rozpočtu.

V rámci kontrolních mechanismů v souladu s vydefinovanými procesy a postupy je významná testovací fáze a práce testerů. Jejich hlavní úlohou je odladění chyb, které je nezbytné pro nasazení do produkční verze. Klíčovou roli v procesu testování hraje precizní

zapisování chyb i jejich kauzalitu do dokumentace a celková důsledná činnost testerů po celou dobu testování. V rámci testování při zavádění nových funkcionalit do katalogu položek PROEBIZ rozlišujeme tři typy testů:

- Testování nově přidané funkcionality v rámci všech souvislostí, na které má vliv.
- Testování nové funkcionality v rámci celého bloku, do kterého byla implementována.
- Kompletní testování celé aplikace a všech funkcionalit a jejich kombinací před nahrazením na produkční verzi systému.

Projektový manažer průběžně informuje vedení, případně obchodní sekci společnosti o dosahování vytyčených cílů a etap.

13.5 UKONČENÍ PROJEKTU

Ukončením projektu sdíleného katalogu položek PROEBIZ se rozumí jeho stále začlenění do portfolia poskytovaných služeb PROEBIZ s odhadovaným termínem konce roku 2019.

Post-projektová fáze

V této závěrečné etapě projektu se jedná hlavně o předání projektu s veškerou dokumentací z vývojového týmu do týmu, který se stará o další provoz a údržbu již existujících aplikací. Tento proces lze rozdělit na dva paralelní úkony:

- Zajištěním stability projektu se rozumí předání dokumentace a seznámení se programátorů a dalších pracovníků vývoje s aplikací a jeho zařazení do interních procesů údržby a provozu systému.
- Podporou zákazníkům se rozumí zajištění zaškolení a seznámení se s aplikací pracovníky podpory a obchodní částí společnosti, tvorba manuálů a marketingových materiálů k podpoře prodeje.

13.6 Obsahové vymezení projektu

V této části bude uveden základní princip fungování sdíleného katalogu položek z pohledu možných uživatelů. Hlavním požadavkem při vývoji nové aplikace po uživatelské stránce, je především jeho uživatelská přívětivost a jednoduchost řešení. Tyto vlastnosti jsou charakteristické pro všechny softwary z vývojové dílny PROEBIZ.

13.6.1 Uživatel na straně odběratele

Uživatel na straně odběratele je možné rozlišovat dvojího druhu.

- Koncový uživatel, z pohledu nákupu klienta, interní zákazník
- Uživatel pracující v oddělení nákupu

Pohled interního zákazníka na straně odběratele

Rozhraní pro tento typ uživatelů musí být z principu věci co nejjednodušší a intuitivní. Po vizuální stránce koncepčního řešení se bude jednat v podstatě o eshop. Uživatel si tam snadno v omezeném režimu najde, dle přidělených kompetencí⁴⁴, potřebný výrobek a pohodlně objedná. Při tomto typu zobrazení hrají klíčovou roli funkcionality přehledného filtrování, vyhledávání položek a zobrazování jejich vlastností, včetně možnosti zobrazení příložených obrázků.

Pohled uživatele nákupního oddělení na straně odběratele

Z pohledu pracovníka nákupu na straně odběratele, půjde o sofistikovanější zobrazení, v porovnání se zobrazením pro jeho interního zákazníka. Půjde především o uživatelsky přívětivé seřazení těchto funkcionalit:

- Filtrování
- Vyhledávání položek
- Možnost specifikace vlastní položky a jejího zařazení do katalogu
- Vytváření vlastních sub-katalogů a jejich zpřístupnění dodavatelům
- Označení „kvalifikovaných dodavatelů“⁴⁵
- Možnost definovat požadavky pro kvalifikaci dodavatele, struktury datového uložení
- Vytvoření a editace vlastního kategorizačního stromu položek
- Správa portfolia dodavatelů
- Nastavení oprávnění stromu uživatelů
- Možnost vyhlášení „minitendru“⁴⁶

⁴⁴ Omezený přístup, resp. rozsah přístupu definuje nákupní oddělení, stejně jako oprávnění nákupu dané položky nebo kategorie položek případně maximální možný budget na oddělení, uživatele atp...

⁴⁵ Kvalifikovaný dodavatel = ostatním pracovníkům v rámci organizace je umožněno od něj objednávat z eshopu

- Statistický modul, přehled nad objednávkami v rámci organizace

13.6.2 Uživatel na straně dodavatele

Pro uživatele na straně dodavatele půjde především o uživatelské a intuitivní zobrazení přehledu jeho nabízených položek a možnost editace dodavatelských podmínek.

- Přidání položky do nabídky a jejich aktualizace
- Nastavení dodavatelských podmínek⁴⁷
- Správu objednávek
- Správu dokumentů
- Správu přístupů a uživatelských oprávnění v rámci organizace

13.6.3 Uživatel na straně poskytovatele

Na straně poskytovatele proti výše vyjmenovaným funkcionalitám bude nutné přidat ještě následující funkcionality:

- Správa sdíleného katalogu položek
- Správa veškerých interních katalogů uživatelů
- Správa veškerých uživatelských oprávnění
- Správa veškerých objednávek v rámci systému

13.7 Obchodní strategie projektu

Pro PROEBIZ je důležité před uvedením výrobku na trh vymežit:

- Obchodní podmínky spolupráce
- Cenu za poskytovanou službu
- Obchodní model spolupráce s odběrateli
- Obchodní model spolupráce s dodavateli

⁴⁶ Výzvy na aktualizaci cenových nabídek do určitého termínu

⁴⁷ Termíny dodání, vložení kvalifikačních dokumentů k odběratelskému subjektu, nastavení NUTS pro dodávky, stanovení hranice pro minimální/maximální objednávku, specifikace položky, specifikace balení

13.7.1 Obchodní podmínky spolupráce

Při sestavování obchodních podmínek je potřebné zvážit veškeré finanční, tak i právní závazky plynoucí z charakteru poskytované služby. Důležité je předvídat a stanovit přesná pravidla obchodního vztahu realizovaného pomocí poskytované služby, aby v budoucnu nemohlo docházet k nedorozuměním s možnými právními nebo finančními důsledky.

Obchodní podmínky musí obsahovat:

- Úvodní ustanovení, kde jsou vymezena práva a povinnosti zúčastněných stran.
- Společná ustanovení, týkající se vymezení pojmů, identifikací zúčastněných stran, pravidla pro komunikaci, podmínky pro registraci a zařazení do katalogu, souhlas se zpracováním osobních údajů ve vztahu k GDPR atd...
- Obchodní ustanovení⁴⁸, kde je precizně popsán celý mechanismus vedoucí k objednávce včetně vymezení odpovědnosti jednotlivých stran v daném procesu. Kdo a za jakých podmínek může objednávat, jakým způsobem probíhá platba za dodané zboží mezi odběratelem a dodavatelem, jakým způsobem probíhá dodávka zboží a její potvrzení v systému atp...
- Závěrečná ustanovení, s odkazem na obchodní zákoník, který upravuje smluvní vztahy a spory v podmínkách blíže neurčené.

13.7.2 Cena za poskytovanou službu

Důležitou součástí je cenotvorba a vymezení obchodního modelu spolupráce pro každou zúčastněnou stranu zvláště. Jiné podmínky platí pro odběratele a jiné pro dodavatele.

Stanovení správné cenové relace hraje klíčovou roli při vnímání hodnoty služby na straně zákazníků. V aktuální situaci, kdy společnost zvažuje zavedení produktu/služby na trh navrhuji mít co nejvíce variabilní cenovou politiku.

Při cenotvorbě musí organizace zvažovat své náklady na vývoj, provoz a uživatelskou podporu nástroje, ale také kvalitu produktu a aktuální situaci na trhu nebo případné konkurenční tlaky.

⁴⁸ Obchodní ustanovení mezi odběratelem/uživatelé katalogu jsou vymezena ve smlouvě o poskytování nástroje mezi PROEBIZ a klientem. Stejně jako obchodní ustanovení mezi dodavatelem/uživatelé katalogu jsou vymezena ve zvláštní příloze při registraci dodavatele, podobně jako u sdíleného katalogu dodavatelů BASE PROEBIZ.

Obchodní model pro odběratele

Uživatelé na straně odběratelů získají přístup k užívání sdíleného katalogu položek na základě uzavřené smlouvy, kde budou specifikovány všechny podmínky užívání, včetně ceny. Pro uvedený nástroj autor navrhuje zvážit tyto obchodní modely.

- **Pronájem na základě licence**, též označován jako „tradiční model“ v IS/ICT oblasti. Do cenové politiky může vstupovat širě poskytované služby. V rámci sdíleného katalogu položek, lze uvažovat o základní verzi a dostupných modulech pro rozšíření služby. V základní nabídce služeb může být omezen počet uživatelů, množství položek v rámci interního katalogu nebo počet interních katalogů případně základní statistický modul bez přidáných širších možností užívání nebo možnosti zavádět vlastní kvalifikační systémy pro přístup a schvalování dodavatelů k jednotlivým komoditním kategoriím. Klient si zakoupí práva na užívání nástroje:
 - Na určité časové období bez omezení počtu realizovaných objednávek
 - Na určitý, přesně stanovený počet objednávek za vymezené časové období
 - Na dobu neurčitou
- **Provizní systém pronájmu**, kde budou stanovena jasná pravidla pro platbu za každou realizovanou objednávku.
 - Na základě procentuálního poměru k celkové výši objednávky, například 1%
 - Fixně stanovená neměnná částka vyplacená za každou realizovanou objednávku, např. 200,- Kč.
- **Kombinací výše uvedených modelů**, kde část nákladů bude pokryta licenční smlouvou a zbytek bude vyplácen na základě dohodnutého provizního systému.

Obchodní model pro dodavatele

Uživatelé na straně dodavatelů získají přístup k užívání sdíleného katalogu položek na základě uzavřené smlouvy elektronickým způsobem při registraci subjektu do katalogu, kde budou specifikovány všechny podmínky užívání, včetně ceny. Pro uvedený nástroj autor navrhuje zvážit tyto obchodní modely.

- **Pronájem na základě licence**, kde opět do cenové politiky může vstupovat širě poskytovaných služeb a zpřístupněných modulů. Z autorova marketingového pohledu však jakékoli omezení na straně dodavatelských subjektů nejsou vhodná, zejména ve fázi zavádění produktu na trh. Lze uvažovat o variabilní cenové hladině

v návaznosti na počet kategorií, do kterých dodavatel hodlá umístit svou nabídku⁴⁹ či cenové zvýhodňování dodavatelů, kteří se aktivně zapojí do hodnotícího kvalifikačního systému pod hlavičkou katalogu.⁵⁰

- **Provizní systém pronájmu**, kde budou stanovena jasná pravidla pro platbu za každou realizovanou objednávku.
 - Na základě procentuálního poměru k celkové výši objednávky, například 0,5%.
 - Fixně stanovená neměnná částka vyplacená za každou realizovanou objednávku, např. 100,- Kč.
- **Kombinací výše uvedených modelů**

Z autorova marketingového pohledu je provizní systém, případně třetí zmiňovaná varianta považována za krajně neuzivatelskou. Navíc provizní modely spolupráce skýtají řadu možných nevyžádaných situací, kdy například dodavatel uzavře velký kontrakt a výše vypočítané provize jde do desítek tisíců. Dodavatelé pak mohou mít tendenci zpochybňovat dohodnutý provizní model.

Autorovým doporučením, pro fázi zavádění produktu na trh, je maximální pobídka dodavatelů na participaci na projektu. Bez dodavatelů a jejich nabídek nebude katalog položek fungovat ani pro druhou stranu, proto se autor přiklání k variantě bezplatného vstupu do katalogu pro dodavatele, který bude trvale bezplatný do doby realizace první dodávky, přijaté objednávky. Následně dodavatel automaticky uhradí předem dohodnutý fixní poplatek za jednoletou licenci nebo víceletou licenci.

13.8 Shrnutí projektové části

V projektové části práce byl vytvořen návrh na realizaci projektu sdíleného nákupního katalogu položek pro B2B prostředí a jeho implementace do produktového portfolia značky PROEBIZ spojené s jeho uvedením a adaptací na trh poskytovatelů elektronických nástrojů nákupu.

⁴⁹ Např. 2000,- Kč/kategorie/rok

⁵⁰ Například vloží dokumenty prokazující kvalifikaci, certifikáty osvědčení či potvrzení o bezdlužnosti atp...

Autor věří, že tato práce napomůže budoucí realizaci projektu jak po technické stránce vývoje produktu, tak po obchodní, potažmo marketingové stránce spojené s jeho úspěšným zavedením na trh.

ZÁVĚR

Tato diplomová práce byla napsána se značným přispěním a ve spolupráci se společností PROEBIZ, předního evropského poskytovatele elektronických nákupních nástrojů.

Novou tržní příležitostí, kterou společnost PROEBIZ zvažuje je vývoj softwarového produktu sdíleného katalogu položek a jeho úspěšnou implementaci na B2B trh.

Přestože má společnost PROEBIZ dlouholetou zkušenost s vývojem a zaváděním nových softwarových řešení potřeb nákupu, bylo v této práci nastíněno zcela odlišné, z jistého úhlu pohledu revoluční řešení, jehož precizní specifikace bude jedním z klíčových faktorů úspěšného a efektivního vývoje.

Teoretická část práce podkryla význam pojmu „*procurement 4.0*“ ve vztahu k současným nákupním zvyklostem, trendům a nastínila budoucí vývoj v oboru řízení nákupu v B2B prostředí.

Praktická část této práce popsala trh současné situace na trhu poskytovatelů elektronických nástrojů využívaných v nákupu.

Analytická část potvrdila předpoklady nastíněné v teoretické části této práce a poskytla inspiraci pro další směřování vývoje zamýšleného projektu, zároveň odhalila souvislosti mezi obratem dodavatelských subjektů a jejich možnou participací v nově vzniklém nástroji.

Projektová část navrhuje možný postup vývoje nového softwaru a po komunikační stránce popisuje alternativy spojené s jeho uváděním na trh.

Informace uvedené v této práci lze souhrnně interpretovat jako kladnou odpověď, tedy potvrzení hypotézy, „jestliže elektronizace a digitalizace přináší nové efektivnější možnosti komunikace, existuje zde prostor pro automatizaci katalogového nákupu v B2B prostředí, a lze tento prostor vyplnit novým produktem?“

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- 1) **BÁRTA, Vladimír, PÁTÍK, Ladislav, POSTLER, Milan.** *Retail Marketing*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2009. 326 s. ISBN 978-80-7261-207-9
- 2) **BOOTH, Caroline.** *Strategic procurement: organizing suppliers and supply chains for competitive advantage*. Philadelphia: Kogan Page, 2010. ISBN 9780749460235.
- 3) **BRUCKNER, Tomáš.** *Tvorba informačních systémů: principy, metodiky, architektury*. Praha: Grada, 2012. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-4153-6.
- 4) **GÖLZER, Philipp; CATO, Patrick; and AMBERG, Michael,** "Data Processing Requirements of Industry 4.0 - Use Cases for Big Data Applications" (2015). ECIS 2015, Research-in-Progress Papers. Paper 61. ISBN 978-3-00-050284-2 dostupné z: http://aisel.aisnet.org/ecis2015_ip/61
- 5) **GROS, Ivan a Stanislava GROSOVÁ.** *Tajemství moderního nákupu*. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická, 2006. ISBN 80-7080-598-6.
- 6) **HENDL, Jan.** *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-485-4.
- 7) **HESKOVÁ, Marie.** *Category management*. Praha: Profess Consulting, 2006. ISBN 80-7259-049-9.
- 8) **KAPLAN, Milan.** *Firemní nákup a e-aukce: jak šetřit čas a peníze*. Praha: Grada, 2007. ISBN 80-247-2002-7.
- 9) **KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL.** *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2002. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-578-X.
- 10) **KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG.** *Marketing*. Praha: Grada, c2004. ISBN 80-247-0513-3.
- 11) **KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane.** *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- 12) **KOTLER, Philip.** *Marketing management*. 10. rozš. vyd. Praha: Grada, c2001. Profesionál. ISBN 80-247-0016-6.

- 13) **KRALJIC, Peter.** (1983) "Purchasing must become Supply Management", Harvard Business Review, Sep-Oct, pp. 109-117., ISSN: 0017-8012
- 14) **LUKOSZOVÁ, Xenie.** *Nákup a jeho řízení.* Brno: Computer Press, 2004. Vysokoškolské učebnice (Computer Press). ISBN 80-251-0174-6.
- 15) **PARMENTER, David.** *Key performance indicators: developing, implementing, and using winning KPIs.* 2nd ed. Hoboken, N.J.: John Wiley, c2010. ISBN 9780470545157.
- 16) **SOUKALOVÁ, Radomila.** *Marketing... je věda kreativní.* Zlín: Radim Bačuvčík - VeRBuM, 2015. ISBN 978-80-87500-71-2.
- 17) **SYNEK, Miloslav.** *Manažerská ekonomika.* 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1.
- 18) **TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ.** *Integrované řízení výroby: od operativního řízení výroby k dodavatelskému řetězci.* Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4486-5
- 19) **TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ.** *Průmysl 4.0, aneb, Nikdo sám nevyhraje.* První vydání. Průhonice: Professional Publishing, 2017, 200 s. ISBN 978-80-906594-4-5.
- 20) **VACEK, Jiří.** *PRŮMYSL 4.0 A SPOLEČENSKÝ VÝZKUM.* Trendy v podnikání. 2016, 6(2), 29-38.
- 21) **WAGNER, Stephan M. a Michael ESSIG.** *Electronic procurement applications and their impact on supplier relationship management.* Services Technology and Management. 2006, 7(5-6), 439-462.
- 22) **WILDEMUTH, Barbara M.** *Applications of social research methods to questions in information and library science.* Second edition. Santa Barbara, California: Libraries Unlimited, 2017. ISBN 9781591585039.
- 23) **WOODS, W. William A.** *Internetová tržiště B2B pro 21. století.* Unhošť: Petr Wimmer, 2004. ISBN 80-239-3899-1.

SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ:

- 1) **AMAZON** [online]. Německo: AMAZON, 2018 [cit. 2018-04-16]. Dostupné z: <https://www.amazon.de>
- 2) **ATKearney: *The Purchasing Chessboard*** [online]. EU: ATKearney, 2010 [cit. 2018-04-09]. Dostupné z: <https://www.atkearney.com>
- 3) **CIRKOVSKÝ, Jaroslav**. [Http://www.eaukcebenefico.cz](http://www.eaukcebenefico.cz): *Paretovo pravidlo a ABC analýza*. BENEFICO [online]. 2013, 13. 9. 2013 [cit. 2018-04-03]. Dostupné z: <http://www.eaukcebenefico.cz/paretovo-pravidlo-a-abc-analyza/>
- 4) **ČEVELOVÁ Magdalena Mgr., MBA. Mgr. Magdalena Čevelová, MBA** [online]. [cit. 2018-04-03]. Dostupné z: <https://www.cevelova.cz/slovnicek/>
- 5) **GERDIN, Susanne**. *Vznik „chytrého průmyslu“*. In: EVOLUTION [online]. Stockholm: Appelberg Publishing, 2016 [cit. 2018-04-16]. Dostupné z: http://evolution.skf.com/cs/vznik-chytreho-prumyslu/?gclid=CjwKCAjw-6bWBRBiEiwA_K1ZDWD3egT5ruOfo20NBBN9MwmzWiOF-5D84bmOuM517kxOcaqTOPqURoC0vgQAvD_BwE
- 6) **Jak jsme se dostali k IoT**. In: ACTUMDIGITAL [online]. ACTUM IoT, 2018 [cit. 2018-04-16]. Dostupné z: <https://www.actumdigital.com/cs-CZ/ACTUM-IoT/4-prumyslova-revoluce>
- 7) **KAFTAN, Martin**. *Elektronická tržiště a teorie transakčních nákladů*. In: SystemOnLine [online]. EU: CCB spol. s r.o., 2000 [cit. 2018-04-16]. Dostupné z: <https://www.systemonline.cz/clanky/elektronicka-trziste-a-teorie-transakcnich-nakladu.htm>
- 8)
- 9) **KOUTSOPODIOTIS, Tassos**. *5 KPIs Every Buyer Should Be Using*. In: Purchasing expertise [online]. EU: Purchasing expertise, 2013, 25. 8. 2013 [cit. 2018-04-09]. Dostupné z: <http://purchasingexpertise.blogspot.cz/2013/08/5-kpis-every-buyer-should-be-using.html>
- 10) **MAUBORGNE Renée, W. Chan KIM**. 2005. www.blueoceanstrategy.com. www.blueoceanstrategy.com. [Online] 2005. [Citace: 16. 4 2018.] <https://www.blueoceanstrategy.com/>
- 11) **MERCATEO** [online]. Praha: Mercateo, 1999 [cit. 2018-04-16]. Dostupné z: <http://www.mercateo.cz/>

- 12) **Očima expertů: Čtvrtá průmyslová revoluce. Co nám dá a co vezme?**. In: PENIZE CZ [online]. Praha: Partners media, 2017 [cit. 2018-04-16]. Dostupné z: <https://www.penize.cz/svetova-ekonomika/326519-ocima-expertu-ctvrta-prumyslova-revoluce-co-nam-da-a-co-vezme>
- 13) **OTÝS, Karel**. *Centralizace nákupu*. Znalostní nákup [online]. ČR: pres-com, 2015, 2012 [cit. 2018-04-09]. Dostupné z: <http://www.znalostninakup.cz/centralizace-nakupu/>
- 14) **Procurement 4.0: Are you ready for the digital revolution?** Strategy& [online]. US: Strategy&, 2017 [cit. 2017-10-31]. Dostupné z: <https://www.strategyand.pwc.com/reports/procurement-4-digital-revolution>
- 15) **Procurement KPIs**. DELTABID [online]. 2018 [cit. 2018-04-04]. Dostupné z: <https://www.deltabid.com/procurement-kpis-key-performance-indicators>
- 16) **PROEBIZ** [online]. Ostrava: NAR marketing, 2018 [cit. 2018-04-16]. Dostupné z: <http://proebiz.com/>
- 17) **The sharing economy grows up: How the UK has embraced the sharing economy**. In: PWC [online]. London: PWC, 2018 [cit. 2018-04-16]. Dostupné z: <https://www.pwc.co.uk/issues/megatrends/collisions/sharingeconomy/outlook-for-the-sharing-economy-in-the-uk-2016.html>
- 18) **VAŠEK, Jan**. *Z nákupu se musí stát řízení nákupu*. In: APUEN CZ [online]. Ostrava: NAR marketing, 2015, 21. 3. 2017 [cit. 2018-04-09]. Dostupné z: <http://apuen.cz/blog>
- 19) **Wikisofia: the free encyclopedia** [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001- [cit. 2018-04-16]. Dostupné z: https://wikisofia.cz/wiki/Typy_prom%C4%9Bnn%C3%BDch

SEZNAM KONFERENCEČNÍCH A DALŠÍCH ZDROJŮ

- 1) **CANIATO, Federico A Ruggero GOLINI a Davide LUZZINI a Stefano RONCHI**, *"Towards full integration: eProcurement implementation stages"*, Benchmarking: An International Journal, Vol. 17 Issue: 4, 2010, pp. 491-515, <https://doi.org/10.1108/14635771011060567>
- 2) **CEE e-procurement Summit**, 4 – 6. 4. 2017, Šamorín
<http://www.mercateo.sk/corporate/obstaravanie-sa-meni-cee-eprocurement-summit-2017/>
- 3) Téma: Sdílený katalog položek a projektové řízení;
Nenahrávané interview s Mgr. **Jiřím CUDLÍNEM**, Ostrava, 12. 4. 2018
- 4) **FISCHER Ctírad**: eBF conference. 13th year of conference, Ostrava, 8-10th. november, 2017
- 5) **JEDLIČKA, Jan**. *Trendy v prostředí eAukcí a ostatních elektronických soutěží: Národní eAukčné forum*. In: PROEBIZ [online]. Ostrava: NAR marketing, 2017, 27. 4. 2017 [cit. 2018-04-10]. Dostupné z: <http://files.nar.cz/trendy-v-prostredi-eaukcii-a-ostatnych-elektronickyh-sutazi-jan-jedlicka.pdf>
- 6) **KAPLAN, Milan**: eBF conference. 13th year of conference, Ostrava, 8-10th. november, 2017
- 7) **MAURIC, Patrik**. *Uplatnenie pricipu category managementu: Národné eAukčné forum*. In: PROEBIZ [online]. Bratislava: NAR marketing, 2017, 27. 4. 2017 [cit. 2018-04-09]. Dostupné z: <http://files.nar.cz/uplatnenie-principu-category-managementu-patrik-mauric.pdf>
- 8) **MONAHAN, Sean T**. *You can get anything you want at Alexa's restaurant: Emerging digital technologies foreshadow a future where you can "get anything you want."*. In: Supply Chain Mangament Review [online]. US: Supply Chain Mangament Review, 2017, 1. 9. 2017 [cit. 2018-04-18]. Dostupné z: http://www.scmr.com/article/you_can_get_anything_you_want_at_alexas_restaurant
- 9) **OTÝS, Karel**: eBF conference. 11th year of conference, Ostrava, 9-11th. november, 2015
- 10) **PYTLÍČEK, Zdeněk**: eBF conference. 13th year of conference, Ostrava, 8-10th. november, 2017

- 11) **SOUKUPOVÁ, Miroslava.** *Nákupní management a jeho vliv na úspěšnost podniku* [online]. Brno, 2009 [cit. 2018-04-09]. Available from: <<https://theses.cz/id/qkxygq/>>. Master's thesis. Masaryk University, Faculty of Economics and Administration. Thesis supervisor Ing.Ph.D. Alena Klapalová.
- 12) **VAŠEK, Jan:** *eBF conference. 11th year of conference*, Ostrava, 9-11th. november, 2015
- 13) **VEIT, Tomáš:** *eBF conference. 13th year of conference*, Ostrava, 8-10th. november, 2017

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

4P: zkratka pro marketingový mix

B2B: Business-to-business, také business to business, je označení pro obchodní vztahy mezi obchodními společnostmi

BASE: je produktové označení pro sdílený nákupní katalog dodavatelů

CEE Summit: je nákupní konference v Šamoríně (SK)

COCOMO: Metoda Constructive Cost Model, jejímž základem je tvorba odhadů objektově orientovaných a iterativně vytvářených softwarů.

CM: category management

CPC: obchodní model internetové reklamy, cena za jeden klik

CPM: obchodní model internetové reklamy, cena za tisíc zobrazení

CRM: Customer Relationship Management a označují se tak systémy pro řízení vztahů se zákazníky.

eAukce: elektronická aukce

eBF: je festival o elektronizaci nákupu a veřejných zakázek, konference v Ostravě

EDI: Elektronická výměna dat, je elektronická výměna strukturovaných standardních zpráv mezi počítačovými systémy obchodních partnerů.

ERP: anglicky Enterprise Resource Planning, česky Plánování podnikových zdrojů nebo někdy též podnikový informační systém, je označení systému, jímž organizace řídí a integruje všechny nebo většinu oblastí své činnosti, jako jsou plánování, zásoby, nákup, prodej, marketing, finance, personalistika, atd.

FPA: Metoda Function Points Analysis, založená specifikaci složitosti systému a následného převodu těchto bodů na člověkohodiny

G2B: Government-to-business, také business to business, je označení pro obchodní vztahy mezi obchodními společnostmi a veřejnými institucemi

GDPR: neboli obecné nařízení o ochraně údajů (General Data Protection Regulation), je právní rámec, který stanovuje pravidla pro sběr a zpracování osobních údajů fyzických osob v rámci Evropské unie

ICT: je zkratka z anglického Information and Communication Technologies - označuje informační a komunikační technologie ISO

IT: zkratka pro Informační Technologie

MRP: anglicky Material Requirements Planning, česky Plánování potřeby materiálu, je označení systému určeného pro výrobní podniky, který jim umožňuje detailně plánovat a řídit celou výrobu a nakupování všeho, co pro ni budou potřebovat.

NPI: new product introduction

NPK: Národní potravinový katalog

NUTS: neboli Nomenklatura územních statistických jednotek, (zkratka z francouzského Nomenclature des Unites Territoriales Statistiques, nebo anglického Nomenclature of Units for Territorial Statistics) jsou územní celky vytvořené pro statistické účely Eurostatu

PO: podřízené organizace

PPC: obchodní model reklamy, placená za jeden proklik

Př / Npř: přímý a nepřímý nákup

RFx poptávka: request for „*something*“, zkratka užívaná v nákupní terminologii

SRM: Supplier Relationship Management a označují se tak systémy pro řízení vztahů s dodavateli.

Str – Opr: strategický a operativní nákup

Sw: zkratka slova software

UCP: Metoda Use Case Points, jejímž základem je odhad případů užití, které se rozšíří o technické faktory a faktory prostředí. Metoda UCP není standardizována, přesto pomáhá dosahovat dobrých výsledků

Vxx: xx= číslo, označení pro výzkumnou otázku z dotazníkového šetření

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1. Kraljičova matice 1.....	19
Obrázek 2. ABC nákupní analýza dle Pareta 1-1.....	25
Obrázek 3. Horizontální a vertikální integrace 1.....	36
Obrázek 4. Míra integrace automatizace v nákupu 1.....	37
Obrázek 5. současné schéma řízení nákupu 1.....	39
Obrázek 6. procurement 4.0 framework 1.....	39
Obrázek 7. výsledné průměrné hodnoty, škála 1-9 1.....	58
Obrázek 8. konkurence PROEBIZ 1.....	60
Obrázek 9. Graf dělení nákupu 1.....	Chyba! Záložka není definována.
Obrázek 10 - substituty v odvětví 1.....	64
Obrázek 11 - vyjednávací síla zákazníka 1.....	65
Obrázek 12 - vyjednávací síla dodavatele 1.....	66
Obrázek 13 - Dělení nákupu 1.....	70
Obrázek 14 – Poměr objemu C položek vůči finančnímu objemu nákupu 1.....	71
Obrázek 15 – poměr počtu objednávek C položek vůči celkovému počtu vystavených objednávek 1.....	71
Obrázek 16 - vnímání pojmu procurement 4.0 1.....	72
Obrázek 17 - ochota sdílet data s dalšími organizacemi 1.....	74
Obrázek 18 – postoj dodavatelů k zařazení portfolia do sdíleného katalogu položek 1.....	80
Obrázek 19 - srovnání představy prosazení vstupu do katalogu ve vztahu k obratu 1.....	81
Obrázek 20 - Npar Tests 1.....	83
Obrázek 21 - ověření plošné aplikovatelnosti výsledků 1.....	84
Obrázek 22 - Kruskal-Wallis Test 1.....	84
Obrázek 23 - korelace 1.....	85
Obrázek 24 - grafické znázornění výsledků pomocí SWOT 1.....	90
Obrázek 25 - návrh dokumentace projektu 1.....	105
Obrázek 26 - řízení a etapy věcného řízení projektu 1.....	107

SEZNAM PŘÍLOH

- Příloha P I. – Dotazník ke kvantitativnímu výzkumu
- Příloha P II. – Grafy, výsledky kvantitativního šetření
- Příloha P III. – Porterův model pěti sil aplikovaný na PROEBIZ
- Příloha P IV. – Transkripce kvalitativních rozhovorů
- Příloha P V. – Kvantitativní výstupy XLS
- Příloha P VI. – Kvalitativní výstupy XLS
- Příloha P VII. – Přepis rozhovorů kvalitativního šetření + nahrávky (zip, MP3)
- Příloha P VIII. – Data k Porterově modelu pěti sil aplikované na PROEBIZ

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK KE KVANTITATIVNÍMU VÝZKUMU

Nové internetové technologie přinášejí nové možnosti pro dodavatelsko-odběratelské vztahy. Poslední poznatky ukazují, že nákup a vystavování objednávek u tzv. „C“ položek zabírá nákupním týmům více než 80% jejich času, přestože objem nákupu těchto položek často nedosahuje ani 10% celkového objemu nákupu dané organizace.

→ Proto nákupní týmy hledají možnosti optimalizace těchto procesů a jednou z možností je částečná automatizace objednávek těchto položek. Do úvahy tak vstupují tzv. Katalogové nákupy, kdy je snahou organizace tyto položky strukturovat do katalogů s nabídkou schválených dodavatelů, které by ve formátu jakéhosi interního eshopu nabídli svým interním zákazníkům k užívání, k přímým objednávkám.

V souladu s výše uvedeným je ambicí tohoto výzkumu zjistit názor Vás, potenciálních dodavatelů zařazených do katalogu na fungování této specifické formy komunikace, příjmu objednávek. Ve zkratce si lze představit jeden velký sdílený strukturovaný katalog položek, kde ke každé položce může dodavatel zadat své dodavatelské podmínky. Z katalogu by pak dodavatelům (Vám) chodily závazné objednávky na zboží.

Velmi pěkně děkujeme za několik minut Vašeho času.

1) V jakém odvětví/oboru Vaše společnost dodává?

- a. Stavební materiály
- b. Potraviny a nápoje
- c. Nářadí, nástroje a příslušenství
- d. Počítače, IT a telekomunikace
- e. Kancelářské potřeby
- f. Hutní materiály, plechy a slitiny
- g. Auto-moto a příslušenství
- h. Elektro a elektromateriál
- i. Zdravotnictví
- j. Nábytek
- k. Pohonné hmoty
- l. Čistící a úklidové prostředky
- m. Chemie
- n. Doprava
- o. Obalový materiál
- p. Marketing, reklama, tisk
- q. Ochranné oděvy a pomůcky
- r. Oleje a maziva
- s. Barvy, laky, ředidla
- t. Reklamní předměty
- u. OOPP
- v. Elektronika
- w. Kuchyňské potřeby
- x. Plasty a výrobky z plastů
- y. Textilní výrobky
- z. Sklo a výrobky ze skla
- aa. Čerpadla
- bb. Jiné...

2) Vaše společnost má sídlo v:

- a. Česká republika
- b. Slovensko
- c. Polsko
- d. Jiná země EU

3) Jaký je obrat Vaší společnosti?

- a. Do 10 mil Kč
- b. Do 50 mil Kč
- c. Do 100 mil Kč
- d. Nad 100 mil Kč

4) Dává Vaše společnost běžně možnost odběratelům objednávat elektronickou formou přes interní firemní katalog?

- a. ANO
- b. NE

5) Poskytuje Vaše společnost možnost odběratelům objednávat z firemního eshopu na webových stránkách?

- a. ANO
- b. NE

6) Zaškrtněte:

- a. Pro všechny objednávky z katalogu máme pevně stanovenou cenu, která je neměnná
- b. S odběrateli máme vyjednány/dohodnuty různé ceny, které se již dále nemění
- c. V rámci našich kontraktů upravujeme nabídkovou cenu před každou objednávkou, např. formou elektronické aukce nebo jinak
- d. Před každou objednávkou z katalogu vždy ještě následně vyjednáváme o ceně

7) Jak často dochází k aktualizaci cenové nabídky v rámci katalogu?

- a. 1x týdně
- b. 1x měsíčně
- c. 1x kvartálně
- d. 1x ročně

8) Jaká je minimální hranice pro jednu jednorázovou objednávku v rámci katalogu bez DPH, doprava započtena v ceně. (pokud nevyužíváte, jaká je minimální suma pro přijetí objednávky např. telefonicky)

- a. 1000,- Kč (€ 40,-)
- b. 5000,- Kč (€ 200,-)
- c. 10000,- Kč (€ 500,-)
- d. 25000,- Kč (€ 1000,-)
- e. 50000,- Kč (€ 2000,-)
- f. Nad 50000,- Kč (nad € 2000,-)

9) Dodáváme (v případě splnění minimální objednávky):

- a. Do všech krajů v rámci státu, cena je pro všechny stejná
- b. Do všech krajů v rámci státu, odběratelé z různých krajů mají různé ceny za dopravu
- c. Pouze do vybraných krajů/okresů v rámci státu
- d. Umíme dodávat do více států (CZ, PL, SK), cena je pro všechny stejná
- e. Umíme dodávat do více států (CZ, PL, SK), odběratelé z dalších zemí mají různé ceny za dopravu

10) Máme zájem dodávat do těchto zemí: (možno více možností)

- a. Česká republika
- b. Slovensko
- c. Polsko
- d. Další země EU

11) Umíte si představit zařazení některých položek z Vašeho portfolia do sdíleného katalogu pro přímé objednávky?

- a. ANO
- b. Spíše ANO
- c. Spíše NE
- d. NE

12) Máte ve Vaší společnosti kompetenci nebo „sílu prosadit“ zařazení Vaší nabídky do sdíleného katalogu?

- a. ANO
- b. Spíše ANO
- c. Spíše NE
- d. NE, mohu jen podat návrh

13) Jaké konkrétní funkcionality by Vám takový katalog měl splňovat: (více možností)

- a. Notifikace na email při objednávce
- b. Generovat hotové objednávky s jasnou identifikací
- c. Otevřené (přístupné) hodnocení dodavatelů ze strany odběratelů (živé reference)
- d. Možnost vložit vlastní položku s vlastní specifikací
- e. Dynamická úprava jednotkové ceny při zvyšování odebíraného množství
- f. Možnost odlišení se od konkurence dalšími podmínkami dodání (např. rychlost dodání)
- g. Možnost kombinace více položek produktů pro jednu objednávku
- h. Jiné – volné pole pro odpověď

14) Sdílený katalog jako nový distribuční kanál vnímáme jako: (více odpovědí)

- a. Úsporu transakčních nákladů
- b. Potenciál pro zisk a oslovení nových odběratelů
- c. Zbytečné navýšení administrativní zátěže bez přidané hodnoty
- d. Zbytečnou a ztracenou časovou investicí
- e. Nástroj, který přinese nové obchody, ale také nové spory a nedorozumění
- f. Inovativní nástroj, který je trendy
- g. Jako nástroj, který kazí tradiční obchodní vztahy
- h. Jiné – volné pole pro odpověď

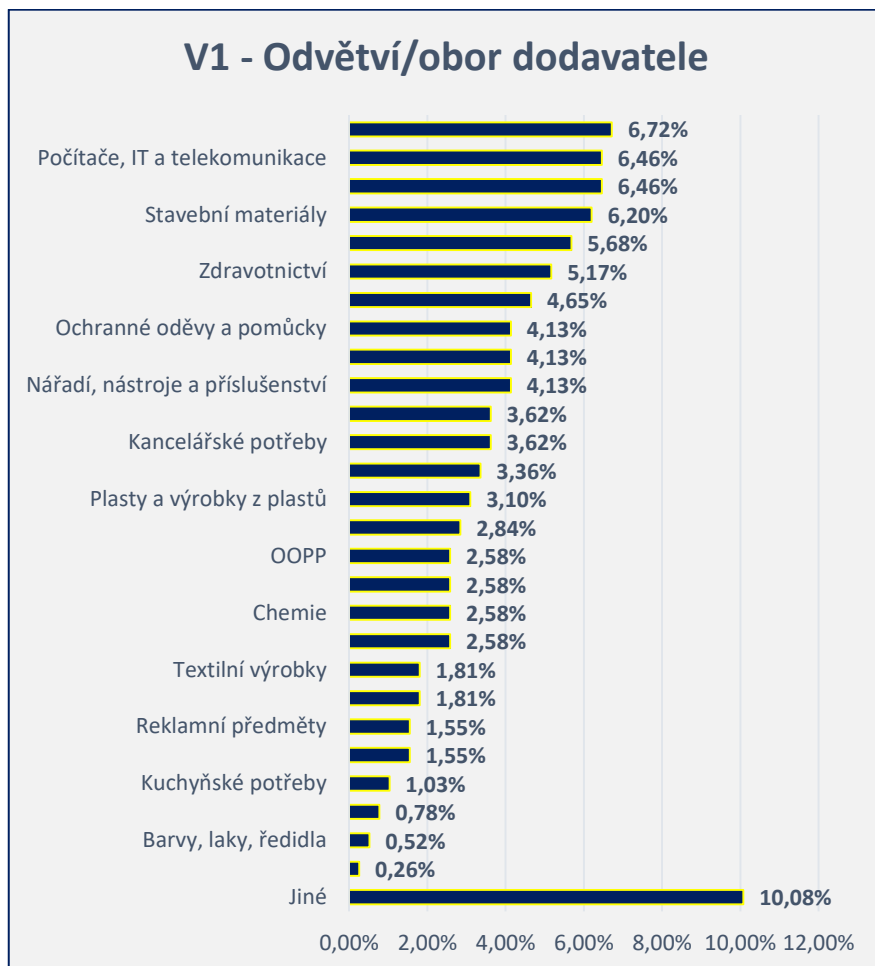
Dostupné z:

https://docs.google.com/forms/d/1fkbrIq02UfQ9tprp83krLz5v8EHgLAbe_InfUFVzo2Y/edit?ts=5ac38a1a#responses

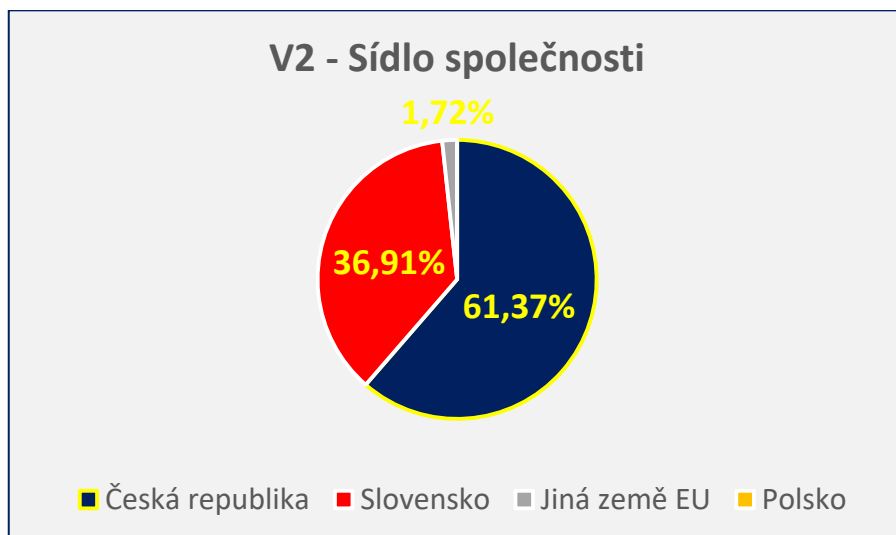
PŘÍLOHA P II: GRAFY, VÝSLEDKY KVANTITATIVNÍHO ŠETŘENÍ

Veškerá statistická data jsou součástí samostatné přílohy této práce.

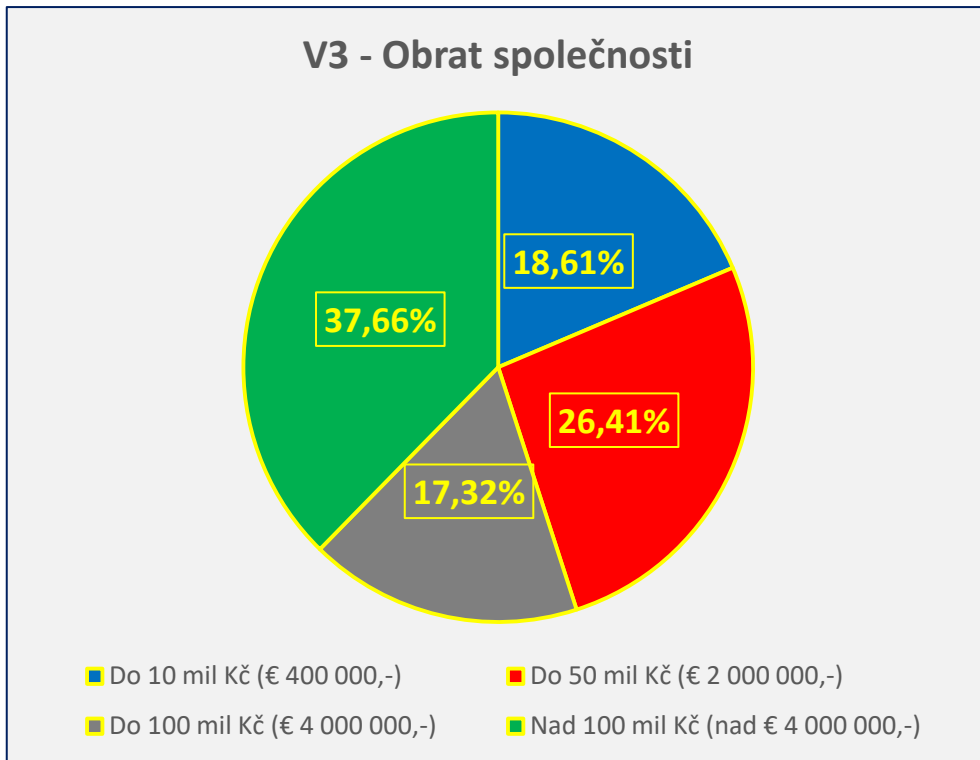
1) V jakém odvětví/oboru Vaše společnost dodává?



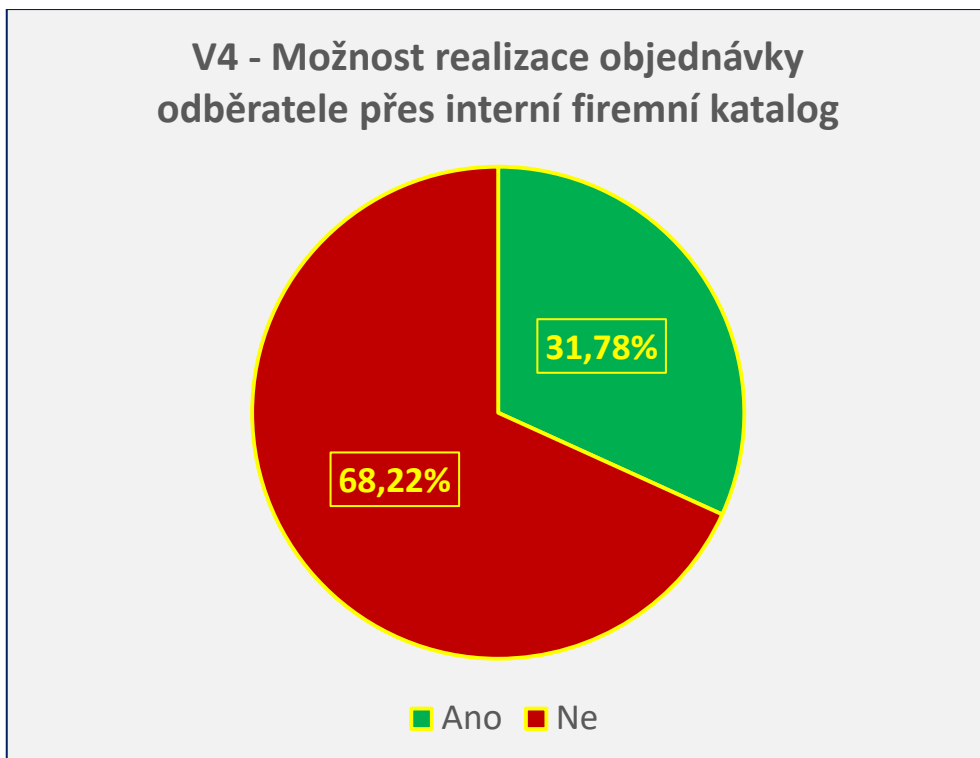
2) Vaše společnost má sídlo v:



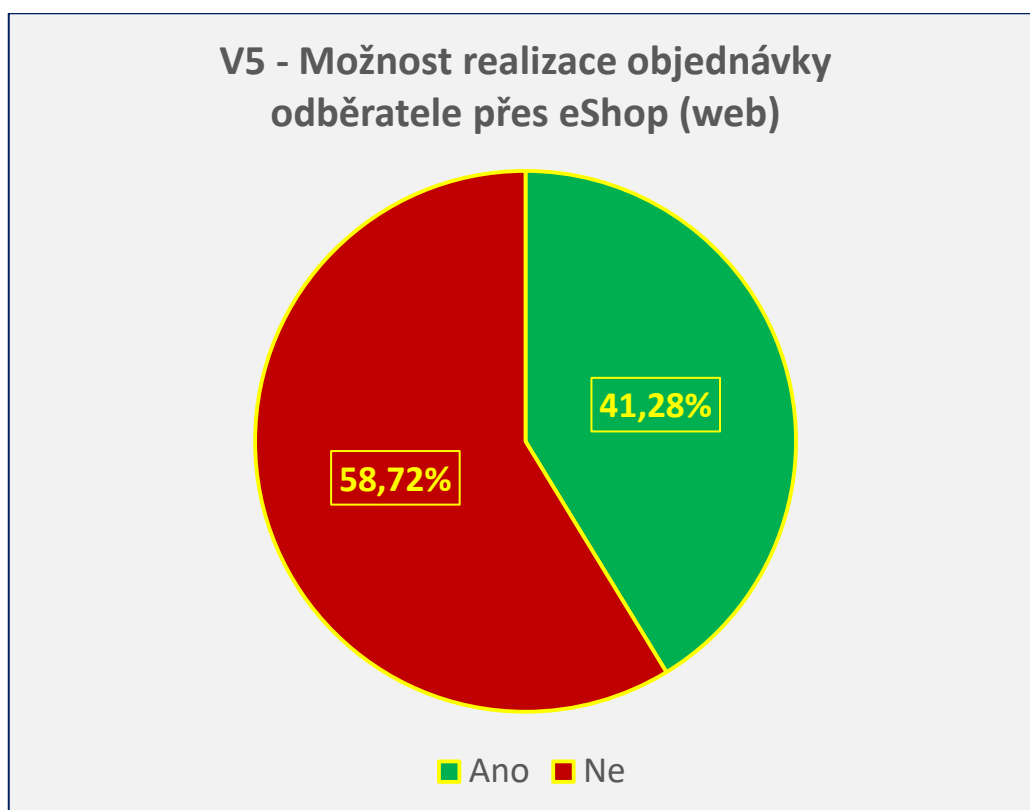
3) Jaký je obrat Vaší společnosti?



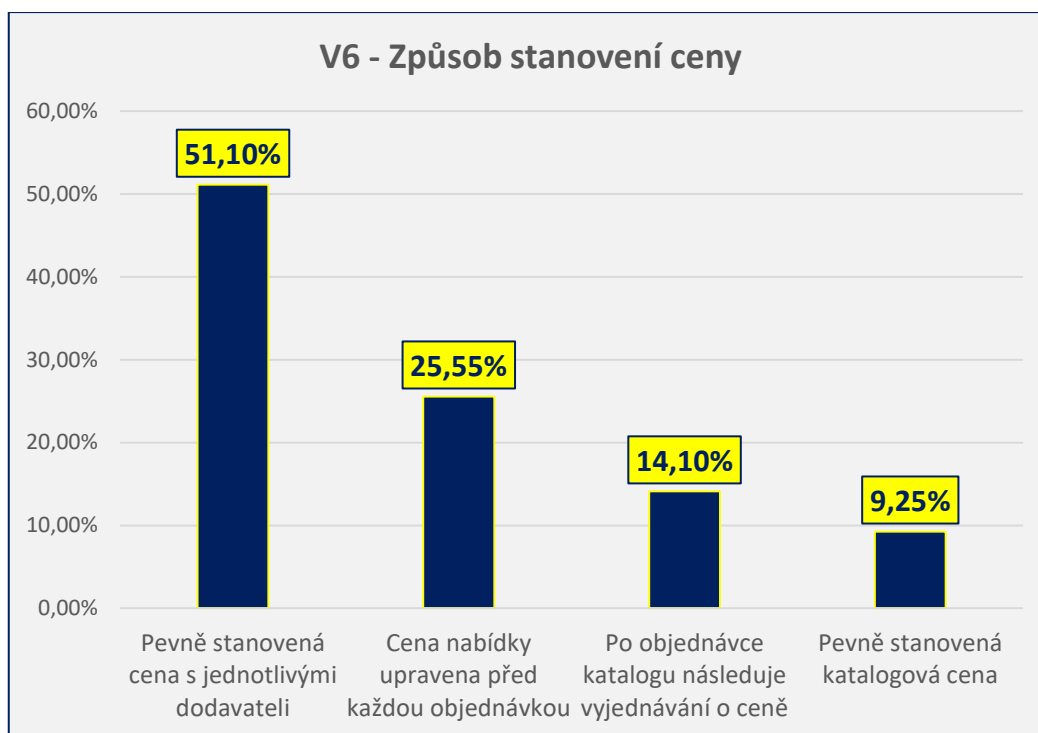
4) Dává Vaše společnost běžně možnost odběratelům objednávat elektronickou formou přes interní firemní katalog?



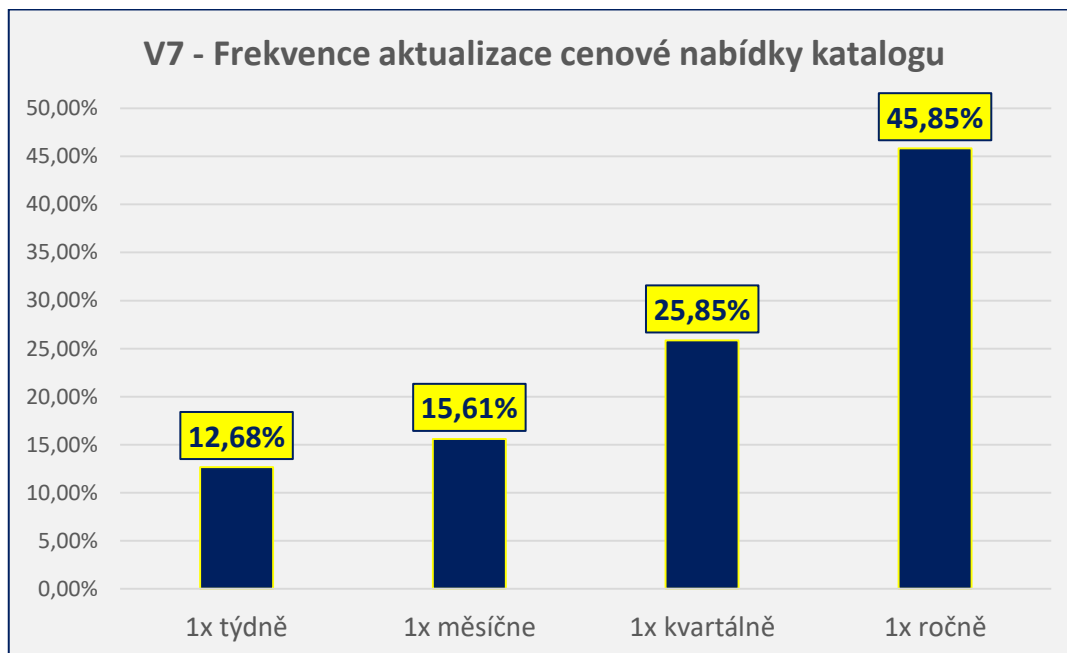
5) Poskytuje Vaše společnost možnost odběratelům objednávat z firemního eshopu na webových stránkách?



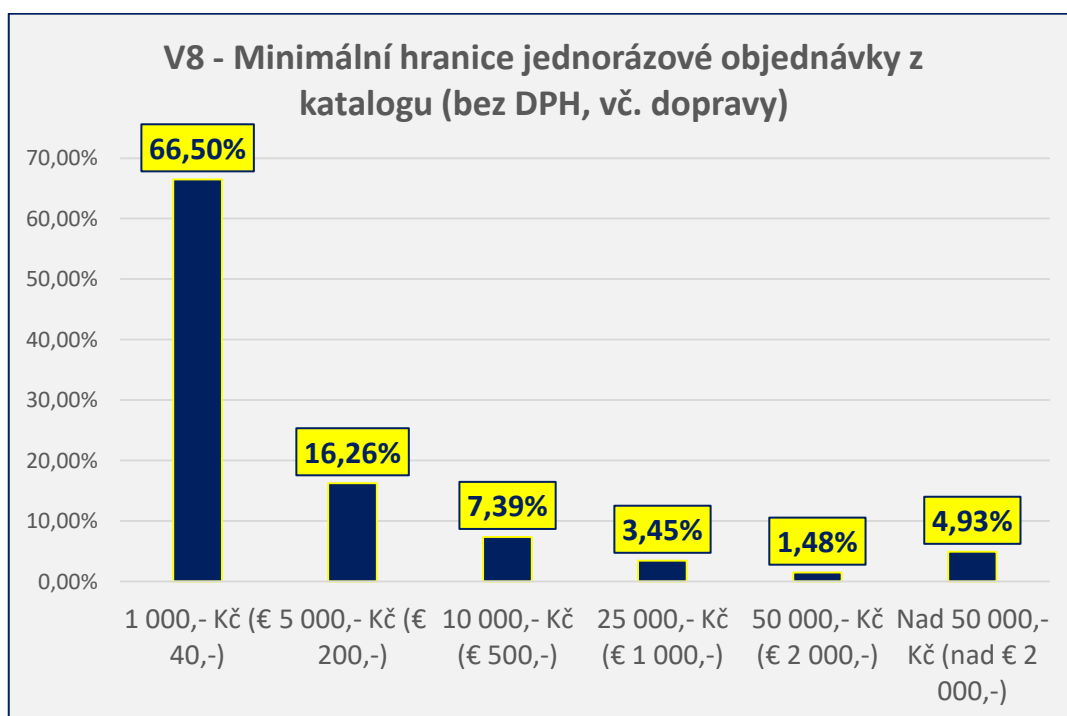
6) Zaškrtněte:



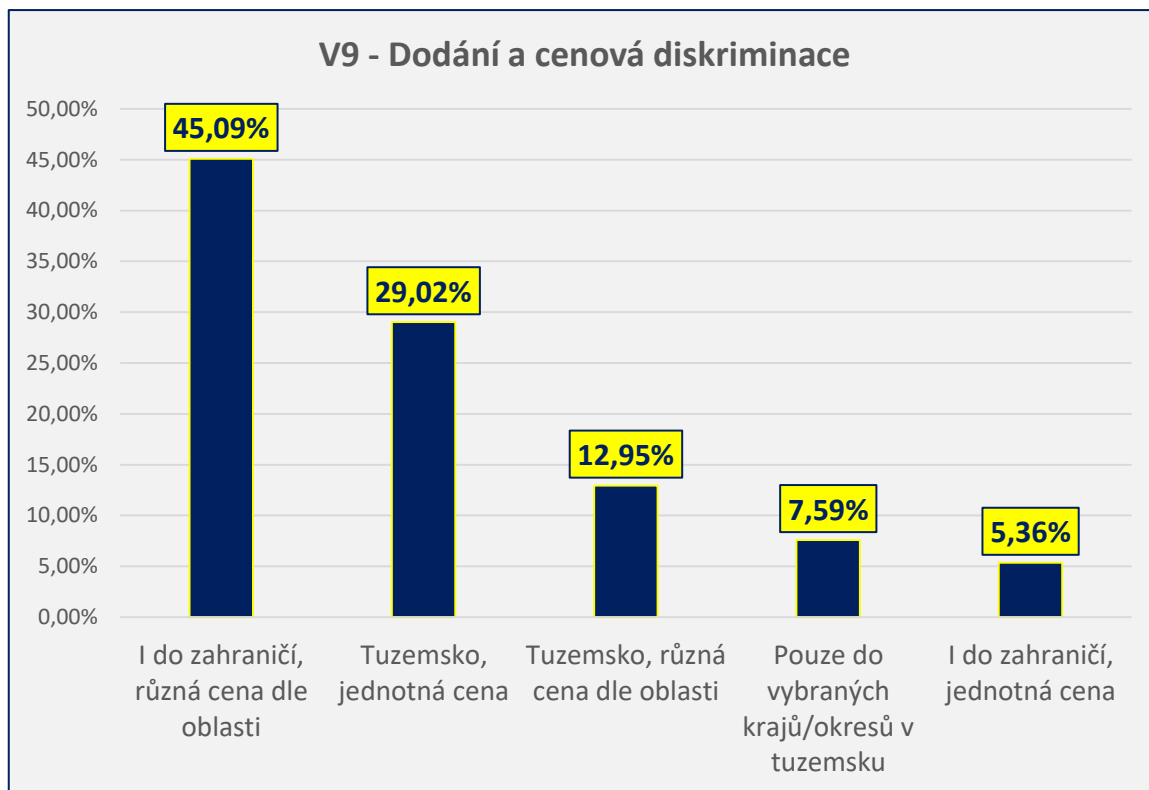
7) Jak často dochází k aktualizaci cenové nabídky v rámci katalogu?



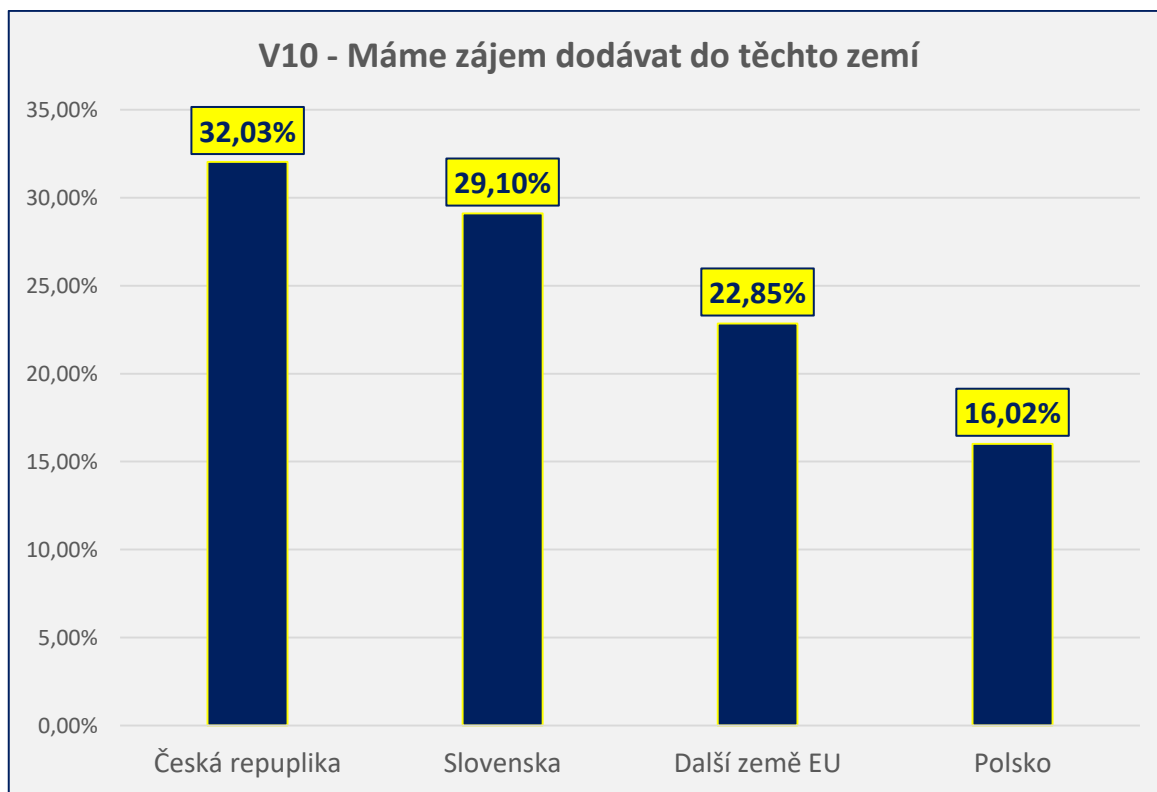
8) Jaká je minimální hranice pro jednu jednorázovou objednávku v rámci katalogu bez DPH, doprava započtena v ceně. (pokud nevyužíváte, jaká je minimální suma pro přijetí objednávky např. telefonicky)



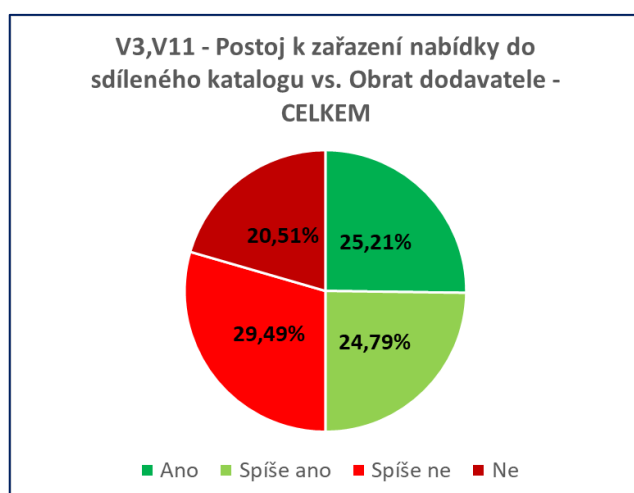
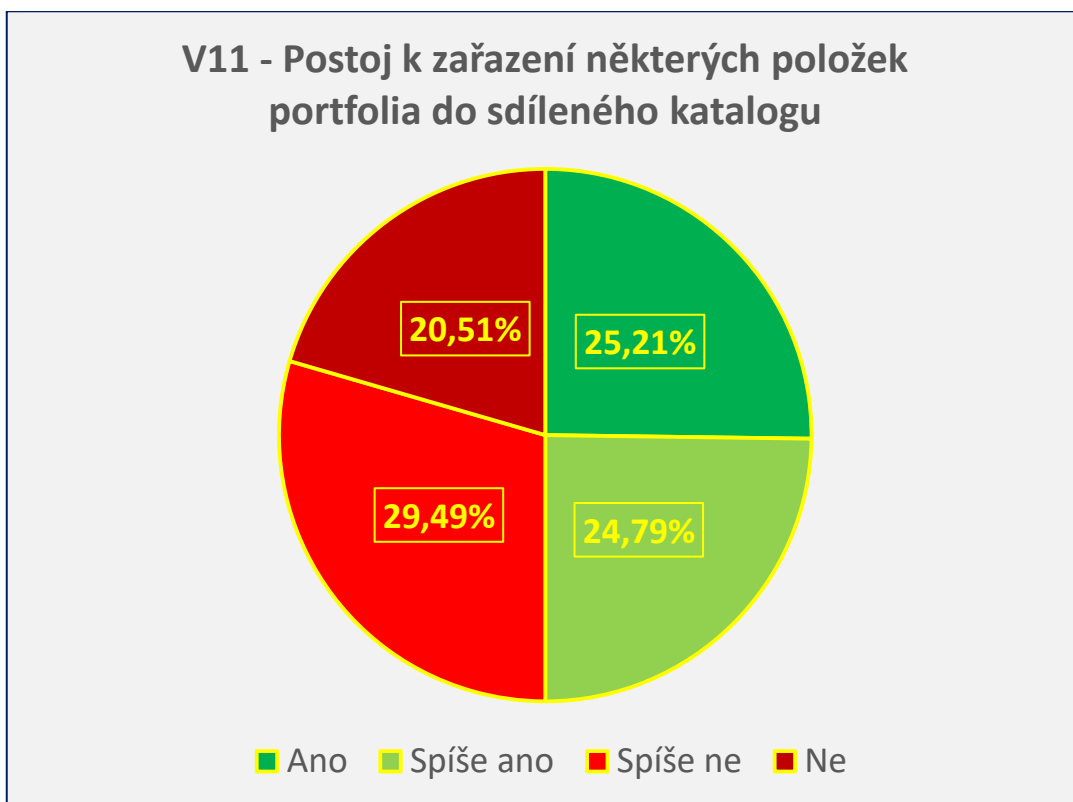
9) Dodáváme (v případě splnění minimální objednávky):



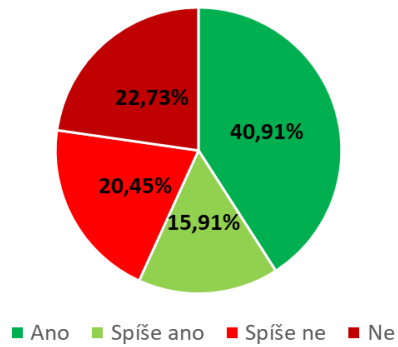
10) Máme zájem dodávat do těchto zemí: (možno více možností)



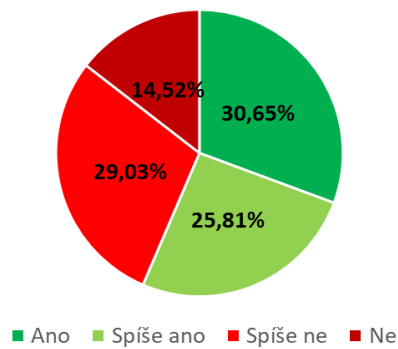
11) Umíte si představit zařazení některých položek z Vašeho portfolia do sdíleného katalogu pro přímé objednávky?



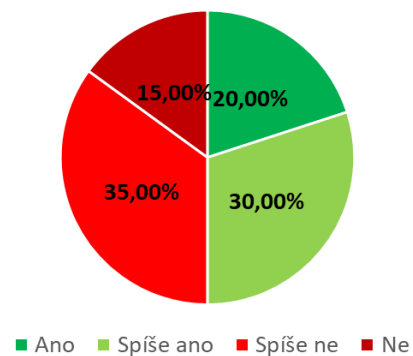
V3,V11 - Postoj k zařazení nabídky do sdíleného katalogu vs. Obrat dodavatele - do 10 mil.



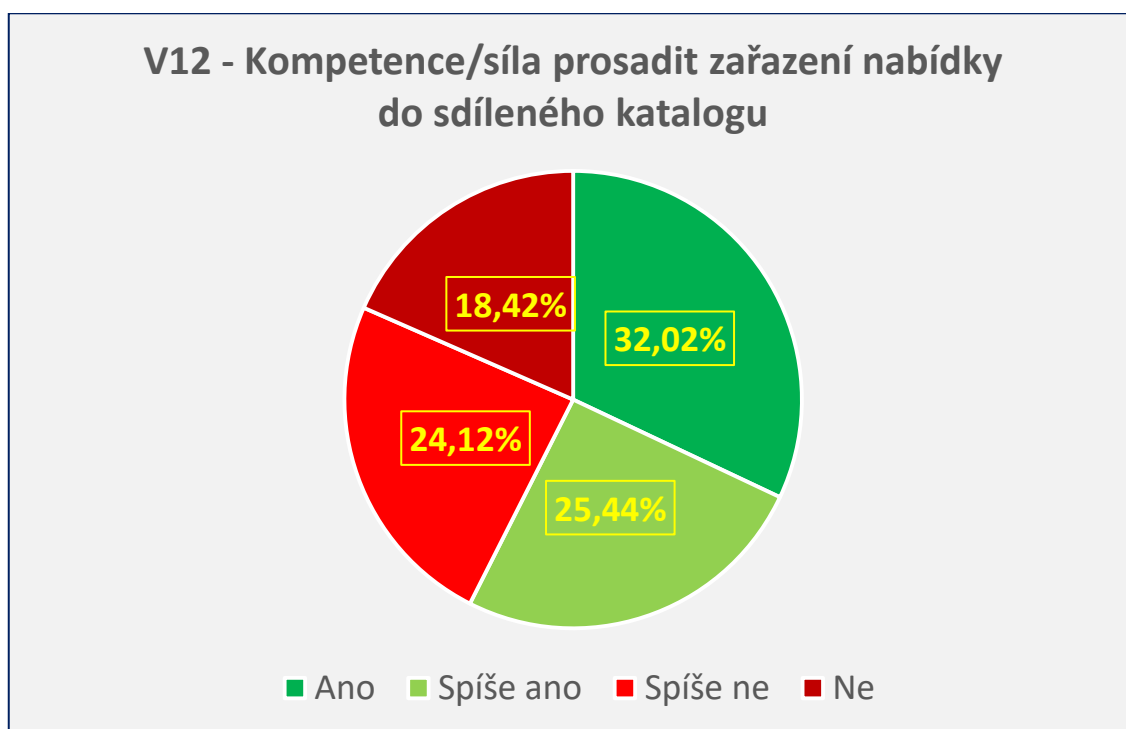
V3,V11 - Postoj k zařazení nabídky do sdíleného katalogu vs. Obrat dodavatele - do 50 mil.



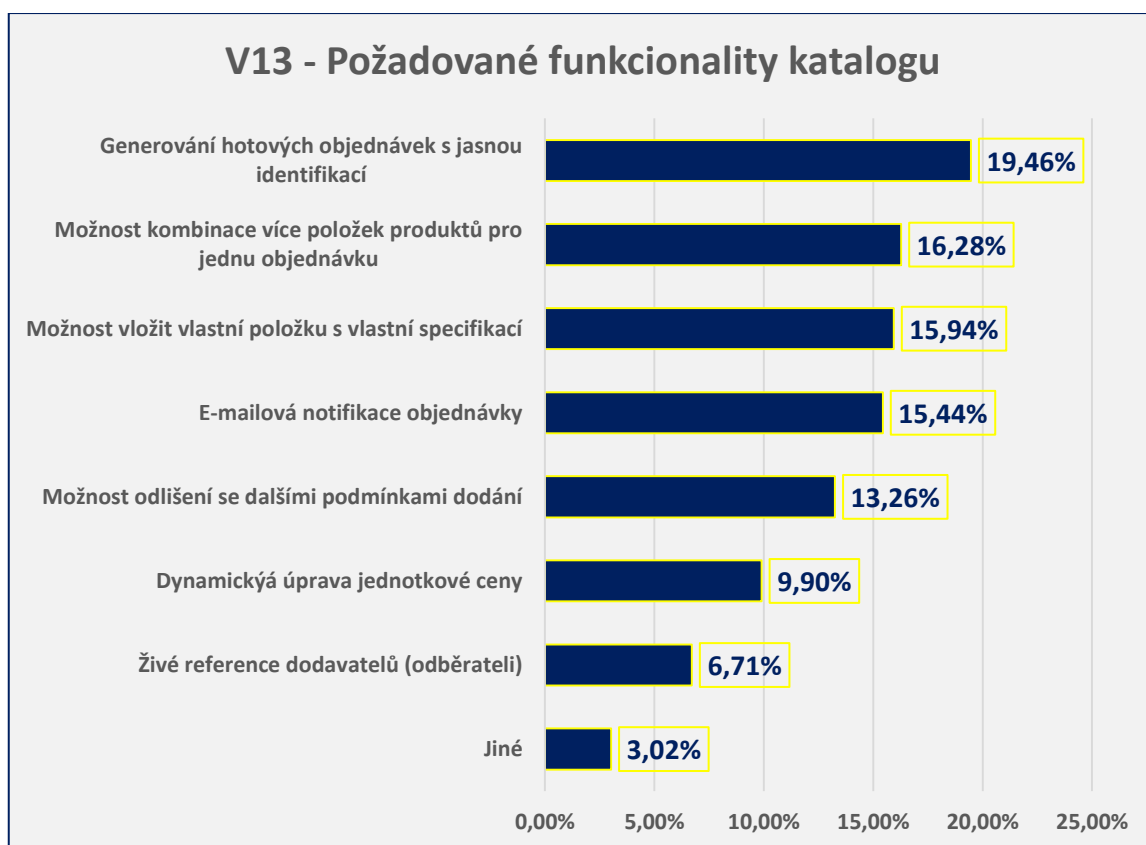
V3,V11 - Postoj k zařazení nabídky do sdíleného katalogu vs. Obrat dodavatele - do 100 mil.



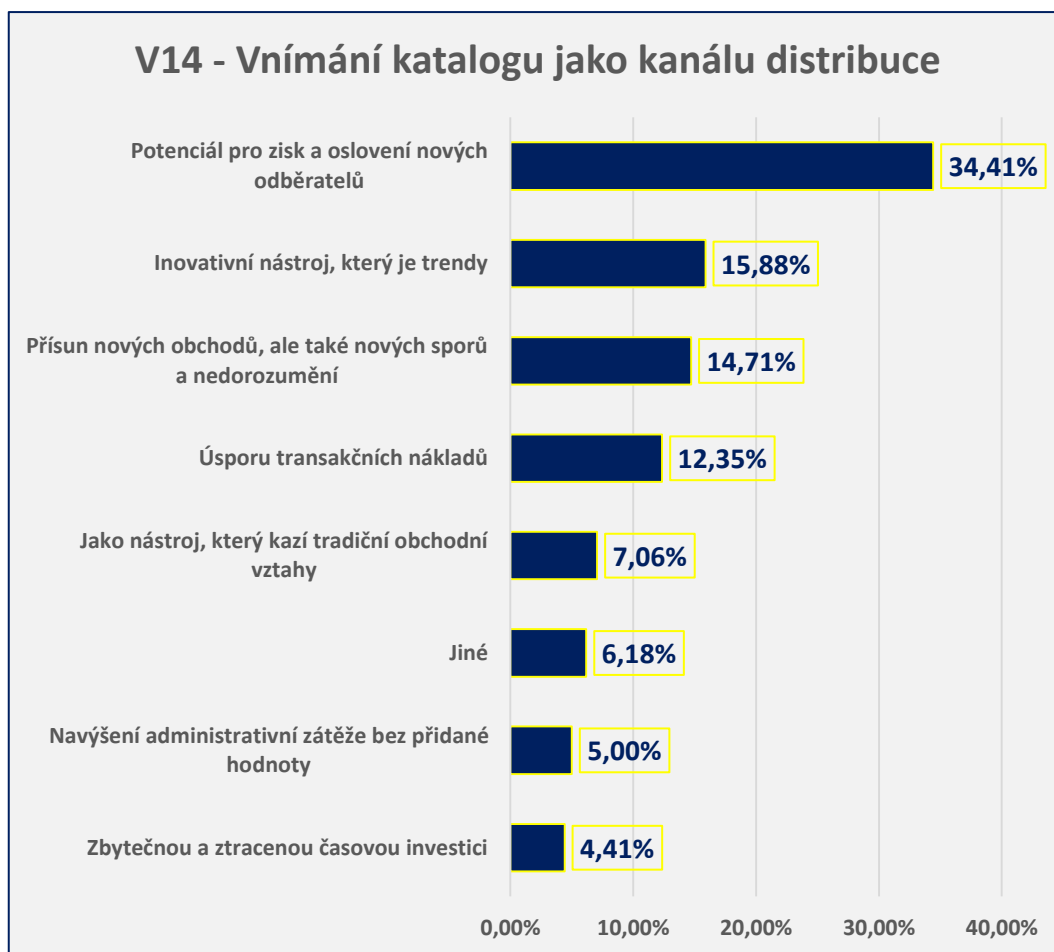
12) Máte ve Vaší společnosti kompetenci nebo „sílu prosadit“ zařazení Vaší nabídky do sdíleného katalogu?



13) Jaké konkrétní funkcionality by Vám takový katalog měl splňovat: (více možností)



14) Sdílený katalog jako nový distribuční kanál vnímáme jako: (více odpovědí)



PŘÍLOHA P III: PORTERŮV MODEL PĚTI SIL

Hodnoticí matice s daty je samostatnou přílohou této práce.

Otázka	vysvětlení	škála 1	škála 9
KONKURENČNÍ RIVALITA V ODVĚTVÍ			
Počet konkurentů a jejich konkurenceschopnost	velký počet konkurentů, rivalita roste	málo	hodně
růst odvětví, poptávky	jestliže poptávka po službě typu PROEBIZ roste pomalu, pak s zvětšuje rivalita v oboru	rychle	pomalu
podílu čistého zisku z prodeje proti vysokým fixním nákladům	čím vyšší náklady tím menší zisk, tím větší nebezpečnější je tlak konkurence na snižování cen, rivalita roste, podíl zisku po úspěšném prodeji tedy po odečtení nákladů je	nízký	vysoký
Diferenciace služeb PROEBIZ od konkurence	čím větší odlišnost služby PROEBIZ, tím vyšší je ochrana proti konkurenci, zákazník je výrobku věrnější	vysoká odlišnost	nízká odlišnost
Diferenciace konkurentů vzájemně	konkurence se liší strategiemi, silou, zemí původu, přístupem ke konkurenčnímu boji, čím větší variabilita konkurence, tím je rivalita vyšší a hůře předvíatelná	nízká	vysoká
Náklady odchodu z odvětví	je-li nákladné opustit trh, pak je rivalita větší	náklady jsou nízké	náklady jsou vysoké
Charakter konkurence	konkurence je gentlemanská nebo gangsterská	gentleman	gangsteři
Šíře nabídky konkurence	omezená může být jen o ceně, nebo konkurence i širší služeb a možnostmi nabídnout něco navíc	konkurence je omezená	konkurence je široká
celkem skóre, maximum 72 bodů			
průměrné skóre, celkem/8			
HROZBA VSTUPU NOVÉ KONKURENCE DO ODVĚTVÍ			
Kapitálová náročnost vstupu do odvětví	Bariéry vstupu rostou s kapitálovou náročností,	kapitálová náročnost je vysoká	kapitálová náročnost je nízká
Přístup k distribučním kanálům, k rozhodovatelům společností	čím omezenější/těžší je přístup k rozhodovatelům, tím obtížnější je vstup do odvětví	obtížný přístup	snadný přístup
Potřeba vlastnit know-how při vstupu do odvětví	začínající neznají nemají šanci	ano, know-how je důležité	ne, know-how není potřeba
Potřeba referencí nebo kontaktů při vstupu do odvětví	začínající neznají nemají šanci	ano, reference jsou důležité	ne, reference nejsou potřeba
celkem skóre, maximum 36 bodů			
průměrné skóre, celkem/4			

číslo	Otázka	vysvětlení	škála 1	škála 9
VYJEDNÁVACÍ SÍLA ZÁKAZNÍKŮ				
3A	počet významných zákazníků, rozložení tržeb	je-li podíl obrátu spojen s malým počtem významných zákazníků, pak je vyjednávací síla těchto zákazníků vysoká	diverzifikace do velkého množství zákazníků	závislost na několik málo strategických zákaznících
3B	význam služby/nástroje pro zákazníka	služba je pro klienta významná z hlediska podílu na výdajích nebo fungování firmy	služba je pro klienta významná	služba je pro klienta nevýznamná
3C	Zákaznickovy "switching costs", náklady na přechod ke konkurenci	jsou-li vysoké náklady za přechod ke konkurenci, pak je jeho vyjednávací síla nižší	náklady jsou vysoké	náklady jsou nízké
3D	Hrozba zpětné integrace	Klient může podnikat v našem odvětví	velmi nepravděpodobné	vysoce pravděpodobné
celkem skóre, maximum 36 bodů				
průměrné skóre, celkem/4				
VYJEDNÁVACÍ SÍLA DODAVATELŮ				
4A	Počet a význam našich dodavatelů (programátorů)	při malém počtu je jejich vyjednávací síla vyšší, rostou náklady	dodavatelů je mnoho	dodavatelů je málo
4B	Význam zaměstnavatele pro dodavatele (programátory)	čím menší význam zaměstnavatele pro dodavatele/programátory, tím je vyšší vyjednávací síla dodavatelů/programátorů	velký význam	je jim to jedno, mohou jinak
4C	Hrozba vstupu dodavatelů (programátorů) do odvětví s vlastním produktem	zvažuje jejich vyjednávací sílu	nepravděpodobné	reálné
celkem skóre, maximum 27 bodů				
průměrné skóre, celkem/3				
HROZBA SUBSTITUTŮ				
5A	Existence mnoha substitutů nákupních nástrojů na trhu	např. outsourcing nákupu nebo žádankový sw atp..	málo, žádné substituty	mnoho substitutů
5B	Konkurence substitutů v budoucnu, objeví se?	pravděpodobnost, že se objeví je	nízká	vysoká
celkem skóre, maximum 18 bodů				
průměrné skóre, celkem/2				

PŘÍLOHA P IV: TRANSKRIPCE KVALITATIVNÍCH ROZHovorŮ

Nahrávky z kvalitativního šetření (zip, MP3), jsou samostatnou přílohou této práce.

Přepis nahrávek č. 1 - 16

Vypracoval: Jan Jedlička

Transkripce rozhovoru mezi tazatelem a účastníky konference eBF 2017.

Rozhovor vedl výzkumník (student) na konferenci eBF 2017.

Rozhovor byl veden polo-strukturovaně, v neformálním duchu.

Datum realizace rozhovoru: 7 - 9. 11. 2017

Délka rozhovoru: variabilní

Seznam použitého označování:

T:	tazatel
R:	respondent
.	krátká pauza v promluvě jednoho mluvčího nebo na hranici promluv
..	střední pauza v promluvě jednoho mluvčího nebo na hranici promluv
?	tázací intonace
!	výrazně zvolací intonace
...	označení neukončené věty na konci promluvy jednoho mluvčího
(---)	úsek, který se nepodařilo rozluštit

Rozhovor č. 1

T: Jak se dneska máte?

R: Zdravíčko, výborně.

T: Tak to rád slyším.

R: Jsem na konferenci, užívám si to, čerpám nová témata, které využiji v rámci fungování naší společnosti.

T: Popište, prosím, stručně vaši společnost tak, aniž byste ji jmenovali.

R: Věnuje se stavební činnosti. Hlavním zaměřením je stavba cest, železnic, kanalizačních či vodohospodářských staveb.

T: Pozice, kterou zastáváte?

R: Vedoucí nákupu.

T: Jak ve vaší společnosti dělíte, strukturujete nákup?

R: Máme centrální nákup a ostatní nákup. Je to rozdělené podle různých kritérií, ale všechny strategické nosné položky se zabezpečují centrálně. Jsou ale stanovené výjimky, které jsou přesně popsány určitými procesy.

T: Takže nějaký nákup je strategický, nějaký nákup je operativní... Rozdělujete i na přímé, nepřímé, áčka, béčka, céčka, nebo jiné dělení?

R: Jako strategický nákup je v naší společnosti považován každý, který je nad sto tisíc, v podstatě obchodní případ. Takto to máme stanoveno, neurčujeme například, že tato položka je áčková či béčková. Máme samozřejmě vybrané položky, které se sledují a plánují, a to v hodnotě nad třicet tisíc, kde je povinně vytvořený plán potřeb, to jsou určité vybrané položky, produkty.

T: Když se zaměřím na ty méně důležité, které jsou pod zmíněnou hranicí - jakým způsobem je nakupujete? Nepřímý nákup, to co se vás úplně netýká, ale je potřeba to obstarat. Ochranné pomůcky, marketingové potřeby, atd.

R: Neřekl bych, že se nás to netýká, samozřejmě se nás týká. Je to pracnější, narážíte asi na e-katalogy, ty zatím nemáme zavedené, ale řešíme to. Chceme všechen vysokoobrátkový spotřební materiál řešit e-katalogy, aby si naši zákazníci, klienti mohli vybrat konkrétní produkt, aby věděli potřebnou specifikaci, abychom sjednotili potřeby. Vidíme v tom obrovský přínos, ve sjednocení položek, zjednodušení zaznamenání položek, každý bude mít to samé. Kdyby chtěl někdo nadstandard podle toho, co si vybere na úrovni centrálního nákupu, umíme to řešit.

T: Katalog je tedy v plánu. Teď to řešíte formou poptávek?

R: Teď to řešíme pomocí rámcových smluv na určité období. Nemáme to ale zadefinované do katalogů. Zatím to máme na internetové produkty, které nakupujeme, protože naše společnost funguje přes centrální sklady, centrální zásobování, kde jsou nějaké reference.

Drobný nákup je stanovený do tří sta euro, když podepíše majitel nákladového střediska nákup, může být zrealizovaný. Všechno, co je výš, se realizuje podle postupů, kdo může nákup realizovat. Kompetentní osoby mají ty výběry položek zpracované, není to tedy úplně chaotické. Chceme to překlomit tak, aby specifikace položek, aby se nějakým způsobem ta činnost, ta operativa, ta administrativa vypustila a zautomatizovala, abychom umožnili těm interním žadatelům si vybrat do nákupního košíku.

T: Umíte odhadnout procentuální objem nákupů těchto nedůležitých položek, kolik tvoří procent z vašich objednávek? Odhadem.

R: Procentuálně, hodnotově, v eurech?

T: Stačí procentuálně.

R: Nevím, možná bych byl překvapený, ale nemyslím si, že to přesahuje 2 procenta, možná.

T: A stran počtu těch objednávek?

R: Počet objednávek, to je na úrovni nějakých 15 procent, to je můj odhad.

T: Ono to v podstatě i většina těch studií dokládá. Co pro vás znamená pojem Procurement 4.0?

R: Zatím jsem se nestřetl... Nevím, nemůžu si vzpomenout.

T: Už jsme se bavili o katalogovém nákupu. Jak by měl vypadat optimální nákup těchto položek? Kam vlastně směřujete?

R: Ještě jednou?

T: Jak by měl vypadat optimální nákup těch céčkových položek.

R: Samozřejmě vyspecifikovat vhodné produkty, které bych chtěl používat a zavést do e-katalogu. Poznat potřebu, odhadovanou na určité období a samozřejmě udělat aukci na ty vysokoobrátkové položky, abychom se dohodli na rámcových podmínkách s dodavatelem a tyto vítězné položky potom implementovat do toho e-katalogu. To je zkrátka taková představa.

T: A takový poslední blok. Jaké jsou představy o fungování nákupního e-katalogu a případně jaká tam vidíte úskalí, řekněme stran kvalifikace a jakýchkoli jiných...

R: Představy jsou úplně jednoduché. Já to chci mít jednoduché, přehledné, v podstatě na bázi klasického e-shopu.

T: Takový inteligentní e-shop.

R: Inteligentní interní e-shop, jednoduché, přehledné ovládání, pohodlné, komfortní pro uživatele a samozřejmě také jednoduché i pro administrátory v rámci položek, cen, všechno, co je potřebné. Tohle je moje představa, tuhle představu u nás v podstatě řeší IT útvar. Uvidíme, k čemu dospějeme.

T: A nějaká úskalí? Z čeho jsou třeba obavy z fungování? Jestli vás napadají...

R: Aktuálně mě nenapadají, já se na to velmi těším. Snažím se to prosadit ve společnosti už asi 3 roky. I jednotlivé nákupce chci nějakým způsobem donutit k tomu, aby za ty svoje nákupní skupiny vyspecifikovali ty položky, které bychom uměli do toho katalogu zadefinovat, protože v podstatě to zadání pro to naše IT oddělení... Zatím máme zpracovaný e-katalog pro OPP (---), v nějaké interní formě pro nás, to mají jako podklad pro ten e-katalog, e-sklad to zatím nazýváme pracovní, to bude na našem intranetu. Potom až zfunkčníme toto, tak to budeme umět rozšířit o ty všechny další vysokoobrátkové položky, aby tam bylo náradí, aby tam byly další věci a je možné řešit spoustu věcí tímto způsobem.

T: Super, děkuji za rozhovor.

R: Za málo.

Rozhovor č. 2

T: Jak se dneska máte?

R: Super, nestěžuju si.

T: Tak to rád slyším. Prosím, popište stručně svou společnost, čím se zabývá, aniž byste ji jmenovali.

R: Je to logistická společnost, největší logistická společnost.

T: Název pozice zastávané?

R: Procurement manager.

T: Jak ve vaší společnosti strukturujete nebo dělíte nákup?

R: Je tam v podstatě regionální nákup, po jednotlivých státech, potom je centralizovaný nákup a potom je samostatná odnož, což je nákup projektů.

T: Ve smyslu dělení nákupu položek, nějaký category management, nebo přímý, nepřímý nákup, a, b, c položky, takové nějaké dělení?

R: To nemáme.

T: A jakým způsobem u vás řešíte RFx poptávky na nejméně strategické položky nebo komodity, které nakupujete?

R: No, standardně, jako na všechny, používáme ten samý postup. Neodlišuje se to. Na méně důležité položky to u nás až tak není, nedělíme na důležité a nedůležité položky, tím, že u nás je procurement v podstatě servis té logistické firmy, byznys je zpracování položek a všechno ostatní jsou v podstatě jen podpůrné činnosti a tam je všechno důležité. To mám z předchozích pracovních zkušeností, to bylo, že jsme to dělali na core, noncore a měli jsme speciální přístup ke core a noncore položkám, ale v současnosti to nemáme.

T: Dobře, pojďme tedy k té starší zkušenosti, k těm noncore položkám. Jak moc váš tým vytěžovala časově realizace těchto položek?

R: Musím říct, že u nás to sice byl core a non-core, ale procesy byly velmi podobné. U nás to byla kombinace v tom, že když to byl core byznys, tak jsme museli aplikovat zákon o veřejných zakázkách, ale i když jsme neaplikovali zákon o veřejných zakázkách, všechny ostatní kroky jsme dodržovali. Nebylo tam zjednodušení, když to byl non-core. Neaplikovali jsme zákon o veřejných zakázkách, ale všechny ostatní kroky jsme dodržet museli.

T: A všechny tyto položky obstarávalo nákupní oddělení, nebylo to tak, že by si to nějaké oddělení obstarávalo samo?

R: Ne, vždycky, každá moje zkušenost pracovní byla, že nákup byl centralizovaný, to znamená, že realizovali všechny položky.

T: Umíte odhadnout procentuální objem těch nedůležitých položek, případně kolik procent to tvořilo z těch objednávek, které jste realizovali?

R: Nedůležitých položek?

T: Těch non-core, které nesouvisejí s předmětem činnosti. Ochranné oděvy, marketingové služby, propisky...

R: Rozumím. Čtyřicet procent, u energetiky se to hýbalo tak třicet, čtyřicet procent.

T: Stran toho objemu.

R: Stran toho objemu. Já jsem teď v Amazonu a tam je to takové komplikované, tam se to nedá úplně dělit, co je a není důležité, není to tak.

T: Co pro vás znamená Procurement 4.0?

R: Je to nové téma. Nová vize, je to věc, kterou je třeba aktivně vyzkoušet. Je to výzva, řekl bych.

T: Zvažovali jste, nebo inspirovali jste se možností katalogového nákupu těch řekněme céčkových položek, k nějaké poloautomatizaci tohoto procesu?

R: No jasně. Zřizovali jsme digitální katalogy, to znamená na méně důležité kancelářské, jsme měli na Slovensku asi nejvíc... Jsme měli zavedené digitální katalogy. To znamená

když se klikne na položku, automaticky se vygeneruje, zašle objednávka. To samé je i v Amazonu. To znamená, že používáme digitální katalog, dohodne ceny, jsou tam dokonce dva typy katalogů, ten PunchOut katalog a katalog, který je v systému. S vizí momentálně začínáme s nákupem, ale máme cíl sedmdesát procent všech položek skrz katalog.

T: Poslední takový blok. Jaké jsou vaše představy o optimálním fungování takového katalogu a jaká jsou případně úskalí, které vidíte, s čím se budete potýkat?

R: Výhody, zjednodušení procesu, podstatné zrychlení, když funguje katalog, automaticky se zašle objednávka, nejlepší je to spojit s elektronickou fakturou, to znamená, že proces se totálně zkrátí, ideálně bez jakéhokoli zásahu člověku. Když toto funguje, je to hlavní. Digitální katalog je procesní záležitost a je to záležitost pro interní klienty, která jim umožní lepší specifikaci, to znamená, že si dokážou vybrat z katalogu, co potřebují.

T: A stran těch možných rizik nebo úskalí?

R: Úskalí... Nedá se tam použít všechno, takže je tam jediné úskalí, že ne vždy se vejdete do té technické specifikace, co je v tom katalogu. Do katalogu se dává osmdesát procent těch nejpoužívanějších věcí například z těch kancelářských potřeb, ale musíte se mu přizpůsobovat, když potřebujete něco navíc, tak to z katalogu nedostanete a musíte to dávat na samostatný nákup. Jediné riziko z pohledu digitálního katalogu je, že někdy se tomu žadatelé musí přizpůsobovat a kupovat si něco, co zrovna nepotřebují, protože katalog jim to nabízí, to znamená, že mají lepší možnost se k něčemu dostat, když mají dobrý vztah s nadřízeným, který jim to schválí, tak si kupují věci, které by si jinak nekupovali. A druhá věc je, že si nemůžou lámat tu technickou specifikaci, to znamená, že se přizpůsobí té technické specifikaci katalogu a nekoupí si to, co potřebují, ale něco, co je tomu velmi podobné.

T: Děkuju. A úplně poslední otázka závěrem. Je nějaký rozdíl v kvalifikaci dodavatelů, kteří můžou být v tom katalogu oproti běžným procesům?

R: Myslím, že ne. Neměla by být. Je otázka, co je kvalifikace, ale to, že mají mít nějaké technické řešení a splnění nějakých technických záležitostí... Buď to dáte do kvalifikace nebo do podmínek účastní, nebo do podmínek smlouvy, které musí akceptovat. Je otázka, co je to kvalifikace, no.

T: Moc děkuju.

Rozhovor č. 3

T: Jak se dneska máš?

R: Já se mám přímo... Jo, jsem trošku unavenej, ale nálada dobrá.

T: Tak to je skvělé. Můžeš prosím popsat stručně svoji společnost, aniž bys ji jmenoval?

R: Jsme jedna z největších energetických společností v republice a obchodujeme s plynem, elektřinou. Jsme nadnárodní společnost a v určitých oblastech energií máme dominantní postavení.

T: A název zastávané pozice?

R: Já jsem team-leader procurement performance.

T: A jak ve vaší společnosti strukturujete, dělíte nákup?

R: Prakticky... Teď jsme zrovna v takové změnové fázi, ten nákup jsme dělili na strategický nákup, taktický nákup, operativní nákup, ale teď jsme ten taktický a strategický spojili do něčeho, čemu říkáme source to contract, STC a ten operativní nákup se skrývá pod purchase to pay.

T: A stran nějakého dělení přímý, nepřímý, a, b, c, x, y, z a category management, nějaké takové?

R: Jo, všechno vlastně tam je, víceméně. Samozřejmě, category management tady je, tím, že jsme korporativní společnost, tak vlastně to rozdělení do kategorie je řízený z korporátu a my to jakoby sdílíme, takže category management, řízení kategorií jednoznačně funguje. Co se týká a, b, c položek, taky, samozřejmě, musíme to používat a používáme to velmi, protože v těch céčkových položkách jsme velice úspěšný. Daří se nám je katalogizovat, zautomatizovat a úplně se jich zbavit a to třetí bylo...?

T: X, y, z, ale tak to už asi stačí. V podstatě už to je i částečně i odpověď na otázku, jakým způsobem se řeší ty RFX poptávky na ty nejméně strategické komodity, na ty céčka, kdo je nakupuje?

R: Tak, tam samozřejmě, my jsme všechny céčka katalogizovali, dneska máme 72% veškerých nakupovaných položek v katalogu a už cítíme, že jsme na hranici, že už tam nevidíme nějaký potenciál na zlepšení. S tím, že používáme dvě metody pro tu katalogizaci. U těch opravdu nerizikových položek typu kancelářské potřeby používáme otevřené katalogy, to znamená používáme celý katalog dodavatele, neomezujeme ty položky, neříkáme tomu byznysu, z těchhle 150 propisek si můžeš nakoupit tyhle 3, to neděláme. Prostě on tam má všechno a je na něm, on má svůj budget, to znamená, že jedeme přes budget, on ví, kolik má peněz na rok a podle toho jednoduše ty céčkové položky nakupuje. A potom jsou speciální položky, které podléhají například nějakým pravidlům typu ochranné pomůcky, protože tam jsou jasně dané normy, co ta ochranná pomůcka musí splňovat, a tím pádem je přesně vymezený sortiment, který se může nakupovat přes ten katalog, jo. Takže používá-

me obě dvě metody a rozdělujeme to podle potřeb. Zase třeba když si vezmu nářadí, nástroje, tak tam máme naprosto otevřené katalogy, nijak je neomezujeme. Elektromateriál, elektroinstalační materiál, barvy, laky, chemie, jo, to všechno jsou otevřené katalogy.

T: A kdyby se to dalo srovnat z časového hlediska zátěže na jednotlivé operativní lidi, kteří provádí ty nákupy... Stav předtím a po zavedení té katalogizace?

R: Těžko odpovědět, já to řeknu asi takhle. Já jsem v té firmě nebyl předtím, ale ze zkušenosti samozřejmě vím, že pokud mám na kancelářský potřeby pět, šest tisíc objednávek ročně, tak prakticky to jsou nějaký dva až tři nákupčí, kteří by překlápěli požadavky na objednávku do objednávek a odesílali je dodavatelům a ty tři nákupčí já dneska nepotřebuju. A je to příklad.

T: Dá se odhadnout procento objemu nákupů u těchto céčkových položek a kolik z nich procentuálně tvoří množství těch objednávek?

R: Jak jsem řekl, z celkového počtu nakupovaných položek, 72% nakupovaných položek je v katalogích. A co se týče objemu, tak to činí, kolísá to, ale je to cca 0,6% z celkového spendu. To je právě ten náš goal, to, co vidíme jako ten náš úspěch, že uspoříme obrovský množství práce, ale je tam naprosto nerizikový spend, který nám je úplně jedno.

T: A co znamená pro vás pojem Procurement 4.0?

R: My ho aplikujeme v tom smyslu, že se zaměřujeme na digitalizaci, automatizaci, robotizaci, ale hlavně sdílení informací, to znamená, máme takzvaný životní cyklus informace, to znamená, pokud vzniká informace, tak by měla být sdílena všemi, kdo ji potřebují sdílet a měla by na sebe nabalovat další informace. Žádná informace by se neměla přepisovat, to znamená, ty jednotlivé systémy by ji měly přebírat a sdílet a pracovat s ní. Takže pro nás Procurement 4.0 prakticky je o zvýšení efektivity nákupu právě cestou optimalizace procesů a robotizace, automatizace procesů.

T: Čímž jsme si odpověděli otázku, jak by měl vypadat optimální nákup těchto položek a mám v podstatě už jen jednu závěrečnou otázku, nebo poslední takový blok. Jaké jsou představy o optimálním fungování nákupního katalogu a jaká se tam objevují úskalí?

R: Optimální fungování... Já jsem zastánce opravdu otevřeného katalogu, mně by vůbec nevadilo, kdybysme třeba začali používat katalog Amazonu bez jakýhokoliv omezení, protože stejně lidi budou nakupovat jen to, na co mají peníze, já se toho nebojím. A pokud mi to zase ušetří další procenta práce těch nákupčích, tak určitě ano. A samozřejmě, ta rizika v používání nákupního katalogu... Já tam, abych pravdu řekl, moc rizik nevidím. Tím, že je to tak strašně malej spend, tak já vždycky tvrdím, hele, dobře, i kdyby nám ty dodavatele

zvýšili ceny o 100%, tak z 0,6% já budu mít 1,2% spendu. Pořád to pro mě nic neznamená. Takže já tam nevidím nějaký velký riziko v používání katalogu. Já jsem docela velkým zastáncem... Dokonce mám takovou ideu, že bych promoval ten nákup takovým způsobem, jestli chceš něco nakoupit, jdi do katalogu a když to tam nenajdeš, tak kontaktuj nákup. Protože to znamená, že třeba by se měly doplnit katalogy, nebo to znamená, že skutečně potřebuje něco specifického, co jednoduše v tom katalogu být nemůže a potom stejně potřebuješ ten nákup, aby ti to nakoupil.

T: A poslední věc, týkající se kvalifikace dodavatelů, kteří v tom katalogu mohou být zařazeni. Je tam nějaký rozdíl oproti běžnému nákupu?

R: Je to tam složitější samozřejmě, nebo jak bych to řekl... Pokud mám katalog, který má 30 000 položek, tak asi těžko můžu soutěžit ceny za 30 000 položek, to se prostě nedá. Samozřejmě je to o tom nákupním koši, takže je tam určitě nějaký specifický přístup. Ty základní přístupy, který používáme, je skutečně ten nákupní koš, který porovnám mezi několika firmami a nasmlouvám si toho, kdo mi nabídne nejlepší podmínky a potom aplikuju ty jeho slevy na ostatní položky, který nakupuju. A nebo druhá možnost, kterou používáme, jsou zpětný bonusy, to znamená, že vlastně nasmlouvám katalog a nasmlouvám si limity odběrů a při nárůstu těch limitů potom zpětně obdržím nějaký bonus za to, že jsem přečerpal limit.

T: A už to tady padlo, sdílet katalogy s dalšími subjekty - ano, ne?

R: Sdílet katalogy s dalšími subjekty... Asi jsem na té přednášce nebyl. Jak to myslíš?

T: Ve smyslu, že bude jeden katalog, ze kterého bude moct nakupovat více subjektů.

R: Více firem, který si třeba konkurují navzájem?

T: I si třeba můžou konkurovat.

R: Nemám s tím... Hele, pokud ten katalog bude naplňovat moje potřeby a zůstane v těch intencích toho nízkého spendu, tak by mi to nevadilo. Nevím, to je docela slovo do praniče, protože tady by mohl vzniknout postupně nějaký monopol hyperkatalogu. I když, umím si představit samozřejmě, že by to byl katalog, do kterého by přispívalo více dodavatelů, takže by to byl nějaký takový ten bussiness to bussiness prostředí, to znamená, já prodávám i nakupuji v tom portálu. Vím, že to existuje, nemám s tím problém. Určitě by nám to ušetřilo spoustu práce a umím si představit, že kdyby tu byl nějaký takový fenomén, tak by mě to zbavilo určitého třeba reportingu, sledování vývoje cen a podobně, že bych to mohl mít jako servis. Takže jo, jako profesionalizovat tuhle oblast, proč ne.

T: Moc děkuji.

Rozhovor č. 4

T: Téma už jsme si řekli. Začínám jednoduchou obligátní otázkou, jak se dneska máte?

R: Dobře, děkuji.

T: Prosím, popište svoji společnost, aniž byste ji jmenovali, mělo by to být anonymní.

R: Aha. Velká nadnárodní, dělající do, já nevím, asi 15 byznysů napříč celým světem.

T: Stačí, děkuju. Název zastávané pozice?

R: Ředitel nákupu.

T: Jak u vás v nákupu ve společnosti strukturujete, dělíte nákup?

R: Na core a (---). A ještě teda indirect, tak, abych byl přesný.

T: Když se zaměřím na ten indirect, jakým způsobem řešíte poptávky na tyhle nejméně strategické položky, komodity?

R: Já se přiznám, já jsem ten indirect vysunul, takže ho mám outsourceovaný, i když v rámci té velké globální společnosti si ho nedělám u sebe na tom výrobním závodě, ale dělá ho pro mě centrála.

T: Takže to dělají lidi na centrále. Jak moc ten tým tyhle komodity vytěžují časově, z časového hlediska?

R: Můj tým?

T: Ten na té centrále.

R: Oni dělají jenom indirect, oni to dělají pro všechny závody, takže je na 100% vytěžují.

T: A ve srovnání s přímým nákupem, stran, já nevím, odhadů procentuálních objemů nákupů těchto nedůležitých položek a...

R: 5% asi.

T: Asi 5%. A stran procentuálního odhadu objednávek?

R: Počtu?

T: Počtu.

R: To už bude určitě víc. Třeba 10%.

T: 10% celkového množství objednávek. Další téma, co pro vás znamená pojem Procurement 4.0?

R: Moc lidí o tom mluví a nikdo o tom nic neví.

T: Proto se dělají výzkumy. Dobře, chcete to nějak konkretizovat, nebo to necháme?

R: Ne, můžem nechat.

T: Když bych se přesunul do tématu katalog nákupních položek právě pro tyhle indirecty. Jak by měl vypadat optimální nákup těchto položek a jak je poloautomatizovat?

R: Optimálně no-touch orders, 80% automaticky.

T: Hmm. A vidíte tam nějaká úskalí, při tom zavádění, nebo pokud už to máte, že se vám něco děje, stran čehokoli? V rámci toho katalogového nákupu?

R: V rámci katalogového nákupu...

T: Kvalita dodávek, kvalifikace dodavatelů...

R: To děláte na začátku a kvalita dodávek, to hlídáte v průběhu... Úskalí asi je v tom, že pokud ten systém není flexibilní a je robustní, tak je potom nákladné přejít od jednoho dodavatele k druhému.

T: Hmm. Poslední otázka závěrem, umíte si představit, že by takový nějaký katalog byl sdílený i s jinými subjekty, který by v tom taky nakupovaly?

R: No určitě. My to máme v rámci naší společnosti, jakýsi centrální katalog, když to tak nazveme tady tím názvoslovím a jednotlivé pobočky a organizační jednotky, tak vlastně to využívají, tam nakupují.

T: Tam je vlastně taková provázanost, když bych to dal, že by to byly jiné subjekty, řekněme i konkurenční, a tak dále?

R: No umím si to představit, já si myslím, že to není nic proti ničemu, naopak třeba pro tu oblast těch středních a menších podniků, těm by to obzvlášť mohlo pomoci, tam se mi zdá, že řeší velmi neefektivně třeba v dnešní době.

T: Moc děkuju.

R: Rádo se stalo.

Rozhovor č. 5

T: Dobrý den. Prosím, řekněte, jak se dneska máte?

R: Mám se dobře. **T:** No tak skvěle. Prosím, popište svoji společnost, aniž byste ji jmenovali.

R: Nadnárodní firma, strojírenská, energetická, 300 000 zaměstnanců, 80 miliard obrát, pobočky v 160 zemích světa.

T: Wow. A název pozice?

R: Mám na starosti shared services v nákupu.

T: Jak ve vaší společnosti strukturujete, dělíte nákup?

R: U nás dělíme nákup, no, dělíme na příměj, nepříměj, to je hlavní rozdělní. A potom máme strategickej a operativní, operativní dělají víceméně shared services a veškerý činnosti s tím související, administrativní kvalifikace dodavatelů, e-aukce, zakládání dodava-

telů. Operativní činnosti a strategické je vyloženě na vyjednávání smluv, práce s dodavatelem, a tak dále.

T: Když se zaměřím na ten operativní nepřímý, v podstatě na ten nejméně důležitý, jakým způsobem tady řešíte poptávky. Kdo je nakupuje a kdo to obstarává, nebo jakým způsobem to řešíte?

R: Tak jsou jednak rámcové smlouvy, to řeší strategický nákupčí, to, co není pokrytý rámcově smlouvama, tak to řeší operativní nákupčí. Poptávky řeší, máme nějaký poptávkový systém, do kterého zadávají. Buď, anebo případně e-mailem.

T: Hmm. A jak moc tyhle RFxka ten tým vytěžují časově?

R: Moc ne, řek bych třeba 10%, 20. Protože většina toho nepřímého materiálu je pokryta rámcovými smlouvama.

T: Hmm. Umíte odhadnout procentuální objem nákupů těchto nedůležitých položek?

R: Procentuálně ten nepřímý materiál... Relativně velké, třeba 30, 40%, my bereme do nepřímého materiálu třeba i všechnu dopravu, logistiku, prostě to, co nejde do výrobku, což je obrovský objem u nás. Veškerý služby, který s tím souvisí, elektřina, energie, a tak dále, proto je ten objem relativně velký. Přímé je u nás to, co fakt jde do výrobku, konkrétně pro zákazníky, nebo na projekty.

T: A když se zaměřím na množství, počet objednávek, kolik asi procent tvoří z celkového počtu objednávek?

R: To bych si netroufal odhadnout, ale myslím si, že by to možná, hrubý odhad, ale mohlo by to být možná půl na půl. Možná ještě víc, asi ještě víc, protože nepřímo se nakupují malé položky hodně, takže u nepřímého to bude objednávkově možná ještě víc.

T: Je to tak nejčastější odpověď, že to bývá i více. Co pro vás znamená Procurement 4.0?

R: Asi propojení systému, to znamená celkově digitalizace procesů, větší integrace systémů, než je dneska, protože furt mají hodně různých systémů a určitě nové témata, jako je robotizace, řekl bych nějaká strojová inteligence, a tak dále.

T: Dvě závěrečné otázky. Jak by měl vypadat optimální nákup těchto položek, jaké jsou vaše představy o optimálním fungování takového nákupního katalogu a potom ještě ze strany úskalí.

R: Nepřímé materiál, bych řekl, asi primárně všechno v elektronických katalogích, maximum, co jde. A veškerý dodavatele katalogů napojení přes elektronickou komunikaci, ať už je to EDI, XML, nebo cokoliv, takže elektronická výměna dat, objednávky, faktury. A

drtivá většina pokrytá asi rámcovými smlouvami a pokud možno asi v co největší míře využívat dostupný elektronický tržiště, od Amazonu počínaje po kohokoliv jiného.

T: A stran těch úskalí?

R: Stran těch úskalí, to prostředí je komplexní, je hodně elektronických tržišť, hodně různých řešení, takže je to relativně náročný na integraci. A elektronický katalogy jdou tvořit do určitého množství položek, od určitého je to prostě náročnější. Takže si myslím, že hlavní úskalí je právě v té oblasti, zrovna ta automatizace, digitalizace a to propojení.

T: A otázka závěrem. Umíte si představit, že by takovýhle katalog položek používalo více firem, i třeba si navzájem konkurujících, pro tady ten indirect?

R: Dokážu si to představit, my jsme to i dokonce dělali dřív. Jsme poskytovali externím společnostem naše katalogy elektronický, pak jsme s tím přestali. A máte Amazon, dneska se veškeré firmy můžou dohodnout s Amazonem, můžou si napojit jeho katalog na jejich nákupní software a využívají katalogy, co jsou na Amazonu například.

T: Aha, moc děkuju.

R: Za nic.

Rozhovor č. 6

T: Jak se dneska máte?

R: Dneska výborně.

T: No tak to rád slyším. Prosím, popište stručně vaši společnost, aniž byste ji jmenovali.

R: Hmm, tak naše společnost se zabývá výrobou mlékárenských produktů, je to vlastně mlékárenská společnost, v tomto ohledu zaměřená a nevím, co byste tam ještě potřebovali napsat.

T: Stačí. A název pozice?

R: Vlastně já mám pozici jako vedoucí MTZ oddělení, to je starší název pro materiální technické zaměření, ale v podstatě je to nákup a výdej.

T: Jak ve vaší společnosti strukturujete, dělíte nákup?

R: No, v naší společnosti jsou vlastně... U nás se nakupuje všechno, co potřebují jednotlivé výrobní střediska pro svůj chod, ale zároveň i nevýrobní střediska, takže u nás je ten nákup strukturovaný na nákup toho nepřímého výrobního materiálu, přímého výrobního materiálu a tam spadají i aditiva a obalový materiál.

T: Hmm. Jakým způsobem u vás řešíte poptávky na ty nejméně strategické komodity, na ten nepřímý materiál, který je potřebný, ale v podstatě nejméně důležitý?

R: Tak my se snažíme v podstatě i k tomuto méně důležitému materiálu přistupovat stejně zodpovědně a vlastně fungujeme na základě takového pravidla, že minimálně tři dodavatele oslovit a řešit s těmi třemi dodavateli tu nejvýhodnější cenovou nabídku a samozřejmě i ty věci, které se zdají být méně podstatné slouží našim lidem, našim zaměstnancům, a proto si je oni musí odzkoušet.

T: A ten proces probíhá přes e-maily, nebo...?

R: Je to velice takové zvláštní u nás, není to nějak standardizované, jestli je to přes e-maily nebo přes telefon. Většinou ten úvod začíná nějak telefonicky, sejdeme se a potom doladíme detaily na tom e-mailovém kontaktu.

T: A jak moc vás to vytěžuje časově?

R: Je to takové zajímavé, ale tyto nevýrobní materiály, méně důležité materiály jsou někdy časově náročnější než přímo ty výrobně důležité materiály, protože je jich nekonečné množství.

T: Umíte odhadnout procentuální objem nákupů v poměru vlastně celého nákupu?

R: To je asi jen... Jako když se bavíme o finanční...

T: Bavíme se o financích a bavíme se o tady těch nepřímých, kolik to je?

R: Tak možná tak 10% z toho celkového...

T: A stran počtu objednávek, které potom realizujete, kolik z nich tvoří?

R: To už je trošku víc, tam můžeme dát už nějakých 30% zhruba.

T: Co pro vás znamená pojem Procurement 4.0?

R: Nic mi to neříká.

T: Zvažovali jste nebo uvažujete o nějaké poloautomatizaci tady těch procesů formou nějakého katalogu položek, takového inteligentního e-shopu řekněme?

R: Já osobně jsem člověk, který je zastáncem tohoto, kdyby to bylo levné, tak ano, jen samozřejmě ve vedení společnosti jsou jiní lidé, ale myslím si, že firma má na to ten potenciál, že by to zvažovala.

T: A jaké jsou vaše představy o optimálním fungování takového nákupního e-katalogu na právě tady tyhle nedůležité položky?

R: Tak pro mě je důležité, aby mi ten e-katalog nabídl nějaké dodatečné nebo nějaké přidávané hodnoty, to znamená něco, co já osobně si neumím najít, respektive by mi to ulehčil a zjednodušil tu časovou náročnost. Takže měly by tam být nějaké reference na ty dodavatele, které hledáme, mělo by tam být nějak přehledné a zjednodušené, aby tam člověk to, co

hledá klasicky v Googlu si uměl najít přímo tam a nemusel hledat ve více softwarech a více internetových stránkách.

T: Takže časová úspora by vlastně hrála roli...

R: Velkou.

T: A vidíte tam nějaké úskalí v takovém nějakém katalogu, třeba stran kvalifikace dodavatelů nebo kvality dodávek?

R: Tak ano, ono je to vlastně takové, že například když se bavíme... Já jsem se zúčastnila teda těchto elektronických aukcí, když to tak nazveme a tam je trošku nevýhoda v tom, že ten dodavatel, který velmi chce, který jde velmi pod cenu, když už dojde na ty reálné zkoušky, tak to není nakonec to nejlepší, ale je tam zase přínos ten, že se tam přihlásí dalších 10 dodavatelů, kteří ví, mají tu schopnost a právě těchto 10 jsou ti, kteří jsou ti nejlepší pro nás.

T: A poslední otázka, umíte si představit, že byste takovýto katalog sdíleli i s jinými společnostmi, třeba i konkurenčními?

R: Jako já osobně bych s tím neměla nějaký problém, nevím už, jak by se zachovalo vedení společnosti, ale neměl by to být problém.

T: Tak moc pěkně děkuju.

R: Není zač.

Rozhovor č. 7

T: Jak se dneska máte?

R: Velmi dobře se cítím.

T: No tak to je skvělé. Prosím, popište stručně svoji společnost, aniž byste ji jmenovali.

R: Jsme monopolní výrobce na Slovensku.

T: A název pozice?

R: Nákupce specialista.

T: Jak ve vaší společnosti strukturujete nebo dělíte nákup?

R: Nákup je strukturovaný do hlavních čtyřech částí, tedy nejprve do dvou. Nákup uhlodíků a neuhlodíků, my jsme teď nákup neuhlodíků. A čtyři oddělení: nákup služeb, nákup materiálů pro výrobu chemikálií, nákup údržby, nákup investicí.

T: Dělíte i třeba na přímý, nepřímý, a, b, c, nebo jiné takové dělení?

R: Je tam dělení přímé, nepřímé, hlavně například na službách a při nákupu IT, rozdělení na službovou část a hardwareovou. Je tam něco, nevím, jak detailně o tom hovořit.

T: Když se zaměřím na ty nejméně významné a nejméně strategické položky, častokrát jsou to nepřímé a jakoby nedůležité... Jakým způsobem je řešíte, třeba v rámci poptávek, jak je obstaráváte?

R: Na všechno je výběrové řízení, přesně popsané procesy, také je vytvořena analýza na základě spotřeb minulého období. Pak se dělá tendrování, většinou se na takovéto položky dá použít e-aukce. Na všechny nákup používáme elektronické systémy, dodavatelé nabízejí přes elektronický systém...

T: A stran časové náročnosti přípravy těchto nedůležitých položek, jak moc vás to časově vytěžuje?

R: Teď neumím odhadnout, jak dlouho trvá příprava tendrů do realizací, nebo co ode mě očekáváš?

T: Jinými slovy, je to tak, jakoby to byla přímá položka, ten úplně stejný proces i stejně časově náročný?

R: Ano, podobný proces, protože máme velmi propracované procesy.

T: Akorát se vlastně jedná o to, že je to v uvozovkách nedůležité.

R: Ano, nedůležité a řeší to jiná skupina lidí. To jsou specialisti, méně specialisti a nespecialisti, věnují se tomu, co je roky zaběhané. U nás tento systém nákupu s menšími a většími obměnami funguje už několik roků, minimálně deset, patnáct.

T: Umíte odhadnout, jaký procentuální objem nákupu těchto céčkových nedůležitých položek je v rámci celého nákupu? Odhad.

R: Pět procent.

T: Pět procent? To tak odpovídá. A stran počtu objednávek?

R: Spoustu. Spoustu, spoustu.

T: Procentuálně, nějaký nástřel?

R: Nedám to, protože jsme přešli na automatické "kolofy", dělají se sumarizace, to znamená, že se sbírají žádanky, generují se jen v určitých časových obdobích. Teď řeknu možná kravinu, jednou za týden nebo za dva týdny se vygenerují nebo zesumarizují všechny požadavky a objednávka se chrlí naráz.

T: To znamená sběrná centralizace a potom velký tender.

R: Nejen tender, ale vlastně objednávka samotná. I když už je zasmlovaný dodavatel, už skončil tender, ale tu administrativu a operativní práci se snažíme zjednodušit. Takže, neobjedná si jedno pero, ale prostě se to naakumuluje a potom se to naráz objedná, potom máme nastavené na skladech hladiny, to znamená materiály, které se používají často, na-

příklad určité kancelářské potřeby, oopěčka, to znamená nějaké montérky a materiály, které se používají stále, tak na ty je nastavená nějaká hladina, někde na skladech a potom se to generuje. Prostě, klesne to pod tu hladinu a automaticky se generuje, že je třeba to doobjednat, aby byl na skladě stálý stav.

T: A to hlídá člověk nebo systém?

R: Systém, ale nastavují to lidé samozřejmě.

T: Co pro vás znamená Procurement 4.0 jako pojem?

R: Nový styl nákupu.

T: Takže výzva?

R: Hmm.

T: Jak by měl vypadat v optimálním případě nákup těchhle nezajímavých céčkových položek?

R: Já myslím, že u nás to děláme velmi dobře. Máme dobrý trend, takže tak, jako teď. Zatím mě nenapadá nic, co bychom měli změnit k lepšímu. Je to v podstatě odsunuté na úroveň, že funguje to, všichni jsou spokojení, jestli se někdy objeví to, že je někdo nespokojený, vyřeší se to individuálně, myslí se na to do budoucího tenderu.

T: Uvažovali jste o nějakém katalogu položek?

R: Máme, samozřejmě. Nejen na všeobecné položky, ale samozřejmě i na montérky, už i na chemikálie, prostě položky, které jsou zasmluvněné, se vkládají do tohoto interního katalogu a žadatelé si z toho vybírají.

T: To znamená, že interní zákazník může rovnou objednávat...

R: Ano, samozřejmě, nemá problém, to všechno našupeme do toho katalogu. Tam to je.

T: Tak to je skvělé. A jaké tam jsou případně úskalí, jestli tam nějaké jsou? U těchhle céčkových a katalogových...

R: Může selhávat systém, není to dokonalé.

T: A stran dodávek, nebo kvalifikace dodavatelů?

R: Ne, ne, tam jdou jen takoví, kteří už jsou odkvalifikovaní, zasmluvnění a všechno se to tam vkládá. Když se něco změní, například je nějaká položka, která se běžně nakupuje a najednou se přestane vyrábět, třeba obal na mobil nebo mobil, tak je z toho katalogu vyloučena a nahrazena novou.

T: Mám v podstatě poslední otázku. Umíte si představit, že byste si ten svůj interní katalog položek sdíleli i s nějakými dalšími společnostmi, že by byl jeden velký sdílený katalog pro-

duktů položek, ze kterého by mohli nakupovat všichni? Samozřejmě za zachování nějakých těch pravidel.

R: Zajímavá otázka, protože, řeknu ti, že, jsme dost výjimeční. Na ty všeobecné věci by se to dalo, ale my jsme velká firma. V Bratislavě taková velká ani není, Volkswagen by se dal porovnat s námi, ale oni mají úplně jiný styl, je to něco úplně jiného. Zkoušeli jsme například to, že dodavatel má vlastní katalog, například dodavatel kancelářských potřeb - propojení, tehdy jsme fičeli pod Oraclem, tak jsme měli takové sdílení, ale zjistili jsme, že naši žadatelé, zákazníci vnitřní, mají tak širokou paletu možností objednávání, že se to nedalo pokrýt, takže jsme to prostě eliminovali a vybrali jsme nejvíc používané věci a ty jsou v interním katalogu. Vybereš si třeba šanon, kancelářská potřeba. Na trhu máš od růžové, fialové, zelené, modré, bílé... My jsme to trošku zhustili, že jsme to omezili do toho našeho interního katalogu, protože pokrýt, že nějaká sekretářka chce růžový katalog, kašlat na to, prostě má na výběr z 5, 6, 8 barev a nemůže chtít purpurovou. Nevím, jestli jsem zodpověděla.

T: Super, to byla poslední otázka.

Rozhovor č. 8

T: Jak se dneska máš?

R: Fantasticky.

T: No tak to je skvělé. Prosím, popiš svoji společnost, aniž bys ji jmenovala.

R: Jakože čemu se věnuje?

T: No jak bys popsala společnost, aniž bys ji jmenovala?

R: Velmi jednoduše, věnuje se dodávce elektřiny, jo, nejmenuju...

T: A název pozice?

R: Nákupce.

T: A jak u vás strukturujete, dělíte nákup?

R: U nás jsou to dvě hlavní oblasti, první oblast se věnuje jen distribuci elektřiny a druhá sekce nákupu jsou všechny ty ostatní oblasti, které potřebujeme ve firmě, takže oblast vybavení jednotlivých zaměstnanců, i-tech služby nebo ostatní, jo. Takže velká oblast je dovážení, distribuce elektřiny, aby lidé měli elektřinu a druhá věc je vybavení lidí, zaměstnanců, aby tu elektřinu uměli dodat, jo. Takže core a non-core.

T: Když se zaměříme na non-core, ten nejvíc nudný, céčkový - jak to řešíte?

R: No nejčastěji to řešíme tak, že nám přijde nějaký požadavek, my si zjistíme, co nám přišlo a když víme přesně z té specifikace, co ten žadatel chce, takže interní zákazník, tak

to je bez problémů a hledáme dodavatele, kteří nám to umí dodat. A když nevíme, komunikujeme s interním dodavatelem dokud nám nedá přesnou specifikaci, co chceme. Dokud nemáme přesnou specifikaci, neřešíme aukci nebo nákup nebo hledání dodavatelů.

T: A všechny tyhle požadavky interních zákazníků řeší nákup?

R: Ano, my komunikujeme s interním zákazníkem, se žadatelem, dokud nemáme přesně to, co chceme. Až potom začneme řešit už hledání dodavatele, který nám to umí dodat.

T: A jak je to časově náročné, ty céčka?

R: Podle toho, o co jde. Když je to něco velmi důležité, něco, co se řeší přes DEO nebo jiné veřejné zakázky, tak to trvá například i rok. Je to velmi zdlouhavé. Obyčejné zakázky umíme velmi rychle, i do měsíce zabezpečit, jo. Ale ostatní důležité věci, které jsou například na core, které se řeší distribucí elektřiny, ty se řeší cca i rok. Dobře, další.

T: Umíte odhadnout procentuální množství objemu těch céčkových komodit v porovnání s celkovým objemem nákupu? Kolik procent tvoří ty céčka?

R: To je těžké, protože každým rokem se to mění, u nás to není přesně stanovené, že tento rok budeme dělat toto a tento toto. Vždycky je to komplikované, každý rok máme vždycky něco jiného, podle toho, u nás je to, jak ukončujeme smlouvy. Takže každý nákupce si řeší svoje vlastní komodity, které má a musí si sledovat, kdy mu končí smlouva. To znamená, když ví, že mu v tomto období končí smlouva, už ví, že má řešit následující období.

T: A stran počtu objednávek na tady ty céčka, proti tomu celému balíku objednávek za rok?

R: Úplně kolik děláme objednávek?

T: Kolik děláte objednávek a kolik z toho, buďto množstevně nebo procentuálně, tvoří ty céčka a ty nezajímavý, non-direct...

R: Jako u nás 90% tvoří nezajímavé věci objednávek a asi možná 10% jen ty zajímavé, ty co jsou vážně důležité.

T: Jak je to s katalogy položek u vás?

R: To mám chápat to, co jsme se bavili, ten katalog, jo, co máme vytvořený?

T: V podstatě ano. Jestli existuje prostor... Tomu ještě předchází otázka, co pro tebe znamená Procurement 4.0?

R: To je co?

T: Procurement 4.0, doba digitalizace, automatizace v souvislosti se čtvrtou průmyslovou revolucí.

R: U nás například každý nákupce má svou vlastní komoditu a z té vlastní komodity má takové, s prominutím, prkotiny, které jsou takové mini, z kterých si dokáže udělat nějaký ten katalog, že toto se nejčastěji u nás objednává, za jakou cenu a od koho. A to umíme dát ostatním interním žadatelům, že, víte co, abyste věděli, abyste nás neobtěžovali od koho a kde, tak toto jim umíme dát, že ví, že tu máme dodavatele, tu máme cenu, když chcete tohle, objednejte...

T: Ten katalog je elektronický?

R: Je elektronický. Je normálně u nás ve firmě zavěšený, já například mám příslušenství k počítačům, takže mám USB klíče, mám tam myšky, monitory, externí disky, takže tyto věci, které se u nás nejčastěji objednávají, to znamená že, já je mám v katalogu, vím, kdo nám dá nejlepší cenu, toho tam mám a interní žadatel se na ten katalog podívá, už mě neotravuje, už nehledá nikoho jiného, ví, že od tohoto máme nejlepší cenu, jen mi dá požadavek že od toho to chce.

T: Jak by takový nákup těchto céčkových položek tou katalogovou formou měl v optimálním případě fungovat, a nebo ještě naopak, jaké tam jsou rizika nebo úskalí u tohodle zavedení?

R: My to máme nastavené tak, že pro tyto věci, které jsou pro nás jakoby mini, které máme jen tak mimo, tak jsme si řekli, že každého půl roku budeme obnovovat ten katalog, takže jediné riziko je, že nějaký jiný dodavatel to v daný čas umí udělat za lepší cenu, ale my to neřešíme. Máme katalog na půl roku, po půl roce oslovíme ty dodavatele, jaké máte teď aktuální ceny, nemůžete dát lepší ceny, nebo změníte ceny, to je pro nás jediné. My pro tyto céčkové neoslovujeme stále dodavatele, jestli nám nedají lepší cenu nebo ne. Neřešíme, máme na půl roku, máme takové ceny, za půl roku je oslovíme, umíte něco udělat s cenou, pokud ne, možná někoho oslovíme, ale na půl roku je máme vždycky takto zadané.

T: A poslední otázka. Umíte si představit, že byste tento katalog sdíleli i s dalšími subjekty, třeba i s konkurenty, nebo prostě s úplně jinými subjekty, kteří nesouvisí? Pořád se bavíme o těch céčkách.

R: K tomu ti můžu říct, že my jsme střed, takže máme západ a východ, myslím si, že řešíme to samé, máme ty samé komodity, ty samé věci, to samé. Nemáme problém si s nimi vyměnit ten katalog a nemáme problém říct nám, koho mají oni a oslovíme ho i my a že sjednotíme celé Slovensko v jeden katalog, není v tom problém. A myslím, že je to dobrý nápad, sjednotit celé Slovensko.

T: Skvělé, moc děkuju.

Rozhovor č. 9

T: Jak se dneska máš?

R: Já se mám skvěle, jako vždycky, od té doby, co jsem opustil stálé zaměstnání, se mám pořád skvěle.

T: Tak to rád slyším. Prosím, popiš svoji společnost, aniž bys ji jmenoval.

R: Popsat stručně svoji společnost, abych ji jmenoval.

T: Aniž, aniž bys ji jmenoval. Nejmenovat. Čím se zabývá, co děláš.

R: Zabývám se vzděláváním a poradenstvím pro firemní nákupní týmy a pro jejich dodavatele.

T: Super. V těch společnostech, které navštěvuješ, s jakou se setkáváš nejčastější strukturou, nebo dělením nákupu?

R: Úplně nejčastější struktura je takzvané komoditní rozdělení nákupu, to znamená, že mezi jednotlivé nákupce jsou rozděleny nakupované komodity a každý z nich se stará o tu nakupovanou komoditu od výběru dodavatele, vyjednávání až po konečnou realizaci a objednávku.

T: Kam se řadí takové ty nejméně strategické komodity, které jsou často nepřímé a nedůležité, je jich mnoho. Kam patří a kdo je nakupuje v těch týmech?

R: Je to různé, ve většině případů je nakupuje někdo z těch komoditních nákupčích, který je má přidělený, ale dost často se taky stává, že je nákup nenakupuje vůbec, ale nakupují si je sami interní klienti.

T: Jakým způsobem nejčastěji ty společnosti řeší poptávky po těchhle méně strategických komoditách?

R: Nejčastějším způsobem je objednávat úplně stejně jako všechny ostatní komodity. To je právě ten problém, že se setkávám s tím, že stále ještě hodně společností nerozlišuje důležitost mezi prupiskou a hutním materiálem, třeba.

T: Z čehož vlastně vyplývá moje další otázka, jak moc tady ty RFxka, když tam nedochází k těm rozdílům, jak moc je to vytěžuje časově?

R: Samozřejmě je to časově vytěžuje hodně, nesmyslně s tím stráví poměrně dost času, protože položce malé věnují v podstatě stejně času jako velké, navíc je to umocněno tím, že to často není z jejich hlavy, ale že jsou pod tlakem managementu, který v podstatě těmhle položkám rozumí úplně nejvíc, protože jim rozumí každý a tlačí u nich na cenu, a tím pádem nutí ty nákupce, aby se jimi zabývali.

T: Zvýšeným úsilím dosahovali uspokojení managementu.

R: Bohužel to tak je.

T: V podstatě na to zase odpovídáš skvěle, úplně podle struktury na to navazuje další otázka. Dá se odhadnout, opravdu jenom odhadnout procentuální objem nákupů tady těchhle céčkových položek? V poměru kolik ta firma nakupuje.

R: Jako v penězích nebo v počtu položek?

T: V procentech.

R: Jako v procentech z finančního objemu. Odhaduju to někde mezi 1 a 5% podle typu firmy.

T: Přesně, přesně. A stran množství, zase procentuálně, množství objednávek nebo těch vykonaných úkonů v té objednávce?

R: Zase je to velmi, velmi... Je tam poměrně velký rozptyl, ale řekněme že vůči počtu objednávek je to někde... Určitě jsou to desítky procent objednávek, někde to může být 20%, někde 30%, ale někde třeba taky 60%, záleží na typu firmy.

T: Super. Filosofická otázka, co pro tebe znamená Procurement 4.0, jako pojem?

R: Procurement 4.0 pro mě znamená pojem, kterej se často používá, ale upřímně řečeno jako nemám úplně přesně jasno, o tom, co všechno bude obnášet, takže v tuto chvíli je to pro mě takové heslo automatizace, digitalizace, eliminace administrativní a takové té opakované rutinní činnosti, které by měl za nákupčí dělat nějaký software, aby se mohli právě věnovat těm důležitým činnostem.

T: To je právě zajímavý, tady hodně, hodně lidí reaguje podobně, je to pojem, musíme se s ním seznámit, je to výzva.

R: Všichni o tom mluví, ale nikdo neví, co to je.

T: To je jako Colombova manželka.

R: Ano.

T: Stran nějakého optimálního, i v rámci třeba těch konzultací, které poskytuješ, jak by měl vypadat optimální nákup tady těchhle položek, už jsi naznačil, že je asi lze poloautomatizovat, automatizovat, můžeš to trošku nějak rozvést?

R: Rozdělil bych je asi na dvě kategorie, jedny ty, kterým říkám standardizované, které jdou začlenit do katalogů, jdou z nich udělat standardizace, tak ty určitě formou e-shopu nebo katalogu, ať už interního nebo externího, pak je ta druhá forma, což jsou třeba ty kancelářské potřeby typické nebo nářadí. Na druhé straně jsou položky, které katalogizovat nejdou, protože nevíme kolik, nevíme kdy je budeme potřebovat vůbec, třeba elektromateriál nebo opravárenská chemie. Tam je podle mě optimální forma udělat něco jako tržiště

dodavatelů, to znamená, kdo bude mít zájem nasypat je do toho tržiště, z kterého si potom interní klienti sami budou vybírat podle svých potřeb a vůbec se tím nebude zatěžovat nákup ani s jednáním nákupních podmínek. Zjistil jsem, že třeba tyhle položky se vyznačují tím, že jejich opakovatelnost z roku na rok je třeba maximálně 30%. Takže co se nakupuje v jednom roce se vůbec nemusí kupovat v dalším roce.

T: K čemuž vlastně směřuju k další... Jaké jsou představy o tom, jak ten katalog by měl konkrétně, trochu konkrétněji fungovat, nemusí to být nějak dlouze, ale spíš potom i, jaká jsou úskalí, pokud tam nějaké jsou. Ať už stran kvality, stran dodavatelů, čehokoli.

R: Spíš u těch standardizovaných položek, jak by měl fungovat ten katalog. No ten katalog by měl fungovat tak, že v zásadě bude za prvé ohraničen sortiment, který si mohou ti interní klienti nakupovat, to znamená, že si neříkají, co chtějí koupit, ale vybírají si z toho katalogu. A pak by měl fungovat tak, že vlastně ve vlastní transakční činnosti ten nákupce na tom už žádným způsobem nebude podílet, odvede svoji práci předem. To je asi zjednodušeně. Největší úskalí je vždycky a všude, aby tuhle změnu přijmuli interní klienti. To je ze všeho nejdůležitější

T: Super, mám už poslední takovou otázku. Umíš si představit, že by ty společnosti využívaly řekněme třeba jeden sdílený katalog s těmi dodavateli, s těmi položkami, byť by třeba byly v nějakém konkurenčním odvětví spolu, ale prostě ten katalog na ty céčka by měli jeden, svůj?

R: Neumím si to představit. Neumím si to představit, řeknu proč. Pracoval jsem v minulosti na několika projektech aliančních nákupů. To znamená, že se několik společností chtělo sdružit, aby právě vyzvedlo svoji vyjednávací sílu tady u těch položek a ušetřili čas, peníze, transakce spojený s nimi. A pak jsem se vlastně zúčastnil nebo měl jsem příležitost nahlídnout do jednoho projektu, který se pokoušel o to, vytvořit tenhle sdílený katalog služeb, ale ty zájmy jednotlivých firem jsou tak rozdílný, preference... Většinou to ztroskotalo na tom, že řekly, ano, budeme nakupovat ze sdíleného katalogu, ale jenom, když tam budou ty naši dodavatelé. Ztroskotalo to prostě na těch partikulárních zájmech jednotlivých firem, který se nedokázaly povznést...

T: Takže je obtížné sladit ty jednotlivé zájmy.

R: Ty jednotlivé zájmy, ano, stalo se třeba, že prostě jako ano, ty ceny, který má ten váš jsou výborný, ale my je ukážeme tomu našemu a budeme to brát od něj. Nastaly spory o to vlastně, který ty dodavatele by se do toho sdíleného katalogu měli dostat, jo. A pokud vím,

nevím, že by na trhu existoval projekt, který by tohle dokázal vyřešit. Zatracený lidský faktor.

T: To bude asi ta naše výzva, moc děkuju.

R: Výzva to nepochybně je.

T: Moc děkuju.

Rozhovor č. 10

T: Jak se dneska máte?

R: Jo, ujde to.

T: No tak to je skvělé. Prosím, popište svoji společnost, aniž byste ji jmenovali.

R: Jasně. Jsme opravárenská společnost, máme zhruba tak 50, 70 lidí a opravujeme železniční vagóny.

T: Název zastávané pozice?

R: Šéf logistiky.

T: Šéf logistiky. A jak ve vaší společnosti strukturujete, dělíte nákup?

R: Operativní, strategický, jo. Potom tam máme speciální pozici, která se zabývá customer service.

T: Hmm. A jakým způsobem se u vás řeší poptávky, RFX poptávky, na nejméně strategické komodity, na ty nepřímé, takové ty céčka?

R: Takhle, pro nás je to okrajová záležitost, v podstatě se bavíme opravdu jenom o céčkách v tom pravém smyslu, takže na to máme nějaké rámcové dohody.

T: Jak moc vaše lidi tady tyhle céčka vytěžují časově?

R: Minimálně.

T: Minimálně. Umíte odhadnout procentuální objem nákupu tady těchhle céček v porovnání celkovým objemem nákupu?

R: Vejdeme se do půl milionu korun, opravdu to není žádná významná pozice, vůči 110.

T: Vůči 110, takže to je ani ne 1%. A stran objemu objednávek, počtu?

R: Počtu jakoby, kolik vystavíme objednávek?

T: Těch céček proti celkovému počtu vystavených... Odhad, odhad.

R: Takhle, určitě vystavíme přes 4000 objednávek, tohle se bavíme o...100? Takže průměr... 5000. (?)

T: Filosofická otázka, co pro vás znamená Procurement 4.0?

R: V tom pojetí Fraunhofer sebevraždu, protože Fraunhofer je jakoby jeden z našich dodavatelů, takže vím, co dodává a je to jakoby pro nás takový (lafetový dělo...), takže my hle-

dáme způsob, jak některý věci dostat do našeho systému, ERP systému, aby vlastně ta práce byla jednodušší. Jo, to určitě, takže jakoby je mi bližší ten dnešní výklad než klasika Procurement 4.0 a vlastně logistika 4.0, to jakoby budem nasazovat. Jo, takže dokážu to oddělovat.

T: Jak by měl z vašeho pohledu vypadat optimální nákup tady těch céčkových položek, je to potřeba nějak poloautomatizovat...

R: Pro nás to opravdu není jakoby skoro téma, jo, takže... Jakoby my jsme se snažili filosoficky si říct, že si lidi nebudou vymejšlet, to znamená jakoby interní zákazníci, opravdu, to není hlavní jakoby nákupní část...

T: Rozumím. Předposlední otázka, v případě vzniku nějakého katalogu položek, ze kterého by si interní zákazníci mohli objednávat, vidíte tam nějakou přidanou hodnotu nebo naopak nějaká úskalí?

R: Takhle, já když jsem pracoval v předchozí firmě Preciosa, to je velká společnost, zaměstnávající několik tisíc lidí, takže tam vlastně tahleta možnost existovala, nicméně třeba pro naši divizi Preciosa Lighters (?) jsme ji tehdy nevyužili, takže já si myslím, že ve chvíli, kdy to portfolio interních zákazníků je široký, tak to má význam. Pro nás je to zbytečný.

T: A poslední otázka, v podstatě, pokud by existoval nějaký sdílený nákupní katalog položek, umíte si představit, že byste ho na tady tyhle céčka využívali i s dalšími podniky, které můžou být třeba i konkurencí, prostě s dalšími subjekty?

R: Takhle, tady se nebavíme o tom, že... Jakoby tyhle cesty jsme hledali, nejen co se týče céček, ale hledali jsme jakoby spojení s velkými podniky, který jsou v regionu, typu elektřina, typu plyn, jo, ale zatím jsme nenašli shodu ve, jak bych to řekl, v tom profilu. Jo, to znamená, když je někdo otopář, někdo je technolog, a tak dál, takže jakoby hledáme jiný cesty, jak třeba se spojovat s firmama, ačkoli to vypadá, že v tom soukromém sektoru to není možný. Takže hledáme ty cesty, hledáme i politické cesty, a tak dál.

T: Moc děkuju.

Rozhovor č. 11

T: Tak jo, jak se dneska máš?

R: Výborně.

T: No tak to rád slyším. Prosím, popiš stručně svoji společnost, aniž bys ji jmenovala.

R: Výrobní společnost, vlastně těžký průmysl, charakter.

T: A název pozice?

R: Vedoucí nákupu.

T: Jak u vás ve společnosti strukturujete, dělíte nákup?

R: Nákup strukturujeme na materiál, náhradní díly, suroviny a nákup služeb, oprav a investic.

T: A stran nějakého nepřímého nákupu, takových těch nejméně záživných, nejméně důležitých komodit...?

R: Ne, to máme v materiálu a v náhradních dílech, takže máme komodity rozdělené podle nákupčích, ti mají mix.

T: A pokud se teda na tady tyhle zaměříme, jakým způsobem řešíte poptávky, na tady ty nejméně strategické suroviny?

R: Hodíme to na RFX poptávky na portál.

T: Všechno přes nějaký automatizovaný systém.

R: Ano. My tak víceméně jedeme na všechno kromě surovin, v tom automatizovaném systému, takže máme všechno jako automaticky dané.

T: Je to nějaká směrnice, která to řídí...

R: No, taková lehčí směrnice, jsou potom jako dané strategické materiály, kde se třeba dělají aukce, nebo něco takového předepsaného, nebo se říká, které věci půjdou do aukcí, v rámci komodit, že je to prostě vhodné pro tu aukci a ostatní věci, nebo, že jsme schopni vůbec ji naplánovat, protože ostatní věci máme... Tím, že hlavní vstup tvoří ty věci do výroby, tak my vlastně ostatní věci máme všechno jako náhradní díly na úpravy a to nikdo není schopný predikovat v žádném počtu skoro. Takže co se týče, nevím, spojovák, železo a tady tyto věci, tak to je pro nás každý rok, každý měsíc jiný. Nejsme schopni říct a nejsme schopni ani opakovat, že bysme to přenesli nějakým průměrem, protože jeden rok používáme nějakých ložisek třeba 50 a další 2 roky ho vůbec neberem. Takže to nejsme schopni říkat, takže to nakupujem tak jednorázově přes automat poptávek. Přejde požadavek, překlopím, nakoupím. Nazdar.

T: Když se pořád zastavím u těch céček řekněme, jak moc vytěžujou ten tým časově?

R: S automatizací, kterou máme, si myslím, že minimálně. A céčka se ještě zasmlouvňují tak, že většinou dáváme dodavatelům tu možnost, kdy si uzavřou na jak dlouhou chtějí platnost, takže většina dodavatelů chce platnost ceny na rok, takže když se v průběhu roku opakují, tak už jdu za jedním dodavatelem a už je to úplný automat. Že přijde požadavek, skočí to jakože, kdo to má dodávat, překlopí se do objednávky, což jsou 2 kliky a to je vše.

T: Dá se odhadnout procentuálně z celkového objemu nákupů, kolik tady ty céčka z toho tvoří?

R: Hmm, to se dá, to mě teďka nech spočítat. Já si myslím, že takových 20%.

T: Hmm. A stran celkového počtu objednávek, zase procenta?

R: Tam to bude 80. Jako plus mínus, jo, já si myslím, že na toho Pareta bych si mohla hodit, protože na ty velké věci prostě jde pár objednávek, na ty malé jdou denodenně pár stovek z nich.

T: Filosofická otázka, co pro tebe znamená pojem Procurement 4.0?

R: To co 2.0? Prostě elektronizace. Já si myslím, že už v tom jedem, jedou v tom skoro všichni, jenom někteří to neumí pojmenovat, nebo si myslí, že to, co mají, pojmenované není. Ale není to řešení pro všechny, to, co nabízí velké společnosti.

T: Jasně. Jak by z tvého pohledu měl optimálně vypadat nákup tady těch céčkových položek, už to asi částečně děláte tou poloautomatizací, automatizací?

R: Co největší automatizaci, pokud to půjde. Problém toho ještě je, že potom, když děláš s určitýma lidma, v určitých podmínkách a určitém podniku, tak plná automatizace a daní tady tohoto třeba dejme tomu automatu, že si sami budou vybírat šroubky nebo něco, že prostě bude někde místnost, že oni přijdou, vezmou si to a to se automaticky doplní, znamená, že musíš počítat s navýšením nákladů na to, že si to někdo bude brát domů. Což je prostě v české povaze velice problém.

T: Jo, rozumím.

R: Takže ne všude se to dá zavést úplně rychle a jednoznačně, že ještě jsme nedospěli úplně jako lidi k tomu, třeba tady.

T: Předposlední otázka, pokud bych se zaměřil na nějaký katalog položek, jak by měl fungovat a pokud tam jsou i nějaká úskalí s tím spojená, s takovým tím katalogovým nákupem tady těch céček?

R: Katalog položek, vlastně, jestli se tím myslí jako seznam nějakých těch položek, tak ten máme na kompletně všechny položky, neexistuje položka, která by neměla prostě nějaké naše interní číslo a nebyla někde zařazena, v kategorii nebo v něčem. U kancelářiny to řešíme klasickým e-shopem, kde přenášíme zodpovědnost vlastně na ty lidi, kteří to chtějí, takže mají budgety, na interní zákazníky, mají svoje budgety. Když si je vyčerpají, tak už nic nemají, takhle, tak už si nic nekoupí. A vlastně nákup tam byl ze startu jenom když se prostě ustavoval e-shop a když se tenderoval. Přiznávám, že jsme ho po třech letech ještě nepřetenderovali ty ceny, protože mě nic k tomu nevede, když ho nikdo nechce navýšit, abych to vůbec dělala a je tam i otevřená část vlastně pro ten nákup, abys mohl koupit i jiné věci z celkového e-shopu firmy. Jde tady toto použít ještě pro spojovací materiál a

různé další věci, ale my hodně věci, tam kde třeba víme ty objemy a nemůžeme to úplně pustit mezi lidi, jako jsou různé kotouče a takové věci, tak ty vytenderujem jednou za rok prostě, že řeknem takové množství zhruba, uděláme aukci a pak už to jde tou automatickou objednávkou, kdy to je opravdu u nákupu překlopení požadavku do objednávky, ještě se to tam vlastně, když je to více dodavatelů, pěkně sjednotí, že prostě se to načte do těch různých objednávek, takže vlastně ta automatizace je na tři kliky.

T: A jaké jsou teda ta úskalí nebo slabá místa, jestli jsou nějaké?

R: Vybrat dobrého partnera.

T: Jenom v podstatě o tom výběru toho dodavatele.

R: Základní nastavení celého toho, já si myslím, že celý problém všech těch základů začíná v nastavení toho začátku. Mít dobré podklady a začínat na dobrých parametrech toho, co chcu. Mít ty podklady, ať pro e-aukci nebo pro celé to výběrové řízení. A potom už to pokračuje jako... Ostatní kroky už jsou pořád stejné, by se dalo říct. A udělat si nějaký předvýběr těch dodavatelů, že ne všichni to můžou dělat.

T: A poslední otázka, kdyby byl nějaký sdílený katalog položek, umíš si představit, že byste ho mohli používat na nějaké skupiny céček i s jinými subjekty, třeba i konkurenčními, nebo prostě jinými?

R: Kde by byla vysoutěžená cena, jo, chápu to dobře.

T: Řekněme, že by to byl nějaký takový e-shop, kde by byly přijatelné ceny na objednávky, ale využívalo by to prostě více subjektů.

R: Já si to nedovedu představit k tomu, jak bysme to používali, protože bysme museli porovnávat naši nomenklaturu jako s tím, co splňuje tamta, takže ta práce pro nás by byla velice složitá a ta automatizace pro nás by znamenala, podívat se do nějakého e-shopu, co to je, někde jinde, říct si, ano, je to ten náš díl, takže ho teďka můžu objednat, a tudíž ta práce je pro mě větší a myslím si, že tady v těchto případech, u těch céčkových dílů, bude ta práce mít větší cenu než ten samotný díl.

T: Moc děkuju.

Rozhovor č. 12

T: Jak se dneska máte?

R: Já se mám výborně.

T: No tak to je skvělé. Prosím, popište svoji společnost, aniž byste ji jmenovali.

R: Aha. Včetně produktu, nebo...?

T: Může být.

R: Vyrábíme zakázková svítidla, 90% výroby je zakázková, 10% jsou katalogová svítidla. Komponentně se jedná o skleněné části, včetně ověsů, kovové části a elektro, to jsou takový ty hlavní věci. Naše firma má veškeré technologie pro kompletní výrobu, to znamená máme sklářskou huť, máme rafinaci, což je teda obrábění toho skla, máme slévárnu, máme zpracování kovů včetně všech povrchových úprav, (---), niklování, a podobně, nebo třeba zlacení. Části potom laser a další věci, pasírna na zpasovávání a finální montáž, takže prostě komplexní prodej. Co se týče trhů, tak trhy jsou celosvětové.

T: Hmm, super. Název zastávané pozice?

R: Ředitel nákupu.

T: Jak u vás strukturujete, dělíte nákup?

R: Nákup máme strukturován komoditně, je tam 8 nákupců, přičemž každý má nějakou komoditu, vzájemná zastupitelnost je udělaná a 2 z těch nákupců řeší v podstatě importy. To znamená, jedna nákupkyně je na import komplexních svítidel, dá se říct a druhá je na komponenty. Zbýlých 6 nákupců je právě po komoditách v podstatě, tak jak jsem říkal, v jakém složení je to svítidlo, takže kov, plast, elektro a tak dále.

T: Jde v rámci těch komodit vyčlenit nějaké řekněme nepřímé, takové ty céčkové, nejméně v uvozovkách důležité a nejvíc zatěžující komodity?

R: Ano, jde. Jsou to především suroviny třeba pro tu sklářskou výrobu, to znamená písky, což je nějaká... Jsou to důležité komodity, ale jsou opakující se, není tam žádná, řekl bych, překvapení.

T: Tak super, pojďme teda se věnovat jim, těm céčkám. Jakým způsobem u vás řešíte poptávky na tady tyhle komodity, suroviny?

R: U všech surovin v podstatě máme zavedený dodavatele v systému a ve chvíli, kdy chceme tu danou položku, tak saháme po známých dodavatelích, z čehož pokud jich je víc, tak z hlediska zkušeností s rychlostí dodání, se spolehlivostí, řekněme se spolehlivostí, poptáváme cenu a nejvýhodnější cenu nakupujeme.

T: Jak moc to váš tým zatěžuje časově, tady tyhle komodity?

R: To nemáme změřeno.

T: Hmm. Dá se procentuálně odhadnout objem nákupu tady těchhle céček vůči celkovému objemu nákupu, kolik to tak je v procentech?

R: Asi neumím vystřelit číslo, protože nemám jasně definováno, co by mělo být v těch céčkovejch všechno vlastně zahrnuto. Jde o to, co jsou céčkové položky, jsou to nějaký režijní materiály a další věci, ale říkám, nemám to kvantifikováno, takže bych střílel, jestli

je to 10, 15%, nebude to nic... Jsme běžná výrobní firma, takže očekávám, že to je v rozmezí běžný výrobní firmy.

T: Filosofická otázka, co pro vás znamená pojem Procurement 4.0?

R: Procurement 4.0 pro mě znamená... Dneska to padlo hezky, je to marketingový název pro další krok v rozvoji nákupu a tou nejdiskutovanější částí je ta nějaká automatizace, digitalizace, robotizace, nicméně já to vnímám tak, že je to přetvoření nákupu, struktury a lidí na současný podmínky v daném oboru.

T: Jak by z vašeho pohledu měl vypadat optimální proces nákupu nebo optimální nákup tady těch céčkových položek. Vycházím z toho, že jsou časově velmi zatěžující a zároveň jich je strašně mnoho.

R: Samozřejmě jde z mého pohledu zase o velikost firmy. Když bych začal obecně, tak samozřejmě je možný vytvořit firemní katalog položek, ze kterých si interní klient přímo vybere položky, který jsou tam vytipovaný a jsou v něm vysoutěžený dodavatele, je jasnej objem, případně je to nějak zasmluvněno, pakliže je to třeba. Na druhou stranu, když půjdu k nám do konkréta, tak ty požadavky jsou natolik roztráštěný, je to daný částečně tím, že máme natolik diverzifikovanou výrobu, že tam máme prostě všechno, máme tam všechny úseky od marketingu, přes obchod, design a tak dále, takže každej z těch interních klientů má na danou položku v tom katalogu úplně jiný názor, co se týče její kvality a ty názory se průběžně mění, takže my poptáváme každou položku jakoby zvlášť. Takže ideální stav je interní katalog propojenej až na dodavatele víceméně, s nějakým schvalovacím krokem samozřejmě, před tím finálním objednááním. Na druhou stranu, pro nás je to věc, téměř bych řekl, nerealizovatelná, protože ty přínosy a náklady a energie a všechno, co bysme vložili do takovýhle změny nepřinesou to, co bysme od toho čekali.

T: Tím už v podstatě odpovídáte i na moji další otázku, která se má týkat fungování toho katalogu a případných úskalí. Takže jestli to chcete ještě nějak doplnit?

R: Určitě fungování je v ERP systému udělanej katalog, navázanej na konkrétní položky, s jednoduchou možností výběru a automatickým workflow pro nějaký schvalování. A to potom po schválení i propojení s dodavatelem. Úskalí je velikost firmy, která to dělá. Pro korporátní firmy s tisícem lidí tohleto má velký smysl. Naše firma má 600 lidí, což není málo, ale díky, zase budu opakovat, tý technologii a tomu roztráštění vůbec, je tohleto velmi obtížně realizovatelný.

T: Děkuju. Poslední otázka, týká se v podstatě možnosti, že by existoval nějaký sdílený nákupní katalog položek na řekněme nějaké ty céčkové věci, které by byly vhodné. Jestli

byste si uměl představit jeho využívání i třeba s jinými subjekty, který na trhu jakoby fungují a nakupují. Že by prostě byl sdílený, byli by tam nějací dodavatelé a položky...

R: Ano. Ano, určitě.

T: Tak moc děkuju.

Rozhovor č. 13

T: Jak se dneska máte?

R: Fantasticky.

T: No tak skvěle. Popište prosím stručně svoji společnost, aniž byste ji jmenovali.

R: Společnost, zabývající se výrobou ložisk s vlastním výzkumem, navrhování vlastních řešení na požadavek zákazníka.

T: Název pozice?

R: Strategický nákupce.

T: Jak u vás ve společnosti strukturujete, dělíte nákup?

R: Operativní a strategický, základní. A potom dál výrobní divize si řeší svůj vlastní operativní nákup a pod strategický nákup spadá i částečně nákup nějakého režijního materiálu, náhradních dílů.

T: Když se zaměříme na ten nepřímý, operativní nákup, na nějaké ty céčkové komodity, jak se to tak nazývá, jakým způsobem řešíte poptávky na tyhle položky?

R: To máme vyřešené, myslím, dohodovými kontrakty, rámcové dohody, to jsou dodávky těch náhradních dílů do obráběcích center, tam je to ošetřené na 2 roky.

T: Jak moc ten proces objednávky zatěžuje časově lidi v týmu, když řeší tyhle komodity?

R: Proces které objednávky?

T: U těch céček, už máme rámcovku a teď objednááme.

R: Aha, tam je to velmi rychlé na základě té rámcové smlouvy, výroba zadává objednávku do SAPu a následně na to nákupce si to najde ve své sestavě, takže to má ještě ten den, nejpozději na druhý den vystavenou objednávku, která projde nějakým schvalováním, podpisem...

T: Takže jediné, co bere čas, je příprava toho kontraktu na dlouhou dobu. Dá se odhadnout procentuální objem nákupu těchto céček v porovnání s celkovým objemem nákupu, kolik to asi tvoří?

R: To nevím. To neumím říct. Když bych to odhadl... 15, 20%.

T: A stran počtu vystavených objednávek v rámci toho množství za celý nákup, to bude procentuálně...?

R: No, to bych teď střílel od boku.

T: Filosofická otázka, co pro vás znamená pojem Procurement 4.0?

R: No mám toho teď plnou hlavu. Procurement 4.0, já jsem si to zatím spojoval čistě s automatizací a s nějakými takovými typy robotizace, v tom vystavování objednávek, ve zpracování celé té agendy, od počátku, když je nějaký požadavek, až po následné odeslání a nějakou tu administraci. Ale vidím, že Procurement 4.0 není jen o tomto. Není to jen o náhradě člověka technikou, ne.

T: Jak by měl z vašeho pohledu vypadat optimální nákup tady těch céčkových položek? Vy jste to zmínil částečně, SAP, že se to propojuje, je to poloautomatické...

R: V principu, když je takto připravený projekt, nějaká smlouva, která se dá do SAPu zaneš, tak ideální by to bylo, vedoucí vydání náradí si zadá poptávku do systému, tu mu schválí jeho přímý nadřízený nebo ředitel, který má na starost budget. Objednávka by se mohla sama vygenerovat, sama odeslat, přímo ze SAPu, bez toho aby to šlo přes nějaký kalkul, přes nějakého dalšího člověka. Na začátku by byl požadavek, člověk, který o něm ví, jeden schvalovatel. Když je schválená smlouva, tak tam není co řešit.

T: V případě, že by nějaký takový katalog položek, tady těch céčkových, fungoval, vidíte tam nějaká úskalí?

R: No, že by lidi dostali chuť strašně moc objednávat, objednávali by i do zásoby, nebyla by tam žádná zábrana. Bylo by to jen na subjektivním uvážení nebo na nějaké takové nekalé motivaci dodavatele. To má vždycky... No, zneužití jako takové tam může být.

T: A poslední otázka. Pokud by existoval nějaký sdílený katalog položek, umíte si představit, že byste v něm nakupovali nějaké ty céčka, vydefinované a že byste ty vlastně dodavatele a tady ty procesy sdíleli s jinými subjekty? Třeba i konkurenčními v uvozovkách?

R: Jen čistě teoreticky v tuto chvíli si to umím představit. Neumím si to dost dobře představit v realitě. My něco podobného jako systém s naší mateřskou společností chceme rozběhnout, na tom se pracuje asi 2 roky, takový nekonečný příběh. Takže v tomto bych byl (-- --).

Rozhovor č. 14

T: Jak se dneska máš?

R: Dneska se mám výborně, protože jsem po eBFku plný zase čerstvých informací a nápadů a námětů, takže já se mám výborně.

T: Super. Popiš, prosím, svoji společnost, aniž bys ji jmenoval.

R: Jsme výrobní a obchodní společnost, zabývající se výrobou stavebních materiálů, součástí německého koncernu, působícího v 37 zemích světa.

T: Hmm. A název pozice?

R: Já mám název pozice head of procurement.

T: Super. A jak u vás dělíte, strukturujete nákup?

R: Nákup máme rozdělený de facto na tři úrovně. Je tam centrální nákup, který sídlí v naší centrále v Německu, kde primárně tihle lidi řeší naše vstupní komodity, které tam vstupují do výrobku, takže přímý materiál, suroviny. A pak máme řekněme strategickéj nákup, to jsem představitel tohodle primárně já, zabývám se těma kategoriema, které nejsou centrálně řízené, nebo respektive spolupracuju samozřejmě i na těch centrálně řízených, takže u mě, řekl bych, končí většina takových těch běžných taktických sourcingových aktivit. A potom jsou řekněme operativní nákupčí, kteří u nás řeší jakoby v rámci těch komodit, které jsou lokální, drobné poptávkové řízení, drobné prostě nákupy, řešení klasických objednávek, požadavků, takže opravdu ta vyložená operativa.

T: Super, když teda půjdeme k těm nepřímým, operativním, nedůležitým v uvozovkách, jak řešíte poptávky?

R: Poptávky... Ještě do letoška, vlastně, bych řekl, až do dnešního dne jsme naprostou většinu poptávek řešili klasicky per e-mail, prostě žádná velká elektronizace, nějakou dobu jsme si hráli s proebizím nástrojem, takže část jsme jich zrealizovali v letošním roce přes proebiz, nakonec jsme teda... Nově začneme implementovat tu elektronizaci poptávkového řízení a aukci s nástrojem Elephant od Pepy Zedníka.

T: A jak moc je to náročné časově pro lidi, kteří vlastně dělají tady ty céčka?

R: Ted' co jak je náročné?

T: To obstarávání, jak je vlastně časově zatěžující pro ně?

R: Jasně, řekl bych, že je to poměrně dost časově vytěžuje, protože, tak jak jsem zmínil, jsme výrobní firma a ty závody jsou rozházené prostě, alespoň to, co mám já v kompetenci, ve třech zemích. Každý má trochu jinou představu o tom, co by mělo být a nejvíc se to projevuje samozřejmě v těch céčkových kategoriích, kde konsolidovat vůbec to dodavatelské portfolio je, řekněme, to je spíš můj úkol teda, ale je to poměrně náročné. A pak samozřejmě z tohodle plyne obrovské množství jednotlivých prostě požadavků, vytváření prostě ad hoc poptávek. Takže já bych řekl, že těmhle operativním lidem tady ta agenda zabírá řádově tak skoro až 70% času.

T: Dá se procentuálně odhadnout objem tady těch céček vůči celkovému objemu nákupu? Kolik to tak může být?

R: No určitě to bude pod 10%. Jestli to bude 5 nebo 10, nemám na to takovou analýzu. Víím, že surovin mám přibližně 50% a zbytek zbývá na běčkový, céčkový věci, přičemž, jak říkám, ty céčka... Někde pod 10%.

T: A teď když to otočím na počet objednávek vůči celkovému počtu objednávek?

R: No tam se to samozřejmě točí úplně opačným směrem, tam je těch transakcí jako takových suverénně nejvíc, takže tam bych mohl se bavit o tom, že to bude možná 80, možná i o něco víc, 85% celkových transakcí, které se udělají.

T: Super. Poslední takový blok otázek, filosofická otázka, co pro tebe znamená Procurement 4.0?

R: Ano. Vzhledem k tomu, že zrovna jsem po tom EbFku, tak je to zase pro mě o něco otevřenější téma, ale je to stále pro mě takový buzz word, než něco jako hmatatelného. V tom procurementu, si myslím, že je to téma pro top několik procent firem, které prostě jsou už v rámci elektronizace a dalších věcí hrozně daleko, které se můžou začít zamýšlet nad tím, jestli se tam dá opravdu dát nějaký algoritmy, artificial intelligence a další věci. Takže pro mě zatím zůstává Procurement 4.0 taková někde chiméra, dostatečně vzdálená, protože v prostředí, kde se momentálně vyskytují, tak bych řekl, že se úspěšně snažíme o Procurement 2.0 a 4.0 je něco daleko za horizontem.

T: Když to stočím zpátky k těm céčkám, jak by z tvého pohledu měl vypadat optimální nákup takových položek?

R: Přesně opačně, než to máme. To znamená, měla by to být věc, řekněme effort, nebo ta časová náročnost, která se bude pojit s nákupem tady těch položek, by měla odpovídat jejich významnosti, co se týče spendu. Takže samozřejmě jakákoliv automatizace, nebo jakákoliv zjednodušení celého toho objednávacího procesu je pro mě ten směr, kterým chcu jít a myslím si, že už se nám něco málo daří, ale je to prostě, tak jak jsem říkal, trošku běh na dlouhou trať.

T: V podstatě poslední dvě otázky. Jaké jsou představy tvoje o fungování katalogu položek pro obstarávání tady tohohle a potom ještě, jestli tam vidíš nějaké úskalí?

R: Tak katalogy, jednak se můžeme bavit o katalozích interních, my používáme SAP, takže samozřejmě, dá se fungovat na bázi nějakých kontraktů a nějakých položkových katalogů, které jsou interně přímo v SAPu, ale když se dostaneme k úskalím, tak samozřejmě je to o tom, že prostě to musí někdo udržovat, pořád to aktualizovat, nějakým způsobem s tím

pracovat, je tam za tím dost práce a dává to smysl jenom u položek, které jsou třeba velmi často objednávané, přičemž ty céčkové věci jsou jako hlavně typické, aspoň u nás, svou různorodostí. Takže je to o velkém počtu, takže z tohoto pohledu jakoby přes nějaký kmenový data a věci v SAPu asi nevidím moc cestu, ale přes katalogy třeba typu Mercateo, nebo typu nějakýho systému provázaného pro nás se SAPem, tak to si dovedu představit, že to je ta cesta, kterou bysme se chtěli ubírat a teďka to chceme i, nebo už to máme rozjetou jako implementaci právě Mercateo do toho našeho SAPu, takže doufám, že nám tohle pomůže jako první krok k racionalizaci té práce s céčkovými položkami a prostě půjdeme právě nějakou konsolidaci těch dodavatelů, kteří mají poměrně široké portfolio tak, abychom uměli i pro ty uživatele nabídnout jakoby poměrně jednoduchou obsluhu, komfort toho využívání a hlavně velmi ulehčili těm operativním nákupčím.

T: Super, mám jenom poslední otázku, takovou úvahu. Pokud by existoval jakýsi katalog položek, který by byl sdílený, umíš si představit, že byste to na některé vybrané céčka nedůležité používali i s jinými subjekty, třeba i konkurenčními, nebo prostě jinými? Čistě na ty objednávky?

R: Já osobně v tom nevidím žádný problém. Pokud by to byl nějaký PunchOut katalog, něco co prostě je... Nebo, teď jsem to možná zbytečně zabil. Možná by to mohla být klidně i nějaká věc, která umí být provázaná se SAPem, nebo s nějakou takovouhle platformou, každý používáme trošku něco jiného. Mně se často honí v hlavě myšlenka, u konkrétních věcí, že tak jak se tady setkáváme s dalšíma šéfama a dalšíma lidma, pohybujícíma se v nákupu, tak že by dávalo smysl si prostě jít k těm dodavatelům s větší pákou prostě, s větším objemem, dát to dohromady. Nemyslím si, že je to něco složitějšího v dnešní době, nebo ten směr, si myslím, že tam je, protože... Taková ta shared economy, si myslím, že tohle je jeden z těch rysů, kdy prostě... Ano, tak jako, proč si každý hrát na svém vlastním písečku a de facto každý získávat horší podmínky, než bychom mohli, takže pro mě je to jeden z možných vývojų a vůbec bych se nebál do toho jít a nemyslím si, že to musí být jenom céčkové položky, dovedu si to představit, to, co se děje i třeba na běžné bázi třeba lidí. Existuje spousta iniciativ, kdy se lidi dají dohromady, vysoutěží si tarify mobilních telefonů, vysoutěží si ceny energií, jsou to najednou úplně jiné jakoby sumy, o kterých se bavíme a přitom to jsou naprosto jednoznačně definovatelné komodity, kde prostě, jestli jsem konkurent, nebo ne, tak jdu si koupit kilowatty nějaký elektriny a prostě je to jedno, prostě proč tím směrem nejít. Vždycky je otázka, jak do toho dostat nějaký větší hráče, aby to prostě narostlo nějak zásadně na tom významu a to si myslím, že může

být jedno z úskalí, kdy prostě právě ti velcí hráči si možná nebudou chtít do tohohle jakoby lízt, a současně pro ně by to reálně mohlo být, že ztratí nějakou konkurenční výhodu, nebo nějakou část konkurenční výhody, kdy oni tu sílu prostě mají.

T: Super, děkuju.

Rozhovor č. 15

T: Jak se dneska máte?

R: Dobře, děkuji.

T: To rád slyším. Prosím, zkuste popsat stručně svoji společnost, aniž byste ji jmenovali.

R: Státní zdravotnické zařízení.

T: A název zastávané pozice?

R1: Vedoucí nákupu zdravotnických potřeb.

R2: Referentka nákupu.

T: Jak u vás dělíte, nebo strukturujete nákup?

R2: Já možná bych pojala takový ty 3 skupiny nejdůležitější, MTZ, což jsou ty kancelářský potřeby a všechno kolem, pak jsou léky a pak jsou zdravotnický prostředky. Pak se to ještě dělí dál, ale ty hlavní tři skupiny jsou asi takhle. A přístroje.

R1: Takhle to funguje víceméně. Pak ještě přístroje, přesně. A nějaký servisy, stavební práce...

T: Jakým způsobem u vás řešíte nákup těch nejméně důležitých, nestrategických, céčkových položek, ať už to byla ta kancelářina, nebo, já nevím, tonery...

R1: Ono je to malinko jinak, protože to je přesně, ten státní sektor tyhle ty jakoby nedůležité položky, které prostě jsou pro firmy... Propisky a takhle, tak pro státní organizaci je to povinná komodita, kdy mají nařízeno z Ministerstva zdravotnictví, že je musí nějakým způsobem nakupovat a musí se tak nakupovat už asi od roku 2011, 2014, takhle nějak. Čili víceméně všechny tyto položky jsou nějakým způsobem přesoutěžené.

T: Jak to vás, anebo váš tým, zatěžuje časově, tady tyhle, já je budu nazývat céčka?

R2: Dělají se rámcové smlouvy, čím dál tím víc jich je, a tím pádem je to rychlý, smlouva se uzavře na rok, na dva a potom se dělají dílčí objednávky, což je rychlý. Čím víc rámcovek, tím je to lepší.

T: Jakým způsobem probíhají ty objednávky?

R1: Většinou elektronicky. Máte ten vnitřní systém, tam vystavíte vnitřní objednávku samozřejmě, ještě to máte rozdělené tak, jestli ty položky máte skladem, čili máte je ve své zásobě skladové, nebo jestli jsou to položky takzvaně průběžné, které prostě vám jenom

tím skladem proběhnou. Čili oddělení si napíše žádost na nějaký materiál, třeba na 8 propisek, vy je skladem nemáte, protože přesně se berou 8 za rok, takže je objednáte, na sklad je jenom přijmete a okamžitě je vydáváte třeba k sobě na oddělení.

T: Dá se odhadnout, fakt stačí jenom odhad, kolik procent tvoří tady ty céčka v porovnání s celkovým objemem toho nákupu?

R1: Je to asi organizace od organizace, je to prostě strašně individuální, protože jsou malé nemocnice, které mají prostě těchto položek řekněme málo, mají tam opravdu, když mají šanon, tak mají tři velikosti šanonů, když mají nějaké desky, tak mají tři velikosti desek, dvě propisky, tužku, gumu a takovéto základy, čili těchto položek je do stovky položek v objemu nějakých tisíce položek jako třeba se zdravotňákem. U nás je to trošku jakoby... Teď si vezměte, že ten šanon voni mají 5cm modrej, červenej, žlutej, oranžovej, bílá káva, losos, všechny barvy, který si vymyslíte. A to máte ve všech velikostech šanonů.

R2: Ale ten vobjem bude stejnej, jestli to máš bílý, nebo barevný, tak furt to bude stejnej počet.

R1: Ale těch položek, těch položek, kterýma se musíš zabývat, je v tu chvíli strašný kvantum. Z jedný položky se vám stane deset třeba, jo.

R2: Na finanční objem tak je to tak stejný, adekvátní velikosti organizace.

T: A dá se to odhadnout i třeba na počet vystavených objednávek, proti tomu co děláte celkově, kolik z toho tvoří...

R2: Ono je to těžko, protože zdravotnický materiál, co má kolegyně, tak oni mají pouze ten zdravotnický materiál, vona neobjednává nic jinýho v podstatě. Já mám léky a neobjednávám nic jinýho, takže já nemám představu, kolik máme celkem objednávek a vůbec, takže to se těžko dá takhle posoudit.

T: Půjdu teda dál. Filosofická otázka, co pro vás znamená pojem Procurement 4.0. Hodně se to řešilo tady u firem, já chápu, že jste byly na jiných...

R2: Já s tím seznámená nejsem, 4.0, nemám ponětí.

T: No v podstatě je to, nebo jedna z těch věcí, co tady padla, že se jedná o nějakou poloautomatizaci těch repetitivních činností, které jsou vždycky stejné a dají se nějakým algoritmem zvládnout tak, aby to nákupcům nebralo čas.

R2: U nás je to tím Medioxem, když se správně nastaví a jsou tam ty počty, zásoby, všechno, tak potom se rychle vyjede objednávka ze systému, nemusí to řešit počítač a vypisovat. Ale to asi nechtěli...

R1: Je to o tom nastavení asi toho vnitřního systému ekonomického, protože v jedné instituci to bylo velice jednoduché. Systém mi, byla tam nastavena nějaká skladová zásoba, minimální a maximální množství, byly tam nastavené nějaké objednávací množství toho materiálu a když jste prostě, vyloženě řeknu špatně, zmáčknul tlačítko, tak se vám spočítala denní zásoba, jak jste na tom, jestli jsou potřeba doplnit nějaké, ten sklad je potřeba doplnit a už jste si k tomu vlastně do systému nahrál nebo natáhnul pouze žádanky z oddělení, teda ty průběžkové položky...

T: A to máte elektronicky?

R1: A všechno bylo elektronicky prostě a tím jste, vlastně jste zmáčknul tlačítko a vám se vygenerovaly všechny objednávky a ty objednávky už se zase jenom přehodily do elektronického systému, abyste je mohl poslat rovnou dodavateli, čili tohleto bylo celkem jednoduchý. V té jiné organizaci je to malinko jinak, protože tam takovýhle systém není nastaven, ten interní systém tohle jakoby, tvrdí nám dodavatel systému, že to neumí. A děvčata prostě to dělají všechno ručně, je to strašný, ale je to tak, že v dnešní době oni si z těch žádanek ručně vymazávají položky, který vykryly ze skladové zásoby a znova do toho systému cvakají ručně do těch objednávek, čili stráví tím strašnou spoustu času.

R2: Kdybych to zkrátila, ve zdravotnictví, tím, že jsou věci často na recepty, na předpisy, na nějaké poukazy, tak tam musí být systém, který to eviduje, takže pokud se nastaví správně, tak je to rychlý. U těch firem stavebních a všelijakých, nic takového neexistuje, takže oni možná ty katalogy pak, ony budou asi lepší.

R1: Ale ony právě tím, že nejsou tak svázaný třeba, tak jsou spíš jako flexibilnější v tom, že můžou ty změny dělat...

T: Umíte si představit, že by ten katalog fungoval, řekněme, byli by tam nějakí kvalifikovaní, vysoutěžení dodavatelé a ty objednávky by z toho katalogu dělali vlastně vaši interní zákazníci?

R1: Rovnou. Jo, proč ne.

R2: To jo, to by možná šlo.

R1: Na doplnění skladu třeba asi určitě. Na ty objednávky ad hoc z oddělení, čili na ty průběžné položky, to stejně by asi nešlo...

R2: Takhle to máme, ne v nemocnici, ale Ministerstvo kultury má rámcovou smlouvu, mají to jenom u jedný, a to je přesně kancelářské potřeby, kde mají kód a každý, kdo ten kód si vyžádá a má ho, může vstoupit do té smlouvy a objednat, co potřebuje. Pak to dostane ten, co dělá zakázky, jen to shrnutí za měsíc. Udělá se potom přes ten NEN nebo ja-

koby ta objednávka a podepíše se prováděcí smlouva k tomu a je to celý. Ale objednávají si to lidi sami, tak to jo, tak to je ten katalogovej systém už. Ale je tam ta rámcová smlouva, která obsahuje ten katalog a ty lidi si to objednávaj sami. To jo.

R1: Já si myslím, že u tohodle toho céčkového materiálu asi určitě, možná by to třeba fungovalo i v rámci nějakýho spotřebního materiálu zdravotnického, které se doplňuje na sklad... Třeba by to fungovalo, no.

T: Mám v podstatě poslední otázku, pokud by to bylo legislativně taky bylo samozřejmě ošetřeno, umíte si představit, že by byl nějaký takový katalog, který byste sdíleli i s jinými nemocnicemi? Že by to pomohlo?

R2: No jakoby hromadně pro všechny nemocnice, že by to bylo, že by taky byla nějaká nadrámcovka, kterou by Ministerstvo zdravotnictví uzavřelo a bylo by to stejný... To jo, to by bylo úplně i hodně přínosný, myslím si, protože ty ceny by byly ještě nižší, než je máme teďkom.

R1: Ale asi by se tam musel hodně vyspecifikovat ten materiál, protože přesně... Ty nemocnice jsou prostě, jak je každá jiná, tak i v těch jehlách mají jiný požadavky.

R2: Ale já mluvím o mýdle, toaletáku, ubrouskách, a takovýhle, papír kancelářský, tužky a tydle věci...

T: Navíc tam je předpoklad, že každý ten subjekt mohl si tam přidat jakoby svoji položku a je na těch dodavatelích, aby ji nacenili.

R1: Ty položky by všechny musely být vysoutěžený.

R2: A kancelářský potřeby, veškerý...

T: Takže to úskalí by bylo ve specifikaci, ale pro ty standardizované položky by to dávalo smysl...

R2: Teďkom je třeba jinak specializovaná nemocnice, některý jsou jenom jakoby interní, ty menší, některý maj všechno, některý jsou kardiologický a tam se potom nedá...

R1: Ten úplně speciální materiál, ten by asi nešel.

R2: To už nejde. Ale ty běžný, nejběžnější, nějaký gázy a hovadiny, to by asi šlo. A hlavně všechny kancelářský potřeby, to jo.

T: Super, tak vám moc děkuju.

R: A:Nemáte zač.

Rozhovor č. 16

T: Jak se dneska máš?

R: Parádně, děkuji.

T: Super. Prosím, popiš stručně svoji společnost, aniž bys ji jmenoval. A případně i něco z historie popiš, jak jsi k ní došel.

R: Takže historie mojí společnosti není dlouhá, má jeden a půl roku. A zaobírá se, věnuje se službám, konzultačním službám v oblasti nákupu, firemního nákupu. A jak jsem k ní přišel, no... Šel jsem na živnostenský úřad a tam jsem ji založil.

T: A název zastávané pozice?

R: Tak jsem majitel aktuálně, ale ráno jsem asistentka a ředitel jsem až do půl 10 večer. Teď je jedna, takže teď jsem konzultant.

T: Konzultant... Přicházíš do styku s větším množstvím společností, z nejrůznějších segmentů a podobně. Jak v těch společnostech nejčastěji strukturují nebo dělí nákup?

R: Tak nejčastěji se to dělí na nějaký taktický a strategický nákup. A velmi málo společností to dělí ještě na nějaký sourcing a podobně. Spíše je to taková ta zažitá struktura, která v tom slovenském byznysu funguje, ten taktický nebo ten operativní a potom je ten strategický, který tvoří častokrát maximálně tři lidé...

T: Když se posunu k tomu operativnímu nákupu, na ty indirect, céčkové položky, řekněme, nejméně strategické. Jakým způsobem v těch společnostech se setkáváš, že oni řeší poptávky?

R: Stále je to většina, podle mě 80% společností neustále využívá prostě přímou mailovou komunikaci a mailové kontakty a telefonické rozhovory. Takže to je takové nejčastější.

T: Z tvého pohledu, když se s těmi týmy setkáváš, jak moc je tady tyhle céčka vytěžujou ten tým časově?

R: Tak tady to funguje víceméně přesně podle metodologie a, b, céčka, a podobně, že gró času těm nákupcům zaberou céčkové kategorie, můžeme se bavit, že nějakých 70, 80% času věnují těmto kategoriím.

T: S tím v podstatě souvisí další otázka, jestli se dá odhadnout přibližně nějaký procentální objem nákupu těchto céčkových položek vůči celkovému objemu nákupu, kolik to tak tvoří procent.

R: Samozřejmě, že se to dá odhadnout, protože každý nákup nebo každá společnost si umí spočítat, jaké kontrakty kdy uzavřela a na jaké položky. Takže na základě nějakých buď a, b, c, anebo (---) jde vypočítat teda ten podíl těch céčkových kategorií na tom komplexním nákupu.

T: A kdybys měl dát nějaké číslo?

R: Tak, říkám, to funguje relativně přesně podle těch modelů, takže fakt dneska, co se týká položek, tak nějakých 70%, ale v hodnotě to bude možná těch 5, 6, 7%.

T: To jsi vlastně odpověděl i další otázku, na ten objem, děkuju. Filosofický pojem, co pro tebe znamená pojem Procurement 4.0?

R: Procurement 4.0 pro mě znamená to, že je to něco, o čem se dneska velmi mluví, je to sexy téma, je to “nice to have”, ale z nějakého praktického hlediska je to řešení, které aktuálně může zrealizovat tak čtyři, pět společností a ostatní společnosti zůstávají v rovině nějaké teorie a teorie, o které v životě neslyšeli a neznají ty principy toho Procurementu 4.0. Téměř takové sci-fi.

T: Jak by měl vypadat z tvého pohledu optimální nákup tady těch céčkových položek, lze to třeba zpoloautomatizovat?

R: Prakticky, já svým klientům radím, že pokud chtějí řešit reálný nákup a řešit reálné úspory, tak se musí zbavit těch céček, protože to je něco, co s sebou musí vždycky tahat, co bude vždycky žrát ten čas. A céčka dokážete buď zautomatizovat, nebo se nějakým způsobem smířit s tím, že ty kategorie budu nakupovat prostě od - do, v nějakém porovnání cen, a můžu si být jistý, že možná budou nakupovat draž o 6%. V tom vnímání času to má o dost větší hodnotu. Je to stále kousek, takže automatizace, katalogy dneska a podobně.

T: S tím vlastně souvisí další otázka, jaké jsou představy o optimálním fungování nákupního katalogu na tady ty céčka a případně, jaká tam jsou úskalí?

R: Tak i katalog jako takový je jen seznam položek a je velmi složité definovat, jaký je ten správný způsob, já osobně zastávám názor, že vybudovat katalog jen pro společnost a užít ho je strašně náročné, strašně drahé pro tu společnost a drahé i pro ty dodavatele, takže pro mě to nejsou nějaké efektivní nástroje, ale je to o tom, jestli chci s tím katalogem trávit spoustu času a prostě zkoumat každou položku a celkově položky, anebo se prostě smírím s tím, že budeme nakupovat za nějaké ceny, ale zase ušetříme kupu času.

T: Z toho plyne vlastně moje poslední otázka, umíš si představit, že by ty společnosti mohly využívat nějaký sdílený katalog položek, i se svými konkurenty?

R: Určitě, určitě. To je budoucnost prakticky na trhu, že existuje vlastně několik řešení, globálních e-katalogů, které právě na tom fungují...

T: Amazon, Mercateo.

R: Přesně tak, to jsou přesně ty řešení, které ukazují, že firma nedokáže ten katalog užít sama, protože budou tam mít položky, které ta firma vybere za rok, v malé hodnotě. A ten

dodavatel musí vynaložit čas a peníze na to, aby ceny aktualizoval, aby aktualizoval sortiment, aby nějakým způsobem spravoval ten systém, ve kterém má ty položky a to je drahé. Takže budoucnost katalogů je v globálních katalozích.

T: Děkuju.

R: Jo, děkuju.