

Tomáš Veit: Moderní nákup nepotřebuje rychlé kroky, ale kroky správným směrem

Mgr. Leona Gergelová Šteigrová

Ministerstvo pro místní rozvoj

Tento rozhovor vznikl při příležitosti vystoupení Tomáše Veita na mezinárodní konferenci Národní strategie veřejného zadávání v České republice a nové výzvy veřejného nakupování. Ředitele nákupu Asahi Group za nás v odborném panelu Úspěšné příklady moderního nákupu vyzpovídala Leona Gergelová Šteigrová, vrchní ředitelka Sekce veřejného investování, výstavby a sociálního začleňování na MMR. Debata o moderním nákupu z pohledu soukromého sektoru směřovala i k profesionalizaci a nastavení veřejných nákupů ve státní sféře, jak je popisuje Národní strategie veřejného zadávání.

Říkáte o sobě, že jste člověk s vášní pro nákup a vše, co k němu patří. Jak se to u vás projevuje?

Mně přijde, že nákup je asi nejúžasnější oddělení v celé firmě. A je to jednoduché: Nákup se může dotknout všeho, co se ve firmě děje – od výběrových řízení, systémů a udržitelnosti přes finance až po risk management, rozpočty... Ta možnost a variabilita práce v nákupu musí naplňovat každého, kdo v něm pracuje nebo o tom přemýšlí.

Moc se těším, až to bude platit i ve veřejném sektoru – až skutečně každé vedení bude vědět, že jde o neklíčovější útvar v celé organizaci. Jedná se nicméně o velkou výzvu, třeba i s ohledem na digitalizaci, umělou inteligenci a podobně. Jaké výzvy platí pro nákup v soukromém sektoru?

Začnu asi dodavatelským řetězcem. Spousta lidí používá termín „supply chain resilience“ anebo „disruption“, tedy odolnost. Právě to, co se děje v dodavatelském řetězci, platí stejně pro stát i pro nás. Samo-

ce a virtualizace. Podle mě je důležité se podívat nejenom na to, co se děje venku, ale také jak to ovlivní nás, naše oddělení, naše lidi, jejich schopnost pracovat se systémy. A také jak se na to připravíme, jak překlopíme

Je důležité najít lidi, které baví změna a berou ji jako motor toho, že se posouvají dál

zřejmě jde o jednu z klíčových oblastí, kde se nákup v poslední době – především od covidu – výraznou mírou snaží o minimalizaci právě těch rizik a negativních vlivů onoho řetězce, které se v některých případech přenášejí i do chodu jak soukromých, tak státních společností. V současné době také rezonuje téma digitaliza-

rizika v příležitosti, jak rozvineme náš tým, aby byl schopen i v uvedené oblasti pomoci firmě nebo státu.

Patří mezi zmíněné výzvy rovněž udržitelnost?

Udržitelnost představuje další velkou výzvu. Musíme vědět, co dělat, abychom dokázali dostat svým



Tomáš Veit

- Ve společnosti Asahi vede nákupní tým, jehož cílem je trvalé přispění ke strategickému rozvoji Asahi Group z hlediska úspor, inovací, risk managementu či environmentální udržitelnosti – a to díky pokročilému category managementu a úzkému vztahu s interními zákazníky i externími partnery.
- Globální prémiová FMCG skupina Asahi Group má silné pivovarnické zázemí i v evropských zemích, včetně České republiky, Polska, Rumunska, Itálie, Velké Británie či Nizozemska.
- Je hlavním dramaturgem eBF 2024, jednoho z největších festivalů o elektronizaci firemního nákupu a veřejných zakázek v Evropě, který se letos koná 11.–14. června v Ostravě.

„*Téměř se sedmdesáti výrobními závody po celém světě, se základnou čítající třicet tisíc zaměstnanců a s nákupním objemem v řádu deseti miliard dolarů chceme i nadále využívat naše dědictví, značky, rozsah a schopnosti, včetně jedinečného nadšení našich lidí, k trvalému růstu a rozvoji firmy po celém světě.*“ (Tomáš Veit)

vyřešit všechny problémy týkající se udržitelnosti. Proto jsme si řekli, že převezmeme zodpovědnost za oblast související s dodavateli.

Co to reálně v nákupu znamená?

První část představuje klimatická změna a tím nejdůležitějším je emisní stopa – tedy to, co vytvoří naši dodavatelé na vstupu nebo na výstupu. Emisní stopa, kterou vytvoříme doma, je relativně malá a neustále se zmenšuje: Jsme schopni ji měřit a dokážeme aktivně pracovat na tom, abychom ji snížili. Ale externí stopa přes naše dodavatele a jejich subdodavatele na jednotlivých úrovních je obrovská. U nás a v Evropě jde zhruba 85 procent naší emis-

vlastním závazkům nebo nařízením a minimálním požadavkům, které přicházejí z Evropské unie. Nechci být negativní, ale někdy se nám v Česku stává, že přešlapujeme a čekáme, jak to vlastně dopadne. A nejsme v těch věcech úplně vždycky napřed. Ptejme se, co se stane, pokud zaspíme.

Na udržitelnosti je úžasné, že jde o velmi mladou vědu a že se každý den a týden, každý měsíc učíme nové věci. A u věcí, které jsme v minulosti považovali za správné, nyní zjišťujeme, že úplně správně nejsou anebo že se na ně musí nahlížet trošku ji-

nak. Pro nás hraje udržitelnost strašně důležitou roli, protože bez přírody a přírodních zdrojů nemůžeme uvařit dobré pivo. Je potřeba voda, je potřeba slad, je potřeba chmel. Pro naše pivo toho nepotřebujeme víc, a proto je pro nás vztah k přírodě, k farmářům a k vodním zdrojům odjakživa klíčový. A proto jsme si i v nákupu vymezili oblasti, kde víme, že můžeme na poli udržitelnosti skutečně pomoci. Samozřejmě se jedná o široký pojem a my jako tým máme omezené množství lidí i finančních zdrojů a nejsme schopni

ní stopy přes dodavatele a jenom patnáct procent tvoří naše závody. A některé naše regiony jsou dokonce na úrovni 95,5 procenta.

Znamená to, že 95% emisní stopy způsobí dodavatelé na vstupu, od suroviny až do závodu, a pak ze závodu až ke koncovému zákazníkovi. A přesně tuto oblast jsme schopni změřit, zacílit a přes dlouhodobý vztah s dodavateli změnit. V tom spočívá úžasná síla nákupu: Role procesního a strategického nákupu, který se primárně orientoval na úspory, se zde posouvá do role nové, kde jsou úspory stále důležité, ale přidává se k nim ještě environmentální složka.

Druhou část představuje cirkulární ekonomika, kde do velké míry pomáhá i stát, ale pro nás jde samozřejmě primárně o to, abychom zvýšili podíl recyklovaných materiálů. Třetí částí je potom udržitelné zemědělství a vše co k němu patří: Zde se kombinuje odpovědné zadávání, environmentální stopa z hlediska emisí a tak dále.

Hlavní jsou tedy výzvy ve vztahu k životnímu prostředí?

Nikoliv. V neposlední řadě sem patří i lidská práva. V minulosti jsme byli jako kuň běžící s klapkami na očích, který vidí jen to, co je před ním. Tady ve střední Evropě ani jinde jsme neviděli, že velká část produktů nebo jejich podproduktů, které nakoupíme, přichází ze zemí, kde se lidská práva nedodržují. Přestože to zní šíleně, v těch firmách opravdu pracují děti, lidé tam nedostávají základní

mzdu anebo – což je úplně unikátní a speciální případ – v některých jihovýchodních asijských zemích musejí zaplatit, aby dostali práci. A jde o tak vysokou částku, že si na ni musejí vzít úvěr.

Se zvýšenou vizibilitou toho, co se děje napříč světem, se zvýšenou úrovní digitalizace a transparentnosti dodavatelského řetězce zjišťujeme, že můžeme efektivně ovlivnit nejenom to, co se odehrává v České republice, ale i dění u našich subdodavatelů v regionech, odkud pochází původní surovina.

To, co říkáte, bych čekala od někoho z veřejného sektoru, nikoliv ze soukromého nákupu. Jak moc se uvedené dva světy odlišují?

Když se posunu od emocí k faktům, tak vidím model našeho nového oddělení, kde jsme designovali globální nákup zahrnující základní prvky

a moduly, jak by měla organizační složka nákupů v moderním světě a v našem pojetí vypadat. V nákupu je zásadní účel – proč by měl vlastně nákup vzniknout. Existuje tam spousta podobných prvků. Bavíme se o risk managementu, udržitelnosti, nutnosti rozvinout lidi, bavíme se o procesech, zákonech a reportingu. Když procházím náš model, zjišťuju, že se účel nákupu u soukromého a veřejného sektoru velmi podobá.

A půjdeme-li více do hloubky?

Máme lidi a jednotlivé prvky kolem, které tvoří takzvaný target operating model pro jakoukoliv nákupní organizační složku. Dále procesy, jakým způsobem má nákup vypadat. V detailu samozřejmě ve státní sféře upravuje procesy zákon, v té firemní pak vnitřní předpisy. Ve chvíli, kdy děláme tender, jsou nastaveny jednotlivé kroky, které by se měly dodržet. A ty jsou hodně podobné. Systémy se mohou jmenovat jinak, ale ve finále se bavíme o systému, který nám umožňuje zjednodušit práci nákupního týmu, zvýšit transparentnost

a efektivitu nákupu i celé nákupní organizační složky. Navíc zajistíme, že když někdo přijde a zeptá se, jestli jsme něco udělali správně, nebo ne, můžeme se k tomu vrátit přes auditní stopu. Odlišnosti tedy jistě existují, ale na druhou je myslím vidíme větší, než ve skutečnosti jsou.

Jste šéfem globálního nákupu, což mě vede k otázce centralizace, kterou také řeší Národní strategie veřejného zadávání. V České republice máme velmi decentralizovaný systém veřejných nákupů. Zajímají mě vaše postřehy: Centralizovat, nebo ne?

A za mě jednoduchá odpověď: Centralizovat, ale rozumně. Za posledních dvacet let se spousta firem snažila centralizovat až do nepřirozené úrovně – téměř z jednoho, dvou, tří míst na světě chtěly řídit nákup pro jejich dílčí entity, napříč jednotlivými regiony. A zjistilo se, že to nefunguje. Vždycky tam musí být rozumná míra toho, co opravdu centralizovat, a co nechat na úrovni

lokální či regionální složky. My jsme použili podobný model ve chvíli, kdy jsme připravovali náš globální nákupní framework.

Jak to reálně vypadá?

Nyní jsme aktivní ve čtyřech regionech. Logika a naše minulé nastavení práce s vybranými dodavateli byly neefektivní: Stávalo se, že stejného dodavatele kontaktoval region Austrálie, jihovýchodní Asie, Japonska, Evropy, Ameriky a mluvil s ním o tom, co potřebujeme, co má dodat, kolik to má stát, jaké jsou minimální požadavky a tak dále. Všechno se dělalo čtyřikrát nebo pětkrát. Pak se tam sešla armáda právníků na naší straně i na straně dodavatele, abychom uzavřeli kontrakt. Poté jsme řešili dodávky a samozřejmě i dlouhodobější vztah s dodavatelem, co dělat třeba v rámci udržitelnosti a risk managementu. A to je naprosto zbytečné.

Totéž platí i pro státní sféru. Jakmile nakupuju podobné produkty od podobné dodavatelské báze a ne-

mám tam nějaké další, větší bariéry, nemá smysl je nakupovat na úrovni jednotlivé složky. Protože to stojí čas, snižuje to schopnost pracovat s dodavatelem efektivně a prakticky, a zároveň to ovlivňuje cenu. Jestliže mu řeknu, že chci nakoupit sto produktů, bude samozřejmě cena jiná, než když mu řeknu, že jich chci deset tisíc. Dodavatel mě bude brát jako partnera a bude se mnou trochu jinak pracovat na optimalizaci toho, co se nachází ve strategii value for money – to znamená, aby přinesl daleko větší hodnotu za peníze mně jako zákazníkovi.

Zní to poměrně jednoznačně, ale nevede to k jednomu většímu dodavateli? Jak potom dosáhnu na lokální úroveň s menšími podniky?

Jde o skvělou připomínku a momentálně to řeším téměř každý týden v Japonsku. Naše „matka“ je z Japonska, náš největší byznys je v Japonsku, máme tam dvacet sedm společností a zhruba pětadvacet výrobních závodů. A Japonsko je v dlouhodobých vztazích s dodavateli tradiční. Ve chvíli, kdy slyšeli slovo „globalizace“, tak přišli s tím, zda budou mít nově zboží z Austrálie, z Evropy nebo z Ameriky místo lokálních dodavatelů. Globalizace ani centralizace nespočívají v tom, že se zaměříme jenom na pár vybraných dodavatelů. Jde o konsenzus, o rozumný přístup nákupčího, který opravdu dokáže rozlišit, kdy má smysl konsolidovat dodavatelskou bázi a vytěžit dodavatele na úrovni státu, regionu nebo světa a kde dává smysl vše posunout o úroveň níž. Proto věřím, že i když použijeme víc a víc robotů a různých systémů s automatizací, pořád budou potřeba lidi, aby použili mozek a rozlišili, co je správné, co opravdu dává smysl, a kde



Foto: archiv Tomáše Veita

už máme posunout odpovědnost na nižší úroveň složky.

Přivádí mě to k tématu profesionalizace – jak pracovat s lidskými zdroji, jak je posouvat dál... Na co všechno jsou u vás nákupčí připraveni? Jak jim pomáháte?

Ani náš nákupčí samozřejmě není připraven na všechno. Myslím si, že to ani není možné, protože prostředí se neustále mění. Když jsme se snažili rozlišit, na co by měl být připraven a jakým způsobem vybereme nové nákupčí, případně jak je budeme dál rozvíjet, nachystali jsme klasický kompetenční rámec – tedy seznam funkčních kompetencí, které by měl nákupčí znát a v nichž by měl být na určité úrovni. A ta úroveň není pro každého stejná. Máme seniorní a juniorní pozice, analytiku, máme specialisty, a každý z nich má jinou úroveň kompetence. Většinou se používají tři nebo čtyři úrovně podle toho, jaká je důležitá pro danou roli. Vstupuje nám to jak do popisu práce, tak do toho, co jste zmiňovala – do takzvaného rozvojového programu, kterým se snažíme zacílit, kde daný nákupčí ještě není a kam ho potřebujeme posunout.

Před patnácti či dvaceti lety jsme se všichni zaměřovali na funkční kompetence, aby nákupčí uměl vyjednávat a uzavírat kontrakty, aby byl při vyjednávání tvrdý, aby zvládal dělat spend analýzy, což v té době systémy neuměly. Měli jsme základní spend analytics skills, tedy kompetence, které daného nákupčího naučíte. Zároveň je však strašně důležité se dívat na jeho skutečnou roli: Právě on stojí uprostřed všeho dění společnosti, mezi vámi a vaším byznysem, nebo mezi státní složkou a dodavateli. Proto potřebujete, aby měl nejenom funkční kompetence,

ale i osobnostní a leadership kompetence. Právě proto se při výběrových řízeních u uchazečů primárně zaměřujeme na ty osobnostní: Jakým způsobem vnímají změny – zda se jich bojí, nebo je považují za příležitost. Jakým způsobem strategicky přemýšlejí o tom, jak se firma do budoucna posune a jak jí s tím může nákup v dlouhodobějším horizontu pomoci. To vše je potřeba začlenit do kontextu toho, co od lidí chceme. Určitě požadujeme i funkční kompetence, ale víme, že když nějaká chybí, tak se dotyčný za tři nebo šest měsíců všechno naučí. Proto je daleko důležitější najít agilní lidi, ochotné učit se nové věci, které baví změna a berou ji jako motor toho, že se posouvají dál.

To se mi moc líbí – ale pak na mě vykouknou tabulky platových ohodnocení pracovníků ve veřejné správě a zmíněný rozdíl je velký. Skutečně si tohle můžeme ve státní sféře dovolit?

Jde o těžkou otázku a rozdíly existují i mezi různými firmami. Podle mě si to může dovolit i státní sféra, protože objem prostředků, které spravuje, je obrovský. Když se použijí klasické klíčové ukazatele výkonnosti neboli KPI, které identifikují, kolik by mělo stát řízení nákupů v porovnání s jejich objemem, pak tam určitě musí být spousta peněz na rozvoj a nabírání dalších lidí – jen se musí jednat o chytrou investici. Zmíněný KPI je na úrovni 0,6 procenta, což znamená, že když vezmu částku devíti set miliard korun, tak 0,6 procenta z ní by měly být funkční náklady.

Ten výpočet vychází z World Basin Class Benchmark z roku 2012, poskytovaného externí konzultační firmou Hackit. Jednoduše řečeno říká, že pokud jste „pod“, tak jste buď

superefektivní, nebo jste v superlevném kraji – což může být příklad České republiky – nebo jste podfinancovali nákup. Ten se podfinancuje většinou z hlediska tří oblastí: První z nich představují lidé a jejich rozvoj, mzdy a ohodnocení. Druhou tvoří systémy a schopnost rozšířit funkční kompetenčnost celého nákupu přes moderní technologie, které jsou k dispozici. Třetí oblastí jsou většinou procesy, jež k tomu patří. Ale ty už máte nachystané, jsou dané zákonem. Teď se musíte podívat, jestli tam není ještě prostor získat racionálně a na bázi faktů peníze pro sekci, která se zabývá nákupem v rámci státní sféry, buď na systémové zlepšení, nebo na lidi, kteří dostanou férové ohodnocení.

Vnímám, že je důležité, aby se strategie uskutečnila, aby nezůstala v šuplíku. Ten posun vpřed pro nás hraje významnou roli. Jak zní vaše doporučení vůči nám z hlediska realizace?

Není potřeba dělat rychlé kroky, ale je potřeba je dělat správným směrem. A to bych vám i celému týmu popřál: Aby v rámci změny politické situace nedošlo ke změně směřování strategie, kterou jste s týmem připravila, aby se zajistilo, že se přes dílčí kroky dostanete postupně tam, kam míří celková vize. Abyste všichni měli dobrý pocit z toho, že se vše posouvá správným směrem, a nejenom z hlediska KPI a tabulek. Lidé se mají cítit pyšní na to, že tvoří součást vaší sekce nebo národní sekce ve všech organizačních složkách. A že jde o práci, kterou chtějí dělat, protože je jiná a umožňuje trošku uvolnit to svázané prostředí, jež tady bylo, a pootevře dveře inovativnosti, kterou ve strategii popisujete. To vše bych vám od srdce přál. ● ● ●