

Vzor citace:

VAŠEK, J. Řízení konfliktu v organizacích. Anatomie obchodního sporu. 1. vydání. Sedlčany: Ústav personalistiky, 2019.

Vašek, Jan

Řízení konfliktu v organizacích. Anatomie obchodního sporu / Jan Vašek
-- 1. vyd. -- V Sedlčanech : Ústav personalistiky, 2019. -- 139 s. --

ISBN 978-80-906062-9-4 (online: pdf)

Vydalo nakladatelství Ústav personalistiky v Sedlčanech roku 2019

Vydání první

Redaktorka publikace Zuzana Dvořáková

© Jan Vašek, 2019

ISBN 978-80-906062-9-4 (online: pdf)

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické publikace nesmí být reprodukována ani šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu autora. Neoprávněné užití této knihy bude trestně stíháno.

PROEBIZ si od počátku klade za cíl podporovat nákupce a specialisty veřejných zakázek, kteří elektronizují nebo s tím právě začínají a potřebují informace, rady, zkušenosti a přátele. A právě proto jsme rádi, že jsme mohli pomoci vzniku této publikace

Abstrakt

Obsah: Tato kniha vychází ze skutečného obchodního případu a ukazuje postupnou eskalaci sporu mezi dlouholetými partnery v automobilovém průmyslu.

Druhá část publikace potom podrobně představuje vícestupňový mechanismus eskalace sporu, rozhodovací model KAPR, specifický proces řízení komoditního rizika a klíčové principy doby post-rozpočtové.

Cílové publikum: Manažeři nákupu všech úrovní, kteří ve své praxi řeší konflikty v rámci dodavatelského řetězce. Případová studie je určena k rozšíření a ukotvení manažerských dovedností i k zamyšlení nad současnými mentálními modely a organizačními procesy.

Současně je příběh vysoce relevantní i pro manažery prodeje, protože detailně popisuje každodenní práci strategického nákupčího v průmyslovém podniku, komplexní problematiku řízení interních zákazníků a dodavatelsko-odběratelských vztahů, mechanismus vyjednávání růstu cen komodit i proces vytváření nákupního rozpočtu.

Přínos pro praxi: Detailní popis jednotlivých fází konfliktu, zasazený do firemního kontextu, umožní manažerům lépe pochopit dynamiku obchodních sporů, odhadnout další kroky protistrany a konfrontaci včas vhodně de-eskalovat.

Obsah

Abstrakt	4
Několik slov o autorovi.....	7
 Část první: Alfa kontra SPT	10
Úvod.....	10
Alfa a organizace nákupu.....	11
Nákupní kategorie Senzory.....	21
Osoby a obsazení	24
Předehra	31
První dějství	39
Druhé dějství.....	47
Třetí dějství	52
Čtvrté dějství.....	57
Páté dějství	64
Šesté dějství	68
Sedmé dějství.....	73
Osmé dějství	78
Epilog	84

Část druhá: Užitečné nástroje	88
Úvod	88
I. Proces eskalace konfliktu.....	90
II. Nástroje de-eskalace konfliktu	96
III. Model KAPR.....	99
IV. Cost avoidance: Řízení komoditního rizika	107
V. Doba post-rozpočtová	120
Závěr.....	133
 O výzkumné metodě.....	 135
 Reference.....	 138

Několik slov o autorovi

PhDr. Jan Vašek, MSc. et MSc. se profesně věnuje nákupu od roku 1998, kdy nastoupil na dvoutýdenní stáž do společnosti Leroy Somer a kde se nakonec jako junior nákupčí a tlumočník zúčastnil přípravy a realizace více než tisícovky obchodních jednání.

Praktické zkušenosti z velkého světa nákupu a především automobilového průmyslu potom získával ve společnosti Valeo, nejprve jako komoditní nákupčí plastů a později jako projektový nákupčí japonsko-francouzského týmu zodpovědného za lokalizaci složitých automobilových komponentů v Evropě.



Po přechodu do Toyota měl příležitost naučit se pokročilé metody postupného zlepšování a relačního nákupu. Další příležitostí kariérního rozvoje byla společnost Inergy Automotive, kde si na pozici Manažera nákupní skupiny centrálního nákupu vyzkoušel vedení mezinárodního týmu.

Roční projekt v Automotive Lighting, kde řídil nákupní oddělení dvou francouzských továren skupiny, byl příležitostí poznat svou odolnost vůči stresu i realitu lokálního a projektového nákupu z pohledu výrobních závodů.

Poslední zastávkou byla společnost spotřebního průmyslu Swiss Krono group, kde zastával roli koordinátora globálních komodit a ředitele nákupu továrny a kde detailně pronikl do nákupu energií a strategických surovin.

Asi jsem měnil firmy více, než je zdrávo, protože jsem byl příliš nezkušený a ješitný na to, abych dokázal odolat lákavým nabídkám. Dnes, s odstupem, bych byl vybíravější a preferoval bych mezinárodní mobilitu v rámci firmy. Na druhou stranu si ale říkám, že je lepší litovat věcí, které jsem udělal, než si vyčítat, že jsem hloupě propásl nějakou skvělou příležitost.

Vystudoval Anglickou a Francouzskou filologii na Univerzitě Palackého v Olomouci, kterou tamtéž rozšířil o francouzský program Aplikované ekonomie. V dalším vzdělávání pokračoval i při zaměstnání a postupně získal titul MSc. v oboru Business and Law na Nottingham Trent University, Postgraduální diplom ze Strategie a Inovace na University of Oxford, další MSc. v oboru Managing corporate performance na Cranfield University, a absolvoval i půlroční Program for leadership Development na Harvardově Univerzitě.

V současnosti dokončuje postgraduální studium na Cranfield University a specializuje se na strategické řízení nákupu v podnicích.

Každá škola mi dala přesně to, co jsem na daném stupni kariérního rozvoje potřeboval. Olomouc mě vybavil jazyky a praktickými znalostmi ekonomie, Nottingham Trent mě naučil mluvit jazykem manažerů, Oxford mi otevřel oči z hlediska strategického plánování a vědeckého výzkumu, v Cranfieldu mi poskytli nástroje pro aktivní řízení výkonosti firemních procesů,

a konečně Harvardova univerzita mě systematicky připravila na roli senior manažera.

V roce 2014 přešel do akademie a začal přednášet Řízení nákupu, Business marketing a Strategické řízení na Ekonomické fakultě Vysoké školy báňské. V současnosti pracuje na MIAS Business School na ČVUT v Praze, kde přednáší Strategický a Inovační management, Řízení dodavatelského řetězce a Řízení výkonosti podniku. Publikuje odborné práce především v oblasti řízení nákupu.

Abych neztratil kontakt s praxí, úzce dlouhodobě spolupracuji několika společnostmi, pořádám odborné workshopy určené především středním a vyšším manažerům, sdílím a inspiruji se novinkami z oblasti nákupu na odborných konferencích a pravidelně vyučuji v MBA programech. V poslední řadě se také snažím ty nejzajímavější obchodní případy sdílet s odbornou veřejností ve formě případových studií.

Část první: Alfa kontra SPT

Úvod

Michal, komoditní nákupčí společnosti Alfa, již poněkolkáté pročetl obsáhlou dokumentaci k obchodnímu případu, který ho v posledním roce intenzivně zaměstnával. Některé e-maily a zápisy znal za tu dobu už téměř nazpaměť a hlavní argumenty obou stran by dokázal bezchybně odrecitovat i ve tři ráno po bouřlivé oslavě.

V hlavě si každý důležitý milník přehrál snad milionkrát, tisíckrát svou strategii analyzoval ze všech myslitelných úhlů. A přesto stále nedokázal pochopit, co se v tomto zdánlivě rutinním obchodním sporu pokazilo a proč to mělo tak tragické následky pro jeho zaměstnavatele i pro něj samotného, a dočasně zastavilo jeho slibně se rozvíjející kariéru komoditního nákupčího.

Udělal on sám vůbec něco špatně? Byl tím, kdo způsobil krach jednání, nebo byl jen jedním z pěšáků nepovedené frašky, kterou od začátku do konce napsal a režíroval někdo jiný?

Jak rád by udělal tlustou čáru a posunul se dál. Minulost stejně nezmění. Jenže, pokud neporozumí tomu, co se stalo, a nepoučí se, hrozí, že se bude stejná katastrofa v budoucnosti opakovat. A třeba se bude jednat o řádově vyšší částky a možná to bude mít fatální následky i pro něj osobně.

Zhluboka se nadechl a otevřel obsáhlou složku. Tak ještě jednou, snad naposledy.

Alfa a organizace nákupu

Alfa je dominantním hráčem ve svém segmentu. Má cirka deset tisíc zaměstnanců a sídlí nedaleko Hannoveru. Specializuje se na složité komponenty, které mají zásadní dopad na bezpečnost automobilu. Vyrábí vlastně jen jeden výrobek a dodává jej prakticky všem Automobilkám světa, které jej potom bez dalších úprav přímo montují do vozů. Vzhledem k tomu, že produkt nelze kvůli jeho rozměrům snadno transportovat, má Alfa celkem třicet továren po celém světě, které nakupují stejné komponenty od stejných dodavatelů.

Oddělení prodeje, vývoje, projektového řízení a nákupu jsou zcela centralizována a uspořádána formou velkého otevřeného prostoru. Pouze ředitelé mají vlastní malou kancelář.

Funkční i hierarchické kompetence jsou přesně definovány a pracovníci si je úzkostlivě střeží. Důležitá rozhodnutí procházejí složitým formálním procesem a je potřeba souhlasu všech odborných oddělení.

Firemní kultura je jednoznačně zaměřena na výkon a v případě nutnosti se kolegové nevyhýbají ani ostré konfrontaci. Tyto spory však nejsou osobní a i po velmi vypjatém meetingu následuje společný oběd.

Prakticky všichni manažeři začínali jako řadoví zaměstnanci a umí dokonale proplouvat interními procesy i firemní politikou. Očekává se od nich především odbornost ve svém oboru, schopnost interně vyjednávat a prosadit se. Manažerské dovednosti se učí za pochodu. Ve vztahu k podřízeným plní

především roli supervizorů a koordinátorů. Do samotné operativy zasahují jen výjimečně.

Nakupované komponenty tvoří přibližně 70% obrátu Alfy. Společnost je velmi zisková a může si dovolit najímat do klíčových oddělení ty opravdu nejlepší. I proto je nákupní tým vskutku mezinárodní. Strategičtí nákupčí, kterým zde říkají manažeři komoditního nákupu, mají velkou autonomii v rozhodování a jejich interní pozice je mimořádně silná.

Vzhledem k tomu, že Alfa vyrábí pouze jednu výrobní řadu, je počet nákupních kategorií poměrně stabilní. Mezi hlavní suroviny patří plasty, plechy, elektronika, kabelové svazky a elektromotory, které dohromady tvoří 80% nakupovaných komponentů. U těchto klíčových kategorií se Alfa snaží maximálně koncentrovat objemy a spolupracovat pouze s jedním nebo dvěma strategickými dodavateli, kteří mezi sebou soutěží o nové projekty. Jakmile je však dodavatel vybrán, nedá se prakticky změnit kvůli obtížné, zdlouhavé a velmi drahé homologaci.

I díky kumulaci objemů patří Alfa mezi TOP 10 zákazníků. Spolupráce se strategickými partnery je velmi intenzivní a zaměřuje se na vývoj nových produktů a optimalizaci dodavatelského řetězce.

Dalšími důležitými kategoriemi, které však Alfa nakupuje lokálně, jsou energie, logistika, auta, náhradní díly a údržba.

Posledních 5 % nákupních kategorií tvoří méně významné položky jako spojovací materiál, pěny, senzory, obaly, letenky a hotely, které se nakupují buď lokálně nebo globálně.

Komoditní nákup je zcela centralizován a tvoří ho celkem čtrnáct nákupčích. Každý z nich je zodpovědný za jednu velkou nebo několik menších nákupních kategorií. Průměrný obrat na nákupčího je 80 milionů eur.

Čtyři nejzkušenější nákupčí pak vedle svých nákupních kategorií ještě vedou mladší kolegy. Jejich úkolem je pomáhat se strategickými rozhodnutími, při hledání optimálního řešení krizových situací a definovat priority.

Celému oddělení velí Lukáš, vedoucí globálního komoditního nákupu, který reportuje Vice-prezidentovi nákupu, jež vedle strategického nákupu ještě zastřešuje i operativní a projektový nákup.

Všechny procesy jsou vysoce standardizované a firma klade velký důraz na řízení know-how ve strukturované a snadno dohledatelné formě.

Díky tomu Michal od svého předchůdce obdržel kompletní dokumentaci ke svým nakupovaným kategoriím: komoditní strategii, plán výběrových řízení, klíčové spolupracovníky, detailní přehled rozpracovaných projektů, smlouvy, korespondenci i historii problémů s jednotlivými dodavateli,

atd. Příjemná změna oproti předchozímu zaměstnavateli! Mohl se tedy okamžitě pustit do práce.

Následující tabulka shrnuje obrat a obvyklé úspory v Michalových kategoriích Senzory a Elektromotory za minulý rok:

Kategorie	Obrat (TEur)	Plán (TEur)	Reálně dosaženo (TEur)
Senzory	5 .000	150	120
El.Motory	80.000	4 .500	5 .300

Komoditní nákupčí jsou odměňováni vysokým základním platem a štědrým bonusem. Výkonost nákupčích se měří pomocí čtyř indikátorů: anonymní komplexní hodnocení spolupracovníků, splnění individuálně stanovených úspor, úspěšná realizace výběrových řízení na nové projekty a pokrok v oblasti osobního rozvoje tvrdých znalostí i měkkých dovedností.

Zjednodušeně řečeno, dosažené úspory a úspěšná výběrová řízení rozhodují o setrvání nákupčího ve firmě a výši prémie, hodnocení spolupracovníků a osobní rozvoj zase o dalším kariérním postupu a ročním zvýšení platu.

Pokud jde o výkonnostní ukazatel „Úspory,“ tak Michalova cílová částka vzniká několikastupňovým procesem:

1) Někdy v červenci Top management určí obecné priority nákupu na příští rok typu

- úspory na běžících projektech (iniciativa „Minus 20% na projektu XXX“),
- všeobecné prodloužení platebních podmínek (iniciativa „Cash is King!“),
- úspory dosažené prostřednictvím elektronických aukcí (iniciativa „Elektronizace nákupu“),
- úspory díky zlepšovacím návrhům (iniciativa „Inovační smršť“),
- Úspory celkových nákladů na vlastnictví (iniciativa „Šetři nepřímé náklady“).

2) Na základě těchto klíčových aktivit a situace ve svém nákupním portfoliu Michal navrhne hrubý plán úspor na příští rok, přičemž jednoznačnou prioritu mají čistě finanční úspory. Šéf mu totiž hned na začátku vysvětlil: *„Management sleduje všechny Klíčové indikátory nákupu, ale když překonáme plán v kolonce Tvrdé úspory, tak si všechny ostatní snadno obhájíme. Když nám ale reálné úspory na konci roku chybí, tak je každému srdečně jedno, o kolik jsme všechny ostatní klíčové ukazatele překonali.“*

Mezi tvrdé úspory se počítá pouze:

- výsledek komerčního vyjednávání s dodavateli ve formě snížení ceny, bonusů a slev,
- reálné snížení ceny díky technických změnám,
- jednorázový bonus za nové projekty,
- dodatečné slevy za překročení nasmlouvaných objemů.

Naopak úspory nepřímých nákladů jsou z tvrdých úspor explicitně vyloučeny. Nákupčí proto vždy s dodavateli i interními zákazníky hledají metodu, jak tyto nepřímé úspory „monetizovat.“

Dodavatelé se v systému za ty roky již naučili chodit a spontánně navrhuji kreativní řešení. Je to ostatně v jejich nejvlastnějším zájmu, protože důležitým kritériem hodnocení dodavatele je vedle konkurenceschopných cen, skvělé kvality a dodávkové věrnosti i výkonnost v oblasti postupného zlepšování na běžících projektech.

3) Lukáš, vedoucí centrálního komoditního nákupu, Michalův první nástřel vždy odmítne jako nesmyslně nízký a vyzve jej k agresivnějším cílům. Michal tedy v září sáhne do rezerv a uvede číslo, které zhruba odpovídá již potvrzeným úsporám.

4) Vedoucí nákupu agreguje návrhy všech komoditních nákupčích a předloží je na začátku října Centrále. Té trvá přibližně měsíc, než dojde k jednoznačnému závěru, že nákupčí jsou líní, neschopní a nechávají si velké rezervy. Dramaticky tedy na začátku listopadu oznámí, že firma je na pokraji bankrotu a nákup musí bezpodmínečně akceptovat dodatečný stretch target.¹

5) Lukáš propadne naprosté depresi, několik dní jen nadává, a potom administrativně rozdělí požadované

¹ Agresivní, tradičními nákupními metodami nesplnitelný cíl, který má zaměstnance motivovat koriginálnímu myšlení a inovacím.

dodatečné úspory mezi jednotlivé nákupčí. Tím se Michalův cíl navýší o několik procent, které bude muset s dodavateli někde najít. Vzhledem k tomu, že v prvních fázích rozpočtování nešel až na krev, je velká pravděpodobnost, že se mu to bez problémů podaří.

6) Poslední fáze Rozpočtového kolečka přichází v březnu následujícího roku. Centrála, jako každý rok, ke svému překvapení zjistí, že plánovaný hospodářský výsledek připadá akcionářům příliš nízký a je nutno přitlačit na pilu. Nákupu se tedy administrativním rozhodnutím přidá několik milionů euro dodatečných úspor.

Nikdo neprotestuje, protože to stejně k ničemu nevede. Vyprázdní se poslední rezervy, zatlačí se na dodavatele, využijí se díry v systému a ke konci roku si všichni lámou hlavu, kde ještě vzít těch posledních chybějících pár set tisíc euro.

Například nákupčí hliníku mají sjednaný atraktivní množstevní bonus, kterého však lze jen obtížně dosáhnout. Tedy pokud Alfa v prosinci nenakoupí spoustu materiálu na sklad. Od myšlenky je jen krůček k realizaci:

Následuje několik telekonferencí, kde se porovnají náklady s výnosy, a dojde se k závěru, že se tato drobná manipulace vyplatí. Ostatně skladovací náklady nejdou do rozpočtu nákupu. Materiál se tedy naskladní a v lednu a únoru spotřebuje. A dodavatel pošle bonus k 31.12. Cíl nákupu je splněn a může se slavit. Tím se ovšem zadělá na problém příští rok, protože zase budou chybět objemy. Cyklus se opakuje.

Třetím pilířem hodnocení Michalovy výkonosti jsou projektové cíle, které si dohodne s jednotlivými projektovými manažery a nechá formálně schválit Rogerem, ředitelem strategických projektů.

Cíle se na první pohled stanovují zcela racionálně s ohledem na požadovanou specifikaci nakupovaných komponentů, nutné technické úpravy, příležitosti standardizace, situaci na dodavatelském trhu, velikost projektu a časový rámec. Obecně platí, že čím náročnější a méně standardní kus, méně konkurence, menší projekt, a méně času, tím vyšší cena.

Reálně je však nejdůležitějším kritériem profitabilita projektu. Pokud je projekt od začátku ziskový, bývají projektoví manažeři při stanovování cílů spíše konzervativní a preferují již vyzkoušené výrobky. Jsou také ochotni akceptovat, aby Michal dodavatele nominoval za trochu vyšší cenu výměnou za úspory na běžících projektech. Ty se totiž započítávají do jeho výkonnostního ukazatele „Úspory.“

U mimořádně ziskových projektů pak musí Michal projektové manažery tlačit, aby akceptovali inovace, bez kterých nedosáhne potřebných úspor ve třetím pilíři.

U ztrátových projektů tomu bývá přesně naopak. Manažeři projektů trvají na zcela nereálných cílových cenách a jsou ochotni jít i do velkého rizika. Michal je musí doslova krotit, aby do specifikace nedávali inovace, které nebudou včas homologovány. Pokud by se totiž nakonec zlepšovací návrhy nepoužily, poškodilo by to Michalovu výkonost na nových projektech.