

STRATEGIE VYTVÁŘENÍ ÚSPOR KROK ZA KROKEM V PRAXI

Co můžete očekávat?



I. Úvod – chápání nákupu

II. Definice úspor

III. Možnosti hledání úspor

IV. Nákupní plán

I. Úvod – chápání nákupu

II. Definice úspor

III. Možnosti hledání úspor

IV. Nákupní plán

Úvod – jak zvýšit zisk firmy

- Co je účelem podnikání?
 - Vytvářet zisk
- Existují dva způsoby zvýšení zisku
 - Zvýšení obratu
 - Snížení výdajů => práce nákupu

**Majitelé a manažeři se
zajímají o obrat a náklady,
respektive o ZISK**



Úvod – prodávejte výsledky své práce

- Nestačí úspory jen vytvářet
- Důležité je umět je i prodat



Úvod – základní cíle nákupu

- **Uspokojování potřeby** interních zákazníků (výroba, obchod, marketing, údržba, ekonomické odd...)
- **Snižování nákladů nákupu** – ceny, náklady spojené s nákupem (např. doprava, pojištění, skladování, procesní náklady, náklady na likvidaci); snižování může vést k nárůstu rizika, snižování kvality, růstu zásob...
- **Zvyšování jakosti nákupu** – kvalita by měla být samozřejmostí, nekvalitní vstupy = nekvalitní výstupy
- **Snižování nákupního rizika** spojeného s místem nákupu, dodací lhůtou, špatným servisem, garancí ceny; snižující se jakost = zvyšující se riziko
- **Zvyšování flexibility nákupu** – možnost pružně reagovat na vzniklou situaci a mít manévrovací prostor
- **Zvyšovat konkurenceschopnost** – přístup k technologiím
- **Zvyšovat „popularitu“ nákupu ve firmě** – v řadě společností mu není věnována adekvátní pozornost
- Materiály a služby nakupovat ve správné **kvalitě**, **kvantitě** a **čase**, od správného a bezpečného **dodavatele**, ve správné **ceně** – **pět pravidel**

Úvod – základní cíle nákupu

5 základních oblastí:

- Řídit výdaje
- Podporovat interní zákazníky (výrobu, obchod, provoz,...)
- Chránit společnost před riziky
- Maximalizovat efektivitu
- Dosahovat výsledků

Cíl:

- stát se respektovaným partnerem pro interní zákazníky a vedení
- být partnerem pro diskuzi nad fungováním a směřováním útvaru nákupu

Úvod – proč je firemní nákup důležitý

Popis	Běžný stav	Získaná sleva 5 %	Zvýšení obrátu o 5%	Snížení nákladů o 5 %
obrat firmy v Kč	100	100	105	100
náklady na materiál v Kč	50	47,5	52,5	50
ostatní náklady v Kč	30	30	30	28,5
zisk společnosti v Kč	20	22,5	22,5	21,5
zisk v procentech	20	22,5	21,43	21,5
změna zisku v % oproti běžnému stavu		12,5	7,14	7,5

I. Úvod – chápání nákupu

II. Definice úspor

III. Možnosti hledání úspor

IV. Nákupní plán

Definice úspory

Neexistuje OBECNÁ DEFINICE ÚSPOR

Možné druhy úspor:

- ❑ Úspora díky zlepšení nákupních podmínek
- ❑ Alternativní výrobek
- ❑ Změna specifikace
- ❑ Změna způsobu zajišťování potřeby
- ❑ Snížení zásob
- ❑ Zlepšení procesů



Úspora díky lepším nákupním podmínkám

■ Popis

Oproti minulosti platíte za stejný výrobek či službu méně (ročně, jednorázově)

■ Vzorec

$$\text{Úspora} = (\text{SC} - \text{NC}) \times \text{ks}$$

SC – stará cena

NC – nová cena

ks – počet kusů (metrů, kilogramů, tun...)

Alternativní výrobek

- Popis

Nakupujete alternativní výrobek, který je levnější než originál

- Vzorec

$$\text{Úspora} = (\text{CO} \times \text{ks}) - (\text{CA} \times \text{ks})$$

CO – cena originálního výrobku

CA – cena alternativního výrobku

ks – počet kusů (metrů, kilogramů, tun, ...)

- Pozor: alternativní výrobek může být levnější, ale nemusí mít stejnou životnost

Změna specifikace

- Popis

Změníte specifikaci současného výrobku a platíte méně

- Vzorec

$$\text{Úspora} = (\text{SC} - \text{NC}) \times \text{ks}$$

SC – stará cena

NC – nová cena

ks – počet nakupovaných kusů

Změna zajištění způsobu potřeby

- Popis

Činnost, která není hlavním předmětem podnikání, nakoupíte u specializované firmy

- Vzorec

$$\text{Úspora} = (\text{SRN} - \text{NRN}) + (\text{PZ} - \text{NR})$$

SRN – staré roční náklady vynaložené na pokrytí potřeby

NRN – nové roční náklady vynaložené na pokrytí potřeby

PZ – příjem způsobený změnou procesu

NR – náklady na realizaci změny

Snížení zásob

■ Popis

S vyšší skladových zásob jsou např. spojeny náklady: cena peněz, cena skladování, cena pojištění zásob... Roční náklady skladování jsou často uváděny jako % z celkové výše zásob.

■ Vzorec

$$\text{Úspora} = (\text{SPZ} - \text{NPZ}) \times \text{SC} \times \text{RN}$$

SPZ – stará průměrná zásoba určité položky

NPZ – nové průměrná zásoba určité položky

SC – současná cena určité položky

RN – roční náklady na skladování, kde % jsou psána jako číslo na dvě desetinná místa (např. 23 % = 0,23)

Zlepšení procesů

■ Popis

Jedná se o snahu snížit čas, úsilí, složitost, zapojení lidí či náklady související s určitou aktivitou – možno vyjádřit v Kč

■ Vzorec

$$\text{Úspora} = \text{CPP} - (\text{CUP} + \text{NI})$$

CPP – cena původního procesu

CUP – cena upraveného procesu

NI – náklady spojené s implementací

I. Úvod – chápání nákupu

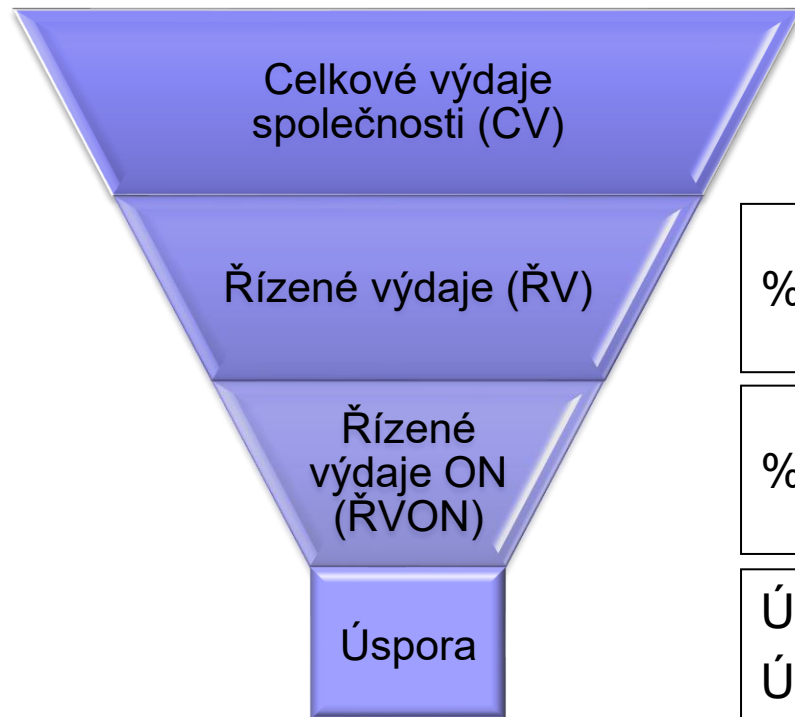
II. Definice úspor

III. Možnosti hledání úspor

IV. Nákupní plán

Opatření vedoucí k dosažení ÚSPOR

The Procurement Funnel



$$\% \text{ řízených výdajů} = (\text{ŘV} / \text{CV}) \times 100$$

$$\% \text{ řízených výdajů ON} = (\text{ŘVON} / \text{ŘV}) \times 100$$

$$\text{Úspora v \%} = (\text{hodnota v Kč} / \text{ŘVON}) \times 100$$

$$\text{Úspora v Kč} = (\text{hodnota v \%} / 100) \times \text{ŘVON}$$

Poznámka: ON – oddělení nákupu

Opatření vedoucí k dosažení ÚSPOR

- **Zvýšení konkurence mezi dodavateli** – realizace výběrových řízení /VŘ/ (KPI počet VŘ), pravidlo tří a více nabídek (KPI počet VŘ vs. počet tří a více nabídek), počet a výše nákupů bez objednávek, snížení počtu dodavatelů – KPI počet dodavatelů
- **Transparentní nákupní proces** – použitím speciálního software (KPI počet VŘ s použitím eAukce, počet ePoptávek), použitím vzorů RFP
- Procento uhrazených faktur **bez objednávek**
- Procento nákupů **placených hotově**



Opatření vedoucí k dosažení zlepšení DODÁVEK

- **Zvýšení spolehlivosti** dodavatele
 - přesnost dodávaného množství – KPI procento bezchybných dodávek
 - dodávání ve stanoveném termínu – KPI procento včasných dodávek
- **Dostatek zboží** na skladě – KPI procento chybějících položek
- **Řízení zásob** – KPI výše zásob (nastavit minima a maxima), obrátkovost zásob

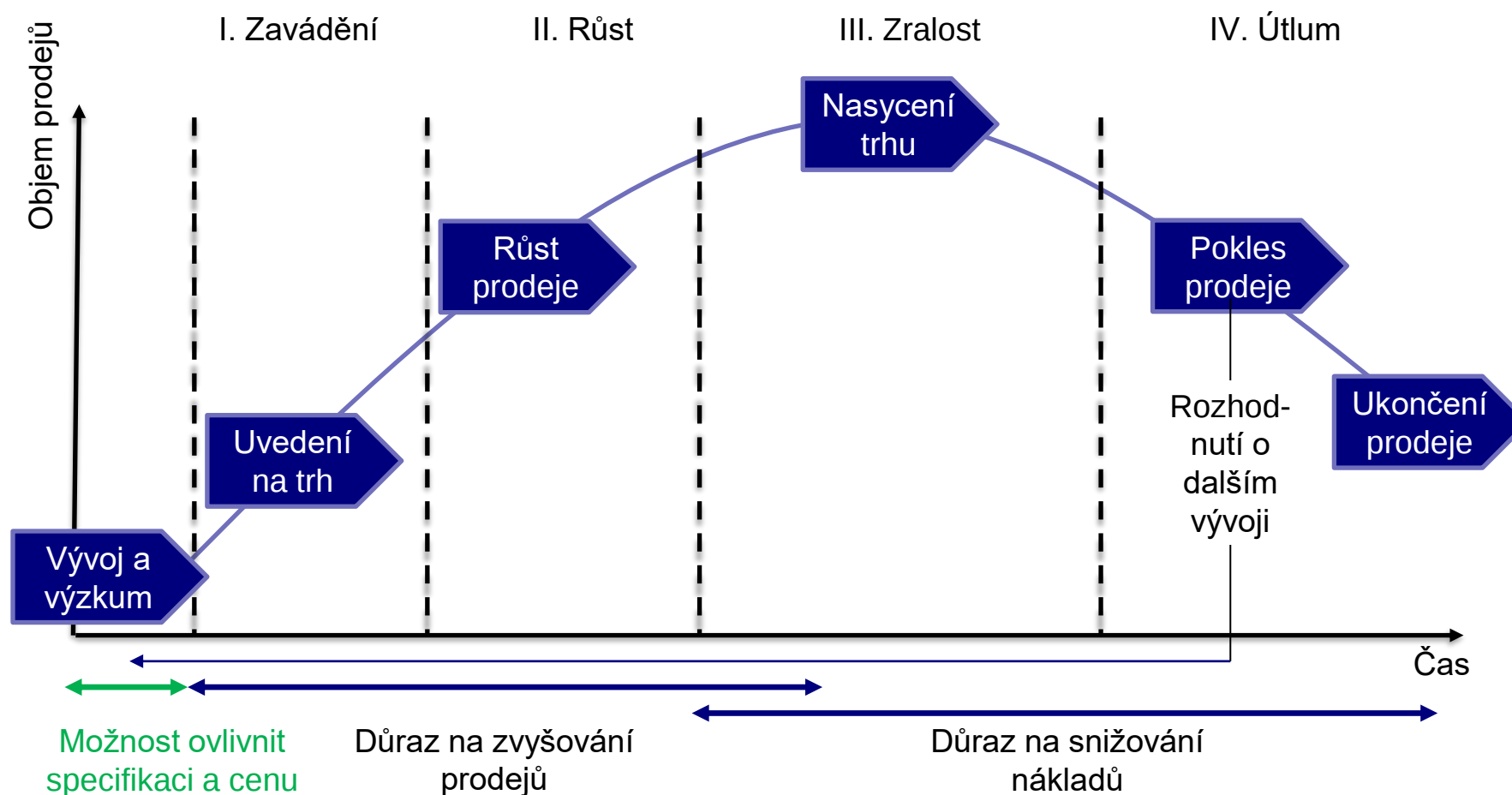


Opatření vedoucí k dosažení vyšší KVALITY

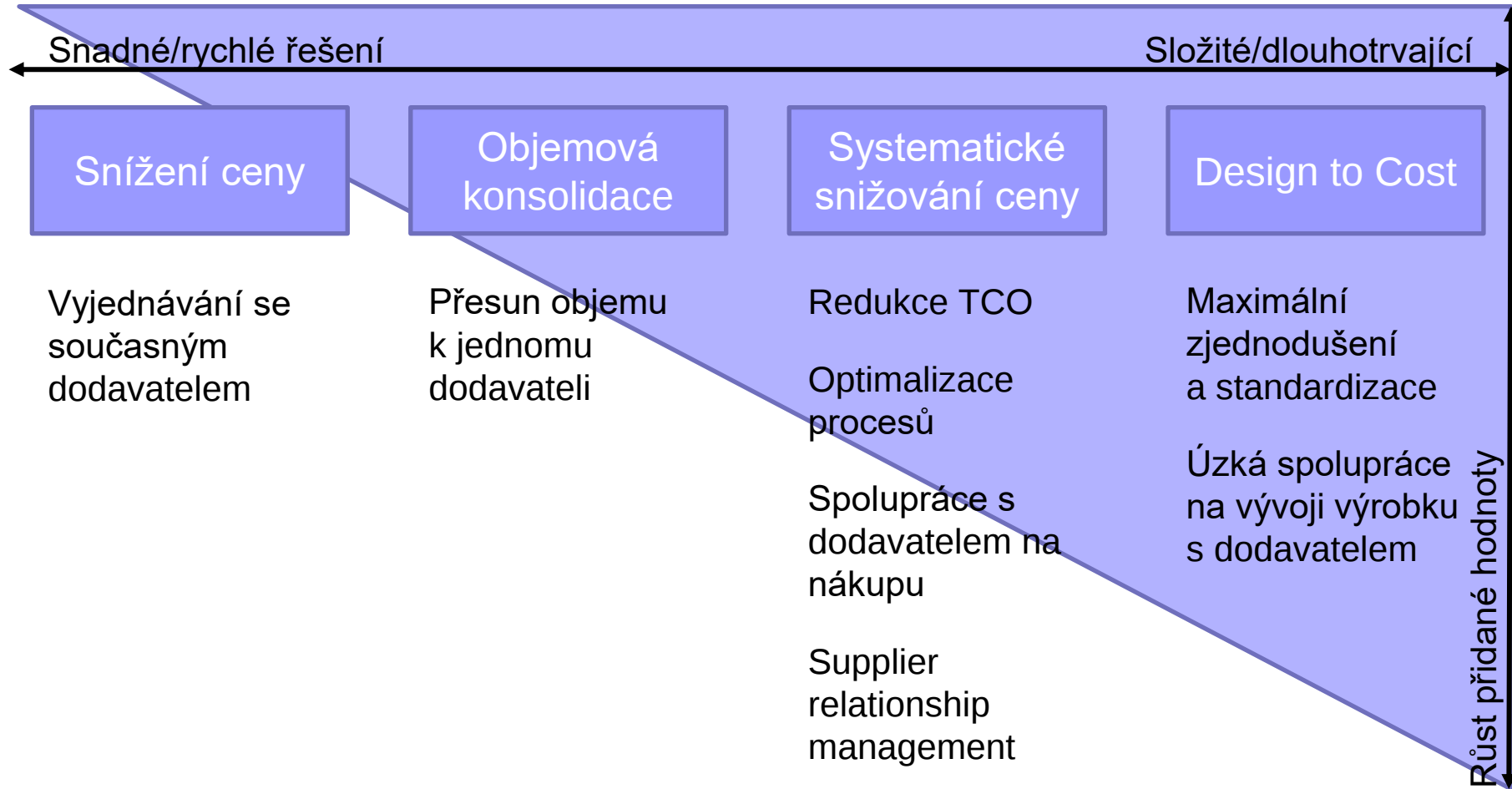
- **Zvýšení konkurence mezi dodavateli** – snížení počtu dodavatelů – KPI počet dodavatelů, zvýšení počtu dodavatelů dodávajících 80 % nákupního objemu
- **Stanovení minimálních kvalitativních požadavků** – KPI procento (ne)splněných požadavků, procento odmítnutých dodávek
- **Důvěryhodnost dodavatele** – ekonomická situace, počet let na trhu, velikost obratu, certifikace, reference...
- Procento realizovaných VŘ **dle standardizovaných postupů**
- Procento **spokojenosti** (interních) zákazníků



Fáze životního cyklu



Možnosti hledání a vytváření úspor

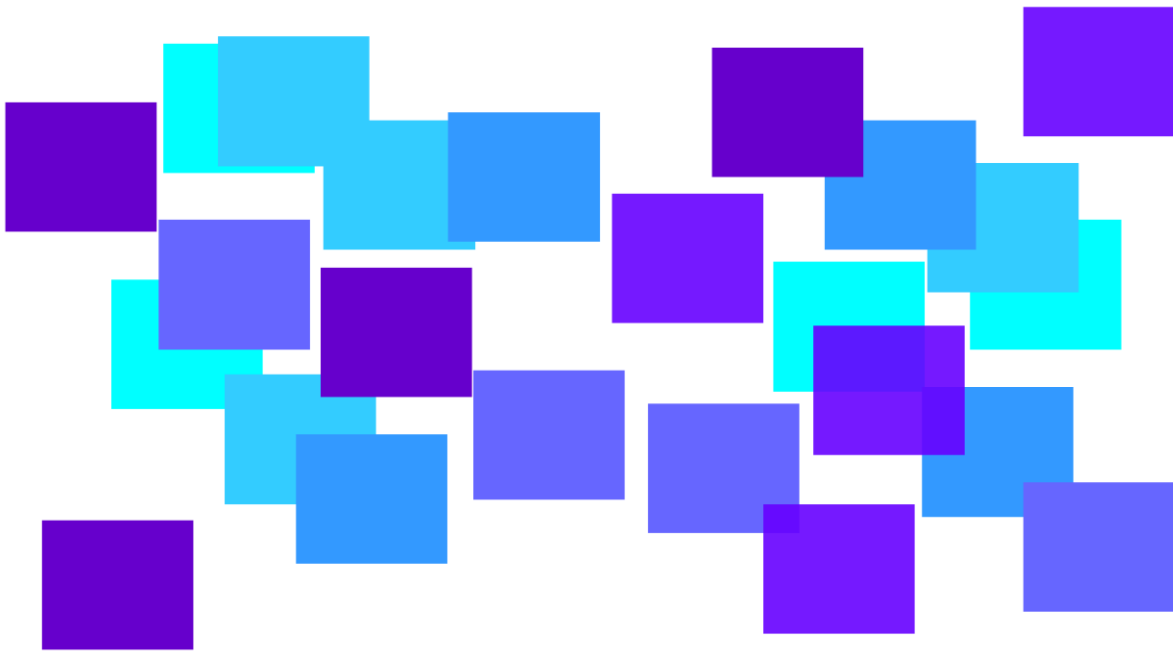


8 možností, jak rychle odhalit potenciál pro realizaci úspor

Kde hledat úspory?

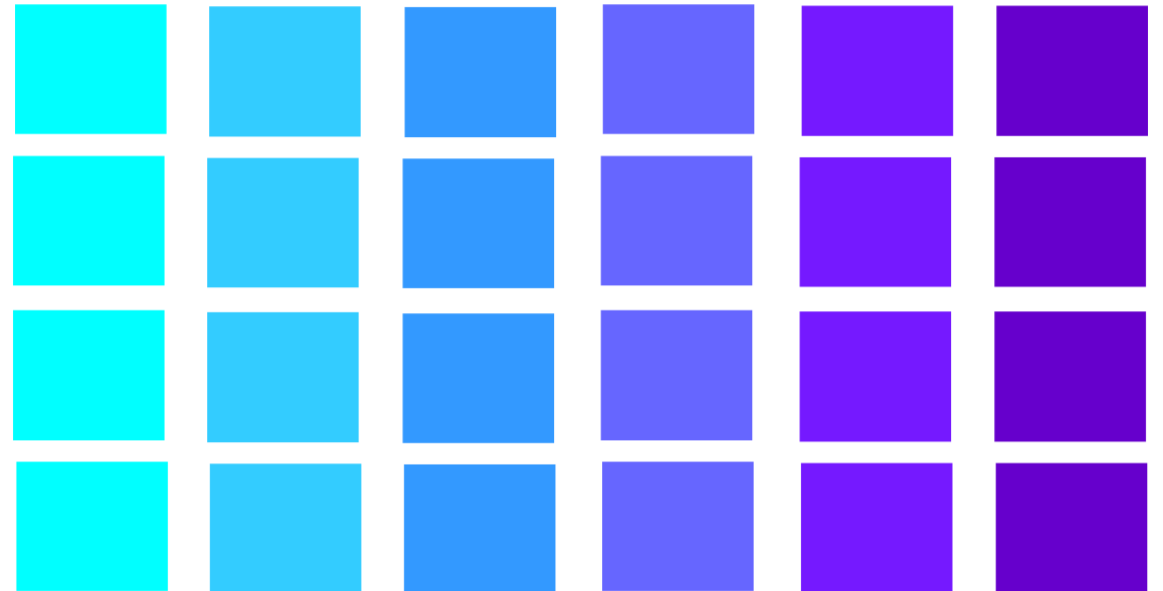
- ➔ Kategorie s podílem nad 80 % nákupního obrátu (Paretovo pravidlo)
- ➔ Kategorie, kde se dlouhou dobu neměnila cena
- ➔ Kategorie s velkou marží
- ➔ Kategorie s malou diferenciací – více dodavatelů nabízí podobné výrobky či služby
- ➔ Kategorie, kde není nutná detailní specifikace – postačuje jednoduchý popis
- ➔ Kategorie, o které se nestaral jeden konkrétní nákupčí
- ➔ Kategorie, o které se nestaral dobrý nákupčí
- ➔ Kategorie, kde můžete uplatnit vyjednávací sílu





⇒ Nepřemýšlejte o úspoře
jako o absolutní částce
(např. 2 000 000 Kč)

- ⇒ **Rozdělte ji na malé „díly“** a těmi se zabývejte
- ⇒ **Finální částku pak poskládáte jako „stavebnici z kostiček“**



Akční krok č. 1

- Podívat se na nakupovaný sortiment z pohledu osmi probíraných možností a zvážit, na kterou kategorii by bylo možné ve zbývajících dvou týdnech 30denní výzvy provést výběrové řízení (klidně i více, nemusí to být jen jedno)
- Ideálně by to měla být kategorie, které splňuje více kritérií
- Protože máte k dispozici eAukční software, zaměřte se na kategorie, kde je více dodavatelů, kteří se budou o zakázku ochotni poprat
- Vhodnost můžeme probrat v diskusní skupině

I. Úvod – chápání nákupu

II. Definice úspor

III. Možnosti hledání úspor

IV. Nákupní plán

Nákupní plán

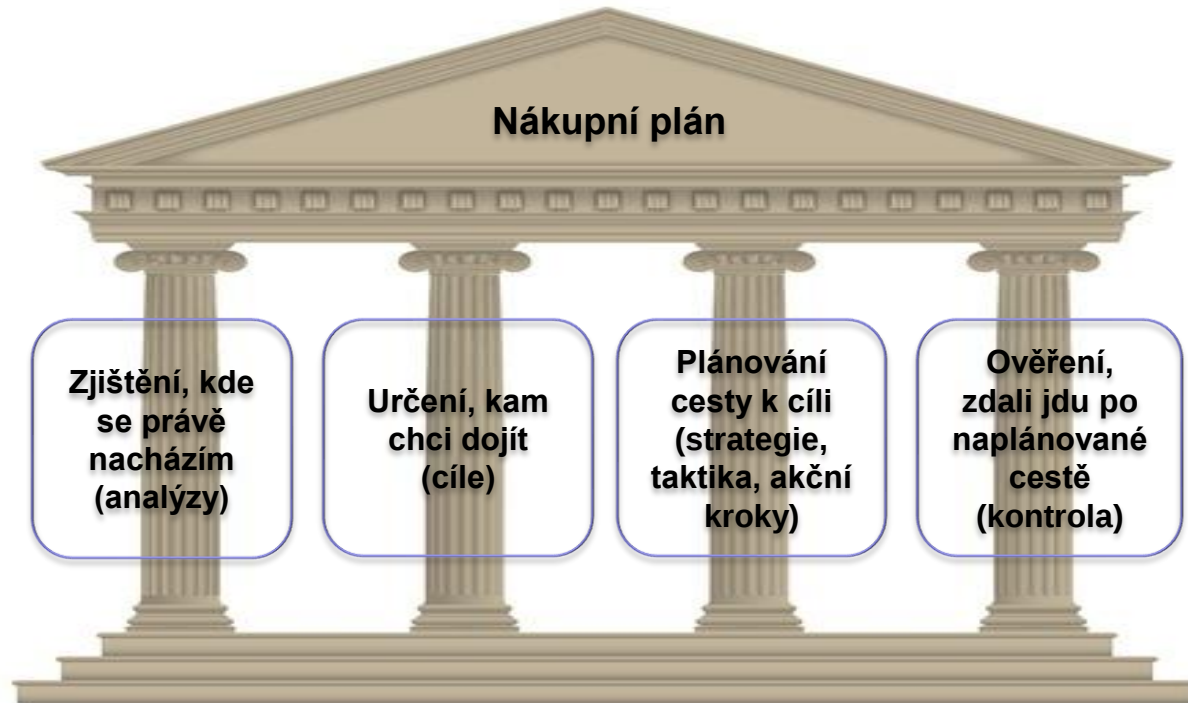


**Kolik letos
můžete ušetřit?**

**Bez dobře promyšleného postupu na tuto otázku
nebudete umět odpovědět.**

Nákupní plán

Důkazem **promyšleného** postupu a rozvržením práce je nákupní plán, který stojí na čtyřech základních **pilířích** (činnostech)



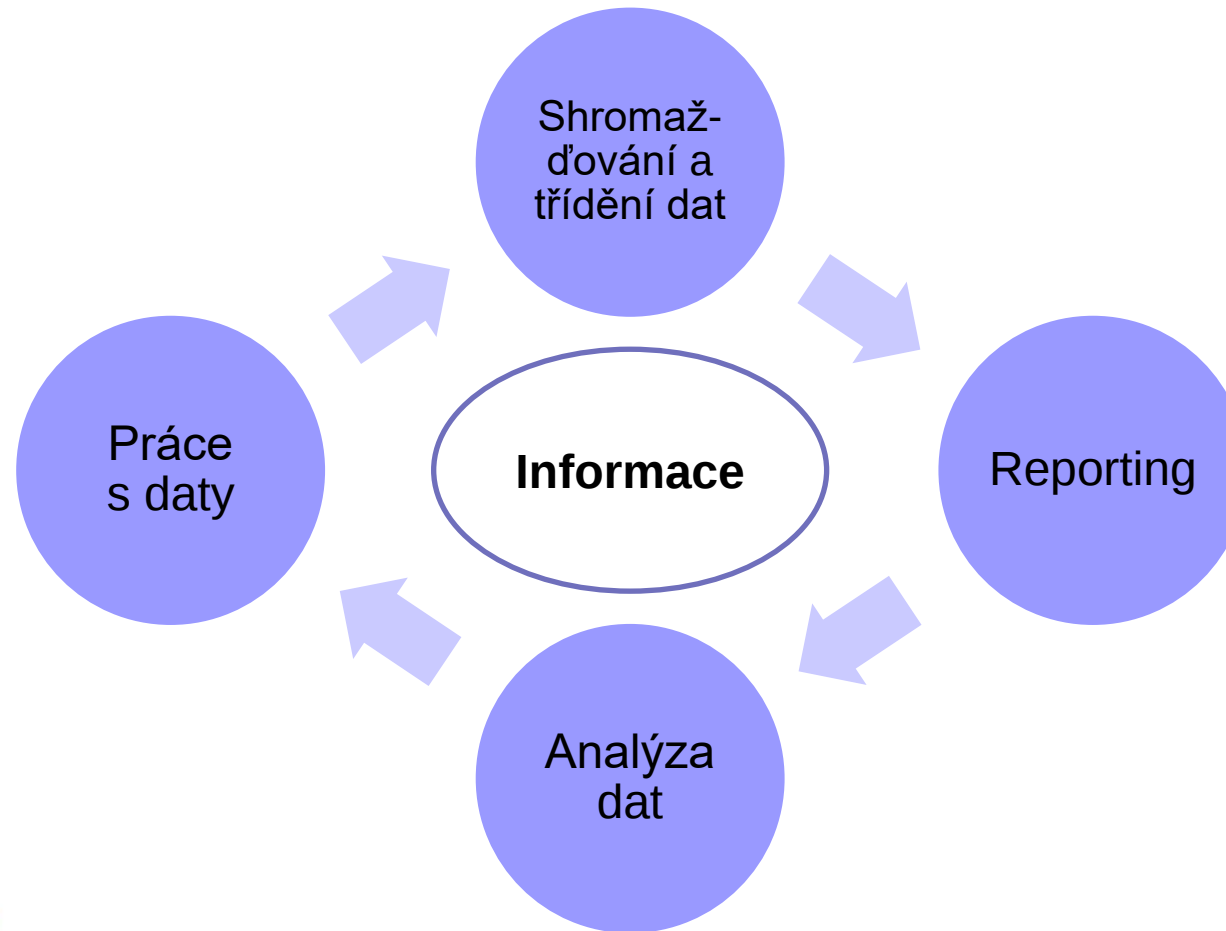
Nákupní plán

Příklad ročního nákupního plánu



1	2	3	4	5	6	7	8
Výdajová analýza	Předpokládaný nákupní obrat	Analýza trhu	Nákupní politika	Požadavky na zdroje	Použité techniky	Odhad úspor	Shrnutí

Informace – klíč pro správné rozhodování



Výdajová analýza

- Mapuje historii nákupu jednotlivých kategorií (komodit)
- Minimálně by se měla zaměřit na jednotlivé komodity a objem peněz utracených během roku

Kategorie	Subkategorie	Popis	Lokalita/divize/měsíc				Celkem

Kategorie nakupovaného zboží

- Nezbytným předpokladem realizace úspor je **účelná segmentace** (kategorizace) nakupovaného zboží a služeb
- Segment je **skupina výrobků** nebo služeb majících určité společné rysy, stejné využití či charakter spotřeby
- Segmentace nám **pomáhá zaměřit** naše úsilí na určitou skupinu, vypracovat nákupní strategii a efektivněji ji řídit
- Určitý segment, respektive kategorie, by měla mít **dostatečnou velikost a důležitost**, případně vliv na hospodaření firmy
- **Při rozdělování** nakupovaných skupin zboží mezi jednotlivé pracovníky nákupu je nutné hledat rovnováhu mezi: počtem dodavatelů, materiálu, smluv, transakcí a interních zákazníků a charakterem spotřeby. Finanční objem nákupu dané skupiny nesmí hrát nejdůležitější roli.

Kategorie nakupovaného zboží

Možnosti rozdělení – podle:

- **Klasifikace výrobků a služeb**

- SKP, info www.czso.cz, záložka Klasifikace, číselníky
- UNSPSC – The United Nations Standard Products and Services Code, www.unspsc.org
- CPV – Common Procurement Vocabulary, číselník EU www.isvz.cz/ISVZ/Ciselniky/ISVZ_klasifikace_ciselniky.aspx

- **Vlivu na ziskovost a dle dodavatelského rizika** – položky klíčové, strategické, bezproblémové či úzkoprofilové (nedostatkové)

- **Vlivu na hospodaření firmy či předmět podnikání** – dle výše vynakládaných prostředků, dělení s použitím ABC analýzy

- **Hlavního předmětu činnosti** – přímé materiály, nepřímé materiály => pro výrobu, pro obchodní činnost

Kategorie nakupovaného zboží

- The United Nations Standard Products and Services Code (UNSPSC) – použití eCommerce
- Čtyřúrovňová hierarchie čísel, osm čísel
- Příklad

Code	Example	Description
Segment	44 000000	Office Equipment, Accessories and Supplies
Family	44 12 0000	Office supplies
Class	4412 19 00	Ink and lead refills
Commodity	441219 03	Pen refills

Výdajová analýza – co to je?

- Výdajová analýza (spend analysis)
 - je proces shromažďování, čištění, třídění a analyzování údajů o výdajích společnosti
 - detailní přehled nakupovaného sortimentu zboží a služeb za určité období
- Použité informace (pokud existují)
 - Datum transakce
 - Číslo zboží
 - Popis kategorie
 - Jednotka
 - Kategorie
 - Dodavatel
 - Cena za jednotku
 - Cena celkem

Výdajová analýza – proč ji dělat?

- Cílem je získat přehled a odpovědět na otázky

- ☐ Co jsme nakoupili?
- ☐ Kolik jsme toho nakoupili?
- ☐ Kdy jsme to nakoupili?
- ☐ Od koho jsme to nakoupili?
- ☐ Za kolik jsme to nakoupili?

- Je to nezbytný předpoklad k

- ☐ efektivní kontrole a řízení výdajů
- ☐ řízení kategorií nakup. zboží a služeb
- ☐ strategickému sourcingu

Výdajová analýza – důvody realizace



Výdajová analýza – co sledovat

Výdaje v čase	Výdaje za kategorii a čas	Výdaje za dodavatele a čas	Výdaje za položku a čas
Celkové výdaje	Celkové výdaje za kategorii/e	Celkové výdaje za dodavatele	Celkové výdaje za položku/y
Celkové výdaje za kategorii/e	Výdaje za kategorii/e a dodavatele	Výdaje za kategorii/e a dodavatele	Výdaje za položku/y a dodavatele
Celkové výdaje za dodavatele	Výdaje za kategorii a položku/y	Výdaje za položku/y dodavatele	Příjmy a výdaje za položku/y
Celkové výdaje za položku/y			
Výdaje za položku/y a dodavatele			
Příjmy a výdaje za položku/y			

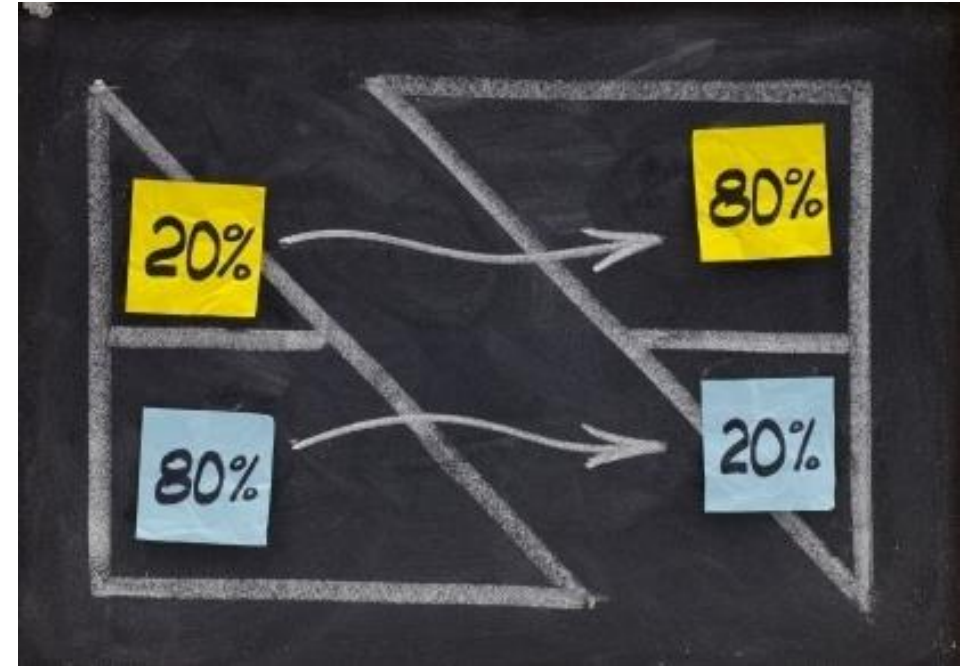
Paretovo pravidlo 80/20

- Metoda, která vám pomůže **zaměřit pozornost na podstatné a dosáhnout nejlepších výsledků s co nejmenším úsilím**
- Matematicky vypočítáte, na co přesně zaměřit pozornost
- Paretův princip převeden do podmínek nákupu
 - 80 % objemu nákupu realizujete u 20 % dodavatelů
 - 80 % skladové plochy zabere 20 % položek
 - 80 % výsledků vychází z 20 % úsilí – zaměřte pozornost na klíčové/strategické dodavatele
- <http://www.benefico.cz/paretovo-pravidlo-a-abc-analyza/>

Využití Paretova pravidla

Určete si klíčové

- Kategorie
- Dodavatele
- Položky
- Zásoby
- ... a těm věnujte pozornost
- Pokud je potřeba podrobnější členění, použijte ABC analýzu



Akční krok č. 2

- Druhým akčním krokem je provést analýzu zvolené kategorie a vybrat zcela konkrétní položky, na které budete dělat VŘ
- V ideálním případě vyberte položky s malou diferenciací (bez nutnosti vytvářet detailní složitou specifikaci s pomocí interních zákazníků)
- Položky, které je schopno dodat více dodavatelů, kteří si vzájemně konkurují

1	2	3	4	5	6	7	8
Výdajová analýza	Předpokládaný nákupní obrat	Analýza trhu	Nákupní politika	Požadavky na zdroje	Použité techniky	Odhad úspor	Shrnutí

Předpokládaný nákupní obrat

- Předpokládaný nákupní obrat je další důležitá informace – stanovit pro každou skupinu zboží či služeb
- Čerpá informace z různých zdrojů: z historie, rozpočtu, obchodního či výrobního plánu, rozhovoru s inter. zákazníky
- Důležité otázky:
 - Jak se změnil výrobní/obchodní plán (případně rozpočet) oproti loňskému roku?
 - Co nového budeme nakupovat a v jaké výši?
 - V jaké výši budeme nakupovat výrobky či služby, které již byly v minulosti nakupovány?
 - Objevily se nějaké nové legislativní úpravy týkající se nakupovaného sortimentu či služeb?

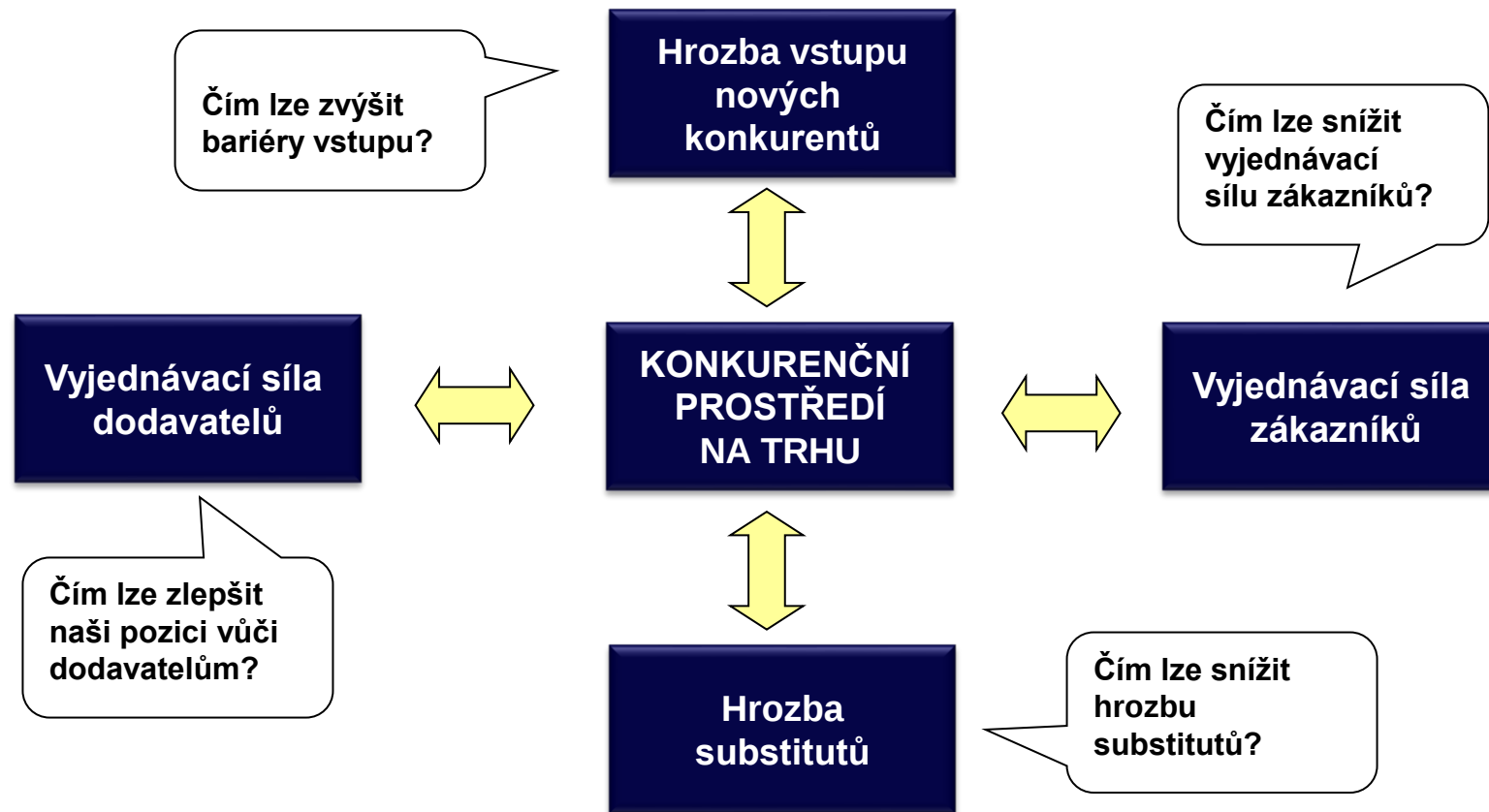
Akční krok č. 3

- Akční krok číslo tři spočívá v určení předpokládaného množství, které budete předmětem soutěže

1	2	3	4	5	6	7	8
Výdajová analýza	Předpokládaný nákupní obrat	Analýza trhu	Nákupní politika	Požadavky na zdroje	Použité techniky	Odhad úspor	Shrnutí

Porterův model pěti konkurenčních sil

Smyslem je **pochopit síly**, které trh ovlivňují, a identifikovat ty, jenž mají pro firmu největší význam



Porterův model pěti konkurenčních sil

- **Faktory ovlivňující soupeření na daném trhu mezi konkurenty:**

růst odvětví, diferenciací produktu, věrnost značky, náklady na změnu, koncentrace firem, rozmanitost konkurentů, podíl jedn. firem na trhu, výstupní bariéry

- **Faktory ovlivňující vyjednávací sílu dodavatelů:**

rozdílnost vstupů, stupeň diferenciací, náklady dodavatelů na změnu, počet dodavatelů, přítomnost náhradních vstupů, důležitost zakázky a její vliv

- **Faktory ovlivňující vstup nových konkurentů na trh – bariéry vstupu:**

hodnota značky, náklady na změnu či skryté náklady, náročnost získání zákazníků, loajalita zákazníků, celkové náklady, ziskovost odvětví

- **Faktory ovlivňující vstup nových substitučních výrobků na trh:**

ochota kupujícího akceptovat substitut a jejich počet na trhu, věrnost značky, náklady na změnu, kapitálová náročnost, poměr ceny a výkonu náhradního produktu, vládní politika, očekávaná odvetná opatření

- **Faktory ovlivňující vyjednávací sílu zákazníků:**

počet kupujících a prodávajících, nákupní objem, náklady kupujícího na změnu, dostupnost substitutu, informace, schopnost zákazníků kupujícího vyvolat tlak na cenu, věrnost značky, vliv kvality na výstup

Porterův model pěti konkurenčních sil

- **Jaká je intenzita soupeření na daném trhu mezi konkurenty?**

Jak velká je nabídka a poptávka (malá/velká)? Je něčím omezená? Jak se chovají konkurenti (agresivně, domluví se)?
Reguluje stát konkurenční chování?

- **Jaká je vyjednávací síla dodavatelů?**

Kolik jich je a kdo to je? Jaká je jejich vyjednávací síla? Jsou jejich kapacity vytížené? Můžete snadno vyměnit současného dodavatele?

- **Jaké jsou bariéry vstupu nových konkurentů na trh?**

Malé/velké? Získají snadno nové trhy/klienty? Jaká je reakce zavedených hráčů?

- **Vznikají substituční/náhradní výrobky?**

Jaké jsou výhody substitutů: cena, kvalita, dostupnost? Jak trh přijímají substituty? Jaké budou náklady, výhody, rizika přechodu k náhradním výrobkům?

- **Jaká je vyjednávací síla zákazníků?**

Jaký je jejich počet a kdo to je? Jsou schopni prosadit své požadavky? Jak důležitá je pro ně cena výrobků a služeb při rozhodování? Jak snadno mohou přejít ke konkurenci? Jaké jsou znalosti zákazníků o cenách, kvalitě a celkové nabídce?

Důležité otázky

Analýza trhu

- velikost trhu
- atraktivita trhu
- ziskovost trhu
- míra růstu trhu
- vývoj a predikce poptávky
- velikost poptávky
- tržní trendy

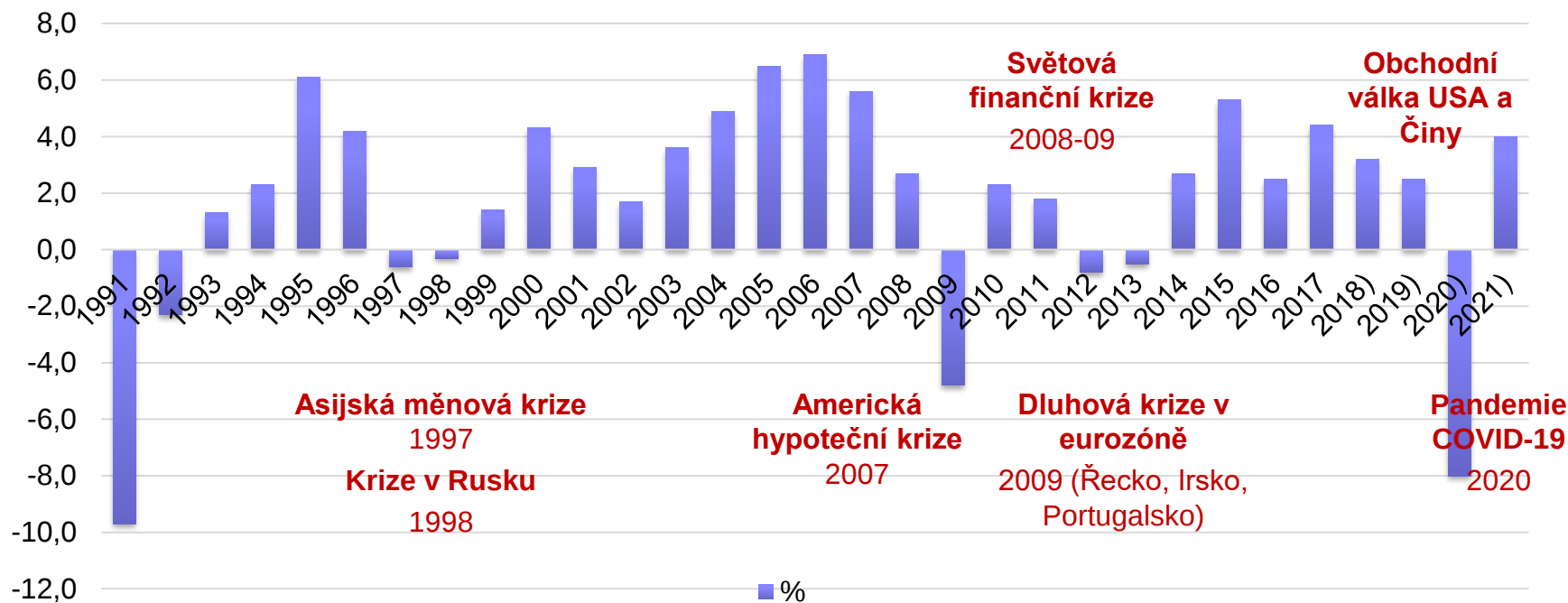
Otázky

- Jaká je velikost trhu?
- Kdo jsou největší hráči na trhu a jaký je jejich tržní podíl?
- Jaký mají vliv na naši firmu?
- Jaká je intenzita soupeření mezi konkurenty?
- Jaké jsou silné a slabé stránky lídrů?
- Jaká je jejich finanční situace?
- Jak jsou spokojeni s vlastní tržní pozicí?
- Jak jsou jednotlivé firmy na trhu vnímány?
- Jak se jednotlivé firmy na trhu chovají?
- Jaký vliv má změna tržních trendů na chování firem?
- Jakou konkurenční nabídku mohou dostat?
- Jaké ceny od dodavatelů dostává naše konkurence?
- Jaké jsou budoucí trendy poptávky?
- Co se píše o trhu v odborném tisku?
- Vstoupil na trh nějaký nový dodavatel?
- Ovlivňují trh / intenzitu soupeření nějaké regulace?
- Jsou dostupné substituční výrobky či služby?
- Objevil se na trhu nějaký nový výrobek či služba?
- Objevila se nějaká technologická změna ovlivňující trh?
- Jaká je na trhu běžná obchodní politika?
- Je trh ziskový? Jaké marže mají prodejci?

Analýza trhu

Ekonomický cyklus

Vývoj HDP v ČR ve stálých cenách



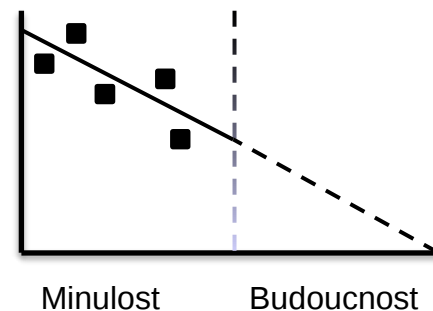
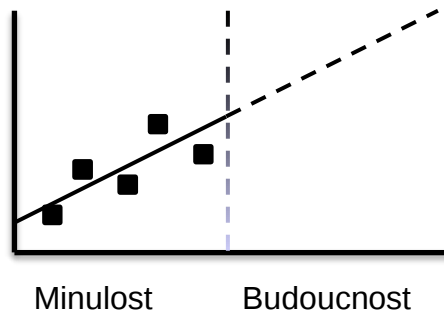
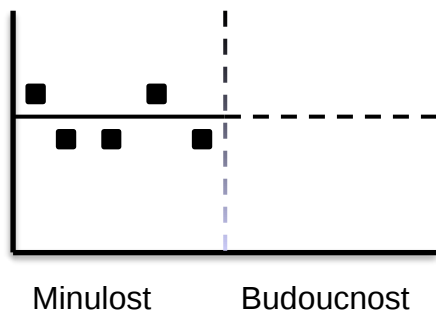
Zdroje: ČSÚ, ČNB; Poznámka:) předběžné údaje;

<https://www.czso.cz/csu/czso/ceska-republika-od-roku-1989-v-cislech-2017-8jcopi31rm>

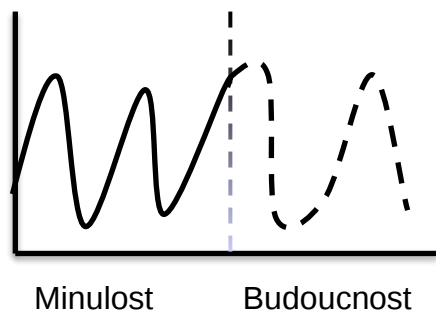
Část Makroekonomika, Graf | Vývoj hrubého domácího produktu v ČR (ve stálých cenách)

Analýza trhu

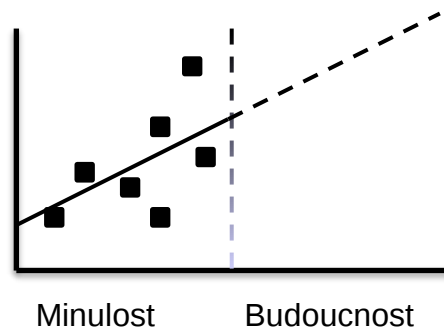
Trendy



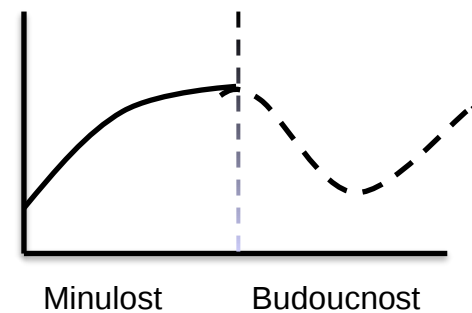
Sezonnost



Náhodné výkyvy



Ekonomický cyklus



Akční krok č. 4

- Provést analýzu trhu pro vybranou kategorii, respektive položky
- Vytvořit si seznam potenciálních dodavatelů, které pozvete do výběrového řízení
- Pokud některé dodavatele osobně neznáte, doporučuji vám provést jejich návštěvu v sídle společností
- Cílem je seznámit se s potenciálním dodavatelem a zvážit, zdali se jedná o vhodného obchodního partnera
- Pokud ano, informujte ho o chystaném VŘ a zjistěte jeho zájem

1	2	3	4	5	6	7	8
Výdajová analýza	Předpokládaný nákupní obrat	Analýza trhu	Nákupní politika	Požadavky na zdroje	Použité techniky	Odhad úspor	Shrnutí

Nákupní politika – vaše chování na trhu

- Postup nákupu v jednotlivých důležitých komoditách
 - Podpis nové smlouvy či využití stávající smlouvy a prodloužení její platnosti dodatkem
 - Vystavení jednorázové objednávky, otevřené či hromadné objednávky
 - Využití stávajících či nutnost nalezení nových dodavatelů
 - Způsob objednávání – objednávky dle aktuální potřeby nebo nákup na sklad
- Kdo vystavuje objednávku – nákupčí či interní zákazník
- Způsob kvalifikace a hodnocení dodavatelů
- Vytvoření databáze preferovaných dodavatelů
- Standardní nákupní podmínky a vzory smluv
- Způsob rozvoje vztahu s dodavateli a zajištění dodávek viz čtyři základní nákupní strategie nákupu a sourcingové strategie
- Četnost jednání s dodavateli – pravidelná setkání, omezený počet schůzek

Akční krok č. 5

- S ohledem na nakupovanou kategorii zvažte vaši nákupní politiku a konkrétní způsob realizace nákupu a objednávání
- Pokud budete chtít s dodavatelem podepsat novou smlouvu, připravte si ji
- Akceptaci vzoru smlouvy můžete použít jako jednu z podmínek ve VŘ
- Neměla by to být podmínka, která některé dodavatele od účasti odradí
- Tato podmínka vám posléze může ušetřit čas

1	2	3	4	5	6	7	8
Výdajová analýza	Předpokládaný nákupní obrat	Analýza trhu	Nákupní politika	Požadavky na zdroje	Použité techniky	Odhad úspor	Shrnutí

Požadavky na zdroje

- Specifikace konkrétních lidí, kteří zodpovídají za nákup jednotlivých komodit, včetně osob, které se na nákupu nějak podílí
- ... plus další požadavky nutné k zajištění chodu nákupu – finance (mzdy, speciální odměny, náklady na služební cesty), prostory, vybavení (software, automobil)...
- U osob zodpovídajících za nákup jednotlivých komodit uveďte % odhad času, který jednotlivým skupinám věnují (v součtu 100 %)
- To pomáhá k optimálnímu rozdělení práce

1	2	3	4	5	6	7	8
Výdajová analýza	Předpokládaný nákupní obrat	Analýza trhu	Nákupní politika	Požadavky na zdroje	Použité techniky	Odhad úspor	Shrnutí

Použité techniky

- Tato část popisuje techniky (metody) použité k dosažení úspor

**Výběrová
řízení**

Vyjednávání

**Kompetitivní
vyjednávání**

Standardizace

Sdílení úspor

Základní předpoklady úspěchu

- Spolupracujte s interním zákazníkem, a to především u složitých VŘ
- Zajistěte srovnatelnost v těchto parametrech:
 - porovnáváním množství
 - měrných jednotkách
 - kvalitativních parametrech
 - ceně – s či bez DPH, se slevou či bez, včetně dopravy či bez

Základní předpoklady úspěchu

Požadavky na vlastní dodávané produkty/službu

- ➔ specifikace produktu/služby
- ➔ dodávané množství, termín dodání
- ➔ požadavky na obaly, způsob přepravy a skladování
- ➔ zabezpečení jakosti
- ➔ požadavky na identifikaci a sledovatelnost dodávek
- ➔ požadavky na systém managementu jakosti, certifikáty, BOZP
- ➔ požadavky na způsobilost procesů dodavatelů
- ➔ druhy přijímacích plánů
- ➔ stanovené postupy měření a testování produktů
- ➔ způsoby a četnost komunikace
- ➔ požadavky na další služby a činnosti spojené s dodávkami

Základní předpoklady úspěchu

Požadavky na prokázání kvalifikace

- ➔ profesní předpoklady – výpis z OR, doklady o oprávnění k podnikání, doklad osvědčující odbornou způsobilost...
- ➔ technické předpoklady – seznam významných dodávek, osvědčení vydané jinou osobou (reference), seznam techniků, provedení kontroly výrobních kapacit, vzorky nebo fotografie, osvědčení o vzdělání...
- ➔ ekonomické a finanční kvalifikační předpoklady – obrat dosažený s ohledem na předmět VŘ za poslední tři roky, minimální výše obratu a kladný hospodářský výsledek (www.justice.cz a sbírka listin)

Činnosti vedoucí k dosažení úspor

Akční kroky

- Plán realizace VŘ s využitím **silového vyjednávání**
 - Nástroj silového vyjednávání je **eAukce/ePoptávka** => rychlé úspory
- Vytváření **strategického partnerství**
- **Strategic sourcing**



Činnosti vedoucí k dosažení úspor

Kde hledat úspory?

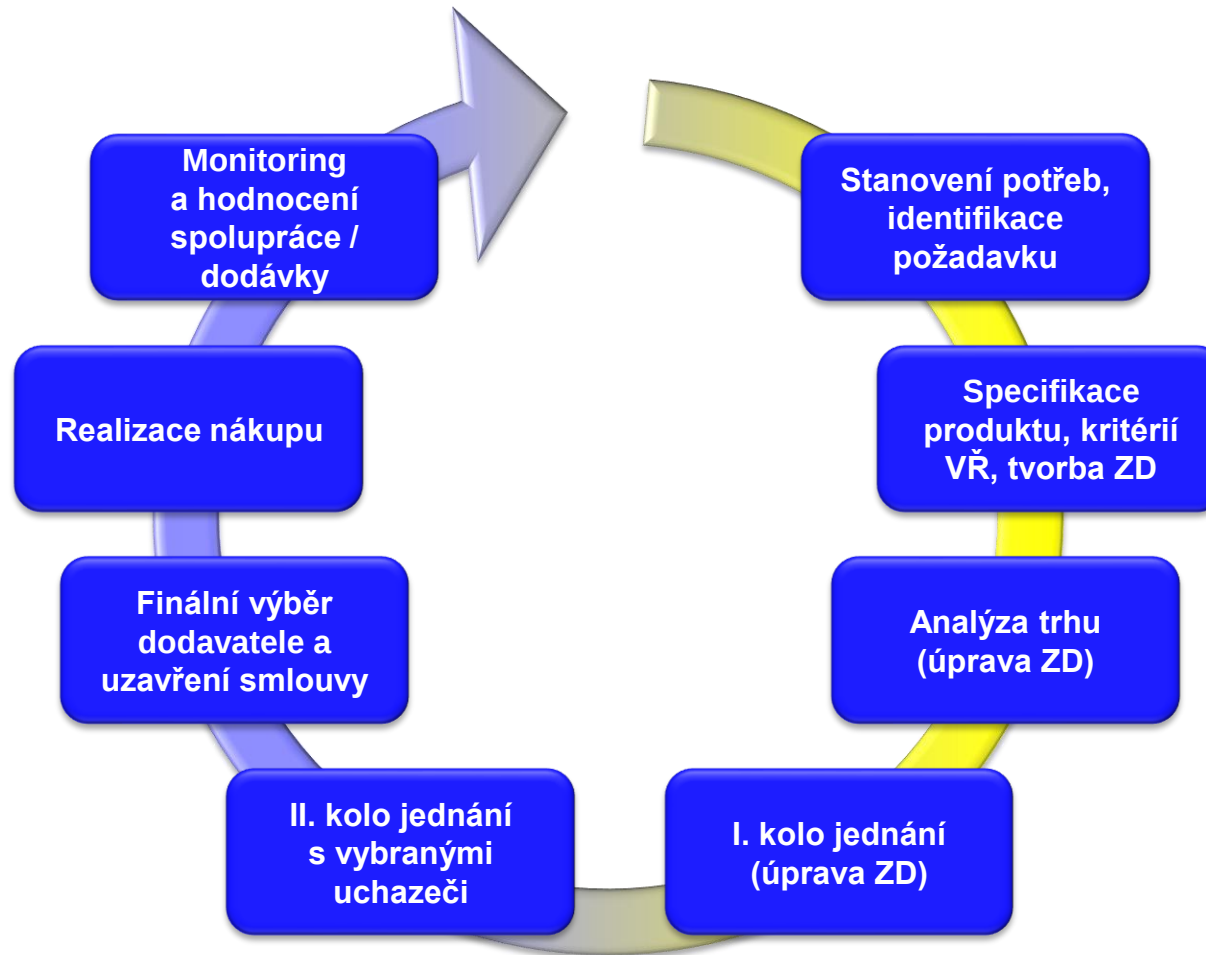
- ➔ Kategorie s podílem nad 80 % nákupního obrátu (Paretovo pravidlo)
- ➔ Kategorie, kde se dlouhou dobu neměnila cena
- ➔ Kategorie s velkou marží
- ➔ Kategorie s malou diferenciací – více dodavatelů nabízí podobné výrobky či služby
- ➔ Kategorie, kde není nutná detailní specifikace – postačuje jednoduchý popis
- ➔ Kategorie, o které se nestaral jeden konkrétní nákupčí
- ➔ Kategorie, o které se nestaral dobrý nákupčí
- ➔ Kategorie, kde můžete uplatnit vyjednávací sílu



Výběr správné techniky



Výběrová řízení



**Stanovení
potřeb,
identifikace
požadavku**

- získat co nejpřesnější zadání od IZ
- zjistit předpokládanou potřebu
- zjistit výši rozpočtu
- získat expertní odhad spotřeby např. na jeden rok

**Specifikace
produktu,
kritérií VŘ,
tvorba ZD**

- provést detailní analýzu spotřeby jednotlivých typů, rozměrů, velikostí... za období jednoho roku; analýza dodavatelů a cen za období jednoho roku; analýzu vývoje spotřeby např. za poslední tři roky
- zpracovat zadávací dokumentaci VŘ, uvést zcela jasné požadavky na typy, rozměry, velikosti, měrné jednotky, předpokládaný objem nákupu, rozsah spolupráce, délku kontraktu, dále požadavky na obchodní podmínky - splatnost, termín dodání, poskytnutou záruku, způsob balení a dopravy, zpětný odběr nebo likvidaci...; zpracovat vzor smlouvy

Analýza trhu

- zjistit, jaké je situace na trhu a jeho předpokládaný vývoj, jaké firmy na něm působí a jaká je jejich pozice, jaké mají možnosti a jaký je jejich potenciál, jaké jsou zákonitosti trhu, jaké jsou běžné obchodní podmínky
- vytvořit seznam potencionálních dodavatelů, zjistit jejich obrat a ověřit si reference
- ověřit si cen na internetu
- případně provést úpravu zadávací dokumentace včetně návrhu smlouvy

I. kolo jednání

- oslovit „velké hráče“ s cílem ohodnotit naše a jejich možnosti – získat první nabídky
- jednání s vybranými uchazeči – cíl získat informace a ceny, požádat o smlouvu, seznámit se s dodavateli, poznat lidi a zázemí firmy (realizovat audit či sebehodnocení).
- vytvořit seznam kvalifikovaných dodavatelů pro druhé kolo jednání
- případně provést úpravu zadávací dokumentace včetně návrhu smlouvy

**II. kolo
jednání s
vybranými
dodavateli**

- provést II. kolo jednání s vybranými dodavateli
- je-li vhodné a možné provést VŘ formou eAukce
- součástí zadávací dokumentace může být vzor smlouvy

**Finální
výběr
dodavatele
a uzavření
smlouvy**

provést finální výběr dodavatele, projednat smluvní podmínky kontraktu a podepsat smlouvu

Realizace nákupu

realizace nákupu, realizace zakázky, objednávání formou dílčích objednávek...

Hodnocení dodávky/ek, hodnocení dodavatele

- průběžné hodnocení dodávek, okamžité jednání v případě výskytu nějakých problémů
- cca po půl roce jednání – zhodnotit spolupráci, naplánovat si zdvořilostní jednání
- v dostatečném časovém předstihu před vypršením kontraktu naplánovat jednání o prodloužení nebo vypsání nového VŘ
- hodnocení dodavatele

Výběrová řízení – Ganttův diagram

- časový harmonogram činnosti
- plán jednotlivých kroků a jejich časové náročnosti

Fáze číslo	Činnost	Zodpovídá	Spolupracuje	Zahájení	leden			únor				
				Ukončení	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9
1	Stanovení potřeb, identifikace požadavku	VN	NM, VA	10. 1. / 11. 1.								
2	Specifikace produktu a kritérií, tvorba zadávací dokumentace	NM	VN	14. 1. / 15. 1.								
3	Analýza trhu: zákonitosti komodity, potenciál. dodav, jejich pozice a síly, analýza cen	NM	VN	16. 1. / 18. 1.								
4	Oslovení dod. a I. kolo jednání, případné upřesnění cíle a zadávací dokumentace	NM	VN	21. 1. / 25. 1.								
5	II. kolo jednání s vybranými dodavateli formou e-aukce	NM	VN	28. 1. / 31.1.								
6	Finální výběr dodavatele a uzavření smlouvy	NM	VN, PR	1. 2. / 20. 2.								
7	Realizace nákupu (první dílčí dodávka)	ON	VA	21. 2. / 26. 2.								
8	Hodnocení dodávek a dodavatele	NM	ON, VA	od 27. 2.								

Vyjednávání

PŘÍPRAVA

CÍL

Čeho chceme dosáhnout

PROTISTRANA

Záměry protistrany

FAKTA, STRATEGIE

Jak dosáhnout cíle

PROCES

Jaká bude organizace

ATMOSFÉRA

Jaké klima vytvoříme

REALIZACE

PRVNÍ KONTAKT / DOJEM

ÚVOD – NEZÁVAZNÁ KONVERZACE

NABÍDKA – HLEDÁNÍ SHODY

ŘEŠENÍ / DOHODA

UKONČENÍ

VYHODNOCENÍ a IMPLEMENTACE

VYHODNOCENÍ

Co jsme se naučili

IMPLEMENTACE DOHODY

Jak realizujeme
domluvené

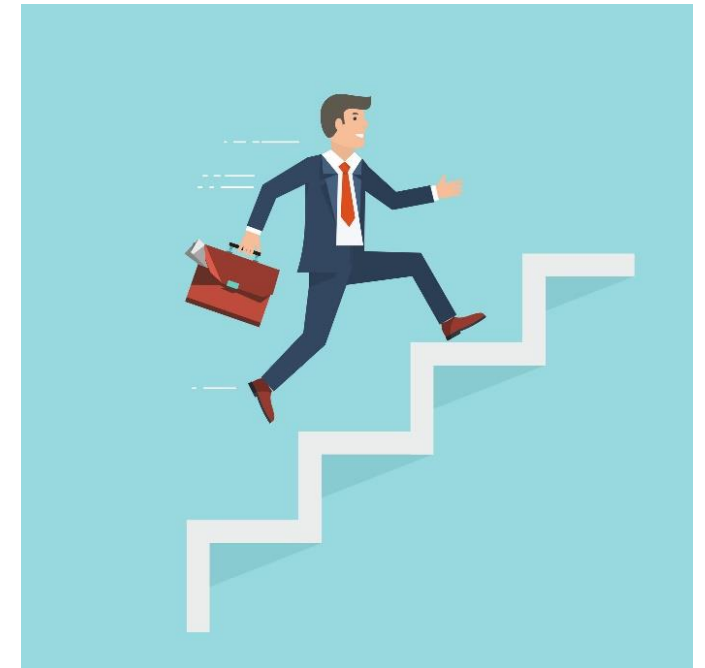
PRŮBĚŽNÁ KONTROLA PLNĚNÍ

Jak je dohoda plněna

Říká se, že kvalitní PŘÍPRAVA představuje 80 % úspěchu.

Vyjednávání – předpoklady úspěšného vyjednávání

- Dobře se připravit
- Zvolit správnou strategii a taktiku
- Klást správné otázky a umět naslouchat
- Vytvářet pádné argumenty a reagovat na námitky



Vyjednávání – příprava

„Vědět všechno“

- Hlavní strategickou zbraní je **být** dobře **přípraven**
- Základní znalosti (liší se případ od případu):
 - ❑ **Produkt** a jeho využití – množství, termíny, dávkování balení, místo dodání
 - ❑ Alternativní **možnost** – **BATNA**
 - ❑ Zákonitosti **trhu**, **firmy** na něm působící a jejich tržní podíl, stav na trhu, cenová relace na trhu, vlastní atraktivita
 - ❑ Historie **spolupráce** s dodavatelem
 - ❑ Vlastní **finanční** možnosti – cash flow, kolik jste maximálně ochotni zaplatit
 - ❑ Protistrana – **s kým** budu jednat, firma jako taková



Vyjednávání – příprava

Strategie vyjednávání – Jak mám dosáhnout svého cíle?

- Je to cesta k dosažení plánovaného cíle
- Volba strategie **ZAHRNUJE KLÍČOVÉ OBLASTI:**
 - **JAKÉ MÁM ALTERNATIVY** – jaká je moje BATNA; co dělat, když se nedohodnu
 - **JAKÉ ÚSTUPKY MOHU UDĚLAT A BUDU POŽADOVAT** – jaké ústupky si mohu dovolit, za jaké ústupky je vyměním
 - **JAK BUDU POSTUPOVAT** – zvolení strategie, taktik, proces, atmosféra
 - **JAKÉ ARGUMENTY A POMOCNÉ TAKTIKY POUŽIJÍ** – vypracování seznamu

B A T N A

- Best Alternative To a Negotiated Agreement
- Nejlepší alternativa pro případ, že se nepodaří dospět k dohodě
- Vnímáme ji jako skrytý trumf nebo skrytý plán pro případ, kdyby se vyjednávání začalo vyvíjet ne podle našich představ
- Co vám BATNA umožní?
 - Širší manipulační prostor
 - Nízká šance protivníka nás překvapit
 - Omezení unáhlených rozhodnutí
 - Možnost dostat druhou stranu pod tlak
 - Silná pozice pro potřeby manipulativních technik
- ...

Vyjednávání – příklad strategie

Vyjednávání o ceně – strategie Vytvořte řadu „ano“

- strategie využívá sled po sobě jdoucích „ano“
- vytváří se atmosféra souhlasu a pokud partner stále říká „ano“, tak na konci sotva řekne „ne“
- vhodné k zakončení jednání
- když partner řekne „ne“, tak se zeptejte: „Jak by to bylo z vašeho pohledu?“ Tím vyřešíte námitku a pokračujete dál

Příklady otázek

- Souhlasíte, že jsme pro vás dobrá reference?
- Je pro vás důležité zvýšení obratu?
- Neříkal jste před chvílí, že...?
- Myslíte si, že...?

☐	ANO
☐	ANO
☐	ANO

Vyjednávání – příklady pomocných taktik

Pomocná taktika	Výhody	Připomínky
Kladení otevřených otázek	Získáte dodatečné detaily týkající se záměrů prodejce	Dejte pozor na otázky „proč“. Nepoužívejte provokativní tón řeči
Kladení uzavřených otázek	Když chcete potvrdit shodný bod	Nepoužívejte během vyjednávání, záporná odpověď jej může zablokovat
Zopakování určitých tvrzení	Přesvědčíte se, že jste dobře rozuměli	Nepřehánějte použití
Získání souhlasu třetí osoby (nadřízeného)	Oddálení rozhodnutí	Třetí osoba může znehodnotit uzavřenou dohodu
Mlčení	Prodejce se cítí vyzván k odpovědi na otázku či objasnění řečeného	Nepřehánějte použití – mohli byste prodejce zneklidnit

Vyjednávání – vytváření argumentace

- argumentace je podstatou vyjednávání, dáváme jí najevo svoje znalosti, klíčové jsou informace, které máme
- je to soubor návrhů a jejich zdůvodnění
 - seznam argumentů – obsahuje relevantní fakta a názory
 - předvídání námitek a způsob obrany – posílí vyjednávací schopnosti
 - výběr nejlepších argumentů – není rozumné použít všechny argumentu na začátku
 - načasování použití – začít silným, poté použít ne tak zásadní, zakončit velmi přesvědčivým

Vyjednávání – příklady argumentace

Argumenty nákupčího	Námitka prodejce	Reakce nákupčího
Jsme firmou s velmi dobrou pověstí.	Všichni naši zákazníci mají dobrou pověst.	To je dobrý důvod k navázání spolupráce.
Kromě této jediné zakázky jsme v budoucnu schopni nakoupit více.	Toto množství se zdá být velké, ale není tak velké, abych vám poskytl zvláštní výhodu.	Vyzkoušejme spolupráci na menším rozsahu a potom uzavřeme větší kontrakt.
Naše firma pro vás představuje bonitního, perspektivního zákazníka.	S tím souhlasím, ale momentálně je to pouze předpokládaný obchod.	To je riziko, které musí akceptovat každý dodavatel.
Měli bychom si uvědomit, že vaši konkurenti nabízejí zajímavější podmínky.	Ale jakost produktů / služeb srovnatelná není.	Může být, ale úroveň jakosti vašich konkurentů je pro nás naprosto vyhovující.

Vyjednávání – vytváření argumentů, motivátory

- Co protistrana získá
- Co protistrana ztratí
- Logické argumenty
- Časová omezenost
- Reciprocita
- Potvrzení ostatních
- Využití autority
- Důkazy a jejich vizualizace



Akční krok č. 6

- Udělejte si vlastní seznam argumentů v písemné podobě
- Naučte se je, abyste v průběhu vyjednávání nad nimi vůbec nemuseli přemýšlet

Silové vyjednávání

- V případě, že nemůžete vyměnit dodavatele, tak nepoužívejte silové vyjednávání a neohrožujte dodavatele...
- ... ale vytvářejte partnerský vztah
- Pokud chcete spravedlivě zvyšovat či snižovat cenu, používejte indexy



Silové vyjednávání

Metody a formy silového vyjednávání

- Silové (kompetitivní) vyjednávání – žádost o nabídku zaslaná více dodavatelům, následné porovnání nabídek a vyjednávání z pozice síly (vytváření tlaku na dodavatele)
- Nezbytným předpokladem je dostatečný počet dodavatelů, kteří si vzájemně konkurují
- Formy silového vyjednávání
 - Osobní vyjednávání – je limitováno schopností vyjednávače
 - Jednokolová, časově omezená soutěž, kde rozhoduje cena (obálková metoda)
 - eAukce a ePoptávky



Silové vyjednávání – eAukce

- Nástroj na vyjednání lepších dodavatelských cen a ostatních podmínek (splatnosti, termínu dodání, délky garance ceny, záruky, hodinové sazby, reakční doby...).

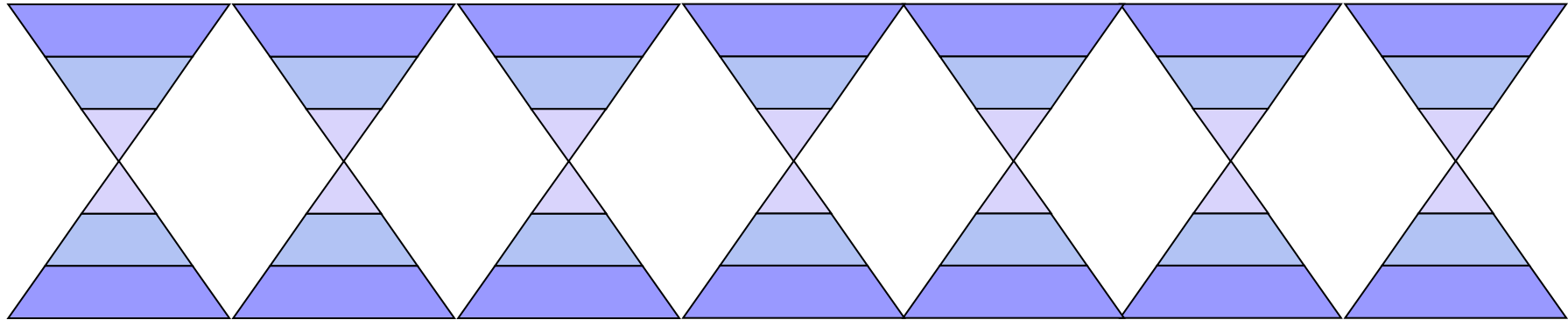
primáren: Dodavatel A / výnosovateľ: BENEFICU 5.7.0. / PROEBIZ 3.3 / © 2018 NAK

PROebiz		Výběrové řízení na dodavatele ... Aukční kolo / id: 1303 Začátek: 06.08.18 10:00 Konec: 06.08.18 10:20				ERMMA ERMMA			
aktuální čas (CEST/CET): 06.08.2018 10:02:26 čas do ukončení kola: 00:17:34 hod / min / sec		celková nabídka (CZK) 351 000.00		MOŽNOSTI	PŘÍLOHY	KOMENTÁŘE	CHAT Jaroslav Cirkovský	Dodavatel A	
				PROTOKOL	POZVÁNKA	HISTORIE	nej. celkem (CZK)	celkem (CZK)	
								351 000.00	
PŘEDMĚT									
pořadí	kód	název položky	Množství	MJ	↑↓	celkem (CZK)	nej. nabídka (CZK)	nabídka (CZK)	
001.		Pneumatiky Barum							
002.		Bravuris 205/55 R16 91V FR	100.00	ks	↓	155 000.00	1 520.00	1 550.00	
003.		Polaris 2 205/55 R16 91V XL	100.00	ks	↓	196 000.00	1 900.00	1 960.00	
VOLITELNÉ PODMÍNKY						↑↓	nej. hodnota	hodnota	
001.		záruční doba od dodání v měsících			↑		36	24	
002.		termín dodání ve dnech			↓		3	5	
003.		splatnost faktury ve dnech			↑		45	30	
004.		bezplatná likvidace ojetých pneumatik			↑		ANO	ANO	
MULTIKRITÉRIA						↑↓	váha	nej. hodnota	body
001.		záruční doba od dodání v měsících			↑	3.00		1.50	
002.		termín dodání ve dnech			↓	3.00		1.80	
003.		splatnost faktury ve dnech			↑	1.00		0.67	
004.		bezplatná likvidace ojetých pneumatik			↑	3.00		3.00	
005.		Celková cena			↓	90.00		87.69	
006.		Součet				100.00	95.74	94.66	

Silové vyjednávání – eAukce

Vyjednávání ovlivňuje

- emoce a sympatie účastníků
- informace, které mají účastníci
- negociační schopnosti
- vyjednávací síla a vliv



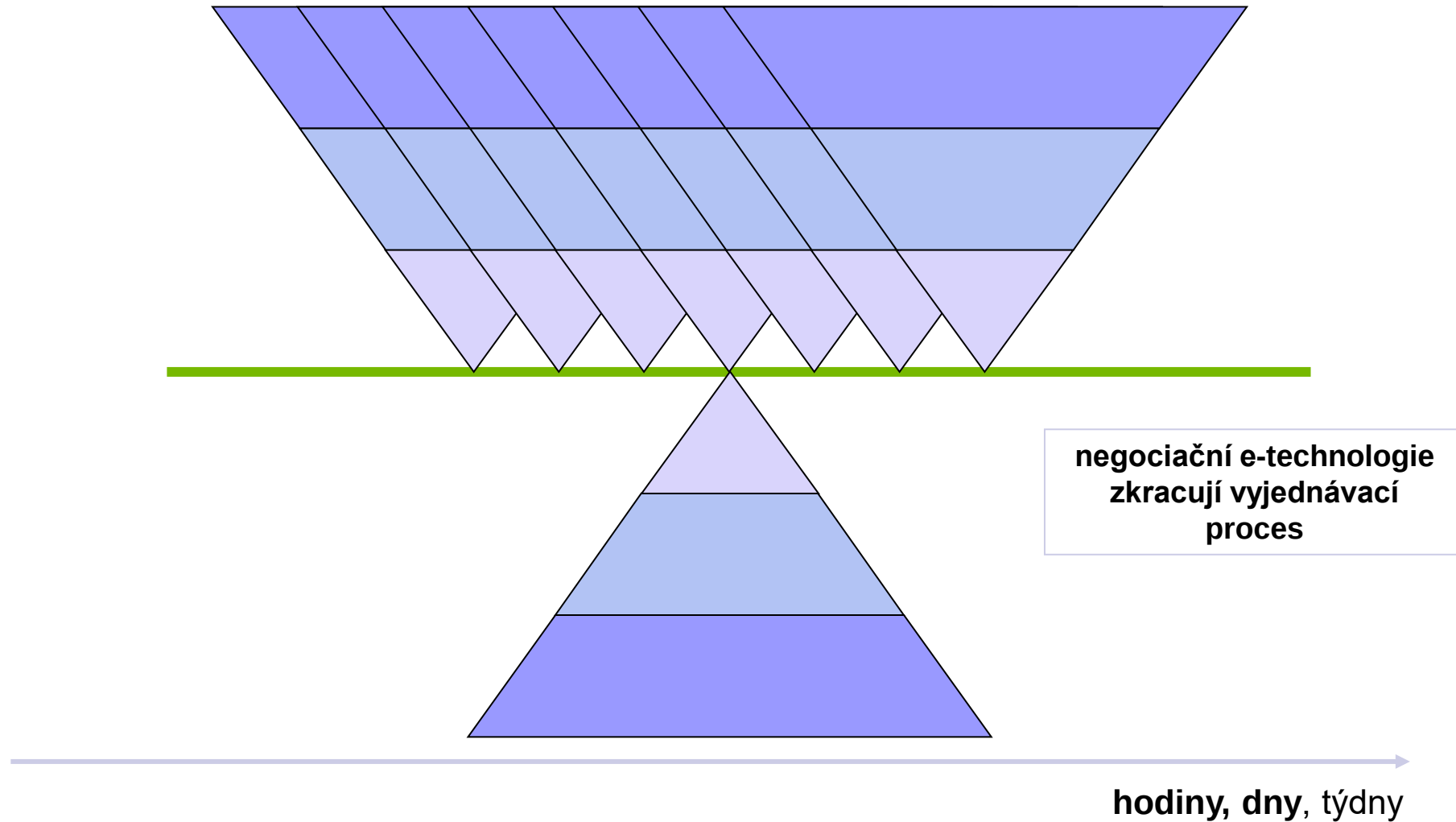
ČAS STRÁVENÝ VYJEDNÁVÁNÍM:

měsíce

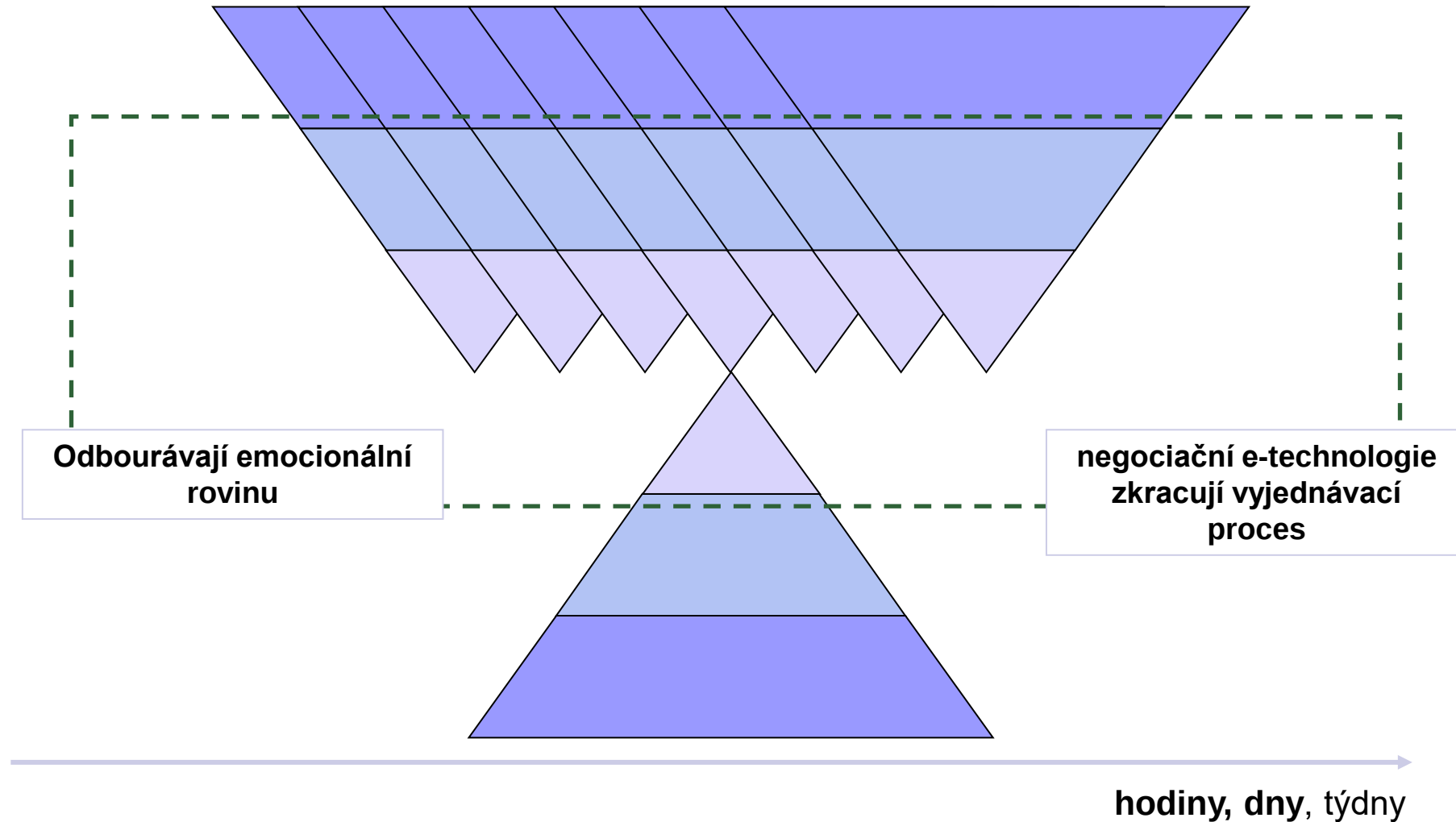


faktor, který v konečném důsledku nejvíc ovlivňujeme proces VŘ a vyjednávání

Silové vyjednávání – eAukce



Silové vyjednávání – eAukce



Silové vyjednávání – eAukce

Proč eAukce

- **transparentnost** procesu on-line výběrového řízení
- eAukce je mimořádně silný **antikorupční** nástroj
- možnost **tisku protokolů** o celkovém průběhu eAukce
- nastavitelný proces **kontroly**
- e-nákup nás nutí zpracovat **správně** zadávací dokumentaci – přesnější specifikace předmětu nákupu a kritérií – lepší informace pro dodavatele
- významné **zkrácení času** potřebného na realizaci VŘ, snížení časové náročnosti při hledání informací – snížení procesních nákladů o více než 50 % – vyšší efektivita nákupu

Silové vyjednávání – eAukce

Proč eAukce

- **automatizace** administrativních činností snižuje časovou náročnost
- eAukční SW **odvádí práci** velmi zkušeného a **zdatného „vyjednávače“**
- v závislosti na nakupované komoditě zboží či služeb je u prvních nákupů dosaženo **snížení cen** v rozmezí od 5 do 25 % u zboží a u služeb 25 % a více
- aktuální **informace** o cenách – nákup za skutečně ověřené tržní ceny
- **sdílení** znalostí – eAukčního know-how
- dodavatelé mají možnost **upravit své nabídky** ještě v průběhu soutěže, pro nové dodavatele je to šance získat nový obchod za podstatně nižších nákladů

Silové vyjednávání – eAukce

Kdy se eAukce vyplatí

- dostatečný objem nakupovaného zboží a služeb
- dostatečný počet dodavatelů – nutnost existence konkurenčního prostředí



Silové vyjednávání – eAukce

POPTÁVKY – jejich výhody

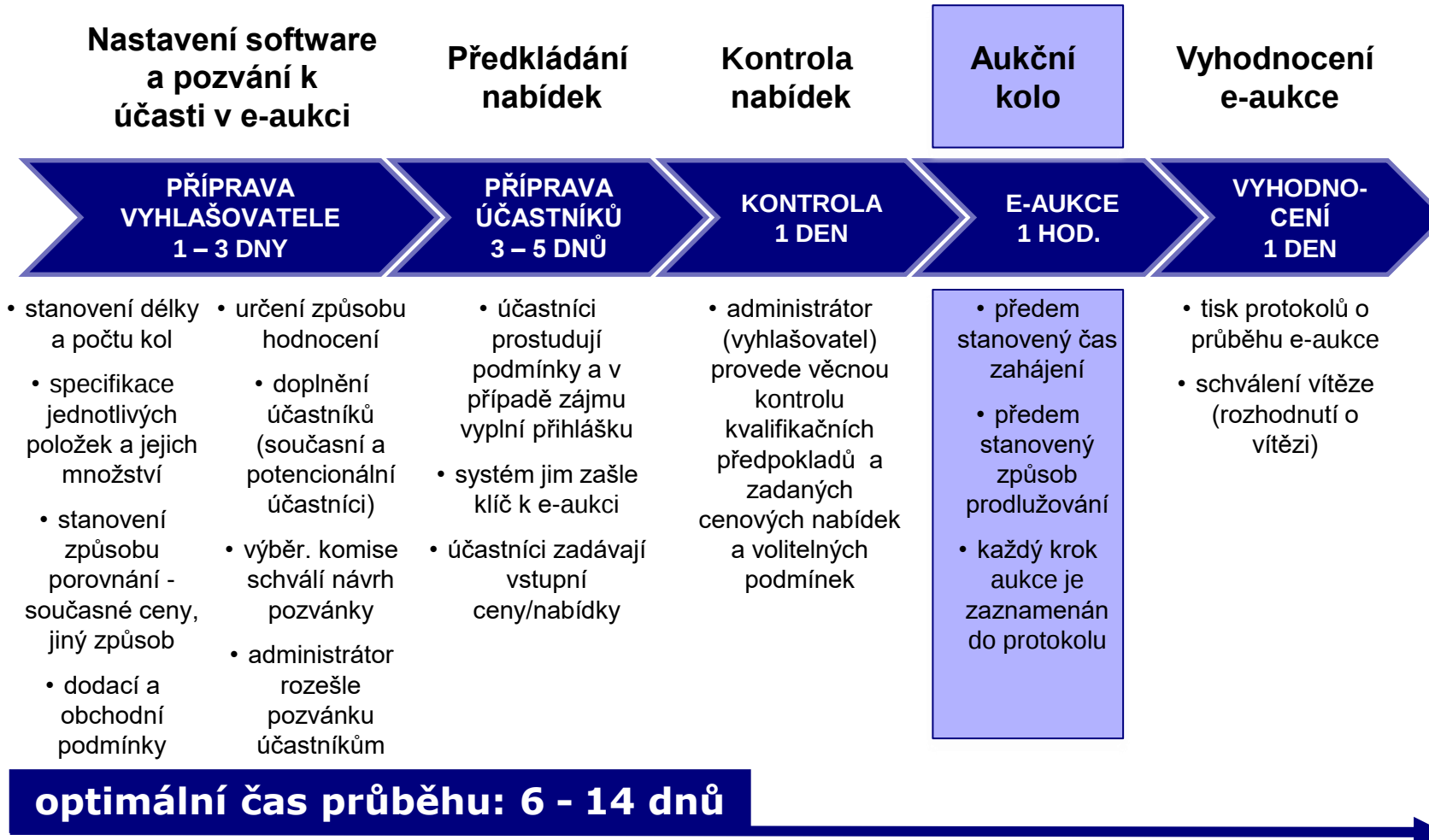
- další nástroj vyjednávání s dodavateli
- ověření si tržní ceny i u finančně nižších nákupů
- přehlednost – veškeré nákupy jsou na jednom místě
- snížení administrativních nákladů – úspora času při rozesílání a vyhodnocování nabídek
- otevřenost a transparentnost

Silové vyjednávání – eAukce

Co je možno nakupovat – příklady využití

- dopravu zboží
- elektrickou energii
- finanční produkty
- chemické produkty
- kancelářské potřeby
- materiál pro výrobu
- nářadí a nástroje
- opravy či rekonstrukce
- osobní či nákladní automobily
- ostrahu objektů
- pohonné hmoty
- potraviny a nápoje
- služby mobilních operátorů
- stavební akce
- stroje a zařízení
- úklidové služby
- zdravotnický materiál
- ...

Silové vyjednávání – eAukce



Akční krok č. 7

- Vyberte vhodnou techniku pro realizaci VŘ a promyslete si přesný postup
- Měla být to být eAukce, ale není to podmínkou
- V případě použití eAukčního software proveďte jeho nastavení a nechte si ho zkontrolovat

Standardizace



- Proces sjednocování několika podobných variant výrobků, řešení či postupů
- Standard = určitá norma (například metrická soustava)
- Cílem je snížit rozmanitost, nahodilost, počet variant nebo nejednoznačnost výkladu, zvýšit kvalitu a bezpečnost => dopad na efektivitu
- Oblast standardizace řídicích procesů zahrnuje normy, které určují průběh vykonávaných činností, oběh dokladů, zodpovědností organizačních jednotek na různých úrovních řízení

Standardizace

- Standardizace výrobních procesů zahrnuje materiálové standardy, standardy technické přípravy výroby a montážní postupy

Příklad: oddělení nákupu může používat

- standardní vzory smluv
- zadávací dokumentaci pro výběrová řízení, šablony poptávek
- všeobecné obchodní podmínky
- metodické pokyny, žádanky, schvalovací proces



Sdílení úspor

- Obě strany souhlasí s analýzou způsobu realizace obchodu nebo procesů
- Obě strany přijdou s návrhem zlepšení a hledá se optimální varianta
- Jeden ze stran posílá svoje odborníky, aby pomohli druhé straně s optimalizací procesů
- Realizace společných nákupů
- Po provedení se obě strany dělí o úspory



Strategické partnerství

Zvyšte vzájemný obchod

- Za snížení ceny nabídněte zvýšení vzájemného obchodu
- Připravte si tabulku s grafem ukazujícím růst obratu
- Bavte se o VŘ, které jste prohráli v důsledku vysoké ceny

Používejte indexy

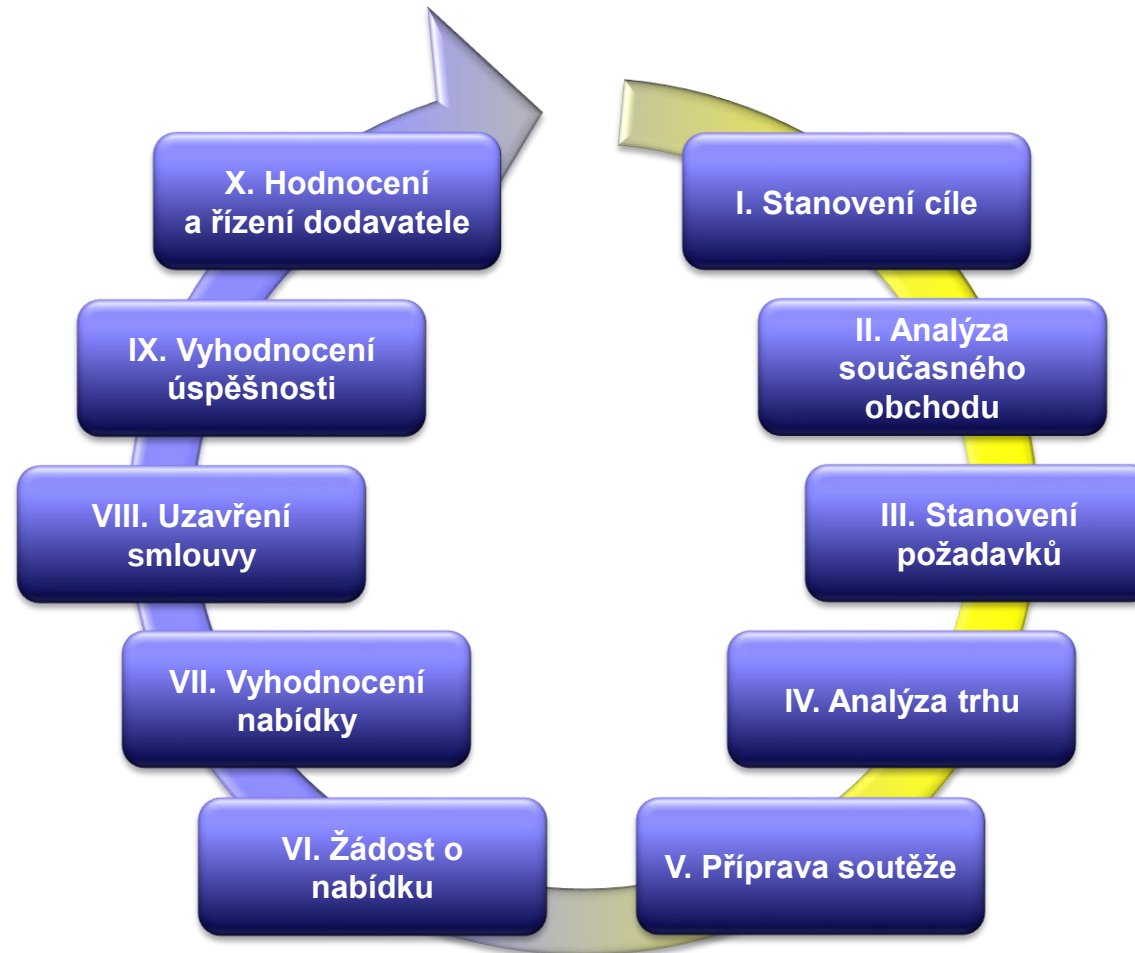
- Za účelem snížení/zvýšení ceny používejte objektivní data
- $\% \text{ změna} = [(\text{nová hodnota} / \text{stará hodnota}) - 1] \times 100$
- <http://www.bls.gov/bls/other.htm>
- www.kurzy.cz

Strategic Sourcing

- Vyžadují značné úsilí, které může vést ke změně dodavatele
- Především ve zvláště složitých případech sestavte tým
- Aplikujte strukturovaný přístup k výběru správného dodavatele



Strategic Sourcing



1	2	3	4	5	6	7	8
Výdajová analýza	Předpokládaný nákupní obrat	Analýza trhu	Nákupní politika	Požadavky na zdroje	Použité techniky	Odhad úspor	Shrnutí

Odhad úspor

- Přehled **konkrétní výše** úspor, které bude dosaženy
- Nutné **zvážit přístup** k odhadu úspor – pesimistický versus optimistický
- Pokud zvolíte optimistický přístup a **nesplníte očekávání**, nebude to působit dobře
- ... ale pozor na dostatečnou **motivaci nákupčích**



1	2	3	4	5	6	7	8
Výdajová analýza	Předpokládaný nákupní obrat	Analýza trhu	Nákupní politika	Požadavky na zdroje	Použité techniky	Odhad úspor	Shrnutí

Shrnutí

- Shrnutí by mělo být v úvodu plánu nákupu, ale realizuje se až na závěr
- Mělo by se jednat o tabulku obsahující řádek pro každou významnou (minimálně) skupinu zboží a služeb
- Nákupní plán je výborný nástroj pro řízení nákupu, demonstrující strukturovaný a promyšlený přístup
- Stanovuje prioritu činností



Důležitá doporučení a otázky

- Specifikujte postup nákupu v komoditě, včetně toho, zdali bude uzavřena smlouva a kdo bude vystavovat objednávky (slovní popis).
- Kdo bude zodpovědný za nákup a kolik % času mu to zabere?
- Jakým způsobem bude dosaženo úspor? (vyjednávání...)
- Jakých úspor bude dosaženo (v Kč)?
- Odhad nákupního obrátu bez započtení úspory (v Kč).



Nestačí dosáhnout dobrých výsledků, je nutné je rovněž PRODÁVAT

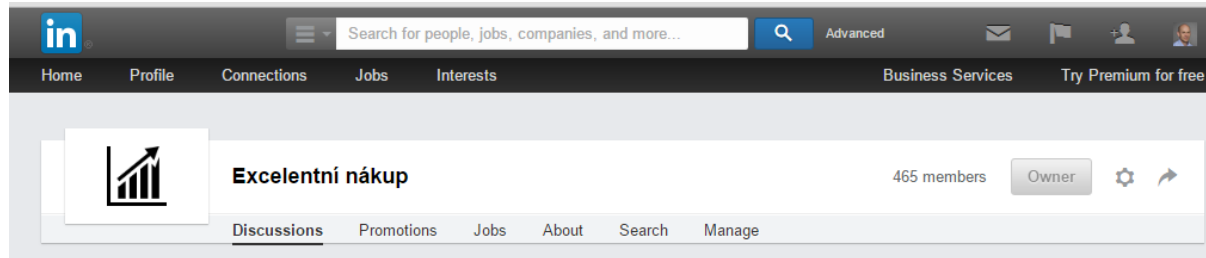
- ➡ Začněte u sebe – stavte na svých schopnostech
- ➡ Bud'te vidět – využijte každé příležitosti být vidět
- ➡ Získejte si důvěru intencích zákazníků a zapojte je
- ➡ Hodnoťte sami sebe
- ➡ Vizualizujte svoje tvrzení
- ➡ Informace předkládejte s ohledem na typ člověka, se kterým jednáte
- ➡ Zjistěte si, o kolik procent musí firma zvýšit obrát, aby zvýšila ziskovost společnosti o 1 %

Akční krok č. 8

- Nyní máte nezbytně nutné informace pro realizaci VŘ
- Doladíte nastavení eAukčního software, provedete závěrečnou kontrolu
- Vyhlase VŘ a realizujete ho
- Pokud nebudete realizovat elektronickou aukci, provedte VŘ podle metodiky, kterou jsme probírali v části Výběrová řízení
- Podělte se o svůj úspěch v diskusní skupině

LinkedIn – diskusní skupina pro profesionální nákupčí

- www.linkedin.com – diskusní skupina Excelentní nákup



**Staňte se
členy**

- Cíl: sdílení a výměna zkušeností, informací, nejlepší praxe, know-how či šíření osvědčených postupů

DĚKUJI VÁM ZA POZORNOST

Jaroslav Cirkovský

