

Hlavním přínosem nákupu musí být úspora a operativnost

Zastávat pozici vrchního nákupčího u největšího železničního dopravce v zemi znamená umět sehnat prakticky všechno, na co si vzpomenete. Od šroubku přes propisku, až po trakční elektromotor. Levně, včas a transparentně. Jak protichůdné požadavky to leckdy jsou, dobře ví ředitel Odboru centrálního nákupu a logistiky. Co nejvíce pálí Ondřeje Páleníka?

AUTOR: VÁCLAV RUBEŠ | FOTO: MICHAL MÁLEK

Jak se řeší nákup v tak velké společnosti, jako jsou České dráhy? Lze říci, že cokoli vezmou zaměstnanci Českých drah do ruky, nese – obrazně řečeno – podpis vašeho odboru?

Teoreticky ano. Odbor centrálního nákupu a logistiky zajišťuje veškeré nadlimitní veřejné zakázky vyjma investic do kolejových vozidel. Tato problematika je řešena na Odboru investičním. Do našeho portfolia dále patří celá škála podlimitních veřejných zakázek či zakázek malého rozsahu výhradně pro Zásobovací centrum Česká Třebová, kde mají České dráhy sklady s náhradními díly. Na tomto detašovaném pracovišti se řeší 400 až 500 výběrových řízení ročně. Musím však zmínit, že existuje Směrnice strategického nákupu, která určuje pravidla pro všechny organizační složky. Společnost velikosti národního dopravce musí být operativní a proces nákupu probíhá prakticky kontinuálně. Proto i výkonné jednotky do systému nákupu vstupují a samostatně řeší svou spotřebu. Nesmí ale jít o nadlimitní veřejné zakázky. Naš odbor tedy funguje i metodicky, neboť sledujeme trendy, hledáme cesty efektivních úspor a tyto pak promítáme například právě do zmíněné směrnice.

Zaklínadlem doby jsou úspory a šetření je i jedním z hlavních kritérií činnosti vašeho odboru. Je stále prostor ke snižování výdajů na nákup a logistiku? Jinými slovy: je stále ještě možné pořídit za méně peněz hodně muziky?

Myslím si, že prostor je stále, samozřejmě se vyvíjí v čase. Obecně platí, že příznivý finanční efekt generuje slučování menších zakázek do jednoho „balíku“. Největších úspor jsme dosahovali v letech 2011 až 2012, tedy záhy po vzniku odboru. I tehdy šlo zejména o sloučení zakázek, měli jsme například několik dodavatelů zajišťujících ostrahu majetku a bezpečnost Českých drah. Dnes na bezpečnost dohlíží jedna agentura v celé zemi. Úspory nemusí být definovány jen nižší sumou, ale i druhotným efektem. Například zefektivněním zmiňované bezpečnosti došlo ke snížení nákladů na odstranění graffiti z posprejovaných vozidel.

Úspora je možné i nadále dosahovat v oblasti komodit. Podařilo se nám sjednat například nižší cenu za dodávky plynu a uhlí. Podobně se budeme snažit uspořit i na trakční naftě, nicméně je nutno si uvědomit, že v případě komodit jde o ceny, které jsou vázány na vývoj burzovních ukazatelů. Přesto, že světové trhy jsou

často nevyzpytatelné, snahou odboru zůstává snížení tzv. obchodní marže.

Příznivější vývoj předpokládáme například v cenách za servisní činnosti. Mám na mysli zejména úklidové služby ve vozidlech, ale i depech. Díky lepšímu definování požadavků (předmětu plnění) v budoucnu očekáváme též úsporu v oblasti jízdních dokladů.

Lze spořit také v oblasti náhradních dílů, například využitím tzv. druhovýroby?

U zavedených vozidlových řad se dařilo a daří ceny snižovat. V případě zcela nových vozidel zjišťujeme, kteří výrobci jsou schopni vozy dodávat v potřebné kvalitě. V oblasti kolejových vozidel je však situace poněkud složitější, existují náhradní díly, které díky unikátnímu výrobnímu postupu nelze odebrat od alternativních dodavatelů, neboť na výrobu konkrétního dílu nemá technologii nikdo jiný než primární výrobce. Druhovýroba je sice řešitelná u řady konstrukčních celků, nicméně kde ji rozhodně neakceptujeme, je v souvislosti s bezpečností. Národní dopravce si nemůže dovolit riskovat zdravím svých cestujících ani zaměstnanců. Odbor kolejových vozidel proto disponuje seznamem, který přesně definuje, jaký díl je nahraditelný z druhovýroby, a jaký nikoli.

Takřka sedmdesátiprocentní úsporou, a tedy velkým úspěchem, skončilo soutěžení zakázky na dodávku brzdového obložení. Předpokládáme až třicetiprocentní snížení cen za gelové baterie. Dokončili jsme také výběrové řízení na dodávku výstrojních součástí. Tam dosáhneme snížení nákladů nejen díky nižší ceně, ale i racionalizací počtu položek. Těch bude méně, avšak zbylé budou kvalitnější. Celkově můžeme říci, že výstrojní součástky budou k dispozici ve vyšší kvalitě, za kterou České dráhy zaplatí menší peníze. Do skladů by se měly dostat v květnu letošního roku.

Naopak zakázkou, jejíž soutěžení nás čeká, je železničářský „evergreen“ – brzdové špalíky. Tam očekáváme, že se nám podaří dosáhnout nižších nákladů díky elektronické aukci.

Elektronické aukce se staly před několika lety účinným nástrojem, jak uspořit. Pořád přináší efekt?



Národní dopravce si nemůže dovolit riskovat zdravím svých cestujících ani zaměstnanců. Odbor kolejových vozidel proto disponuje seznamem, který přesně definuje, jaký díl je nahraditelný z druhovýroby, a jaký nikoli.





ONDŘEJ PÁLENÍK

Vzdělání získal v oboru Služby logistiky (Univerzita obrany; 2006–2009) a Mezinárodní vztahy a evropská studia (Metropolitní univerzita Praha; 2010–2013). Do společnosti České dráhy nastoupil v roce 2009 jako projektový manažer (např. projekt centrálního nákupu), od prosince roku 2010 působil jako zástupce ředitele Odboru centrálního nákupu a logistiky. V listopadu 2015 byl na základě usnesení představenstva ČD obsazen do pracovní pozice ředitele odboru. Mezi jeho záliby patří rodina, zvířata, motocykl, judo, tenis, golf, internet a samozřejmě obchod.

Elektronické aukce jsou stále účinným nástrojem, nicméně u nákupů opakujících se položek je jejich efekt čím dál nižší. Ideálním způsobem, jak zlepšit šance na dobrý výsledek, je měnit strategii například změnou způsobu vyhodnocení. Důležitým aspektem je také jasné definování zadávacích podmínek. Čím detailněji jsme schopni potenciálním uchazečům definovat naše potřeby, tím lepší cenu dostaneme. Elektronickou aukci jsme také využili nejen z pozice kupujícího, ale i jako prodejce. Díky tomuto nástroji České dráhy prodaly svůj park osobních automobilů a proti původnímu očekávání utržily takřka o sto procent více finančních prostředků.

Poslední dobou se stává fenoménem napadání výsledků soutěží u Úřadu pro ochranu hospodářské soutěže (ÚOHS). Jak zajišťujete transparentnost veřejných soutěží? Lze vůbec tímto událostem předcházet?

Případy, kde ÚOHS může shledat pochybení, jsou zejména dvojího charakteru. Prvním je procesní chyba, tedy porušení zákona během procesu samotné zakázky. K té ze strany našeho odboru, a zde musím „zaklepat“, nikdy nedošlo. Druhým je podezření, že došlo k diskriminaci některého z uchazečů. V tom případě by šlo o chybu v přípravě soutěže. České dráhy přistupují k veřejným soutěžím nejen velmi zodpovědně, zadávací podmínky jsou k dispozici všem potenciálním uchazečům včas a v potřebné kvalitě, ale v některých případech jdeme i nad rámec zákona o veřejných zakázkách. Například zveřejňujeme i některé podlimitní zakázky, kde si nejsme jisti nejlepším cenou. Vysokou míru transparentnosti nám pomáhá udržovat i nástroj eCordion, který poskytuje metodický návod na realizaci veřejných zakázek včetně kontroly postupů dle Směrnice strategického nákupu. Letos navíc dojde k několika zásadním změnám. Největší z nich je novela zákona o veřejných zakázkách, která se dotkne nejen Odboru centrálního nákupu a logistiky, ale celých Českých drah. S tím souvisí upgrade nástroje eCordion na nástroj Tender Arena, který přinese více kontrolních a reportovacích prvků v oblasti nákupu. Měl by také eliminovat některé byrokratické procesy, které jsou největším nepřítelem naší pružnosti. Změn dozná i Směrnice o strategickém nákupu. Všech cca 300 kolegů zainteresovaných v problematice nákupu a výběru dodavatelů čeká náročný rok. Odbor centrálního nákupu a logistiky se bude snažit o to, aby byla interpretace novinek co možná nejuplněnější a nejpochopitelnější. ◆