

Podnikový nákup v novém ekonomickém prostředí

Jiří HOFMAN – Marek COZL

Úvod

Oproti 90. létům minulého století, která byla poznamenána zejména ekonomickou transformací v zemích střední a východní Evropy, formují v současnosti evropskou ekonomiku především převratné technologické změny, vstup dvanácti evropských států do Evropské unie a rostoucí globalizace. Tyto procesy makroekonomické povahy s sebou přinášejí řadu změn s významnými dopady do podnikové sféry.

Ekonomiku podniků ovlivňuje především otvírání nových trhů a nástup nových technologií, ale narůstá konkurence i na současných trzích. To vše se projevuje v potřebě podnikové globální konkurenceschopnosti a u ní je významným ovlivňujícím faktorem zrychlující se tempo zastarávání v oblasti informačních a komunikačních technologií.

V podnikovém nákupu znamenají uvedené změny mimo jiné razantní tlak na zvýšení efektivity nákupu, která v důsledku vede ke snížení nákladů a zvýšení konkurenceschopnosti firmy. Tento článek si klade za cíl navrhnout možné přístupy ke zvýšení efektivity nákupu a to v duchu manažerského pravidla „co neměřím, to neřídím“, tedy vyjmenovat měřitelné výkony nákupu a uvést jejich výhody a nevýhody.

Článek se soustřeďuje výhradně na firmy s kusovou výrobou, které se z hlediska efektivity řídí mnohem obtížněji a to z několika důvodů: Existující funkční modely např. pro řízení zásob (a jiných nákupních podnikových činností) vyhovují zejména pro sériovou a hromadnou výrobu s poměrně lehce predikovatelným vývojem na určitou dobu dopředu (více o modelech zásob např. J.TOMEK A KOL. [1, str. 122-137]). To s sebou nese potřebu plánování, které v podnicích s kusovou výrobou probíhá zpravidla na mnohem méně detailní úrovni a s velkým množstvím změn i plánovacích rezerv. Problémem pro vyhodnocení výkonu v takových společnostech bývá vzhledem k relativní jedinečnosti každého výrobku určení rozvrhových základů a k nim náležitým kritériálními hodnotám, např. určení optimální výše zásob a její žádoucí změny během kalendářního roku.

Výzkum provedený autory tohoto článku v roce 2005 v nákupech zpravidla strojírenských společností s kusovou výrobou a aktualizovaný v roce 2007 poukázal na hlavní oblasti, ve kterých je možno měřit výkon nákupu. Podle četnosti a struktury odpovědí je možno měřitelné výkony nákupu rozdělit do mnoha skupin. Jakkoli s nákupem úzce souvisí i další oblasti, např. zásoby, spotřeba přímých hodin na projektech, kvalifikační struktura zaměstnanců apod., my se zaměříme výhradně na oblast úzce spojenou s vlastním nakoupením, vyjmenujeme a okomentujeme příslušné ukazatele spolu s uvedením výhod a nevýhod, které se k těmto ukazatelům váží.

1. Úspory

Všichni respondenti se jednoznačně shodují na úsporách jako základním ukazateli výkonu nákupu. V souvislosti s úsporami nicméně často zaznívá, že vyčíslení úspory v nákupu je v dotazovaných společnostech otevřenou otázkou či značným problémem. Vzhledem k zakázkovému charakteru výroby je velmi často stěžejním úkolem správně určit bázi pro výpočet výše úspory – za bázi je považována minulá cena nebo cena kalkulovaná.

Pokud je za bázi považována minulá cena, jako častý problém je uváděna jedinečnost každého nákupu (vzhledem k povaze výroby) a tedy neexistence historických dat či dlouhá perioda mezi minulým nákupem a nákupem opakovaným a tedy změna podmínek (např. prudký nárůst cen hutního materiálu za uplynulé 3 roky; máme-li však hovořit o úspoře, je zároveň problematické zohledňovat nárůst cen) či nemožnost vyhledat srovnání (převratný vývoj v oblasti IT způsobuje časté reimplementace informačních systémů a výrazně ztěžuje, ne-li znemožňuje orientaci v historických datech).

Je-li bázi cena kalkulovaná, vzhledem k povaze problému má smysl, aby takovou bázi byla cena na úrovni nabídkové kalkulace, protože cílem firmy je v dlouhodobém horizontu bezpochyby prodej se ziskem a potažmo tedy i nákup na úrovni nebo pod úrovní ceny kalkulované v nabídce pro zákazníka. V případě, že bázi je nabídková cena, je pochopitelně otázkou hodnověrnost kalkulace. Opět vzhledem k povaze výroby vstupuje do kalkulace velmi často pouze hrubý odhad, reprezentovaný např. kilogramovou cenou, protože v okamžiku podání nabídky je pouze velmi obecná představa o výrobku, který je předmětem nabídky, a tato představa se zpřesní až tehdy, pokud je zakázka realizována a přejde do fáze konstrukčního zpracování.

Ať je báze zvolena jakákoli a vyhodnocení jakkoli nepřesné, úspory stále zůstávají pro nákup klíčové. Nástrojem sloužícím k dosahování úspor je bezpochyby opakovatelnost umožňující kumulaci nakupovaných objemů a cenové srovnání s minulými dodávkami, vedení důsledných jednání s dodavateli včetně aplikace nových metod (např. internetové aukce) a sledování a pravidelné vyhodnocování úspor. Podpůrným nástrojem je kvalitní kalkulace a funkční informační systém s dostatečně širokou datovou základnou.

2. Splatnosti

Dalším ukazatelem zaujímajícím přední místo na žebříčku priorit v oblasti měření a řízení výkonu nákupu je splatnost faktur. V souvislosti se splatností hovoříme zpravidla o průměru splatností váženém nakoupeným objemem, uvažovat lze i splatnosti v určité skupině materiálů či dodavatelů reprezentující např. skupinu A ve smyslu třídění podle metody A-B-C (J.TOMEK – J.HOFMAN, str. 209-210 [2]).

Důvod pro sledování splatnosti jakožto klíčového ukazatele má své opodstatnění zejména v dlouhodobých odběratelsko-dodavatelských vztazích, kde význam splatnosti spočívá zejména v nutnosti udržení pozitivního cash flow a snaze co nejvyššího zaangažování subdodavatelů do dodavatelského úvěru, který prodávající poskytuje svému zákazníkovi.

Při řízení splatností je nutno uvažovat zásadní faktor spočívající v jednoduchém vyjádření splatnosti peněží prostřednictvím tržní úrokové míry nebo jiného nástroje, a v tomto smyslu zvážit případný dopad posunutí splatnosti na kupní cenu. Ukazatelé úspor a splatností tak mohou jít proti sobě a hrozí situace, kdy v případě, že nákup bude např. přepřínovat stanovený ukazatel úspor a neplnit ukazatel splatností, začne neefektivně optimalizovat výsledek a pro nakupující podnik nevhodně měnit s dodavatelem delší splatnost za neadekvátní navýšení kupní ceny.

Co se týče řízení splatností, zkušenosti respondentů ukazují, že při jednání s dodavatelem je často možné ovlivnit splatnost, nelze-li už získat vyšší slevu, případně lze argumentovat obtížně vyvrátitelným argumentem „standardní splatnosti“, bez které se obchod nemůže uskutečnit. Každá argumentace nicméně i zde vyžaduje důsledné jednání s dodavatelem a její sílu významně podpoří platební kázeň nakupujícího podniku.

3. Zálohové platby

Vedle splatností je dalším ukazatelem, který má vliv na cash flow a jehož dopad na kupní cenu lze poměrně snadno vyjádřit, procentní výše zálohových plateb či absolutní výše vydaných záloh.

Dodavatelé podle provedeného výzkumu argumentují při požadování zálohových plateb různě: jako důvod často zaznívá vzájemná neznalost obchodujících stran, finanční náročnost či neúnosná délka projektu nebo vyjádření závazku nakupující strany ke koupi. Množství podobných argumentů často nemá racionální základ a je na nákupci, aby projednal a hodnověrně vyvrátil argumenty prodávající strany.

Sledování zálohových plateb je podstatné jak u dlouhodobých a stabilních vztahů s dodavateli, tak u jednorázových nákupů. U dlouhodobých obchodních vztahů je vyloučení či minimalizace zálohových plateb stěžejní z hlediska cash flow, u jednorázových nákupů představuje minimalizace zálohové platby záruku splnění objednávky, pojistku pro případ nekvalitní či nekompletní dodávky nebo nedostatečné úrovně splnění díla.

Ukazatel určité úrovně vydaných záloh se tak jeví jako jeden z vhodných ukazatelů ve výsledku vedoucích ke zlepšení cash flow a kvality dodávky či provedení díla.

4. Dodací termíny

Boom v řadě průmyslových odvětví, přeplněnost trhů a globální konkurence na straně poptávky v současnosti způsobuje někdy až neúnosné protahování dodacích lhůt, které není v souladu s požadavkem na zvyšování flexibility z důvodu udržení konkurenceschopnosti na straně nabídky. V takovém případě se jeví jako vhodné zavedení ukazatele maximálních dodacích termínů u komodit – např. u komodit ležících na kritické cestě projektu či komodit typu „A“ podle metody A-B-C.

Stejně vhodným ukazatelem může být prosté plnění požadovaných dodacích termínů, a to pro případ dodavatelské nekázně spočívající ve skluzech v dodávkách či v bezdůvodném dodávání příliš brzy.

Cestou ke zkracování dodacích termínů je vedení důsledných jednání s dodavateli, snaha o standardizaci nakupovaných komodit a následná kumulace nakupovaných objemů. Cestou k plnění požadovaných dodacích termínů je pravidelná kontrola harmonogramu dodávek a vůbec intenzivní komunikace s dodavatelem.

Slabým místem měření výkonu nákupu v oblasti dodacích termínů (a v úvodu článku uvedeným problémem plánovacích rezerv) může být ve společnostech s kusovou výrobou motivace pracovníků nákupu. Z manažerského hlediska je obtížné argumentovat nesplněním ukazatele v okamžiku, kdy plánovací rezerva absorbovala nesplněný ukazatel a zpožděné dodání tak nemělo negativní dopad a dokonce ve skutečnosti zlepšilo cash flow.

5. Náklady na nejakost

Náklady na nejakost jsou v kusové výrobě zpravidla diametrálně odlišnou kategorií než ve výrobě hromadné, kde se zpravidla vedle absolutní výše nákladů sleduje počet neshodných kusů reprezentovaných např. ukazatelem „ppm“ („parts per million“) stanovujícím počet neshodných kusů v milionu (např. VANĚK [3]), a nemají vzhledem k výše vyjmenovaným specifikům tak zásadní význam. Přesto je i zde potřebné náklady na nejakost sledovat a (nejen) při plnění podmínek normy ISO 9001 snižovat.

Jako vhodný ukazatel se v podmínkách kusové výroby jeví celková maximální povolená výše nákladů na nejakost. K jeho ovlivnění slouží nástroje spojené s volbou dodavatele (výběr dodavatele s ohledem na jakost, hodnocení dodavatelů, reference, znalost trhu apod.), důsledná kontrola jakosti, či přejímky u dodavatelů.

6. Počty dodavatelů

Zejména ve společnostech, ve kterých hrají při volbě dodavatele velkou roli ovlivňovatelé či rozhodovatelé vně útvaru Nákup, nebo ve společnostech, kde neexistuje jednotná nákupní strategie nebo politika, mohou narůstat počty dodavatelů do závratných výšin. Vysoký počet dodavatelů komplikuje či znemožňuje řadu důležitých činností nákupu: péči o dodavatele, rozdělení do skupin např. podle metody A-B-C, péči o jakost dodávaného materiálu a zboží,

standardizaci obchodních podmínek, dosahování slev a jiných synergií v důsledku kumulace objemů u jednoho dodavatele apod.

V takovém případě se jeví jako vhodný nástroj sledování počtu dodavatelů např. v jednotlivých komoditních skupinách a ukazatelem je maximální počet aktuálně používaných dodavatelů.

Cestou k ovlivnění (resp. minimalizaci) ukazatele počtu dodavatelů je zejména důsledné trvání na centrální volbě dodavatele, organizaci výběrových řízení, tvorbě zadávací dokumentace tak, aby nebyla poplatná jedinečnému technickému řešení apod.

7. Počty oslovených dodavatelů

V určité fázi vývoje může podnik narazit na opačný pól problému: má své portfolio dodavatelů a nákup je redukován na pouhé objednávání zboží a související agendu. Chybí práce s trhem zahrnující především neustálý průzkum cen a dodavatelských možností. Tato činnost je klíčová zejména v podnicích s kusovou výrobou, kde vzhledem k relativní jedinečnosti každé dodávky zpravidla není problém rychlá výměna dodavatele v případě, že se stávající dodavatel ukáže jako nevyhovující ať už z důvodu ceny, jakosti dodávek, technického řešení aj.

Pokud se podnik dostane do takové fáze ve svém životním cyklu, je vhodné zavést jako měřitelný ukazatel jeho výkonu počet oslovených dodavatelů, např. ve stěžejních komoditách. V případě, že je strategickým záměrem podniku pronikání na nové trhy, vhodným ukazatelem se stává počet oslovených dodavatelů z určité oblasti, např. z Číny.

Nástrojem k ovlivnění tohoto ukazatele je bezpochyby využití nových prvků spojených s internetem, tedy např. nákupních portálů, vyhledávacích serverů, nákupních tržišť a jiných.

Závěr

Tento článek vyjmenoval a zhodnotil možnosti, jak měřit výkon nákupu v moderním podniku s kusovou výrobou. Zavedením měření některých z výše uvedených projevů výkonu nákupu do praxe spolu s vhodně nastaveným systémem vyhodnocování (např. měsíčně) a motivace (např. ve vazbě na pohyblivou složku mzdy) dojde bezpochyby k pozitivnímu ovlivnění výkonu nákupu a souvisejícímu posunu v efektivitě firmy. Z uvedeného důvodu lze monitorování a vyhodnocování výkonu nákupu s ohledem na uvedené případné problémové okruhy v moderně řízených podnicích doporučit.

Klíčová slova

nákup, řízení nákupu, měření výkonu nákupu, úspory, splatnosti, zálohové platby, dodací termíny

Literatura

1. TOMEK, J. Řízení materiálového hospodářství v podniku. 1. vyd. Praha: Státní nakladatelství technické literatury, 1972.
2. TOMEK, J. – HOFMAN, J. Moderní řízení nákupu podniku. 1. vyd. Praha: Management Press, 1999. ISBN 80-85943-73-5.
3. VANĚK, P. Člověk v ekonomickém světě. Studie v rámci výzkumného záměru MSM0021620841 Rozvoj české společnosti v EU: Výzvy a rizika. Praha: Filosofická fakulta UK, 2006. ISSN 1801-5999.

Summary

In the last years, there happened many changes in the economy, e.g. there were new markets opened, new technologies grew up, there is a very strong global competition on many markets worldwide etc. To survive, the companies shall increase their efficiency which means to manage the procurement, too. Based on a research, this article gives a list of indicators used in companies with a single-part production in order to measure the output of the procurement.

Major indicators are the savings, payment conditions, installments, supply times, costs assigned with the low quality, number of suppliers and the number of inquiries placed. The main goal of this article is to describe these indicators and, moreover, to state the pros and cons of these indicators.

Adresy autorů

Ing. Marek Cozl
Katedra ekonomiky podniku a účetnictví
Fakulta ekonomická
Západočeská univerzita v Plzni
Husova 11, 306 14 Plzeň
Česká republika
Tel.: +420 377 633 154
Fax.: +420 377 633 002
E-mail: cozl@keu.zcu.cz

Ing. Jiří Hofman, Dr.
Katedra ekonomiky podniku a účetnictví
Fakulta ekonomická
Západočeská univerzita v Plzni
Husova 11, 306 14 Plzeň
Česká republika
Tel.: +420 377 633 187
Fax.: +420 377 633 592
E-mail: hofman@keu.zcu.cz