



cutting through complexity

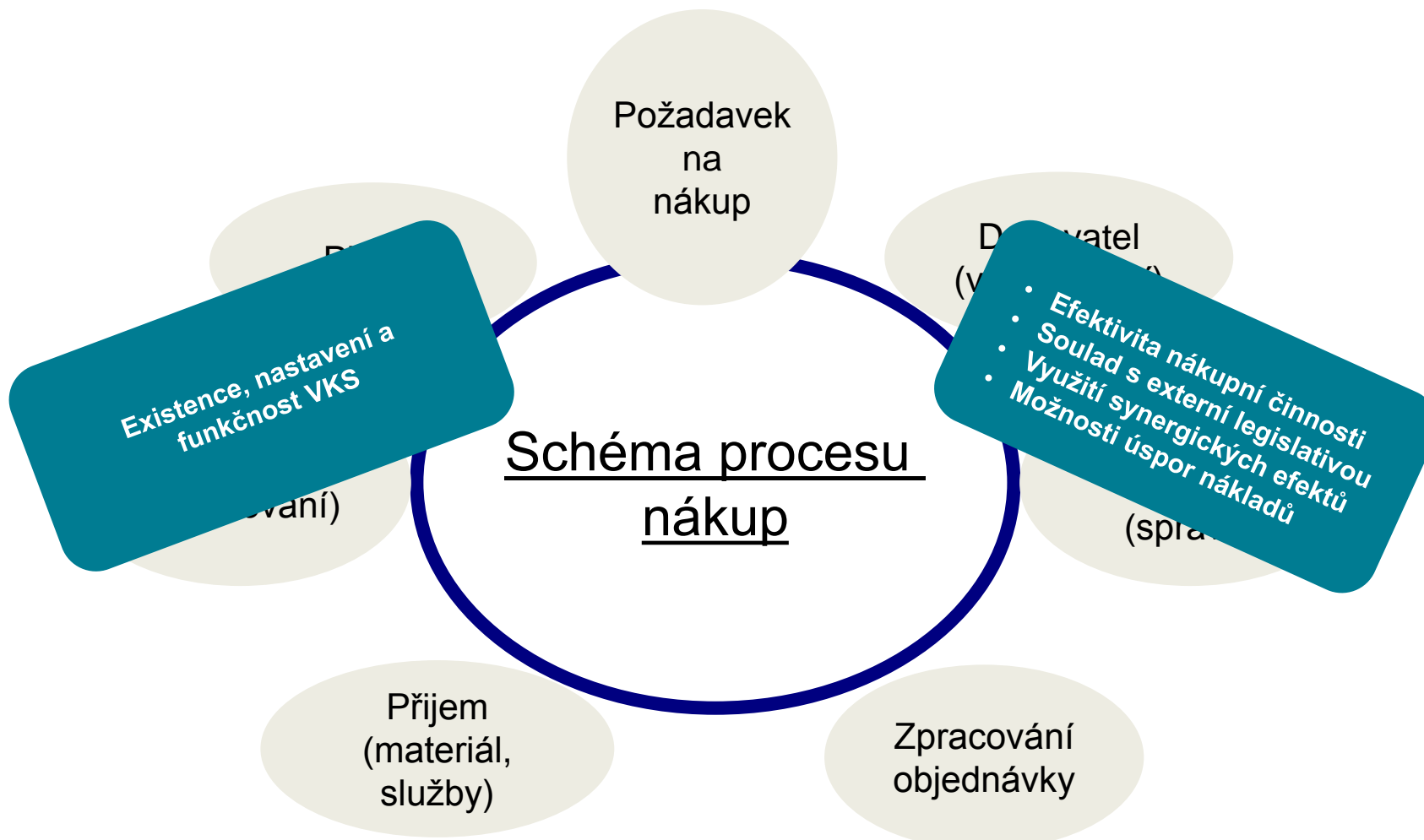
12. Setkání IA z oblasti průmyslu, obchodu a služeb



Dva pohledy na audit nákupu

2. října 2015





Existence, nastavení a funkčnost VKS

- Efektivita nákupní činnosti
- Soulad s externí legislativou
- Využití synergických efektů
- Možnosti úspor nákladů

I.

VKS V OBLASTI NÁKUPU – POPIS VE
VYBRANÉ INTERNÍ LEGISLATIVĚ

VYBRANÉ ČINNOSTI V PROCESU NÁKUPU

SPRÁVA KMENOVÉHO ZÁZNAMU
DODAVATELŮ (KZD)

LOGISTIKA

OVĚŘENÍ DODRŽOVÁNÍ INTERNÍ
LEGISLATIVY NA VYBRANÉM VZORKU KE
KONTROLE

REPORTY O NÁKUPU

II.

STRATEGIE NÁKUPU

ORGANIZACE NÁKUPU

SOURCING

PROCURE-TO-PAY

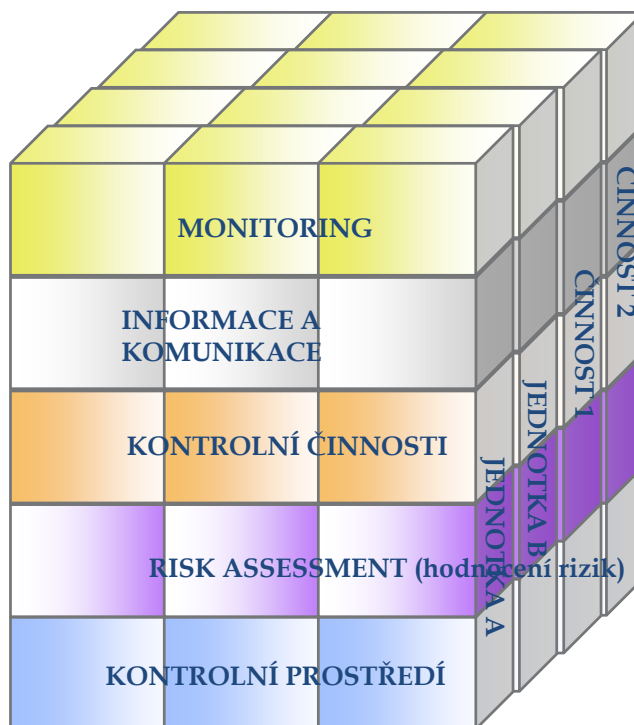
PODPORA PROCESU NÁKUPU
INFORMAČNÍ TECHNOLOGIÍ

VKS dle mezinárodních standardů 2130 – řízení a kontrola

Interní audit musí napomáhat společnosti udržovat účinné řídicí a kontrolní systémy tím, že hodnotí jejich účinnost a efektivnost s podporuje jejich neustálé zdokonalování.

Interní audit musí v rámci procesů řízení a správy společností, procesů a infosystémů společnosti hodnotit účinnost a přiměřenost řídicích a kontrolních mechanismů reagujících na riziko a to z hlediska:

- Dosahování strategických cílů společnosti
- Spolehlivosti a integrity finančních informací
- Účinností a efekt.procesů a plánů
- Ochrany aktiv
- Dodržování zákonů, předpisů, zásad, postupů a smluv



VKS dle COSO

VKS je proces zajišťovaný managementem a dalšími zaměstnanci jehož cílem je poskytnout přiměřené ujištění o plnění cílů v těchto kategoriích:

- Efektivnost a účinnost operací
- Spolehlivost fin. výkaznictví
- Soulad s legislativou a ost. předpisy

Definice VKS dle COSO

VKS se skládá z 5 provázaných komponent, které tvoří integrovaný rámec

- Kontrolní prostředí
- Hodnocení rizik
- Kontrolní činnost
- Informace a komunikace
- Monitorování

VKS V OBLASTI NÁKUPU – POPIS VE VYBRANÉ INTERNÍ LEGISLATIVĚ (IL)	Identifikace směrnic, pokynů, které regulují proces nákupu a kontrolních bodů v procesu
VYBRANÉ ČINNOSTI V PROCESU NÁKUPU	Požadavek na nákup, Výběr dodavatele Kontroly v procesu nákupu
SPRÁVA KMENOVÉHO ZÁZNAMU DODAVATELŮ (KZD)	Kdo nastavuje a mění kmenová data o dodavatelích
LOGISTIKA	Nastavení limitu zásob, Minimální stav zásob Namátková kontrola stavu zásob
OVĚŘENÍ DODRŽOVÁNÍ INTERNÍ LEGISLATIVY NA VYBRANÉM VZORKU KE KONTROLE	Dodržování požadavků interní legislativy v procesu Nákupu na náhodném vzorku 20 požadavků
REPORTY O NÁKUPU	Nově vystavené objednávky a SOD Plán a skutečný stav zásob, Kontrakty nad 100 000, Sestava vydaných DHM a další

První krok jak daleko jste s nákupem od jeho ideální podoby je jeho otestování resp. informace, kde se Váš nákup pohybuje.

<p>STRATEGIE NÁKUPU</p>	<p>Hlavní zaměření, činnosti a role ve fungování a efektivitě celé firmy, rozdělení odpovědností za nákupní funkci</p>
<p>ORGANIZACE NÁKUPU</p>	<p>Jak se jednotlivé útvary firmy podílejí na zajišťování nákupní funkce. Jak je zajištěna motivace a proškolení zaměstnanců zajišťujících proces nákupu?</p>
<p>SOURCING</p>	<p>Jakým způsobem je nákup zaměřen na řízení poptávky, průzkum trhu při výběru dodavatelů, oslovování a samotný výběr dodavatelů, jejich hodnocení a rozvoj</p>
<p>PROCURE - TO - PAY</p>	<p>Jednotlivé kroky mezi nákupním požadavkem, přes výběr dodavatele, dodání výrobku /služby, přijetí faktury od dodavatele až po zaplacení faktury</p>
<p>PODPORA PROCESU NÁKUPU INFORMAČNÍ TECHNOLOGIÍ</p>	<p>Podpora nákupního procesu IT - systémy</p>

<p>STRATEGIE NÁKUPU</p>	<p>Dokument popisující celkovou strategii nákupu, nebo jeho dílčí strategie vztažené k jednotlivým nákupním kategoriím. Plán nákupu zahrnující nákupní aktivity a jejich finanční vyjádření. Popis a dokumentace projektů vztahujících se k nákupu Pokud existují analýzy zaměřené na nákup</p>
<p>ORGANIZACE NÁKUPU</p>	<p>Organizační struktura odd. nákupu, příp. dalších oddělení, které se podílejí na nákupní funkci Popis pracovních funkcí v odd. nákupu příp. dalších pozic podílejících se na nákupu</p>
<p>SOURCING</p>	<p>Nákupní směrnice Popisy procesů, směrnice související s nákupem (např. oblast objednávání, výběrových řízení, správa smluv, příjem materiálu ,atd.)</p>
<p>PROCURE - TO - PAY</p>	<p>Interní legislativa pokrývající P2P procesy Dokumenty a předpisy využívané při hodnocení procesu nákupu (objednávkové formuláře, hodnocení dodavatelů, akceptační protokoly) Větší výběrová řízení realizovaná v posledních letech</p>
<p>PODPORA PROCESU NÁKUPU IT</p>	<p>Přehled systémů podporujících nákupní proces</p>

Strategie

Faktor	Průměr	Cílová oblast
Strategie nákupu	Existuje strategie , která jde nad rámec pouhé úspory nákladů	Strategie pokrývající všechny nákupy, napojena na cíle společnosti.
Využití strategie nákupu	Zaměstnanci nákupu jí znají ale do běžného nákupu se nepromítá	Běžná činnost je přímo formovaná strategií. plnění strategie se pravidelně reportuje
Podpora strategie ostatními útvary	Všichni vedoucí oficiálně podporují nákup	Vedoucí aktivně podporují její cíle.
Kultura nákupu	Nákup nerozporuje požadavky na nákup.	Podporuje se nezávislost zamestnanců nákupu, který je rovnocenným partnerem všech úseků.
Komunikace s provozem	Sporadická komunikace týkající se zejména interních procesů.	Pravidelná komunikace zaměřená na nové dodavatele, výkonnost dodavatelů , jasná komunikační plán.
Dle čeho se řídí rozhodování v nákupu	Celkové náklady na pořízení	Maximalizace hodnoty

Organizace

Faktor	Průměr	Cílová oblast
Role nákupu ve společnosti	Nákup má přímý, nebo nepřímý vliv na více jak 60% nákupů	Nákup má přímý nebo nepřímý vliv na více jak 90% nákupů
Postavení vedoucího nákupu	Je umístěn 1-2 úrovně pod představenstvem	Je členem představenstva/vedení společnosti
Jak umístění nákupu zohledňuje daňové a podobné faktory	Nákup si je těchto faktorů vědom, ale plně je nevyužívá	Nákup zohledňuje tyto vlivy
Využívání zdrojů společnosti při zvyšování efektivity nákupu	Centralizovaný nákup, neexistují komoditní útvary	Nákupem vedený (de)centralizovaný nákup, komoditní týmy sdílející zdroje.
Spolupráce napříč společností	Nákup je vnímán spíše jako realizátor, než koordinátor. Ostatní úseky poskytují jen min. zdroje	Mezifunkční týmy se standardně používají. Zaměstnanci nákupu jsou vnímáni jako vedoucí sourcingových aktivit
Kvalifikace zaměstnanců nákupu	Jsou definovány rámcové profily pracovních pozic, školení dle tržní nabídky	Definované profily zaměstnanců jsou naplňovány interními školeními, programy pro sdílení znalostí mezi úseky a nákupem.

Sourcing

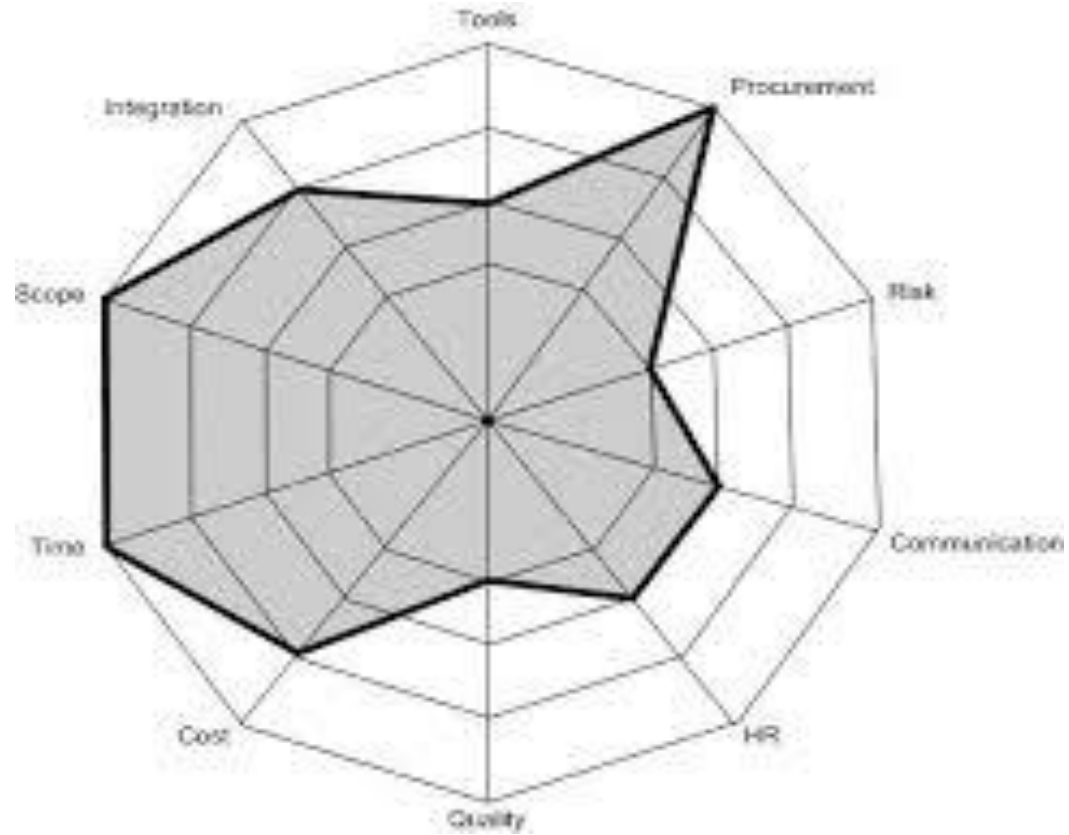
Faktor	Průměr	Cílová oblast
Strategie pro jednotlivé komodity	Strategie existuje jen pro vybrané komodity, nejsou zvažovány všechny nástroje pro zlepšení sourcingu .	Pokročilá strategie pro všechny komodity (přímý, nepřímý materiál, investice, služby). Strategie jsou aktualizovány i na základě vstupů od dodavatelů. Strategie jsou zaměřeny na širší oblast dodavatelského řetězce.
Zahrnutí nákupů do nákupu	Ostatní úseky vidí roli nákupu jako omezenou.	Nákup ovlivňuje podobu specifikací ,standardizací a přístup k hledání dodavatele. Nákup je vnímán jako partner pro zvažování parametrů jako make vs buy, doprava a hodnocení dodavatele.
Kritérium pro výběr dodavatele	Hodnotí se náklady a kvalita. Další kritéria jsou hodnocena různě. Pro většinu nákupu se používá výběrové řízení.	Pro hodnocení dodavatele se používá např. citlivostní analýza, výběr je realizován multifunkčními týmy.
Hodnocení/řízení dodavatelů	Pravidelné setkání ve firmě pro hodnocení dodavatelů, reaguje se jen na aktuální problémy.	Je zaveden proaktivní program pro hodnocení dodavatelů. Dodavatelé dostávají pravidelnou zpětnou vazbu (formou konferencí, seminářů a newsletterů).

Procure to pay

Faktor	Průměr	Cílová oblast
Formalizace procesu	Procesy jsou převážně popsány v interní legislativě.	Detailně popsaná pravidla pro nákup jednotlivých komodit, pravidelně aktualizovaná, zakotvena v elektronizovaných procesech.
Reflexe různých komodit	Jsou využívány některé alternativní přístupy nákupu, ale ne konzistentně. Nákup se snaží o rozšiřování různých přístupů.	Způsoby nakupování jsou přizpůsobeny jednotlivým komoditám a potřebám (nákupní karty, e-procurement, rámcové smlouvy, automatické objednávky)
Napojení nákupního procesu na rozpočet a controlling	Existuje možnost srovnávání plánovaných a skutečných nákupů na základě rámcových odhadů pro skupiny komodit.	Nákupní proces je plně propojen s rozpočtem na danou komoditu, proces umožňuje sběr dat potřebných pro detailní controlling.
Kontrola procesu	Existuje jednotná, obecná metodika pro proces nákupu.	Existuje jednotná kontrola procesu prostřednictvím metodiky, elektronizovaných kroků v procesu, výdajové analýzy a kontroly nákladů.
Automatizace dílčích kroků	Elektronické katalogy se nepoužívají. Jednotkové ceny jsou v systému udržovány jen pro vybrané komodity. Automatizované párování faktur s vyšší chybovostí.	Systémová evidence jednotkových cen, seznam preferovaných dodavatelů ,elektronická komunikace s dodavatelem, manuální vstupy do objednáni jen výjimečně, automatické párování faktur.

Podpora informačními technologiemi

Faktor	Průměr	Cílová oblast
Integrace systémů pro podporu nákupu	Jen některé systémy jsou integrovány, např. správa smluv není automatizována.	Systémy pro nákup a související data jsou plně integrována (master data komodit, schvalovací proces, výběrová řízení, smlouvy, výdajová analýza). Manuální zásahy jen výjimečně.
Automatizace vztahů s dodavateli	Omezená automatizace vztahů s dodavateli například webový portál. Funkcionalita pro vztahy s dodavateli není pro nákup běžně dostupná.	Intenzivní využití automatizace pro vztahy s dodavateli v celém jejich životním cyklu (registrace, hodnocení, měření výkonnost, řešení problémů).
Automatizace procure – to - pay procesů	Některé kroky jsou částečně automatizovány - například schvalování požadavků na nákup.	Celý proces je plně automatizován a umožňuje sledování postupu i sběr procesních dat.
eSourcing	Nejsou zkušenosti s využíváním řešení třetích stran - .např. el. aukce na ad. hoc bázi. eSourcing nástroje nejsou nákupu běžně k dispozici.	eSourcing je plně využíván - např. on – line aukce, projektové databáze ad. Existují jasné přínosy těchto nástrojů.
Master data	Data jsou spravována na různých místech . Existují procesy pro údržbu master dat.	Kvalita dat je vnímána jako zásadní otázka a je průběžně měřena a vylepšována.





cutting through complexity

© 2015 KPMG Česká republika, s.r.o., a Czech limited liability company and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative (“KPMG International”), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in the Czech Republic.