

Jan Vašek | Richard Lupoměský

Řízení smluv

Příručka pro contract management v nákupu



Srozumitelně • Prakticky • Přínosně • Užitečně

NÁKUPNÍ KLINIKA · PRAKTICKÁ PŘÍRUČKA

Řízení smluv

Praktická příručka pro contract management v nákupu

PhDr. Jan Vašek, MSc. et MSc.

Richard Lupoměský

Edice Profesionální nákup v praxi

Řízení smluv: Praktická příručka pro contract management v nákupu

PhDr. Jan Vašek, MSc. et MSc. · Richard Lupoměský

Edice Profesionální nákup v praxi

© 2026 Nákupní klinika s.r.o. Všechna práva vyhrazena. Žádná část této publikace nesmí být reprodukována, ukládána do vyhledávacích systémů nebo přenášena v žádné podobě a žádnými prostředky bez předchozího písemného souhlasu vydavatele, s výjimkou stručných citací v recenzích.

Případy z praxe jsou inspirovány skutečnými událostmi. Jména osob, firem a některé okolnosti byly změněny tak, aby nebylo možné identifikovat konkrétní subjekty. Jakákoli podobnost se skutečnými osobami, firmami nebo událostmi je čistě náhodná.

Vydavatel: Nákupní klinika s.r.o. · IČO: 23346540

Web: nakupniklinika.cz · E-mail: info@nakupniklinika.cz

Jazyková a redakční úprava: Tým Nákupní kliniky

Sazba a grafická úprava: Studio Nákupní kliniky

První vydání, Praha 2026

Obsah

	Slovo úvodem	7
	Pro koho je kniha určena	7
	Jak knihu používat	8
Kapitola 1	Řídím smlouvy — tři příběhy a kolik nás stojí, když to neděláme	9
	Tři příběhy z praxe	9
	Úvodní kvíz: Patnáct reálných případů a jejich finanční dopad	12
Kapitola 2	Definice řízení smluv — kdo, co a kdy	15
	Cíl řízení smluv	15
	Administrace smlouvy versus řízení smlouvy	16
	Manažer smlouvy	17
	Hororová případová studie: úklidové služby	18
Kapitola 3	Proces řízení smluv — od předávky po ukončení	20
	Sedm fází procesu řízení smlouvy	20
	Strategické řízení vybraných smluv	22
	Hororový příklad: správa zaměstnaneckých výhod	23
Kapitola 4	Kvalita procesu řízení smluv — tři úrovně	25
	Cibule kvality CM	25
	Soustavné zlepšování	28
Kapitola 5	Audit řízení smluv — fotografie současného stavu	30
	Čtyři klíčové oblasti auditu	30
	Typický výstup auditu	32
	Doporučená nápravná opatření	33
Kapitola 6	Compliance v oblasti řízení smluv	35
	Osm klíčových oblastí compliance	35
	Tři úrovně dospělosti v compliance	36
	Kulturní rozdíly v compliance	37
	Příběh z praxe: Nákupní katalogy versus nákupy na kartu	38
Kapitola 7	Řízení výkonnosti smluv	40
	Tři přínosy řízení výkonnosti	40
	Hororový příklad: Nesmyslný výkonnostní indikátor	41
	Pět fází procesu řízení výkonnosti	42
	Tři podmínky pro funkční měření	43
	Hororový příběh: Pohřben pod hromadou dat	44
	Tři úrovně KPI: diagnostické, procesní, strategické	44
	Šířka, hloubka a frekvence měření	45
	Závěrečný report — vysvědčení dodavatele	45

Kapitola 8	Změnové řízení platné smlouvy	47
	Význam změny — čtyři kategorie	48
	Proces řízení změny	49
	Vyhrazené versus nevyhrazené změny	50
	Pasti ve změnovém procesu	51
Kapitola 9	Prodloužení smlouvy	53
	Prosté prodloužení smlouvy	53
	Prodloužení za nových podmínek	54
	Kauza Dotační software — vendor lock-in v praxi	55
Kapitola 10	Neplnění smlouvy	58
	Příklad z praxe: Dodavatel roku	59
	Spektrum nástrojů — od měkkého k tvrdému	60
	Postupné přitvrzování — doporučený postup	61
	Kompetenční spor — když konflikt není o smlouvě	63
Kapitola 11	Ukončení smlouvy — čtyři přístupy	65
	Silový přístup	66
	Vyjednaný rozchod	67
	Tichý rozchod	67
	Partyzánská metoda	68
	Kontrolní seznam ukončení spolupráce	69
Kapitola 12	Jak se stát expertem v oblasti řízení smluv	71
	Začátečník — prvních šest až dvanáct měsíců	71
	Junior — řízení nekritických smluv	72
	Senior — komplexní smlouvy a sloty	73
	Expert — strategická vrstva	74
	Hodnocení výkonnosti manažera smlouvy	75
Kapitola 13	Nákupní příručka pro řízení smluv	77
	Pět pravidel pro psaní metodické příručky	77
	Doporučená struktura příručky	78
	Metodika jako živý organismus	79
Kapitola 14	Provázání řízení smluv s dalšími nákupními procesy	81
	Klíčové oblasti provázání	82
	Doporučená cesta — postupně, nikoliv všechno najednou	83
	Případová studie: provázání s kategoriovým managementem	83
Kapitola 15	Procvičení — příběh plnicí linky a závěrečné poučení	86
	Příběh plnicí linky — případ Rudolfa a BierFilu	86
	Sedm zamyšlení nad případem	88
	Závěr — sedm pravd o řízení smluv	90
	Co dál	91
	Příloha: Kontrolní seznamy	93
	Co všechno řídí manažer smlouvy	93

Předávka smlouvy a rozjezd realizace	94
Audit vlastního řízení smluv	95
Základní compliance pravidla	96
Řízení výkonnosti smlouvy	97
Změnové řízení platné smlouvy	98
Než smlouvu prodloužíte	99
Než aplikujete sankci za neplnění	100
Co prověřit před ukončením smlouvy	101
Doporučená literatura k samostudiu	102
O autorech	105
PhDr. Jan Vašek, MSc. et MSc.	105
Richard Lupoměský	105
O Nákupní klinice	106
Co děláme	106
Kontakt	107



Slovo úvodem

Život je krátký a čas manažerů nesmírně drahý — proto musí pečlivě vybírat témata, kterým se budou v rámci osobního rozvoje a strategického zlepšování věnovat. Tato kniha je věnovaná oblasti řízení smluv, kterou považujeme za nevyužitý rezervoár příležitostí: zkvalitnit nakupované výrobky a služby, zlepšit procesy a ušetřit (či dokonce vydělat) spoustu peněz.

Ze zkušeností Nákupní kliniky se školeními a poradenstvím desítkám firem jsme přesvědčení, že profesionální řízení smluv má jednu z nejlepších návratností v celém nákupu — typicky se vrátí během dnů až týdnů. V první kapitole vás konfrontujeme s patnácti reálnými případy zbytečného plýtvání, jejichž souhrnný finanční dopad obvykle čtenáře šokuje. Pokud se v některém z příkladů poznáte, máte v rukou perfektní byznys case pro zavedení systematického contract managementu.

Knížku můžete číst klasicky od první kapitoly po poslední. Stejně dobře z ní však můžete dělat pracovní příručku — vytáhnout konkrétní šablonu, životní situaci nebo formulaci do zadávací dokumentace, která sedí na situaci, kterou právě řešíte. Začátečníkům doporučujeme přečíst první část (kapitoly 1–5) jako celek, aby získali kontext. Pro praktickou implementaci přejděte na druhou (kapitoly 6–11) a třetí část (kapitoly 12–14). Závěrečný příběh plnicí linky (kapitola 15) je dárek pro pokročilé čtenáře, kteří se rádi podívají, jak může jít všechno najednou špatně.

Pro koho je kniha určena

- Vedoucím nákupu a manažerům smluv ve veřejné i soukromé sféře.
- Operativním nákupčím, kteří mají denně co do činění s plněním smluv.

- Projektovým manažerům, kteří odpovídají za realizaci komplexních dodávek.
- Právníkům, kontrolorům a interním auditorům, kteří se pohybují kolem smluv.
- Konzultantům, kteří pomáhají organizacím contract management zavádět a zlepšovat.

Jak knihu používat

Kniha je strukturovaná do čtyř částí. Část I (kapitoly 1–5) připomíná základy řízení smluv: tři příběhy, definice pojmů, proces, kvalita a audit. Část II (kapitoly 6–11) se věnuje specifickým aktivitám — compliance, výkonnost, změny, prodloužení, neplnění a ukončení. Část III (kapitoly 12–14) je metodická: profesionalizace lidí, Příručka řízení smluv a provázání s ostatními nákupními procesy. Část IV (kapitola 15) je procvičovací — komplexní případová studie s rozbořem.

Pokud začínáte „od nuly“, přečtěte si první kapitolu jako úvodní test (patnáct reálných případů a jejich finanční dopad) a pak se podle své situace zaměřte na konkrétní téma. Pro implementaci v organizaci začněte částí III — bez metodiky a profesionalizace lidí žádné jednotlivé zlepšení dlouhodobě nepřežije.

Přejeme vám klid při čtení, dobré spojení a hlavně postupnou kultivaci vašeho contract managementu. Každý malý krok dopředu se počítá.

Vaše Nákupní klinika

Řídím smlouvy — tři příběhy a kolik nás stojí, když to neděláme

Každá firma řídí smlouvy. Možná tomu neříká „řízení smluv“, možná to není formalizovaný proces, možná o tom ani neví. Ale v okamžiku, kdy podepíšete smlouvu s dodavatelem, začíná období, ve kterém někdo musí hlídat termíny, kvalitu, ceny, faktury, dodatky a to, jestli druhá strana skutečně dělá to, k čemu se zavázala. Pokud to nedělá nikdo cíleně, dělá to náhoda — a to obvykle špatně.

V této úvodní kapitole vás nejdříve provedeme třemi modelovými příběhy nákupčích z firem na třech různých úrovních zralosti. Potom vám předložíme úvodní kvíz patnácti reálných případů, ve kterých si ověříte, kolik vaši firmu pravděpodobně právě teď stojí to, že smlouvy neřídíte. Cílem kapitoly není vás postrašit, ale ukázat, že profesionální řízení smluv má jednu z nejlepších návratností v celém nákupu — obvykle se vám vrátí během několika týdnů.

Tři příběhy z praxe

Pojďme si představit tři manažery smluv: Karla z firmy, kde se s řízením smluv teprve začíná, Tomáše z průměrně pokročilé organizace a Annu z globální korporace na expertní úrovni. Vyzkoušejte si, ve kterém z příběhů se nejvíc poznáváte — a zda by vám stačila evoluce, nebo už potřebujete revoluci.

Karel — typický nákupčí ve firmě, která s řízením smluv teprve začíná

Karel je manažer smlouvy a senior nákupčí v jedné osobě. Začíná den jednoduchou excelovou tabulkou se seznamem problémů u běžících smluv. Postupuje pragmaticky a hasí to, co nejvíc hoří. Když má štěstí, dostane se i k bezproblémovým smlouvám, kterým se blíží konec platnosti — ale většinou to propásne a ten-dr řeší ve stresu na poslední chvíli. Smlouvy proto často o pár měsíců prodlužuje, aby získal čas znovu vysoutěžit.

V devět hodin sedí v zasedačce s Martinou, junior nákupčí. Probírají neplnění strážní služby — uklízečky nedodržují počty na směně, nejsou proškolené, dodavatel se snaží fakturovat víc, než reálně odvedl. Otevírají smlouvu a hledají sankce. Smlouva o sankcích mlčí: „Teď si vzpomínám, že jsme je vyškrtli na žádost dodavatele, výměnou za snížení ceny.“ Karel radí alespoň formálně sepsat reklamaci a zastavit část plateb. Než stačí Martině pomoci, telefon — urgence s dodávkou. Vyřešeno za deset minut.

Zbytek dopoledne stráví Karel detektivní prací nad smluvními dodatky. Funguje to tak, že interní zákazník nebo nákup nebo NĚKDO se s dodavatelem dohodne na změně, a protože tlačí termín, změnu i provedou. Až potom se zjistí, že nelze vystavit objednávku, dokud není dodatek schválený. Karel musí dohledat e-maily, sepsat dodatek, dohádát se o ceně, oběhnout podpisy a pohlídat platbu. Mezitím mu pětkrát zavolá účetní oddělení, jestli je faktura v souladu se smlouvou — Karel pokaždé deset minut hledá smlouvu, aby zjistil, že dodavatel na vyšší cenu nárok nemá.

„Pokud se interní zákazník neozve, nedozvíme se, že dodavatel neplní. A když se to dozvíme, vyřešíme to e-mailem a předáme zákazníkovi. Pokuty aplikujeme jen minimálně. Bez podpory vedení se to prosadit nedá. Boj s větrnými mlýny.“

Před koncem dne si Karel vytváří seznam úkolů na zítra. Všechny body z včerejška sice odškrtnl, ale dnešní seznam se opět prodloužil. Mezi prioritami: prodloužit smlouvu s IT dodavatelem, projít s vedením deset dodatků, jednat s dodavatelem, který aktivoval vyšší moc, a sednout si s firmou nabízející software pro řízení smluv. Karel ví, že mu ho nikdy neschválí, ale není špatné se aspoň půl hodiny zasnít.

Tomáš — manažer smlouvy v průměrně sofistikované firmě

Tomáš je operativní nákupčí ve firmě, která už dva roky používá nástroj pro řízení smluv. Den začíná analýzou výkonnostních parametrů jednoho dodavatele logistiky. Teoreticky stačí kliknout na „exportovat report“ a všechno má jako na dlani. V praxi musí pár interních zákazníků obvolat, aby data doplnili. Zjistí, že dodavatel je pozadu ve třech oblastech a že u jednoho parametru bliká smluvní pokuta. Ale nejdřív chce pochopit příčinu — pokuta může počkat.

U strategických dodavatelů firma zavedla pravidelné čtvrtletní schůzky, kde nejdříve společně vyhodnotí výkonnost a pak hledají nápravná opatření. Dnes se soustředí na nedodržené časy nakládky, objednávky na poslední chvíli a zavádění vratných obalů kvůli nové ESG legislativě. Tomáš často klade otázku: „Co vám brání dosáhnout cílů? Co bychom mohli z naší strany změnit, aby se vám pracovalo lépe?“ Atmosféra je konstruktivní, protože nalezení řešení znamená pro obě strany úspory.

Odpoledne svolává mezioborovou schůzku k dodavateli, který opakovaně nedodržuje termíny. Prezентuje data z monitorovacího systému, padne pár výhrad — a díky jasnému procesu se rychle shodnou na akčním plánu. Tomáš zapisuje, jmenuje piloty pro jednotlivá opatření. Den uzavírá pravidelný kvartální audit smluv, kde auditor objevuje drobnost: jedna klauzule není v systému správně aktualizována. Manažer smlouvy na to zapomněl, protože platba šla uvolnit i bez toho. Bude potřeba upravit proces — vedoucí kvality to udělá, až najde čas. Auditor na to poukazuje, ale vedení to nepovažuje za prioritu.

Anna — globální manažerka smluv ve firmě na expertní úrovni

V proskleném mrakodrapu v Londýně začíná Anna den analýzou dat ze sdíleného systému pro řízení smluv. Její zaměstnavatel operuje v desítkách zemí a řídí tisíce smluv. Vedle běžných reportů ji zajímají především smlouvy, které lokální manažeři označili jako mimořádně kritické, a smlouvy, které za potenciálně rizikové označil prediktivní algoritmus. Dnes systém identifikoval nová rizika u dodavatele z jihovýchodní Asie — kvůli změnám legislativy hrozí zastavení výroby.

O půl desáté Anna prezentuje vedení klíčové ukazatele zasmluvněných inovací: „Za poslední čtvrtletí jsme díky smluvnímu programu soustavného zlepšování dosáhli optimalizace nákladů ve výši 5 milionů eur.“ Padne návrh na zavedení

blockchainu pro transparentní sledování cenových změn — Anna doporučuje posunout na další pololetí, protože firma teď nemá vhodný realizační tým.

Odpoledne předsedá krizové telekonferenci, kde se řeší smlouvy s globálním dopadem. Logistika hlásí, že firma „vydrží i měsíc bez dodávek“. Právní oddělení navrhuje rychlý dodatek reflektující novou regulaci. Den uzavírá interní workshop o využití umělé inteligence v řízení smluv. Učí se pracovat s prediktivními systémy pro identifikaci smluvních rizik — a školitel varuje: „Dodavatelé zatím slibují víc, než mohou dodat. Buďte k výstupům kritičtí.“

VAROVÁNÍ

Pokud se vidíte v Karlovi, nezoufejte. Většina středních firem v České republice je dnes přesně tam. Cesta z chaosu k Tomášovi netrvá roky, ale měsíce — pokud máte jasný plán a alespoň minimální podporu vedení. Cesta od Tomáše k Anně už znamená strategické rozhodnutí a investice do nástrojů, lidí a procesů. Ale rozhodně to nemusíte zvládnout přes noc.

Úvodní kvíz: Patnáct reálných případů a jejich finanční dopad

Vybrali jsme patnáct kratičkových příkladů z praxe, které ve firmách potkáváme pravidelně. Finanční dopady jsou spočítané pro středně velkou firmu s obratem okolo 300 milionů korun. Vaším úkolem je u každého příkladu poctivě odpovědět: „Týká se nás to?“ Pokud najdete byť jen tři čtyři zásahy, máte v rukou perfektní byznys case pro zavedení profesionálního řízení smluv.

Případ z praxe	Finanční dopad
Poklesly ceny surovin a zapomněli jsme aktualizovat cenovou doložku – dodavatel mlčí, my platíme původní vyšší cenu.	230 000 Kč / kvartál
Automaticky se prodloužila smlouva na plnění, které už nepotřebujeme (typicky předplatné, licence, sdílené kanceláře).	160 000 Kč (38 předplatných)
Dlouho jsme neudělali zevrubnou analýzu servisních kontraktů u IT – neumíme říct, jestli neplatíme zbytečně za služby, které nevyužíváme.	300 000 Kč / rok
Děláme dodavatelské smlouvy „podle jedné šablony“ – u kritického případu jsme zapomněli propsat garance, které po nás chce koncový zákazník.	45 000 Kč (náhradní hardware)
Plnění smluv sledujeme chaoticky – vyčerpali jsme rezervovanou kapacitu a museli vyjednávat v nejnevýhodnější chvíli.	700 000 Kč (oproti pravidelnému nákupu)
Většina změn a odchylek od smlouvy je ústní nebo „někde v e-mailu“. Dodatky nikdo nestíhá.	280 000 Kč (rozdíl mezi „domluvenou slevou“ a zaplacenou cenou)
Finanční zdraví dodavatelů prověřujeme jen před podpisem. Pak už ne.	15 000 000 Kč (za 2,5 roku oproti původní smlouvě)
Smluvní pokuty existují, ale nikdo je nevymáhá. Dodavatelé to vědí.	450 000 Kč / rok
Předáváme smlouvy z administrace na řízení bez předávacího protokolu. Důležité informace končí v hlavě člověka, který už ve firmě není.	180 000 Kč (dohledávání + chyby)
Cenové doložky jsou ve smlouvách formálně nastavené, ale aktivuje je jen dodavatel – když ceny rostou. Když klesají, „zapomene“.	520 000 Kč / rok
Reklamační proces je živelný. Mnohé reklamace skončí v koši nebo v e-mailovém vlákně.	90 000 Kč
Předčasné ukončení smlouvy (například kvůli neplnění) řešíme bez plánu. Skončí to soudem nebo nevýhodnou dohodou.	1 200 000 Kč (právní + náhradní dodavatel)
Compliance v rámci smluv neřeší nikdo. Vyplyne na povrch až při auditu nebo skandálu.	600 000 Kč (pokuta + remedie)
Změnové řízení nemá pravidla. Každý dodatek je improvizace a obsahuje chyby.	210 000 Kč / rok
Smlouvy jsou rozházené na sdílených discích, v e-mailech a v hlavách lidí. Jejich dohledávání zabírá čas, který stojí peníze.	350 000 Kč (mzdové náklady na hledání)

Tabulka 1.1 – Patnáct nejčastějších případů zbytečného plýtvání kvůli neexistujícímu řízení smluv

Sečtete si finanční dopady všech případů, které se vás týkají, a vynásobte počtem opakování za rok. Výsledek vás pravděpodobně přesvědčí, že profesionální řízení smluv je jednou z investic s nejrychlejší návratností v celém nákupu — typicky se vrátí během několika dnů až týdnů od zavedení základního procesu.

CO SI Z KAPITOLY ODNÉST

Tři příběhy a patnáct reálných případů ukazují stejnou pravdu: smlouvy řídí každá firma — otázka je, zda vědomě, nebo náhodou. Pokud jste v Karlově fázi, hasíte. Pokud jste u Tomáše, řídíte. Pokud jste u Anny, optimalizujete a inovujete.

Většina českých firem má prostor pro zlepšení v desítkách až stovkách tisíc korun ročně — a to jen u běžných smluv. Stačí proto začít.