

Ochutnávka případové studie Problémová Céčka

(B): Nesrovnalosti ve fakturách

Jste ředitelem/kou nákupu Alfy a právě do Vaší kanceláře vešel nákupčí zodpovědný za nákup údržby s optimistickými slovy „Máme prů...“ Pravidelný interní audit totiž při namátkové kontrole faktur Bety zjistil, že zatímco filtry i hodinové sazby byly fakturovány na korunu přesně dle kontraktu, standardní hodinové sazby dodavatel navýšil o smluvní odpolední a noční příplatky. Jenže, k intervenci nemohlo reálně v uvedený čas dojít, protože čtyři dny po sobě v provozu proběhlo v pozdních odpoledních a nočních hodinách požární cvičení. Kontrolor si toho nesouladu všiml vlastně náhodou, protože faktury za výměnu filtrů a cvičení po sobě následovaly. Ještě podivnější bylo, že odpovědný pracovník všechny předávací protokoly a vykázané hodiny schválil a nákup fakturu uvolnil k platbě.

Jedná se celkem o 64 tisíc korun, které byly dle finančního oddělení neoprávněně vyplaceny. Finanční ředitel již nechal až do vyřešení zablokovat všechny platby pro Betu a požaduje po nákupu okamžitou odpověď. V kopii velmi agresivně napsaného emailu, který obviňuje nákup z hrubého zanedbání pracovních povinností, je samozřejmě i ředitel společnosti. A jako na potvoru jsou zodpovědný pracovník i vedoucí údržby ještě dva dny na dovolené (jarní prázdniny).

Finanční ředitel ještě na závěr drsně dodává: „Jak já to vidím, tak buď kontrolní mechanismy nefungují a nákup živíme úplně zbytečně, protože stejně neví, co se v podniku děje, každý dodavatel si dělá, co chce a nám utíkají miliony, nebo to silně zavání korupcí, kterou nákup nedokáže odhalit. A pak je to samozřejmě na policii. ... Hlavně, že nám pořád posílají reporty, jak šetří peníze, a tady se ukazuje, jak s námi dodavatelé vy...“

Diskuse k této fázi obchodního případu: Váš kolega se s podobnou situací ještě nesetkal a neví si rady. Jaký postup mu doporučíte?

Ochutnávka případové studie Virtuální vyjednávání

Alfa povýšila Cost avoidance a řízení komoditního rizika na strukturovaný proces a pečlivě v ní všechny nákupčí vyškolila. Podívejme se podrobněji na jednotlivé fáze a nákupní taktiky, které nákupčí využívají.

1. V první fázi hráli nákupčí **mrtvého brouka** a o požadavcích dodavatele odmítali vůbec jednat.

...

5. Jak však ceny stále rostly, docházela dodavatelům trpělivost a aktivovali smluvní doložky „Extrémního nárůstu cen,“ případně hrozili výpovědí smlouvy. Jen pro formu se nákupčí ještě chvíli oháněli smlouvou a sondovali, zda je dodavatel opravdu ochoten spor vyhrotit.

Pokud ano, nákupčí si vyžádali kompletní dokumentaci k obchodnímu případu a po pečlivé analýze zasedli k jednacímu stolu. Začali tím, že **hledali sebemenší chyby** a slabiny v podkladech a argumentech dodavatele:

- Proč není nikde uvedeno, kolik byla cena surovin v době uzavření smlouvy?
- Snížili jste nám cenu, když ceny materiálů v minulosti klesaly? Kolik činí celkový rozdíl v eurech za období deseti let?
- Jak objektivní je index, podle kterého nárůst počítáte?

Nákupčí také neustále zmiňují konkurenci: jak je možné, že s nárůstem ostatní dodavatelé nepřišli nebo požadují výrazně méně? Jak to, že je v cenovém rozkladu podíl suroviny o tolik vyšší než u konkurence?

Takto podrobná analýza mohla trvat měsíc i déle. Bylo důležité, aby se nákupčí k ničemu nezavázali, ale současně budili dojem, že dohoda je pouze věcí pečlivě ověřených faktů.

Diskuse: Měříte Cost avoidance? Jak vypadá proces vyjednávání o cenách surovin ve vaší firmě? ...

Ochutnávka případové studie Nákup Plnicí Linky

Zátěžový test

Zátěžový test proběhl v režii PVL (nákupčího) a dopadl katastrofálně: linka se po několika minutách chodu se šíleným skřípěním a praskáním materiálu zastavila. Přítomní technici okamžitě identifikovali kořenovou příčinu: prázdná olejová vana. Ukázalo se, že dodavatel z bezpečnostních důvodů olej před expedicí vyčerpал, avšak nikoho o tom neinformoval. Jelikož PVL nemělo k dispozici dokumentaci, předpokládali technici, že tam olej je a spokojili se pouze s letmou kontrolou olejové rysky.

Technici tedy olej dolili a po delším úsilí se jim podařilo linku znovu nastartovat. Bohužel, některé klíčové komponenty byly nenávratně poškozeny a bylo je vyměnit. Výrobce linky Mex-B-Fil vše potřebné obratem dodal, nicméně odmítl záležitost řešit v rámci záruky. Podle něj to byla jednoznačně chyba PVL a PVL tedy musí nést náklady. PVL naopak tvrdilo, že Mex-B-Fil nedodal výrobek dle specifikací (připravený k testu), a chyběla dokumentace, takže PVL nemohlo vědět, že tam není olej. Navíc, u testu asistovali zástupci Bierfil (matka Mex-B-Fil) a ani ti si ničeho nevšimli.

Vzhledem k ceně linky i potenciálním škodám se partneři hádali o poměrně malou částku, ale trojstranná výměna názorů byla hodně emotivní, způsobila hodně zlé krve a nakonec skončila patem, protože ani jedna strana nebyla ochotna ustoupit.

Diskuse k této fázi obchodního případu: Jak byste tuto situaci vyřešili?