

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Spolupráce s konzultanty nákupu: expertní analýza případové studie

Working with procurement consultants: a case study expert assessment

STUDIJNÍ PROGRAM

Řízení rozvojových projektů

STUDIJNÍ OBOR

Projektové řízení inovací v podniku

VEDOUCÍ PRÁCE

PhD. Jan Vašek, MSc.

KAROLÍNA

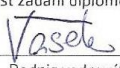

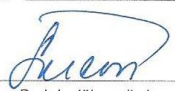
SLEPIČKOVÁ

2020

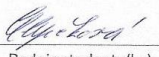
I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	<u>Slepičková</u>	Jméno:	<u>Karolína</u>	Osobní číslo:	<u>437899</u>
Fakulta/ústav:	<u>Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)</u>				
Zadávací katedra/ústav:	<u>Oddělení manažerských studií</u>				
Studijní program:	<u>Řízení rozvojových projektů</u>				
Studijní obor:	<u>Projektové řízení inovací v podniku</u>				

II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:	<u>Spolupráce s konzultanty nákupu: expertní analýza případové studie</u>		
Název diplomové práce anglicky:	<u>Working with procurement consultants: a case study expert assessment</u>		
Pokyny pro vypracování:	<p>CÍL PRÁCE: Cílem DP je identifikovat klíčové faktory úspěchu aplikovatelné pro konzulační projekty v nákupu zaměřené na generování úspor a zlepšení nákupního týmu. PŘÍNOS PRÁCE: Přínosem DP jsou vhodné klíčové faktory úspěchu, které se dají aplikovat pro český a slovenský trh a s jejichž pomocí společnosti uspoří finanční prostředky alepší vlastnosti nákupního týmu. OSNOVA: (1) Úvod; (2) Teoretická část: a) konzultanti - historie a poskytování konzultačních služeb, konzultanti v nákupu; b) klíčové faktory úspěchu spolupráce s konzultanty; (3) Metodologie: kvalitativní výzkum: critical incident analysis případové studie: a) tematická analýza rozhovorů; b) návrh a diskuze klíčových faktorů úspěchu; (4) Závěr</p>		
Seznam doporučené literatury:	<p>(1) KIPPING, Matthias a Timothy CLARK. The Oxford handbook of management consulting. New York: Oxford University Press, 2012. (2) Consulting services manual 2006: a comprehensive guide to the selection of consultants at the World Bank. Washington, D.C.: World Bank, 2006. (3) ROODHOOF, Filip. Public procurement of consulting services: Evidence and comparison with private companies. International Journal of Public Sector Management. 2006. (4) RICHTER, Ansgar a Sandra NIEWIEM, TIENARI, Janne, ed. Knowledge transfer across permeable boundaries: An empirical study of clients' decisions to involve management consultants. Scandinavian Journal of Management an International Journal. 2009, 25(3).</p>		
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:	<u>PhD. Jan Vašek, MSc., ČVUT v Praze, Masarykův ústav vyšších studií</u>		
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) diplomové práce:			
Datum zadání diplomové práce:	<u>13. 12. 2018</u>	Termín odevzdání diplomové práce:	<u>2. 5. 2019</u>
Platnost zadání diplomové práce:	<u>30. 09. 2020</u>		
 Podpis vedoucí(ho) práce	 Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	 Podpis děkana(ky)	

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

<u>10. 4. 2019</u> Datum převzetí zadání	 Podpis studenta(ky)
---	--

SLEPIČKOVÁ, Karolína. *Spolupráce s konzultanty nákupu: expertní analýza případové studie*. Praha: ČVUT 2020. Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupnění této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 10. 02. 2020

Podpis:

Poděkování

Ráda bych tímto vyjádřila poděkování vedoucímu své diplomové práce panu PhD. Janu Vaškovi, MSc. za hodnotné informace, rady, zapůjčení a doporučení odborných publikací a za obrovskou pomoc při zpracování této diplomové práce. Dále své rodině za podporu a trpělivost, kterou se mnou měli za celou dobu studia.

Abstrakt

Předmětem diplomové práce „Spolupráce s konzultanty nákupu: Expertní analýza případové studie“ jsou rozhovory s konzultanty nákupu a manažery, kdy podkladem diplomové práce je případová studie a otázky při rozhovorech se týkají především klíčových faktorů úspěchu. Diplomová práce je rozdělena do dvou částí. První část obsahuje teoretické poznatky z literatury, proces získávání dodavatelů ale i zároveň metodologii. Druhá část diplomové práce obsahuje výsledek tematické analýzy rozhovorů a klíčové faktory úspěchu, které jsou aplikovatelné pro české a slovenské firmy.

Klíčová slova

Konzultant nákupu, konzultant, nákup, klient-konzultant

Abstract

The subject of the thesis titled “Working with procurement consultants: a case study expert assessment” are interviews with procurement consultants and managers. Based on the master’s thesis is a case study and questions during the interviews mainly concern the key success factors. The master’s thesis is divided into two parts. The first part contains theoretical findings from literature, the process of acquiring suppliers and methodology. The second part of the thesis contains the result of thematic analysis of interviews and key success factors that are applicable to Czech and Slovak companies.

Key words

Procurement consultant, consultant, procurement, client-consultant

Obsah

Úvod	5
1 Konzultanti	7
1.1 Historie	7
2 Klíčové faktory úspěchu spolupráce s konzultanty	10
3 Poskytování konzultačních služeb	15
3.1 Procesní fáze konzultačních služeb	15
3.1.1 Identifikace a specifikace poptávky.....	16
3.1.2 Sběr informací	17
3.1.3 Výběr	17
3.1.4 Smlouva	18
3.1.5 Poskytování služeb	19
3.1.6 Zveřejnění poskytovaných služeb.....	20
3.2 Konzultanti v nákupu	20
3.2.1 Decentralizovaný nákup	22
4 Agenční teorie	22
5 Metodologie	23
5.1 Případová studie	23
5.2 Kvalitativní výzkum	26
5.2.1 Transkripce	27
5.2.2 Kódování.....	28
5.2.3 Rozhovory.....	28
5.3 Critical Incident analysis případové studie	29
5.4 Tematická analýza rozhovorů	31
5.4.1 Výběr konzultační společnosti.....	31
5.4.2 Vyjednávání o smlouvě	33
5.4.3 Výběr konzultačního týmu a odbornost.....	36
5.4.4 Spolupráce s konzultanty nákupu	37
5.4.5 Implementace úspor	38
5.4.6 Mezera v zákoně.....	40
5.4.7 Závěr a vyjednávání o ukončení smlouvy.....	41

6	Návrh a diskuze klíčových faktorů	45
	Závěr	52
	Seznam použité literatury	54
	Seznam tabulek	56
	Seznam schémat	56

Úvod

Jedním z klíčových bodů ve společnostech je nákup. Na tuto složku by organizace měli klást veliký důraz, neboť patří mezi nejnákladnější složku ve firmě. Tato skutečnost nese sebou i pravděpodobnost snižování nákladů a tím i vytváření úspor. Snižování nákladů a tvorba úspor nejsou však jediným cílem nákupu, mezi další cíle patří především i budování dodavatelské sítě, která je podstatou firmy. Spolupráce s dodavateli přináší společnostem statky a služby, které jsou nedílnou součástí každé společnosti.

Právě správná spolupráce s dodavateli a jejich výběr stojí společnosti nemalé peníze. Nákup proto může být rozdělen formou centralizace, decentralizace, ale také na indirect a direct, kdy se rozptýlí zodpovědnost mezi několik oddělení nákupu. Tato práce se, proto bude zabývat generováním úspor a zlepšení nákupního týmu, a to s pomocí konzultační společnosti. Konkrétně spoluprací s externími konzultanty nákupu, kdy podkladem diplomové práce je případová studie, která popisuje jednání nákupčího s konzultantem nákupu, která nedopadla podle představ samotného nákupčího.

V této diplomové práci se snažím pochopit, jak a proč bylo chování nákupčího v případové studii odlišné od teoretické části a zda se dalo předejít komplikacím, které nastaly. Pro tento účel byla využita výzkumná metoda zvaná Interview, které proběhlo s manažery a konzultanty nákupu, kdy jim byly kladeny předem připravené otázky, jež byly doplněny o spontánní otázky při rozhovoru. Interview bylo posléze vyhodnoceno pomocí Tematické analýzy a srovnáno s klíčovými faktory úspěchu, které jsem identifikovala z odborné literatury.

Práce je rozdělena na teoretickou část, která popisuje historii konzultačních služeb, definici konzultantů, ale především konzultanty v nákupu. Dále pak klíčové faktory úspěchu, které jsou spjaté s procesem poskytováním konzultačních služeb.

Teoretická část je pak zakončena metodologií, která vysvětluje postup a jednání, při tvorbě výzkumné části.

Praktická část porovnává získané informace z rozhovorů a tematické analýzy s odbornou literaturou. Toto porovnání přináší pro český a slovenský trh vhodné klíčové faktory úspěchu s jejichž pomocí společnosti uspoří finanční prostředky a lepší vlastnosti nákupního týmu.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Konzultanti

Konzultanty nákupu můžeme hledat v historii jako poradenské inženýry. První zmínka o nich se již objevila na začátku dvacátého století, kdy jsme je mohli najít v průmyslových podnicích ve Spojených Státech Amerických. Podle existující, i když omezené literatury, byli tito poradci v rané fázi řízení ústředním tématem širšího šíření a uplatňování postupů průmyslového inženýrství. (Kipping, 2012).

Obecně jsou konzultanti chápáni jako odborní poradci v určitém oboru či prostředí, kteří poradí a navedou správnou cestou za jasným cílem. V dnešní době se konzultanti objevují už pomalu ve všech odvětví či oddělení. Proto je můžeme také považovat za jedny z nejdůležitějších dodavatelů nových nápadů a postupů v oblasti řízení a velmi vysokého stupně vlivu na společnost. (Clark et al., 2007, Mohe, 2008).

Přímo konzultanta nákupu si můžeme představit jako odborníka, který má rozsáhlé zkušenosti v oblasti zadávání veřejných zakázek. Jeho podvědomí v této oblasti a pochopení kvality produktu, je ovlivněno jeho vyspělostí a zkušenostmi v příslušných oblastech. Jeho reakce by měly vycházet z aktuálního stavu na trhu (Silverstein, 2016 a Richter a Niewiem, 2009).

1.1 Historie

Mezi průkopníky a snad i zakladateli poradenských metod a firem můžeme považovat Fredericka Winslowa Taylora, strojího inženýra. Jeho akademické zaměření a metoda „vědeckého řízení“, jenž byla nejvlivnější myšlenkou dvacátého století. Například Bedaux a později Maynard, jejichž vedení fungovalo pro šíření a uplatňování těchto myšlenek v průmyslu, ale i po celém světě. Frederick W. Taylor vytvořil principy vědeckého řízení a s malou úzce spjatou skupinou svých následovníků (žáků) bojovali za to, co považovali za radikální rekonceptualizaci průmyslového řízení, tzv. mentální revoluci (Kipping and Clark, 2012).

Jak pro výzkumné pracovníky v oblasti řízení, tak i pro kritiky, byl Taylorův systém vědeckého řízení považován za systém s hlubokým dopadem na povahu průmyslové práce a dokonce i na naši širší společnost. Po Taylorově smrti průzkum ukázal, že vědecké vedení se prakticky použí-

valo jen ve 113 průmyslových podnicích, které používali celý tento Taylorův systém (Kipping and Clark, 2012).

Taylorovy snahy o přeměnu své metody nebyly motivovány touhou vydělávat peníze, ale spíše získat odborné uznání a obecněji zlepšit řízení pracovních vztahů. Kromě vydání teorie a praxe o vědeckém managementu se pak později formulovaly asociace a organizace takových jako byla Taylorova společnost a mezinárodní výbor vědeckého vedení, který sloužil k institucionalizaci vědeckého manažerského myšlení. To vyžadovalo komercializaci vědeckého řízení techniky jako poradenské služby (Kipping and Clark, 2012).

Jen velmi málo z průkopnických vědeckých manažerů založilo trvalé poradenské organizace. Obvykle nabízeli poradenství ad hoc individuálně nebo v malých skupinkách, stejně jako velký počet méně známých poradců. Mezi tyto manažery patřili i manželé Frank a Lillian Gilbreth, kteří se raději zaměřili více na rozvoj a obhajobu svých vlastních představ o mikropohybech a také proti kritice ze strany Taylora a jeho učedníků, než aby radili společností. Nebyli ale jediní manažeři, kteří založili společnost, ale i ostatní si vybudovali své kanceláře, např. v Londýně, Berlíně, Varšavě, Ženevě, Aténách, ale i v Praze. Avšak moc dlouho nevydržely, pravděpodobně se všechny tyto kanceláře zavřely na počátku druhé světové války (Kipping and Clark, 2012).

V roce 1907 založil Harlington Emerson a Charles E. Bedaux společnosti, které měly trvalý dopad na mezinárodní šíření vědeckého managementu a vzniku poradenské činnosti jako podnikání. Právě Harlington Emerson byl pravděpodobně prvním, kdo vytvořil poradenskou organizaci se zaměstnanci a několika kancelářemi, které mohly konkurovat Taylorově organizaci. Na základě svého rozhodnutí stát se inženýrem, vyvinul Emerson poněkud odlišný, proprietární systém pro optimalizaci pracovních postupů a zavedení plateb podle výsledků.

Jeho nejdůležitější činností byla právě konzultační činnost. Mezi léty 1904 a 1907 řídil reorganizaci opraven strojů a lokomotiv na železnici Santa Fe, kde uplatnil nejpozoruhodnější a široce propagované úkony (Kipping and Clark, 2012).

Emerson měl zásadní význam pro vznikající poradenský průmysl. Během jeho poradenského života, společnosti radily téměř 200stům firem při zlepšování jejich provozní efektivity. Mezi tyto společnosti patřili známé firmy jako Bethlehem Steel, Alcoa a General Motors (Kipping and Clark, 2012).

I když většina konzultačních společností byla před druhou světovou válkou zavřena, efektivní inženýři přesto prosperovali kvůli rychlé potřebě zvýšit výkon a integrovat velké množství nekvalifikované pracovní síly do řad zaměstnanců. Tento trend pokračoval i po válce, kdy se společnosti snažily zvýšit produktivitu a snížit náklady na pracovní sílu. Největšími příjemci podpory růstu produktivity byla dceřiná společnost AIC společnosti Bedaux a její vedlejší produkty. Většina těchto prací pokračovala v odkazu Bedauxu a zaměřila se na využití časového studia a souvisejících systémů pobídkových mezd k zavedení nových norem ve výrobních podnicích.

Poválečné období bylo ideální pro rozvoj nových poradenských zkušeností zaměřených na účinnost, a to na základě dalšího rozvoje stávajících systémů studií práce a peněžní hodnocení dle výsledků. Mezi inženýry, kteří pokračovali i po válce se řadil i Harold B. Maynard, který je především známý svou metodou měření a analýzy práce MTM (Methods-Time-Measurement), avšak stále nejnámějším byl George S May (Kipping and Clark, 2012).

Konzultační společnosti se na Evropském kontinentu dostaly do podvědomí firem až v 90. letech minulého století a obrovský boom zažily v roce 2007, kdy se jejich obrat ztrojnásobil (Mohe, 2011). Na českém trhu se pohybuje jedna z největších poradenských firem na světě. Tou je firma KPMG, která založila pobočku v České republice již v roce 1990. Její poradenská činnost se spíše zaměřuje na služby v oblasti auditu, daní a podobného poradenství. Jako i další tři společnosti jako Deloitte, PricewaterhouseCoopers a Ernst&Young, které patří do Velké čtyřky poradenských firem, zaměřených na audit.

2 Klíčové faktory úspěchu spolupráce s konzultanty

Critical Success Factors (CSF) jsou klíčové faktory, jenž znamenají jak neúspěch, tak i naopak úspěch. Jsou nedílnou součástí obchodní strategie, při které se i srovná současný stav s CSF. Můžeme je nazvat zlomovými body, které následně určují vývoj (Boynton a Zmud, 1984).

Při výběru konzultantů musíme koukat na spoustu faktorů, které výrazně ovlivňují celkovou spolupráci mezi konzultanty a společnostmi. Mezi klíčové faktory úspěchu, které bychom si měli v takovéto situaci stanovit, jsou například: sladěný cíl obou zainteresovaných stran, odměňování podle stanoveného cíle a úzký pracovní vztah, vzájemná úcta a otevřenost (Czerniawska, 2004). Dalším faktorem úspěchu mohou být zkušenosti firmy s minulou poradenskou firmou či konzultantem nebo zkušenostmi v oboru klienta. Philip L. Dawes tyto poznatky více rozvinul ve svém článku nazvaném: „Kritéria použitá k výběru řízení poradců“. Právě zkušenosti na obou stranách přinášejí procesu obrovskou výhodu. Klient přesně ví, co má dělat a jak s konzultantem jednat. Stejně je tomu i na druhé straně, konzultant jasně ví, jak má spolupracovat a co si může dovolit a co ne (Dawes, 1992).

Toto KPI má však i své úskalí, protože oba dva jsou zkušený v tom, jak jednat s tím druhým a ví přesně, co chtějí. Tato skutečnost však může vést k tomu, že se obě nedohodnou nebo že se jednání může protáhnout na několik hodin. Jednání pak může skončit jak podepsáním, tak ale i nepodepsáním kontraktu. Na tento fakt by měly být obě dvě strany připraveny a nezapomínat na něj, protože ani jedna ze stran nechce přijít o výhodnou smlouvu, nebo projekt, který by mohl pomoci společnosti v jejích komplikované situaci, kvůli které si chtějí daného konzultanta najmout. Už tato skutečnost, že se jednání o smlouvě vleče může být pro konzultanta i klienta signál, o možné špatné komunikaci, která by vedla k problémům, a tak možná i k neúspěchu projektu. Proto je nutné, aby konzultant disponoval měkkými dovednostmi, jako je empatie, či schopnost předvídat, aby k tomuto nikdy nedošlo (Dawes, 1992).

Tabulka 1 - Důležité pořadí kritérií při konečném výběru konzultanta pro řízení

Výběr kritéria	Druh průmyslu				Druh úkolu					Celk. prům. známka	Celk. pořadí
	CP	IP	G	S	SE	M	IT	HRM	PPL		
Pověst konzultanta ve specifické oblasti	5,7	5,7	5,5	5,8	6,1	5,6	5,6	5,5	5,8	5,7	1
Obecná pověst	5,5	5,7	5,5	5,5	5,6	5,4	5,4	5,5	5,7	5,5	2
Klient zná určité konzultanty	5,3	5,1	5,1	5,3	5,1	5,4	4,8	5,6	4,9	5,2	3
Klient už má zkušenosti s konzultační firmou	4,9	5,0	5,0	5,1	5,0	5,6	3,8	5,0	4,7	5,0	4
Zkušenosti s odvětvím klienta	4,7	5,0	5,0	5,1	5,3	5,2	5,0	4,7	4,3	5,0	4
Předchozí zkušenosti konzultanta	5,3	4,9	4,3	4,8	4,7	5,3	3,9	5,0	4,5	4,8	6
Písemný konzultační návrh	4,8	4,6	5,3	4,6	4,8	4,8	4,9	4,5	4,5	4,7	7
Konzultant pomůže s implementací	5,0	4,7	4,0	4,7	4,1	4,5	5,3	4,8	4,8	4,6	8
Celkové náklady na konzultanta	4,6	4,2	4,9	4,5	4,2	4,6	4,8	4,1	4,3	4,5	9
Formální prezentace	4,6	4,2	4,3	4,0	4,5	4,4	4,1	4,0	3,9	4,2	10
Doporučení spokojených klientů	3,5	3,7	3,8	4,2	3,8	3,5	4,5	4,1	3,6	3,8	11
Nabízí plnohodnotnou škálu služeb	3,3	3,6	3,8	3,7	3,8	3,4	3,8	3,8	3,4	3,6	12
Akademické vzdělání konzultantů	3,7	3,5	3,6	3,3	3,9	3,4	3,7	3,2	3,3	3,5	13
Velikost firmy	2,9	2,7	3,2	3,0	3,4	2,5	3,1	2,5	3,1	2,9	14
Umístění firmy	2,1	2,4	2,2	2,8	2,3	2,6	2,6	2,6	2,2	2,5	15
Doporučení ostatních konzultantů	1,9	2,6	2,0	2,3	2,3	2,3	2,4	2,0	2,6	2,3	16
Věk firmy	2,0	2,2	2,5	2,3	2,4	2,1	2,6	1,8	2,3	2,2	17

1=málo důležité; 7=velmi důležité

CP= zákaznický produkt; IP= průmyslový produkt; G=vláda; S=služby firmy; SE=strategické a ekonomické plánování; M= marketing; IT= informační technologie; HRM= personální management; PPL= plánování výroby a logistika.

Dawes vytvořil tuto tabulku z analýzy několika set odpovědí Australských respondentů a literatury, kterou měl k dispozici. Poslal respondentům dotazník o 17 attributech, které měli ohodnotit ve škále od 1 do 7. Hodnocení jedna znamená nedůležité a známka sedm velmi důležité. Už při pohledu na tabulku je zřejmé, že nejdůležitějšími třemi kritérii před výběrem konzultanta jsou „Pověst konzultanta ve specifické oblasti“, „Obecná pověst“ a až na třetím je „Klient zná už určité konzultanty“ (Dawes, 1992).

Michael Mohe zase tvrdí ve svém článku „Theorizing the client-consultant relationship from the perspective of social-systems theory“, že vztah mezi klientem a konzultantem je obecně považován za klíč k úspěšné konzultaci. Proto je zcela v tomto ohledu podstatné, aby byly řešeny různé aspekty ve vztahu mezi klientem a konzultantem. Tento vztah musí mít zcela jasně stanové role v konzultačním procesu, rozptyl jednotlivých kompetencí a přenos znalostí a dovedností mezi konzultantem a klientem.

Snažil se do jisté míry analyzovat vztah klient-konzultant a použil k tomu několik odlišných teorií, od teorie rolí až po teorii jinakosti a parazitů, které se zabývali rozdílností klienta a konzultanta v různých způsobech. Na toto téma vznikla debata, do které přinesl novou myšlenku Kieser, že klienti a konzultanti jsou zcela odlišní. Pracují podle rozdílné logiky, což způsobuje špatnou interakci mezi oběma stranami. Tato myšlenka má jisté dopady na způsob, jakým je v dnešní době pojaté poradenství a zpochybňuje mnoho tradičních metod. Za takovou metodu můžeme považovat variantu Kitay a Wright, kteří věří, že by měly být hranice mezi klientem a konzultantem organizovány a že „problémy se objevují, když klient a konzultant mají různá očekávání nebo chápání toho, co je pro konkrétní úkol zapotřebí. Možnost překročení těchto hranic vidí ve společenských vazbách, ve kterých se formální hranice stanou méně rušivými.“ Právě tato teorie ukazuje výrazné rozdíly mezi konzultantem a klientem. Avšak považuje konzultanty za zasvěcence, kteří patří do struktury klientského podniku ať už v kratším či delším časovém období (Mohe, 2011).

Tabulka 2 - Klíčové faktory úspěchu (Vlastní tvorba)

Autor	Klíčové faktory úspěchu	
Fiona Czerniawska	Úzký pracovní vztah a vzájemná úcta, otevřenost. Sladěný cíl (konzultanta i klienta). Odměňování podle stanoveného cíle.	
Natalia Nikolova	Hlavní je komunikace – interakce. Podílet se na vyhledávání problémů a řešení společně (klient-konzultant).	
Ansgar Richter	Interakce mezi konzultantem a klientem – know-how Povaha vztahu mezi klientem a konzultantem	
Michael Mohe	Vztah mezi klientem a konzultantem – interakce, rozptýlení i, různé role v konzultačním procesu, přenos znalostí mezi konzultantem a klientem.	
Stewart Arnold	Klient i konzultant musí rozumět danému odvětví. Sdílí mezi sebou informace. Přátelský vztah mezi klientem a konzultantem.	
Dorie Clark	Konzultant by měl dělat svou práci na 100 % a ne na půl s vidinou zisku – dobré nastavení odměňování. Nebát se odmítnout klienta, o kterém vím, že je pro firmu ne- vyhovující.	
Philip L. Dawes	Zkušenosti s minulou poradenskou firmou (předešlé zkušenos- ti). Zkušenosti s minulým konzultantem (konkrétním). Zkušenosti v oboru klienta.	
James A. Fitzsimmons	Identifikovat potřebu, vyhledat informace, výběr konzultanta – hodnocení výkonu. Čím víc je úkol konzultanta spjat s core business firmy, tím více se zapojuje vyšší management.	
Clegg	Představivost a fantazie klienta (firmy). Nastavení vztahu klient-konzultant. Podpora a srozumitelnost pro klienta.	

Porovnání všech článků na téma klíčové faktory úspěchu mezi klientem a konzultantem se většina dostává ke stejné odpovědi, že nejdůležitějším faktorem je interakce. Ovlivňování se mezi sebou spěje k úzkému vztahu, který sebou přináší tu správnou komunikaci na obou stranách a přináší do tohoto vztahu hned několik pozitiv. Jedním z nich je včasná a pohotová reakce na problém či komplikaci, která brzdí projekt. Při takové situaci se jak konzultant, tak i klient snaží rychle jednat, a právě správná komunikace pomáhá vyřešit daný problém. Neboť komunikace rozvíjí vztah a přispívá k budování důvěry a přátelského prostředí. Dalším KPI je pravidelný tok informací. Klient

by vždy měl v pravidelných intervalech informovat klienta o stavu projektu a klient zase konzultanta o nečekaných událostech či pracovních operacích, které by mohly ovlivnit práci konzultanta (Richter a Niewiem, 2009).

V tabulce 2 jsou shrnuty všechny důležité KPI ze všech článků podle jednotlivých autorů. Jsou seřazeny dle své četnosti a ovlivnitelnosti ve spolupráci klient-konzultant.

3 Poskytování konzultačních služeb

Průběh konzultačních služeb, je vždy specifický a originální ať už jde o odvětví, konzultační firmy, klienta nebo dané služby v konkrétním odvětví. Jediným společným faktorem, který nalezneme u všech konzultačních služeb, je nastavení smluvních a platebních podmínek (Schweizer, 2006).

Co se týče historie, nejvíce proslulým odvětvím je právě průmyslové, které zakotvilo po celou dobu konzultačních služeb. Tyto konzultanty nejčastěji můžeme vidět za štíhlou výrobou, vývojem, logistikou, administrativou a dnešní době v IT (Kipping and Clark, 2012).

Hlavním cílem kvalitních poradenských služeb je využít zdroje efektivněji a ekonomičtěji. Tyto služby pomáhají lépe přijímat inovace a osvědčené postupy, které přidávají společnosti hodnotu v činnostech nákupu. Konzultační společnosti a jejich konzultanti musí ve většině případů přesvědčit budoucí klienty o své vysoké kvalitě své poradenské služby, jejich úkoly je pomoci dosáhnout cílů klienta a pomoci jim využít co nejlépe klientovy zdroje (Consulting service manual, 2006).

3.1 Procesní fáze konzultačních služeb

Na základě různých procesů poskytování konzultačních služeb pro zadávání veřejných zakázek se však autoři rozcházejí v počtu fází. Proto Steven Rottmann vytvořil tabulku, která bere v potaz jednotlivé názory ostatních autorů od roku 1995 až do současnosti. Kdy on sám shrnul tento proces do šesti fází: Identifikace a specifikace poptávky, Sběr informací, Výběr, Smlouva, Poskytování služeb a Zveřejnění poskytovaných služeb (Rottmann, 2015). Rozdílný přístup měl i Filip Roodhooft, který proces rozdělil jen do čtyř fází: Zjištění potřeby, Výběr, Implementace a Konečná spotřeba a hodnocení. (Roodhooft, 2006).

Tabulka 3 - Fáze procesu při poskytování služeb konzultanta

	Jackson 1995	Kiissling 1999	Wildemann 2000	Van Wee- le 2005	Van d. Valk/Rozemeijer 2009	Referenční procesní mo- del
1	Povědomí o poptávce	Iniciace a specifikace poptávky	Poptávka analýzy	Specifikace	Specifikace	Identifikovat a specifikovat poptávku
2	Sběr infor- mací	X	Požadavek na poptávku	X	Žádost o infor- mace	Sběr informací
3	X	X	X	X	Detailní specifi- kace	
4	Výrobní či nákupní rozhodnutí	X	X	X	X	Výběr
5	Žádost o nabídku	Žádost o nabídku	Žádost o nabídku	X	X	
6	Výběr	Výběr	Výběr	Výběr	Výběr	
7	X	X	Smlouva	Smlouva	Smlouva	Smlouva
8	X	X	Objednání	Objednat	Objednat	Poskytování služeb
9	Urychlit a konzumovat	Urychlit	X	Urychlit	Urychlit	
10	Hodnocení	X	Kontrola	Hodnocení	Hodnocení	Zveřejnění poskytovaných služeb

(Rottmann, 2015: 149)

3.1.1 Identifikace a specifikace poptávky

Už první rozhodnutí, v jaký okamžik si klient objedná konzultační služby je pro daný podnik zásadní. Profesionální služby jsou drahé kvůli své odbornosti a variabilní dostupnosti. Při pořízení konzultačních služeb, chce klient samozřejmě dosáhnout ekonomických cílů. S tím je také spojeno i snížení nejistoty a rizika jakož i snížení nákladů. Snížení nákladů však není hlavní cíl, kterého chce klient dosahovat (Rottmann, 2015). V první řadě, by si nejdříve měli klienti říci, zda

vlastně konzultační službu potřebují. Na tuto skutečnost už upozornil v roce 1989 Edvardsson. Ne vždy je totiž tato konzultace ve firmě potřeba. Když už se, ale firma ocitne v situaci, kdy nevidí jiné možné řešení, nabývá předpoklad sjednání si konzultačních služeb. Při výběru konzultanta či konzultační firmy by měl být klient obezřetný a měl mít jasnou představu, co by od něj měl očekávat a požadovat (Roodhooft, 2006). Stanovení jasných cílů a služeb je jedním z klíčových faktorů úspěchu, na který by se měl klient jako první zaměřit (Czerniawska, 2004).

Proto prvním krokem v procesu nákupu je identifikovat a specifikovat poptávku, kdy se tento proces může rozdělit do několika fází. Nejprve je ale hlavní, aby si klient identifikoval problém a začal ho řešit. Analýza tohoto problému odvodí definici a další kroky nezbytné pro jeho řešení, zda je vůbec zapotřebí externí konzultační služby (Richter a Niewiem, 2009).

3.1.2 Sběr informací

Následující krok je sběr informací, jenž je spjat s krokem výběrem dodavatele. V tomto kroku se používá pro sběr dat zejména proces získávání informací pomocí vazeb účastníků, existujících sítí, analýzou trhu či systematickým vyhledáváním (Richter a Niewiem, 2009).

Získávání informací či vyhledávání není jedinou možností. Jedním z klíčových faktorů úspěchu je i zkušenost s předchozí konzultační společností, či jakoukoliv konkrétní konzultační službou, neboť právě ta napomáhá poté klientovi s výběrem. Zkušenosti říkají klientovi, co může očekávat, jak postupovat a čeho se má vyvarovat (Dawes, 1992).

3.1.3 Výběr

Dalším krokem je výběr dodavatele, ten by klient v žádném případě neměl podceňovat. Vzít hned prvního konzultanta je sice rychlé řešení, ale ne vždy to správné. Klient vybírá podle svých potřeb ty, které jsou pro jeho firmu dle daných podmínek přijatelné. Způsob poptávky po konzultačních službách je vizitkou klienta. První oslovení či setkání vzbudí na obou stranách pozitivní či negativní očekávání, a proto by měl klient jednat na profesionální úrovni. Začátek jednání s konzultantem je pro obě strany nezávazné. Tento krok můžeme nazvat jako výběrové řízení (Roodhooft, 2006).

Ačkoliv se spousta autorů na počtu fází procesu liší, několik se jich shodlo, že právě po výběru konzultanta by měla nastat fáze „Specifikace“. Tato fáze zvyšuje pravděpodobnost optimálního výsledku, neboť tedy si klient a konzultant stanoví přesně jaké podmínky a specifikace budou součástí smlouvy, která následuje (Rottmann, 2015). Stanovení kritérií a podmínek vychází z cílů a potřeby klienta, ale i ze zkušeností konzultanta, bez kterých by se v dané situaci neobešel.

3.1.4 Smlouva

Další na řadě, by měla být smlouva. O tom, jak bude vypadat, mohou mít klient a konzultant rozdílné názory. Jestli bese neshodnou už na smluvních podmínkách, měl by to být pro klienta jasný signál, že s tímto konzultantem to nebude jednoduché ani později (Roodhooft, 2006). Právě podle Stewarta Arnolda je jeden z klíčových faktorů úspěchu přátelský vztah mezi klientem a konzultantem. Právě správná interakce mezi nimi přispívá k dobré spolupráci a řešení náhlých problémů (Arnold, 2006).

Mezi nejdůležitější smluvní podmínky patří předmět dané smlouvy, stanovený cíl, termín či období, ve kterém bude probíhat konzultační služba, především platební podmínky nebo také z pohledu konzultanta honorář, za který bude danou činnost vykonávat. Oceňování poradenských služeb je do jisté míry složité. Odměny konzultantům můžete založit na výkonu, tento způsob však zahrnuje i hodnocení poradenských služeb. Aby bylo možné dané služby peněžně ohodnotit, je zapotřebí, aby se stanovily jasná kritéria, která poslouží k posouzení úspěšnosti projektu. V tomto ohledu nastávají různé technické problémy, stanovení doby trvání, procenta podílu na zisku či motivační a rizikové aspekty. Poplatky založené právě na výkonu, vedou některé klienty, ale i konzultanty k různým otázkám. Podle německé společnosti BDU je procento konzultačních projektů, které jsou dnes účtovány dle výsledků okolo 10 %. V posledních letech se více a více klienti a konzultanti shodují na této bezproblémové formě poplatků (Schweizer, 2006). Podle Dudena je pojem „poplatek“ označován za odměnu za práci ve svobodném povolání, jenž zahrnuje lékaře a právníky, ale dnes už také obchodní poradce. Právě při sjednávání smlouvy se probírají nejen poplatky za úspěch, ale i časový a paušální poplatek, u kterého je pevně daná cena. Proplácení podmíněných poplatků musí splnit alespoň jedno z daných kritérií:

1. Poplatek klient vyplatí konzultantovi jen tehdy, pokud dosáhl určitých výsledků.
2. Výše poplatku závisí, jak velkého výsledku konzultant dosáhl.

Proto by měly být všechny cíle, na kterých se klient a konzultant dohodli měřitelné. Pohotovostní poplatky jednu dobu ovlivňovaly vztah mezi klientem a konzultantem a ohrožily nezávislost poradenství. Na mezinárodní úrovni byl proveden průzkum, kdy hodnocení bylo srovnatelné a zčásti ustoupily změněnému porozumění, že tím důvodem byly právě „kontroverzní poplatky“, které byly považovány za neetické. Až po zrušení zákazu ve většině zemí se pohotovostní poplatky opět vrátily a již nebyly považovány za neetické (Schweizer, 2006).

Časová náročnost jednotlivých projektů hraje v hodnocení velkou roli. Rozdílnost mezi krátkodobým a dlouhodobým trváním projektu má pak dopad na náročnost hodnocení. Stanovený cíl by dále neměl být v rozporu s cíli firmy klienta (Czerniawska, 2004).

Po podepsání smlouvy se konzultant účastní daného projektu a přebírá tím i riziko klienta. Konzultant v průměru účtuje svým klientům vyšší poplatek, než je riziková premie z toho důvodu, že dané riziko, které na sebe bere má ve formě volatility výsledků nebo příjmů svou cenu. To všechno vede i k vyšším nákladům pro klienta. Jestliže se klient s konzultantem dohodne pouze na pohotovostních poplatcích na projektech, znamená to, že daný projekt má nízkou pravděpodobnost úspěchu. Pokud však poradce tento předpoklad bere v úvahu, bude pak požadovat o vyšší rizikovou premii nebo nepřijde danou poradenskou službu (Schweizer, 2006).

Vzhledem k několika problémům není překvapivé, že poplatky za kontrakt jsou nerovnoměrné. Larew a Deprosse zase tvrdí, že v důsledku daných problémů mají klienti tendenci spíše usilovat o úspěch než o pojištění vůči riziku. Konzultanti však mohou vyjádřit ochotu pracovat, a tím si budovat důvěru s klientem, která je pro daný kontrakt podstatná (Schweizer, 2006).

3.1.5 Poskytování služeb

Samotné poskytování konzultačních služeb nese jak pro klienta, tak i pro konzultanta několik úskalí. Správně nastavené předchozí procesní fáze pomohou v poskytování profesionálních služeb. Tato část však přináší nejvíce klíčových bodů, které jsou nutné k úspěchu. Jedním z nich je interakce mezi klientem a konzultantem. Tento klíčový faktor úspěchu je podmíněn správně nastavenými rolemi a spoluprací (Mohe, 2012).

Při vzniku problému v průběhu této fáze se musí klient a konzultant podílet na řešení. Protože vzájemná spolupráce, při komplikaci v jakékoliv fázi pomáhá k udržení a posílení vzájemného vztahu mezi klientem a konzultantem (Nikolova, Reihlen a Schlapfner, 2009).

3.1.6 Zveřejnění poskytovaných služeb

Konečná fáze v procesu konzultačních služeb začíná potřebou vyhodnotit a odvodit budoucí opatření. Pro toto hodnocení výkonosti organizace se používají různé kvalitativní a kvantitativní metody. Na konci může klient vyvodit dané závěry z konečné zprávy od konzultanta a vytvořit kroky, které povedou k nápravě některých firemních procesů, rozhodnou o budoucích akcích, řízení svých dodavatelských sítí či samotného výběru dodavatelů. Po ukončení celého procesu poskytování služeb autorizovaná osoba potvrdí právní výkon a předloží účetnímu oddělení k proplacení fakturu, kterou následně zaplatí na účet konzultační společnosti (Rottmann, 2015).

Postupem času probíhají změny a diferenciací trhu s poradenskými službami, a tak není divu, že konzultační společnosti přijímají různé přístupy. Převážně velké poradenské společnosti se zdržují, při hodnocení výsledků pomocí pohotovostních poplatků, zatímco jednotlivé společnosti tuto metodu vyhledávají (Schweizer, 2006).

Do zveřejnění poskytovaných služeb patří i recenze jednotlivých projektů. Díky nimž dostane možný budoucí klient představu o historii dodavatele. Toto pomáhá klientovi si vytvořit obrazy o možné spolupráci a dá mu nějakou jistotu, že daný výběr je správný (Rottmann, 2015).

3.2 Konzultanti v nákupu

Konzultanti v nákupu jsou takovými dodavateli správných veřejných zakázek po svou firmu. (Kipling, 2012). Může se snad zdát, že je jejich práce odlišná od ostatních profesí, ale opak je pravdou. Ať už je jejich práce zlehčována ostatními kolegy, je poradenská činnost stejně tak důležitá, jako práce jiných konzultantů. Neboť všichni mají stejný cíl, a to je pracovat ve svém oboru a přinášet firmě výsledky pomocí úspor a sjednávání takových smluv, které podpoří chod společnosti (Richter a Niewiem, 2009).

Cena, za kterou klient nakoupí, se odvíjí od konečné ziskovosti zakázek, velikosti režijních výdajů, a nakonec i na užitku zákazníka. Proto se konzultanti snaží vyjednávat s dodavateli tu

nejpříznivější cenu pro svého klienta. Primární funkcí konzultantů nákupu je poskytovat informace (např. průzkum trhu), které splňují specifikaci klienta. Někteří nákupní manažeři upřednostňují poskytování poradenských služeb prostřednictvím formálních, byrokratizovaných procesů zahrnujících žádosti pro návrhy (RFP), předem definovaného kritéria výběru a podobně (Richer a Niewiem, 2009).

Dobrá práce nákupčího se odvíjí od jeho organizačních schopností. Kvalitně zpracované a roztřízené komodity dle významu, nákladů, aktuální situací na trhu a dalších kritérií pomáhají nákupčímu se skvěle orientovat ve své práci při vyjednávání s dodavateli. Schopnost vybrat si tu správnou strategii se dá naučit. Avšak dalšími aspekty nákupčího jsou osobností předpoklady, které se bohužel nedají naučit, ty se dají jen dále rozvíjet. Mezi ně můžeme řadit empatii, schopnost předvídat nebo mít správné komunikační dovednosti. Pokud chce být nákupčí úspěšný, musí neustále trénovat a hledat možnosti ke svému zlepšení. Ale nejen úspěch formuje konzultanta, z neúspěchu si bere ponaučení a zkušenosti, které jsou pro člověka více zapamatovatelná, než z úspěšně vykonané práce (Richer a Niewiem, 2009).

Způsob práce jednotlivých nákupčích se odráží na tom, jak je ostatní kolegové, ale nakonec i vedení firmy vidí a hodnotí. Právě jejich zkušenosti a know-how je dokáže „prodat“ ve vlastní společnosti a tím dosahovat uznání, které si zaslouží. Proto je jejich náplň práce nejen nakupovat, ale i prodávat. Tato činnost je čím dál tím více ve společnostech významnější, neboť roste interní komunikace v procesu nákupu.

Být dobrým nákupčím znamená, mít dokonale kvalifikovaný sehraný kolektiv nákupního útvaru. Každý nákupčí by měl znát celý proces od začátku až do konce, tato znalost pomáhá podporovat zaujetí a odhodlání nákupčích dělat svou práci svědomitě a kvalifikovaně. Začátek celé činnosti neboli lépe nákupního procesu, vzniká od požadavku nákupu či od tvorby rozpočtu nebo kalkulace projektu nebo zakázky. Činnost končí v okamžiku realizace, kdy se projekt či zakázka dodají včas a v takové kvalitě, která byla určena v podmínkách schválené smlouvy.

Právě zkušenosti a dovednosti jednotlivých nákupčích je dělájí důležitým aspektem společnosti. Přehled o celkové situaci firmy je podstatou jeho činnosti, a proto by měl vědět, kdy vybrat jakého dodavatele na určité komodity a co použít pro jeho získání. K dispozici má několik postupů. Jednou z nich je poptávka, která patří mezi základní metody získávání dodavatele. Výběrové řízení, e-aukce či vyjednávání bychom mohli nazvat strategickými metodami. Pokud už mluvíme o strategii nákupu, měli bychom mít na paměti, že tato strategie vychází z celopodnikové strategie a

neměla by se odchylovat od vizí a ani cílů firmy. Nákupčí by si měli stanovovat plány, které dělíme na krátkodobé a dlouhodobé. Mezi krátkodobé cíle, které jsou dosažitelné do jednoho roku, řadíme nákupní strategii, rozvojový plán dodavatelské sítě. Střednědobé až dlouhodobé cíle, jsou vzhledem k náročnosti dosažitelné mezi třetím až pátým rokem. Do těchto cílů, můžeme řadit funkční strategii nákupu, která je nadřazená nákupní strategii (Richer a Niewiem, 2009).

3.2.1 Decentralizovaný nákup

V dnešní době je decentralizace nákupu odpovědí na problémy globálních firem. Právě nákup v obřích společnostech bývá decentralizován, kvůli flexibilitě a dostupnosti lokálních dodavatelů. Decentralizace pomáhá zvyšovat efektivitu tím, že odstraňuje nadbytečný schvalovací proces. To umožňuje nákupnímu oddělení lépe a rychleji reagovat na nečekané problémy a zajistit nápravu. Jednou z výhod je, že umožňuje podporovat i malé rodinné firmy v okolí (Daun, 2007 a Silverman, 1992).

4 Agenční teorie

Agenční teorie popisuje spolupráci dvou stran, které mají různé přístupy k riziku a sdílí daná rizika při spolupráci. Avšak strany mají různé cíle, rizika a dělbu práce. Tato teorie se zaměřuje na vztah mezi agenturami, kdy jedna strana (ředitel) deleguje práci na jinou stranu (agenta), která danou práci vykoná. Pokouší se upravit tento vztah s pomocí smlouvy. Řeší dva základní problémy, které mohou nastat v daném vztahu mezi agentem a ředitelem. První problém, který může v daném vztahu nastat je konflikt či nesoulad s touhou či cílem mezi subjekty. Pro ředitele je pak složité a nákladné si ověřit skutečnou práci agenta. Druhý problém je sdílení rizik, tento problém vzniká, když obě strany mají různé postoje k riziku. Tento postoj je zdůvodněn preferencí rizik jednotlivých stran (Eisenhardt, 1989).

Agenční teorie považuje informaci za komoditu, neboť všechny informace mají cenu, za kterou je lze koupit. Tato věc dává informacím jistou důležitost a důsledkem toho je, že je organizace mohou dát do informačních systémů, které jim poskytnou kontrolu.

Budoucnost organizace je nejistá, z hlediska důsledků pro riziko. Může přinést jak prosperitu, přechodný zisk tak i bankrot. Riziko by mělo být zohledněno ve smlouvě mezi ředitelem a agentem, protože mají rozdílný přístup k přijmutí jistého rizika (Eisenhardt, 1989).

5 Metodologie

Tato diplomová práce je založena na rozhovorech s nákupními konzultanty či řediteli nákupního oddělení, kteří si dopředu přečetli případovou studii, kdy výrobní společnost si najala konzultanty specializovanými na optimalizaci nákupu a úsporu nákladů.

Jednotlivé rozhovory byly dopředu domluveny s jednotlivými respondenty. Ty jsou vždy natočeny a posléze přepsány do písemné podoby. Písemná podoba rozhovorů pomůže při hledání odpovědí a závěrů pro tuto práci. Právě metoda přímého dotazování je ideální metodologií výzkumu, kdy v této práci bude zohledněno 6 až 7 rozhovorů s respondenty zabývající se nákupem. Tito respondenti mají praxi v oboru v rozmezí od 5–28 let, kdy jejich pracovní postupy a zkušenosti mohou být zaběhlé a aplikovatelné i na jiné společnosti.

Dotazovaným respondentům bude dána k dispozici celá případová studie v českém jazyce, kterou si prostudují a poté, při osobním dotazování budou odpovídat na již připravené otázky, které mohou být doplněny spontánními otázkami při jednotlivých rozhovorech. Tyto otázky jsou vždy pokládány tak, aby respondenti odpověděli, objasnili nesrovnalosti a problémy, které se nacházejí v případové studii a byli přítom podloženi literaturou, která byla použita.

5.1 Případová studie

Případová studie popisuje spolupráci výrobního podniku s konzultanty specializovanými na optimalizaci nákupu.

Výrobní podnik LAPO Holding má několik výrobních podniků, tato případová studie se zabývá belgickou továrnou, kde se soustředí na nákupní oddělení. Továrna zaměstnává asi 600 lidí a její obrat se pohybuje okolo 400 milionů €. Manažerem nákupu, je nově nastoupený Michael, který do firmy nastoupil před třemi lety z velmi úspěšně rozjeté kariéry v elektrotechnickém průmyslu.

lu. Společnost je převážně decentralizovaná a její jednotlivé závody si o dodavatelích rozhodují samy. Vedení holdingu už několikrát zkoušelo centralizovat, ale narazilo na odpor jednotlivých ředitelů závodů i lokálních nákupních oddělení.

Po dvou letech ve firmě Michael dosáhl nemalých úspor, ale kladl si další cíle, aby posunul své nákupní oddělení i celý nákup na vyšší úroveň. Stále častěji si uvědomoval potřebu expertů, kteří by provedli nezávislý audit nákupu a fundovaně ho srovnali s konkurencí i pokročilejšími odbory. Byl hluboce přesvědčen, že audit prokáže (1) procesní zaostalost LAPO, (2) nedostatečné znalosti a dovednosti nákupčích, (3) zastaralé metody nákupu, (4) nevyužitý potenciál úspor, (5) špatné zapojení nákupu do interních procesů. Michael přednesl své návrhy ohledně konzultační společnosti s ředitel továrny i CPO. Jeho pesimismus ohledně nákupu nesdíleli, ale nebránili mu a dali mu za úkol, aby danou možnost prověřil.

Michael si nejdříve vytvořil tabulku, která mu jasně ukazovala výhody a nevýhody třech základních typů konzultantů v oblasti nákupu. Rozhodl se setkat s univerzální konzultační společností. Byl ale velmi zklamán, protože zjistil, že univerzální konzultační společnost, není vhodná pro takový to typ projektu. Až po dvou měsících objevil na workshopu konzultační společnost, která ho zaujala. Společnost se specializovala výhradně na optimalizaci nákupu v průmyslových podnicích a jejich prezentace a dle přednášky i metodologie a analytické nástroje, naprosto vyhovovali Michaelově představě. Následné osobní setkání to jen potvrdilo.

Konzultační společnost zaujala i vrcholový management, který danou společnost schválil. Michael však kvůli firemním postupům oslovil ještě další tři konzultační firmy specializované na poradenství v nákupu. Nakonec však zvítězila již zmiňovaná firma PROC-EX, která Michaela oslovila, a tak se začalo vyjednávat o smlouvě, kde vznikly neshody ohledně (1) rozsahu investice, (2) způsobu odměňování, (3) výpočtu úspor. Při tomto konfliktu se už ukázaly trochu jiné cíle a očekávání od obou stran, hlavně u způsobu odměňování a při měření výkonu a úspor. Po náročném vyjednávání Michael akceptoval kompromis, protože chtěl projekt co nejrychleji zahájit.

Příprava projektu a vyjednávání o smlouvě řešil Michael výhradně s majitelem PROC-EXu nebo partnerem, proto by nemile překvapen, když po podpisu smlouvy, obdržel CV konzultantů, kteří by měli projekt realizovat. Michaelovi se však dané CV nezamlouvali z hlediska délky praxe a zkušeností. Po telefonické stížnosti u majitele konzultační společnosti navrhli Michaelovi jinou alternativu konzultantů, kterou po určitém váhání akceptoval.

Realizace projektu začala auditem celého nákupního oddělení, kterého se účastnil senior konzultant a junior konzultant, ten pak bohužel po měsíci společnost opustil a byl nahrazen čerstvým absolventem. Audit měl dle plánu trvat osm týdnů a obsahovat: (1) komplexní audit, založený na know-how a metodologii, (2) podrobný report obsahující doporučení ve formě seznamu úspor a plánu implementace a (3) závěrečný workshop vedený majitel PROX-EXu. Velkým bonusem bylo ustanovení: „Pokud se LAPO rozhodne konzultanty pověřit fází implementace, nemusí zaplatit jednorázový poplatek za nákupní audit.“ Konzultanti měli k dispozici velké množství přesných dat.

Začátek spolupráce vypadal nadějně, ale postupem času a delší spolupráce docházelo k nedůvěře a odmítání poskytovat informace ze strany interních zákazníků. Michael proto musel i několikrát donutit svůj tým, aby s konzultanty více spolupracovali. Report byl hotový do čtyř týdnů a překonal Michaelova očekávání, byl nadšený. Report obsahoval komplexní hodnocení nákupu, kde byly vytyčeny slabé a silné stránky a také úspory. Konzultanti zanalyzovali jednotlivé nákupní kategorie a kvantifikovali potenciální úspory. Výsledky auditu byly předneseny i vedení společnosti, které bylo nadšené a byli rozhodnuti pokračovat další fází. To znamená, že první fáze dle smlouvy není placená.

S implementací začali konzultanti okamžitě již při auditu. V první řadě si rozdělili jednotlivé úspory do třech kategorií podle obtížnosti a začali se snadnými úspory. Bohužel realita byla jiná, první schůzka s obchodními partnery v oblasti balení byla zklamáním pro Michaela. Ukázalo se, že konzultanti vůbec nákupu obalů nerozumí, ani narychlo přivolaný expert z PROC-EXu ne. Po rozhovoru s konzultanty je nechal Michael vyjednávat a dál se do toho neplet. Dodavatel však konzultanty doslova rozdrtil a Michael musel aktivně vstoupit do jednání a uklidnit celou situaci. O této skutečnosti se dozvěděli i lidé ve firmě, a to konzultantům nepřidalo. Bohužel ani další vyjednávání neskončila moc valně. Ve druhé fázi došlo už k vážnějšímu konfliktu u „kritické komodity“, ale i další iniciativy ze stran konzultantů nedopadli na úrodnou půdu.

Vztahy mezi interními zákazníky a konzultanty se čím dál tím více zhoršovaly, až dospěli do bodu, kdy našťvaná ředitelka IT oddělení zrušila konzultantům přístupové chipy do firmy. Třetí fáze implementace obtížných a zdlouhavých akcí nebyla o moc úspěšnější. Vztahy vyeskalovali až do té míry, kdy už bezradní konzultanti našli mezeru v anti-dumpingovém zákoně a doporučili materiál nakupovat prostřednictvím sesterské továrny ve formě směsi, která clům nepodléhala. Tento návrh smetl ze stolu i ředitel továrny, který se do daného projektu nezapojoval. Třešničku na dort tomu dali konzultanti, kteří argumenty odmítli a úsporu si započítali do měsíčního reportu

(podíl na úspoře 250 000€). Spory se dále zhoršovaly, jeden svaloval chybu na druhého a pro Michaela bylo čím dál tím obtížnější tuto situaci řešit. Do sporu od konzultantů byl přizván i střední management, který když viděl, že navrhovaná implementace nefunguje dal za pravdu interním zákazníkům.

Sedm měsíců po zahájení se projekt prakticky zastavil a jedinou velkou úsporou se nepodařilo dotáhnout do konce. Spolupráce mezi konzultanty a nákupním týmem dospěla k bodu, kdy si nevyměňovali informace, docházelo ke konfliktům, dodavatelé dostávali protichůdné pokyny a konzultanti pracovali na něčem vlastním a Michael ani nevěděl na čem pracují. Podmínky, které byli stanoveny ve smlouvě se vůbec nedodržovaly a Michael na to neřekl nic. Dospělo to až do takové fáze, kdy konzultanti se přestali snažit a klient už neměl na žádné argumenty sílu, proto si Michael vyžádal schůzku na úrovni ředitelů, která nepřinesla požadované ovoce.

Bylo tedy jasné, že projekt je v takovém stavu, kdy už nemá cenu dále ve spolupráci pokračovat. Další schůzka byla už na úrovni vrcholových manažerů, kde se dohodly přesné podmínky a časový rámec ukončení smlouvy. Vyjednávání o ukončení smlouvy se neslo v nepřátelské atmosféře obou stranách. Po dlouhém vyjednávání došlo ke kompromisu, který se Michaelovi vůbec nelíbil. Po ukončení a vyplacení konzultační společnosti zaslal PROC-ECX závěrečný repot, který LAPO využilo k následnému plánování školení, investic do procesních zlepšení i realizaci úspor.

Ředitel továrny pak podal na měsíčním zasedání managementu vysvětlení a obhájil své rozhodnutí, protože to nebyla chyba jen na straně konzultantů, ale i na jejich straně. Navrhované úspory, které byly identifikovány v rámci nákupního auditu, pak společnost LAPO v následujících letech většinu úspěšně realizovala (i těch nejobtížnějších).

5.2 Kvalitativní výzkum

Pro tuto práci jsem zvolila jako nejvhodnější z kvalitativního výzkumu Tematickou analýzu, která hledá vazby mezi jevy. Díky své přístupnosti a flexibilitě je pro mě jako začátečnicka s kvalitativním výzkumem ideální (Braun and Clarke, 2012). Analýza tohoto datového materiálu vede k nalezení a popisu jednotlivých témat z rozhovorů. Daná témata můžeme hledat už z použité literatury nebo je odhalit z induktivního procesu kódování. Získáváme data na několika úrovních, zajímáme se o jednotlivá slova, verbální či neverbální výrazy. Opakovatelnost jednotli-

vých podstatných slov, které mají určitý kontext s naším výzkumem, nás mohou navést k daným tématům (Hendl, 2016: str. 40).

Nevýhodou tematické analýzy je časová náročnost analýzy případů jako mezikrok (Flick, 2018), v tomto případě je to přepis a pak následná analýza rozhovorů. Z praxe je známo, že samotná tematická analýza může obsahovat části i z jiných metod, např. Zakotvené teorie. Strauss a Corbinová popsali tuto metodu ve své knize Základy zakotvené teorie. Tato metoda patří do klasické kvalitativní metody, jejímž cílem je pomocí induktivního přístupu vytvořit teorii. Výzkumník má tak za cíl rozklíčovat a vybrat taková data, která jsou před a za daty. Zde autoři berou „data“ jako pozorování či rozhovory. Tato metoda se nejvíce hodí pro výzkum týkající se jednání a motivace (Strauss and Corbin, 1997).

Výzkumný pracovník, který provádí danou analýzu má možnost lépe pochopit a vidět zvolená témata v provedených rozhovorech. Protože každý další výzkumný pracovník, který se na výzkumu nepodílel či není do dané problematiky zainteresovaný, by danou tematickou analýzu vyhodnocoval jinak (Braun and Clarke, 2012). Po sběru všech dat, která jsou potřebná k analýze, přichází na řadu kódování.

5.2.1 Transkripce

Rozhovory jsou nahrávány a pak doslovně přepisovány. Tento proces převodu z mluveného slova z rozhovoru se nazývá transkripce. Disponujeme čtyřmi způsoby textové transkripce – doslovná, komentovaná, shrnující protokol a selektivní protokol.

Zde je použita doslovná transkripce, která je časově velmi náročná, ale bez podrobného převodu se kvalitní vyhodnocení neobejde. Pro lepší orientaci v textu je možné důležitý materiál zvýraznit, označit stránku komentářem či si vytvořit seznam.

V obsahově-tematické rovině se mluvené slovo doslovně nepřepisuje, ale převádí se do spisovného jazyka a očišťuje se od dialektu či se ještě opravují větné skladby. Tomu se tak děje v případě, kdy do výzkumu vstupuje další osoba, a to jako expert či jako svědek (Hendl, 2016).

Přepsané interview jsou ještě komentovány, a to pomocí znaků nebo číslováním promluv. Další možnou komentovanou transkripcí je komentář, který se nachází ve zvláštním sloupci u tex-

tu. Tato transkripce pomáhá lépe se orientovat v přepsaném rozhovoru a dokázat vtisknout přesně mluvené slovo na papír (Hendl, 2016).

5.2.2 Kódování

Kódování je jednou z fází výzkumu, tato část je založena na kvalitativním výzkumném přístupu, který výzkumný pracovník použije (Braun and Clarke,2012). V dané diplomové práci jsem použila právě induktivní a deduktivní přístup ke kódování. Induktivní přístup neboli přístup zdola nahoru se řídí podle dat z obsahu. To znamená, že výzkumný pracovník během analýzy mapuje a srovnává data, která našel s daty z výzkumu. Oproti tomu je Deduktivní přístup ke kódování, kdy je postup zcela opačný od induktivního přístupu. Jednotlivé postupy však nejde aplikovat samostatně, protože při samotné analýze vždy musíme, alespoň vědět, zda data, které máme k dispozici, stojí vůbec za samotné kódování. V této fázi je zapotřebí soudržnost celkového rámce a analýzy (Braun and Clarke,2012).

5.2.3 Rozhovory

Respondenti byli vybráni a doporučení od vedoucího diplomové práce pana doktora Vaška. S navrženými respondenty jsem se spojila a domluvila se buď na osobním rozhovoru nebo případně na rozhovoru prostřednictvím telefonu. Délka jejich praxe v oboru nákupu se pohybuje v rozmezí 5-28 let na českém a slovenském trhu. Dle mého názoru délka praxe neznamená hned větší zkušenosti, to se mi i potvrdilo z daných interview.

Tabulka 4 - Respondenti (vlastní zdroj)

Respondent	Termín rozhovoru	Doba trvání	Délka praxe	Funkce
respondent 1	19.12.2019	0:51:33	20 let	konzultant
respondent 2	06.01.2020	1:15:43	18 let	konzultant
respondent 3	08.01.2020	0:36:29	15 let	ředitel nákupu
respondent 4	10.01.2020	0:42:44	5 let	konzultant
respondent 5	10.01.2020	0:54:38	12 let	ředitel nákupu
respondent 6	14.01.2020	0:56:18	28 let	konzultant
respondent 7	16.01.2020	1:03:16	20 let	konzultant

Jednotlivé rozhovory byli přepsány a zakódovány. Ještě před prvním rozhovorem jsem si vzala případovou studii a určila jednotlivá témata, na které se zaměřím v prvním rozhovoru. Po jeho přepsání jsem si určila ještě další témata, které jsem zakomponovala do ostatních interview.

5.3 Critical Incident analysis případové studie

V případové studii můžeme vidět několik okamžiků, které jsou zlomové nejen pro celkovou spolupráci s konzultanty nákupu, ale i pro hladký chod projektu. Tyto body jsou v krátkosti popsány a pomocí tematické analýzy detailně rozebrány s jednotlivými respondenty.

Jeden z prvních kritických bodů, je už samotný výběr konzultační společnosti. Michael neměl s konzultační společností ani se samotným konzultantem žádnou zkušenost. Jeho první volba byla taková, že hledal a oslovoval univerzální konzultační společnosti, které však nebyly vhodné pro daný typ projektu. Poté se zúčastnil workshopu zaměřeného na řízení cenového rizika surovin, kde ho zaujala společnost PROC-EX. Tuto společnost oslovil a začalo se jednat o smlouvě.

Druhým a zásadním kritickým bodem byl návrh a vyjednávání o smlouvě. Michael, ač byl nezkušený, si nechal poslat od dodavatele návrh smlouvy, který by vymezil rozsah projektu, požadované zdroje, odpovědnost za implementaci, časový rámec, finanční záležitosti, odpovědnost z škody a podobně. Smlouva byla pro něj vyvážená a právní oddělení mělo jen několik drobných poznámek, které si strany odsouhlasily telefonicky. Problém se objevil ve specifických přílohách: (1) rozsah intervence, (2) způsob odměňování a (3) výpočet úspor. Už samotné tyto body může brát, za další kritický bod.

Další bod je neurčení či stanovení přesných členů konzultačního týmu. Michael dostal až po podpisu smlouvy CV jednotlivých konzultantů, kteří se měli podílet na projektu. Ty byli z pohledu Michaela nevyhovující a ani jednání o jiných, jenž by je měli nahradit, se mu nezamlouvali. Jeho nejistota se potvrdila po měsíci, kdy junior konzultant odešel a nahradil ho čerstvý absolvent bez zkušeností.

Pak přišel velký problém samotné spolupráce mezi interními zákazníky, nákupním týmem a konzultačním týmem. Začátek vypadal slibně, ochota byla na obou stranách, ta se ale postupem času, vytrácela, až úplně vymizela. Začali si dělat jednotlivé naschvály.

Michael problémy mezi nimi neuměl moc dobře řešit, musel několikrát zasáhnout a svůj tým hrubou silou donutit k tomu, aby s konzultanty spolupracovaly.

Vše vy eskalovalo, až do té míry, že ředitelka IT zrušila přístupové chipy konzultantům do firmy. Michael přesunul konzultanty do hlavní budovy a tím komunikaci mezi konzultanty a nákupním týmem úplně ustala. Tím přišel o přehled, na čem konzultanti dělají a rozšířil komunikační propast mezi nimi.

Postupem času se ukazovalo, že navrhované úspory od konzultantů nejdou tak snadno implementovat, jak si oni sami mysleli. Michael měl pocit, že konzultanti nejsou takoví odborníci, a ani povolání expert, nedokázal vyhrát výběrové řízení, u kterého Michael byl a upozornil je na dané specifikum, na které oni nepohlíželi, jako na specifikum.

Michael si počínal na začátku problémů, tak jak si počínal, pak to však dospělo do fáze, když už na danými problémy a jejich řešením rezignoval. Řekl si, proč něco řešit, když se s tím nic neděje. Taktový to postoj měl i po zjištění, že konzultanti nepracují a ani neplní dané body smlouvy.

Vrcholem všeho pro Michaela byl návrh konzultační společnosti, využít mezeru v anti-dumpingovém zákoně a nakupovat materiál prostřednictvím sesterské továrny ve formě směsi, která clům nepodléhala. To okamžitě Michael smetl ze stolu a vedení firmy tento návrh vetovalo. Konzultanti byli však zoufalí a přes všechny argumenty si úsporu započítali do měsíčního reportu jako připravenou k implementaci.

Závěrem toho všeho bylo jednání o ukončení smlouvy, které proběhlo ve velmi nepřátelském duchu z obou stran. Účastnilo se ho i vrcholové vedení, kdy po dlouhém vyjednávání dospěli ke kompromisu, ale to vše už za zavřenými dveřmi.

5.4 Tematická analýza rozhovorů

Vybraná témata pro danou případovou studii vychází z critical incident analysis. Byly dále použity v rozhovorech a následně rozebrány dopodrobna.

- 1) Výběr konzultační společnosti
- 2) Vyjednávání o smlouvě
 - a. Rozsah intervence
 - b. Způsob odměňování
 - c. Úspory
- 3) Výběr konzultačního týmu – odbornost
- 4) Spolupráce s konzultanty nákupu
- 5) Implementace úspor
- 6) Mezera v zákoně
- 7) Závěr a vyjednávání o ukončení smlouvy

5.4.1 Výběr konzultační společnosti

Prvním bodem byl samotný výběr konzultační společnosti. Dle odborné literatury by Michale měl postupovat tak, že by si specifikoval poptávku, co vůbec očekává od daného projektu, jak nákladný by měl být atd. Následoval by sběr informací o jednotlivých konzultačních společnostech, jaké jsou jejich preference, specializace, reference. A až po pečlivém sběru informací by následoval výběr. Právě samotné Michaelovo očekávání bylo dle některých respondentů nadsazené. Respondent 1 říká: *„ze strategického, taktického hlediska to nebylo vůbec připravené a jeho očekávání, že jim konzultanti ukáží jak a co mají dělat a přinesou další úspory. Měl hodně ambicí. Jeho problém byl, že neuměl delegovat, neměl žádné zkušenosti s tím, jak lidé mohou být zarputilí.“*

Podobný názor jako v odborné literatuře měl i Respondent 6, který by udělal toto: *„V první fázi je dobré si ujasnit, co člověk chce a taky kolik peněz je ochoten do toho investovat. Udělat si takovou základní představu co chce. Na základě toho si udělat alespoň nějaké zadání co budu poptávat a potom bych se podíval na trhu, které firmy vůbec existují a co nabízejí. Jaké jsou jejich možnosti, reference. Udělat si základní představu. Kolik firem vůbec existuje a na základě této představy s nimi vstoupit do vyjednávání a začít s nimi jednat.“*

Ted' je otázkou, kolik by bylo kol jednání, protože na základě prvního kola, můžete upravit svoji zadávací dokumentaci, kterou máte nebo svou představu a oni vám mohou sdělit, zda je správná nebo ne. Další věc, která mě tam zarazila byla, že já osobně nepovažuji za nejrozumnější řešení mít výběrové řízení s minimálně třemi dodavateli. Chybí mi tam dost zásadní věc a tou je: minimálně tři nejvýznamnější dodavatelé. Tato věc je kopírována nejenom českými firmami, ale i zahraničními mezi sebou, já osobně to nepovažuji za správné, protože mnohem lepší je, že jsou tam tři nejvýznamnější dodavatelé v oboru. Pro mě je to takový alibismus, možná jsme to udělali a možná je to nastavení nějakého kontrolního mechanismu lidmi, kteří tomu nerozumí. To znamená, že když dáváte podepsat někomu nějaký nákupní požadavek, tak nemůže mít ani představu kolik co stojí, jaké jsou nákupní ceny na trhu, ve většině případu.“

Pro Respondenta 5, bylo těžké říci, zda by v rámci toho udělal něco jinak, kdy už měl přečtenou případovou studii, protože už nabyl zkušenosti z případové studie. Možná by si udělal stejnou rešerši na různé firmy, sedl si s nimi a probral, jeho očekávání.

Respondent 4 se po přečtení case study zvažoval i druhou konzultační společnost, které neměla zkušenosti s výrobou nebo výrobním sektorem. „Po přečtení epilogu a jak dále pak pokračovala case study se ukázalo, že výběr konzultantů nebyl špatný, podle mě. Vybral správně, akorát od nich očekával víc, než by od konzultantů měl očekávat. Očekával, že udělají jeho práci za něj, ale konzultanti nejdou tady od toho, aby dělali práci jiných lidí.

Konzultanti jsou tu, aby jim nastavili zrcadlo, aby jim ukázali jiné možnosti, ale tu samotnou práci, musí vždy udělat nákupčí. Když hledám nějaké partnery, tak je hledám přes reference podobných společností někoho, kdo možná někdy něco takového potřeboval a využila ho jako takovou malou zpětnou vazbu. Případně, že jdu na nějaké fórum, kde jsou ty lidi a na základě nich si vyslechnu. Ono taky záleží, jestli vybíráte konzultanta z oblasti, kterou znáte nebo ne. Co mě překvapilo, bylo to, že Michael nepoznal, jako kdyby vůbec existovali, vůbec. On hledal konzultanty nákupu a sál byl nákupčí a nikoho nepoznal, byl jako kdyby v takové bublině, ale způsob, jakým je vybral tak si myslím, že je dobrý. “

Respondent 2 na otázku, zda by udělal jiné rozhodnutí, než Michael ve výběru konzultanta odpověděl: „Tam bylo zajímavé, že má povinnost oslovit tři dodavatele, a nakonec měl jednoho a oslovil ještě jednoho, takže měl jenom dva. Minimálně bych opravdu pozval víc dodavatelů. Nejvtipnější věc je ta, že když děláte nákupčího tak vás ve firmě nejvíce štvou lidi, kteří přijdou a řeknou já chci koupit stroj a chci tenhle a nechtějí připouštět konkurenci. Když se k tomu připustí konkurence, udělá to jen formálního důvodu, aby se splnil proces a povinnost ze směrnice alespoň tři

dodavatele. Ve chvíli, kdyby to udělal interní klient, například šéf výroby, který chce koupit stroj, tak toho nákupčího naštve. A tady to ten Michael udělal stejně. Má preferenci, toho chce, s tím se potkal na konferenci a ten se mu líbil. Ty ostatní v tady v tom případě, nepozval dva, ale jenom jednoho a jen jako křoví. Celá ta case study je nebo aspoň většina o vztazích s těmi lidmi.“

5.4.2 Vyjednávání o smlouvě

Zásadní problém nastal ve smlouvě, jejíž návrh přinesli konzultanti a Michael s právním oddělením ji jen připomínkovali a po telefonu upravili. Když přišlo, ale vyjednávání o smlouvě, nastalo několik komplikací, a to hlavně ve specifických přílohách.

5.4.2.1 Rozsah intervence

Konzultanti se soustředili výhradně na audit nákupu a tvrdé úspory. Michael ale očekává od tohoto typu projektu více. Chce zlepšit proces a profesionalizaci oddělení. Strany se nakonec dohodly na hlavních cílech projektu:

- Hlubkový a objektivní audit nákupu v řízení dodavatelů, interních procesů, dovedností nákupčích a řízení výkonosti
- Analyzovat poskytnutá data a identifikovat potenciál pro zlepšení a úspory
- Proškolit a koučovat nákupní tým
- Vést klíčové obchodní jednání, včetně asistence při vyjednávání a implementaci
- Poskytnout zákazníkovi své know-how v oblasti moderních nákupních nástrojů a procesů,
- Aktivně řídit implementaci identifikovaných úspor a zlepšení

5.4.2.2 Způsob odměňování

Způsob odměňování byl předmětem tvrdého vyjednávání a projekt jako takový byl rozdělen do dvou fází. Úvodní nákupní audit byl honorován fixní sazbou, jejíž výše Michaela nijak nepřekvapila. Avšak implementační fáze se dle konzultantů měla fakturovat kombinací denní sazby a podílem z úspor, což Michael nechtěl v žádném případě akceptovat. Konzultační společnost argumentovala tím, že LAPO vyžaduje poměrně hodně činností, které se přímo neprojeví na úsporách, jakou jsou školení a zlepšování procesů, což představuje hodiny práce, které někdo musí zaplatit.

Po dlouhém vyjednávání se nakonec dohodli na zvýšení odměny z 20 na 25 % a na paušální měsíční platbě ve výši 0,1 % z celkových identifikovaných úspor, což mělo pokrýt běžné výdaje konzultantů a dodatečné služby.

5.4.2.3 Úspory

Tady byl kámen úrazu, projekt mohl skončit ještě dřív, než začal. Vznikl zde veliký konflikt, jak by se měly úspory vypočítat. Konzultanti nakonec udělali velký ústupek a jako kompenzaci požadovali následující klauzule:

- Úspora se považuje za implementovanou ve chvíli, kdy je vše připraveno na implementaci bez ohledu na to, zda LAPO úsporu opravdu realizuje nebo ne.
- Jakékoliv úspory, kterých se podaří během projektu dosáhnout, se považují za úspory projektu bez ohledu na reálný přínos konzultantů při jejich realizaci.

Michael si byl vědom potencionálního nebezpečí, ale nakonec je přijmul, protože chtěl projekt co nejdříve zahájit a viděl v těchto podmínkách bič na interní zákazníky, aby úspory dotáhly do úspěšného konce.

Vyjednávání o smlouvě všichni konzultanti označili jak jednu velkou katastrofu. Respondent 2: „Smlouva je na dlouhou debatu. Oni chtěli za udit nějakou fixní částku a když je pak nechají tu komoditu udělat, tak fixní částku neplatí. Potom je otázka, co je to ten výsledek. Chápu firmu, že tlačí konzultanty k tomu, aby to bylo podle reálných úspor. Nešťetí toho projektu bylo, že se tam nechali dotlačit, atak nedostanou ani za ten audit, když je nechají udělat tu komoditu. Oni to chtěli dobře, aby to byl úspěch. Jenže bohužel ten úspěch nezávisí jenom na konzultantech, ale závisí na firmě. Konzultanti se tam nechali dotlačit, já bych se dneska už asi nenechal zatlačit do toho, aby to bylo úplně bez fixní částky, alespoň za ten audit. Protože může nastat situace, kdy audit neplatím, když mě pustí do komodity. O komoditu se budu hádat, protože pak nevím, kdo na to měl vinu, jakože to nevyšlo. Ale odcházeli z prázdnou, nakonec se nějak dohodli, ale to už bylo střílení po sobě. Takže v tomto, že se nechali donutit do čistého successfee, udělali chybu konzultanti.

Pak tam byla ještě jedna věc ve smlouvě, a to se nelíbilo Michaelovi, že ve chvíli, kdy začne projekt, přijde nějaká sleva, tak nikdo nebude koukat na to, kdo té slevy dosáhl. To bral Michael jako svoje, dobře, tak jsem je donutil do čistého successfee, tak zase v tomto ustoupím, ale nelíbilo se mu to. Ono je to hrozně důležité, aby to tam bylo, protože se to stává. Začnete projekt, za dva měsíce někdo přijde a řekne, já jsem tu měl včera dodavatele a já jsem s ním vyjednal slevu. To není ale proto, že interního klienta najednou osvítil duch svatí a najednou to začal dělat lépe. To je proto, že dodavatel ví že dva měsíce je tam tento projekt, že na něj přijde řada a interní člověk mu řekl, dej to raději mě, než abys to dal jim. Když se bude hádat potom, kdo to vlastně udělal, tak ten interní člověk řekne, to jsem udělal já. Já měl jednání, mě to nabídl a on mu to nabídl jen díky tomu, že je tam nějaký externista. Je důležité, aby tam byla ta klauzule, kterou Michael bral, že je

špatně, že od začátku projektu do nových cen, je jedno kdo jim ty ceny zařídil. Takže to tam být musí.

Čisté successfee tam bylo a podle mě to nebylo dobře. Je fakt, že kdyby tam bylo oboje, jak fixní plat, tak toto, tak si myslím, že by se to nelíbilo asi té firmě, ale je potřeba aby se více bavili před tím, než uzavřou smlouvu. A řešit ty situace co se stane, když interní výroba řekne, já to nebudu ani testovat, nebudu to řešit. V tu chvíli tam mělo být, zaplacení za škodu, nebo promarněný čas, za to, co konzultanti udělali.“

Respondent 5 měl ohledně successfee jiný názor: *„Je to logické to tam dávat, protože se budou snažit o to dosáhnout nějakých větších věcí. Ale je tam vidět, že tam ti lidé hrozně tlačí na pilu v rámci celého toho projektu, když mají successfee, tam nikdy není špatná nebo dobrá odpověď, dobrá a špatná varianta, protože je toho vždycky něčeho přínos a něčeho potom riziko. Když tam to successfee vůbec nebude, tak oni nemají motivaci, proč to dělat. Ale zase na druhou stranu, když se hodně dá na successfee, tak je to o tom, že budou strašně tlačit na pilu, budou se snažit něco dokázat, i tam to ukazovali, házet to na jiné. Ukazovat někde, že jsou úspory i když jsou nereálné, ve finále je to tak, jak chtějí oni. Ukázalo se, že nápady měli dobré. Ono to možná neuměli v té praxi a politice té firmy zavést, to je další věc. Prostředí firmy, dělá strašně hodně a lidé, kteří dělají ve firmě, už vědí, jak na to musí jít, když se chtějí protlačit.“*

Respondent 3 říká: *„Každá firma chce minimálně proplatit alespoň ty základní náklady, které jsou odpracované. Ta fixní složka tam měla určitě být, a to je to společné riziko, do kterého jdou ti lidé, když tam není, tak to firma bude požadovat na konci projektu, nechť se děje, co se děje.“*

Smlouva tedy dle respondentů byla sepsaná špatně, jak pro klienta, tak i konzultační společnost. Několik respondentů navrhovalo dát do smlouvy i takzvané „zadní vrátka“, pro případ, že kdyby projekt nevyšel tak jak by měl každý z nich možnost v klidu odstoupit od smlouvy.

Odborná literatura zahrnuje ve smlouvě všechny náležitosti celého projektu, od předmětu projektu přes cenu, osoby, které se na daném projektu podílejí, jejich čas strávený na něm, nastavení rizik, hodnocení, odměňování až po výpočet odvedené práce a fakturace.

5.4.3 Výběr konzultačního týmu a odbornost

Samotný výběr konzultačního týmu nebyl vůbec ve smlouvě zahrnutý, a to je dle respondentů chyba. Michael dostal do rukou CV jednotlivých konzultantů, až po podpisu smlouvy. Teprve po telefonické stížnosti majiteli PROC-EXu, na kterého se Michael obrátil, s tím, že takové to konzultanty na projektu nechce, tak společnost PROC-EX zařídila jiné. Michael měl ale stále jiné představy o konzultantech.

Takto by si vybíral například Respondent 1, 2, 3, 4, 5, 6. Dostat několik CV konzultantů ještě před uzavřením smlouvy do rukou. V klidu si je projít a vybírat podle jejich fluktuace, zkušeností, referencí z jiných projektů a jestli pracoval na projektu ve stejném oboru. Jako například Respondent 2: *„Jak je člověk dlouho v praxi to znamená, nemusí to být nákupní praxe, jestli je těsně po škole nebo tři roky, nebo 15 let. Poté jsme měli CV jako jeho osobnostní, co dělá za školu atd. Tak to je ta délka praxe a pak jsme měli v CV projekty, které dělal, takže jsme pak koukali, jestli jsou to oborově zaměřené nebo jestli to třeba není projekt v zemědělství. Tam se dostáváme do toho, co jsem říkal, technicky komoditní člověk být nemusí, ale přeci je jenom lepší, když to dělá v IT nebo v TELKU nebo když to dělá ve strojařině třeba. A obráceně. Na tyto dvě věci, délka praxe a jestli dělal podobný projekt.“*

V jednom z výběrových řízení nevzali konzultanti v potaz specifikum obalového materiálu a tlačili dodavatele do takové ceny, že na základě dat, které konzultanti měli připravené, zpochybnili dodavatel srovnání s jinými dodavateli a poukázal na chybu v kalkulaci.

Ani v jiném případě narychlo přivolaný expert PROC-EXu tento dojem neprohloubil. Poradci nechápali specifika dodavatelského trhu, měli jen povrchní znalosti cenotvorby, nedoceňovali technická omezení LAPO ani význam dopravních nákladů.

I někteří respondenti mají zkušenosti právě s konzultanty, kteří neberou v potaz všechna data například Respondent 5: *„Většinou dojde k problémům, protože ne úplně všichni ti konzultanti vidí ten podnik. A je problém některé věci prosadit a v některých věcech jsou zase specifika toho podniku, které si ti konzultanti neuvědomují. A tvrdí, že to není specifikum přece je všechno stejné. Já i teď znám lidi, kteří sedí na nákupu a tvrdí, že neexistuje a že nemůže být specifikum a všechno jde. A v některých věcech opravdu firmy ty specifika mají. Oni si to nevymýšlí. I dost věcí se dá řešit, neříkám, že někdy ta výroba či technici nechtějí, ale je to o tom, že se musí rozlišit každý problém, o kterém se tvrdí, že je specifický. Náhodou specifický není, ale může se stát, že se natrefí na*

něco, co se hůř řeší, protože je tam nějaké specifikum. A ti konzultanti to berou klasicky, nevnímají tu firmu, neznají v ní x věcí.“

5.4.4 Spolupráce s konzultanty nákupu

Z počátku se Michaelovi zdálo, že spolupráce jeho týmu s konzultačním bude bez problémová, ovšem opak byl pravdou, jeden neúspěch konzultantů ve vyjednávání s dodavatelem střídal další. O tom, jak pohořeli, se ve firmě rozneslo bleskově a ochota interních klientů spolupracovat s konzultanty mizela v nedohledu. Michael musel nutit své kolegy ke spolupráci, když ale viděl, že ani jedna ze stran nepolevuje k nějaké snaze o spolupráci, rozhodl se, že přesune konzultanty do místnosti v hlavní budově, jenž byla od nákupního oddělení vzdálená několik set metrů. Ani na dále se vztahy nelepšily ba naopak horšily. Po obzvláště vyostřeném konfliktu, nechala ředitelka IT oddělení zablokovat vstupní chipy konzultantům. To způsobilo, že konzultanti museli každé ráno čekat na vrátnici, než si je někdo vyzvedne.

Bylo jednání Michaela správné? Udělal všechno pro to, aby spolupráce probíhala tak jak má? Kde byl problém, že vztahy nebyly přesně takové, jak by měly být? Je taková to spolupráce běžná? Na tyto otázky odpověděli respondenti následovně.

Respondent 5: „Mě ke konci přišlo, že už neřešil problémy. Byl rád, že ještě dýchá vůbec. Myslím si, že ze startu se snažil a tím, že se mu nedařilo řešit ty problémy tak vznikali další a další. Potom už trošku neměl ten záběr. Už se ani nechtěl hlásit ani a v některých věcech pořád ještě souhlasil třeba s tou konzultační firmou, tam ke konci bylo, jak už jim odebrali už ty čipy a podobné věci. On i věděl, že tam byl ze začátku problém, že se nechovali dobře nebo tam to nebo ono a stále hájil tu konzultační firmu. Myslím si, že si neuvědomoval do poslední chvíle, co ta firma dělá špatně do jisté míry.“

Respondent 6: „Ted je otázkou, jestli se na to podíváte z úhlu firmy, která zadávala tu práci nebo těch konzultantů, hledat tu příčinu není v tomhle našem případě jednoduché. Jednoznačné je to v tom, že oni neměli výsledky, a ty výsledky neměli proto, že říkali, že neměli informace. Takže kde je ta pravda, já osobně, jak říkám, já osobně bych byl opatrný v tom, že někdo cizí mi může dát lepší nákupní ceny. Já asi kdybych byl na Michalově místě, tak bych asi na nějaké klíčové komodity ty výběrové řízení udělal sám, abych se přesvědčil, jak to opravdu je, protože je opravdu obtížné dělat takové to rozhodnutí, když to neznáte. Rozdělit tu práci mezi jednotlivé nákupčí, co a v jakém množství mají nakupovat. Říct, jestli mají dobré, či špatné nákupní ceny.“

Když to člověk sám nedělá, ale když si na to sáhnete. Když ty komodity nakupuje a když ty výběrová řízení uděláte sama, tak potom to rozhodování v tomhle je mnohem snažší, protože objem nákupu je číslo, počet dodavatelů je číslo, počet vystavených objednávek je číslo. Když si ale to číslo zhmotníte tím, že to projde vašimi rukama, tak takové to rozhodnutí se dělají snáz, co se týče přidělování toho nakupovaného sortimentu. Ale i potom vlastně když vy si uděláte, když vy uděláte výběrové řízení tak vy dosáhnete výsledků a sám člověk vidí, do jaké míry se mu je podařilo zlepšit, nebo zhoršit. Na základě toho potom může udělat rozhodnutí toho do jaké míry dobře. Přesvědčil jsem se o tom, že je to špatný a ty lidi, ty schopnosti nemají z nějakého důvodu, ten důvod ten Michael musel znát, protože pokud, já teď nevím, jestli už tam přišel, on už tam přišel že jo?“

Respondent 4: *„Určitě je, co se mi nelíbilo, co bych možná udělala jinak bylo to, že Michalovi nákupčí s těmi konzultanty, byli od začátku dávání do takové podřazené pozice a mně se ten vyžadoval vztah rovnocenný. Není to o tom, že jsou tu konzultanti, kteří nám to jdou ukázat a musím z praxe říct, opravdu nerada mám takovou to pozici, a protože opravdu ten interní člověk, v tomto případě ten nákupčí, nepřijímá to, co hovoří ten konzultant, nezamýšlí se nad tím konstruktivně, skoro až emocionálně. Ti lidé jsou dost citliví, když jim někdo chce ukázat, že je tu někdo, kdo to umí lépe a jinak jdeš se od něho učit. To dospělý člověk takto nepřijímá, když se nebavíme o obchodním guru, kterého není třeba představovat, ale neznámému člověku. V podstatě ti konzultanti přišli do firmy a byly pro ně neznámý pro ty nákupčí. Ve firmě nebyla kultura, a proto nákupčí byly odmítáni. A teď zničehonic ty nákupčí měli pocit, že se musí učit. A přitom právě naopak ty nákupčí, jak se potom ukázalo měli hodně interních detailů, které jsou při nákupu důležité. Takže ten vztah těch nákupčích, kteří byli Michalovi podřízení a těch konzultantů měl být podle mě rovnocenný, a ne vztah ve smyslu nadřízený podřízený.“*

Krásnou větu vystihující tento vztah z odborné literatury měli Kitay a Wright „problémy se objevují, když klient a konzultant mají různá očekávání nebo chápání toho, co je pro konkrétní úkol zapotřebí. Možnost překročení těchto hranic vidí ve společenských vazbách, ve kterých se formální hranice stanou méně rušivými“ (Mohe, 2011).

5.4.5 Implementace úspor

Po úspěšné první fázi, kdy konzultační společnost v rekordním čase (čtyři týdny) zanalyzovala a poskytla společnosti LAPO audit nákupního oddělení. Dostali konzultanti povolení zahájit druhou fázi. Implementace navržených úspor a dalších podmínek stanovených ve smlouvě mohla začít. Konzultanti si rozdělili jednotlivé úspory do 4 kategorií, podle náročnosti. Začali okamžitě

pracovat na nejrychlejší a nejjednodušší kategorii a už tady byl problém. Konzultanti nebyli sto procentně připraveni a jejich analýza nákupní kategorie pokulhávala, protože nevnímali v potaz specifikum dané komodity. Ani následné kategorie, které byly obtížnější, se nepodařilo implementovat podle představ konzultantů.

Vedení vyjednávání se nebylo ani respondentům a Respondent 4 měl na to názor tento: *„Nelíbilo a co mě velmi překvapilo, bylo vedení těch vyjednávání. Když podstatě ty konzultanti, když přišli na implementaci a měli jít jednat v podstatě ceny u aktuálních dodavatelů a byla tam přítomnost toho Michala, jako že jednoho nákupčího, ale to vyjednávání vedli konzultanti, a to si myslím, že z bussunes stránky je to velmi nešťastná situace. Pro toho konzultanta, protože se dostává do pozice, že se v životě neviděli a nevědí co dělají, ale v první řadě chtějí, abyste šli s cenou dolu, protože si to přejí. A ono to prostě takhle nefunguje. Myslím si, že ty obchodní vyjednávání měl vést spíše Michael, jako nákupčí a ti konzultanti měli dávat zpětnou vazbu, měli navrhnout další postup, klidně měli být více fázové ty setkání. Tím, že to dali na ty konzultanty, tak bylo jedno setkání, které dopadlo velmi špatně. Nebo dvě, ale obě dvě dopadli velmi špatně, protože ti konzultanti neměli ty informace jiných a nechtěli jim je dát, protože jim nedůvěřovali.*

„Snažila bych se o vybudování důvěry a náhledu konzultanta, a ne možná dosáhnout nějaké výsledky a reálný přínos. Pokud nemáte důvěru klíčového oddělení, s kterým máte spolupracovat a které vám musí dávat ty informace. Takhle se nedá dělat konzultace, že dostaneme informace, o které si řeknu, protože je množství potřebných informací, které má druhá strana. Tam musí být i ta proaktivita od těch nákupčích k těm konzultantům. Hovořili jsme o tom, co bych udělala jinak. Budovala bych důvěru a partnerství mezi klientem a konzultantem, aby si navzájem otevřeně sdělovali informace a dávali zpětnou vazbu. A výběrové řízení měli vést zaměstnanci firmy (interní zaměstnanci) a konzultanti jim měli dávat zpětnou vazbu a navrhnout, jak to dělat, ale neměli to dělat sami.“

Výběrové řízení nebo vyjednávání s dodavatelem nezávisí, jenom na připravenosti klienta nebo konzultanta, ale i na dodavateli. Respondent 5: *„Ano, jestli na tom trhu je ta poptávka nebo není. Jestli ty firmy mají zájem se těch výběrových řízení účastnit, jestli mají hodně práce nebo mají málo práce, a to dost zásadním stylem ovlivní každé výběrové řízení. Každé výběrové řízení dopadne podle toho, jaké mají schopnosti nákupčích, ale podle zájmu dodavatelů v tom výběrovém řízení soutěžit.“*

Na otázku, kde byl v realizaci problém, odpověděl Respondent 2 tak to: „*Tam ještě ten audit vypadal dobře, protože všichni byli spokojeni s výsledkem a interní lidi říkali že ty chyby na které ukázali jsou vlastně pravda. Takže až do té fáze to bylo dobrý. Pak nastaly situace dvě, jednak, že odešel nějak ten junior, přišel jiný junior a ten to nebyl schopen dávat administrativně dohromady. Senior se tam ze začátku ukazoval víc, ke konci méně. Neměli tam prostě člověka, který by na úrovni toho partnera přišel a sedl si proti dodavateli a smluvil s ním. To znamená, konzultanti to lidsky nezvládli a obě strany to nezvládly komunikačně, protože jsem z toho nepochopil, zda to ti konzultanti mysleli od začátku a jenom si to neřekli nebo jestli to bylo na konci jejich hašení požáru a oni říkali, no ale my jsme neměli být, my jsme vám měli připravit podklady a vyjednat jste si to měli vy a ten technik, který tam měl být od vás. Tohle si měli říci na začátku, koho je jaká odpovědnost, nejlépe ve smlouvě a když ne ve smlouvě, tak před prvním jednáním.*

Mě se zdálo, že na to první jednání šel ten Michael a konzultanti a konzultanti pak nefér začali říkat, to nebyla naše odpovědnost, tam jste měli být vy jako nákupčí a váš technik. Ale pokud to tak mělo být, tak neměli chodit na první jednání. Oni to nejdříve pokazili a potom začali říkat toto, že to neměli ani kapacitně ani odbornostně dělat, že to měl udělat ta firma. Chyba byla v té komunikaci a poté v tom, že konzultanti odešli nepřipravení nebo bez schopností na to jednání a pokazili ne jedno, ale několik.“

Nejen Michael ale i samotní konzultanti očekávali od projektu mnohem více. Jejich navržené úspory se jim nedaří implementovat a způsob jejich odměňování tomu ani nepřidával. Jejich snaha postupem času opadávala, a to i díky nepřátelské atmosféře ze stran interních zákazníků.

5.4.6 Mezera v zákoně

Neúspěch konzultantů se začíná prohlubovat a podepisovat na jejich práci. Spolupráce s interními klienty je v tuto chvíli nulová, a tak není divu, že se konzultanti pokusili zvrátit situaci pomocí velmi riskantních nákupních strategií. Konzultanti uviděli možnost využít mezeru v anti-dumpingovém zákoně a doporučili nakupovat materiál prostřednictvím sesterské továrny ve formě směsi, která clům nepodléhala. Když tuto skutečnost zjistil ředitel továrny, okamžitě návrh vetoval. Konzultanti byli natolik zoufalí, že všechny argumenty odmítli a úsporu si započítali do měsíčního reportu a považovali ji za připravenou k implementaci. To ale ve skutečnosti znamenalo, že podle smlouvy, kterou obě strany podepsaly pře začátkem projektu, musí společnost LAPO vyplatit podíl na úspoře ve výši 250 tisíc €.

To bylo pro Michaela nepřijatelné, odmítl proplatit fakturu konzultantům a obrátil se přímo na majitele PROC-EXu s žádostí o její stornování. Konflikt začal velmi rychle eskalovat, protože konzultační společnost tvrdila, že úspora je „připravena k implementaci“ a musí být proplacena.

Tato situace nás vede zpět ke smlouvě. V podmínkách, které si po dlouhém vyjednávání obě společnosti stanovily, je opravdu psáno: „Úspora se považuje za implementovanou ve chvíli, kdy je vše připraveno na implementaci bez ohledu na to, zda LAPO úsporu opravdu realizuje nebo ne.“

Je, ale takové to jednání ze strany konzultantů správné? Zapsat si zásluhy za návrh, které vedení odmítlo? Zda je důležité řízení týmu a lidí kolem sebe mi Respondent 1 odpověděl: *“Samozřejmě. Vy směřujete k řízení konfliktu, že? Konflikt, tam jenom narůstal a oni ho nijak neeliminovali. Oni ho úplně pěstovali. Téměř s každou konzultační firmou to tak skončí. Nekončí to možná ve velké 4, kde se znají generální ředitelé na úrovni globálních firem. Tam je to příkazem, tam se to udělá a hotovo. Víím, akorát že většinou se hodně naučí. Protože tyto konzultační firmy vyrobí spousty materiálu, který by nikdo nikdy ve firmě nevyrobil. Z toho jsou celkem rozumné závěry. Je důležité, že si můžete odškrtnout dělala jsem s Extencional, KMPG, tihle mi pomáhali. Byla to užitečná zkušenost a konec. Protože náklady za půl roku rostou jak tráva a vy musíte začít od začátku. Možná jste dostali formálního know-how. Pak si řeknete, že nejste tak špatní. Oni nám toho moc nepřinesli. Ten konzultant je tu totiž jenom na to, aby se soustředil na to, na co se nikdo nikdy nemá čas soustředit.“*

5.4.7 Závěr a vyjednávání o ukončení smlouvy

Michaelovi bylo jasné, že projekt dospěl do bodu, kdy další spolupráce nedává smysl. Proto navrhl další setkání na úrovni vrcholového managementu, kde by se strany dohodly na přesných podmínkách a časovém rámci ukončení spolupráce.

Vyjednávání se však neslo v nepřátelském duchu a jedna strana svalovala vinu na druhou. Po dlouhém vyjednávání se vrcholové vedení rozhodlo jednat s vedením PROC-EXu za zavřenými dveřmi o kompromisu. Ten byl následovný:

LAPO požadovalo okamžité ukončení spolupráce bez nároku na honorář pro PROC-EX, protože (1) původní cíle nebyly splněny, (2) konzultanti šli do projektu na své riziko a je tedy fér, že ode-

jdou s prázdnýma rukama, (3) za zhoršení vztahů jsou jednoznačně zodpovědní konzultanti, kteří si nesmyslnými požadavky a neustálými stížnostmi znepřátelili celou společnost a dnes s nimi nechce nikdo spolupracovat.

PROC-EX (1) požadoval férové odstupné: za každý den, který konzultanti v továrně LAPO strávili, jim náleží 1.500 eur na osobu, (2) LAPO konzultantům neposkytlo požadovanou součinnost a proto PROC-EX požaduje uhrazení nákladů za nákupní audit a řízení projektu v celkové výši 80.000 €. Ředitel závodu označil tento požadavek „za neakceptovatelný a jednoduše šílený!“

Nakonec společnost LAPO zaplatila společnosti PROC-EX dvě stě tisíc €, což zhruba odpovídá požadavku PROC-EX za denní sazbu konzultantů. Naopak konzultanti se vzdají nároku na uhrazení auditu a podíl z případných úspor, které LAPO v budoucnu implementuje a zároveň PROC-EX nesmí zmínit LAPO jako referenci, ani nabízet své služby konkurentům společnosti LAPO po dobu minimálně dvou let.

Opravdu musel daný konflikt dopět, až do takového bodu, kdy v nepřátelském duchu ukončili spolupráci? Kde byly překážky, že konzultanti neimplementovali všechny navrhované úspory a nesplnili některé z podmínek smlouvy?

Respondent 5: *„Já bych rozhodně řešila věci rychleji, než kam to vyústilo. Snažila bych se, aby to nevyústilo až do takového sporu. Ale jak říkám, ono je lehké radit, když už si to celé přečtete a víte kam až to došlo. Z těch různých indikací, bych začala řešit ten problém, který nastane, protože přece jen se tam stalo takových věcí, že předcházeli tomu finálnímu sporu. Je to hodně nebezpečné a je tam i ta dohra toho, že je nemohou pořádně přiznat v té praxi. Celé to bylo špatně a zase by je vychválili někde jinde. S tím se špatně pracuje, ale rozhodně bych se snažila vyřešit dřív ty konflikty nebo dříve ukončit celý ten projekt. Udělat nějakou stop čáru a začít sice vyjednávat natvrdo těžce, ale takhle to nejde.*

To mi přišla taková pěkná gentlemanská dohoda, protože se nedá říct, že z toho nic nevytěžili. Oni z toho vytěžili, oni ve finále, co dostali, tak z toho byli schopní něco udělat, takže pro ně to úplně ponaučení nebylo. A každé poučení nás něco stojí, proto si myslím, že neplatit jim za to nic nebo se úplně rozhádat nebo tak že nemají na nic nárok, protože to by nebylo fér, tu práci nějakou udělali, to se upřít té firmě nedá. Protože už se tam nesmí nic objevit, nesmí x věci, že to skončilo na takovéto dohodě, tomu se nedivím. Myslím si, že i na druhou stranu, že city a emoce už tam

hráli už po té době, jak to nabíralo na větších a větších obrátkách, takže to беру jako dobře ukončenou dohodu, že se jim to povedlo dobře dojednat ten konec.“

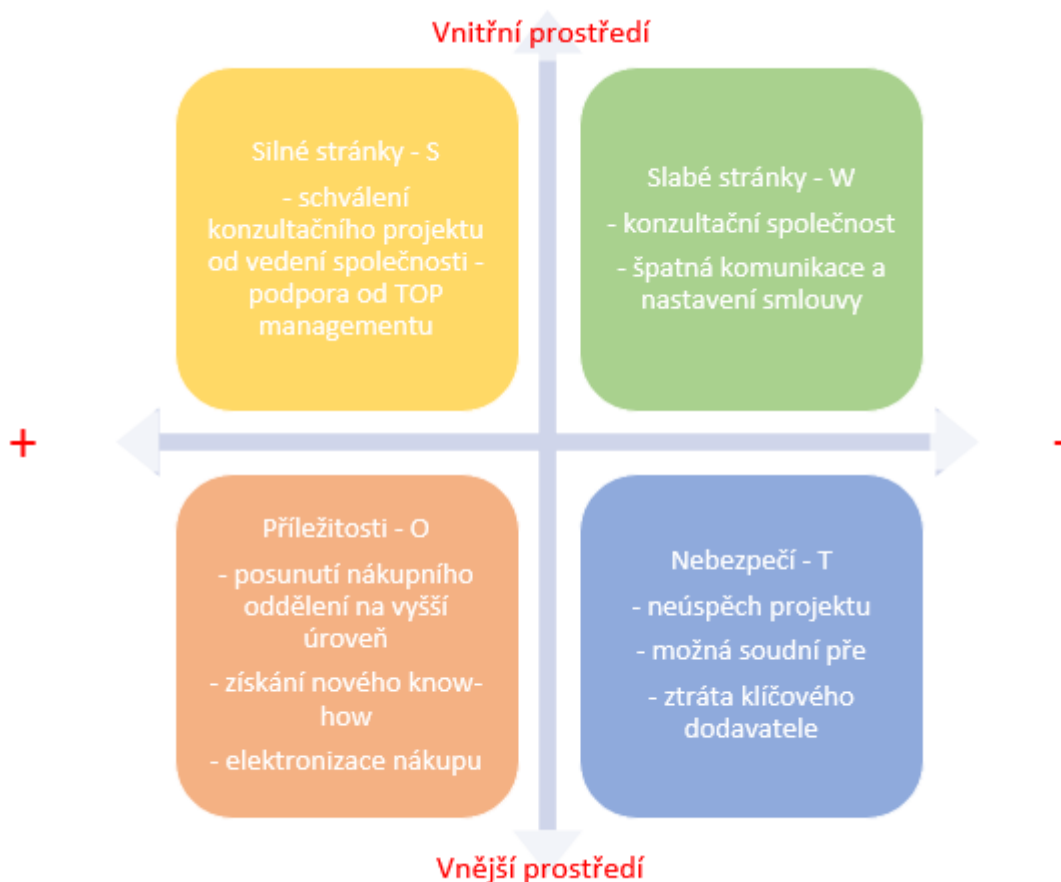
Podobný názor měl i Respondent 6: *„Asi ano, v podstatě to rozhodnutí toho managementu nějakým způsobem zaplatit za služby, které tam oni provedli. Konec konců ono je to tam i napsané, že postupem času oni k realizaci těch úspor dospěli. Využili toho know-how té společnosti, které je tam zanechala a postupně to aplikovali v praxi. Takže i z tohoto úhlu pohledu je asi správné, že došlo k takové to dohodě, za zavřenými dveřmi. Kdyby se ta firma oprávněně cítila poškozená a měl by k tomu dostatek informací, tak by jméno toho objednavatele, toho Michaelova zaměstnavatele mohlo poškodit. Což považuji za správné, že oni nechtěli, aby to tak daleko došlo, aby došlo k nějakým soudním sporům.“*

PRAKTICKÁ ČÁST

6 Návrh a diskuze klíčových faktorů

Případová studie obsahuje mnoho klíčových faktorů, které ovlivňují celý její průběh. V následných odstavcích vždy proberu jednotlivé a významné body, které stály za celým projektem. Do těchto bodů patří již zmiňované body, které jsou podrobně popsány v kapitole Critical incident analysis.

Schéma 1 - SWOT analýza projektu (vlastní zdroj)



Dle odborné literatury měl Michael postupovat o trochu jiným způsobem, než postupoval. Jeho kroky, nebyly v některých případech, až tolika rozdílné od struktury z literatury, ale některé úplně vynechal. Dva ze sedmi respondentů by postupovali stejně jako Michael, ti zbylí by však jednali stejně jako tomu je v literatuře. V první řadě by si respondenti ujasnili, co chtějí od konzultační společnosti, poté by se porozhlédli na trhu po poradcích ve stejném oboru a zjistili si o nich co nejvíce informací a porovnali je mezi sebou. Někteří by, protože jsou již zkušení, možná ani konzultační firmu nepotřebovali. Raději by šli na nějaké fórum a poradili se s lidmi, kteří už mají

nějakou zkušenost s daným problémem ve stejném oboru. Dva respondenti říkali, že raději chodí na kávu s nákupčími z jiných společností, protože si u této příležitosti povědí spousty věcí, týkající se problému, který zrovna řeší. A někdy zjistí tu potřebnou informaci, která je nezbytná pro jejich práci.

Čtyři respondenti odpověděli, že oslovení alespoň třech dodavatelů, je v dnešní době už takovým pravidlem všech společností. Někdo v tom vidí lepší seznámení vyššího vedení o výběru dodavatele a při tom odůvodnění daného výběru. Je to takový důkaz pro nákupčího, proč vybral právě tuto společnost a ne jinou. Další by, když už se musí vybrat alespoň tři dodavatelé, vybral tři nejvýznamnější dodavatele v oboru.

Smlouva a vyjednávání o ní, bylo jedno z nejdelších témat všech rozhovorů. V tomto bodě se respondenti shodli na tom, že takto vyjedná smlouva je nevhodná pro obě strany, jak pro klienta, tak i konzultanta. Ostatně už tam došlo k pochybnostem z obou stran. Obě strany ustoupily v něčem, co pro ně bylo důležité a to se potom projevilo v celkové spolupráci. Dle mého názoru, už zde chyběla ta správná komunikace mezi nimi. Připomínkování sjednané po telefonu nevidím u tak podstatné věci, jako správné řešení. Když mělo dojít k podpisu, obě strany viděly v jednotlivých bodech příloh, nějaký problém. Opět mi přijde, že kdyby spolu více komunikovali a vysvětlili z jakého důvodu, tam chtějí zanechat právě tyto body, nemuseli se spokojit jen s ústupky na obou stranách.

Pro konzultanty to nebyl rozhodně první projekt a už přece museli vědět, jaký způsob obměňování je u takovýchto projektu nezbytný a pro obě dvě strany vyhovující. U Michaela právě možná chyběla ta zkušenost z minulých projektů, aby si uvědomil, co a jak má dělat. A však podle některých dotázaných respondentů by Michaelova předchozí zkušenost neměla na to vliv. Jiní respondenti tvrdili, že předchozí zkušenost by mu pomohla, protože by už věděl, jak probíhal jeho minulý projekt a vyhnul by se tak chybám. Vždyť člověk se z chyb učí, ale jde o to, jak ten člověk je chytrý, aby si řekl, kde udělal tu chybu a příště ji neopakoval. Právě správně nastavená smlouva chrání obě dvě strany, v případech konfliktu.

Co ale ve smlouvě úplně chybělo bylo to, kdo z konzultační firmy se budu podílet na projektu. Projekt se díky smlouvě rozdělil na dvě fáze, ale už nikdo nezohlednil to, kdo a jak velký bude jeho časový rámeček pro danou práci. Michael byl zakončen, když mu přišly po podpisu smlouvy CV konzultantů, kteří by se měli podílet na projektu, avšak ani u daných CV nebyla budoucí časová vytíženost konzultantů. To je dle některých respondentů chyba. Někteří by chtěli mít k dispozici

několik CV, aby dle kritérií, jako je třeba fluktuace, zkušenosti v oboru atd., si mohli vybrat člověka, který se bude podílet na projektu. Akceptace druhého návrhu konzultantů, mě přivádí k tomu, že si Michael neumí prosadit svůj návrh. Tento pocit mě doprovází až do samotného konce projektu.

Když začala první fáze projektu a konzultanti přišli do společnosti a pustili se do auditu nákupní oddělení, dostali spousty interních dat potřebných pro svou práci. Interní nákupčí měli z příchozích konzultantů značnou nedůvěru, která se začala podepisovat na spolupráci. Protože žádný člověk není rád, když do firmy přijde někdo, kdo by mu měl říct, že svou práci nedělá dobře a budou ho učit, jak by měl správně pracovat. Když ale nastal konflikt a zaměstnanci nebyli ochotní spolupracovat, použil na ně Michael hrubou sílu, což dle mého názoru neměl. Lidé sice udělají, co po nich chcete, ale odpor či negativní postoj vůči konzultantům to jen prohloubí. Znovu je zde špatná komunikace, ale i delegování a řízení lidí ze strany Michaela.

První fáze dle harmonogramu měla trvat osm týdnů, konzultanti stihli připravit a zhotovit audit o polovinu kratší dobu. Je možné, za tak krátkou dobu poznat fungování společnosti, procesů a z poskytnutých dat sestavit správně vypovídající audit nákupního oddělení? Dle Michaelova nadšení a pozitivních ohlasů vedení, se konzultační společnost na jejich přání pustila do realizace, kde se pomalu odhalovaly nedokonalosti a problémy způsobené, možná právě zbrklým auditem. Konzultanti se pustili do vyjednávání s dodavateli u položek, které by podle nich měly být jednoduché a snadno dosažitelné, opak byl ale pravdu. Při jednávání se ukázalo, že odbornost konzultantů není taková, jaká by měla být. A tady se dostáváme již do zmiňovaného bodu, výběr konzultantů. Ani oznámení nákupního oddělení, že to takhle nejde, nepomohla, až když se otočily role a dodavatel změnil status quo, konzultanti byli v koncích a nechali Michaela, aby se ujal vedení vyjednávání a danou situaci uklidnil. Názor respondenta, který má praxi v oboru již 28 let se shodoval s názorem druhého respondenta, který má praxi pouze 5 let (z tohoto důvodu, lze říci, že zkušenosti, nebo délka praxe nehraje moc velkou roli), byl takový, že konzultanti vůbec vyjednávání vést neměli, měl se tam postavit Michael a nechat si případně od konzultantů radit. Právě respondent s nejkratší dobou praxe řekl jednu krásnou věc. *„Konzultanti jsou tu od toho, aby klientovy nastavily zrcadlo.“*

A právě tady vidím začátek celého problému spolupráce s konzultanty nákupu, ten bod zlomu. Ať už byla smlouva špatně nastavená, nebo Michael nepostupoval tak, jak by měl, nemělo to tak zásadní dopad na spolupráci, jako, když interní klient zaznamenal neúspěch konzultantů a rozšířil ho do celé společnosti. Tato událost podkopala autoritu konzultantům a zadala další důvod

k nedůvěře a k tomu, aby si nákupní tým či interní zákazníci řekli, od nich se máme učit? My děláme něco špatně? A když se podívám, od této chvíle se spolupráce čím dál tím více zhoršovala. I ředitelka IT oddělení, která má ve společnosti dost značné slovo a postavení, zrušila vstupní chipy pro konzultanty a Michael v tomto případě nic neudělal. Právě u Michaela vidím nedostatek měkkých dovedností k tomu, aby lépe delegoval a řešil nastalé problémy. Protože i samotní respondenti byli toho názoru, že ze začátku se Michael snažil řešit konflikty, ale nakonec úplně rezignoval. Dokonce jeden z respondentů je toho názoru, že ředitel nákupu vůbec neumí řešit dané problémy a ani zkušenosti, by mu nepomohly.

Konzultanti dovršili spolupráci tím, že obešli rozhodnutí ředitele nákupu i vedení společnosti a zařadili do implementačního plánu objevenou mezeru v anti-dumpingovém zákoně. Tím, že daná úspora byla veliká a podle smlouvy, ty úspory, které jsou připravené k implementaci si konzultanti mohou počítat do podílu na úspoře, což v tomto případě podíl činil 250 tisíc €, s tím Michael nesouhlasil. Tohle je za mě nepřijatelná věc, kterou by si najatí konzultanti neměli dovolit.

Posledním bodem bylo vyjednávání o ukončení smlouvy, které se neslo v nepřátelském duchu. Moderátorem celého vyjednávání byl Michael, který byl již emocionálně zainteresovaný v projektu a dle mého názoru neviděl všechno jasně, tak jak by měl. Jedna strana svalovala vinu na tu druhou, ale na obou stranách byly chyby, které zapříčinily neúspěchu projektu. Navrhovaná dohoda od společnosti LAPO, nebyla dle mého názoru do jisté míry spravedlivá, jediné, s čím bych souhlasila je to, že společnost PROC-EX nesplnila původní cíle, které si stanovili. Konzultanti šli pouze po generování úspor a neplnili i body školení zaměstnanců a jejich rozvoj. To možná bylo také způsobeno druhem odměňování, na kterém se na začátku projektu ve smlouvě domluvili. Druhý bod, který společnost požadovala, byl ten, že konzultanti šli do projektu na své riziko a je tedy fén, že odejdou bez nároku na honorář. Tento bod je nesmyslný, každý člověk, který na něčem pracuje, i když to nedopadne podle představ zadavatele, musí být za svou práci odměněn. Odměna představuje ve společnosti pro některé jedince motivaci. Právě i z toho to důvodu navrhovali respondenti uvést ve smlouvě bod, který bude řešit takovou to situaci, takzvaná „zadní vrátka“. A s tím mohu jen souhlasit.

Nejen LAPO mělo nereálné požadavky, ale i PROC-EX požadoval odstupné za každý den, který konzultanti v továrně odpracovali 1.500 € za osobu a 80.000 € za nákupní audit, protože společnost neposkytla konzultantům požadovanou součinnost. Tyto požadavky jsou z pohledu konzultační společnosti nepřijatelné, s tím jsem zcela souhlasila. První požadavek nebyl vůbec uveden ve smlouvě, tak proč by společnost měla platit? A druhý požadavek 80.000 € za audit, kte-

rý byl uznám vedením společnosti a tím pádem byla schválena implementace. Ve smlouvě byl bod, jestliže konzultanti budou pokračovat ve druhé fázi, společnost za provedený audit nic neplatí a platí pouze za reálně vytvořené úspory. Obě společnosti neměly pádné argumenty k tomu, aby navrhovaly takové to body, které navrhovaly.


Vyjednávání za zavřenými dveřmi, kterého se účastnilo jen vrcholové vedení obou společností, bylo pro všechny tím, nejlepší možným řešením. Na tomto se opět shodli všichni dotazovaní respondenti. Mohlo zde dojít i k soudnímu sporu, a to podle jednoho respondenta není nejlepší výsledek. On sám už měl zkušenost se dvěma soudními spory a říká, že toto řešení není dobré ani pro jedu stranu, protože je nákladné jak z hlediska peněz, tak času.

Kompromis, na kterém se dohodli byl z jisté části lepší pro společnost LAPO, protože navrhované úspory, které se PROC-EXu nepodařilo implementovat, tak po jisté době společnost realizovala sama. Přínos spolupráce s konzultanty nákupu tam byl, jen samotná spolupráce neproběhla tak jak měla.

Dotazovaní respondenti řekli, že nejdůležitějším klíčovým faktorem pro úspěšnou spolupráci s konzultanty je především komunikace, která se projevila jako nedostatek ve všech bodech critical incident analysis případové studie. Dalším KPI je důvěra, kterou zaměstnanci musí od konzultanta cítit. Nejen od konzultanta, ale i svého vedení, protože vedení musí důvěřovat svým lidem, musím jim ukázat z jakého důvodu si berou do firmy externí firmu. S tím souvisí i úzký pracovní vztah, který nevznikne bez předchozí komunikace a důvěry.

Jednotlivé KPI od respondentů jsem seřadila, dle důležitosti, kterou jim dali do tabulky. Tabulka č. 5 se od odborné literatury zase moc neliší. Sladěný cíl podle respondentů není tak důležitý jako komunikace. Neboť komunikace je základem každého zdravého vztahu.

Tabulka 5 - Klíčové faktory úspěchů (vlastní zdroj)

Klíčové faktory úspěchu podle respondentů	Pořadí
Komunikace	
Důvěra	
Úzký pracovní vztah	
Sdílení informací	
Zpětná vazba	
Zkušenosti s minulou poradenskou firmou	

Klíčové chyby, které respondenti identifikovali jsem zapsala do tabulky, podle výskytu přiřadila koeficient a vypočetla procentuální podíl na úspěšnosti daného projektu. Samotná komunikace tvoří skoro polovinu úspěšného projektu, její nedostatek byl znát od začátku až do konce případové studie. Necelých 30 % tvoří smlouva, jejíž špatné nastavení se promítlo do celého projektu. Smlouva v case study neobsahovala všechny náležitosti, které by měla smlouva podle respondentů obsahovat. Lehce nad 15 % mělo řešení problémů, které měl na starosti Michael a jeho schopnosti je řešit se odrazili na spolupráci a celkovém výsledku případové studie. Další chybou, která se táhla projektem byly i neoborní či dejme tomu málo zkušenosti konzultanti.

Tabulka 6 - Klíčové chyby v projektu (vlastní zdroj)

Chyby v projektu	% podíl na úspěšnost tohoto projektu
Komunikace	48 %
Špatně nastavená smlouva	28 %
Řešení problémů	16 %
Kdo, jaký konzultant povede projekt	8 %

Pro mě dost zajímavými otázkami, které jsem ještě položila respondentům byly: Jak by vypadala spolupráce s konzultanty nákupu, kdyby daný projekt byl realizován na centralizovaný nákup a Jak velký rozdíl je mezi elektronickými aukcemi a klasickým vyjednáváním a zda by elektronické aukce zvládl i nákupčí, který s nimi nemá žádné zkušenosti.

Tyto dvě otázky jsem směřovala z toho důvodu, že vedení společnosti LAPO Holding zvažuje centralizaci nákupního oddělení jen CPO je zásadně proti.

Na elektronické aukce jsem se ptala, proto, protože v dané smlouvě s konzultanty byla zmiňovaná elektronizace nákupu, ale konzultanti na daný bod úplně zapomněli. Podle mě, kdyby se konzultanti zaměřili nejdříve na implementaci zlepšení procesů a elektronizace nákupu, hodně by si tím pomohli, navodili by lepší atmosféru a realizace některých úspor by možná dopadla v podstatě lépe, než dopadla.

Později právě společnost LAPO sjednala s padesáti nejvýznamnějšími dodavateli náhradních dílů globální rámcové smlouvy, které platily pro všechny továrny. A elektronické aukce se vy-

užili právě v logistice na zajištění krátkodobé kapacity za nejnižší tržní ceny a díky dlouhodobým kontraktům mohli dodavatelé nabídnout zajímavé ceny.

Na případovou studii můžeme pohlížet jako na agenční teorii, která zkoumá spolupráci dvou stran, které mají různé přístupy k riziku a sdílí daná rizika při spolupráci. Tyto strany mají různé cíle, to je v případě case study vidět. Klient chce posunout úroveň nákupního oddělení na vyšší úroveň, přitom generovat úspory proti tomu je tu konzultační společnost, která se díky smlouvě žene jen za implementací úspor, z kterých těží zisk.

Důležitou komoditou v tomto vztahu je právě informace, která nese určitou hodnotu, jak pro agenta, tak ředitele. Díky dobrým informačním systémům měl agent k dispozici velký objem dat, se kterými mohl pracovat. Agenční teorie tvrdí, že dané riziko musí být zohledněno již ve smlouvě, což se v tomto případě nestalo a konflikt, který zde nastal vyekaloval, skončil rozvázáním smlouvy a dlouhým vyjednáváním o honoráři konzultantům.

Závěr

Tato diplomová práce popisuje podrobnou spolupráci s konzultanty nákupu se společností LAPO Holding. Od samého počátku výběru dodavatele konzultační služby, přes sjednávání smlouvy, návrh úspor a implementaci až do ukončení smlouvy. Podkladem pro tuto práci byla především případová studie od pana doktora Jana Vaška a dále rozhovory s jednotlivými konzultanty nákupu a řediteli nákupu. Poté jsem provedla tematickou analýzu rozhovorů s respondenty a následně porovnávala jejich individuální zkušenosti s odbornou literaturou, které je v oboru nákupu málo.

Cílem diplomové práce bylo identifikovat klíčové faktory úspěchu aplikovatelné pro konzultační projekty v nákupu zaměřené na generování úspor a zlepšení nákupního týmu. Spolupráce s konzultanty je postavena na vztazích, budování důvěry, a především o komunikaci, která v případové studii zcela chyběla. Její absence se podepsala na fungování celého projektu. Samotná nedůvěra sehrála na začátku projektu zásadní roli, protože interní zákazníci už od začátku nedůvěřovali konzultantům a brali jejich setrvání ve společnosti jako svou neschopnost a potřebu se něco nového naučit. Tato nedůvěra se ještě více prohloubila s prvním neúspěšným vyjednáním konzultačního týmu s dodavatelem.

Odborná literatura je ve své podstatě aplikovatelná do praxe, ale za podmínky, že klient bude disponovat mixem měkkých a tvrdých dovedností, kde spíše budou převažovat měkké dovednosti. Klíčovým faktorem je v diplomové práci komunikace, která tvoří 50% podíl na úspěchu firmy. Dalším klíčovým faktorem je nastavení smlouvy, která obsahuje všechny body projektu, jako je cena, doba trvání, odměňování, rizika, složení týmu, časové vytížení konzultantů a také takzvaná „zadní vrátka“. Ty mohou pomoci v případě většího konfliktu mezi společností klienta a konzultační společností zamezit dalším problémům. Takto dobře nastavená smlouva se podílí necelými 30 % na úspěšném chodu projektu. Posledním faktorem ovlivňující spolupráci s konzultanty nákupu, je řešení nastalých problémů v průběhu projektu. Včasné vyřešení těchto konfliktů, zabraňuje dalšímu prohloubení nastalých komplikací. Tento faktor zajišťuje 15% podíl na úspěchu projektu.

V současné době je nákup ve společnostech působících v západní Evropě na vyšší úrovni, než nákup ve střední Evropě. Je to způsobeno vyspělostí jednotlivých společností na trhu, proto

není divu, že počet kvalitnějších konzultační společností v oblasti nákupu se pohybuje kolem 5 až 6 společností v České republice.

Seznam použité literatury

1. BOYNTON, Andrew C. a Robert W. ZMUD. *An Assessment of Critical Success Factors*. Sloan Management Review. The University of North Carolina, 1984.
2. BRAUN, Virginia. and CLARKE, Victoria. *Thematic analysis*. APA handbook of research methods in psychology. Washington, DC: American Psychological Association, c2012. 57-74. ISBN 978-1-4338-1003-9.
3. *Consulting services manual 2006: a comprehensive guide to the selection of consultants at the World Bank*. Washington, D.C.: World Bank, 2006. ISBN 0-8213-6523-1.
4. CZERNIAWSKA, Fiona. *What sets excellent consulting apart*. Business Premium Collection. Consulting to management. 2004.
5. DAUN, Holger. *School Decentralization in the Context of Globalizing Governance: International Comparison of Grassroots Responses*. [s.l.]: Springer, 2007. ISBN 9781402047008.
6. EISENHARDT, Kathleen M.. *Agency Theory: An Assessment and Riview*. The Academy of Management Review, Vol. 14. No. 1. 1989.
7. FINCHAM, Robin. *The Agent's Agent: Power, Knowledge, and Uncertainty in Managent Consultanxy*. International Studies of Management & Organization. 2014
8. FLICK, Uwe. *An introduction to qualitative research*. 3rd ed. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications, 2006. ISBN isbn141291146x.
9. HARRISON, Cal. *Buying Professional Services: Replacing the Price-Based Request for Proposal with Qualifications Based Selection*, Kindle Edition.
10. HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. 4. vyd. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-0982-9.
11. HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 3. vyd. Praha: Portál, 2012. ISBN 978-80-2620-219-6.
12. HÖNER,Dirk, a Michael MOHE. Behind clients' doors: What hinders client firms from "professionally" dealing with consultancy?. *Scandinavian Journal of Management*. 2009, , 299-312.
13. JANG, Young a Jinjoo LEE. *Factors influencing the success of management consulting projects*. *International Journal of Project Management*. 1998, 16(2), 67-72.
14. KIPPING, Matthias a Timothy CLARK. *The Oxford handbook of management consulting*. New York: Oxford University Press, 2012.

15. KO, Dong-Gil, Kirsch, Laurie J., King, Villiam R. *Antecedents of knowledge transfer from consultants to clients in enterprise systém implementations*, 2005
16. LOHTIA, Ritu, Charles M. BROOKS a Robert E. KRAPFEL. *What constitutes a Transaction-Specific Asset?: An Examination of the Dimensions and Types*. *Journal of Business Research*. 1994, (30), 261-270.
17. LONSDALE, Chris, Kim HOQUE a Ian KIRKPATRICK. *Knowing the price of everything? Exploring the impact of increased procurement professional involvement on management consultancy purchasing*. *Industrial Marketing Management*. 2017.
18. PEMER, Frida a Andreas WERR. *An investigation into structures and procedures for the use of MC services in Swedish organizations*. *Professionalizing the Use of Management Consulting Services*. 2009.
19. RICHTER, Ansgar a Sandra NIEWIEM, TIENARI, Janne, ed. *Knowledge transfer across permeable boundaries: An empirical study of clients' decisions to involve management consultants*. *Scandinavian journal of Management an International journal*. 2009, 25(3).
20. ROODHOOFT, Filip. *Public procurement of consulting services: Evidence and comparison with private companies*. *International Journal of Public Sector Management*. 2006.
21. ROTTMAN, Steven, Andreas H. GLAS, Michael ESSING. *Procurement process of professional services – A case study of legal services*. *International Journal of information, Business and Management*. 2015
22. STEWART, Arnold a Nguyen DOAN. *The value of consultant-client relationships: Perspective from both sides of the fence*. *Academy of Management Best Conference Paper*. 2006.
23. SILVERMAN, Jerry M. *Public Sector Decentralization: Economic Policy and Sector Investment Programs, Volume 188*. [s.l.]: World Bank Publications, 1992. ISBN 9780821322796.
24. STRAUSS, Anselm L. a Juliet M. CORBIN. *Grounded theory in practice*. *Thousand Oaks: Sage Publications*, c1997. ISBN 0-7619-0747-5.
25. ŠVAŘÍČEK, Roman. ŠEĎOVÁ, Klára a kol. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. 1. vyd. Praha. Portál 2007. ISBN 978-80-7367-313-0.
26. WERR, Andreas a Frida PEMER. *Purchasing management consulting services - From management autonomy to purchasing involvement*. *Journal of Purchasing & Supply Management* 13. 2007, , 98-112.
27. Y.T.CHANG, Jamie, Eric T.G.WANG a James J.JIANG. *Controlling ERP consultants: Client and provider practices*. *The Journal of Systems and Software*. 2013.

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Důležité pořadí kritérií při konečném výběru konzultanta pro řízení	11
Tabulka 2 - Klíčové faktory úspěchu (Vlastní tvorba).....	13
Tabulka 3 - Fáze procesu při poskytování služeb konzultanta	16
Tabulka 4 - Respondenti (vlastní zdroj).....	28
Tabulka 5 - Klíčové faktory úspěchů (vlastní zdroj).....	49
Tabulka 6 - Klíčové chyby v projektu (vlastní zdroj)	50

Seznam schémat

Schéma 1 - SWOT analýza projektu (vlastní zdroj)	45
--	----

