

Desatero pro dosahování úspor v nákupu

Úspory jsou evergreen. Jak říkají nákupci, pořád je po nás chtějí. Lhostejno zda je krize či ekonomický růst. Rozhodně top téma nákupu při každé diskusi. Každá rada dobrá. Tak jsem sestavil osvědčené principy do desatera k dosahování úspor v nákupu. V praxi osvědčené, fungující.

1. Co budeme považovat za úsporu

Vyjasněte si s managementem, co si pod pojmem úspory představuje. Jak se budou počítat, z čeho. Kdo dodá údaje a jaké. Důležitý bod s velmi rozdílnými pohledy nejen v každé firmě, ale i uvnitř.

Z praxe znám řadu případů, kdy například snížení cen z vyjednávání je v jedné firmě považováno za úsporu nákupu a v jiné ze stejného oboru to vedení neuzná, protože je to přeci běžná práce nákupu.

Pohledy jsou opravdu hodně rozdílné a stojí za to tuhle diskusi vést. Vyhneme se pozdějším dohadům.

2. Buďte připraveni

Lépe je navrhnout si sami výši předpokládaných úspor (samozřejmě podložené výdajovou analýzou či jiným relevantním podkladem), než být ve vleku hodnot stanovených odhadem jiných, bez náležité analýzy dat a třeba i tak trochu citem.

Může se Vám stát to, co se stalo už jiným, že to prostě zadavatel tak cítí a dá Vám určité procento úspor. To je asi ten nejhorší scénář.

Zkuste být krok napřed a mít připravené podklady ještě před diskusí o úsporách. Mimo jiné to i výrazně zvyšuje Vaši kompetenci v očích managementu.

3. Bez cesty to nejde

Výši úspor (ať už částka či procenta či jiná metodika) vždy doprovázejte popisem cesty k úsporám (můžeme jí říkat třeba strategie nákupu, nákupní postup, komoditní strategie či jinak). Zvyšuje to Vaši kompetenci v očích ostatních a zlepšuje pozici při jednání o výši úspor a jejich reálnosti.

Vždy uvádějte jak jste úspory docílili, co jste změnili a proč? Číslo úspor bez uvedení cesty je jen číslo, které může být zpochybněno. Kdežto, když máte i cestu, je diskuse i o ní.

A vyhnete se tím třeba i otázce, kterou někteří po oznámení čísla úspor dostali. Proč jste předtím nakupovali tak špatně?

4. Úspory nejsou jen věcí nákupu

Úspory nejsou jen tématem pro nákupní útvar. Velmi záleží na výstupech útvarů před Vámi, které jsou podkladem pro Vaši práci, a na kvalitě vzájemné spolupráce. Dbejte na efektivní nastavení procesu nákupu a interní komunikaci v něm.

Praktické zkušenosti ukazují, že až 80 % potenciálu nákupních úspor je v přednákupní fázi. Zapojte interní partnery. Bez jejich spolupráce jsou vaše možnosti velmi omezené a také to nebude jen na Vás. Nákup je jeden z článků nákupního procesu s vlivem omezeným podklady, které dostane.

Viz také bod 7.

5. Nejen snížení ceny je úspora

Zaměření pouze na cenu velmi omezuje možnosti a navíc se poměrně brzy vyčerpá. Zahrňte do úspor i další náklady v nákupním procesu i s dodávkami. Splatnost, balení, dávkování, alternativy provedení, a také dopady z Vašeho řešení do dalších procesů.

I mírné zvýšení nákladů na nákup například v oblasti kompletace dodávek může znamenat výrazně větší úsporu v navazujících procesech. I to je úspora v nákupu.

Úspory v nákupu je téma komplexní. Zahrnují nejen Vaše efekty z jednání s dodavateli a z výběrových řízení, ale také optimalizaci plánování, rozpočtování a managementu nákupního požadavku.

6. Prodejte své úspory

Úspory bez kvalitní prezentace a jejich „prodeje“ do firmy, jsou poloviční nebo žádné. To je mnohokrát ověřená skutečnost. Dbejte proto na prezentaci úspor, cesty k jejich dosažení a podívejte se na ni očima příjemce prezentace, jeho úhlem pohledu, jeho preferencemi, jeho mírou informací.

Využijte umění naslouchat, ať víte jakým pohledem se dívá na Vaši práci zadavatel úspor a mluvíte jeho jazykem, jeho rozlišovací schopností.

Klasickým příkladem je již dosahování úspor v rozpočtu interních klientů, kteří je pak k překvapení nákupu nejen nevítají, ale dokonce o ně nestojí. Důvodem je jejich rozpočet, který si obhájili a Vy jim vlastně ukazujete, že to naplánovali špatně. Bez jejich zapojení a prodeje těchto úspor, tak aby v nich i oni viděli užitek to nejde.

7. Podklady jsou zásadní

Jaké dostaneme podklady, tak kvalitní bude naše práce. To je prostě pravda a stále víc platí. Není od věci si definovat, jaké podklady potřebujeme a v jaké formě, abychom mohli kvalitně odvést svou práci, využít naplno své dovednosti a znalosti a dosáhnout úspory. A také není nic špatného na tom, říci, že výše úspor je tomu úměrná.

Jaké jsou největší překážky? Čas a kvalita podkladů od žadatelů. Pokud dostanete podklad den předem a ještě musíte 5 x volat na upřesnění, tak jste rádi, že vůbec nakoupíte a o úspoře nemůže být řeč.

Ukažte rozdíl jaký může být, když máte kvalitní podklady a včas a když tomu tak není.

8. Bez motivace to nejde

Motivace. Bezpochyby jeden ze zásadních faktorů nejen v realizaci úspor. Odpověď na otázku – proč bych měl (měla) dělat ty úspory? Motivace může být různá, ale nejhorší je za strany managementu demotivace. Někde jsem slyšel úžasnou větu „motivovat je dobré, ale někdy stačí jen přestat demotivovat“. Ale teď mířím spíše na management.

Dosahování úspor musí mít smysl, musí být provázáno s cíli firmy, se strategií nákupu, musí být reálné cíle, aby v tom nákupčí viděli smysl a předem se nepouštěli do práce s tím, že to stejně nedosáhnou.

9. Počítejte jen skutečné úspory

Počítají se jen skutečné úspory. Viděl jsem mnoho vysokých úspor dosažených nadhodnocením základny jen proto, aby bylo příslušné číslo v tabulce. Podle mého soudu má význam jen taková úspora, která může ve zhmotnělé podobě zašustit šustotem bankovek. Vše ostatní jsou jen čísla v tabulce.

Je velký rozdíl mezi úsporou vykázanou a skutečně dosaženou. Leckde se spokojí s vykázáním v tabulce a dál nic neověřují. Ale znám i případy, kde je úspora jen to co je vidět ve výkazech, v nákladech na výrobek, na projekt a buď to zvyšuje zisk, nebo možnosti obchodu při práci s

cenou. Zde odkazuji na [jiný článek o úsporách, který řeší přesně toto téma](#).

10. Evidujte promarněné úspory

Ne všechny nápady a způsoby dosažení úspor nákupu projdou. Řada skvěle připravených řešení ztroskotá na odmítnutí interními klienty, na pozdním zasílání podkladů, na rozhodnutí managementu, na neochotě změnit technické řešení, úspory se "projí" v navazujících procesech a další důvody.

Říká se tomu promarněné úspory. Nákup odvedl výborně svoji práci, ale výsledky nemůže prezentovat, protože jim někdo jiný zabránil. V některých firmách již dosáhli takového objemu (převyšujícího reálně dosažené úspory), že je začali v nákupu evidovat a využívat při jednání s managementem. Je to velký potenciál. Ale opět je nutno ho umět prodat.

O tomto tématu jsem psal více v [článku Promarněné úspory](#).

Chcete vědět více, získat podrobný návod na postup při dosahování a reliazci úspor a umět uvedené ihned použít v praxi?

Pak neváhejte s registrací na workshop:

Nejlepší postupy v dosahování úspor v nákupu

4.června 2019, Praha

Dal jsem do něj ty nejlepší zkušenosti a postupy, které v současné době pro dosahování úspor existují. Také se budeme věnovat tomu, jak o úsporách jednat s dodavateli.

A pokud mně chcete mít jen pro sebe, tak není nic jednoduššího než poptat firemní kurz. Pak budeme řešit situaci přímo u Vás s konkrétními daty.

Váš profesionální průvodce světem firemního nákupu

Karel Otýs