Vysoká škola ekonomická v Praze

Diplomová práca

2017

Bc. Lukáš Kazimír

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE

FAKULTA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Katedra logistiky

Študijný odbor: Podniková ekonomika a management

Optimalizácia nákupných procesov v FMCG organizácii

Autor diplomovej práce: Bc. Lukáš Kazimír

Vedúci diplomovej práce: Ing. Marek Vinš, Ph.D.

Rok obhajoby: 2017

Čestné prehlásenie:

Prehlasujem, že diplomovú prácu na tému „Optimalizácia nákupných procesov v FMCG organizácii“ som vypracoval samostatne a všetku použitú literatúru a ďalšie pramene som riadne označil a uviedol v priloženom zozname.

V Prahe, dňa 25.10.2017 .....

Bc. Lukáš Kazimír

Poďakovanie:

Ďakujem pánovi Ing. Marekovi Vinšovi, Ph.D. za poskytnutie cenných rád a doporučení, ktoré mi pomohli pri spracovaní diplomovej práce. Rád by som tiež poďakoval vedeniu organizácie za poskytnuté materiály, ktoré mi takisto pomohli pri písaní tejto práce.

Abstrakt

Cieľom tejto diplomovej práce je popísať procesy nákupného oddelenia konkrétnej firmy a navrhnúť riešenia smerujúce k zlepšeniu týchto procesov a tým aj následne zlepšenie fungovania organizácie ako celku. Tieto riešenia majú zabezpečiť lepšie využívanie zdrojov a zlepšiť finančnú situáciu firmy. V prvej časti tejto práce vysvetlím základné pojmy týkajúce sa nákupu, s ktorými budem pracovať v praktickej časti tejto práce. V druhej časti popíšem aktuálne fungovanie procesov konkrétnej organizácie so zameraním na oblasť nepriameho nákupu zboží a služieb. Následne poukážem na ich nedostatky a navrhnem kroky smerujúce k zefektívneniu týchto procesov. Záver bude venovaný celkovému zhrnutiu získaných poznatkov.

Kľúčové slová: Nákup, výberové konanie, zmluvy, úspory

Abstract

The aim of this thesis is to describe the processes of the procurement department of a specific company and to propose solutions which will improve these processes and consequently improve the functionality of the organization as a whole. These solutions are designed to ensure better use of resources and improve the financial situation of the company. In the first part of the thesis I will explain basic procurement terms that I will work with in the practical part of this thesis. In the second part I will describe the current processes of a particular organization focusing on the area of indirect procurement of goods and services. Then I point out their shortcomings and propose steps to streamline these processes. The conclusion will be devoted to the overall summary of the acquired knowledge.

Keywords: Procurement, tender, contracts, savings

Obsah

Úvod ... 1
1 Nákup a nákupné stratégie ... 3
1.1 Pojem nákup ... 3
1.2 Nákupné stratégie ... 3
1.2.1 Materiálová stratégia ... 4
1.2.2 Stratégia riadenia zásob ... 5
1.2.3 Stratégia dodávateľsko-odberateľských vzťahov ... 5
1.2.4 Stratégia nákupných informačných systémov ... 5
1.3 Základné pojmy súvisiace s nákupom ... 6
2 Model nákupu organizácie ... 14
2.1 Kľúčové zodpovednosti nákupného oddelenia ... 16
2.2 Ciele vedúce k zvýšeniu efektivity nákupného procesu ... 17
2.3 Úlohy interných klientov ... 17
3 Kľúčové ukazovatele výkonnosti ... 18
3.1 Úspory ... 18
3.2 Zmluvné pokrytie ... 19
3.3 E-sourcing ... 19
3.4 Potenciálne KPI ... 20
3.4.1 Katalógy ... 20
3.4.2 Dodávateľská základňa ... 21
4 Nákupné procesy oddelenia nepriameho nákupu ... 22
4.1 Úlohy nepriameho nákupu – centrálna a lokálna úroveň ... 22
4.2 Nákupné prístupy ... 22
4.2.1 Drobné (samostatné) nákupy ... 23
4.2.2 Spotové nákupy ... 23
4.2.3 Strategické získavanie zdrojov ... 24

4.3 Nákupné stratégie ... 26
4.4 Nákupné požiadavky ... 29
4.5 Výberové konanie ... 30
4.6 Proces žiadosti o schválenie ... 35
4.7 Typy požiadaviek ... 35
4.7.1 Žiadosť o nabídku ... 35
4.7.2 Žiadosť o informácie ... 36
4.7.3 Žiadosť o návrh ... 36
5 Riadenie dodávateľov ... 38
6 Zmluvy ... 41
6.1 Doba platnosti zmlúv ... 41
6.2 Právna a daňová revízia zmlúv ... 41
6.3 Využívanie štandardných vzorov zmlúv ... 42
6.4 Špecifikácia výrobkov a služieb ... 43
6.5 Nákup na báze nákupnej objednávky ... 43
6.6 Obnovenie zmluvy a predlženie platnosti zmlúv ... 44
6.7 Zmeny v zmluvách ... 44
6.8 Prehlásenie o zámere ... 44
6.9 Centrálne zmluvy ... 45
6.10 Zasielanie zmlúv e-mailom a platnosť verbálnych zmlúv ... 45
6.11 Rozdeľovanie nákupov za účelom znížiť hodnotu ... 46
6.12 Nákupy podliehajúce schváleniu centrálneho nákupu ... 46
6.13 Archivácia zmlúv ... 46
6.14 Naplňovanie podmienok zmlúv ... 47
6.15 Zmluvy o zachovaní mlčanlivosti ... 47
7 Nákupná objednávka ... 47
8 Riadenie rizík ... 49

8.1 Posúdenie rizík 50
8.2 Poistenie 51
9 Nákupný kódex spoločnosti 52
9.1 Podnikateľská etika 52
9.2 Dôvody pre zachovanie mlčanlivosti 53
Záver 54
Zoznam použitej literatúry a zdrojov 58
Prílohy 61

Úvod

Túto tému som si vybral z dôvodu toho, že sa už niekoľko rokov venujem nákupu a v tejto oblasti sa chcem aj naďalej pracovne rozvíjať. Verím, že poznatky a skúsenosti, ktoré som získal z predchádzajúcich zamestnaní môžu pomôcť zlepšiť nákupné procesy vybranej organizácie.

V tejto práci sa zameriam na riešenie jedného z hlavných problémov spoločnosti, a to na problém chybne nastavených niektorých nákupných procesov organizácie. Hlavným cieľom práce preto je poukázať na nedostatky aktuálnych procesov a ich reálnu implementáciu a navrhnúť riešenia vedúce k zlepšeniu fungovania týchto procesov, ktoré budú mať dopad na zlepšenie fungovania spoločnosti ako celku, a to po procesnej a finančnej stránke. Záver práce bude venovaný celkovému zhrnutiu a porovnaniu získaných poznatkov.

Zameranie tejto práce bude na nepriamy nákup zboží a služieb výrobnej organizácie podnikajúcej v oblasti s rýchloobrátkovým zbožím. V práci budem popisovať nákupné procesy dané internými pravidlami, pričom ich porovnám so skutočným stavom na miestach, kde sa implementácia týchto procesov odchyľuje od žiaduceho stavu. Dôraz bude kladený na lokálne nákupné oddelenie, funkčné oblasti a ostatné oddelenia, ktoré sa nejakým spôsobom podieľajú na nákupných aktivitách.

V práci sa budem okrem iného venovať kľúčovým ukazovateľom výkonnosti, ktoré nákupné oddelenie využíva a navrhnem ďalšie ukazovatele, ktoré môžu zásadným spôsobom pomôcť k naplňovaniu cieľov a zlepšeniu vzťahov medzi internými klientmi a nákupným oddelením.

Taktiež sa zameriam na výberové konanie a zmluvy, ktoré tvoria neoddeliteľnú časť fungovania nákupného oddelenia a organizácie ako celku. V tejto oblasti vidím veľký priestor na zlepšenie, preto navrhnem opatrenia, ktoré v prípade implementácie budú mať pozitívny dopad hlavne na znižovanie administratívnej záťaže a nákladov.

Práca je koncipovaná do deviatich kapitol, ktoré na seba logicky a chronologicky nadväzujú a sú nevyhnutné k splneniu cieľa práce.

V prvej časti tejto práce sa zameriam na vysvetlenie pojmu nákup a budem sa venovať nákupným stratégiám. Následne charakterizujem základné pojmy súvisiace s nákupom, s ktorými budem pracovať v praktickej časti tejto práce.

V druhej časti tejto práce sa budem venovať popisu nákupných procesov v konkrétnej organizácii, poukážem na nedostatky týchto procesov a ich reálnu implementáciu a navrhnem riešenia vedúce k zlepšeniu fungovania týchto procesov.

Podklady, na základe ktorých som vypracoval túto časť práce mi boli poskytnuté nákupným oddelením organizácie vo forme interných dokumentov, ale aj rozhovormi s pracovníkmi nákupného oddelenia. Táto FMCG spoločnosť si neželá byť menovaná, preto v texte tejto práce pri odkazovaní na ňu budem používať pojmy „spoločnosť“ alebo „organizácia“.

1 Nákup a nákupné stratégie

1.1 Pojem nákup

Nákupom sa rozumie proces obstarávania zboží alebo služieb. Tento proces v sebe zahrňuje prípravu, spracovanie požiadaviek a tiež doručenie a schválenie platieb za nakúpené zboží alebo služby (Procurement, 2017).

Každý nákup by splňovať tieto predpoklady:

- Nákup správneho materiálu alebo služieb
- V správnej kvalite
- Dodaný v správny čas
- Na správne miesto
- Od správnych dodávateľov
- Doprevádzané správnym súborom doprovodných služieb
- Za správnu cenu (Řízení obchodu, 2017).

Ciele nákupu:

- Uspokojenie potreby
- Zníženie nákladov nákupu
- Zníženie rizika nákupu
- Zvýšenie rýchlosti nákupu
- Zvýšenie flexibility nákupu
- Zvýšenie kvality nákupu
- Sledovanie nákupných cieľov orientovaných na verejné záujmy (Lukoszková, 2004).

1.2 Nákupné stratégie

Stanovenie cieľov v oblasti nákupu je východiskom pre definovanie nákupnej stratégie. Tvorba nákupnej stratégie má 4 fázy:

1) **Prieskumná** – zameriava sa na výskum trhu, identifikáciu potenciálnych dodávateľov, sústredenie nabídek od dodávateľov

2) **Analytická** – proces hodnotenia výsledkov na trhu dodávateľov a stanovovanie parametrov dôležitých pre ďalšie fázy tvorby nákupnej stratégie
3) **Predikčná** – prognózuje potreby a potenciálne vonkajšie parametre súvisiace so získavaním zdrojov smerujúcich k budúcemu uspokojovaniu predvídaných potrieb
4) **Rozhodovacia** – najdôležitejšia fáza, v ktorej sa zohľadňujú výsledky analýz a predikcií, vrcholové ciele stratégie firmy ako celku a údaje o plnení predchádzajúcich strategických cieľov.

Typické rysy nákupnej stratégie:

- Dlhodobý časový horizont
- Logická postupnosť krokov
- Zameranie na určité vybrané činnosti podniku pri porovnávaní ich nákladových aspektov so zdrojovými možnosťami
- Zodpovednosť vrcholového managementu za ich konečné znenie a realizáciu

Nákupné stratégie majú 4 základné časti, a to:

- Materiálovú stratégiu
- Stratégiu riadenia zásob
- Stratégiu dodavateľsko-odberateľských vzťahov
- Stratégiu nákupných informačných systémov

1.2.1 Materiálová stratégia

Cieľom tejto stratégie je rozhodnúť o budúcej materiálovej variante – o použití technicky reálneho a ekonomicky optimálneho materiálu pre určitý výrobok. Firma sa v tejto oblasti rozhoduje, či daný výrobok má nakúpiť alebo vyrobiť využitím vlastných výrobných kapacít.

Vlastná výroba je preferovaná v prípade, že:

- Firma je vlastníkom know-how, patentov, a pod.
- Cena dodávky je vyššia ako vlastné náklady na výrobu
- Vlastnou výrobou je možné dosiahnuť lepšiu kvalitu
- Firma má k dispozícií výrobné kapacity

- Kapitál je k dispozícii a nie je dostatočne využitý.

Cudzia dodávka bude preferovaná, ak:

- Licencie alebo produkčné práva sú príliš drahé
- Cena dodávky je nižšia ako vlastné náklady výroby
- Dodávateľ môže zaistiť vyššiu kvalitu
- Vlastné kapacity sú maximálne využité
- Vlastná výroba prináša bezpečnostné, výrobné a iné riziká

1.2.2 Stratégia riadenia zásob

Obsahom strategického riadenia zásob je dlhodobé usmerňovanie ich rozsahu, štruktúry a rozmiestnenia s ohľadom na vonkajšie faktory trhu a vnútorné faktory pôsobiace v podniku. Základom pri voľbe optimálnej intenzity akumulácie do zásob je ekonomický prístup. Z neho vyplýva, že sa nemôže prihliadať len na minimalizáciu zásob, ale skôr na optimalizáciu. Optimalizácia zásob zaručuje flexibilitu, ktorá je podstatnou logistickou výhodou.

1.2.3 Stratégia dodávateľsko-odberateľských vzťahov

Cieľom tejto nákupnej stratégie je vytváranie trvalých vzťahov s dodávateľmi, ktoré by splňovali právne normy a vnútropodnikové predpisy a čo najefektívnejšie zaisťovali požadované uspokojovanie výrobných a nevýrobných potrieb podniku.

Súčasťou tejto stratégie je:

- Voľba dodávateľa a dodávateľských ciest
- Rozhodovanie o dodacích a platobných podmienkach
- Rozhodovanie o spôsobu materiálne technického a právneho zabezpečenia dodávok

1.2.4 Stratégia nákupných informačných systémov

Predpokladom k tomu, aby mohla byť zabezpečená materiálová potreba, je nutné spracovať a vyhodnotiť informačné súbory o zdrojových možnostiach na domácom a zahraničnom trhu a o podmienkach získavania týchto zdrojov. Posudzovanie voľby optimálneho zdroja informácií je z hľadiska nabídky (technické parametre), miesta

zdroja (distribúcia) a z hľadiska podmienok získavania zdroja (ceny, zľavy, poistenie) (Lukoszková, 2004).

1.3 Základné pojmy súvisiace s nákupom

Priame náklady – sú spojené s nákupom materiálu a služieb, ktoré priamo vstupujú do výsledného produktu spoločnosti

Nepriame náklady – nie je možné ich priamo spojiť s výsledným produktom spoločnosti. Sú často podceňované a skrývajú v sebe priestor pre možné veľké úspory (facility management, údržba, cestovné služby) (Řízení obchodu, 2017).

Operatívny a strategický nákup – rozdiel medzi týmito dvoma formami nákupu spočíva hlavne v dĺžke doby dopadu konkrétneho nákupného rozhodnutia. V tabuľke 1 popisujem podrobnejší prehľad rozdielu medzi operatívnym a strategickým nákupom.

Tabuľka 1: Porovnanie operatívneho a strategického nákupu

	Operatívny nákup	Strategický nákup
Definícia	Denná operatíva spojená s nákupom objednávaním. Vyznačuje sa veľkým administratívnej činnosti.	Plánovanie, tvorenie a implementácia stratégií pre efektívny nákup.
Cieľ	Zaistiť hladký a efektívny proces spojený s objednávaním a dodávkami zboží a služieb.	Výber najvhodnejších dodávateľov po podrobnej analýze a vytvorení stratégie.
Typické aktivity	Vytvorenie objednávky	Analýza rôznych scenárov
	Identifikácia existujúceho dodávateľa	Zváženie optimálnych riešení
	Potvrdenie o doručením zboží alebo služby	Tvorba a implementácia stratégií
	Párovanie objednávok s faktúrami	Riadenie vzťahov s dodávateľmi

Zdroj: Řízení obchodu, 2017

Úspory – množstvo peňazí, ktoré firma ušetrí v dôsledku zníženia plánovaných nákladov na určitý projekt, prípadne organizačných zmien. Správna identifikácia reálnych a potenciálnych úspor môže podniku pomôcť zvyšovať zisk, prípadne získané úspory podnik reinvestuje, aby zvýšil svoj zisk v budúcnosti. Najčastejšie typy úspor sú porovnanie nového výsledku oproti predchádzajúcemu roku, oproti plánovanému rozpočtu alebo poskytnutie zľavy. Výška úspor môže byť vyjadrená v absolútnej aj v relatívnej výške (Cost Saving, 2017).

Výberové konanie – je formalizovaný postup, ktorým je vybraný dodávateľ na danú zákazku (Procurement guideline, 2015).

Pred samotným vyhlásením výberového konania je nevyhnutná charakteristika potrieb a špecifikácia produktu, ktorý chceme kúpiť. Následne sú stanovené kritéria vyhodnocovania a je zostavená zadávacia dokumentácia[1], ktorá musí zohľadňovať výsledky analýzy trhu. Výberové konanie je vyhlásené pozvaním vybraných potenciálnych dodávateľov do tendru a zaslaním zadávacej dokumentácie. Po obdržaní nabídek prvého kola výberového řízení nasleduje spravidla 2. kolo, ktoré je charakteristické vyjednávaním o cenách, ale aj iných dodacích a platobných podmienkach. Na základe výsledkov tohto vyjednávania prebieha vyhodnocovanie finálnych nabídek dodávateľov, na základe vopred stanovených kritérií hodnotenia. Výsledkom hodnotenia je výber dodávateľa, s ktorým je podpísaná zmluva a je vystavená objednávka. Po úspešnej realizácii nákupu prebieha monitoring a celkové zhodnotenie spolupráce s dodávateľom (Stratégie realizace úspešného výberové řízení, 2013).

Obrázok 1: Príklad procesu realizácie výberového konania

Zdroj: Stratégie realizace úspešného výberové řízení, 2013

[1] Náležitosti zadávacej dokumentácie budú popísané v praktickej časti tejto práce

Celkové náklady vlastníctva – náklady skladajúce sa z nákupnej ceny a nákladov za provoz. Keď si nákupčí vyberá medzi jednotlivými alternatívami v nákupnom procese, mal by sa nepozerať iba na krátkodobú obstarávaciu cenu, ale tiež na dlhodobú cenu – celkové náklady vlastníctva. Zboží s nižšími celkovými nákladmi na kapitál tvorí väčšiu hodnotu z dlhodobého hľadiska.

Podnikatelia a spoločnosti musia brať do úvahy celkové náklady vlastníctva, keď nakupujú nejaké aktíva, hlavne keď investujú do kapitálových projektov. Celkové náklady vlastníctva v sebe zahrňujú obstarávaciu cenu aktíva a všetky priame a nepriame náklady spojené s dlhodobým užívaním tohto aktíva. Zatiaľ čo priame náklady sú ľahko vyčísliteľné, spoločnosti sa často snažia nahliadnuť do problematiky hlbšie a snažiť sa vyčísliť všetky nepriame náklady, ktoré v niektorých prípadoch môžu v relatívne krátkom období predčiť priame náklady. Po vyčíslení celkových nákladov nasleduje rozhodovanie o kúpe aktíva.

Príkladom pre vyčíslenie celkových nákladov na kapitál môže byť vlastníctvo počítača. Priamym nákladom je kúpna cena počítača. Nepriamymi nákladmi sú potom nový software, inštalácia, náklady na prechod zo starého zariadenia na nové, zaškolenie zamestnancov, náklady na zabezpečenie, servis a rôzne aktualizácie. Vypočítaním celkových nákladov na kapitál sa vyhneme predvídateľným okolnostiam, ktoré vyústia v razantnom zvýšení nákladov a tým poklesom zisku (Total cost of ownership, 2017).

Ďalším príkladom môže byť nákup osobného automobilu. Okrem nákupnej ceny musíme brať do úvahy aj položky ako poistenie, náklady na pohonné hmoty, údržbu a opravy. Podrobnejší prehľad uvádzam na obrázku 2.

Obrázok 2: Celkové náklady vlastníctva - príklad

The process of conducting a TCO analysis can be applied in everyday life

When purchasing a car consumers often consider only one variable – sticker price – and based on the sticker price in the example to the right, Example A, the non-hybrid is the more economic choice

TOTAL COST OF OPERATIONS (TCO) EVALUATION

	Example A (Non hybrid)	Example B (Hybrid)
Purchase price	Sticker Price: $22,151	Sticker Price: $23,650
Acquisition process and lifecycle costs*:		
– Depreciation	$9,981	$10,549
– Taxes and Fees	$1,600	$1,635
– Insurance Premiums	$10,216	$10,216
– Fuel	$10,700	$5,600
– Maintenance	$3,050	$3,050
– Repairs	$671	$671
– Interest on Financing	$3,840	$3,953
– Stimulus - Auto Assistance Ownership Amendment	$1,500	$1,500
Purchase price after TCO analysis	Price: $40,058 (cost is 53 cents per mile to drive)**	Price: $35,658 (cost is 48 cents per mile to drive)**

*End of Life Costs are not included in this example
**Cost of ownership is assumed over a five year period and 15,000 miles a year
Source: http://www.edmunds.com/advice/buying/articles/59897/article.html

TCO analysis indicates that the cheaper car to *buy* is actually the more expensive car to *own and operate*

Page 18

Zdroj: Procurement strategies, 2017

Obal – obalový prostriedok alebo súbor prostriedkov, ktorých úlohou je zabezpečiť ochranu výrobkov pred poškodením, umožniť obeh výrobkov, skladovanie a lepší predaj.

Obaly sú rozdeľované do troch hlavných skupín, pričom každá z nich plní špecifické funkcie:

Spotrebiteľský obal (primárny obal) – spotrebiteľský obal obaľuje výrobok a často zjednodušuje jeho spotrebu. Plní mnoho funkcií, ktorých intenzita sa u jednotlivých produktov líši – rozhodujúci je charakter výrobku.

Základné funkcie spotrebiteľského obalu:

- Ochranná (chráni výrobok pred poškodením, znečistením, a pod.)
- Manipulačná (zjednodušuje manipuláciu s výrobkom)
- Informačná (poskytuje informácie o výrobku a výrobcovi hlavne spotrebiteľovi)
- Marketingová (propaguje výrobok)

Spotrebiteľské obaly sa najčastejšie vyskytujú u spotrebného zboží určeného pre B2C trhy (potraviny, drogistické zboží a pod.)

Manipulačný obal (sekundárny obal) – tento obal chráni spotrebiteľsky zabalený výrobok alebo skupiny výrobkov a zjednodušuje ich manipuláciu v rámci distribučného reťazca. Manipulačné obaly majú rovnaké funkcie ako spotrebiteľský obal, ale plnia ich s rozdielnou intenzitou:

- Manipulačná (manipulácia s produktom, skladovanie, zjednodušuje umiestnenie výrobku v rámci maloobchodu)
- Ochranná (chráni primárne balenie pred poškodením)
- Informačná (poskytuje informácie o výrobku a výrobcovi predovšetkým jednotlivým článkom distribučného reťazca)
- Marketingová (menej častá)

Manipulačný obal môže mať podobu kartónového obalu, lepenky, plastu, dreva, kovu alebo zmrštiteľné fólie.

Prepravný obal (terciálny obal) – samostatná jednotka určená pre prepravu. Funkcie prepravného obalu:

- Prepravná (racionalizuje prepravu výrobkov)
- Ochranná (chráni výrobok počas prepravy a skladovania)
- Informačná (poskytuje informácie kvôli identifikácii výrobkov v rámci logistického reťazca)

Typickým prepravným obalom je paleta v kombinácii s ďalšími fixačnými a ochrannými prvkami (popruhy, fólie) (Obaly, 2014).

Spotový nákup – realizácia jednorazového nákupu štandardného zboží (Spot buy, 2017).

Môže ísť o jednorazové očakávané alebo neočakávané potreby (napr. v prípade náhlej poruchy výrobného zariadenia). Spotové nákupy tvoria často až 42% nepriamych nákladov spoločností. Napriek tomu sa spotovým nákupom nepripisuje adekvátna pozornosť (Spot buying 101, 2017).

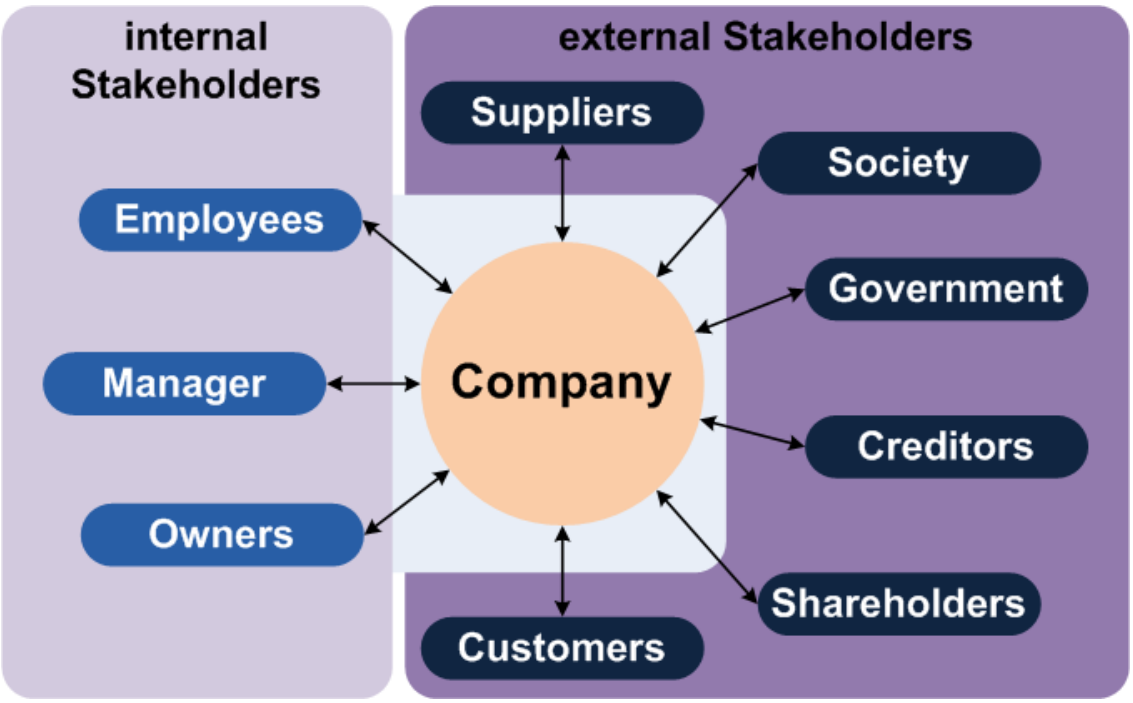
Stakeholder – označuje osobu alebo skupinu osôb, ktorá môže ovplyvniť alebo môže byť ovplyvniteľná organizáciou; jej rozhodovaním, finančnými výsledkami, a pod.

Interní stakeholderi[2] – sú osoby v organizácií (zamestnanci, manažéri, vlastníci, investori). Zamestnanci chcú dostávať mzdu a zostať zamestnaní. Vlastníci a investori sú zacielení na maximalizáciu zisku spoločnosti

Externí stakeholderi – sú osoby, ktoré nepracujú priamo v organizácii, ale ktorí sú nejakým spôsobom ovplyvnení fungovaním spoločnosti (spotrebitelia, regulačné orgány, dodávatelia, banky). Štátu ide o to, aby podniky platili dane, zamestnávali viac obyvateľov, dodržiavali zákony a vykazovali výsledky hospodárenia. Spotrebitelia chcú nakupovať vysokokvalitné zboží alebo služby vynaložením čo najnižších výdajov. Dodávatelia chcú, aby od nich ich zákazníci odoberali zboží a banky sledujú splácanie dlhov v plnej výške (Stakeholders, 2017).

Na obrázku 3 je možné vidieť typické príklady interných a externých stakeholderov:

Obrázok 3: Interní a externí stakeholderi



Zdroj: Stakeholders, 2017

[2] V ďalších častiach tejto práce tiež označovaní ako interní klienti alebo funkčné oblasti

Finančný leasing – je založený na základe prepožičania majetku zákazníkovi, ktorý zmieňovaný majetok spláca leasingovej spoločnosti počas dopredu stanovej doby. Pri tejto variante leasingu, počas celej doby splácania je majetok vo vlastníctve leasingovej spoločnosti. Vlastníctvo prechádza na zákazníka až po splatení celej dlžnej čiastky.

Operatívny leasing – od finančného leasingu sa líši predovšetkým vlastníckymi právami. Po splatení celej dlžnej čiastky zostáva majetok vo vlastníctve leasingovej spoločnosti. Výhodou je, že po celú dobu trvania operatívneho leasingu sa leasingová spoločnosť stará o servis a platí všetky poistenia (Leasing, 2016).

E-sourcing – je proces zahrňujúci obstarávanie nabídek od dodávateľov prostredníctvom jedného online portálu. Výhodou býva zrýchlenie a zjednodušenie výberového konania, prehľadnosť a ľahká dohľadateľnosť výsledkov (E-sourcing, 2017).

Perfektná dodávka – dodávka zboží alebo služby, kedy je sú splnené všetky dohodnuté kritéria podľa očakávaní zákazníka. Najčastejšou definíciou perfektnej dodávky je dodanie včas, kompletne a bezchybne podľa vopred dohodnutých požiadaviek.

*Stupeň dosiahnutia perfektnej dodávky (%) = včastnosť*úplnosť*bezchybnosť*100, kde*

včasnosť sa určuje podľa dohodnutej dodacej lehoty, napr. počet dodávok včas oproti všetkým prijatým dodávkam;

úplnosť sa porovnáva s počtom objednaného množstva;

bezchybnosť závisí na správnej doprevádzanej dokumentácii (Logistické služby, 2017).

Kľúčové ukazovatele výkonu[3] – merateľná hodnota, ktorá ukazuje ako efektívne spoločnosť napĺňa svoje kľúčové podnikateľské ciele. Podniky využívajú tieto ukazovatele na niekoľkých úrovniach riadenia k ohodnoteniu ich výkonnosti. Kľúčové ukazovatele výkonu vyššej úrovne by sa mali sústreďovať na celkový výkon podniku a nižšej úrovne zase na procesy jednotlivých oddelení, ako je obchodné oddelenie, marketing, call centrum (KPI, 2017).

[3] KPI – Key Performance Indicators

Integrovaný logistický reťazec – dynamické prepojenie trhu surovín, materiálov a ďalších v jeho hmotnom a nehmotnom aspektu. Hmotná stránka spočíva v premiestňovaní vecí schopných uspokojiť danú poterbu zákazníka (zboží alebo služba). Nehmotná stránka spočíva v premiestňovaní či uchovávaní informácií súvisiacich s uskutočňovaním hmotnej stránky (Podniková logistika, 2009).

Outsourcing – realizácia interných procesov externým poskytovateľom alebo najímanie externých zdrojov určených k realizácii interných aktivít. Medzi hlavné dôvody outsourcingu patrí zníženie nákladov, nedostatočné kapacity, nižšia kvalita alebo racionálnejšie využívanie kapitálu (Vinš, Merwart, Jirsák, 2013).

Benchmarking – metóda založená na systematickom meraní a porovnávaní vybraných ukazovateľov. Jej využitie nie je obmedzené na strategické riadenie, ale je ho možné využiť na ktorejkoľvek úrovni voči referenčným hodnotám. Referenčné hodnoty môžu byť získané z historických údajov alebo nimi môže byť iný referenčný subjekt (porovnateľné oddelenie, organizácia) (Benchmarking, 2016).

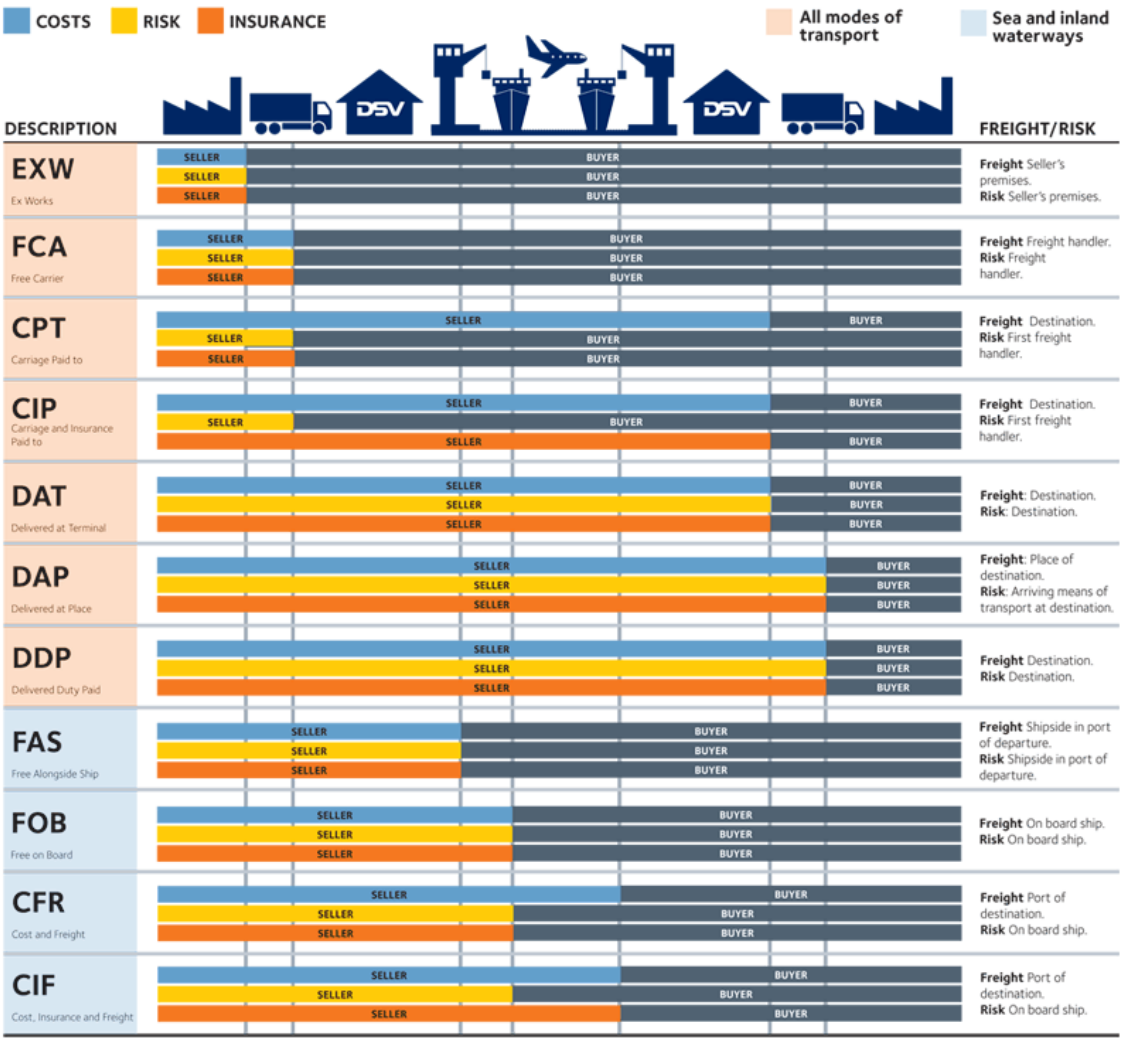
Korporátna sociálna zodpovednosť – označuje koncept, v ktorom sa spoločnosť snaží o čo najlepší sociálny a environmentálny dopad na spoločnosť počas vykonávania podnikateľskej činnosti (Crowther, Aras, 2008).

Doložky INCOTERMS – súbor medzinárodných pravidiel pre výklad najbežnejších obchodných doložiek v zahraničnom obchode. Sú medzinárodne uznávané oficiálne pravidlá pre výklad obchodných doložiek vydávaných Medzinárodnou obchodnou komorou. Doložky INCOTERMS upravujú predovšetkým:

- spôsob, miesto a okamžik predania zboží kupujúcemu
- Spôsob, miesto a okamžik prevodu výloh a rizík z predávajúceho na kupujúceho
- Ďalšie povinnosti strán pri zaisťovaní dopravy, sprievodných dokladov, kontroly, poistenia, colného odbavenia a pod. (Incoterms, 2010).

Podrobný prehľad medzinárodných doložiek INCOTERMS 2010 uvádzam ako obrázok 4.

Obrázok 4: Medzinárodné doložky Incoterms 2010



Zdroj: Incoterms, 2010

2 Model nákupu organizácie

Spoločnosť je tvorená centrálnym nákupným oddelením a lokálnymi nákupnými oddeleniami. Jednotlivé lokálne oddelenia sú súčasťou klastru a regiónu. Klastrom sa rozumie zoskupenie 3 krajín a regiónom zase zoskupenie 8-10 krajín, v ktorých organizácia pôsobí.

Centrálny nákup – riadi najväčších dodávateľov, ktorí sú spravidla dodávatelia výrobných liniek, strojov a zariadení nevyhnutne nutných na zabezpečenie a plynulý chod výroby. Zjednáva podmienky pre nakupovanie náhradných dielov a pre poskytovanie služieb v podobe servisných výkonov. Ďalej má na starosti priame

materiály (suroviny a obaly), ktoré tvoria nenahraditeľnú súčasť produktov a tvoria ich najväčšiu časť. Zároveň vytvára objednávky na tieto priame materiály. Centrálny nákup zastrešuje dodávateľov vyskytujúcich sa takmer v každej krajine, kde firma pôsobí. Pokiaľ existuje projekt, pri ktorom napríklad každá zo zemí, kde firma má výrobný závod plánuje vyrábať nejaký nový produkt alebo upgrade aktuálneho, centrálny nákup využije veľkého nákupného objemu a zjedná lepšie podmienky pre všetky zeme dohromady lepšie, ako keby vyjednávala každá zo zemí zvlášť. V tomto prípade sa môže jednať o nákup priamych a nepriamych materiálov. Fyzické dodanie predmetu nákupu už je vykonané priamo do konkrétneho závodu v každej z krajín.

Lokálny nákup – zastrešuje hlavne lokálnych dodávateľov, ale nakupuje aj od zahraničných výrobcov výrobných liniek a preferovaných dodávateľov (Procurement guideline, 2015).

Priamy nákup – oddelenie nákupu priameho materiálu má na starosti materiál, ktorý vstupuje do konečnej podoby výrobku. Jedná sa o nákup surovín, primárnych a sekundárnych obalov (Procurement dashboard, 2017). Priamy nákup na lokálnej úrovni má menej členov, pretože väčšina priameho materiálu je nakupovaná centrálne.

Nepriamy nákup – oddelenie nepriameho nákupu zodpovedá za nákup zboží a služieb, ktoré popíšem v kapitole 4.1. Centrálny nákup sa podieľa na jednotlivých projektoch v menšej časti, ako tomu bolo pri priamom nákupe, preto má aj lokálne oddelenie viac členov. Každý nákupčí má na starosti svoju komoditu. Všetkým lokálnym nákupčím je nadriadeným manažér nákupu, ktorý je okrem iného prvým schvaľovateľom pri výbere dodávateľov. Proces schvaľovania je popísaný v ďalších častiach práce.

Centrum zdieľaných služieb – jedná sa o oddelenie, ktoré je outsourcované. Toto centrum má na starosti prevažne:

- kontrolu vytvorených nákupných požiadaviek,
- vytváranie objednávok
- spravovanie kmeňových dát v integrovanom informačnom systéme
- priamu komunikáciu s dodávateľmi v rozmedzí zasielania formulárov potrebných pre založenie dodávateľov do systému a následne ich spracovanie.
- spracovanie faktúr

Centrum zdieľaných služieb poskytuje tieto služby naprieč celou spoločnosťou, nielen pre jeden závod. Za vytvorením tohto centra stála predstava radikálneho zníženia nákladov, čo sa z nejakej časti naplnilo. Vedľajším efektom bolo spomalenie procesov a zväčšenie administratívnej záťaže každého článku integrovaného logistického reťazca. K zefektívneniu celého procesu, ktorého súčasť tvorí aj centrum zdieľaných služieb by určite prispelo to, keby sa niektoré procesy vrátili späť na jednotlivé funkčné oblasti. V súčasnosti ak chce napr. oddelenie nákupu uskutočniť nejakú zmenu v systéme, musí vytvoriť šablónu, do ktorej uvedie položky, ktoré chce zmeniť a pošle ju centru zdieľaných služieb, ktoré manuálne údaje vloží do systému. Nakoniec pracovník tohto centra požiada nákupčího, aby po ňom údaje skontroloval. Centrum zdieľaných služieb si za každý takýto výkon účtuje 5-15 eur v závislosti na časovej náročnosti. V absolútnom vyjadrení za rok predstavujú tieto náklady priemerne 12 000 eur.

2.1 Kľúčové zodpovednosti nákupného oddelenia

Nákupné oddelenie je zodpovedné za:

- Implementáciu a rozvoj odsúhlaseného podnikateľského plánu pre nákup
- Účasť na rozhodnutiach v rámci riadenia rizík spojených s rôznymi komoditami. Rozhodnutia v rámci riadenia rizík spojených s komoditami sa uskutočňujú behom komoditných schôdzí pravidelne každý mesiac. Na týchto schôdzkach sú prítomní príslušní nákupčí a manažéri strategického nákupu.
- Zdieľanie a implementácia najlepšej praxe – skúsenosti z iných krajín
- Rozvíja a implementuje funkčné obchodné plány pre jednotlivé komodity
- Podporuje vedenie pri rozhodovacom procese, ktorý sa týka nákupu
- Uskutočňuje hodnotenie dodávateľov a zaisťuje súlad so smernicami popisujúce vzťahy medzi spoločnosťou a dodávateľmi
- Rozvíja a odsúhlasuje stratégiu nákupu pre všetky produkty a služby, ktoré zastrešuje
- Zaisťuje a riadi výberové konania v súladu so stratégiu nákupu
- Optimalizuje aktíva a využitie kapitálu efektívnym riadením dodávateľov
- Vykazuje odhady nákupov, výdajov a úspor
- Podieľa sa na reklamačnom procese a riadením kvality

- Kontinuálne sa snaží o dosahovanie čo najmenších nákladov pri zachovaní všetkých parametrov bezchybnej dodávky.

2.2 Ciele vedúce k zvýšeniu efektivity nákupného procesu

Medzi hlavné ciele nákupného oddelenia patria:

- Optimalizovať náklady
- Zlepšiť fungovanie celého logistického reťazca
- Zvýšiť flexibilitu a efektívnosť nákupných procesov zdieľaním zdrojov, informácií, poznatkov a osvedčených postupov naprieč celou firmou
- Podporovať úspešnú integráciu a zabezpečiť neustály hospodársky rast novo obstaraných firiem
- Zaistiť transparentnosť, objektivitu, bezpečnosť a integritu nákupných procesov a účastníkov nákupného procesu
- Zistiť naplňovanie požiadaviek právneho a daňového oddelenia, ale tiež noriem ISO 9001:2008, ISO 14001:2004 a ďalších
- Definovať správu dokumentov a administratívnu podporu
- Zistiť uskutočňovanie platieb len za schválené a dodané zboží a služby.

Spoločnosť sa naplnením týchto cieľov snaží dosiahnuť čo najmenších prevádzkových nákladov v rámci strategického rámca spoločnosti a v súladu s jej základnými hodnotami. Týmito základnými hodnotami je okrem iného starostlivosť o zamestnancov, vzdelávanie, jednanie ako jeden celok, autenticita. (Procurement guideline, 2015).

2.3 Úlohy interných klientov[4]

- Určiť nákupné potreby
- Špecifikovať požiadavky a rozsah požadovanej potreby
- Spolupracovať s nákupným oddelením na overenie ekonomickej a technickej pridanej hodnoty pre každý projekt

[4] Interní klienti sú tiež označovaní ako funkčné oblasti

- Podieľať sa na výbere potenciálnych dodávateľoch a spolupracovať na príprave zmlúv s dodávateľmi
- Kontrolovať úplnosť a včasnosť dodávok
- Prijímať alebo zamietať materiály alebo služby v integrovanom informačnom systéme
- Riešiť prípadné cenové a množstevné rozdiely vo faktúrach oproti skutočnosti (Procurement guideline, 2015).

3 Kľúčové ukazovatele výkonnosti

Medzi kľúčové ukazovatele výkonnosti patria úspory, zmluvné pokrytie, e-sourcing, e-katalógy a redukcia dodávateľského portfólia (Procurement dashboard, 2017).

3.1 Úspory

Cieľom každého nákupného oddelenia je sa snažiť nakupovať zboží alebo služby za čo najnižšiu cenu, v požadovanom množstve, čase a v čo najlepšej kvalite. Vstupné údaje pre tento ukazovateľ tvoria úspory. Firma rozlišuje tri typy úspor. Úspory vzhľadom k rozpočtu, k predchádzajúcemu roku a zľavy.

Úspory vzhľadom k rozpočtu – ak je na daný projekt určený rozpočet, výsledok cenového vyjednávania nákupčího sa porovnáva s daným rozpočtom. Rozdiel rozpočtovej čiastky a finálnej čiastky za zboží alebo služba tvoria úspory.

Úspory vzhľadom k predchádzajúcemu roku – tento typ úspor je najviac využiteľný, ak sa napr. prejednáva zmluvy na náhradné diely, kedy sa porovnáva novo navrhovaná jednotková cena za danú súčiastku a cena súčiastky v predchádzajúcom roku.

Zľavy – zľavou sa môže napríklad myslieť, ak prebieha výberové konanie na nejaké zariadenie a nákupčímu sa podarí vyjednať zľavu z indikatívnej nabídky. Daná úspora sa vypočíta ako rozdiel indikatívnej ceny a finálnej ceny, ktorá je výsledkom vyjednávania medzi nákupčím a dodávateľom (Book of savings, 2017).

Úspory sa pravidelne reportujú vedeniu spoločnosti a spravidla sú použité na reinvestovanie. Nákupčí sa v prvom rade pokúšajú o úspory z investičných projektov, kedy sú dosahované najvyššie čiastky úspor. Nemali by ale zanevrieť ani na menšie ad-

hoc projekty, kedy vo väčšine prípadov stačí osloviť dodávateľa s tým, že chceme zľavu. Súčet takýchto niekoľkých poskytnutých zliav sa môže premietnuť vo väčšiu čiastku, ktorá sa môže takisto reportovať a byť použitá na reinvestovanie.

3.2 Zmluvné pokrytie

V súčasnosti sa väčšina nákupných transakcií uskutočňuje bez pokrytia zmluvy. Je tomu tak z dôvodu, že nakupovaných položiek je veľké množstvo a nie je v silách nákupného oddelenia, aby každú jednu pokrylo zmluvou. Nákupné oddelenie by sa ale malo snažiť mať pokrytých dodávateľov, na ktoré často vznikajú požiadavky v kategóriách spotových nákupov a strategického získavania zdrojov. So zmluvným pokrytím by som odporučil začať od nákupov, ktoré sú najviac rizikové a hodnoty nákupov majú najväčšiu hodnotu. Najviac rizikovým môže byť prípad, že dodávateľ nestihne dokončiť výstavbu výrobnej linky a firma tým prichádza každý deň o ušlý zisk. V prípade existencie zmluvy, ktorá by tento prípad riešila by sa toto riziko prenieslo na dodávateľa.

Zmluvné pokrytie sa počíta v percentách, kde sa porovnáva počet objednávok pokrytých zmluvou a počet celkových objednávok (Procurement dashboard, 2017).

3.3 E-sourcing

Bežnou praxou celý priebeh výberového konania riadiť prostredníctvom e-mailovej komunikácie. Tento spôsob má hlavnú nevýhodu v tom, že nie je viditeľný pre viacerých účastníkov. Výhodou je na druhú stranu fakt, že celý proces je rýchly, pretože sa dodávatelia nemusia registrovať a vypisovať registračné formuláre. Veľa dodávateľov, ktorí nie sú vo svete IT komunikácií veľmi zbehlí majú s podávaním nabídek problémy, ktoré aj tak v konečnom dôsledku sú riešené prostredníctvom e-mailov.

Hlavnou výhodou využívania e-sourcingu je jeho prehľadnosť, a to samotnému nákupčímu, ale tiež každému, kto má do e-sourcingovej udalosti prístup. Všetky údaje sú ukladané v databáze, takže sa zamedzuje riziko, že ak nákupčí z firmy odíde alebo prejde na inú pozíciu a všetky doklady sa stratia. Výberových konaní je veľké

množstvo, preto pre stanovenie, ktoré e-sourcingové udalosti by mali byť by som použil znovu prístup čo najväčších výdajov.

Tento ukazovateľ je vyjadrený absolútnym číslom, ktoré je vypočítané ako súčet všetkých e-sourcingových udalostí celého lokálneho nákupného tímu (Procurement dashboard, 2017).

3.4 Potenciálne KPI

3.4.1 Katalógy

Nákupčí sa v rámci stratégie pokrytia jednotlivých svojich komodít snažia dohodnúť s dodávateľmi na určitých tzv. „popredajných podmienkách“. Napr. ak sa nakúpi výrobná linka, kde sa predpokladá, že sa budú v budúcnosti po skončení záruky objednávať náhradné diely a servis, aby mali hneď dohodnuté ceny za jednotlivé náhradné diely a servisné výkony. V ďalších častiach práce popíšem nákupný proces, ktorý sa môže veľmi zjednodušiť využitím tzv. „katalógov“. Jednalo by sa o nákupom schválený zoznam napr. už spomínaných náhradných dielov, ktorý by bol súčasťou integrovaného informačného systému. Celý nákupný proces by sa týmto zrýchlil, pretože by nebola nutnosť vytvárať požiadavky k nákupu, nákupnému oddeleniu by tým pádom nebola pridaná dodatočná administratíva a centrum zdieľaných služieb by nemusel vytvárať objednávky.

Funkčná oblasť by si z katalógu vybrala, aké schválené položky chce nakúpiť a po schválení nadriadeným zamestnanca, ktorý vytvoril požiadavku by bola automaticky vytvorená objednávka a odoslaná priamo dodávateľovi. Implementácia by bola zo začiatku náročná, ale výsledný efekt by bol prínosom pre viacero oddelení.

Výsledným efektom by bola úspora času a finančných prostriedkov. Úspora času by mohla byť využitá na iné činnosti, ktoré by spoločnosti prinášali pridanú hodnotu. Finančné úspory by ročne predstavovali približne 3 600 eur. Túto sumu si účtuje centrum zdieľaných služieb za vystavovanie objednávok, ktoré by boli použitím spomínaných katalógov vytvárané automaticky. Tento údaj je za predpokladu implementácie e-katalógu na jedného dodávateľa, pričom existuje minimálne 10 dodávateľov v každej zo 4 hlavných komodít, kde by používanie e-katalógov malo zmysel z dlhodobého hľadiska.

Implementáciu by som odporúčal zahájiť na dodávateľov, ktorí sú pôvodnými dodávateľmi zariadení, od ktorých sa pravidelne nakupuje veľké množstvo náhradných dielov s vysokou celkovou hodnotou. Úspory v tejto oblasti by mohli dosahovať výšky 144 000 eur ročne. Výpočet tohto KPI by bol vyjadrený v percentách ako počet implementovaných katalógov/celkový počet pôvodných dodávateľov zariadení.

3.4.2 Dodávateľská základňa

Existujú komodity, kde je vysoký počet dodávateľov, ktorí sú výrobcami alebo distribútormi rovnakého sortimentu. V súčasnosti je stav taký, že funkčné oblasti nie sú nijako obmedzované (hlavne v kategórií samostatných nákupov), aby nakupovali od čo najmenšieho počtu dodávateľov. Spravovanie každého aktívneho dodávateľa v systéme je spojené s nákladmi, preto by bolo pre spoločnosť prospešné, ak by sa snažila znižovať dodávateľskú základňu u najmenej rizikových nákupných oblastí. Samotné evidovanie každého aktívneho dodávateľa v systéme bez akejkoľvek transakcie stojí spoločnosť 20 eur. Dodávateľská základňa aktuálne tvorí 1200 dodávateľov. Na základe analýzy objednávok by tento počet mohol byť v roku 2018 znížený na 1050. V absolútnej hodnote by preto úspory v tejto oblasti predstavovali hodnotu 3000 eur.

Konkrétnym príkladom by mohli byť štyria dodávatelia rovnakého sortimentu za podobné ceny. Mala by byť vytvorená analýza, z ktorej by bolo vidieť, ktorých troch dodávateľov je možné zablokovať a s tým jedným by bola podpísaná zmluva na tento typ sortimentu.

Indikátor by bol stanovený ako absolútna hodnota vypočítaná zo vzťahu: plánovaný počet dodávateľov v rámci kategórie na konci kalendárneho roku/aktuálny počet dodávateľov.

4 Nákupné procesy oddelenia nepriameho nákupu

4.1 Úlohy nepriameho nákupu – centrálna a lokálna úroveň

Nepriamy nákup spoločností je delený na niekoľko kategórii:

Výrobné zariadenia – rozhodovanie o kúpe nových zariadení je lokálnej úrovni. Výnimkou môžu byť centrálne dohodnuté podmienky, kedy dochádza v niekoľkých krajinách naraz k implementácii globálneho projektu.

Náhradné diely a servis – existujú centrálne dohodnuté zmluvy s niekoľkými najväčšími dodávateľmi výrobných liniek. Ostatných dodávateľov v tomto smere riadi lokálny nákup.

Logistika – skladovanie je riadené na lokálnej úrovni. Nákladná automobilová doprava v rámci jedného štátu je na riedené lokálne, cezhraničná naopak centrálne. Distribúcia je na úrovní jednotlivých krajín.

Správa vozového parku – V súčasnosti má zariadenia pre manipuláciu s materiálom na starosti lokálny nákup, ale existujú plány na centrálne riadenie. Nákup nákladných automobilov je v kompetencii lokálneho nákupu.

Informačné technológie – zmluvy, u ktorých sa predpokladá, že dôjde k veľkým výdajom za software a hardware sa vyjednávajú centrálne (počítače v kanceláriách, integrovaný informačný systém, operačný systém).

Predaj a marketing – štandardné marketingové položky sa zjednávajú centrálne, ostatné položky sú v kompetencii jednotlivých miestnych nákupných oddelení.

Nehnuteľnosti a správa budov – správa, údržba, drobné stavebné úpravy sú v kompetencii lokálneho nákupu. Nákup výrobných závodov sa vyjednáva centrálne (Procurement guideline, 2015).

4.2 Nákupné prístupy

Proces nákupu nepriamych materiálov sa mení v závislostí na hodnotách požiadavku k nákupu. Lokálne nákupné oddelenie zodpovedá za nákup v oblasti spotových nákupov a za strategické získavanie zdrojov, čiže ak je hodnota nákupného požiadavku od 3 000

do 50 000 eur. V prípade drobných nákupov, zodpovedá za nákup príslušná funkčná oblasť (alebo tiež interní klienti, ktorých zodpovedností v nákupnom procese sú popísané v predošlých odstavcoch).

4.2.1 Drobné (samostatné) nákupy

V prípade, že je hodnota požiadavku od 0 do 3 000 eur

Proces samostatného nákupu začína zadaním požiadavku do finančného limitu 3 000 eur. Funkčná oblasť priloží žiadosť vrátane vybraného dodávateľa do požiadavku v integrovanom informačnom systéme. Vybraný dodávateľa musí byť z kategórie preferovaných dodávateľov, ktoré určuje oddelenie nákupu. V prípade, že neexistuje pre danú kategóriu preferovaný dodávateľ, musí funkčná oblasť získať minimálne dve nabídky od aktívnych dodávateľov v informačnom systéme (Procurement guideline, 2015).

Spoločnosti sa vytváranú dodatočné náklady na administratívu na každého aktívneho dodávateľa v systéme. Preto oddelenie nákupu musí zaistiť, aby pre všetky kategórie výdajov bol k dispozícii úplný a aktualizovaný zoznam preferovaných dodávateľov.

4.2.2 Spotové nákupy

Hodnota požiadavku v tejto kategórii je 3 000 – 50 000 eur.

Spotový nákup je proces, ktorý umožňuje riadiť nákupy s nižšou finančnou hodnotou a neodkazuje na komodity obchodované na spotovom trhu. Proces môže byť zahájený iba na základe riadne vyplneného nákupného požiadavku v informačnom systéme. U tohto druhu nákupu o výbere dodávateľa rozhoduje nákupné oddelenie.

Pracovník zodpovedný za rozpočet a vedúci pre konkrétnu kategóriu sú zodpovední za odsúhlasenie všetkých kľúčových parametrov, ak sú o to požiadaní (hodnotiace kritéria, rozhodnutie o alokácii zákazky a výpočet úspor).

Proces spotového nákupu sa bude líšiť podľa potenciálnej hodnoty a zložitosti spotového nákupu. V prípade, že existuje preferovaný dodávateľ pre danú kategóriu, na vytvorenie objednávky postačí jedna nabídky práve od tohto dodávateľa. V opačnom

prípade je nutný zodpovedný nákupčí zabezpečiť minimálne tri nabídky od troch rôzny dodávateľov.

Na priame kategórie, ktoré sú zaisťované centrálnym nákupom sa nevzťahujú tieto pravidlá pre spotový nákup (Procurement guideline, 2015).

Veľmi často sa do tejto kategórie dostávajú aj veľmi podobné nákupy, a to napríklad vo forme poptávky po náhradných dieloch alebo poskytovanie servisných výkonov. Všeobecne sú uprednostňovaní pôvodní výrobcovia zariadení, pretože majú v danej oblasti spravidla najväčší know-how, najvyššie poistné krytie a poskytujú najdlhšiu záruku na náhradné diely a servis. Zároveň ale platí, že často môžu byť drahší ako menší lokálni podnikatelia. Preto vhodnou stratégiou v tejto oblasti považujem získať cenníky náhradných dielov a cenníky servisných hodinových sadzieb pre túto skupinu dodávateľov a dohodnúť sa s každým jedným na ostatných dodacích a platobných podmienkach. V prípade poruchy nejakého zariadenia tým pádom nebude nutné kontaktovať dodávateľov, aby sme zistili jednotlivé ceny, ale bude existovať ucelený zoznam všetkých dostupných náhradných dielov a takisto servisné sadzby. To v konečnom dôsledku uľahčí prácu nákupnému oddeleniu, ale aj interným klientom.

4.2.3 Strategické získavanie zdrojov

Hodnota požiadavku presahuje hodnotu 50 000 eur.

Model spolupráce medzi členmi nákupných tímov z rôznych krajín sa líši podľa úrovne schvaľovacieho procesu strategického výberu dodávateľa. Predovšetkým sa jedná o výberové konanie:

Centrálne – v prípade, že sa jedná o krajiny z rôznych regiónov (viac ako 5 krajín) alebo získavanie zdrojov pre priame kategórie spoločnosti.

Regionálne – ak sa jedná o krajiny z niekoľkých oblastí.

Oblastné – prípad, kedy sa nákupného procesu zúčastňujú dve alebo viac krajín.

Lokálne – v prípade, že sa jedná len o jednu krajinu.

Pre strategické získavanie zdrojov je určený tým výberového konania, ktorý jedná napriek funkčnými oblasťami a sponzor projektu. Každá oblasť má jedného sponzora projektu, ktorý je zodpovedný za rozpočet.

Fáze strategického získavania zdrojov:

Definovať požiadavku na produkt alebo službu – zadávateľ zákazky musí presne definovať predmet požadovaného zboží alebo služby.

Zhromaždiť údaje a pripraviť východziu úroveň nákladov – nákupné oddelenie na základe historických údajov alebo predpokladov zhotoví odhad, koľko finančných prostriedkov sa predpokladá, že bude musieť byť vynaložených na konkrétny projekt. Tento odhad nákladov musí byť schválený ako východzí bod pre vykazovanie úspor z projektu. Schvaľovacou osobou bude sponzor projektu.

Stanoviť stratégiu výberu dodávateľa a určiť kritéria výberu – za tento krok zodpovedá oddelenie nákupu a sponzor projektu. 50% váhu na určovaní kritérií má nákupné oddelenie (komerčná časť) a 50% váhu má funkčná oblasť (technická časť).

Zostaviť zoznam potenciálnych dodávateľov – tento zoznam zostavuje v spolupráci s funkčnou oblasťou nákupné oddelenie. Pre túto kategóriu nákupov musia byť pozvaní k výberovému konaniu minimálne traja dodávatelia. Interní klienti (funkčná oblasť) môžu navrhnúť 50% pozvaných dodávateľov.

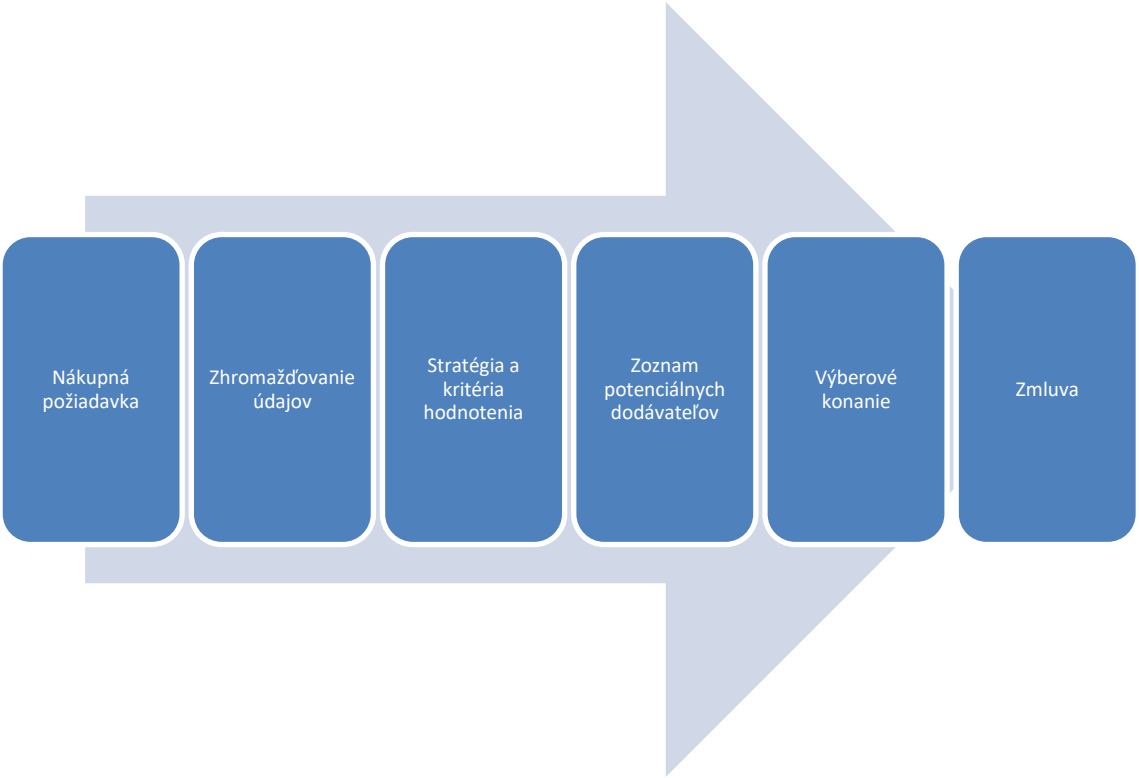
V oblasti strategického získavania zdrojov sa obvykle rozhodovacím faktorom pri zostavovaní zoznamu potenciálnych dodávateľov stávajú:

- Finančné ukazovatele dodávateľa – obrat so spoločnosťou je nižší ako 50% celkového obratu dodávateľa a má pozitívne finančné indikátory)
- Skúsenosti a schopnosti dodávateľa – aspoň 3 relevantné referencie, má kapacitné možností a splňuje certifikačné normy kvality ISO.

Vyhlásenie výberového konania – hodnotenie prebieha na základe hodnotiacich kritérií a ich váh. Váhy kritérií takisto určujú funkčné oblasti za technickú časť a nákupné oddelenie za komerčnú časť. Nákupné oddelenie rozhoduje o použitej stratégii a vedie jednanie za účasti funkčnej oblasti. Nákupné oddelenie tiež vypočítava úspory na základe dopredu stanoveného východzieho stavu nákladov.

Príprava zmluvy – Zodpovedný nákupčí spolu s funkčnou oblasťou a právnym oddelením rozhodujú o tom, či pokračovať s prípravou zmlúv s ohľadom na riziká. Po odsúhlasení všetkých podmienok ustanovených v návrhu zmluvy, nákupné oddelenie pošle právnemu a daňovému oddeleniu tento návrh na kontrolu. Po schválení týmito oddeleniami sa zmluva v elektronickej podobe nahrá do systému pre schvaľovanie a archiváciu zmlúv. Po schválení zodpovednými osobami a následnom podpise generálnym riaditeľom lokálneho závodu sa zmluva posiela dodávateľovi na podpis. Dodávateľ zmluvu podpíše, zašle jednu kópiu spať nákupnému oddeleniu, ktoré má na starosti archiváciu zmlúv (Procurement guideline, 2015).

Obrázok 5: Proces strategického získavania zdrojov



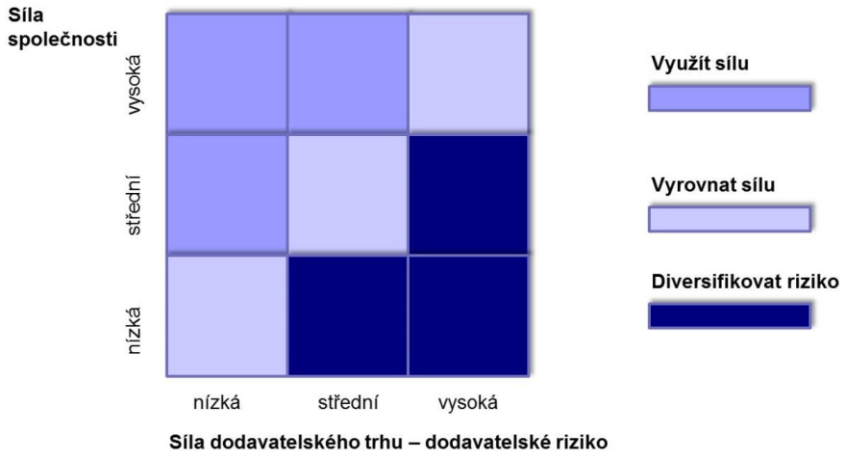
Zdroj: Procurement guideline, 2015

4.3 Nákupné stratégie

Najpoužívanejším nástrojom k výberu správnej stratégie je strategická matica (obrázok 6). Táto matica vyplýva zo stratégie dodávateľsko – odberateľských vzťahov, ktorú som teoreticky popísal v prvej časti práce.

Základným predpokladom k výberu správnej stratégie je zistenie, v akej časti tejto matice sa organizácia nachádza. Hlavnými premennými pritom bude sila organizácie a sila dodávateľského trhu – dodávateľské riziko.

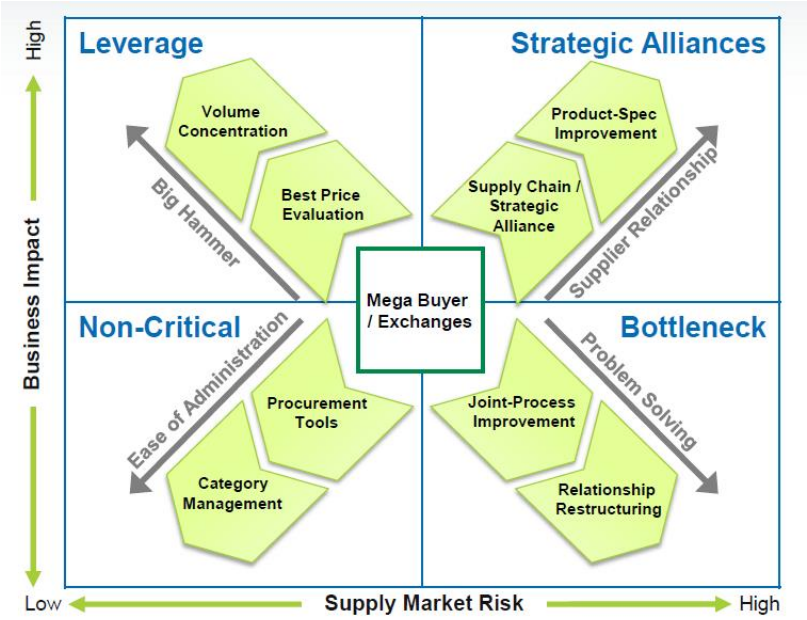
Obrázok 6: Strategická matica



Zdroj: Procurement strategies, 2017

Na obrázku 7 je zobrazený matica pozostávajúca z častí Nekritický stav, Leverage, Bottleneck a Strategické aliancie.

Obrázok 7: Štandardné stratégie - matica



Zdroj: Procurement strategies, 2017

Pokiaľ sa spoločnosť nachádza v časti Nekritický stav, znamená to, že existuje veľké množstvo dodávateľov dodávajúcich rovnaké zboží alebo službu, prípadne existuje veľa alternatív. Preto v tejto časti existuje malé dodávateľské riziko a prípadná strata jedného dodávateľa by mala malý dopad na spoločnosť.

Leverage je charakterizovaná nízkym dodávateľským rizikom, ale vysokým dopadom na organizáciu.

V časti Bottleneck je málo dodávateľov, ale prípadná strata jedného nebude mať tak veľký dopad, ako by tomu bolo v prípade štvrtej a najkritickejšej skupiny.

Pokiaľ sa organizácia nachádza v časti, kde existuje veľké dodávateľské riziko a zároveň strata jedného znamená veľký dopad na fungovanie spoločnosti, je nutné postupovať veľmi opatrne.

Na obrázku 8 stručne popisujem vhodný výber stratégie, v prípade umiestnenia v každom štvorci matice zobrazenej na obrázku 7.

Obrázok 8: Vhodný výber stratégie

Zdroj: Procurement strategies, 2017

4.4 Nákupné požiadavky

Funkčná oblasť identifikuje potrebu nákupu napr. nejakého stroja a vytvorí požiadavku v informačnom systéme, ktorú musí následne schváliť manažér danej funkčnej oblasti. Každá požiadavka by mala obsahovať tieto informácie:

- Podrobná špecifikácia požadovaného materiálu alebo služby
- Množstvo
- Miesto dodávky
- Termín dodania
- Indikatívna alebo doporučená cena
- Účtovné podrobnosti (nákladové stredisko, interná objednávka, účet v hlavnej účtovnej knihe)
- Materiálové číslo (pokiaľ existuje)
- Navrhovaný dodávateľ.

Po schválení požiadavku danou funkčnou oblasťou sa buď rovno vytvorí objednávka (v prípade, že sú všetky náležitosti nastavené v systéme – preferovaný dodávateľ pre danú kategóriu a hodnota požiadavku neprekračuje limit 3000 eur) alebo sa požiadavka k nákupu presúva na nákupné oddelenie, ktoré s touto požiadavkou ďalej pracuje podľa procesu popísaného vyššie.

V prípade, že dôjde k úprave nákupného požiadavku v systéme, musia byť tieto zmeny písomne oznámené zodpovednému nákupčímu (Procurement guideline, 2015).

Pri príprave jednotlivých projektov a určovaní oblastí, na ktoré by malo byť znovu vykonané výberové konanie alebo pri príprave na jednanie s dodávateľom, je pre každého nákupčího dôležitá príprava formou analýzy dát. Na to, aby bola vytvorená použiteľná analýza, je potrebné, aby boli v integrovanom informačnom systéme uvedené úplné a správne údaje. To býva často problematické z dvoch hlavných dôvodov:

- Zadávatelia požiadaviek na nákup často neuvádzajú správne kategórie a podkategórie nákupu. Príkladom môže byť objednávka spotrebného materiálu, ktoré je v požiadavku a následne v objednávke uvedené ako servis. V PDF vyhotovení objednávky, ktorá sa zasiela dodávateľovi to nie je uvedené, ale pre

analýzu je tento údaj dôležitý. Schvaľovatelia požiadaviek by mali byť zodpovední za kontrolu správnosti všetkých údajov požiadavku, nielen povinných náležitostí. Pri zistení, že je uvedená nesprávna kategória, mala by byť požiadavky vrátená tomu, kto požiadavku vytvoril. V prípade, že sa bude táto chyba opakovať častejšie, je potrebné funkčné oblasti v tejto oblasti preškoliť.

- Neuvedenie alebo neexistencia materiálového čísla. Pokiaľ chce si funkčná oblasť objednať nejaký produkt, zvykne ho uvádzať do krátkeho popisu, ktoré tvorí povinnú položku pre vytvorenie nákupného požiadavku. Uvedenie materiálového čísla už povinným údajom nie je, preto tento krok funkčné oblasti často obchádzajú, aby si ušetrili čas. Zlepšením v tejto oblasti by mohlo byť nastavenie systému, aby bez uvedenia materiálového čísla nebolo možné vytvoriť nákupnú požiadavku. Tento krok musí nasledovať po nastavení procesu, aby každý materiál (náhradné diely, spotrebné materiály, a pod.) mali vlastné materiálové číslo. Razantne by to zlepšilo prehľad o nakupovaných položkách v rámci jednotlivých kategórii a nákupčí by mohli tieto údaje použiť k vyjednaniu lepších podmienok pre spoločnosť a tiež by sa zlepšila prehľadnosť v skladových zásobách.

4.5 Výberové konanie

Všetky informácie týkajúce sa výberového konania k danému projektu sú uložené na zdieľaných diskoch spoločnosti, kde majú prístup všetci zamestnanci, ktorých sa daný projekt týka. Na týchto diskoch je zahrnutá celá relevantná dokumentácia, ktorá je usporiadaná podľa jednotlivých štádií nákupu. Súbor by mal obsahovať okrem iného relevantné e-maily k projektu, zápisy z schôdzok, poznámky z dôležitých telefonických jednaní, vzorky produktov, a pod. Táto dokumentácia slúži ako pre účely lepšej prehľadnosti o štádiu výberového konania, tak aj pre prípadný audit.

V súčasnosti výberové konanie prebieha nasledovne:

1) Interný klient vytvorí podľa potrieb svojho oddelenia vytvorí požiadavku k nákupu
2) Požiadavka na nákup je schválená manažérom funkčnej oblasti

3) Požiadavku dostane spravuje centrum zdieľaných služieb. V prípade, že v zozname preferovaných dodávateľov neexistuje daný dodávateľ v požadovanej kategórií uvedenej na požiadavku, preposiela požiadavku na oddelenie nákupu
4) Nákupčí danej komodity vytvorí v spolupráci s interným klientom zadávaciu dokumentáciu k výberovému konaniu
5) Nákupčí začne výberové konanie poslaním zadávacej dokumentácie spolu so všetkými požadovanými dokumentmi[5] na e-mailové adresy vybraných dodávateľov
6) V priebehu výberového konania, ktorého dĺžka závisí od náročnosti projektu zodpovedá na doplňujúce otázky dodávateľov, aby sa predišlo tomu, že zadávacia dokumentácia nie je nejakým dodávateľom úplne pochopená. Prípadné veľmi podrobné technické nezrovnalosti sú postúpené internému klientovi, ktorý požiadavku vytvoril
7) Dodávatelia zašlú svoje nabídky nákupčímu, ktorý ich vyhodnotí
8) Nákupčí určí dodávateľov, ktorí postúpia do druhého kola výberového konania, v ktorom nastáva vyjednávanie o cene
9) Dodávatelia zašlú finálne nabídky druhého kola výberového konania
10) Nasleduje vyhodnotenie, na ktorom sa podieľa nákupčí a interný klient. Nákupčí hodnotí nabídky z komerčnej stránky, interný klient zo stránky technickej. Každý z nich si stanoví kritéria a váhy kritérií. Tento proces detailne popisujem v kapitole 4.5, ktorá sa zaoberá výberovým konaním.
11) Obe strany sa dohodnú o výbere dodávateľa na tento projekt
12) Nákupčí požiada o schválenie vyhodnotenia schvaľovateľov prostredníctvom systému pre schvaľovanie a archiváciu zmlúv
13) Po úspešnom schválení, centrum zdieľaných služieb vytvorí objednávku, ktorá je automaticky zaslaná dodávateľovi
14) Dodávateľ dodá predmet zákazky a zašle faktúru centru zdieľaných služieb, ktoré overí s interným klientom, či je úplne splnený predmet zákazky a faktúru uhradí.

Výnimky, kedy k uskutočneniu nákupu nie je potrebné výberové konanie:

---

[5] Dokumenty nevyhnutné pre založenie dodávateľa do systému, výkresy, harmonogramy, a pod.

- Ak zaistenie dodávok požaduje, aby bolo využitých viac dodávateľov, aj keby niektorí z dodávateľov boli drahší ako ostatní.
- V prípade, že by výberové konanie na profesionálne alebo technické služby neprinieslo výhodnú cenovú nabídku, môžu sa vziať v úvahu ďalšie nehmotné faktory, ako je napr. profesionálna kompetencia, kvalita zamestnancov, funkčné a odborové znalostí.
- Ak by náhradné diely alebo služby (vrátane podpory a údržby) bolo možné kúpiť iba od originálneho výrobcu daného zariadenia. V každom prípade pôvodná dodávateľská zmluva na dané zariadenie by mala pokryť tieto priebežné požiadavky. Po určitom čase by malo dôjsť k prieskumu trhu a benchmarkingu podobných produktov, aby sa zistilo, či už existujú alternatívni dodávatelia prijateľnej kvality.
- V prípade, že existuje len jeden dodávateľ požadovaného zboží alebo služby. Každopádne by sa nákupčí mal aktívne snažiť nájsť alternatívy alebo iného dodávateľa aj za predpokladu, že by vzdialenosť od miesta dodania bola väčšia. Všeobecne sa preferuje dodávateľ, ktorý sa nachádza bližšie k miestu dodania. Je tomu tak preto, pretože spravidla záručný a pozáručný servis je poskytovaný dodávateľom daného zariadenia.
- Pokiaľ sa nakupuje materiál, ktorý bol vopred vybraný nákupným oddelením.
- V prípade nákupov platených v hotovosti alebo kreditnou kartou (napr. cestovné výdaje)
- Ak je predmetom nákupu nové vývojové vybavenie (upgrade súčasného zariadenia) priamo od výrobcu a investičný majetok vyvinutý na mieru
- V prípade, že by mohlo nastať prerušenie chodu spoločnosti. V takom prípade je možné realizovať núdzové nákupy, ktoré ale musia byť riadne zdokumentované. Príkladom môže byť náhla havária potrubí v zmysle tečúcej vody priamo na výrobné linky, ktorá môže mať za následok veľké finančné a iné straty. Vtedy sa nebude uskutočňovať výberové konanie, ale vyrieši sa táto situácia operatívne.
- Pokiaľ je dodávateľ zboží doporučený výrobcom daného stroja/výrobnej linky, respektíve sa jedná o oficiálny autorizovaný servis. Ako tomu bolo v predchádzajúcom prípade, zodpovedný nákupčí by sa mal snažiť pravidelne sledovať trh a vykonávať benchmarking podobných produktov, aby zistil, či už existujú alternatívny dodávatelia prijateľnej kvality.

- Priame udeľovanie zákaziek – priame udeľovanie zákaziek predstavuje odchýlenie od nákupnej politiky a vyžaduje, aby si funkčná oblasť, ktorá toto udelenie požaduje, vyžiadala súhlas manažéra danej funkčnej oblasti, generálneho riaditeľa lokálneho závodu, finančného riaditeľa spoločnosti a generálneho riaditeľa celej spoločnosti. Tento proces neplatí v prípade, pokiaľ je požiadavka v rozmedzí hodnoty pre drobné nákupy, kde si funkčná oblasť sama obstaráva nabídky a vyberá dodávateľa (v rámci vyššie popísaných pravidiel).

V prípade, že existuje konkurencieschopný trh, spoločnosť sa snaží nakupovať zboží alebo služby tým najviac výhodným spôsobom. Musia byť poskytnuté dôkazy, že neexistuje konkurencia na trhu, aby sa zdôvodnil nákup. Môže nastať aj situácia, že konkurencia na trhu existuje, ale existujú interné obmedzenia na základe kvalifikácie, ktoré sú dané spoločnosťou centrálne (Procurement guideline, 2015).

Výstupom výberového konania by malo byť vyhodnotenie, na ktorom sa podieľa zodpovedný nákupčí a zadávateľ zákazky. Vyhodnotenie by malo obsahovať:

- Kritéria a váhy jednotlivých kritérií
- Dodávateľov, ktorí sa zúčastnili výberového konania
- Detailný prehľad hodnôt kritérií (v prípade, že kritérium je matematicky merateľné)
- Dodatočné informácie o priebehu výberového konania.

Každý nákup musí byť okrem zadávateľa odsúhlasený príslušným schvaľovateľom. V rámci spoločnosti sa používa software na systém pre schvaľovanie a archiváciu zmlúv, do ktorého majú prístup všetci zamestnanci nákupného oddelenia a schvaľovatelia. Do tohto softwaru sú nahrávané vyhodnotenia, na základe ktorých sa rozhoduje o udelení zákazky konkrétnemu dodávateľovi a tiež zmluvy. Prehľad jednotlivých schvaľovateľov uvádzam matice schvaľovateľov.

Schvaľovacia matica – proces schvaľovania nákupov sa uskutočňuje v rámci jednotlivých kategórii. Prehľad kategórií a ich schvaľovateľov je uvedený v tabuľke 2. Tento proces je kontrolovaný integrovaným informačným systémom a tiež centrom zdieľaných služieb.

Tabuľka 2: Matica schvaľovateľov

	Rozhodnutie o udelení zakázky	Zmluva
Drobné nákupy	Nadriadený funknej oblasti	-
Spotové nákupy	Manažér nákupu, manažér závodu	Manažér nákupu, právne oddelenie, manažér klastru
Strategické získavanie zdrojov	Manažér nákupu, manažér funkčnej oblasti, manažér klastru	

Zdroj: Procurement guideline, 2015

Software pre schvaľovanie a archiváciu zmlúv – tento systém má jednoduché rozhranie, ale je potrebné stráviť viac času vyplňovaním jednotlivých povinných položiek, aby systém rozhodnutie o udelení zákazky alebo zmluvu prijal. Je potrebné v ňom vyplniť okrem iného:

- Názov projektu
- Komoditu
- Kategóriu nákupu
- Vybraného dodávateľa
- Platnosť kontraktu/dátum ukončenia zákazky
- Prílohu (vyhodnotenie, zmluva, nabídka alebo iný relevantný súbor, ktorý je potrebné schváliť)
- Všetkých schvaľovateľov
- Zhrnutie (dôvod vzniku projektu, cena, platobné podmienky, žiadosť o úpravu platobných podmienok v systéme, číslo závodu, zhrnutie podmienok predčasných platieb, atď.

Z uvedeného vyplýva, že okrem toho, že sú jednotlivé skutočnosti uvedené napríklad v nabídce, ktorá vyhrala výberové konanie a je tiež priložená do systému, zadávateľ projektu musí znovu vypisovať niektoré položky manuálne. Z hľadiska overenia a pre lepší prehľad pre schvaľovateľov je tento proces pochopiteľný, ale pre zadávateľa projektu značne náročný z časového hľadiska. U niektorých komodít je potrebné vytvárať položky v tomto systéme často a niektoré položky sa pritom vôbec nemenia. Bolo by vhodné, aby mal každý nákupčí možnosť použiť už predvyplnenú šablónu, ktorú upraví podľa konkrétnej zákazky.

V tomto systéme je tiež možné nastaviť, aby sa aktualizovali údaje v kmeňových dátach informačného systému týkajúce sa platobných podmienok. V prípade, že sa platobné

podmienky novým projektom nemenia a nie je potrebná ani ich aktualizácia, prax je taká, že nákupčí musí vyhľadať v informačnom systéme, aké sú platobné podmienky, uviesť ich do tohto systému a následne vybrať možnosť, že sa platobné podmienky nemenia. Tento administratívny proces by mohol byť nahradený možnosťou, aby boli použité údaje z kmeňových dát informačného systému.

4.6 Proces žiadosti o schválenie

Proces žiadosti o schválenie je určujúci pre schvaľovací proces pre nákup a leasing kapitálového vybavenia a schvaľovací proces pre udeľovanie dodávateľských zmlúv. Žiadosť o schválenie dáva danej krajine súhlas k tomu, aby iniciovala výdaje na schválený projekt, ale musia naďalej platiť pravidlá pre výberové konanie. Je tomu tak z dôvodu, aby sa zaistil čo najlepší výber dodávateľov a boli poskytnuté najlepšie služby spojené s nákupom.

Príprava žiadosti o schválenie musí byť založená (ak je to možné) na čo najlepších celkových nákladoch vlastníctva, ktorý je následne predložený nákupnému oddeleniu. Text žiadosti musí jasne identifikovať všetky príslušné nákupné procesy (schválenie dodávateľa, výberové konanie, atď.) Následne je žiadosť schválená alebo odmietnutá držiteľom rozpočtu (Procurement guideline, 2015).

4.7 Typy požiadaviek

4.7.1 Žiadosť o nabídku

Používa sa, keď má spoločnosť úplne definovanú požiadavku a špecifikáciu, na ktoré budú dodávatelia už len poskytovať cenové nabídky. Žiadosť o nabídku by mala obsahovať:

- Presnú špecifikáciu alebo definíciu požiadavku
- Prehlásenie, že táto požiadavka nie je objednávka a že spoločnosť môže a nemusí prijať predloženú nabídku
- Podmienky a ustanovenia (Procurement guideline, 2015).

4.7.2 Žiadosť o informácie

Žiadosť o informácie je štandardný obchodný proces, ktorý zhromažďuje písomné informácie o schopnostiach rôznych dodávateľov. Používa sa primárne k zhromažďovaniu informácií, ktoré majú pomôcť rozhodnúť, aké kroky majú byť ďalej učinené. Používa sa aj vtedy, ak spoločnosť nie je schopná presne definovať svoje požiadavky a uviesť presnú špecifikáciu. V tejto žiadosti musí byť takisto uvedené, že žiadosť o informácie nie je objednávka a že sa spoločnosť v žiadnom prípade nezaručuje návrh od dodávateľa prijať.

4.7.3 Žiadosť o návrh

O žiadosti o návrh platí, že bude obsahovať čo najviac detailov a bude komplexný. Predpokladá sa, že jej obsah bude súčasťou následnej zmluvy. Môžu byť priložené nasledujúce dokumenty:

Sprievodný list

- Zhrnutie nákupu
- Dátum a čas pre podávanie nabídek
- Kontaktná poverená osoba
- Zoznam príloh

Inštrukcie pre potenciálnych dodávateľov – zadávacia dokumentácia k výberovému konaniu

- Podmienky, ktoré musí dodávateľ splňovať
- Odborná spôsobilosť – môže sa vyžadovať, aby popísal svoje skúsenosti, doložil referencie a preukázal finančné výkazy
- V akom rozsahu majú byť nabídky popísané
- Kde, kedy a ako by mali byť nabídky podané a ako majú byť označené
- Informácia, že zmluva bude podpísaná s nabízejícím, ktorého nabídka je pre spoločnosť považovaná za najvýhodnejšiu a že spoločnosť má právo odmietnuť niektoré alebo všetky nabídky. Môže zároveň prijať jednu položku z celkovej nabídky alebo kombinácie položiek, pokiaľ potenciálny dodávateľ neobmedzí túto možnosť vo svojej nabídke

- Definícia záruky, dodacích a platobných podmienok
- Lehota pre akceptáciu prijatia alebo odmietnutia nabídky
- Revízie: spoločnosť si vyhradzuje právo pozmeniť výzvu k podaní nabídek pred uzávierkou a ponechá nabízejícím dostatočnú lehotu, aby moli svoje nabídky primerane pozmeniť.

Špecifikácia nabídky

- Popis práce
- Miesto
- Položky, ktoré budú zaistené dodávateľom
- Položky, ktoré budú zaistené spoločnosťou (napr. prístup k miestu výkonu práce 24 hodín denne bez obmedzení, elektrina na montáž)
- Technické špecifikácie
- Návrh zmluvy
- Špeciálne podmienky (Procurement guideline, 2015).

Vyhotovenie žiadosti o návrh je značne časovo náročné. Je tomu z dôvodu, že takmer žiadny projekt nie je rovnaký ako ten predošlý a tiež z dôvodu, že neexistuje jednotná šablóna. Každým projektom sa žiadosť o návrh vytvára odznovu. Riešením by mohlo byť vytvorenie excelového súboru, ktorý by pozostával zo štyroch častí:

1) Údaje o požadovanom zariadení alebo službe. Do tejto časti by sa uviedli údaje o spoločnosti, rôzne nákresy, formáty výrobkov, s ktorými musí zariadenie spolupracovať, údaje o predpokladanej spotrebe elektriny, vody a ďalších energií, dodacie a platobné podmienky, časový prehľad na podanie nabídky a realizáciu zakázky, potenciálnych dodávateľov, a pod.
2) Vytvorenie žiadosti o návrh. Tento nástroj by automaticky použitím makra na základe údajov z prvej časti vytvoril žiadosť o návrh vo forme excelového súboru, ktorý by sa zaslal dodávateľovi. Táto časť by mala podobnú podobu prvej časti s tým rozdielom, že to tejto časti by dodávateľ vpisoval jednotlivé položky a bez toho, aby vyplnil nákupčím dané údaje, nebolo by možné súbor uložiť. Tým by sa zamedzilo podávaniu neúplných nabídek, kde za súčasného stavu je časovo náročné zistiť, či je nabídka kompletná, respektíve, či je potrebné ju vrátiť dodávateľovi na prepracovanie.

3) Vyhodnotenie výberového konania. Vyplnený súbor z druhej časti by bol zaslaný dodávateľom zodpovednému nákupčímu, ktorý by jednoducho importoval údaje do prvotného súboru. Nabídky by boli vyhodnotené prehľadne vedľa seba a ku každej by boli vypočítané aj predbežné náklady vlastníctva. Nebolo by potrebné, tak ako to je doteraz, vyhotovovať zvlášť vyhodnotenie, kde sú manuálne prepisované potrebné údaje.
4) Vytvorenie objednávky. Na základe výberu dodávateľa by bola vytvorená objednávka v synchronizovanom integrovanom systéme. Objednávka by bola automaticky zaslaná dodávateľovi na vopred definovanú e-mailovú adresu.

Tento súbor by slúžil ako šablóna k zadávaniu ďalších žiadostí o návrh tým, že by sa ponechali údaje, ktoré sa s ďalšími projektmi nemenia (údaje o spoločnosti, požadované dodacie a platobné podmienky) a tým by sa skrátil čas potrebný k vyhotoveniu žiadosti o návrh, bol by prehľadnejší s ľahkou navigáciou a vyhľadávaním a zamedzilo by sa prípadom, keď dodávateľ nie úplne pochopil zadanie výberového konania. Tento nástroj by prehľadne a bez ďalších manuálnych výpočtov vyčítal celkové náklady vlastníctva, ktoré z obstarávacej ceny zboží nie je možné identifikovať.

Príprava a vyhodnocovanie výberových konaní by sa skrátili, a tým by sa z časti znížili spoločnosti náklady, ktoré vynakladá na preplácanie nadčasových hodín strávených zamestnancom v práci. Táto úspora je ťažko vyčísliteľná, pretože jej výška závisí na mzdovom ohodnotení každého pracovníka zvlášť.

5 Riadenie dodávateľov

Nákupný tím má na starosti spravovanie zoznamu aktívnych dodávateľov. Tými sa myslí každý dodávateľ, ktorý pri zakladaní do systému podpísal požadované dokumenty nutné k úspešnému založeniu dodávateľa a zároveň sa u neho pravidelne nakupuje. Dodávateľ sa do skupiny neaktívnych dodávateľov dostane po schválení relevantným nákupčím, ak za posledných 12 mesiacov neprebehla žiadna transakcia.

Preferovaní dodávatelia – zoznam je vlastnený a aktualizovaný zodpovedným nákupčím v rámci danej kategórie. Tento zoznam je umiestnený na intranete a je dostupný každému, koho sa nákupný proces v rámci firmy týka. Pre každú komoditu a pre každú kategóriu v rámci komodity existuje samostatných zoznam preferovaných

dodávateľov. Jedná sa hlavne o zakladateľov požiadaviek na nákup a centrum zdieľaných služieb. U každej konkrétnej kategórie musí každý preferovaný dodávateľ splňovať všetky tieto podmienky:

- Dodávateľ je schválený príslušným manažérom nákupného oddelenia
- Dodávateľ je víťazom výberového konania pre konkrétnu kategóriu výdajov v posledných troch rokoch
- Dodávateľ podpísal všetky dokumenty nutné k založeniu dodávateľa[6].

Pôvodný výrobca zariadenia – zoznam pôvodných výrobcov strojov a zariadení je spravovaný rovnako ako to bolo u preferovaných dodávateľoch zodpovedným nákupčím danej kategórie. Jedná sa o dodávateľa, ktorý dodal nejaký stroj alebo zariadenie a očakáva sa, že v budúcnosti budú potrebné nakupovať náhradné diely alebo servis. Po zanesení faktu do systému, že je daný dodávateľ pôvodným výrobcom zariadení sa automaticky stáva preferovaným. Rozdielom je to, že pôvodný výrobca zariadení môže byť preferovaným po celú dobu, čo sa v spoločnosti využíva dané zariadenie. Niektoré časti výrobných liniek sa napr. využívajú 15 rokov.

Všetci nákupčí spravujú zoznamy preferovaných dodávateľov a pôvodných výrobcov zariadení. Tieto zoznamy sú dostupné všetkým, koho sa nákupný proces v rámci firmy týka. Sú to predovšetkým zamestnanci nákupného oddelenia, zakladatelia požiadaviek na nákup a centrum zdieľaných služieb. Pri každej požiadavke na nákup zamestnanec centra zdieľaných služieb kontroluje, či sa dodávateľ vybraný funkčnou oblasťou nachádza na tomto zozname v rámci kategórií, na ktoré je požiadavka vystavená.

Aby sa uľahčil nákupný proces pre všetky zúčastnené strany, je vhodné mať čo najviac dodávateľov evidovaných v tomto zozname. Pokiaľ sa dodávateľ nachádza v tomto zozname v kategórií, ktorú chcú funkčné oblasti objednať, dochádza k vytvoreniu objednávky bez zapojenia nákupného oddelenia.

Interní klienti často kontaktujú oddelenie nákupu, aby nákupčí pridal do tohto zoznamu dodávateľa, o ktorom prehlásia že je pôvodný výrobca zariadení. Z toho vyplýva, ako

[6] Všeobecné obchodné podmienky spoločnosti, Formulár pre založenie dodávateľa do systému, Zásady spolupráce s dodávateľom, Zásady BOZP a PO v spoločnosti

som uviedol v texte vyššie, že takýto dodávateľ pri zadávaní požiadavku má najväčšiu prioritu pred ostatnými a funkčné oblasti nemusia poptávať ďalších dodávateľov.

Tento proces má hlavný nedostatok v tom, že aj keď urýchľuje celkový nákupný proces, zvyšuje to spoločnosti náklady. Dôvodom tomu je fakt, že aj keď je dodávateľ výrobcom napr. mixéru, ložiská môže dodať aj iná firma v požadovanej kvalite a za nižšie náklady.

Interní klienti sa často snažia presvedčiť nákupné oddelenie, že nimi vybraný dodávateľ je pôvodný výrobca zariadení, resp. jediný možný autorizovaný distribútor. Nákupčí si pritom musí overiť, či prehlásenie interného klienta je pravdivé. Koniec koncov, za tieto zoznamy sú zodpovední jednotliví nákupčí.

V súčasnosti je situácia taká, že zoznamy preferovaných dodávateľov obsahujú veľa nepravdivých informácií, ktoré tam boli vložené kvôli uľahčeniu si práce. Je potrebné, aby jednotliví nákupčí dôkladne skontrolovali každú z kategórií a prípadné nesprávne vložené údaje opravili. Táto činnosť bude značne časovo náročná, pretože bude nutné vyhlásiť veľké množstvo výberových konaní, ale pre zachovanie relevantností údajov na zoznamoch preferovaných dodávateľov je to nevyhnutné.

Kontrola výkonu dodávateľov – proces podrobného hodnotenia dodávateľov v súlade so záväznými štandardmi spoločnosti má za cieľ zaistiť kvalitu, zodpovednosť a bezpečnosť v zmysle poskytovaní bezchybného zboží a služieb. Nákupné oddelenie musí dodržovať proces pre hodnotenie strategických dodávateľov:

- Súlad so stratégiou spoločnosti
- Kvalita zboží, služieb
- Riešenie reklamácií
- Cena
- Balenie
- Fakturácia
- Komunikácia a schopnosť reagovať a riešiť problémy
- Plnenie záruky
- Poskytovanie požadovaných certifikátov
- Korporátna spoločenská zodpovednosť (vyplýva z dokumentu Zásady spolupráce s dodávateľom) (Procurement guideline, 2015).

Spätná väzba od dodávateľov – dodávatelia by mali byť pravidelne žiadaní o spätnú väzbu, konkrétne ako efektívny je nákup. Dodávatelia hodnotia dostupnosť a prístupnosť nákupného personálu, reakcie na riešenie dotazov dodávateľov, efektívnosť komunikácie (jasné požiadavky na nacenenie, požadované termíny a podmienky) a schopnosť riešiť problémy.

6 Zmluvy

Nákupné oddelenie najčastejšie pracuje s rámcovými kúpnymi zmluvami, zmluvou o dielo a servisnou zmluvou. Nasledujúce kapitoly sa budú týkať práve zmlúv tohto typu.

6.1 Doba platnosti zmlúv

pri určovaní doby platnosti zmlúv sa musia rozlišovať krátkodobé a dlhodobé zmluvy zvažovať ich jednotlivé kritéria.

Krátkodobé zmluvy (platnosť maximálne jeden rok):

- Rýchlo rastúce konkurenčné trhy, ktoré sa vyznačujú rapídnou zmenou cien, častým nástupom nových dodávateľov na tento trh a ich odchodom
- Komoditné položky s malou hodnotou
- Keď má spoločnosť na konkrétne položky alebo u konkrétneho dodávateľa malé celkové ročné výdaje
- Zmluvy týkajúce sa špecifického jednorazového projektu

Dlhodobé zmluvy (s platnosťou dlhšou ako jeden rok):

- Produkty s vysokou hodnotou
- Produkty, u ktorých sa používa odkaz na suroviny, strategické produkty
- Pravidelné dodávky strojov a zariadení, servisné zmluvy, zmluvy o údržbe

6.2 Právna a daňová revízia zmlúv

Nákupné oddelenie zodpovedá za včasné skontrolovanie právneho oddelenia skupiny, aby zaistilo, že zmluvné podmienky budú riadne preskúmané bez toho, aby došlo k zdržaniu pri uzatváraní zmluvy či jej plnení. Musí sa tiež zaistiť, aby každá zmluva

splňovala nevyhnutné podmienky s ohľadom na jej platnosť (Procurement guideline, 2015).V závislosti na predmete zmluvy sa niekedy zapájanú do kontroly zmluvy aj daňové či finančné oddelenie.

V týchto prípadoch musia byť zmluvy skontrolovaná právnym oddelením:

- Nákup surovín, obalov, nepriamych materiálov, vozového parku, výrobných systémov a ďalšieho vybavenia v prípade, že zaväzujú viac závodov
- Všetky zmluvy, ktoré majú iný formát ako je štandardný a schválený spoločnosťou
- Akákoľvek kúpna zmluvy komplexných výrobkov a služieb, ktoré predstavujú potenciálne riziko, že dôjde k zlyhaniu alebo k narušeniu obchodných prevádzok
- Dohody formou dopisu
- Dopisy o zámere
- Nákup uspôsobeného softwaru
- Zmluvy o poradenstve
- Licenčné dohody
- Všetky záväzky, ktoré neumožnia spoločnosti ukončiť zmluvu bez uvedenia príčiny
- Zmluvy, ktoré vyžadujú, aby spoločnosť platila penále za ukončenie
- Dodatky k všeobecným obchodným podmienkam, kedy dodávateľ požaduje zrieknutie sa záruk a škôd
- Dohody, ktoré obmedzujú spoločnosť, aby vykonávala obchodnú činnosť napríklad exkluzívna zmluva, či zmluva založená na princípu nesúťaživosti
- Zmeny a aktualizácie vyššie uvedených zmlúv (Procurement guideline, 2015).

6.3 Využívanie štandardných vzorov zmlúv

Využívaním jednej šablóny zmlúv môže právne oddelenie znížiť náklady, ušetriť čas na kontrolu a administratívu zmlúv. Právne oddelenie zodpovedá za využívanie najnovších verzií vzorov zmlúv. Spravidla pri výberovom konaní ako jeden z dokumentov sa potenciálnym dodávateľom zasiela návrh zmluvy, aby sa ušetril vzápätí čas pri neskorších dohadoch o jednotlivých podmienkach, ktoré boli uvedené už v zadávacej dokumentácii výberového konania.

Často sa ale stáva, že štandardné zmluvy nie sú k dispozícií alebo nie sú dlhý čas aktualizované. V tomto prípade sa často vyžaduje od dodávateľov, aby poskytli svoj návrh zmluvy. Tým sa samozrejme predlžuje doba na schválenie, pretože znovu musí byť zapojené právne oddelenie spoločnosti a zároveň vzniká riziko, že sa na nejakú podstatnú okolnosť zabudne.

Nastávajú aj prípady, že kým sa dospeje k výslednej dohode oboch strán, niekoľkokrát si strany zmluvy posielajú a pokiaľ nastavajú v návrhoch nejaké podstatné zmeny, tak musí byť znovu zapojené právne oddelenie. Celý proces sa týmto ešte viac predlžuje. Používaním jednotných šablón by sa celý proces značne zrýchlil.

Existenciou jednotných šablón by sa znížili náklady na právne a daňové služby, ktoré sú spravidla vykonávané externou agentúrou. Sadzba za právne úkony sa pohybuje vo výške 96 eur za každú započatú hodinu, ktorú musí poskytovanie právnych služieb klientovi (Smluvní odměna, 2017). Pritom právna revízia jednej zmluvy trvá priemerne 2 hodiny. V súčasnosti oddelenie nákupu využíva služby právneho oddelenia v tejto oblasti približne 5 krát týždenne, čo znamená dodatočné náklady vo výške takmer 50 000 eur ročne.

6.4 Špecifikácia výrobkov a služieb

Nákupné oddelenie zodpovedá za špecifikáciu výrobkov, zariadení a služieb, výkresov, akceptačných kritérií a ďalších príslušných harmonogramov, kým dôjde k uzatvoreniu zmluvy. V prípade, že napr. harmonogram alebo výkresy sú veľmi rozsiahle, umiestňujú sa do príloh zmluvy, ktoré ale tvoria nevyhnutnú súčasť v schvaľovacom procese a pri kontrole právnym a daňovým oddelením. Pokiaľ súčasťou zmluvy nebude harmonogram fyzicky, nákupné oddelenie sa musí uistiť, že v príslušnej zmluve sú riadne uvedené odkazy na relevantné dokumenty (Procurement guideline, 2015).

6.5 Nákup na báze nákupnej objednávky

Pokiaľ neexistuje zmluva a dôjde k urgentnému nákupu menom spoločnosti, musí byť vytvorená elektronická objednávka, ktorá sa dá v určitých prípadoch chápať ako zmluva, pretože jej súčasťou je znenie, že prijatím objednávky dodávateľ súhlasí s všeobecnými obchodnými podmienkami spoločnosti. Všeobecné obchodné

podmienky sú rozosielané dodávateľom pri ich zakladaní do systému a tiež sú im k dispozícií na stránkach firmy.

Účelom nákupnej objednávky je ustanoviť právne záväznú dohodu medzi spoločnosťou a dodávateľom. Táto dohoda zahrňuje zboží a služby, ktoré sa majú nakúpiť, podmienky predaja, termíny dodania a platobné podmienky.

Spravidla sa môže tiež použiť sprievodný dopis, ktorý detailne popíše nákupnú dohodu. Napríklad pri nákupe služieb a dodávok sa môže použiť sprievodný dopis, aby špecifikoval služby, trvanie, odškodnenie, záruku, atď. (Procurement guideline, 2015).

6.6 Obnovenie zmluvy a predlženie platnosti zmlúv

Všetky zmluvy sa uzatvárajú na konkrétnu dobu a po jej uplynutí je nutné usporiadať nové výberové konanie. V prípade, že sa v konkrétnej zmluve uvedie, že existuje možnosť prípadného predĺženia platnosti zmluvy, je možné zmluvu predložiť za predpokladu splnenia týchto podmienok:

- Pôvodnú zmluvu je možné predĺžiť maximálne dvakrát
- Ani po započítaní prípadných dvoch predĺženiach nepresiahne celková platnosť zmluvy 5 rokov
- Predĺženie platnosti zmluvy musí byť schválené manažérom nákupu, pretože sa v podstate jedná o pridelenie zákazky dodávateľovi bez opätovného výberového konania (Procurement guideline, 2015).

6.7 Zmeny v zmluvách

Prípadné zmeny aktuálne platných zmlúv musia byť schválené všetkými pôvodnými schvaľovateľmi zmluvy. Po odsúhlasení sú dovolené malé zmeny, pokiaľ významne nepozmenia zámer pôvodného súhlasu a ak tieto sú tieto zmeny založené na riadne zdokumentovateľných obchodných okolnostiach.

6.8 Prehlásenie o zámere

Všeobecne platí, že dodávateľ by nemal začať pracovať na naplnení konkrétnej zákazky, kým sa obe zúčastnené strany nedohodnú a neuzatvoria kompletnú a definitívnu dohodu. Vo výnimočných prípadoch je možné ale použiť tzv. prehlásenie

o zámere, a to v prípadoch, kedy je nutné (hlavne z časového hľadiska), aby dodávateľ začal pracovať na naplňovaní konkrétnej zákazky ešte pred dokončením finálnej zmluvy. Toto prehlásenie musí byť odsúhlasené všetkými relevantnými schvaľovateľmi pre daný projekt.

Prehlásenie o zámere je rovnako záväzné ako normálna zmluva, takže jeho podpísanie generálnym riaditeľom konkrétneho závodu musí predchádzať schváleniu podľa schvaľovacej matice. Malo by tiež obsahovať špecifickú lehotu, do kedy by mala byť uskutočnená konkrétna dohoda. Pokiaľ by sa obe strany počas tohto obdobia definitívne nedohodnú, dôjde k prerušeniu jednania a strany nebudú mať voči sebe žiadne ďalšie záväzky (Procurement guideline, 2015).

Prehlásenie o zámere je zvyčajne používané v prípade, dlhodobej spolupráce medzi dodávateľom a spoločnosťou, kde sa znižuje riziko, že k neplneniu záväzkov z tohto prehlásenia nedôjde.

6.9 Centrálne zmluvy

Spoločnosť prostredníctvom centrálneho nákupného oddelenia jedná v mene zákazníkov (jednotlivých lokálnych závodov) s dodávateľmi vo veci všeobecných dodávok rôznych produktov a služieb, ktoré sú zákazníkmi používané. Následne každé lokálne nákupné oddelenie je oprávnené vytvoriť u dodávateľa písomnú objednávku s odkazom na rámcovú zmluvu, ktorá bola podpísaná centrálnym nákupným oddelením.

6.10 Zasielanie zmlúv e-mailom a platnosť verbálnych zmlúv

Zasielanie e-mailu, ktorý obsahuje materiálne podmienky ako je popis zboží a služieb, požiadavky na objem, špecifikácie, kúpnu cenu podmienky dodania, harmonogram priebehu dodávky, platobné podmienky, atď. sa považuje ako právne záväzná zmluva. V prípade, že jasne neuvedieme v e-mailu, že vymenované podmienky neboli dohodnuté a je nutné ďalšie jednanie, môže výmena takých e-mailov predstavovať pre spoločnosť záväzok (Procurement guideline, 2015).

Zvyčajne sa prípadnému nedorozumeniu predchádza používaním automatického podpisu, v ktorom je uvedené, že pokiaľ nie je uvedené inak, nepredstavuje tento e-mail uzatvorenie zmluvy. Formulácia tejto vety podlieha kontrole právneho oddelenia.

Ak je nutné vo výnimočných prípadoch nevyhnutné uskutočniť verbálny príkaz vzhľadom k plneniu stávajúcej zmluvy, tieto verbálne príkazy musia byť čo najskôr zaznamenané aj písomne (Procurement guideline, 2015). Jedná sa napríklad o prípady, kedy je nevyhnutne nutné, aby určitý preferovaný dodávateľ, s ktorým je podpísaná zmluva sa dostavil na vykonanie opravy havárie na výrobnej linke, kedy by čakanie na vystavenie objednávky spôsobil veľké škody na majetku spoločnosti, prípadne na ušlom zisku.

6.11 Rozdeľovanie nákupov za účelom znížiť hodnotu

Rozdeľovanie a rozloženie nákupov za účelom znížiť hodnotu na určitú úroveň je v rozporu s kódexom obchodného správania spoločnosti. K tomuto pravidlu neexistujú žiadne ďalšie výnimky a všetky priestupky musia byť hlásené generálnemu riaditeľovi a manažérovi nákupu danej krajiny, ktorí podniknú ďalšie kroky (Procurement guideline, 2015).

Pomerne často centrum zdieľaných služieb upozorňuje na tieto prípady, ale je veľmi ťažko dokázateľné, že skutočne došlo k rozdeleniu nákupu za týmto účelom – aby nebolo do nákupného procesu zapojené nákupné oddelenie. Často sa zadávatelia požiadaviek odvolávajú na to, že k častému vytváraniu objednávok na jednu položku dochádza kvôli neplánovaným okolnostiam.

6.12 Nákupy podliehajúce schváleniu centrálneho nákupu

Existujú položky, ktoré je možné nakupovať iba v prípade, že ich schváli centrálne oddelenie nákupu, a to iba od nimi daných dodávateľov. Jedná sa hlavne suroviny, obaly, výrobné zariadenia, výrobné linky, sekundárne obalové materiály[7] a marketingové materiály.

6.13 Archivácia zmlúv

Nákupné oddelenie zodpovedá za získanie podpísaného originálu od dodávateľa a za uchovávanie originálov zmlúv. Zmluvy sú uložené v protipožiarnom trezore a tiež

[7] nálepky, kartóny s názvom spoločnosti, atď.

existujú v elektronickej podobe v integrovanom informačnom systéme spoločnosti. Prístup k digitálnym zmluvám je povolený iba určitým zamestnancom.

6.14 Naplňovanie podmienok zmlúv

Oddelenie nákupu je zodpovedné za kontrolu plnenia podmienok zmlúv. V prípade, že dôjde k zásadnému porušeniu (potenciálne alebo skutočné), musí nákupné oddelenie kontaktovať právne oddelenie, aby podniklo náležité kroky.

6.15 Zmluvy o zachovaní mlčanlivosti

Všetci zamestnanci musia postupovať s veľkou opatrnosťou, aby ochránili dôverný charakter chránených informácií, ktoré patria spoločnosti, partnerom či dodávateľom.

Podmienky, ktoré sú uvedené v nákupnej objednávke poskytujú spoločnosti nevyhnutnú právnu ochranu pre zachovanie dôvernosti informácií. Môžu ale nastať prípady, kedy sa zamestnanec musí podeliť o obchodné informácie, kým dôjde k nákupu. V týchto prípadoch sa musia použiť dohody o mlčanlivosti, ak bude dodávateľ dostávať informácie súvisiace s hospodárskou súťažou alebo vzťah s dodávateľom pritiahne pozornosť verejnosti.

Informácie o iných dodávateľoch, ktoré sú spoločnosti poskytnuté sú dôverné. Nabídky a ceny sa nikdy nezdieľajú ďalším dodávateľom, zákazníkom či zamestnancom, ktorí sa nepodieľajú na nákupnom procese.

7 Nákupná objednávka

Nákupná objednávka je dokument, ktorý zaväzuje spoločnosť uskutočniť uvedenú nákupnú transakciu. Ako som uviedol v texte vyššie, každej objednávke predchádza vytvorenie nákupného požiadavku, na ktorý sa objednávka bude odkazovať. Objednávky sú vytvárané v integrovanom informačnom systéme a musia byť schválené podľa schvaľovacej matice. Objednávky vystavuje centrum zdieľaných služieb, ktoré túto činnosť vykonáva pre každú zo zemí daného klastru. Objednávka musí byť vystavená vždy pred tým, než dodávateľ zboží alebo službu odošle (Procurement guideline, 2015). V prípade, že by dodávateľ zaslal faktúru bez vystavenia objednávky, nebolo by ju možné danej objednávke priradiť, a tým by mohlo dôjsť k nedodržaní

podmienok splatnosti faktúry. Objednanie zboží alebo služby bez objednávky je považované za porušenie interných predpisov spoločnosti a takého priestupky sú hlásené na interný audit, manažérovi daného zamestnanca, manažérovi HR, ktorí uplatnia príslušné sankcie.

Nákupná objednávka musí obsahovať odsúhlasenú cenu za zboží alebo službu, ktorá by sa nemala líšiť od ceny na faktúre dodávateľa. Malé rozdiely v cene sú tolerované, ak cenový rozdiel sa pohybuje v kategórii drobných nákupov. V prípade väčších rozdielov, je to vyriešenia situácie zapojené nákupné oddelenie.

Podľa zložitosti každej kategórie a príslušných kontraktov (riziko a hodnota) môže nákupčí po dodávateľovi požadovať potvrdenie prijatia objednávky. Objednávky vytvorené na základe podpísaných kontraktov s dodávateľmi by mali zahrňovať odkaz na hlavný kontrakt (Procurement guideline, 2015).

Povinné náležitosti objednávky:

- Uvedenie celého názvu spoločnosti dodávateľa a odberateľa
- Dátum vystavenia objednávky
- Materiálové číslo
- Krátky popis objednávaného zboží alebo služby
- Merná jednotka
- Cena za mernú jednotku
- Mena
- Požadovaný dátum doručenia zboží alebo služby
- Prehlásenie, že prijatím objednávky dodávateľ súhlasí s Všeobecnými podmienkami spoločnosti.

Výnimky pre nákupné objednávky – nákupné objednávky nemusia byť vytvorené v prípade, že predmetom nákupu sú napríklad:

- Verejné služby (elektrina, plyn, palivá, vodné) pripisované konkrétnemu zariadeniu. Tieto náklady sa považujú za náklady vynaložené na predané zboží
- Služby mobilného operátora (spotrebné služby); nezahrňujú ale náklady na leasing
- Náklady spojené s vedením účtu

- Cestovné výdaje zadané cez integrovaný informačný systém spoločnosti (Procurement guideline, 2015).

Jedným zo zásadných porušení daných nákupných procesov, ku ktorým často dochádza je skutočnosť, že zadávatelia požiadaviek sa dohodnú s dodávateľom na uskutočnení zákazky bez zapojenia nákupného oddelenia. Najčastejšie k tomu dochádza v kategórií spotových nákupov. Častým dôvodom obchádzania tohto procesu je vysoká urgencia požadovaného výkonu.

Pokiaľ sa napr. zastaví výrobná linka kvôli poruche jedného z motorov a linka nemôže vyrábať, interní klienti kontaktujú priamo dodávateľa, ktorý bez vytvorenia objednávky príjme daný motor k oprave a nabídku pošle až spätne. Vtedy už prakticky neostáva nič iné, iba nabídku prijať a vytvoriť objednávku.

Súčasný nákupný proces je nastavený tak, že každý z článkov nákupného procesu má určité lehoty na splnenie požiadavku. V prípade, že nákupčí obdrží nákupnú požiadavku, má 18 dní na jej spracovanie.

Jedným z riešení je používanie možnosti vybrať prioritu, ktorá by bola hneď viditeľná pri obdržaní požiadavku nákupčím. Nemala by sa táto možnosť používať pre všetky prípady, pretože potom tento spôsob stratí zmysel a nákupčí nakoniec bude ku každému požiadavku pristupovať s rovnakou prioritou.

Druhým riešením je vytvorenie dokumentu, ktorý bude v prípade splnenia určitých krokov oprávňovať interného klienta k nevyhnutnému nákupu. Dokument bude mať maximálne jednu stranu, kde zadávateľ vyplní predmet nákupu, dodávateľa, cenu a ostatné náležitosti. Následne si nechá dokument schváliť manažérom závodu alebo v prípade neprítomnosti jeho zástupcom a nákup sa uskutoční. Tento proces v obdobnej podobe funguje v niektorých krajinách, v ktorých firma pôsobí.

8 Riadenie rizík

Ochrana proti rizikám môže mať formu klauzule v zmluve, kedy je požadované, aby zmluvná strana sprostila spoločnosti zodpovednosti voči reklamáciám alebo záväzkom, ktoré môžu vzniknúť v spojení s porušením zmluvy zo strany dodávateľa alebo dodávkou chybných výrobkov alebo služieb. Môže tiež nastať vo forme zmluvnej

požiadavky pre dodávateľa, aby mal poistenie proti zodpovednosti za škody, prípadne oboje.

8.1 Posúdenie rizík

Základné hodnotenie rizík je nevyhnutné, aby sa identifikoval stupeň rizika, ktorý vyplýva z príslušné zmluvy. Hodnotenie pritom nemusí byť nutne zložité, často si stačí položiť otázku: „Čo je to najhoršie, čo sa môže stať?“ Typické oblastí rizík, ktoré sa musia zvážiť sú povaha a komplexnosť zboží a služieb, vyhodnotenie rizík dodávateľskej základne, zemepisná oblasť a hodnota zmluvy. Všeobecne platí, že čím je vyššie riziko, tým je vyžadovaný vyšší stupeň ochrany a poistenie.

Povaha a komplexnosť zboží a služieb – v tejto oblasti sa rozlišujú vysoko a nízko rizikové produkty:

- Vysoko rizikový produkt, napr. suroviny, ktoré sa používajú pre konečný výrobok
- Nízko rizikové produkty, napr. kancelárske potreby
- Vysoko rizikové služby, napr. stavebné firmy, ktoré pracujú s elektrinou alebo kúrením v priestoroch firmy.

Vyhodnotenie rizík dodávateľskej základne – spoločnosť neustále hodnotí rozsah rizík, ktoré sú spojené s dodávkou zboží a zakúpenými službami. Riziká môžu byť malé, ako napr. chýbajúce prehlásenie o zhode alebo oneskorená dodávka zboží; alebo závažné, ako je napr. uzatvorenie závodu jediného dodávateľa alebo závažné nedostatky v kvalite dodávaného zboží.

K vyhodnocovaniu ekonomických rizík spoločnosť hodnotí finančné zdravie dodávateľov, pričom využíva informácie od dodávateľov (výročné správy, webové stránky, vývoj cien akcií) a externé zdroje, ako napr. hodnotenie firiem agentúrami.

Vyhodnotenie kvalitatívnych rizík dodávateľov pozostáva z hodnotenia naplňovania kvality (počet reklamácií, sťažností zákazníkov).

Zemepisná oblasť – v niektorých oblastiach neexistuje zavedený poistný trh, ktorý by kryl zodpovednosť za škody miestnych spoločností a úroveň poistenia, ktorá je dostupná môže byť veľmi nízka.

Hodnota zmluvy – v prípade, že sa jedná o dodanie veľkého objemu nejaké zboží, ktoré má zároveň vysokú hodnotu a dodáva sa dlhú dobu do niekoľkých závodov, je potrebná vyššia úroveň poistenia. Ak sa naopak jedná o jednorázove zmluvy na dodávku malého množstva zboží alebo jednorazovú službu, nie je nutná vysoká úroveň poistenia.

8.2 Poistenie

Podľa vyššie popísaného typu zboží alebo poskytovanej služby sa väčšinou používajú tieto druhy poistení:

- Poistenie zákonnej zodpovednosti – kryje zodpovednosť za náhodné škody alebo zranenia vyplývajúce z činnosti dodávateľa, ktoré môže dodávateľ spoločnosti spôsobiť. Typickým príkladom incidentu je nehoda na pracovisku, ktorá je spôsobená zmluvným dodávateľom, ktorý v spoločnosti pracuje.
- Poistenie zodpovednosti za výrobok – kryje zodpovednosť za výrobky dodané či spracované druhou zmluvnou stranou. Príkladom je zranenie, ktoré môže byť spôsobené spotrebiteľom kontaminovanými surovinami.
- Zákonné poistenie zodpovednosti zamestnávateľa – kryje zodpovednosť zmluvného dodávateľa voči jeho zamestnancom. Príkladom je stavebná firma, ktorej zamestnanec sa zraní, keď plní činnosť vyplývajúcu zo zmluvy uzatvorenou so spoločnosťou.
- Poistenie hmotnej zodpovednosti – kryje zodpovednosť za nedbalú radu či design. Tento druh poistenia môže byť napr. relevantný pri zmluvách za poradenské služby.

Je dôležité, aby základné hodnotenie rizík bolo uskutočnené pre každú zmluvu. Nákupné oddelenie určuje adekvátny stupeň ochrany a výšku poistného plnenia. Právne oddelenie poskytuje poradenstvo v tejto oblasti (Procurement guideline, 2015).

V súčasnosti sa výška poistky nekontroluje. Často hlavne živnostníci, ktorí vykonávajú rôzne opravy aj na výrobných linkách, nedisponujú poistkou, ktorá umožňuje adekvátne poistné plnenie. Živnostníci sú spravidla poistení za prípadné škody na zariadení do výšky 200 000 eur, pričom svojou činnosťou môžu spôsobiť škody dosahujúce výšku niekoľkých miliónov eur. Preto by mala spoločnosť trvať na tom, aby boli takíto

pracovníci poistení aspoň vo výške 550 000 eur. Vedľajším efektom by boli pravdepodobne zvýšené hodinové sadzby, ale v prípade vzniku poistnej udalosti by bol rozdiel nákladov neporovnateľný. Rozdiel v mesačných platbách za tieto dva druhy poistenia by bol priemerne 10 eur.

9 Nákupný kódex spoločnosti

9.1 Podnikateľská etika

Spoločnosť vyžaduje, aby jej zamestnanci a dodávatelia viedli obchodné činnosti čestne, uplatňovali najvyššie etické normy, dodržovali príslušné zákony a kódex obchodného jednania. Zamestnanci, ktorí sa podieľajú na nákupnom procese majú dôležitú úlohu a zaisťujú, že spoločnosť vykonáva svoju obchodnú činnosť s integritou (Procurement guideline, 2015). V nasledujúcej časti popíšem základné zásady týkajúce sa nákupného procesu firmy.

Dodržovať spravodlivý postup pri výbere dodávateľov a zadávanie zákaziek dodávateľom:

- Správať sa k dodávateľom tak, ako by zamestnanci spoločnosti chceli, aby sa dodávatelia správali k nim
- Snažiť sa vybudovať dobré a dlhodobé partnerské vzťahy s dodávateľmi, udržovať a kontinuálne ich zlepšovať
- Vyberať si dodávateľov, ktorí jednajú so spoločnosťou priamo a úprimne
- Jednať nestranne a spravodlivo so všetkými dodávateľmi
- Riadiť nákupnú činnosť v súlade s nákupnými procesmi
- Podporovať zásady spravodlivej súťaže
- Nevyžadovať platby od dodávateľov ako podmienku, aby boli zaradení na zoznam preferovaných dodávateľov

Ochrana dôverných informácií – nákupčí majú prístup k dôverným informáciám, ktoré môžu ovplyvniť zmluvnú nabídku alebo udelenie zakázky, ako je plánovaný výber, poradie nabídek, nabídky, konkurencia a určenie rozsahu konkurencie. Preto by sa nákupčí mali snažiť:

- Dodržovať dôvernú povahu tajných a osobných údajov dodávateľov

- Nezdieľať informácie, ktoré sa týkajú cenových nabídek ďalším dodávateľom.

Vyhýbanie sa stretu záujmov – každý zamestnanec spoločnosti sa musí snažiť jednať pri práci v tom najlepšom záujme spoločnosti. Žiadny zamestnanec by nemal využívať svoju pozíciu v rámci spoločnosti pre svoj osobný úžitok alebo pre úžitok člena jeho rodiny. Pokiaľ sa vyskytne možný stret záujmov, musí byť táto skutočnosť nahlásená manažérovi nákupu.

Vyberať dodávateľov, ktorí splňujú etické normy – nákupné oddelenie by malo vyberať dodávateľov, ktorí jednajú spravodlivo a s integritou voči zainteresovaným stranám a ktorí riadne dodržujú príslušné zákony krajiny, kde podnikajú a takisto splňujú požiadavky spoločnosti (Procurement guideline, 2015). Jednou z podmienok založenia dodávateľa do systému je vyplnenie dotazníka, v ktorom okrem iného prehlasuje, že jedná podľa vyššie spomenutých skutočností.

9.2 Dôvody pre zachovanie mlčanlivosti

Zásadný predpoklad, ktorý podmieňuje dodávateľský trh je skutočnosť, že dodávatelia nebudú mať prístup k informáciám, ktoré by mohli viesť k tomu, že sa budú správať abnormálne. Dodávatelia predkladajú informácie s tým, že predpokladajú, že tieto informácie nebudú ďalej poskytované ostatným dodávateľom alebo iným osobám (Procurement guideline, 2015).

V rámci obchodnej činnosti prichádzajú zamestnanci nákupného oddelenia do styku so zásadne dôležitými neverejnými informáciami o dodávateľoch. Tieto informácie môžu mať podobu cien, obchodných údajov, technologického vývoja, výrobných kapacít, atď. V prípade, že by zamestnanci spoločnosti poskytli tretej strane tieto informácie, spoločnosť by v budúcnosti mohla mať veľký problém, aby presvedčila dodávateľa, aby sa zúčastnil ďalšieho výberového konania.

Záver

Zhodnotením súčasného stavu fungovania procesov nákupného oddelenia je zrejmé, že v súčasnosti existuje veľký priestor na zlepšenie. Hlavným cieľom práce bolo poukázať na nedostatky aktuálnych procesov a ich reálnu implementáciu a navrhnúť riešenia vedúce k zlepšeniu fungovania týchto procesov, ktoré budú mať dopad na zlepšenie fungovania spoločnosti ako celku, a to po procesnej a finančnej stránke. V práci som preto v príslušných kapitolách popísal návrhy na zlepšenie, ktoré vychádzajú zo znalosti aktuálnej situácie v spoločnosti, interných dokumentov, rozhovormi s jednotlivými pracovníkmi nákupného oddelenia a tiež z vlastných skúsenosti z oblasti strategického nákupu.

Medzi najväčší nedostatok je možné považovať skutočnosť, že pre veľký počet nakupovaných výrobkov neexistuje materiálové číslo. Pri vytváraní objednávky sa namiesto čísla používa text, ktorý často nie je jednotný pri vytváraní ďalšej objednávky rovnakého zboží. Neexistencia materiálového čísla znemožňuje vykonávať dôkladnú analýzu, ktorá by mala slúžiť napríklad aj k príprave na vyjednávanie o cenách s dodávateľmi. Vytvorenie materiálového čísla sa nevyznačuje prílišnou administratívou a v konečnom dôsledku môže výrazne pomôcť nie len nákupnému oddeleniu k správnej identifikácii nakupovanej položky.

Zásadným problémom je tiež vysoká administratívna záťaž nákupného oddelenia. Jedným z hlavných popisovaných úloh pracovníkov nákupu je pokrývanie zmluvami čo najväčší počet nakupovaných položiek. V súčasnosti neexistujú jednotné a platné šablóny pre návrh zmlúv, preto sa často používajú návrhy zmlúv jednotlivých dodávateľov, kde nákupčí doplňujú skutočnosti z hľadiska spoločnosti na konkrétny nákup. Každá zmluva musí byť schválená lokálnym právnym a daňovým oddelením. Existencia týchto šablón by razantne znížila administratívnu záťaž aj týchto oddelení, znížilo by sa riziko, že sa na nejaké dôležité body v zmluve zabudne a navyše by spoločnosti vznikli úspory. Jednalo by sa približne o 50 000 eur ročne, ktoré spoločnosť vynakladá na najímanie externých pracovníkov na právnu kontrolu dokumentov.

Rovnako aj interní klienti sú vystavovaní veľkej administratívnej záťaži. Pomôcť tomu by mohlo dohodnutie si podmienok s dodávateľmi, u ktorých dochádza k veľkým výdajom na nákup zboží a služieb. Nákupčí by vyjednali s dodávateľmi podmienky na

nákup najčastejšie nakupovaného zboží so splatnosťou jedného roka, prípadne dlhšou, kde to povaha zboží dovoľuje. Na služby, ktoré sú najčastejšie v podobe servisných výkonov by existoval cenník hodinových sadzieb jednotlivých dodávateľov. Pokiaľ budú tieto podmienky dohodnuté, interní klienti nebudú musieť poptávať rovnaké položky u rovnakých dodávateľov opakovane.

Ďalším spôsobom, ktorý môže pomôcť interným klientom je implementácia e-katalógov, ktorých počet odporúčam zaradiť medzi ostatné kľúčové ukazovatele výkonnosti nákupného oddelenia. Tieto katalógy by poskytovali zoznamy napr. už popísaných často nakupovaných položiek, pričom používaním katalógov by sa urýchlil proces ešte viac. Interným klientom pri vyberaní zboží na nákup by stačilo vybrať požadované položky a vložiť do virtuálneho košíka. Nasledovalo by už len schválenie manažérom funkčnej oblasti a objednávka by bola v zapätí vygenerovaná. Spoločnosť by tak ušetrila približne 144 000 eur ročne, pretože by objednávky boli vytvárané bez pričinenia centra zdieľaných služieb, ktoré si za každú objednávku účtuje poplatok.

Proces vyhodnocovania výberových konaní je veľmi zložitý a zastaraný. Najčastejšie dodávateľ zašle nabídku vo formáte PDF, kde je na nákupčím, aby si z tejto nabídky vybral údaje, ktoré chce porovnávať. Pritom nabídky od rôznych dodávateľov nemajú jednotný formát, čo ešte celý proces viac komplikuje. V súčasnej dobe existujú nástroje na zefektívnenie tohto procesu. Jedným z nich je vyhodnocovacia tabuľka, ktorá ako som popísal v práci, ponúka ľahké zadávanie relevantných informácii výberového konania a vyhodnotenie nabídek od rôznych dodávateľov. Tento nástroj tiež zamedzuje vzniku potenciálnych nedorozumení spôsobených chýbajúcimi údajmi potrebnými k zostaveniu najlepšej nabídky po technickej a komerčnej stránke. Jeho používaním bude jednoduché vypočítavať celkové náklady vlastníctva, ktoré sú v súčasnosti vypočítavané len u zlomku projektov, aj keď sa jedná o veľmi dôležitý údaj. Kvôli aktuálne zdĺhavému vyhodnocovaniu musia niektorí zamestnanci pracovať nadčas, čo spoločnosti spôsobuje dodatočné náklady na mzdy. Výšku týchto nákladov je ale veľmi ťažko odhadnúť, pretože mzdová úroveň sa u líši u každého zamestnanca.

Medzi zodpovednosti nákupného oddelenia patrí aj správa zoznamov preferovaných dodávateľov. Tieto zoznamy vznikajú ako jeden z výstupov výberových konaní alebo na základe faktu, že je v spoločnosti v súčasnej dobe používaný nejaký stroj alebo zariadenie priamo od výrobcu. Pokiaľ dodávateľ je súčasťou tohto zoznamu, znižuje sa

tým požiadavka na počet nabídek od dodávateľov, čo zároveň znižuje administratívnu záťaž nákupného oddelenia, interných klientov a pracovníkov centra zdieľaných služieb. Problém je v tom, že interní klienti sa snažia, aby na zozname bolo čo najviac dodávateľov. Tým, že správa zoznamov preferovaných dodávateľov nie je ich zodpovednosť, často predkladajú oddeleniu nákupu nesprávne informácie, aby si sami zjednodušili prácu. Tento postup potom vedie k nesprávnosti týchto zoznamov, čo môže spôsobiť problémy v prípade auditu. Povinnosťou pracovníkov nákupného oddelenia by malo byť informácie od interných klientov preverovať a kontinuálne sa snažiť o to, aby tieto zoznamy obsahovali relevantné a pravdivé údaje. Prostredníctvom výberových konaní, ktoré sú zodpovednosťou nákupného oddelenia by malo dochádzať k pokrytiu čo najväčšieho počtu potenciálnych požiadaviek zo strany funkčných oblastí, a tým sa znížia nároky na pridávanie dodávateľov danými internými klientmi.

Pomerne často dochádza k situácií, že interní klienti si sami dohodnú s dodávateľom podmienky a prostredníctvom e-mailu alebo telefonátu objednajú zboží alebo službu. Tento proces je možný len v prípade drobných nákupov. Od určitej hodnoty nákupu musí byť do nákupného procesu zahrnuté nákupné oddelenie. Neinformovaním zodpovedného pracovníka nákupného oddelenia sa celý proces predlžuje. Dôvodom toho je, že centrum zdieľaných služieb požiadavku na nákup interného klienta identifikuje ako nákup spadajúci do kategórie spotových nákupov, prípadne strategického obstarávania zdrojov. Tieto kategórie sa okrem iného vyznačujú aj tým, že musí byť pre porovnanie a ekonomickejší výber dostupný väčší počet nabídek od dodávateľov. Celý proces by sa preto zrýchlil, keby už od začiatku bol internými klientmi správne identifikovaná nákupná kategória. V rámci zamedzenia týchto nedostatkov a neustáleho zlepšovania vzťahov jednotlivých oddelení považujem ako žiaduce, aby pravidelne na nejaké obdobie by nákupčí pracoval v prítomnosti svojich interných klientov. Došlo by pochopeniu pracovnej náplne toho druhého a celkovému zlepšeniu medziľudských vzťahov.

Ďalším dôvodom, prečo funkčné oblasti objednajú zboží alebo službu u dodávateľa bez zapojenia nákupného oddelenia je vysoká urgencia požadovaného výkonu, napríklad porucha výrobnej linky. Vtedy každá hodina znamená pre spoločnosť vysoké náklady. Aby sa nákupný proces nepredlžoval zahrnutím nákupného oddelenia, ktoré má štandardne na nákup 18 dní, funkčná oblasť objedná od dodávateľa potrebné zboží

alebo službu na opravu výrobnej linky. Tento postup, ale nemá jasne definované pravidlá. Riešením by bolo vytvorenie dokumentu, ktorý bude v prípade splnenia určitých krokov oprávňovať interného klienta k nevyhnutnému nákupu. Dokument bude mať maximálne jednu stranu, kde zadávateľ vyplní predmet nákupu, dodávateľa, cenu a ostatné náležitosti. Následne si nechá dokument schváliť manažérom závodu alebo v prípade neprítomnosti jeho zástupcom a nákup sa uskutoční. Tento proces v obdobnej podobe funguje v niektorých krajinách, v ktorých firma pôsobí.

Nákupčí pri vyjednávaní s dodávateľmi musí zvoliť správnu stratégiu. Nepoužíva sa rovnaká stratégia pre všetky komodity a dokonca ani v rámci jednotlivých komodít. Základným predpokladom k výberu správnej stratégie je zistenie, v akej časti strategickej matice sa organizácia nachádza. Hlavnými premennými pritom je sila organizácie a sila dodávateľského trhu – dodávateľské riziko. Postupy v rámci jednotlivých častí matice sa líšia. V prípade umiestnenia v „nekritickom stave“ je žiaduce zjednodušovať a zefektívňovať nákupné procesy a zároveň znižovať počty dodávateľov. Redukciu dodávateľskej základne som uviedol ako ďalší kľúčový ukazovateľ výkonnosti, pretože jeho správnou úpravou môže dôjsť k výraznému zníženiu nákladov spoločnosti. Pokiaľ sa ale organizácia nachádza v najviac rizikovej časti strategickej matice, a to v časti „Strategické aliancie“, vhodnou stratégiou je zaisťovať dlhodobú dostupnosť dodávok a zameranie sa na budovanie dlhodobých vzťahov a integráciou procesov s dodávateľom. Jedným zo spôsobom integrácie pritom môže byť implementácia spomínaných e-katalógov.

Implementáciou navrhovaných odporučení na zlepšenie môže pracovníkom spoločnosti priniesť zníženie administratívnej záťaže, zníženie nákladov spoločnosti o približne 200 000 eur ročne a tým aj následne zlepšenie fungovania organizácie ako celku.

Zoznam použitej literatúry a zdrojov

PUBLIKÁCIE

CROWTHER, David a Guler ARAS. *Corporate Social Responsibility*. David Crowther, Güler Aras & Ventus Publishing ApS, 2008. ISBN 978-87-7681-415-1.

LUKOSZKOVÁ, Xenie. *Nákup a jeho řízení, 2004*. Brno: Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0174-6.

VINŠ, Marek, Michal MERWART a Petr JIRSÁK. *Logistika pro ekonomy - vstupní logistika*. Praha: Wolters Kluwer, 2013. ISBN 978-80-7357-958-6.

INTERNETOVÉ ZDROJE

BENCHMARKING, 2016. *Management mania* [online]. 2016 [cit. 2017-08-27]. Dostupné z: https://managementmania.com/cs/benchmarking

COST SAVING. *Investor Words* [online]. 2017 [cit. 2017-09-17]. Dostupné z: http://www.investorwords.com/16295/cost_saving.html

E-SOURCING, 2016: What eSourcing Is & How To Get Started. *NLPA* [online]. 2016 [cit. 2017-08-27]. Dostupné z: https://www.nextlevelpurchasing.com/articles/what-is-esourcing.php

INCOTERMS, 2010. *Global transport & logistics* [online]. 2010 [cit. 2017-08-27]. Dostupné z: http://www.dsv.cz/doprava-a-preprava/silnicni-doprava/incoterms/

KPI, 2017. *Klipfolio* [online]. 2017 [cit. 2017-08-27]. Dostupné z: https://www.klipfolio.com/resources/articles/what-is-a-key-performance-indicator

LEASING, 2016: Rozdíl mezi finanční leasingem a operativním leasingem. *Top srovnání* [online]. 2016 [cit. 2017-08-27]. Dostupné z: http://www.topsrovnani.cz/aktuality/rozdil-mezi-financnim-leasingem-a-operativnim-leasingem

LOGISTICKÉ SLUŽBY, 2017: Určování úrovně logistických služeb zákazníkům. *Research Gate* [online]. 2017 [cit. 2017-08-27]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/profile/Vladimira_Vlckova/publication/44982149_Urcova

ni_urovne_logistickych_sluzeb_zakaznikum/links/564daf9108ae1ef9296ac241/Urcovani-urovne-logistickych-sluzeb-zakaznikum.pdf

OBALY, 2014: Co to je a jakou mají funkci. *Balte levněji* [online]. 2014 [cit. 2017-08-27]. Dostupné z: http://baltelevneji.cz/obaly/obal-a-jeho-funkce

PODNIKOVÁ LOGISTIKA, 2009. *Masaryková univerzita* [online]. 2009 [cit. 2017-08-27]. Dostupné z: https://is.muni.cz/th/127353/esf_m/DP_FAU_127353_VERZE_IS_.pdf

PROCUREMENT, 2017. *Business dictionary* [online]. 2017 [cit. 2017-08-27]. Dostupné z: http://www.businessdictionary.com/definition/procurement.html

ŘÍZENÍ OBCHODU, 2017. *Informační systém VŠFS* [online]. 2017 [cit. 2017-08-27]. Dostupné z: is.vsfs.cz/el/6410/zima2013/N_ROb/um/4192449/ROb_2013_KS_5.ppt

SMLUVNÍ ODMĚNA. *Advokátní kancelář* [online]. 2017 [cit. 2017-09-17]. Dostupné z: http://www.deverova.cz/advokatni-kancelar-sluzby-ceny.php

SPOT BUY, 2017. *Supply chain glossary* [online]. 2017 [cit. 2017-08-27]. Dostupné z: http://www.demandsolutions.com/resource-center/supply-chain-glossary/supply-chain-glossary-s/spot-buy.html

SPOT BUYING 101: Big benefits from small transactions. *Digitalist* [online]. 2017 [cit. 2017-08-27]. Dostupné z: http://www.digitalistmag.com/resource-optimization/2013/08/08/spot-buying-101-big-benefits-from-small-transactions-0339289

STAKEHOLDERS, 2017. *Boundless* [online]. 2017 [cit. 2017-08-27]. Dostupné z: https://www.boundless.com/accounting/textbooks/boundless-accounting-textbook/introduction-to-accounting-1/overview-of-key-elements-of-the-business-19/business-stakeholders-internal-and-external-117-6595

STRATEGIE REALIZACE ÚSPEŠNÉHO VÝBEROVÉHO ŘÍZENÍ. *Benefico* [online]. 2013 [cit. 2017-08-27]. Dostupné z: http://www.eaukcebenefico.cz/strategie-realizace-uspesneho-vyberoveho-rizeni

TOTAL COST OF OWNERSHIP - TCO, 2017. *Investopedia* [online]. 2017 [cit. 2017-08-27]. Dostupné z: http://www.investopedia.com/terms/t/totalcostofownership.asp

INTERNÉ DOKUMENTY

BOOK OF SAVINGS, 2017

PROCUREMENT DASHBOARD, 2017

PROCUREMENT GUIDELINE, 2015

PROCUREMENT STRATEGIES, 2017

Prílohy

Zoznam obrázkov a tabuliek

Obrázky:

Obrázok 1: Príklad procesu realizácie výberového konania 7

Obrázok 2: Celkové náklady vlastníctva - príklad 9

Obrázok 3: Interní a externí stakeholderi 11

Obrázok 4: Medzinárodné doložky Incoterms 2010 14

Obrázok 5: Proces strategického získavania zdrojov 26

Obrázok 6: Strategická matica 27

Obrázok 7: Štandardné stratégie - matica 27

Obrázok 8: Vhodný výber stratégie 28

Tabuľky:

Tabuľka 1: Porovnanie operatívneho a strategického nákupu 6

Tabuľka 2: Matica schvaľovateľov 34

Zoznam použitých skratiek

E-katalog	Katalóg položiek určený pre interných klientov
E-sourcing	On-line nástroj určený pre výberové konania
FMCG	Fast Moving Consumer Goods (rýchloobrátkové zboží)
KPI	Key Performance Indicators (kľúčové ukazovatele výkonnosti)
TCO	Total Cost of Ownership (celkové náklady vlastníctva)