



Téma: Rola nákupu/obstarávania v zodpovednej firme



Úloha oddelenia obstarávania je takmer v každej firme významná. Ak chce firma potvrdiť svoje deklarované princípy zodpovedného podnikania, musí tieto aktivity aplikovať aj v dodávateľsko-odberateľských vzťahoch. Prináša to obojstranný prospech.

Štefan Leibiczer

európsky senior manažér nákupu, Embraco Slovakia

Ako sa mení rola nákupu/obstarávania v zodpovednej firme?

Postavenie obstarávania sa v ostatných rokoch zmenilo z takmer neviditeľného „back-office“ administrovania objednávok a hradenia faktúr dodávateľom na oceňovaného šetriča nákladov, budovateľa vzťahov a nositeľa konkurenčnej výhody. V súčasnosti sa v mnohých firmách prejavuje snaha o čo najvyššiu efektivitu, napríklad aj štandardizáciou nákupov (nakupuje sa len jeden druh notebooku, mobilného telefónu, a pod.). Výrobné firmy môžu používať jeden komponent vo viacerých výrobkoch – minimalizuje sa tým chybovosť pri nákupe, väčšie množstvo rovnakých výrobkov znižuje ich nákupnú cenu a pomáha redukovat' náklady. Cieľom už nie je len nákup tovarov a služieb za čo najnižšie ceny, ale aj využitie nákupnej sily firmy na dosiahnutie pozitívnej zmeny. Taký prístup k obstarávaniu, ktorý neberie do úvahy iba ekonomické, ale aj environmentálne a sociálne vplyvy nakupujúcej organizácie, sa označuje ako zodpovedne riadený dodávateľský reťazec.

Aj zodpovedné riadenie dodávateľského reťazca prechádza vývojom. V minulosti bol hlavný dôraz kladený na zlepšovanie pracovných podmienok v rozvojových krajinách, či na menšie využívanie chemických látok poškodzujúcich zdravie ľudí a životné prostredie. Dnes sa firmy čoraz viac zameriavajú aj na možný nedostatok prírodných zdrojov a surovín, na prípravu plánov adaptácie sa na zmeny klímy a na taký nákup, ktorým môžu pomôcť rozvoju miestnej komunity, v ktorej pôsobia. Obstarávanie predstavuje akvizíciu a manažovanie ľudí, budov, dopravy, materiálov, energie, vody, odpadov. Partnerský prístup v zodpovednom dodávateľskom reťazci môže prispieť k tvorbe inovatívnych riešení, ktoré sú spoločným a dlhodobým prospechom pre dodávateľa aj odberateľa. So stúpajúcimi nárokmi rastie aj dôležitosť obstarávania ako strategického oddelenia firmy, ktoré sa významnou mierou podieľa na plnení jej biznis cieľov.

Oblasti odporúčaní pre rolu nákupu/obstarávania v zodpovednej firme

Odbornosť
a nezávislosť

Osobitná pozornosť
rozvojom
krajínám

Nákup ako nositeľ
hodnôt firmy
navonok

Dôraz na
„zodpovednú“
logistiku

Inovácie
a budovanie
partnerstiev
s dodávateľmi

Odbornosť a nezávislosť

Pre čo najväčšiu efektívnosť nákupných procesov je dôležité, aby nákupcovia mali odborné povedomie o tom, čo obstarávajú. Z finančného hľadiska je nevyhnutné, aby bol nákupca dobrý obchodník, pre zabezpečenie dostatočnej kvality obstarávaných produktov a služieb je však potrebná aj expertíza. Zabezpečte nákupcom školenia v ich oblasti, aby mali možnosť naučiť sa nové postupy, oboznámili sa s dostupnosťou technológií a ich vplyvom na životné prostredie a zistili, aké sú vo svete nové trendy. Nové výrobky, služby alebo technológie môžu firme priniesť výrazné energetické či materiálové úspory, ale aj nové príležitosti na ďalší rast. Pre čo najlepšie fungovanie nákupu je nevyhnutné zabezpečiť aj nezávislé postavenie obstarávania. Pre niektoré spoločnosti môže byť výhodou vytvoriť samostatné oddelenie, ktoré bude mať možnosť samostatne a bez ovplyvňovania rozhodovať o tom, čo sa do firmy nakúpi, samozrejme v súlade s požiadavkami iných oddelení. Dobrou praxou pri firmách, v ktorých nákup tvorí dôležitú časť nákladov, je existencia pozície zodpovednej za obstarávanie, ktorá je zastúpená aj v najvyšších orgánoch spoločnosti – vo vedení firmy. Pre niektoré spoločnosti zase môže byť z finančného aj logistického hľadiska výhodné nákup centralizovať. Takýto postup často prináša benefit aj pre dodávateľov – komunikujú s jednou osobou. Na druhej strane, proces nákupu môže byť zdĺhavejší. Dobrou praxou u niektorých tovarov sú elektronické aukcie, ktoré zvyšujú transparentnosť a zlepšujú špecifikáciu obstarávania, môžu znížiť cenu a zabezpečiť väčšiu ekonomickú efektívnosť nákupu.

Príklady z BLF

Oddelenie nákupu v **Slovenských elektrárnach** (Bratislava/SR, výroba elektriny) zefektívnilo proces nákupu aj tým, že bude centralizovane zabezpečovať len väčšie obstarávania nad určitú hodnotu. Nákupy v nižšej hodnote budú riadiť jednotlivé prevádzky, ktoré si samé vyšpecifikujú svoje potreby, oslovia dodávateľov a zabezpečia tovar alebo služby. Elektronické aukcie sa využívajú uvážlivo, so zreteľom na komplexnosť projektu. Pre spoločnosť **Západoslovenská energetika** (Bratislava a okolie, predaj a distribúcia elektriny) je dôležité nezávislé postavenie oddelenia obstarávania. Táto nezávislosť zabezpečuje elimináciu negatívneho vplyvu interného zákazníka. Kritickým posudzovaním špecifikácie (v rámci spolupráce nákupca – technolog, technik) zvyšuje efektívnosť v zmysle „*nekupovať mercedes, keď stačí škodovka*“. Oddelenie nákupu sa nachádza na úseku logistiky a ten spadá priamo pod člena predstavenstva zodpovedného za túto oblasť.

Nákup ako nositeľ hodnôt firmy navonok

Príklad z BLF

V spoločnosti **Slovalco** (Žiar nad Hronom, výroba a spracovanie hliníka) je dlhodobá spolupráca s dodávateľmi zameraná na ich motiváciu, aby zlepšili svoje aktivity v oblasti zodpovedného podnikania. Dodávateľ exportnej prepravy je napríklad povinný zabezpečiť, aby preprava tovaru bola vykonávaná len vozidlami, ktoré spĺňajú prísne technické a ekologické požiadavky. Spoločnosťou Slovalco požadovaná hranica pre ekologickú triedu pristavených vozidiel je EUR 3 a vyššie. Rovnako je dodávateľ povinný zabezpečiť, aby v ročnom období od 15.10. do 15.3. boli prepravné vozidlá na záberovej náprave vybavené zimnými pneumatikami. Tieto hodnoty sa pravidelne kontrolujú – napríklad pri vstupe vozidla do areálu spoločnosti. V prípade, že vozidlo nedodrží normy, nie je vpustené do areálu spoločnosti.

Prioritou obstarávania je uspokojovanie požiadaviek interného zákazníka, teda ostatných oddelení firmy, pri súčasnom zabezpečení ekonomickej efektívnosti nákupu. Či už ide o nákup spotrebného materiálu, kancelárskych potrieb, IT vybavenia alebo materiálov a komponentov na výrobu produktov, požiadavky na dodávateľov by sa mali špecifikovať v úzkej spolupráci s tým, kto daný produkt potrebuje a zároveň by mali reflektovať zodpovedný prístup firmy v environmentálnej a sociálnej oblasti. Hodnoty firmy by mali byť reflektované aj v hodnotách nákupu. Ide napríklad o sledovanie procesu výroby dodávaných tovarov z hľadiska ochrany životného prostredia alebo o bezpečnosť a ochranu zdravia pri práci zamestnancov dodávateľa. Ďalším krokom je prenos hodnôt na dodávateľov v druhom rade – čiže na dodávateľov našich dodávateľov. Hodnotenie by sa malo diať na pravidelnej báze, aby sa mohli do obstarávania zakomponovať aktuálne požiadavky a aby dodávateľia nemali pocit, že ide len o formálne požiadavky firmy „písané malými písmenkami“. Nutnosťou je však zladenie požiadaviek s finančnými možnosťami firmy. Neoddeliteľnou súčasťou celého procesu je etika a transparentnosť, ktoré by mali byť nad celým procesom obstarávania.

Dôraz na „zodpovednú“ logistiku

Dokonale zvládnutá logistika a optimálne množstvo zásob sú nevyhnutné pre bezproblémový chod výroby, ako aj ekonomickú stabilitu firmy. Veľké zásoby, ktoré firma nebude schopná v plánovanom čase minúť, viažu množstvo finančných prostriedkov, ktoré by mohli byť použité inde. Je možné, že v danom čase má firma možnosť nakúpiť tovar lacnejšie, k nákladom je však potrebné pripočítať aj náklady na skladovanie, manipuláciu, prípadne energie do momentu, kedy sa tovar spotrebuje, napríklad na výrobu. Na druhej strane, v prípade výpadku v zásobách existuje v krajnom prípade aj možnosť zastavenia výroby. Dôležitá v tomto prípade je komunikácia medzi jednotlivými oddeleniami, aby k takejto situácii nedošlo. Toto ošetrujú napríklad dodávateľské systémy *Just-in-Time*, kedy sa tovar dováža v presne určený čas a ten v krátkom čase ide priamo do výroby. Dôležitou súčasťou je aj efektívne riadenie prepravy a vyťaženia dopravných prostriedkov. Týmto spôsobom sa znižujú nielen náklady firmy, ale aj množstvo emisií skleníkových plynov vypúšťaných do ovzdušia, čo by malo byť cieľom každej zodpovednej firmy.

Príklad z BLF

Spoločnosť **TESCO Stores SR** (Bratislava/SR, maloobchod) si dala za cieľ do roku 2020 znížiť svoje emisie CO₂ o 20%. Túto snahu naplňuje aj zefektívňovaním prepravy tovaru – v roku 2011 spustila projekt spoločného vyťažovania kamiónov svojimi dodávateľmi, aby sa šetřili jazdy naprázdno. Už v rámci daného roka zvýšila priemerné vyťaženie vozidiel o 18,75% a znížila objem emisií CO₂ na jednu prepravenú škatuľu tovarov o 50% voči základu v roku 2006.

Odporúčania vznikli na základe výstupov pracovnej skupiny Rola nákupu/obstarávania v zodpovednej firme, ktorá pôsobí v rámci platformy firm Business Leaders Forum (BLF). BLF v súčasnosti združuje 28 spoločností, ktoré sa zaviazali zodpovedne podnikáť a inšpirovať k zodpovednému podnikaniu aj ostatné subjekty s víziou dlhodobej prosperity Slovenska.

Garant odporúčaní: Štefan Leibiczer, európsky senior manažér nákupu, Embraco Slovakia

Osobitná pozornosť rozvojovým krajinám

Príklad z BLF

Spoločnosť **Ceragon Networks** (Liptovský Hrádok, elektrotechnický a telekomunikačný priemysel) pôsobí vo výrobnom segmente a nakupuje široké portfólio výrobkov – často aj z ázijských krajín, odkiaľ obstaráva napríklad dosky plošných spojov. V zmluvách s dodávateľmi ošetruje aj riziko detskej práce – jej dodávatelia sa zaväzujú takejto práci vyhýbať. Druhou oblasťou, ktorá sa vo firme rieši, je nákup vzácnych kovov a minerálov. Tento materiál sa používa pri výrobe komponentov potrebných pre výrobu dosiek plošných spojov. Dodatkom zmluvy s príslušným dodávateľom je ošetrené, že nepochádza z konfliktných oblastí.

tu je pre dobré a dlhodobé fungovanie spolupráce nutné správne nastavenie vzťahu, pravidelná komunikácia a zapojenie dodávateľa do tohto procesu. Dodržiavanie pravidiel je potom možné kontrolovať neohlásenými alebo ohlásenými auditmi, prípadne žiadať od firiem pravidelný reporting.

Jednou z novších tém na Slovensku je aj manažment nákupu na tzv. rozvíjajúcich sa trhoch, hlavne v Afrike, Indii, Číne, Juhovýchodnej Ázii a v Južnej Amerike. Už aj u nás sú firmy, ktoré časť svojich výrobkov vyrábajú v týchto krajinách alebo z nich dovážajú nerastné suroviny či polotovary pre svoju výrobu na Slovensku. Po mnohých škandáloch zahraničných firiem v oblasti ľudských práv sa tlak verejnosti na firmy zvýšil tak, že na seba musia prevziať zodpovednosť aj v krajinách, kde nie sú zákony na ochranu zamestnancov a životného prostredia také prísne ako u nás. To znamená snažiť sa o nastavenie štandardov aj pre svojich dodávateľov. Často ide aj o druhostupňové nastavenie pravidiel pre subdodávateľov, ktorí pre hlavného dodávateľa pracujú. Príkladom takýchto pravidiel môže byť dodržiavanie BOZP u dodávateľov a subdodávateľov, zabránenie detskej práci, férové mzdy, dodržiavanie pracovného času alebo dodržiavanie environmentálnych pravidiel. Firmy môžu pre dodávateľov a subdodávateľov vypracovať pravidlá, organizovať školenia a s ich pomocou nastaviť vo firme procesy, ktoré je nutné dodržiavať. Aj

Inovácie a budovanie partnerstiev s dodávateľmi

Aktívna spolupráca môže firme priniesť nielen zlepšenie vzťahov s konkrétnym dodávateľom, ale aj pozitíva v environmentálnej, sociálnej či ekonomickej oblasti. Na spoločných workshopoch, školeniach, prípadne počas návštevy vo firme dodávateľa môžete spoločne prísť na nápad, zlepšovací návrh alebo inováciu, ktorá pri zachovaní alebo zlepšení kvality výrobku zníži spotrebu materiálu, energií, a tým aj nákladov, respektíve prinesie novú funkcionality výrobku. O tento prínos sa potom nakupujúca firma môže podeliť s dodávajúcou. Efektívnou formou takéhoto budovania vzťahu je spoločné stretnutie, na ktorom si odborníci z jednotlivých oddelení firiem môžu vymeniť skúsenosti a nápady. Takéto stretnutie sa môže uskutočniť aj pred začatím spolupráce alebo výroby nového produktu za účelom tvorby spoločného dizajnu výrobku. Touto formou si firma vytvorí s dodávateľom dlhodobý vzťah, ktorý vplýva aj na spoľahlivosť dodávok. Dlhodobá spolupráca umožní dodávateľovi upevniť jeho pozíciu v miestnej komunite a vytvorí tak stabilné a udržateľné pracovné miesta pre miestnych obyvateľov.

Príklad z BLF

Spoločnosť **Embraco Slovakia** (Spišská Nová Ves, výroba kompresorov a kondenzačných jednotiek) zaviedla v roku 2012 program výnimočnosti dodávateľov, ktorého cieľom je zlepšiť a skvalitniť vzťahy s dodávateľmi a spoločným úsilím inovovať výrobné procesy a zefektívniť náklady. Medzi doterajšie úspechy programu zahŕňajúceho deväť workshopov (do júna 2014) patrí posunutie skóringu kvality dodávateľov z 82 na 85 %, spoľahlivosti dodávok zo 78 na 95 % (100 % spoľahlivosť dodávok od tých, ktorí sa zúčastnili workshopu), zatiaľ čo parametre hodnotenia trvalej udržateľnosti sa zvýšili z 85 na 88 %. Celkové zníženie nákladov bolo zaznamenané vo výške 2 mil. USD a zabránenie zvýšeniu nákladov predstavovalo 0,4 mil. USD. Celkové skóre dodávateľov sa podľa interného systému vďaka programu zvýšilo z 80 na 85 %.

Ďakujeme za cenné tipy a názory predstaviteľom firiem Embraco Slovakia, Ceragon Networks, Orange Slovensko, Skanska SK, Slovalco, Slovenské elektrárne, Východoslovenská energetika, Západoslovenská energetika.

Záverom...

Kľúčovým je rozhodnutie, záväzok spoločnosti, riadiť svoj dodávateľský reťazec udržateľným spôsobom. Prirodzeným rozšírením tohto záväzku je tesné prepojenie medzi obstarávaním a biznis cieľmi firmy. Firmy s reaktívnym prístupom k emisiám CO₂, k zodpovednej racionalizácii dodávateľov, či k socio-enviro priateľskému branding, môžu byť prinútené k riešeniam, ktoré im nebudú vyhovovať. Naopak, spoločnosti s výborne riadeným a udržateľným dodávateľským reťazcom, ktoré dbajú na to, aby ich služby, výrobky alebo komponenty naplnili, či dokonca prekročili aj environmentálne a sociálne očakávania ich partnerov, sú nielen schopné manažovať riziko vo väčšom rozsahu ako konkurenti, ale vďaka partnerstvu s dodávateľmi prinášajúcom inovácie získavajú aj podstatnú konkurenčnú výhodu.

Viete, že... ?

- Podľa prieskumu* spoločnosti Accenture dokážu najlepšie oddelenia obstarávania pre svoje firmy ušetriť o 30% viac nákladov ako tzv. low-performers.
- Podľa prieskumu** spoločnosti AON Hewitt má vytváranie čestných a dlhodobých vzťahov s dodávateľmi veľký vplyv aj na motivovanosť zamestnancov.

* Performance through Procurement: 2011 National Procurement Survey of Ireland: *Accenture Procurement Mastery Benchmarking*; http://bit.ly/procurement_survey

** Prieskum AON Hewitt: *Best Employers 2013 Slovakia*; www.BestEmployersSlovakia.com

Členovia Business Leaders Forum

accenture
High performance. Delivered.



CERAGON

citi

Dalkia

embraco
POWER IN. CHANGE ON.

HEINEKEN



Johnson Controls

MetLife Amslico

NOVARTIS



Pfizer

PHILIP MORRIS SLOVAKIA

PROVIDENT

SKANSKA

SLOVALCO



STREDOSLOVENSKÁ ENERGETIKA



TESCO

T-Mobile Systems

U.S. Steel Košice

Volkswagen Slovakia



VÚB BANKA

VE RWE GROUP

ZSE

© Business Leaders Forum, august 2014

Business Leaders Forum administruje Nadácia Pontis. Kontakt: cr@nadaciapontis.sk

Nadácia Pontis, Zelinárska 2, 821 08 Bratislava 2, www.blf.sk