

Nákupní controlling v procesu nákupu státní správy

Purchase controlling in state purchase process

*Milan Drahoňovský**

ABSTRAKT

Centrální nákup je základním předpokladem pro řešení zvýhodněných nákupů z pohledu státu. Slučování potřeb a centrální zadávání přináší efekty již v zahraničních zemích. Doplněním centrálního nákupu o další funkce je ale nutností. Controlling nákupu poskytující relevantní data zastřešující celý nákupní proces je jednou z možných cest. Tato funkce (také nástroj) je analytickým doplněním všech objednávek / dodávek, které poskytují skutečný obraz o toku nákladů s tím spojených. Detailní znalost toku těchto nákladů dává majiteli takovýchto dat do rukou možnost činit kvalitní rozhodnutí ke spokojenosti interního zákazníka. Funkce nákupního controllingu by tak neměla chybět při nastavování centrálního nákupu ve státním prostředí.

Klíčová slova: Controlling, nákupní controlling, efektivita, hospodaření státu, nákladovost, reporting.

ABSTRACT

Central purchasing is an essential prerequisite for solving preferential purchases from the perspective of the state. Central procurement brings effects already in foreign countries. Complementing centralized purchase with an additional function is a necessity. Purchase controlling providing relevant data overarching the whole buying process is one way. This function (also tool) is an analytical adding all orders / deliveries providing a true picture of the flow of the related costs in an organization. Detailed knowledge of the flow of these costs gives the owner of such data in the hands of the ability to make good decisions on internal customer satisfaction. Function of purchase controlling would not be missed when the function will be set up in central buying government process.

Key words: Controlling, purchase controlling, effectiveness, state economy, costing, reporting

JEL classification: G30

Úvod

Nákupní controlling je úzce zaměřená disciplína controllingu. Controlling je disciplína přinášející podrobný pohled na tok celkových nákladů v organizaci v potřebném detailním rozlišení. Nezáleží, o jakou organizaci se jedná, protože každá založená a provozující organizace vytváří náklady vyplývající ze své činnosti. Controlling poskytuje vedoucím pracovníkům základní ekonomické informace v podobě strukturovaných dat k vytváření

* Ing. Milan Drahoňovský

Afiliace: Vysoká škola ekonomická, Podnikohospodářská fakulta, nám. Winstona Churchilla 1938/4, 130 00 Praha 3 – Žižkov, e-mail: xdram12@vse.cz; Czech Republic

Affiliation: University of Economics, Prague, Faculty of Business Administration, nám. W. Churchilla 4, 130 67 Praha 3 – Žižkov, e-mail: xdram12@ vse.cz, Czech Republic

správných rozhodnutí (v průběhu celého roku), které zpětně ovlivňují chod organizací jak směrem dovnitř (ovlivňování interních procesů a zaměstnanců), tak i směrem ven (strana dodavatelská, strana odběratelská/klientská).

Nákupní controlling je tedy část controllingu z procesního pohledu alokovan ihned na začátku všech procesů v organizaci. Je to nástroj mající za úkol pozitivně ovlivňovat hodnoty nakupovaných prostředků (komodit), které organizace potřebuje pro splnění svých strategických cílů a dosažení smyslu svého založení. Nákupní controlling postihuje všechny procesy spadající do oblasti nákupu. Controlling nákupu musí přispět k optimální spolupráci s dodavatelem tak, aby následně přispíval k pozitivnímu nákladovému vlivu patrného v celé organizaci. Tento celý proces se děje za komplexní informační podpory založené na kvalitních datech (vlastních historických datech doplněných o analýzy z tržního prostředí).

Cílem tohoto textu je znázornění, jak je možné nákupní controlling procesně efektivně zahrnout do centrálního nákupu státu a využít jeho silné stránky.

Cíle nákupního controllingu

Jaké funkce má mít nákupní controlling? Jak může nákupní controlling ovlivnit efektivitu nákupu v prostředí státní správy? Co je cílem tohoto nástroje? Nákupní controlling by měl být nedílnou součástí centrálního nákupu. Centrální nákup, resp. centralizované zadávání veřejných zakázek je orgány EU definováno jako technika napomáhající rozšiřování soutěže a zefektivňující proces veřejných zakázek.

Právní možnost postupovat při zprostředkování veřejných zakázek (VZ) na stavební práce, veřejných zakázek na dodávky a veřejných zakázek na služby prostřednictvím tzv. centrálních pořizovacích organizací založili směrnice Evropského parlamentu a Rady č. 2004/17 / ES a č. 2004/18/ES upravující koordinaci postupů zadávání předmětných zakázek na základě stávající praxe ve více členských státech (evropské zadávací směrnice)¹. V České republice veřejné zakázky popisuje zákon č. 137/2006.

Zavedení nákupního controllingu do praxe dále podporují přístupy, které jsou vyžadovány a kontrolovány nadřízenými orgány. Jde o přístup v podobě „3E“, jde o hospodárnost, účelnost a efektivnost. Tento hospodárný přístup je sice ukotven v Zákoně o finanční kontrole č. 320/2001, (paragraf 2, body m), n), o), dále pak § 25, § 27, §28) a v Zákoně o rozpočtových pravidlech č. 218/2000 Sb., (§ 45, odst. 2, § 53, odst. 4). Ale žádný zákon či nařízení vlády nereflexuje průřezovou spolupráci orgánů České republiky a OSS ani v oblasti nákupu ani sdílení dat z nákupních oddělení. Současně není nikde definováno, jakými nástroji tento kooperující přístup zavést, udržovat, zlepšovat nebo jakými dalšími nástroji doplňovat.

Cíl nákupního controllingu² ve státních službách je identický jako v případě nákupního controllingu v privátní sféře, tzn., na základě kvalitních informací správně odhadnout interní

¹ Pojem „Centrálního nákupního subjektu“ je obsažen zejména v ust. čl. 1 odst. 10 a čl. 11 Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2004/18/ES ze dne 31. března 2004 o koordinaci postupů při zadávání veřejných zakázek na stavební práce, dodávky a služby (dále také jen „Směrnice“). Jednotlivým členským státům Evropské unie je přitom zcela ponecháno na vůli, zda při zadávání veřejných zakázek budou preferovat či využívat zadávání veřejných zakázek decentralizovaným nebo centralizovaným způsobem, neboť každý z nich má výhody ve vztahu k různým okolnostem, za kterých jsou veřejné zakázky zadávány.

² Chápeme-li nákupní controlling jako podmnožinu controllingu, tak controlling jako takový má daleko širší uplatnění a význam pro každou organizaci v průběhu celého roku v podobě komplexních analýz spotřeby a využívání zdrojů apod.

potřebu (Plánování), analyzovat cenové možnosti (Analýza trhu), připravit výběrové řízení (Zahájení VZ³), hodnocení nabídek (Hodnocení VZ), na základě nabídky a realizované dodávky uskutečnit vyhodnocení (Vyhodnocení VZ), poskytnutí dat pro datový management a možné následné vyhodnocení v budoucích obdobích (Reporting). Státní aparát má během roku obvykle obdobné potřeby (mimo jednorázové projekty), které se cyklicky opakují, a je možné se tedy učit z odchylek, chyb a zachytit výkyvy na trhu, nebo chování dodavatelů (cenové a produktové trendy). Současně cyklicky opakující se potřeby lze dobře plánovat. Tyto uvedené kroky jsou v následující tabulce popsány včetně svých cílů.

Tab. 1: Tabulka: Přehled procesu nákupu a jeho cílů v krocích⁴

Krok	Název kroku procesu	Cíle kroků	Popis
1	Plánování	- Zjištění potřeby (množství) rozložené do časového intervalu plánu. - Definice potřeby.	- Zjištění skutečné potřeby v jednotlivých organizacích, úsecích, útvech v časovém horizontu plánovaného období. - Nutný předpoklad pro nastavení celého nákupního procesu.
2	Analýza trhu	- Zjištění možností na trhu pro danou komoditu / službu. - Analýza dodavatelů (domácích a zahraničních).	- Systematické provádění průzkumů trhu pro nové dodavatele, pro stávající a hledání možností alternativních dodavatelů pro zvýšení konkurence, resp. získání lepších nabídek. - Zjišťování rámcových podmínek dodání požadovaných komodit / služeb, předpoklad pro správné nastavení obchodních podmínek a dalších očekávání interních klientů zapojených do centrálního nákupu.
3	Zahájení VZ	- Nastavení kroků dle zákona 137 o veřejných zakázkách.	- Příprava dokumentace s předmětem plnění. - Odsouhlasení předmětu plnění všemi účastníky. - Příprava smlouvy. - Stanovení předběžné ceny na základě průzkumu trhu, nebo historických dat (zohlednění časového rámce, na který je smlouva uzavírána). - Stanovení hodnotících kritérií a jejich vah.
4	Hodnocení	- Hodnocení nabídek.	- Hodnocení nabídek dodavatelů a sběr případných doplňkových dotazů.

³ VZ – veřejná zakázka (zkratka).

⁴ Zdroj: Vlastní zpracování.

VZ

5	Vyhodnocení VZ	- Vyhodnocení nabídek.	- Výběr nejvhodnější nabídky. - Uzavření smlouvy s vybraným dodavatel. - Hodnocení dodávky dodavatele a splnění očekávání uživatele služby / komodity po dodání (zkušenost).
6	Reporting	- Doplnění datové základny a zkvalitnění dat pro následující období. - Poskytování údajů pro rozhodování,	- Doplnění ekonomických hodnot do datové základny pro další využívání v následujících období.

Centrální nákup je aplikován v zemích, jako jsou Albánie⁵, Dánsko⁶, Finsko⁷, Francie⁸, Itálie⁹, Maďarsko¹⁰, Spolková republika Německo¹¹, Portugalsko¹² a další. V rámci uvedených zemí funguje centrální nákup pro vybrané a jasně specifikované komodity. Tento útvar (mnohdy jako samostatná společnost ze 100 % vlastněná státem, viz příklad Německé spolkové republiky) zajišťuje kompletní nákupní servis pro stát. V jednotlivých státech s centrálním nákupem byly zajištěny efekty, které přesáhly i 20% pozitivní dopad do cen nakupovaných komodit.

⁵ Zdroj: www.app.gov.al. (11. 09. 2015);

⁶ Zdroj: www.ski.dk/Sider/default.aspx. (11. 09. 2015);

⁷ Zdroj: www.hansel.fi/en. (11. 09. 2015);

⁸ Zdroj: www.ugap.fr (11. 09. 2015);

⁹ Zdroj: www.consip.it/on-line/Home/Gare.html (11. 09. 2015);

¹⁰ Zdroj: www.budadr.hu/en/publications-resources/act-on-public-procurement (11. 09. 2015);

¹¹ Zdroj: www.bescha.bund.de/cln_091/DE/Home/homepage__node.html?__nnn=true (11. 09. 2015);

¹² Zdroj: www.ancp.gov.pt/PT/Pages/Home.aspx (11. 09. 2015);

Analytika nákupního controllingu

Co může být předmětem centrálního nákupu? V jakých oblastech může controlling nákupů přinést největší efekty? Předmětem centrálního nákupu, kde zároveň může nákupní controlling přinést největší efekty jsou komodity, které dávají smysl v představě horizontální i vertikální. Tím je míněno, že je to komodita, která je využívána organizacemi ve stejné specifikaci (horizontální pohled), což splňují např.¹³:

- úklidové služby,
- doprava (nákup aut i zajištění dopravy),
- ostraha,
- údržba a správa budov,
- kancelářská technika a servis,
- IT technika,
- energie,
- mobilní služby apod.

Při vertikálním pohledu může být definice IT služeb, které mohou být případně odlišné u některých konečných uživatelů, ale základ poskytované služby je velmi podobný (co definice a rozsahu).

Mimo jiné poslanci parlamentu ČR schválili v září 2015 zákon o zveřejňování smluv. Tento počín by měl zabránit korupci, nebo alespoň jí znemožnit bujení. Nicméně je to rovněž další širší šance pro státní centrální nákupy. V každé smlouvě je uvedena (nebo by měla být uvedena) příloha (bývá i přímo v těle smlouvy) specifikující předmět plnění smlouvy. Při stanovení položkového rozpočtu získává stát nástroj pro datovou analýzu (při využití CPV kódu, nebo jiného sjednoceného kódování), zejména ve vyčleněných oblastech pro centrální nákup. Je snadné požadovat při odevzdávání nabídek dodavatelů požadovat strukturované nabídky v odsouhlaseném formátu u stanovených služeb. Sběr potřebných dat k naplnění porovnatelných nabídek by se tak rapidně urychlil a umožnil by tak vyhodnocování výsledků na kvalitních datech.

Nástroje

Využitelné nástroje pro splnění cílů nákupního controllingu existuje celá řada. V prvním kroku je nutné vytěžit data z objednávkových systémů, skladového hospodářství, controllingu a účetnictví. Této datový fundament nabízejí vesměs všechny ekonomické SW existující na trhu. Tuto představu splňuje robustní SAP se svými moduly – CO, MM, ACC¹⁴ apod. Nicméně i jednodušší SW v kombinaci s doplňkovými nástroji typu MS Office - MS Excel nebo lépe s MS Access poskytují velmi zdařilé nástroje, jejichž fungování lze zautomatizovat, a dosahují vynikajících výsledků.

Výsledky jsou zejména dosaženy i tím, že operativnost (vysoká flexibilita) menších běžných nástrojů doplněná o uživatelskou zručnost (např. makra v případě MS Excel), podporují různorodost pohledů u jednotlivých analýz. Komplexita ekonomických systémů a

¹³ V rámci přípravy centrálního nákupu na státní úrovni byly identifikovány komodity, který by měli centrálním nákupem být zajištěny. Jedná se o nákup počítačů, kancelářských potřeb, mobilní služby. (11. 09. 2015); Zdroj: Ministerstvo financí, Centrální nákup zlevní provoz úřadů, 2015.

¹⁴ SAP MM, CO, ACC – Moduly systému SAP pro oblast Controllingu, Materiálového hospodářství a Účetnictví.

jejich robustnost se samozřejmě promítají do nákladů pokrývajících provoz, údržbu a případné zákaznické změny. Datový model nákupního controllingu by měl nicméně zahrnout následující objekty (zjednodušený příklad):

Tab. 2: Tabulka: Seznam objektů a jejich popis pro sestavení datového modelu v MS Access (zjednodušený příklad) ¹⁵.

Objekt	Popis	Využití (datový obsah)
Objednávka	Informace obsažené v objednávkách pro každou pozici, tzn. objednanou položku.	- Společnost, Číslo objednávky, Číslo položky, Číslo dodavatele, Skupina, Číslo materiálu, Nákupní organizace, Závod, Datum objednání, Množství, Cena, Částka, Typ objednávky, Sklad, Konsignace.
Materiál	Informace o spotřebovávaném materiálu, předmět objednávky.	- Společnost, Číslo materiálu (ID), Název, Měrná jednotka, Třída, SKP/CPV.
Materiálová skupina	Každý materiál lze dle jednotlivých kódů seskupovat do ucelených skupin, např. kancelářské potřeby. K členění lze využít např. CPV kódy, kódy NIPEZ, které slouží k dosažení jednotné klasifikace (využívané zejména pro veřejné zakázky státních organizací) ¹⁶ .	- Materiálová skupina, Číslo (ID), Název, Číslo materiálu.
Dodavatel	Informace obsahující popis dodavatele, vč. adresy a IČO	- Číslo dodavatele (ID), Název dodavatele, IČO, Adresa, PSČ, Stát.
Skladové hospodářství	Každý materiál je určen pro dodání do skladu (fyzický sklad, virtuální sklad, konsignační sklad).	- Společnost, ID Závod, ID Sklad, Název, Poznámka.
Nákupní jednotka	- V každé organizaci je skupina osob (nákupní oddělení), které má ve své kompetenci organizaci nákupu/VZ, včetně interního určení odpovědnosti. Tzn., každý	- Společnost, Označení, ID, Příjmení, Jméno, Telefon, Fax.

¹⁵ Zdroj: Vlastní zpracování.

¹⁶ Zdroj: http://www.isvz.cz/ISVZ/Ciselniky/ISVZ_klasifikace_ciselniky.aspx. (11. 09. 2015);

- Znalost těchto lidí je mnohdy rozhodující pro provedení úspěšného nákupu, řešení reklamací nebo hodnocení dodavatelů.

Nákupní organizací je myšlena daná organizace, která na své IČO nákup provádí. IČO by se mělo rovnat účetnímu okruhu.

Výše uvedené objekty je možné uspořádat do následujícího modelu v MS Access, který umožní detailní pohled na nákupní proces, včetně detailního pohledu na jednotlivé nakupované pozice a odpovědnosti osob za realizaci nákupu.

The screenshot displays the 'Relace' (Relationships) window in SAP, showing a complex network of data relationships between various tables. The tables are organized into a hierarchical structure, with arrows indicating the direction of the relationships. The tables shown include:

- CzK**: Contains fields like OCurr.
- Wahrung 2 CzK**: Contains fields like Společnost, Cobjednavky, Cpol, Částka, Měna, CZK-Ratio, and CZK.
- Materialove_skupiny**: Contains fields like Podskupina, Společnost, Skupina, Popis, and Popis (DE).
- Mat Gruppe 2 Klasse**: Contains fields like ID Mat Klasse, Podskupina, and Material Klasse.
- Material Klasse**: Contains fields like ID Mat Klasse, Material Klasse EBO, Popis CZ, and Popis DE.
- Mat Klasse Struktur**: Contains fields like ID Mat Klasse and Mutter.
- Ucetni_okruh**: Contains fields like Společnost, Učební okruh, Jméno firmy, Místo, and Měna.
- Dodavatele**: Contains fields like Společnost, Cdod, Název dodavatele, Adresa (ulice), Adresa (město), PSČ, Stát, and IČO.
- Nakupni_organizace**: Contains fields like Společnost, NakOrg, and Označení.
- Nakupni_skupiny**: Contains fields like Společnost, SKN, Označení, Telefon, Fax, and skupina-class.
- Einkaufsklasse**: Contains fields like Klasse and Bezeichnung.
- Objednavky**: Contains fields like Společnost, Cobjednavky, Cpol, Cdod, Podskupina, Cmat, NakOrg, SKN, Závod, Datobj, Množství, MJ, Částka, Měna, Standardní material, Typ objednavky, Popis objednavka, Konsignace, and Sklad.
- Material**: Contains fields like Společnost, Cmat, MJ, Název, Trída, SKN, and SKP.
- Cmat2Podskupin**: Contains fields like Společnost, Cmat, and Podskupin.
- Autosklad**: Contains fields like Společnost, Závod, Sklad, Název, and Poznámka.
- JCE Mat-**: Contains fields like Společnost, Cmat, and No.
- Objednavky_1, 2, 3, 4**: These are specific instances or views of the 'Objednavky' table.
- Sektor**: A dropdown menu for selecting a sector.

The diagram illustrates the data flow and relationships between these tables, showing how data is organized and linked within the SAP system.

¹⁷ Zdroj: Model připraven v MS Access, vlastní zpracování (příklad projektu).

Výhodou takto připraveného modelu je flexibilita, pružnost při změnách a možnost provádění vlastní nadstavbové analýzy dat. MS Access je dostupný program (v rámci MS Office), který je možné propojit s MS Excel (jako vstupní datovou základnou). To znamená, že jakýkoliv ekonomický SW, který umožňuje export dat do MS Excel (většina), je propojitelný s MS Access a tím i dostupný pro možnost vytváření vlastních sestav. V případě osvědčení některých analytických sestav a dostupnosti (cenový pohled) uživatelských změn v ekonomickém SW je výhodné tuto zkušenost přenést zpět k primárním datům a vyhnout se tak chybám potenciálně vzniklých na cestě úpravy dat mezi ekonomickým SW a vstupem do MS Access.

Reporting

Reporting je z procesního pohledu poslední úkon nákupního procesu. Vedení organizací je ze strukturovaných dat informováno, jaká byla potřeba (i spotřeba) organizace, jaký dodavatel dodal největší díl materiálu (služeb), který sklad byl nejvíce zatížen, které materiálové skupiny jsou určeny do režimu zákona (zákonné limity, viz zákon 137).

Poskytování informací pomocí reportingu je možné rozdělit do dvou úrovní, a to na

(A) úroveň vnitro-organizační, kdy najatí manažeři v rámci pravidel hospodárnosti řídí svěřený majetek ve vymezeném prostoru dané organizace a jejího nejbližšího okolí (přesah na dodavatele a odběratele služeb); a

(B) úroveň národní, kdy nadřízený orgán (pravděpodobně Min. Financí) realizuje reporting za všechny do reportingu zařazené organizace a provádí nutné vyhodnocení vlastních ukazatelů, které se převádí do opatření, které optimalizují nákup za celý státní sektor¹⁸.

Vnitro-organizační reporting

Přehled možných výstupů reportingu:

- **Analýza spotřeby materiálů a služeb (komodit);** na základě datových hodnot a množství lze sestavit spotřební osu komodity v čase a pro místa spotřeby, tzn. lze plánovat při výběru větší množství dodavatelů i dodávky v regionu (včetně regionálních zastoupení).
- **Analýza dodavatelů;** propojením základních objednávkových dat (dodávky) a dodavatelů (vč. lokalizace) vytváří přehled dodavatelských možností a odhadnutí konkurence při výběrových řízeních. Je snadné rovněž zjistit, zda není některý dodavatel upřednostňován před ostatními.
- **Analýza materiálů a materiálových skupin;** Seskupení nakupovaných materiálů dle zvolených kódů umožní zadavateli připravit výběrová řízení s přesným vyjádřením plánované spotřeby vypočítané na historických dat v nákupním controllingu.

¹⁸ Ministerstvo Financí ČR již zahájilo výkon analytických služeb přesahující jednotlivé organizace, zejména jednotlivé organizace přímo státem řízena, kdy dochází k vyhodnocování základní nákladových ukazatelů.

Zdroj: Aplikace klíčových analytických ukazatelů a jejich využití v řízení veřejných financí (seminář), 13. února 2014, Praha, Ministerstvo financí ČR.

Obr. 2: Report – objem nákupu dle materiálových skupin (příklad) ¹⁹

		EKOrg K630		+ EKOrg ostatní		= Celkem		+ Konsig.sk. Kc		Analýza	EON
Materiálová skupina	Jméno materiálu	Poz	K630-Kc	Poz	Ostatní-Kc	Pos	Celkem-Kc				
ARMATBYT	Industriearmatur, Wohnungsmatur			2	8.913	2	8.913			☒	C Z
ARMATOPTO	Technischenarmaturen	35	2.326.128			35	2.326.128			☒	C Z
ARMATURY	armatury pro VN napeti, slitinové, železné - proved	318	11.686.800			318	11.686.800	2.823.902		☒	B Y
BARVYRED	Farben, Lacke, Verdünner, Zeichnungsfarben	165	8.810.807	11	312.813	196	9.123.620			☒	B Y
BEZ SKLAD	Vorklat	15	12.696	2304	12.416.642	2319	12.429.338			☒	B X
BRUSIVO	brusné nástroje a materiál, brusné a retezové kolo	34	136.686	2	3.755	36	140.441			☒	C Z
CHEMVYROB	benzín, petrolej, lih, rosné produkty, silikonové gely	87	413.284	170	2.738.630	257	3.151.914			☒	C Y
CHRAŇICKY	Folien, Röhren, Geflüden, Hülserohr, Abfellenmitt	142	5.496.759			142	5.496.759	5.688.060		☒	C Y
DISPECMAT	Technik für Betriebsregler und Steuerungstechnik			65	372.281	65	372.281			☒	C Y
DREVOVYR	Bauholzfertigung	13	49.232			13	49.232			☒	C Z
DROGERIE	Reinigungsmittel	491	2.671.253	2	24.200	493	2.695.453			☒	C X
ELINSTMAT	vazy PUR, doteky, pojistky, hlavice, spodky, instala	280	1.214.687	246	4.462.940	526	5.697.627			☒	C X
ELMERY	Stromzähler, HDO			9	3.706.188	9	3.706.188			☒	C Z
ELMERYVYR	Elektrizitätszeugnisse			2	6.752.224	2	6.752.224			☒	B Z
GUMAPLAST	Gummi- und Pflasterzeugnisse - Flaschen und Kanl	91	245.574			91	245.574			☒	C Y
HASICI	Feuerlöscher	5	33.540	5	14.600	10	48.140			☒	C Z
HUTNIMAT	Fe und Al Profile, Bleche und Röhren	231	1.586.762	1	264.555	232	1.851.317			☒	C Y
INV DHM	Bagatelgüter			15	65.808	15	65.808			☒	C Z
INV DM	Kleinmaterialien in OE	12	12.538	69	12.325	81	24.863			☒	C Y
IZOLANTY	elektrotechnické izolanty - plexisklo, izolacní vlák	2	42.230			2	42.230			☒	C Z
IZOLATORY	izolatory pro rozvody NN, VN, VVN - tyčové, podp	55	2.189.329	4	1.331.593	59	3.520.922	14.607.583		☒	C Z
IZOLVED	armatury pro rozvod NN s izolacními kabely, vodiči	121	5.862.701			121	5.862.701			☒	C Y
KABELKONC	Endstücke, Zubehöre, Auges Al und Cu	118	1.774.655			118	1.774.655	1.152.093		☒	C Y
KABELOPTO	Optischekabel	1	107.547			1	107.547			☒	C Z
KABELSPOJ	Bindungskabel Al, Cu	147	3.805.418			147	3.805.418	2.837.273		☒	C Y
KABELY NN	Kabel NN	1330	3.465.212			1330	3.465.212	65.902.563		☒	C X
KABELY SD	Femmeldekabel	3	9.883			3	9.883			☒	C Z
KABELY VN	Normale- und Plastikabel	193	3.581.538			193	3.581.538	18.494.413		☒	C Y
KANCELPOT	Bürowaren	1794	4.522.337	102	180.119	1896	4.702.457			☒	C X
KANCSROJ	Geräte für Rechnung, Schreiben und Ausscheiden			2	835	2	835			☒	C Z
KONZOLY	NN und VN Dachständer	211	1.764.759			211	1.764.759	4.395.798		☒	C Y
KOVANI	visací zámky + vložky v systému generálních klíčů	167	6.847.149			167	6.847.149			☒	B Y
KOVVYROB	Metallerzeugnisse, Kübel, Kanister und Fässer	9	32.065	1	5.000	10	37.065			☒	C Z

- **Analýza skladů;** objednaný materiál končí v přímé spotřebě nebo na skladě. Pomocí údajů ze skladového hospodářství je možné odhadnout dynamiku skladů a jejich potřebu, resp. zatížení včetně trendu (nutné při plánování kapacit). Rovněž informace o nákladovém vyjádření uskladněné 1 koruně majetku je silně vypovídající a pomůže k rozhodování.
- **Nákladová analýza procesů nákupu;** při znalosti objemu nakupovaného množství a znalosti nákladových položek jednotek zabývajících se nákupem, je možné vypočítat, jaké náklady jsou spjaté s procesy nákupu (tzn., kolik nás stojí 1 objednaná koruna).
- **Podklady pro Veřejné zakázky;** informace získané z vyhodnocení materiálů a materiálových skupin (kódování). Pro organizaci veřejné zakázky je nutná příprava na kvalitních datech, přičemž historické zhodnocení spotřeby patří k základnímu kroku.
- **Specializace nákupního týmu a rozvoj;** současně rozvoj nákupních týmů v jednotlivých organizací stojí za zmínku, neboť jen kvalifikovaný nákupčí může přinést kýžený efekt v podobě úspor. Rozvojem je zde míněno to, že při analýzách horizontálním pojetí nákupních jednotek ve státním aparátu, je možné vybudovat best practice²⁰ znalosti jednotlivých týmů (týmy zaměřeny na nákup aut, IT, správu budov). Při nastavování výběrových řízení budou tyto lidé vycházet z nabytých zkušeností, analytických dat a budou snáze nastavovat kvalifikační kritéria (znalost jak interního klienta, tak i externího dodavatele)²¹.

¹⁹ Zdroj: Výstup z projektu, Nákupní controlling pro českou energetickou společnost.

²⁰ Best practice - překládá se jako nejlepší praxe, osvědčená praxe, je pojem pro osvědčené postupy, procesy či osvědčené metody řízení, pomocí kterých se ve více organizacích dosáhlo dobrých výsledků a používají se proto jako doporučení pro ostatní.

²¹ Vznik klíčových manažerů, tzv. KAM, kteří by vedli specializovaná oddělení pro pokrytí potřeby celého státního aparátu v případě dané komodity. Obsazení klíčovými osobami se správným pracovním profilem je pro splnění cíle základním předpokladem.

Obr. 3: Report – detailní report dle materiálových skupin, včetně dodavatelů a skladů (příklad) 22

Folien, Röhren, Geflüdern, Hülsenrohr, Abfeilenmittel
CHRAŇICKÝ
folie, trubky, žlaby, chránicky, upínací pásy
Analyse ☒

Hodnota objednávky [Kc] Bestellwert [CzK] 5.496.759
Objednané pozice [ks] Bestell-Pos. [Stück] 142

C Y
ABC XYZ

Náкупní organizace / Einkaufsorganisation
K630 MTZ Zásobování 142 5.496.759

Kreditor / Kreditoren

C.kreditor	Jméno kreditora	Sídlo kreditora	Zeme	Kc
KreditorNr	KreditorName	KreditorOrt	Land	CzK
16228	Jir Šustr	538 31 Medešice	Ces	1.046.396
22440	MARWEL, s.r.o.	750 00 Prerov	Ces	1.046.060
14506	VYVAPLAST, s.r.o.	511 01 Turnov	Ces	643.704
21835	BARD Moravia, s.r.o.	779 00 Olomouc	Ces	569.895
18040	ELMA-elektro, s.r.o.	396 01 Humpolec	Ces	548.838
13005	I.D.I., s.r.o.	301 36 Pízen	Ces	263.010
14893	Sloupárna Majdaléna, s.r.	378 03 Majdaléna	Ces	197.293
15451	Petr Beran	517 24 Borohrádek	Ces	193.920
15660	SUBLIMA INVEST, a.s.	262 72 Breznice	Ces	192.240
20867	PIPELIFE - FATRA, s.r.o.	500 03 Hradec Králové	Ces	184.681
13717	KLAFOS, spol. s r.o.	560 02 Česká Trebová	Ces	183.206
13523	SITEL, spol. s r.o.	106 00 Praha 10 - Slatina	Ces	126.105
19156	NAPRO	272 01 Kladno	Ces	100.500
13738	KAMAT, spol. s r.o.	549 01 Nové Mesto nad M	Ces	45.178
14878	Zámečníká výroba	517 24 Borohrádek	Ces	41.600
				39.691
14275	ELEKTRAM, s.r.o.	500 03 Hradec Králové 3	Ces	36.781
16505	Jirí Fanta - INKA	500 09 Hradec Králové	Ces	27.150
14727	Vodovody a kanalizace	580 01 Havlickuv Brod	Ces	10.512

Data o objednaném množství / Bestelldatensätze (> 100.000 Kc)

C.objednávk	Poz	Popis	C.materiálu
BestellNr	Pos	Beschreibung	MaterialNr
4100028887	10	Žlab kabel.beton.185x170x500 s v	111274
		16228 Jir Šustr K630 M630 13.03.2002	285.200
4100028888	10	Žlab kabel.beton.250x250x500 s v	111134
		16228 Jir Šustr K630 M630 13.03.2002	235.000
4100028885	10	Žlab kabel.beton.250x250x500 s v	111134
		16228 Jir Šustr K630 M630 13.03.2002	235.000
4100034983	10	Žlab kabel.KZ-VT1 120x100	106810
		14506 VYVAPLAST, s.r.o. K630 M630 10.12.2002	231.000
4100029195	10	Lišta ochr.dřevená 36x70x2500mm	105460
		15660 SUBLIMA INVEST, a.s. K630 M630 28.03.2002	192.240
4100028194	30	Trubka s hrdlem PVC 90/ 1,8	108462
		18040 ELMA-elektro, s.r.o. K630 M630 07.02.2002	183.568

Národní reporting

- Analýza komodit;

vyhodnocení komodit (materiálů a služeb) je zásadní z několika pohledů - z pohledu objemu, z pohledu regionalisty a z pohledu ceny. Každý pohled má svůj význam v procesu plánování. Čím přesnější plán odpovídající realitě je snadnější nákup lépe přizpůsobit potřebám končených uživatelů. S přesným plánem nedochází k prodlevám v dodávkách a výdajům za skladování. Stát je největší zadavatel v ČR. Lze tedy očekávat, že pro uspokojení jeho požadavků bude potřeba několika dodavatelů, dle daných regionů. Z cenového pohledu dodaných materiálů a služeb je snadné

²² Zdroj: Výstup z projektu, Náкупní controlling pro českou energetickou společnost.

odhadnout finanční náročnost a sladit požadavky s plánovaným rozpočtem na úrovni státu i na úrovni jednotlivých organizací.

- **Analýza dodavatelů;**

vyhodnocení jednotlivých dodávek vůči dodavatelům z pohledu spolehlivosti (udělené sankce), kapacit v regionech i na centrální úrovni.

- **Analýza rámcových smluv;**

Vyhodnocení smluv z pohledu obchodních podmínek a nastavování obchodních vztahů u veřejných obchodních soutěží.

Závěr

Snaha českého státu o zavedení funkce centrálního nákupu není nová. Organizované jednotky realizující centrální nákup pro organizační složky státu existují již i na východ od českých hranic. Na západní straně hranice je tato jednotka téměř samozřejmostí. Centrální organizování nákupu pro organizační složky státu a další podřízené organizace přináší významné cenové efekty.

Pro udržení pozitivních cenových efektů vyplývajících z centrálního nákupu je nutné rovněž zacházet s daty a pro připravovanou výběrovou řízení investovat čas v podobě důkladné přípravy opírající se o rozsáhlou kvalitní datovou základnu, která by měla mít rostoucí trend (cyklická evaluace hodnota z dat a získaných responzí z trhu v podobě odevzdaných nabídek uchazečů o veřejnou zakázku). Kvalitní komplexní datová základna, její údržba (zejména naplňování) a pořizování výstupních analýz spadají do kompetence nákupního controllingu.

Náкупní controlling může přispět ke zvýšení výkonnosti centrálního nákupu v případě správného zaměření a využívání základních ale i pokročilých analytických nástrojů. Mezi cíle nákupního controllingu proto patří kontinuální snižování nákladů nakupovaných komodit při zachování (lépe při zvyšování) kvality, snižování času potřebného na realizaci nákupu, zvýšení flexibility v nákupu při sledování tržního prostředí (prohlubování znalosti dodavatelů a jejich možností).

Dalším rozhodujícím kritériem pro nákladovost je optimalizace nakupovaného množství pro dané místo a zejména potřebný čas (provozní náklady na skladování v kombinaci na skutečnou potřebu zákazníka). Na základě získaných dat podporuje nákupní controlling strategický nákup. Všechny snahy ale nepřinesou rychlou odezvu při zaměstnání nekvalifikovaných pracovníků, kde procesy začínají a rovněž končí.

Náкупní controlling by tak neměl chybět při nastavování centrálního nákupu ve státním prostředí jako platný nástroj a nedílná součást rozhodovacího procesu. V jednoduchosti je krása, v detailu je síla. Nestačí pouze slučovat nákupní objemy, ale je nutné vhodně využívat shromažďovaná data. V nakupování velkých množství i drobné odchylky rozhodují o vyrovnaném rozpočtu.

Literatura

Literatura:

[1] Eschenbach, R. (2004) *Controlling*, 2. vyd. Praha: ASPI.

- [2] Eschenbach, R., Helmut Siller, H. (2012) *Profesionální controlling: koncepce a nástroje*. Praha: Wolters Kluwer.
- [3] Horváth and Partners (2004) *Nová koncepce controllingu: cesta k účinnému controllingu*. Praha: Profess Consulting,
- [4] Piontek J. (2012) *Beschaffungscontrolling*, Oldenbourg Verlag.
- [5] Vidová H. (2009) *Logistický controlling*, Bratislava: Nakladatelství STU.
- [6] Havlíček, K. (2011) *Management controlling a malé střední podniky*. Praha: Vysoká škola finanční a správní.
- [7] Viescas, J (2000) *Mistroství v Microsoft Access 2000*. Praha: Computer Press.
- [8] Large, R. (2000) *Strategisches Beschaffungsmanagement*. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH.
- [9] Ministerstvo financí, Centrální nákup zlevní provoz úřadů, 2015;
- [10] Ministerstvo financí, Pravidla centrálního nákupu státu, 2015;
- [11] Nákupní controlling pro energetické společnosti v ČR, 2004-2006 (projekt);
- [12] www.portal-vz.cz/cs/Informacni-systemy-a-elektronicke-vzdelavani/Information-System-on-Public-Contracts/Uverejnovaci-subsystem/Zmena-v-klasifikaci-CPV-kodu-pro-verejne-zakaz (ze dne 10. 09. 2015);
- [13] www.portal-vz.cz/cs/Informacni-systemy-a-elektronicke-vzdelavani/NIPEZ/Co-je-NIPEZ (ze dne 10. 09. 2015);
- [14] www.controllingportal.de/Fachinfo/Funktional/Beschaffungscontrolling.html (ze dne 10. 09. 2015);
- [15] www.tcw.de/management-consulting/einkaufsmanagement/beschaffungscontrolling-98 (ze dne 10. 09. 2015);
- [16] www.isvz.cz/ISVZ/Podpora/ISVZ.aspx (ze dne 10. 09. 2015).