

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

DIPLOMOVÁ PRÁCE



VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Zlepšení procesu nákupu u vybrané organizace/Improving the purchase process at the chosen organization

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

6/2024

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Kateřina Mikuličová/KEMMA03

JMÉNO VEDOUCÍHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

doc. Ing. Jaroslava Hyršlová, Ph.D.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou diplomovou práci na uvedené téma vypracovala samostatně, a že jsem ke zpracování této diplomové práce použila pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědoma skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užila, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci

v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 18. 4. 2024, Břeclav

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala vedoucí diplomové práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytla při zpracování mé diplomové práce.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN
1. Cíl práce: Cílem této diplomové práce je analyzovat stávající proces nákupu u vybrané organizace (Centra zabezpečení materiálem týlových služeb v Brně) a na základě této analýzy navrhnout konkrétní kroky a opatření pro zlepšení nákupního procesu se zaměřením především na jeho řízení. Tímto zlepšením budou organizaci (vybranému útvaru) poskytnuty nástroje a postupy, které povedou ke snížení nákladů na nákupy, optimalizaci procesů a posílení transparentnosti a kvality nákupních rozhodnutí.
2. Výzkumné metody: Teoretická část vychází z rešerše odborných zdrojů, jejichž seznam je uveden na konci diplomové práce v seznamu použité literatury. Pozornost je věnována procesu nákupu, jeho funkci i úkolům, a fázím nákupního procesu organizace. Diplomová práce se zaměřuje na vybraný nákupní proces realizovaný v rámci Armády ČR. Vzhledem ke skutečnosti, že je práce zaměřena na logistické a ekonomické organizační celky Armády ČR, bylo potřeba tyto útvary blíže upřesnit. Za logistické útvary Armády ČR jsou v kontextu této práce považovány ty útvary, které jsou organizačně podřízeny Sekci logistiky Ministerstva obrany a velitelsky Agentuře logistiky Armády ČR, jejichž primárním úkolem je realizace všestranné podpory útvarů resortu obrany ČR. Za ekonomické útvary jsou považovány útvary, které do procesu nákupu majetku a služeb vstupují mimo oblast logistiky. Jedná se zejména o útvary se samostatným akvizičním pracovištěm, především Sekce vyzbrojování a akvizic Ministerstva obrany. Charakteristika a následná analýza nákupního procesu vychází z dokumentů zpracovávaných v průběhu zadávání veřejných zakázek. Byla provedena analýza dokumentace pořizované především při zadávání zakázek malého rozsahu. Pro identifikaci slabých míst nákupního procesu byly využity metody polostrukturovaného rozhovoru a skupinová diskuze. Na základě zjištěných problémů byly poté formulovány návrhy a doporučení pro zlepšení procesu.
3. Výsledky výzkumu/práce: Na základě analýzy současného stavu byly navrženy konkrétní změny, které by měly vést ke zlepšení nákupního procesu. Návrhy na zlepšení jsou představeny s cílem eliminovat identifikované nedostatky. Stěžejním návrhem je zřízení samostatného akvizičního pracoviště, které by centralizovalo a profesionalizovalo nákupní procesy v rámci organizace, a definování jasných povinností při zadávání veřejných zakázek. Pracoviště by mělo za úkol nejen zefektivnit proces zadávání veřejných zakázek, ale také zajistit jejich soulad s právními předpisy a směnicemi. Součástí návrhů je formulování konkrétních zásad, které by měli pracovníci určené k výkonu práce na akvizičním pracovišti dodržovat při výběru vhodného dodavatele. Jedná se o zásady transparentnosti, přiměřenosti, rovného zacházení a zákazu diskriminace, které vycházejí z vnitřních pravidel Ministerstva obrany. V návrzích jsou dále vypracovány detailní postupy pro jednotlivé případy (způsoby) pořizování majetku. Celkově by vytvořené návrhy mohly zvýšit transparentnost a efektivitu celého procesu nákupu.
4. Závěry a doporučení: Závěrem lze konstatovat, že zlepšení nákupního procesu je pro organizaci klíčové a může přinést mnoho výhod. Implementace navrhovaných změn by měla být podpořena vedením organizace a úzce monitorována. Při správném provedení by mohla organizace dosáhnout lepšího využití finančních prostředků, urychlení procesů nákupu a posílení transparentnosti celého systému. Diplomová práce přispívá k poznání a zlepšení nákupního procesu ve vybrané organizaci – Centru zabezpečení materiálem týlových služeb v Brně. Práce může sloužit jako podklad pro další výzkumy a zlepšení nákupních procesů i v jiných organizacích.

KLÍČOVÁ SLOVA
Procesní management, nákupní proces, veřejné zakázky, Armáda České Republiky

SUMMARY
1. Main objective: The aim of this diploma thesis is to analyze the existing purchase process at a selected organization (centers of security materials in Brno) and on the basis of this analysis to propose specific steps and measures to improve the purchasing process focusing primarily on its management. By this improvement, the organization (selected department) will provide tools and procedures that will reduce shopping costs, optimize processes and strengthen the transparency and quality of purchasing decisions.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

2. Research methods:

The theoretical part is based on the research of professional sources, the list of which is listed at the end of the thesis in the list of used literature. Attention is paid to the purchase process, its function and tasks, and the phases of the organization's shopping process. The diploma thesis focuses on the selected shopping process realized within the Army of the Czech Republic. Given the fact that the work is focused on the logistics and economic organizational units of the Army of the Czech Republic, it was necessary to clarify these formations closer. In the context of this work, the logistics departments of the Army of the Czech Republic are considered to be organizationally subordinate to the logistics of the Ministry of Defense and command the Agency of the Logistics of the Army of the Czech Republic. Economic departments are considered to be departments that enter the process of purchasing assets and services outside the area of logistics. These are mainly departments with a separate acquisition workplace, especially the section of the armaments and acquisitions of the Ministry of Defense. Characteristics and subsequent analysis of the purchasing process is based on documents processed during public procurement. The analysis of the documentation acquired mainly when entering small – scale orders was analyzed. Methods of semi – structured conversation and group discussion were used to identify the weak points of the purchasing process. On the basis of the problems found, proposals and recommendations for the improvement of the process were then formulated.

3. Result of research:

Based on the analysis of the current situation, specific changes have been proposed to improve the purchasing process. Proposals for improvement are introduced to eliminate identified shortcomings. The main proposal is to establish a separate acquisition workplace, which would centralize and professionalized purchasing processes within the organization, and defining clear obligations in the award of public procurement. This workplace should not only streamline the process of awarding public procurement, but also to ensure their compliance with laws and directives. Part of the proposals is the introduction of specific principles, which will be obliged to comply with the staff to perform work at the acquisition workplace when selecting a suitable supplier. It is the principle of transparency, adequacy, equal treatment and prohibition of discrimination based on the internal rules of the Ministry of Defense. Last but not least, detailed procedures in individual cases (methods) of the acquisition of assets are developed in the proposals. Overall, the proposals presented could increase the transparency and efficiency of the entire purchase process.

4. Conclusions and recommendation:

In conclusion, the improvement of the purchasing process is crucial for organization and can bring many benefits. The implementation of the proposed changes should be supported by the management of the organization and closely monitored. With the correct implementation, the organization could achieve better use of funds, accelerate purchasing processes and strengthen the transparency of the whole system. The thesis contributes to the knowledge and improvement of the purchasing process in the selected organization – the Center for Securing Materials with the Materials of the Edition Services in Brno. Work can serve as a basis for further research and improve shopping processes in other organizations.

KEYWORDS

Process management, purchasing process, public procurement, Army of the Czech Republic

JEL CLASSIFICATION

M0, M10, M29

**Vysoká škola ekonomie a managementu
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5**

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Bc. Kateřina Mikuličová
Studijní program:	Ekonomika a management (Ing.)
Studijní skupina:	KEMMA03
Název DP:	Zlepšení procesu nákupu u vybrané organizace
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	1. Úvod 2. Teoreticko-metodologická část 2.1 Nákup – jeho funkce a úkoly 2.2 Fáze nákupního procesu organizace 2.3 Zadávání veřejných zakázek 2.4 Metody práce 3. Analyticko-praktická část 3.1 Nákupní proces vybrané organizace 3.2 Analýza nákupního procesu organizačního útvaru 3.3 Návrhy pro zlepšení procesu 4. Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	• ADAKSHAN, P. et al. Agile business process management: A systematic literature review and an integrated framework. <i>Business Process Management Journal</i>, 2020, vol. 26, no. 6, pp. 1505-1523. • JING, S. et al. Investigating the effect of value stream mapping on procurement effectiveness: a case study. <i>Journal of Intelligent Manufacturing</i>, 2021, vol. 32, pp. 935-946. • TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, P., JELÍNKOVÁ, E. <i>Podniková ekonomika - klíčové oblasti</i>. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-271-0689-9. • VEBER, J. et al. <i>Management</i>. Praha: Management Press, 2018. 736 s. ISBN 978-80-7261-274-1.
Harmonogram:	• Zpracování cílů a metodiky do 01. 05. 2023 • Zpracování teoretické části do 01. 06. 2023 • Zpracování výsledků do 01. 08. 2023 • Finální verze do 01. 05. 2024
Vedoucí práce:	doc. Ing. Jaroslava Hyršlová, Ph.D.

prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

V Praze dne 19. 01. 2024 (20. 03. 2023)

Prof. Ing.
Milan Žák CSc.

Digitálně podepsal Prof. Ing. Milan Žák CSc.
DN: cn=Prof. Ing. Milan Žák CSc., c=CZ,
o=Vysoká škola ekonomie a managementu, a.s., givenName=Milan,
sn=Žák, serialNumber=ICA - 10393535
Datum: 2024.01.20 10:03:08 +01'00'

Obsah

1	Úvod.....	1
2	Teoreticko-metodologická část	3
2.1	Procesní management.....	3
2.1.1	Vývojové fáze procesního managementu	3
2.1.2	Proces jako objekt řízení	4
2.1.3	Řízení procesů	8
2.2	Nákupní proces – jeho funkce a úkoly	11
2.2.1	Pojetí nákupu v historickém kontextu	11
2.2.2	Charakteristika nákupního procesu	12
2.2.3	Specifika nákupu v resortu obrany	17
2.3	Fáze nákupního procesu organizace	19
2.4	Zadávání veřejných zakázek	23
2.4.1	Zadávání veřejných zakázek v obecné rovině.....	24
2.4.2	Zadávání veřejných zakázek v resortu obrany	25
2.4.3	Rozkaz Ministra obrany č. 55/2017	26
2.4.4	Normativní výnos Ministra obrany č. 60/2017	30
2.5	Metody práce.....	31
2.5.1	Analýza dokumentů.....	32
2.5.2	Polostrukturovaný rozhovor	34
2.5.3	Skupinová diskuze.....	35
3	Analyticko-praktická část.....	37
3.1	Nákupní proces vybrané organizace	37
3.1.1	Činnost vybraného organizačního celku a jeho organizační struktura.....	37
3.1.2	Charakteristika nákupního procesu	43
3.2	Analýza nákupního procesu organizačního útvaru	45
3.3	Návrhy pro zlepšení procesu	48
3.3.1	Návrh úpravy organizační struktury – vytvoření samostatného pracoviště	48
3.3.2	Povinnosti při zadávání veřejných zakázek	50
3.3.3	Zlepšení procesu realizace veřejné zakázky malého rozsahu	51
3.3.4	Shrnutí zjištěných poznatků	58
4	Závěr.....	60
	Literatura	62
	Seznam příloh.....	I

Seznam použitých zkratek

AF — Agentura finanční

CZMTýlSl – Centrum zabezpečení materiálem týlových služeb

ESSS — elektronický systém spisové služby

EVZ — modul Evidence veřejných zakázek

KDF — modul Kniha došlých faktur

MU – materiálové uskupení

NEN — Národní elektronický nástroj

PFK — předběžná finanční kontrola k realizaci veřejného výdaje před vznikem závazku

RTN — modul Registr tvorby nákladů

RV — rozpočtová věta

SML — modul Smlouvy

SR — správce rozpočtu

ÚVPZV – Úsek vývoje, podpory a zkušebnictví výstroje

VŘ — výběrové řízení

VVM — výkaz vydaného materiálu

VZ – vojenské zařízení

VZ — veřejná zakázka

ZÚ – Zásobovací úsek

Seznam obrázků

Obrázek 1 Organizační struktura Ministerstva obrany ČR	38
Obrázek 2 Organizační struktura VZ 551220 Brno	39
Obrázek 3 Organizační struktura Úseku odborných činností.....	40
Obrázek 4 Organizační schéma Zásobovacího úseku	43
Obrázek 5 Organizační schéma Úseku naturálního odívání	43

1 Úvod

V současném dynamickém a konkurenčním podnikatelském prostředí je efektivní nákup klíčovým prvkem pro úspěšnou činnost organizací. Správně vedený nákupní proces umožňuje organizacím získat potřebné materiály, vybavení a služby za optimální cenu a odpovídající kvalitu, což má pozitivní vliv na celkovou výkonnost a konkurenceschopnost. Proto je zcela zásadní, aby organizace přistupovaly k nákupním procesům strategicky, s důrazem na optimalizaci a efektivitu. Z toho vyplývá, že nákupní procesy, jakožto nezbytné mechanismy pro zajištění materiálních a služebních potřeb organizací, jsou neopominutelným aspektem pro dosažení strategických cílů organizace. Vojenská zařízení, jako je Centrum zabezpečení materiálem týlových služeb v Brně, nejsou výjimkou, a i zde má nákup strategický význam pro dosažení plnění misí a úkolů obranných sil.

Cílem této diplomové práce je analyzovat stávající proces nákupu u vybrané organizace (Centra zabezpečení materiálem týlových služeb v Brně) a na základě této analýzy navrhnout konkrétní kroky a opatření pro zlepšení nákupního procesu se zaměřením především na jeho řízení. Tímto zlepšením budou organizaci (vybranému útvaru) poskytnuty nástroje a postupy, které povedou ke snížení nákladů na nákupy, optimalizaci procesů a posílení transparentnosti a kvality nákupních rozhodnutí.

Důležitou součástí této diplomové práce je též zkoumání specifik nákupu v resortu obrany. Vojenské zařízení, jako je Centrum zabezpečení materiálem týlových služeb, se potýká s unikátními výzvami a požadavky, které ovlivňují nákupní rozhodnutí a procesy. Tyto specifické podmínky vyžadují odlišný přístup a strategie, které budou zohledněny v rámci návrhu nového systému nákupu.

Diplomová práce je strukturována do tří hlavních částí. V první, teoreticko-metodologické části, jsou nejprve představeny základní teoretické koncepty nákupu, kde je věnována pozornost nejen funkcím a úkolům nákupu, ale rovněž procesnímu managementu, teorii nákupu v obecném pojetí a specifikům nákupu v resortu obrany. Dále je věnována pozornost fázím nákupního procesu organizace, kde jsou představeny modely nákupního procesu. Rovněž je zde specifikován nákupní rozhodovací proces, tvořený několika kroky, a je zde nastíněna i problematika strategie nákupu. Předposlední část teoreticko-metodologické části práce se zaměřuje na zadávání veřejných zakázek, jakožto nejčastější formě nabývání majetku a služeb rozpočtovými organizacemi. Zadávání veřejných zakázek je zde popsáno nejprve v obecné rovině, včetně specifikace patřičné legislativy. Posléze je zaměřena pozornost na zadávání veřejných zakázek v resortu obrany, na což navazuje detailnější uvedení interních nařízení, kterými se resort obrany řídí v souladu se zákonem č. 134/2016 Sb. Jedná se o Rozkaz Ministra obrany č. 55/2017, o úplatném nabývání majetku, služeb a stavebních prací v resortu Ministerstva obrany ze dne 1. prosince 2017, a Normativní výnos Ministra obrany č. 60/2017, o jednotném postupu při úplatném nabývání majetku, služeb a stavebních prací v resortu Ministerstva obrany ze dne 12. prosince 2017. V poslední podkapitole jsou uvedeny metody, které jsou v předkládané práci užity pro naplnění stanoveného cíle – strukturovaný rozhovor, skupinová diskuze a analýza dokumentů.

Analytická část práce je zaměřena na charakteristiku současného stavu nákupního procesu v Centru zabezpečení materiálem týlových služeb v Brně. Pro analýzu je použit strukturovaný rozhovor se zástupcem organizace. Pro doplnění informací týkajících se stávajícího procesu pořizování majetku a služeb je realizována skupinová diskuze se zástupci organizačních útvarů, zajišťujících zkoumaný nákupní proces. Na základě analýzy současného stavu jsou pak navrženy konkrétní změny, které mohou stávající nákupní proces zlepšit.

Tato diplomová práce si klade za cíl přinést praktické a užitečné výsledky, které by mohly přispět ke zlepšení nákupního procesu u vybrané organizace - Centra zabezpečení materiálem

týlových služeb v Brně. Navržené kroky a opatření by měly zlepšit nákupní proces tak, aby byly splněny cíle, které by daný proces měl plnit v kontextu optimálního fungování dané organizace (resp. organizačního celku).

2 Teoreticko-metodologická část

Tato část práce je zaměřena na vymezení základních pojmů a teoretických východisek řešení problematiky. Nejprve je pozornost věnována procesnímu managementu, protože nákup patří mezi významné podnikové procesy. Poté je již pozornost věnována nákupnímu procesu, jeho jednotlivým fázím a také, v kontextu stanoveného cíle práce, zadávání veřejných zakázek. Jsou zde shrnuta i specifika nákupního procesu v resortu obrany.

2.1 Procesní management

Pro uvědomění si významné role procesního managementu v řízení podniku je nutné znát historický kontext vývoje této disciplíny. Dále jsou vymezeny základní pojmy procesního managementu a přístupy k řízení procesů.

2.1.1 Vývojové fáze procesního managementu

Zcela běžně lze ve starší literatuře najít pojem procesní řízení namísto procesní management. Zjednodušeně lze říct, že historický vývoj procesního managementu spočíval v přechodu od funkčního řízení k řízení procesnímu. Tento fakt je možné zaznamenat okolo 90. let minulého století, ale z dostupných zdrojů je známo, že menší sklony k zavádění procesního řízení jsou patrné již dřívějších fázích vývoje myšlenkových směrů řízení (Rolínek a kol., 2008).

Řepa (2012) také tvrdí, že počátky procesního managementu sahají až do devadesátých let minulého století, kde dle něj vznik této disciplíny souvisí s krizí manažerského myšlení. Becker, Kugeler a Rosemann (2011) označují za první významný okamžik ve vývoji sociálně-ekonomického systému rozdělení práce na úkony umožňující úzkou specializaci, to vede k růstu kvalifikace. Zde je nutné zmínit také velmi důležitý milník ve vývoji sociálně-ekonomického systému, a to je zavedení pohyblivých pásů Henry Fordem, který nechal takzvané práci přijít k dělníkům, a ne dělníky chodit k práci. Dále Becker, Kugeler a Rosemann (2011) považují za významný historický okamžik Sloanovu aplikaci principu dělby práce Adama Smitha v oblasti řízení podniku; díky tomu došlo k tvorbě samostatných divizí. Následně v poválečném období, které Becker, Kugeler a Rosemann (2011) označují jako období růstu, a to hned z několika důvodů, dochází k efektivnější organizaci práce, k růstu průmyslu a k růstu a dostupnosti technologií. Vzhledem k oběma dlouhotrvajícím světovým válkám docházelo k neustálému nenasycení poptávky, která se tak stala základním pilířem období růstu. Jak již je uvedeno výše, dochází k rozvoji a dostupnosti technologií, tzn. i rozvoji dopravy (tzv. zmenšení světa). Schopnosti produkce firem se tak nejednou zvětšují a dochází k nasycení poptávky.

Historii vývoje řízení podniků lze shrnout takto (European Association of business process management, 2014):

- konec 18. století: dělba práce (Adam Smith), rozdělení procesů do jednotlivých úkonů, růst specializace,
- první polovina 20. století: pásová výroby (Henry Ford), organizace výroby dle úkonů, statická role dělníka,
- dělba práce (Alfred Sloan): decentralizace v podnicích dle produktů, oddělení podstaty samotné práce od finančního řízení, nastavení jasné hierarchie (řídící struktury), kladen důraz na význam komunikace,
- druhá polovina 20. století – období růstu: pyramidová organizační struktura, nenasycený trh vede k růstu produkčních kapacit a následně k růstu podniků, organizace začínají aplikovat první zásady plánování, finančního řízení, koordinace plánu,

monitorování produkce, rozvíjí se růst složitějších organizačních struktur – mnohaúrovňové pyramidy,

- konec období růstu: poptávka je již nasycena, dochází ke změnám rolí zákazníka, kooperantů, konkurentů, významný růst střední úrovně řízení, odtržení řízení od zákazníka, organizace mají problém s definováním jasných cílů, problémy s přijetím trendů v oblasti řízení organizace, problémy se sladěním dílčích a globálních cílů,
- vzniká jasná potřeba změnit obecně přijímané schéma řízení podniku.

Becker, Kugeler a Rosemann (2011) popisují ve své knize tři základní rozdíly mezi prostředím nenasyčené poptávky a mezi současným prostředím poptávky; hovoří o třech C – customer (zákazník), competition (konkurence) a change (změna). Pokud se organizace pohybuje na trhu, kde je poptávka nasycena, tak nároky zákazníků rostou a nejsou tedy ochotni kupovat vše, co firmy nabízejí. Takový zákazník (customer) vyžaduje individuální přístup, výrobky vysoké kvality a takové, které se budou co nejvíce blížit jeho představám, někdy dokonce výrobky dělané přímo na míru. V takovémto prostředí roste samozřejmě i konkurence (competition). Tlak konkurence je v takovém prostředí intenzivnější. Z toho vyplývá, že podniky by měly sledovat firmy, které nově vstupují na trh, a to hlavně kvůli tomu, aby byly schopné se také přizpůsobovat neustále měnící se situaci v jejich odvětví. Nyní je tedy zřejmé, že změna (change) je všudypřítomným jevem, a to hlavně v důsledku globalizace, která zapříčiňuje neustále měnící se tržní prostředí. Už nestačí pouze výrobky vysoké kvality, ale nyní začínají svou roli hrát právě nabízené služby (a jejich úroveň) s prodejem spojené (European Association of business process management, 2014).

Na konci osmdesátých let a začátku devadesátých let minulého století si již zcela jasně firmy začínají uvědomovat, že zaužívané paradigma způsobu řízení firmy je nejen v nových podmínkách trhu zcela překonáno, ale je také zcela neefektivní. Z toho vyplývá, že podnik není možné řídit na základě pevně definovaných organizačních struktur, ale je nutné využívat pro organizace „nového typu“ podnikové procesy (Řepa, 2012).

V současném obchodním světě je více než kdy jindy zřejmé, že úspěšný podnik či jiná organizace musí své činnosti podřizovat přáním zákazníka; musí tedy akceptovat takzvaný zákaznický imperativ. Podnik proto musí být silně procesně orientovaný a zásadním rozhodujícím faktorem pro úspěch společnosti je podnikový intelektuální kapitál. Procesní přístup jako takový není zaměřen pouze na výsledky, ale stejným způsobem také na příčiny (Mašín, 2020, s. 10). Podle Jestona (2022) vlastní teorie založená na procesním přístupu k řízení podniků a organizací říká, že příčinou neúspěchu v jakékoliv podobě jsou nesprávně nastavené procesy uvnitř organizace. Procesy musí být podle zdroje upraveny takovým způsobem, aby probíhaly delinearizovaně a eliminovaly veškeré další činnosti, které nejsou přidanou hodnotou pro potenciálního zákazníka. Organizace se tak podle zdroje nemá prvořadě zabývat snižováním nákladů nebo propouštěním zaměstnanců, ale především nastavením procesů vůči zákazníkům. Jde tedy především o změny ve vnitřních procesech organizace.

2.1.2 Proces jako objekt řízení

Pro další pochopení významu procesního managementu je nutné definovat, co je to proces. Proces je organizovaná skupina vzájemně souvisejících činností, které procházejí organizačními útvary nebo spolupracujícími organizacemi (mezipodnikové procesy), které využívají materiál, lidské zdroje, finanční zdroje, informační vstupy a jejich výstupem je produkt, který má hodnotu jak pro zákazníka, tak pro organizaci (European Association of business process management, 2014). Z výše uvedeného vyplývá, že aby mohlo docházet k takovýmto procesům, musí existovat dostatek podpůrných faktorů – energie, stroje, zařízení,

budovy, znalosti atd. (Rolínek a kol., 2008). Dále je nutné, procesy propojovat a k tomu může docházet jen v důsledku činností lidí, strojů, zařízení, technologií a materiálů (Becker, Kugeler, a Rosemann, 2011). Jak už bylo zmíněno, jen prostřednictvím fungujících a dobře řízených procesů může organizace pracovat efektivně, a proto jsou v podnicích vymezovány klíčové, řídicí a podpůrné procesy (Mašín, 2020).

Řízení obchodních procesů je klíčem pro úspěšné organizační řízení (Adakshan, 2020). Procesní management je ve své současné podobě již nedílnou součástí společností, které svou činnost procesují v souladu s normami ČSN ISO 9001:2000 (Mašín, 2020, s. 12). Jak zdroj uvádí, je možno konstatovat, že po roce 2000 již je procesní řízení uvnitř obchodních společností jejich běžnou součástí a nastavováním těchto procesů je ovlivňována míra úspěchu obchodní společnosti. Obchodní společnost dosahuje podle autora prostřednictvím procesního řízení konkurenceschopnosti, a to zejména v současném prostředí. Spolu s požadavkem na změnu procesu uvnitř společnosti je podle autora předpokladem úspěchu také ochota vedení společnosti a zaměstnanců přijímat navržené změny. Tímto způsobem jsou podle autora přijímány inovace ve výrobě i dalších organizačních procesech a je zkracován čas od vývoje produktu po jeho uvedení na trh. Prostřednictvím neustálého monitoringu procesů lze také odhalit slabá místa organizace a tím detekovat možné úspory a možnosti do budoucna (Mašín, 2020, s. 12).

Odborná literatura chápe procesy jako navzájem propojené dílčí činnosti, pomocí nichž jsou určité stanovené vstupy nebo vstupní hodnoty přeměněny (transformovány) na výstupy v takové podobě, aby přinášely očekávaný zisk (Křivánek, 2019, s. 20). Příkladem může být podle autora postupný tok pracovní činnosti od jednoho zaměstnance na pracovní lince k druhému zaměstnanci. Pro vlastní tvorbu procesu, tedy to, jakým způsobem je proces vzhledem k vstupům a výstupům sestaven, neexistují podle zdroje předem stanovená žádná pravidla. Platí jedno základní pravidlo, které říká, že konkrétní činnost je elementární, základní a dále nedělitelná část procesu (Mašín, 2020, s. 15); vzhledem k dalším pojmům v rámci teorie procesního managementu je potřeba tento pohled na činnost zachovat.

Je nutné konstatovat, že jednotlivé činnosti a z nich sestavené procesy fungují pouze za předpokladu, že platí určitá předem stanovená a dodržovaná pravidla; procesy jsou řízeny, a to na základě takzvaného systémového přístupu (Mašín, 2020, s. 15). Autor zdůrazňuje, že současně musí platit, že vlastní systémový přístup umožňuje zkoumat a řídit ty vlastnosti, které jsou v souladu se zájmy zkoumání a také účelu řízení. Aby mohl být určitý proces chápán jako systémový, musí být podle autora jeho jednotlivé části navázány logickým způsobem na sebe podle již výše uvedených předem stanovených pravidel a tyto procesy musí být řízeny. Procesní přístup je tak charakterizován systematickou identifikací a řízením jednotlivých procesů v rámci organizace. Primárním objektem řízení bývá podle autora zcela jednoznačně strukturovaný proces se zajištěnými zdroji, u kterého jsou definovány vstupy i výstupy; takto definovaný proces má potom zajištěnou přidanou hodnotu pro potenciálního zákazníka a má také k sobě přiřazeného vlastníka procesu.

V kontextu předchozího textu je třeba vymezit vlastníka procesu, zákazníka procesu a další účastníky procesu, produkt procesu, rizika procesu, jeho hranice a regulátory řízení.

Vlastník procesu je podle European Association of business process management (2014) klíčová osoba v rámci procesního managementu, která nese odpovědnost za celkový chod a efektivitu daného procesu. Jeho úkolem je zajistit, aby proces splňoval všechny požadované cíle a směřoval k trvalému zlepšování.

Hlavní odpovědnosti vlastníka procesu zahrnují (Becker, Kugeler a Rosemann, 2011):

- Definování a specifikace procesu: Vlastník jasně definuje cíle, kroky, role a odpovědnosti v rámci procesu.
- Řízení a koordinace procesu: Vlastník dohlíží na plynulý chod procesu, koordinuje práci jednotlivých účastníků a řeší případné problémy.
- Měření a vyhodnocování procesu: Vlastník sleduje klíčové ukazatele výkonnosti (KPI) procesu a analyzuje data pro jeho optimalizaci a zlepšování.
- Navrhování a implementace změn: Vlastník identifikuje oblasti pro zlepšení a navrhuje a implementuje nezbytné změny v procesu.
- Komunikace a propagace procesu: Vlastník efektivně komunikuje o procesu všem relevantním stranám a zajišťuje jeho pochopení a podporu.
- Motivace a zapojení týmu: Vlastník motivuje a zapojuje členy procesního týmu k aktivnímu a zodpovědnému přístupu k práci.

Autoři dále vymezují vlastnosti, kterými by měl vlastník procesu; jedná se především o tyto vlastnosti (Becker, Kugeler a Rosemann, 2011):

- Silné analytické a kritické myšlení: Pro pochopení komplexnosti procesů a identifikaci oblastí pro zlepšení.
- Vynikající komunikační a prezentační dovednosti: Pro efektivní komunikaci s týmem, managementem a dalšími zainteresovanými stranami.
- Schopnost vést a motivovat lidi: Pro budování efektivního a spolupracujícího procesního týmu.
- Znalost procesního managementu a metodik: Pro aplikaci relevantních nástrojů a principů pro optimalizaci procesů.
- Orientace na výsledky a neustálé zlepšování: Pro dosahování cílů procesu a jeho trvalé zdokonalování.

Vlastník procesu může být podle Beckera, Kugelera a Rosemanna (2011) manažer (vedoucí oddělení nebo jiný manažer s odpovědností za daný proces), specialista (odborník na procesní management s hlubokými znalostmi dané oblasti) nebo vnitřní konzultant (externí konzultant najatý pro podporu implementace procesního managementu). Vlastník procesu hraje podle autorů klíčovou roli v zajišťování efektivnosti procesů v organizaci. Jeho práce má přímý dopad na spokojenost zákazníků, produktivitu a celkovou výkonnost firmy.

Zákazníkem se dle Vochozky a kol. (2021) v procesním managementu označuje jakákoli osoba nebo entita, která je ovlivněna výstupem daného procesu. Může se jednat o interní i externí subjekty, a to jak o jednotlivce, tak o skupiny či organizace. Zjednodušeně řečeno, zákazník procesu je ten, komu proces slouží a kdo z něj má užitek. Podle autorů se může jednat o koncové uživatele (ti, kteří produkt či službu, jež je výsledkem procesu, přímo používají - například zákazník v obchodě, pacient v nemocnici, student ve škole), interní zákazníky (oddělení či zaměstnanci v rámci organizace, kteří jsou závislí na výstupu daného procesu pro plnění svých úkolů - například oddělení logistiky je závislé na výstupu výrobního procesu) nebo externí zákazníky (dodavatelé, partneři, investoři a další externí subjekty, které ovlivňuje chod procesu nebo jeho výsledky - například dodavatel surovin pro výrobní proces).

Důkladná identifikace a pochopení potřeb a očekávání všech typů zákazníků procesu je klíčové pro efektivní procesní management (Becker, Kugeler, Rosemann, 2011) To podle autorů zahrnuje:

- Zjišťování potřeb a očekávání: Získávání informací o tom, co zákazníci od procesu požadují a jaký je jejich ideální výsledek. Toho lze dosáhnout průzkumy, rozhovory, analýzou dat či pozorováním.
- Měření spokojenosti: Sledování spokojenosti zákazníků s procesem a jeho výstupem pomocí dotazníků, hodnocení, stížností a dalších nástrojů.
- Zlepšování procesu: Na základě zjištěných informací o potřebách a spokojenosti zákazníků se proces průběžně zdokonaluje a optimalizuje tak, aby co nejlépe naplňoval jejich očekávání.

Dalšími účastníky procesu jsou podle Svozilové (2011) dodavatelé (jakýkoliv subjekt, který zajišťuje vstupy procesu), sponzoři (kdokoliv ze zástupců provozovatelů procesu, jakákoliv entita, která má zájem na o bezproblémové fungování procesu), manažeři (osoby, které se účastní řízení procesu přímo a nesou za něj odpovědnost), šampion procesu (osoba, která hraje klíčovou roli v procesním managementu; je zodpovědná za to, aby procesy ve firmě fungovaly efektivně, má hluboké znalosti daného procesu a dokáže identifikovat jeho silné a slabé stránky, spolupracuje s ostatními zainteresovanými stranami na zlepšování procesu a zajišťuje, aby byl v souladu s celkovými obchodními cíli) a operátor procesu (osoba, která se účastní procesu přímo; operátor může ovlivnit pouze výkonnost nebo dílčí činnosti, na kterých se svou prací podílí).

Produkt procesu může být buď hmotný nebo nehmotný výstup, který následně slouží k uspokojení potřeb nebo přání zákazníka procesu (Svozilová, 2011).

Svozilová (2011) ještě upozorňuje na **riziko procesu**. Riziko procesu může být blíže nespecifikovaná událost, jednání nebo stav, které vedou k následným nežádoucím dopadům na předem očekávané výsledky procesu a dosažení cílů procesu.

Pomocí **hranic procesu** je možné určit rozmezí pravomocí mezi dodavateli, vlastníky a zákazníky procesu (Vochozka a kol., 2021). Svozilová (2011) tvrdí, že hranice procesu jsou součástí každého zadání progresivních projektů. Účelem je tedy jasné vymezení oblastí působení konkrétních iniciativ a efektivnější komunikace, a to nejen mezi členy týmu, ale také i mezi ostatními zainteresovanými skupinami projektu.

V procesním managementu se **regulátory řízení** (někdy též označované jako kontrolní body) týkají mechanismů a nástrojů, které slouží k dohledu nad procesem a zajištění jeho správného fungování; jejich cílem je prevence chyb, minimalizace rizik a optimalizace průběhu procesu (Haya, 2020). Autor vymezuje tyto typy regulátorů řízení:

- Pravidla a směrnice: Jasně definovaná pravidla a směrnice stanovují požadavky na jednotlivé kroky procesu a chování jeho účastníků.
- Kontrolní body: Kritické body v procesu, ve kterých se provádí kontroly a ověřuje se dodržování standardů a kvality.
- Ukazatele výkonnosti (KPI): Měřitelné ukazatele, které sledují efektivitu a efektivnost procesu a identifikují oblasti pro zlepšení.
- Audity a kontroly: Pravidelné kontroly a audity procesu pro zjištění případných odchylek a slabých stránek.
- Systémy hlášení chyb: Mechanismy pro sdělování chyb a problémů v procesu a jejich následné řešení.
- Nástroje pro modelování a simulaci: Softwarové nástroje pro modelování a simulaci procesů, které umožňují testovat různé scénáře a identifikovat potenciální problémy.

Úspěšná implementace regulátorů řízení vyžaduje podle autora jasné definování cílů procesu (regulátory by měly být navrženy tak, aby podporovaly dosahování cílů procesu), zapojení relevantních stran (všichni účastníci procesu by měli být zapojeni do definování a implementace regulátorů), komunikaci a školení (je důležité efektivně komunikovat o regulátorech všem zainteresovaným stranám a zajistit jejich pochopení a dodržování), pravidelnou kontrolu a aktualizace (regulátory by měly být pravidelně kontrolovány a aktualizovány, aby odrážely změny v procesu a jeho prostředí).

Regulátory řízení mají podle Haya (2020) mnoho výhod. Regulátory pomáhají předcházet chybám, minimalizovat rizika a optimalizovat průběh procesu, čímž se zvyšuje jeho celková efektivnost. Dodržování standardů a kontrola kvality v procesu vedou k produkci produktů a služeb s vyšší kvalitou. Prevence chyb a optimalizace procesu vedou k úspoře nákladů a snižování ztrát. Regulátory pomáhají také zajistit dodržování všech relevantních předpisů a norem. Kvalitní produkty a služby a efektivní proces vedou k větší spokojenosti zákazníků.

2.1.3 Řízení procesů

Řízení procesů v rámci organizace je založeno na jejich analýze, následném zlepšování a inovaci jejich funkcí, až po stabilizaci procesů a opětovné návrhy změn (Mašín, 2020, s. 15). Jedná se podle autora o proces periodický a neustále se opakující. Správné nastavení procesů zajišťuje podle něj ve směru od organizace k zákazníkovi odpovídající produkty a služby, které vznikají na základě řízených procesů, za přítomnosti adekvátních zdrojů, které do nich vstupují. Procesní přístup lze podle autora považovat za takový, který zajišťuje identifikaci podstatných procesů organizace, jejich ovlivňování a využívání; typickým znakem je horizontální struktura, v některých případech je však navíc podpořená vertikální strukturou (jedná se zejména o organizace s útvarovým uspořádáním).

Mezi charakteristické rysy procesního přístupu v rámci organizace patří podle Mašína (2020, s. 16):

- identifikace hlavních a podpůrných procesů,
- znalost zákazníka procesu (vnitřního i vnějšího),
- znalost vlastníka procesu,
- orientace na výsledek,
- stanovení ukazatele výkonnosti procesu,
- spokojenost zákazníka je hlavní ukazatel procesu,
- eliminace procesů bez přidané hodnoty,
- soustavné zdokonalování procesů,
- systém řízení inovací,
- benchmarking.

Z výše uvedeného vyplývají následující poznatky. Vlastní procesy jsou charakterizovány různými parametry. Procesy v rámci organizace mají své hranice, tedy mají začátek a konec procesu; jedná se o místa, ve kterých do těchto procesů vstupy přicházejí a následně výstupy odcházejí. Vstupy mohou být zdroje nebo dodavatelé, výstupy jsou v podobě produktů nebo služeb. Přidaná hodnota v rámci procesu určuje, jakým způsobem je obohacen zákazník při koupi produktu nebo služby.

Nejdůležitější procesy organizace jsou takové, které charakterizují hlavní činnosti organizace (Mašín, 2020, s. 17). Autor takové procesy označuje jako hlavní nebo klíčové – v konkrétních případech se jedná v rámci organizace o výrobu, poskytování služeb nebo vědu a výzkum. Dalšími procesy jsou podle autora takzvané řídicí procesy, které určují směr rozvoje organizace a stanovují jednotlivé základní oblasti podniku, jako jsou strategie, taktika a operativa; jsou realizovány zejména vrcholovým managementem organizace a zahrnují zejména tvorbu

strategických a operačních dokumentů a plánů podniku. Posledním druhem procesů v rámci organizace jsou podle zdroje podpůrné procesy, které mají za úkol zajistit funkčnost celého systému a ve své oblasti zajišťují chod jednotlivých přiřazených procesů.

Z jiného pohledu lze procesy rozdělit na (Mašín, 2020, s. 15):

- procesy datové – pořadí činností je pevně stanoveno, existuje algoritmus procesu a příkladem je pásová výroba,
- procesy znalostní – pořadí činností není stanoveno, provádí se operativní rozhodování v průběhu procesu.

Procesy mohou být dále trvalé nebo dočasné, případně mohou být dle frekvence opakování s vysokou opakovatelností nebo s nízkou opakovatelností (Křivánek, 2019).

Mezi **hlavní neboli klíčové procesy** organizace patří takové, které jsou nutné k zajištění výroby a realizace produktu; patří sem (Mašín, 2020, s. 19-20):

- Procesy týkající se obchodní činnosti. Základní podporou procesů je marketing. Jedná se o široký komplex činností od zjišťování zákaznických potřeb, který končí uspokojením těchto potřeb. Výsledkem tohoto procesu je produkt se stanovenou cenou, nalezeným systémem distribuce a podpory prodeje, a to včetně komunikace se zákazníkem.
- Procesy související s plánováním realizace procesů. Plánování realizace produktu zahrnuje zlepšení procesů vedoucích k vlastní realizaci. Je závislé na vlastnostech produktu a organizace a zahrnuje vlastnosti produktu, jako jeho kvalitu, zajištění zdrojů, identifikaci potřebných činností, souvisejících jak s výrobou, tak s uložením dokumentace. Plánování kvality produktu je dáno politikou a cíli organizace. Návrh a vývoj produktu nebo služby je proces zahrnující určení odpovědnosti za vývoj, ověřování a validaci produktu. Organizace určí způsob komunikace uvnitř systému, určí vstupy a výstupy, související s daným produktem, a vede veškeré záznamy týkající se vývoje produktu. Nákupy ve vztahu k vývoji a realizaci produktu jsou jedním z nejdůležitějších procesů. Charakter dodavatele (co do schopnosti zajistit vstupy v požadované kvalitě a dostát závazkům) je klíčovým parametrem pro výběr. Výběr dodavatelského řetězce se musí provádět podle předem stanovených pravidel, záznamy musí být uloženy a uchovávány podle zákonných norem a s ohledem na potřeby organizace.
- Procesy související s realizací. Řízení a validace výrobních procesů jsou hlavními podmínkami pro výrobu nebo poskytování služeb. Zahrnují zejména zajištění dostupnosti informací o produktu, pracovní instrukce, následná monitorování a měření. Validace prokazuje schopnost procesů dosahovat požadovaných výsledků. Identifikace a sledovatelnost produktu nebo služby zajišťuje organizace v procesu výroby. Pokud organizace používá ve svých procesech majetek zákazníka, musí o něj odpovídajícím způsobem pečovat, musí být vedeny záznamy o poškozeních nebo ztrátách a majitel musí být vždy informován.

V průběhu jednotlivých procesů, zejména při zpracování a dodávání produktu, musí být o produkt pečováno s maximálním úsilím. Organizace musí vždy zajistit takzvanou shodu produktu, to znamená jeho identifikaci, manipulaci, balení, skladování a ochranu.

Řídící procesy jsou v rámci zavedeného systému nezbytné pro zajištění systému managementu kvality (Mašín, 2020, s. 21-22):

- Plánování dle normy ČSN ISO 9001:2000 znamená pro organizace monitoring, měření a analýzu procesů, na jejichž základě se provádí příslušná opatření.

- Přezkoumávání procesu řízení. Zlepšování kvality procesů je stálý proces, který musí organizace zavést. Výše uvedená norma stanovuje obvyklou periodicitu pro toto přezkoumávání, které zahrnuje změny a možnosti zlepšení managementu vzhledem k očekávaným výsledkům.
- Řízení politiky, strategie a cílů kvality je základem práce vrcholových manažerů organizace. Cílem těchto procesů je zajistit organizaci úspěšný výsledek hlavních procesů. Iniciativa manažerů organizace ve formě stanovení norem, kvality, případně maximální ceny produktů je zásadní pro úspěšný vstup na trh. Strategii a politiku organizace by rámcově měli znát všichni zaměstnanci organizace. Stanovené cíle procesů musí být vždy měřitelné.
- Řízení dokumentů je dalším systémovým řídicím procesem. Jde o nastavení systému schvalování dokumentů napříč organizací, dále o aktualizaci dokumentů v určitém periodickém cyklu, zajištění dostupnosti dokumentů pro oprávněné zaměstnance a další osoby a zejména o aplikaci dokumentů do praxe organizace. Zvláštním druhem dokumentů jsou takzvané záznamy. Musí být vytvářeny v souladu s nastaveným systémem řízení kvality organizace.
- Také řízení interní komunikace je procesem, který umožňuje odpovídajícím způsobem zasahovat do managementu kvality organizace.

Nedílnou součástí řídicích procesů je vždy podle výše uvedeného zdroje zajištění zdrojů. Organizace vždy musí určit a následně zajistit odpovídající zdroje, potřebné ke správné kvalitě produktů a služeb a tím ke zvýšení spokojenosti zákazníka. Také řízení požadavků na produkt a zaměření na zákazníka je podle zdroje procesem, který musí sladit požadavky zákazníka na produkt nebo službu s požadavky organizace na kvalitu produktu. Součástí tohoto procesu musí být také uplatnění požadavků na jednotlivé produkty nebo služby stanovené platnou legislativou.

Podpůrné procesy jsou potřebné pro zajištění a funkčnost realizačních procesů (Mašín, 2020, s. 22-23). Příručka kvality je podle autora dokumentem, který organizace vytváří k zajištění systému managementu kvality; na základě tohoto dokumentu jsou vzájemně propojeny jednotlivé procesy. V souvislosti s podpůrnými procesy je třeba dle autora zmínit tyto skutečnosti:

- Organizace musí vždy zajistit odpovídající infrastrukturu, která je zapotřebí pro výrobu produktu v požadované kvalitě. Infrastruktura zahrnuje objekty organizace, které se na výrobě musí podílet. Patří sem objekty v podobě budov, technická zařízení a vybavení, majetek ve formě programů a duševního vlastnictví, případně i podpůrných služeb. Jedním ze základních podpůrných procesů je také zajištění odpovídajícího pracovního prostředí.
- Řízení monitorovacích a měřicích zařízení je procesem, který vytváří organizace s cílem zajistit odpovídajícím způsobem prováděné procesy v rámci nastaveného managementu kvality. Tímto způsobem jsou zajišťovány objektivní výsledky a měření prostřednictvím kalibrace zařízení a etalonů. Vše je opět prováděno v pravidelně stanovených intervalech.
- Monitorování, měření a analýza procesů je nutná, jak již bylo řečeno, pro neustálé zlepšování a shodu produktu s nastaveným systémem kvality.
- Řízení interních auditů je dalším procesem organizace, který stanovuje odpovědnosti a požadavky na plánování. Organizace samotná vytváří soubor interních auditů, takzvaný program auditů. Periodicita a objektivnost auditů jsou základem pro vylepšení procesů výroby produktu.

Jedním z podpůrných procesů podle výše uvedeného zdroje bývá takzvaný proces řízení neshodného produktu. Jedná se o snahu eliminovat dodání produktu v neodpovídající kvalitě

nebo množství, či dodání na neodpovídající místo. Odpovědnost a dokumentovatelnost jsou podle zdroje základem tohoto procesu. Analýza údajů je procesem, při kterém jsou jako výstup dokumentovány názory zákazníka na produkt, a to v oblasti shody s požadavky, kvalitou a s ohledem na následnou možnost zlepšení v podobě preventivních opatření. Řízení opatření k nápravě je podle zdroje proces založený na zamezení opakovanému výskytu neshody produktu, a to dokumentovatelným způsobem. Podle zdroje je nutno zjistit příčinu, vyhodnotit potřeby zásahu do procesů, přijmout opatření a vést záznamy o zjištěných neshodách. Řízení preventivních opatření je procesem, který podle zdroje navazuje na předešlé podpůrné procesy a zajistí organizaci přijímat preventivní opatření v souladu s dokumentovanými postupy. Stanovuje například požadavky na určování potenciálních neshod, jejich příčiny, případně další nutná opatření k jejich eliminaci.

2.2 Nákupní proces – jeho funkce a úkoly

Podle Vochozky a kol. (2012, s. 394) patří nákup mezi základní procesy v každé organizaci. Je klíčovou jak logistickou, tak ekonomickou funkcí v rámci podnikové činnosti. Může se jednat o nákupy dlouhodobých majetků, materiálu nebo služeb, to závisí na zaměření organizace, resp. podniku. Podle autorů zahrnuje aktivity spojené s pořízením zboží a služeb za účelem uspokojení potřeb organizace; efektivní nákupní procesy vedou k optimalizaci nákladů, zajištění kvality dodávek a budování strategických partnerství s dodavateli. Jak autoři zmiňují, proces nákupu je v každé organizaci odlišný, je zaměřený na plnění vlastních požadavků organizace a závisí na existenci dalších aktuálních parametrů. V obecné rovině se jedná o jeden z hlavních procesů, při kterém jsou vynakládány zdroje organizace (především v podobě finančních prostředků). Lze tedy konstatovat, že v rámci tohoto procesu je třeba řídit významné parametry tak, aby byla omezena neefektivita procesu (Vochozka a kol., 2012, s. 394).

2.2.1 Pojetí nákupu v historickém kontextu

Aby bylo možné si zcela uvědomit význam nákupu v organizaci, je nutné se zamyslet nad tím, jak se v průběhu času role, a i charakter, nákupu neustále měnila. Dříve byl nákup označován za spíše doplňkovou provozní činnost, a to s ne moc velkým významem pro organizaci. Ještě během 70. let minulého století mělo oddělení nákupu spíše administrativní význam než strategický (Apostolova a kol., 2015). Oddělení nákupu bylo původně určeno výhradně ke zpracování objednávek pro jiné divize a jeho hlavním cílem bylo dosáhnout maximálního snížení ceny.

Podle stejného zdroje byl proces nákupu v minulosti považován za proces, pomocí kterého je organizace schopna obstarat materiál, polotovary a díly pro vlastní podnikání, dále oddělení nákupu neslo odpovědnost za to, že nebyly překročeny kalkulované náklady na výše uvedené položky. Tato situace se však začala měnit v průběhu 90. let minulého století, a to jen díky silícímu tlaku konkurenčního prostředí a stále více postupující globalizaci (Apostolova a kol., 2015). Organizace si začínají uvědomovat významný strategický potenciál nákupu, nákup se tedy postupně stává klíčovým nástrojem pro dosažení konkurenční výhody. V tento moment se role nákupu podle autorů rozšiřuje i do dalších oblastí, jako je například spolupráce s dodavateli, vytváření inovací, vytváření poptávky po outsourcingu podpůrných funkcí, standardizace procesů v dodavatelském řetězci, identifikace a řízení rizik, která jsou spojena s nákupem, ovlivňování dodavatelského řetězce, který je v čase, prostoru a nákladech stlačován atd.

V současné době lze s jistotou říci, že nákup představuje soubor činností, jejichž cílem je zabezpečit výrobní, obchodní a jiné činnosti organizace požadovaným sortimentem výrobků,

polotovaru, surovin, energií, obalů aj. a služeb v požadované kvalitě, v požadovaném čase, v požadovaném místě při kalkulovaných nákladech (Gros a Grosová, 2006, s. 9).

Každá podnikatelská činnost je spojena s nákupem a prodejem, které představují základ směny, která následně vede k uspokojování potřeb jak spotřebitelů, tak organizací, které podnikatelskou činnost provozují. Směna je akt nabídky a poptávky, tzn. spotřebitel získává produkt či službu na oplátku zpravidla za peníze. Podle Kotlera (2013) je potřeba splnit hned několik podmínek, aby mohla být směna uskutečněna – směna probíhá za účasti minimálně dvou stran, každá ze zúčastněných stran nabízí něco, co má pro jinou ze zúčastněných stran určitou hodnotu, každá ze zainteresovaných stran je schopna vzájemné komunikace a dodání produktu či služby, každá z těchto stran má právo na přijetí nebo odmítnutí nabídky a poslední podmínkou je, že zúčastněné strany jsou přesvědčeny, že je pro ně dobré jednat o směně se stranou druhou. Pokud jsou tyto podmínky dodrženy, pak může podle autora dojít ke směně jejímž výsledkem je dohoda. Následně je základní jednotkou směny transakce – transakce může být uskutečněna jen za podmínky dosažení dohody mezi stranami směny (Apostolova a kol., 2015). Jak je popsáno v předchozím textu, směny se účastní vždy minimálně dvě strany. Jednou z nich je kupující, ten poptává produkty a služby. Jde o konečného spotřebitele na trhu spotřebitelů a podniky na trhu organizací. Podniky zpravidla vystupují spíše na straně prodávajících.

Jak je z předchozího textu zřejmé, nákup je představitelem jedné ze základních funkcí organizace, a to bez ohledu na to, jestli se jedná o podnik výrobní, obchodní nebo podnikající ve službách (Handfield a kol., 2016, s. 4). Podle zdroje na trhu organizací dochází k nákupu zboží a služeb, a to za tímto účelem:

- Vytváření zisků z prodeje v obchodních organizacích,
- Zajištění produkce u průmyslových podniků a snižování výrobních nákladů,
- Naplňování závazků státních institucí, které mají vůči veřejnosti, anebo státu.

V širším kontextu tedy nákupní proces není reprezentován pouze nákupem jako takovým, ale zahrnuje několik fází. Podle Taušl Procházkové a Jelínkové (2018, s. 182-187) to jsou: určení spotřeby, nákup, doprava, příjem zboží a skladování. Tato problematika bude detailněji rozebrána v samostatné podkapitole – viz dále.

2.2.2 Charakteristika nákupního procesu

Obecně lze konstatovat, že nákupy jsou pro jakoukoliv organizaci jedním ze stěžejních úkolů, na které je nutno vyčlenit odpovídající zdroje, tedy určitým způsobem tyto procesy především personálně zabezpečit při vynaložení finančních a jiných prostředků (Jing, 2021). V kontextu výše jmenovaného je zcela nepodstatné, zda se jedná o nadnárodní koncern, malou, střední nebo velkou firmu či jiný podnikatelský subjekt, subjekt státu, správy nebo samosprávy, příspěvkovou organizaci, subjekt zřizovaný státem nebo neziskovou organizaci. Ve všech vyjmenovaných případech je podle autorů účelem nákupu zajistit potřeby subjektu při vynaložení co nejmenšího množství finančních nebo jiných zdrojů.

Nákup je proces, při kterém dochází k činnostem zajišťujícím potřebný majetek nebo služby na určitém trhu, přičemž charakter pořizovaného majetku nebo služby musí plnit požadované funkce s cílem podpořit strategii organizace a tím přispět k jejímu úspěchu (Hanzelková a kol., 2009, s. 6-8). Zdroj upozorňuje, že výše uvedený cíl platí, ať již je za úspěch považován zisk, postavení na trhu nebo splnění cílů organizace.

Odborná literatura vnímá cíle nákupu v kontextu jeho uskutečňování. Cílem nákupu je pořídit majetek nebo služby v dobré kvalitě, v množství odpovídajícím požadavkům subjektu, od relevantně „správného zdroje“, přičemž tento termín odpovídá především strategii a etice firmy

či organizace (Lysons a Farrington, 2006, s. 6). Materiál (nebo služba) musí být současně podle autorů dodány v ujednaný čas, na stanovené místo, v požadovaném množství a za sjednanou cenu.

Jiným způsobem, bližším pro podnikatelské subjekty, lze konstatovat, že nákup materiálu je první fází takzvaného materiálového hospodářství každé firmy (Ondřej, 2019, s. 12-18). V pojetí autora se jedná o zásobování firmy materiálem (zbožím) a také službami prostřednictvím dodávek externích firem. Nákupem jsou tak zajišťovány materiál, náhradní díly, polotovary, případně služby, nutné k zajištění vlastní produkce výrobků či nabízených služeb. Z tohoto důvodu, jak uvádějí Veber a Srpová (2012, s. 14-16), jsou firmami na základě jejich rozhodnutí zřizovány strukturální orgány, kterými jsou nákupní skupiny nebo oddělení. Nákup jako proces může zásadně ovlivňovat cílový stav organizace. Nákupy zatížené vydáváním finančních prostředků z portfolia organizace ovlivňují její fungování na takticko-operativní i strategické úrovni. Nákupem se v kontextu strategie firmy na všech úrovních rozumí zajišťování odpovídajících zdrojů pro potřeby organizace (Jakubíková, 2013, s. 16-18). Nákup v rámci organizace nebo podnikatelského subjektu může být (Ludvík, 2019, s. 106):

- proces – jeden z procesů probíhajících uvnitř struktury organizace,
- funkce – jeden z úkolů na pozadí jednotlivých aktivit organizace,
- organizační jednotka – místo, kterému je přidělena funkce zajišťující pořizování zdrojů v organizaci.

Jednotlivé kroky při nákupu jsou označovány jako funkce nákupu, patří mezi ně (Taušl Procházková a Jelínková, 2018, s. 182-187):

- zjištění nebo ujasnění potřeby,
- stanovení velikosti a termínu potřeby,
- vyhledání potenciálních i reálných dodavatelů,
- výběr dodavatele,
- vytvoření objednávky nebo smlouvy,
- kontrola a zúčtování všech dokladů týkajících se předmětu zakázky,
- skladování materiálu,
- výdej materiálu do výroby či spotřeby,
- sledování spotřeby.

Pokud má organizace zřízen již zmiňovaný samostatný útvar zabývající se nákupy materiálu a služeb, potom má tento útvar jednu hlavní funkci. Funkcí tohoto specializovaného útvaru je efektivně zajistit hlavní a vedlejší procesy organizace v podobě základních, pomocných a obslužných činností jednotlivých úseků, a to prostřednictvím pořizování materiálu a služeb v potřebném množství, odpovídající kvalitě, za cenu v místě a čase obvyklou a s dodáním materiálu a služeb ve stanoveném čase a na stanovené místo (Holečková a Hyršlová, 2018, s. 145).

Nákupní oddělení bývá nejčastěji součástí obchodního nebo ekonomicko-obchodního úseku, v případě stavebnictví nebo strojírenství se také může jednat o součást výrobního útvaru společnosti. Výhodou takového zařazení je podle Holečkové a Hyršlové (2018, s. 145) lepší a pružnější zajišťování a řešení operativních problémů, zejména při změnách výrobního programu, technologie výroby a dalších provozních změnách. Zejména to podle autorek platí tam, kde na výrobě stojí celý dodavatelsko-odběratelský řetězec. V rámci České republiky je nezvyklé, ale v rámci velkých evropských korporací možné, aby byl nákupní organizační útvar samostatnou společností, ve formě nákupního podniku nebo nákupní správy. Útvar nákupu musí být podle autorek ze svého funkčního zařazení v rámci struktury organizace v neustálém kontaktu s dalšími odděleními organizace. Jedná se zejména o marketingové oddělení, oddělení konstrukční a vývojové, finanční oddělení, oddělení výroby a prodeje a případně i se sklady.

Nákupy svou realizací potvrzují směřování organizace a současně naznačují další nutné potřeby v rámci organizace. (Kiseláková a Šoltés, 2017, s. 13) Zásadní je tedy podle autorek výměna informací mezi výrobou a útvarem nákupu, ať je již v jakékoliv podobě, nebo ho zastupuje jedna jediná osoba. Tento vztah či výměna informací umožňují podle zdroje plnit stanovené cíle, a to tak, že s předstihem před vlastním vznikem potřeby v rámci výroby jsou uskutečněny nákupy materiálu a zásobeny tak sklady, které jsou připraveny v okamžiku vzniku potřeby k výdeji požadovaného materiálu.

Aby bylo možné zasadit teorii nákupu v rámci organizace do širšího kontextu, je potřeba znát různé pohledy na tuto problematiku. Mezi subjekty nákupu patří dodavatelé, odběratelé a takzvané objekty nákupu, někdy se též nazývají vstupy nákupu, jimiž není nic jiného, než předmět obchodu – tedy nakupovaný materiál (Linhart, 2021, s. 64). Podle autora existují také různé formy nákupu. Nákupy nemusí být vždy pouze vedeny formou okamžité úhrady, ale i tak forma přímého nákupu je podle zdroje formou základní. (Valentová, 2012, s. 18-20) Nákupy mohou být podle autora realizovány také formou leasingu, kdy je sice konečná zaplacená finanční částka vyšší než v případě přímého nákupu, nicméně není nutno provést výdaj velké částky peněžních prostředků najednou. Další formou nákupu je podle autora pronájem požadovaného majetku. To je výhodné zejména tehdy, pokud jsou předměty nájmu požadovány v rámci krátkého období jejich použití (Linhart, 2021, s. 64).

Aby bylo možné v teoretické rovině poskytovat výše uvedené služby, a nezáleží na skutečnosti, zda specializovaným útvarem, nebo konkrétními osobami, je třeba zajistit určité skutečnosti (Vochozka a kol., 2012, s. 395-396):

- včas (to znamená s předstihem) znát budoucí potřeby organizace,
- mít obecný soustavný a aktuální přehled o disponibilních zdrojích organizace pro uspokojení požadovaných potřeb (Růčková, 2021, s. 36-40),
- včas a komplexně uzavírat efektivní smluvní vztahy s dodavateli a sledovat všechny probíhající procesy v rámci pořizování majetku a služeb,
- sledovat a regulovat interní zásoby organizace, včetně jejich efektivního spotřebovávání,
- zajistit komplexní a efektivní skladové hospodářství organizace, včetně všech podpůrných procesů a manipulace s materiálem,
- vytvořit a provozovat informační systém nákupu a provádět řízení nákupů,
- zajistit v rámci organizace rozvoj personálu a techniky v oblasti řízení interních procesů,
- provádět komplexní přípravu personálu s ohledem na pořizovaný materiál a služby.

Lze tedy konstatovat, že v případě fungujícího tržního prostředí je nutno dbát na několik skutečností (Popesko a Papadaki, 2016, s. 27-31). Podle autorů se jedná o dlouhodobé prognózování materiálových potřeb organizace a plánování potřebného materiálu (co do objemu a zaměření, a to z pohledu kvantity i kvality). Dále je třeba podle autorů dlouhodobé a plánované rozpoznávání zdrojů poskytujících potřebný materiál či zboží, s ohledem na důležité ekonomické parametry, a to v kontextu jak domácího trhu v České republice, tak i v zahraničí. Důležité je dále podle autorů navazování a péče o obchodní vztahy zejména se strategickými partnery, včasné a úplné předávání obchodních informací a budoucích záměrů organizací a společné plánování budoucích materiálových potřeb v kontextu společného obchodování. Neméně důležité pro dlouhodobé partnerství a zajištění materiálových potřeb jsou podle autorů spolupráce v oblasti kvality dodávaného materiálu, zajištění inovací v průběhu času, zajištění odpovídajících logistických tras v kontextu vyvíjejících se cen dopravy a času na manipulaci během dopravy do a z organizace. Proces nákupu je třeba neustále sledovat a vyhodnocovat. Podle Taušl Procházkové a Jelínkové (2018, s. 189) může být nákupní proces analyzován podle následujících kroků:

- převzetí požadavků na výrobní spotřebu, spotřebu pro údržbu, vývoj,
- určení spotřeby režijního materiálu pro výrobu a správu,
- výpočet celkové spotřeby materiálu pro dané období (z hlediska objednávkové a dodací lhůty bývá nejčastěji zvoleno čtvrtletí) a technicko-organizační předpoklady spotřeby materiálu, spotřeby hlavních režijních materiálů, minimální a zároveň maximální skladové zásoby pro objednávání podle výše skladových zásob,
- výpočet potřeby dodávek (metoda ABC, skladová evidence),
- vyhledání potenciálního dodavatele,
- poptávka,
- vyhodnocení nabídek,
- vystavení objednávky,
- evidence změn objednávek a jejich plnění,
- kontrola plnění dodávek (aktualizovaná databáze dodavatelů, formuláře poptávek, systém hodnocení dodavatelů, skladová evidence, evidence objednávek),
- centrální příjem zboží, provedení kvalitativní a kvantitativní přejímky, zápis, reklamace,
- evidence plnění objednávek, podklady pro účtárnu (přejímka materiálu pro sklad i účetní, směrnice o provádění přejímky, směrnice o reklamačním řízení),
- evidence materiálu,
- inventarizace skladů.

Již výše byly zmíněny organizační celky ve strukturách organizací, zabývající se nákupy. Míra centralizace či naopak decentralizace rozhodovacích procesů v oblasti nákupu v kontextu procesů probíhajících uvnitř organizací závisí na celkových hospodářských výsledcích podniku v delším časovém horizontu (Taušl Procházková a Jelínková, 2018, s. 187-190). Pokud má organizace podle autorek vhodně nastavenou organizační strukturu a také odpovídající stupeň centralizace rozhodování, může dosáhnout lepších předpokladů pro efektivnější hospodaření s materiálovými zásobami, je možno snižovat úměrně zatížení organizace režijní náklady a také dochází ke zlepšení vztahů s dodavateli. Vyšší míra centralizace zase naopak podle autorek ve svém důsledku zmenšuje pružnost a tím prodlužuje období v případě nutnosti provedení změn v zajištění jednotlivých potřeb, může se projevit zvýšením provozních nákladů ve formě nákladů na dopravné nebo manipulaci s materiálem, tedy pořizovacích nákladů. Decentralizace tak v únosné míře umožní vyhledávat účinnější řešení v případech, kdy je nutno adekvátně reagovat na změny tržního prostředí, upřednostňuje individualitu a rozvíjí iniciativy vedoucí k uskutečňování pozitivních změn v procesech uvnitř organizace (Šlapota, Grabarczyk a Leták, 2005, s. 15).

V kontextu této práce je zajímavým pojmem také pojem logistika, potažmo konkrétně její jedna část, takzvaná nákupní logistika. Jejím úkolem je usměrňování veškerých procesů dotýkajících se logistiky a cílových zájmů organizace (Synek a kol., 2011, s. 206). Nákupní logistika je podle autorů ta část logistiky organizace, která pořizuje v rámci své působnosti základní i pomocný materiál, polotovary a případně také další veškeré služby nutné k zajištění chodu organizace. Podle autorů vnitropodniková logistika, jako druhá část logistiky organizace, řídí pohyb materiálu a zboží uvnitř organizace napříč jednotlivými útvary a celky, a třetí část logistiky, distribuční logistika, řídí procesy zajišťující distribuci vyrobených výrobků, zboží nebo služeb z organizace k zákazníkům. Z hlediska systémového lze tedy nákupní logistiku považovat za jednu z činností nákupu. Obecně se jedná o takzvané materiálové hospodářství (Synek a kol., 2011, s. 206). Nákup a s tím související logistika musí spolupracovat z důvodu řízení materiálních toků. Cíle nákupní logistiky jsou proto logicky shodné s cíli nákupu jako takového. Cílem nákupní logistiky je podle autorů zajistit potřebný materiál pro chod organizace v kontextu druhu jeho výroby nebo poskytovaných služeb, a to v požadovaném množství,

kvalitě, včas a současně při vynaložení co nejmenších nákladů. Nákupní logistika sleduje podle autorů také potřeby v rámci jednotlivých uzavíraných smluv, toky materiálu u dodavatele a od dodavatele k zákazníkovi, příjem materiálu v organizaci a také řídí práci s vratnými obaly. Nákup je tedy v kontextu nákupní logistiky základní činnost, na kterou se váží další navazující procesy. Pokud jsou tyto procesy efektivně řízeny, zlepšuje se hospodaření v oblasti skladových zásob a cash-flow organizace jako celku. Definováním způsobu transportu materiálu (zboží), jeho balením a stanovením velikostí dodávek jsou ovlivňovány náklady v oblasti logistických procesů (Vochozka a kol., 2012, s. 396-397).

Vzhledem k současnému dynamicky se chovajícímu trhu musí adekvátním způsobem reagovat na tyto změny také jednotlivé organizace. Ty jsou zejména vystaveny požadavkům na komplexnost dodávaných služeb a na dodání výrobků, včetně jejich dalšího zajištění (Tomek a Vávrová, 2009). Z tohoto důvodu je podle autorů pro organizace výhodné vytvářet sítě, tzv. dodavatelské řetězce. Společné řízení těchto řetězců dokáže snížit časy reakcí jednotlivých organizací na změny trhu a tím je umožněna daleko větší flexibilita (Kumar a Mittal, 2002). Dodavatelský řetězec jako pojem představuje soubor procesních modelů, které v podstatě popisují výrobu organizace, včetně všech vstupů a výstupů; vytvořený model je potřeba uplatnit jak v rámci organizace, tak v dodavatelském řetězci (Esig a kol., 2013, s. 1-25). To znamená, že je nutno zahrnout všechny procesy od prvního dodavatele, až po konečného zákazníka, očekávajícího komplexní služby. Odborná literatura pro tento systém používá pojem supply chain management (SCM).

V rámci dodavatelského řetězce se de-facto jedná o dynamický a obousměrný tok materiálu (zboží), finančních prostředků a informací, který je neustále se opakující, spíše nepřetržitý (Esig a kol., 2013, s. 47-117). V každé části tohoto řetězce dochází k prodeji zboží, zpětnému předání finančních prostředků za toto zboží a výměně informací v důsledku nutnosti dalších nákupů. Integrace tohoto řetězce do všech zúčastněných subjektů přináší podle autorů mnoho výhod, které ve svém důsledku vedou k vzniku vazeb mezi subjekty a ke snaze vytěžít z tohoto systému maximum (v rámci celku, a tím i pro daný konkrétní subjekt). Podle autorů je tedy v zájmu zúčastněných subjektů podílet se na fungování řetězce při vynaložení minimálních nákladů, flexibilitě změn, snížení množství potřebných zásob a mnohem větší informovanosti v kontextu procesů. Stejně to vnímají také Sixta a Mačát (2005, s. 53-60).

Již zmiňované a související cíle nákupu a cíle nákupní logistiky lze také shrnout takto (Mulačová, 2013, s. 377-381):

- průzkum trhu a sjednávání dlouhodobých smluvních vztahů s dodavateli,
- více zdrojů a tím snížení závislosti na dodavatelích,
- zabezpečení kvality surovin a ostatních materiálů,
- zabezpečení výhodných cen surovin a ostatních materiálů,
- zajištění pružnosti dodávek,
- minimalizace vázanosti kapitálu v zásobách.

Nedílnou součástí kontrolních procesů v rámci organizace je také kontrola procesu nákupu (Máchal a kol., 2015, s. 49). Smyslem každé kontroly je podle zdroje zjistit, zda se vše vyvíjí podle předpokladů, případně podle sestaveného plánu. Jak bylo zmíněno výše, sestavený plán nákupu má za cíl určit a současně zajistit dodávky materiálu k zajištění výrobních a případně také nevýrobních činností dané organizace. Celý proces (sestavení plánu, jeho průběžná kontrola, identifikace odchylek a také návrhy na opatření) se označuje jako logistický controlling (Čemerková a Klabusayová, 2014, s. 18-20). Jedná se o nastavený systém vedoucí ke zvýšení efektivity v oblasti nákupu. Je podle autorů prováděn jako nepřetržitá kontrola hospodaření s materiálem uvnitř i vně organizace, kdy se porovnává zejména reálný logistický výkon vůči vynaloženým nákladům.

2.2.3 Specifika nákupu v resortu obrany

Resort obrany je velice specifický, jak co do svého určení, tak i zaměření veškerých vnitřních i vnějších procesů. Nákupy v rámci resortu obrany jsou prováděny na základě politických, vojenských i odborně-technických rozhodnutí, která mají přímý vliv na časový a technický způsob nákupu, včetně rozhodnutí o jeho financování (MO ČR, 2023). Jak zdroj uvádí, vzhledem ke skutečnosti, že jak Armáda České republiky, tak civilní část resortu – Ministerstvo obrany České republiky, hospodaří s veřejnými financemi, jsou nákupy v rámci resortu obrany pod dohledem, jak organizačních složek státu určených k provádění kontrol v rámci státu (Národní kontrolní úřad), tak vlastních organizačních složek (Agentura finanční – dále AF, Inspekce Ministra obrany, Inspekce Náčelníka Generálního štábu). Z tohoto důvodu jsou veškeré nákupy v rámci resortu obrany, jejich plánování a realizace pod neustálým dohledem a kontrolou. Jsou nastaveny takové mechanismy, které mají zabránit ne hospodárnému vynakládání prostředků v kontextu zajištění provozu jednotlivých oblastí resortu.

Vzhledem k již zmíněné skutečnosti, že se plán nákupů odvíjí zejména od politického zadání reprezentace České republiky, lze poukázat na několik zásadních odlišností od v teoretické části popsaných zásad, kterými se řídí procesy nákupu majetku (materiál, zboží, technika) a služeb v civilním sektoru (MO ČR, 2023). První oblastí, kterou je nutno podle zdroje zmínit, je oblast klasifikace nakupovaného materiálu. Na nakupovaný materiál v resortu obrany je možno pohlížet z několika úhlů pohledu. Zejména je důležité, zda se jedná o vojenský materiál, který je klasifikován v platné legislativě. V případě, že se jedná o vojenský materiál, vychází způsoby nákupu z legislativních předpisů, podřízených platné legislativě České republiky. V případě, že se jedná v průběhu nákupu o pohyb tohoto materiálu ze zahraničí do České republiky, spadá tento materiál navíc do takzvaného povolovacího správního řízení (MO ČR, 2023). Správní řízení v této oblasti je podle zdroje pod hlavičkou Ministerstva průmyslu a obchodu České republiky, které má organizačně vyčleněn specializovaný útvar zabývající se obecně všemi pohyby vojenského materiálu do a z České republiky. A až na základě vydaného povolení / licence / souhlasu s dovozem materiálu se mohou jednotlivé nákupy realizovat. Je zřejmé, že v případě nákupů Armády České republiky se jedná podle zdroje pouze o dokladovou zátěž, je však nutné s těmito nastavenými procesy počítat již v období přípravy smluvních vztahů, jelikož výrazným způsobem mohou zasahovat do časových rámců plnění dodávek a mohou tak ovlivnit finanční otázku kontraktů zejména s ohledem na sankční podmínky v rámci smluvních vztahů dodavatelů a příjemců materiálu. Pokud se nejedná o vojenský materiál dle platné legislativy, jeho pořízení se podle zdroje řídí platnou legislativou České republiky, interními normativními akty resortu obrany a vzhledem k přítomnosti veřejných financí zejména zákonem o zadávání veřejných zakázek. Zdroj zdůrazňuje také platné evropské předpisy v kontextu našeho členství v Evropské unii a mezinárodní smlouvy a dohody týkající se obchodu obecně.

Dalším specifikem je financování nákupů v rámci resortu obrany (MO ČR, 2023). Ministerstvo obrany České republiky, jako civilní část resortu, a Armáda České republiky, jako vojenská část resortu, mohou podle zdroje realizovat nákupy potřebného materiálu a služeb z několika zdrojových oblastí. Tak jako u společností podnikajících v rámci České republiky, které mohou své nákupy financovat například z vlastních zdrojů, na základě půjček, nebo na základě dotací v rámci dotačních programů (jak České republiky, tak Evropské unie), tak i resort obrany využívá několik již zmíněných zdrojových oblastí. A právě tyto oblasti jsou velice specifické. Podle výše citovaného zdroje se může jednat například o finance státního rozpočtu, o mimorozpočtové financování, o financování ze zdrojů získaných prodejem nepotřebného majetku resortu, nebo například o zdroje poskytnuté v rámci členství v Severoatlantické alianci (NATO). Každá z uvedených zdrojových oblastí má specifické podmínky, za kterých je možno potřebné finance čerpat, a v jakých oblastech je možno tyto zdroje využívat. Nelze tedy plošně

tvrdit nebo rozhodnout, zda je možno bez předchozí analýzy nákupu rozhodnout, který zdroj použít na konkrétní nákup. Také platí, že ve většině případů nelze v rámci jednoho nákupu kombinovat jednotlivé zdrojové oblasti (MO ČR, 2023).

V rámci resortu obrany jako složce státu a tím pádem také oblasti, kde se používají veřejné finance, jsou nákupy podřízeny zákonu č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek. Tento zákon de-facto určuje, jakým způsobem je nutno postupovat, aby nákupy byly prováděny s ohledem na efektivitu vynakládání veřejných financí a aby pořizovaný majetek a služby byly nakupovány za ceny v místě a čase obvyklé. Výjimkou jsou nákupy materiálu strategického významu, které by ve svém důsledku mohly ohrozit či jinak ovlivnit bezpečnost České republiky. Výjimka z tohoto zákona je několik, jedná se o výjimky blíže specifikované v § 187 až § 209 zákona č. 134/2016 Sb.

Specifické pro oblast resortu obrany, a to zásadním způsobem, je, že i přes všechny výše uvedené okolnosti jsou nákupy v resortu obrany realizovány dle klasifikace stanovené resortem na úrovni jednotlivých stupňů řízení, a to zvláště v civilní části resortu – Ministerstvu obrany ČR a ve vojenské části – Armádě ČR. Podle stanovených pravidel se nákupy uskutečňují centrálním nebo decentrálním způsobem (MO ČR, 2023a).

Současně jsou nákupy děleny také na pořizování investic, čili investiční výdaje, nebo na nákupy pro zajištění běžného provozu organizačních celků, potom se jedná o takzvané běžné výdaje (MO ČR, 2023a). Podle citovaného zdroje pořizování investic neboli investičního majetku je charakterizováno zejména jako pořizování techniky, tedy dlouhodobého majetku ve výši vyšší než 40000 Kč bez DPH. Typicky se jedná o technická zařízení, automobilní a bojovou techniku, ve většině případů se specializovanou nástavbou. V kontextu nákupů se může jednat o komerční i speciální výrobky (MO ČR, 2023). V případě pořizování komerčních výrobků je jejich zavedení do používání v resortu obrany snazší, nicméně i tak klade zejména velké časové nároky od uzavření smlouvy po začátek jejich provozu. Tyto investiční nákupy, v resortu obrany označované jako i jednotlivé investiční akce, jsou v plánování zařazeny pod pojem „programové financování“, které bude vysvětleno následně (MO ČR, 2023). Druhou skupinou jsou již zmíněné běžné výdaje. Jedná se o nákupy majetku a služeb, které mohou být procesovány jednotlivými organizačními celky, potom je nutné pouze dodržet horní limit vynakládaných finančních prostředků dle platné legislativy České republiky, nebo pořizované akvizičními pracovišti nad tento stanovený limit, potom se jedná o takzvané centrální běžné výdaje (MO ČR, 2023a).

Rozhodnou skutečností v případě nákupu majetku je, v jaké bude předpokládané hodnotě. Pokud se jedná o nákup majetku do 40000 Kč včetně DPH, je možno podle zákona č. 134/2016 Sb. takový nákup na zabezpečení provozu pořídit formou necentrálního nákupu, který mohou realizovat jednotlivé organizační celky resortu obrany. Pokud částka při nákupu majetku přesáhne výše uvedenou částku 40000 Kč včetně DPH, je nutno pořízení tohoto majetku podle zákona č. 134/2016 Sb. realizovat takzvaným centrálním způsobem. V případě resortu obrany se může jednat o jedno z několika akvizičních pracovišť, která mají oprávnění tyto nákupy procesovat. Hlavním akvizičním pracovištěm pod hlavičkou Ministerstva obrany České republiky je Sekce vyzbrojování a akvizic Ministerstva obrany ČR. Výjimky v tomto systému nákupů může udělit Sekce majetková Ministerstva obrany ČR, na základě žádosti o výjimku s odpovídajícím zdůvodněním. O výjimku mohou žádat jednotlivé organizační celky, u kterých existuje podstatný důvod k zajištění nákupu vlastními silami, nejčastěji však o decentrální nákup majetku s hodnotou nad 40 000 Kč s DPH žádají samotná akviziční pracoviště, a to zejména z kapacitních důvodů (MO ČR, 2023a). Decentrální nákupy organizačních celků Ministerstva obrany České republiky, tedy civilní části resortu obrany i útvarů Armády ČR, procesují akviziční pracoviště jednotlivých útvarů a zařízení resortu. Služby jsou nakupovány naopak na základě platné legislativy České republiky, přičemž je stanoveno, že jednotlivé organizační celky zajišťují svůj provoz a běžné potřeby do výše 2 mil. Kč bez DPH na jednu

komoditu, což vychází ze zákona č. 134/2016 Sb., konkrétně z rozdělení veřejných zakázek (§ 24 - § 27). V tomto směru se jedná o takzvané zakázky malého rozsahu, které jsou definovány právě horním limitem zakázky ve výši 2 mil. Kč bez DPH. Z tohoto důvodu je v rámci resortu stanoven takzvaný číselník (seznam) jednotlivých komodit, přičemž čísla jednotlivých komodit se používají jako jedny z několika identifikátorů každé zakázky (MO ČR, 2023a). Je tím zajištěna klasifikace zakázek a možnost kontroly plnění platné legislativy.

Specifickým znakem nákupů v resortu obrany je časová prodleva mezi identifikací potřeby a pořízením (nákupem) majetku nebo služby (délka přípravy veřejné zakázky je nejméně 1 kalendářní měsíc) (MO ČR, 2023a).

Pokud je identifikována potřeba u organizačních celků resortu obrany, ať již v rámci jeho civilní, nebo vojenské části, a tuto potřebu se svou předpokládanou hodnotou lze zařadit do kategorie nákupů do 40 000 Kč včetně DPH, procesují tento nákup jednotlivé organizační celky v reálném čase daného rozpočtového (kalendářního) roku (MO ČR, 2023a). Shodně lze toto procesovat i v případech služeb spadajících do kategorie zakázek malého rozsahu dle platného znění zákona č. 134/2016 Sb. (§ 27). Jedná se tedy o pořízení služeb v dané komoditě do výše limitu 2 mil. Kč bez DPH. Výše uvedené procesují akviziční pracoviště jednotlivých organizačních celků, je možné je realizovat v reálném čase vzniku potřeby a zajistit tak odpovídajícím způsobem plnění stanovených úkolů.

Pokud je identifikována potřeba pořízení majetku nad hranici 40000 Kč včetně DPH a služby nad hranici 2 mil. Kč bez DPH za kalendářní (rozpočtový) rok, je nutno zajistit vložení tohoto požadavku do plánu investic resortu (MO ČR, 2023a). Plánování investic v resortu obrany je střednědobého rázu, a pokud není rozhodnuto jinak, lze standardně výše uvedenou potřebu zařadit do realizace za 8 let od vzniku potřeby a rozhodnutí o jejím nákupu. Ve výjimečných případech lze plán investic resortu upravit takovým způsobem, aby byla investiční akce realizována v bližším termínu, nejdříve však 3 roky od vzniku potřeby. Nákup majetku a služeb lze tedy v reálných podmínkách realizovat za 3 až 8 let od vzniku potřeby. V mnoha případech dochází k tomu, že v době konečné přípravy realizace akce, tedy reálně někdy za 5 let, již není potřeba aktuální, nebo požadované technické řešení je překonané. Plánování resortu tedy ve své podobě v žádném případě neodpovídá moderním požadavkům na zajištění nákupu majetku a služeb resortu. Příkladem může být realizace nákupu obrněných transportérů pro Pozemní síly Armády České republiky, které bylo zařazeno do Plánu nákupu majetku a služeb resortu obrany v roce 2010, a v minulém roce, v roce 2022, tedy v roce vyhlášení a vyhodnocování veřejné zakázky, stále docházelo i po 12 letech od rozhodnutí o potřebě nákupu ke změnám ve specifikaci (MO ČR, 2023b). Toto se nevztahuje pouze na složité nadlimitní zakázky, ale i na zakázky podlimitní. Příkladem může být nákup autobusu, který byl do plánu zařazen v roce 2015, realizace byla plánována v roce 2022, a ještě v témže roce se prováděly úpravy specifikace, jelikož po 7 letech od zpracování specifikace na potřebný nákup se již autobusy podle původní specifikace nevyrábí nebo jsou technicky zastaralé (MO ČR, 2023b).

2.3 Fáze nákupního procesu organizace

V rámci řešené problematiky je nutné prezentovat nákupní procesy tak, jak jsou realizovány v podnikatelské sféře. V těchto případech totiž jednotlivé kroky navazují logicky na sebe, nelze je ponechat náhodě, jelikož každý chybný krok může u podnikatelských subjektů vést k pořízení nepotřebného majetku nebo služby, ke zdražení celé investice nad únosnou mez, případně ztížit vyjednávací podmínky nebo změnit čas dodání (Vochozka a kol., 2021, s. 396). Všechny tyto aspekty je nutno v klasickém pojetí nákupu a zajištění potřeb organizací brát v úvahu, aby byly naplněny cíle nákupu tak, jak byly definovány.

Je třeba zdůraznit (viz předchozí text), že nákupy musí odrážet požadavky budoucích koncových zákazníků. Nakoupený materiál (resp. zboží) je podle Martinovičové a kol. (2019, s. 119) možno v rámci obchodního směřování firmy přímo přeprodávat zákazníkům, je možno

ho používat pro vlastní výrobu ve formě náhradních dílů, komponentů nebo služeb, případně ho použít jako součást vlastní nabídky zajišťovaných služeb. Zvolený proces nákupu se vždy, jak již bylo výše uvedeno, odráží v ekonomické otázce pořizování vstupních surovin a ostatních materiálů (resp. zboží). V případě podnikatelských subjektů je podle autorů proces nákupu závislý na rozhodnutí managementu organizace a vychází zejména z pořizované komodity, ze strategických cílů organizace a z lidských zdrojů ve firmě, lépe řečeno ze struktury organizace. Modelů nákupního procesu může být mnoho a nelze konstatovat, že některý model je univerzální pro všechny podnikající subjekty. Správně nastavený proces nákupu se podle autorů odrazí ve snížených nákladech celé organizace, resp. ve výši získané marže.

Důvodem pro tvorbu modelů procesu nakupování v rámci teorie nákupu bylo v minulosti zajistit dosažení podnikových cílů v podobě zvýšené podnikové výkonnosti, tedy efektivity výkonu, a zvýšení možnosti přežití v krizových podmínkách na trhu (Popesko a Papadaki, 2016, s. 192). Zdroj uvádí tzv. klasické modely, mezi které patří:

- model Robinsona a Farise (1967),
- Ozanův a Churchillův model (1971),
- model Webstera a Winda (1972),
- Cordozův model (1972),
- model Shetha (1973),
- model Choffraya a Liliena (1978).

Za standardní (klasický) model nákupního procesu je odbornou literaturou doposud považován model Robinsona a Farise; ten je složen z osmi základních fází, které na sebe logicky navazují, přičemž každá fáze je zásadním krokem se svými charakteristikami v rámci procesu nákupu (Vochozka a kol., 2012, s. 396):

- poznání problému,
- definice požadavku,
- specifikace produktu,
- vyhledání dodavatelů,
- hodnocení dodavatelů,
- výběr dodavatelů,
- vyřizování objednávek,
- vyhodnocení nákupu.

Mezi moderní modely nákupního procesu je podle výše uvedeného zdroje možno zařadit model Woodsida a Vyase z konce 80. let minulého století a Moelerův model. V případě prvního modelu došlo k obohacení klasických modelů o skutečnosti, které přímo ovlivňují nákupní proces. V tomto případě zůstává cena za nákup hlavním kritériem a počet kandidátů pro výběrové řízení není stanoven, minimální počet je tři, a výběr je realizován až po analýze všech došlých nabídek. Moelerův model je na rozdíl od klasických modelů přiblížen více k realitě podnikajících a nepodnikajících subjektů. Model je založen na výběru dodavatele z nabídek. Fáze tohoto procesu podle zdroje tvoří:

- přípravná fáze,
- definování kritérií hodnocení nabídek,
- sběr informací o dodavatelích,
- předvýběr dodavatelů,
- hodnocení nabídek,
- obchodní jednání s potenciálními dodavateli,
- konečný výběr dodavatele,
- realizace nákupu.

Z výše uvedených fází nákupního procesu je zřejmá změna koncepce procesu nákupu. Po provedení předvýběru dodavatele pokračuje jejich výběr v rámci konzultací s jednotlivými potenciálními dodavateli. Na základě výše uvedeného modelu potom odborná literatura v současnosti identifikuje vlastní proces nákupu majetku a služeb, který vyplývá z aktuálních možností podnikatelských subjektů. Podle odborné literatury jsou fáze procesu nákupu u organizací následující (Synek a kol., 2011, s. 155):

- identifikace potřeby,
- identifikace nezbytnosti, charakteru a rozsahu potřeby,
- průzkum nabídek – výzkum trhu,
- volba dodavatele,
- rozhodnutí a formulace podmínek dodávek, zadání objednávky,
- logistické aktivity při vstupu dodávky do organizace,
- kvantitativní a kvalitativní přejímky dodávky – případné reklamace,
- finanční vypořádání, úhrada dodávky,
- hodnocení dodávky a výkonu dodavatele.

Současně odborná literatura uvádí, že není u všech nákupů nutné procházet všemi fázemi nákupního procesu (Taušl Procházková a Jelínková, 2018, s. 190-205). Z tohoto důvodu byla provedena v posledním období revize tohoto modelu a byl nastaven proces nákupu tak, aby vyhovoval současným podmínkám na trhu. Podle autorek nový model zahrnuje tyto fáze:

- poznání potřeb a situační analýza,
- tvorba nákupních cílů a konceptu nákupu,
- analýza trhu, dodavatelů a nákupní strategie,
- hodnocení dodavatelů, nákup a analýza obratu,
- analýza spotřeby a řízení zásob,
- optimalizace zásob a jejich řízení.

Pro potřeby této diplomové práce je třeba vymezit nákupní rozhodovací proces, který zahrnuje několik rozhodovacích kroků, jejichž význam se liší podle toho, o jaký typ nákupu se jedná. Obvykle se uskutečňují tyto kroky (Jaderná a Volfová, 2021, s. 32):

- Identifikace problému a iniciace nákupu. Nákupní proces nastává v momentě, vznikne-li potřeba nebo problém, což vyústí v požadavek koupě výrobku či služby.
- Identifikace charakteru potřeby. Potřeba je vymezená konkrétním druhem a množstvím výrobku. Pokud se jedná o strategicky významné položky nákupu, spolupracuje zaměstnanec oddělení nákupu při stanovení charakteristik nakupované komodity také se zákazníky a se zaměstnanci jiných podnikových útvarů.
- Specifikace výrobku či služby. Jedná se o určení technických parametrů dané komodity, tedy jaké má mít vlastnosti a specifiky, k jakému účelu je výrobek určený.
- Průzkum trhu, dodavatelů a predikce potřeb. Jde o vyhledání dodavatele, který bude schopen vyhovět požadavkům odběratele. Pokud se jedná o první nákup daného výrobku, je vyhledávání dodavatele náročnější činností. Je zapotřebí shromažďovat informace o potenciálních dodavatelích, které napomohou při rozhodování o výběru nejvhodnějšího dodavatele.
- Posuzování nabídek. To probíhá na základě osobního jednání nebo informačních materiálů. Jestliže jde o složitější a finančně náročnější položky, požadují odběratelé detailnější návrhy. Na základě této fáze jsou prodávající vyzváni k přímému vyjednávání, zbývající část dodavatelů je vyloučena.
- Výběr dodavatele. Oddělení nákupu zhodnotí schopnosti užšího okruhu potenciálních dodavatelů podle různých hledisek prostřednictvím stanovení vah kritérií pro výběr dodavatelů, na základě kterých je vybrán konečný dodavatel. Kromě toho by mělo být

v tomto kroku úkolem oddělení nákupu rozhodnout o počtu dodavatelů kvůli zamezení vzrůstající síly vyjednávacího vlivu některého z nich. Dodavatelé zde mohou být rozdělení na tzv. hlavní dodavatele, podílející se největší mírou na nákupu dané komodity, sekundární dodavatele, snažící se o zvýšení svého podílu na nákupu, a vedlejší dodavatele, jejichž snahou je uchytit se především prostřednictvím nízkých cen.

- Zadání objednávek. Objednávka je vystavována konečnému dodavateli, obsahuje technické parametry požadovaných položek, množství, termín dodávky, místo dodání apod. U dlouhodobějších vztahů z důvodu úspory administrativních nákladů dávají odběratelé přednost souborným objednávkám, čímž ušetří finanční prostředky vynaložené na každou další objednávku (např. dopravné).
- Kontrola dodávek. Jde o srovnání požadovaného a skutečného množství, kvality apod.
- Hodnocení dodavatelů. V této fázi nákupního procesu odběratel posuzuje výkon dodavatele, přičemž může využít některého z těchto přístupů: dotázat se na konečné hodnocení uživatele, ohodnocení dodavatele na základě předem stanovených kritérií, porovnání výše skutečných nákladů s výší předpokládaných nákladů na nákup.

Jak už bylo zmíněno v předchozím textu, nákup významně ovlivňuje úspěch organizace, a to z hlediska strategického i takticko-operativního (Fotr a kol., 2017, s. 83-90):

- Rozhodnutí, v jaký časový okamžik materiál nebo službu nakoupit, je důležité. Posláním nákupu by mělo být zajištění kvalitních dodávek a nejvýhodnější ceny se spolehlivým dodáním včas.
- Nákup by měl být respektován jako jedna z klíčových funkcí organizace, jejímž posláním je dlouhodobě dosahovat v porovnání s konkurencí meziročních úspor nákladů.
- Výběr dodavatelů by měl probíhat na základě objektivních a měřitelných kritérií bez přistoupení na neetické či nezákonné návrhy ze strany dodavatelů.
- Nakupovaný materiál a služby by měly být vždy cenově výhodnější než oborový průměr.
- Materiál by měl pocházet jen od nejkvalitnějších dodavatelů, kteří nabízejí nejnovější parametry.
- Každá obchodní strategie by měla být rozpracována do podoby funkční strategie. Funkční strategie by měla vycházet z odpovídajících nadřazených business strategií, které by ji měly pak konkretizovat ve specifických oblastech.

Strategie nákupu v sobě zahrnuje celou řadu aspektů, kdy některé aspekty je možno vynechat, či jiné v závislosti na managementu a podmínkách organizace přidat. Strategii nákupu ovlivňují (Červený a kol., 2013):

- strategické cíle,
- finanční aspekty nákupu,
- struktura, řízení a organizace nákupu,
- role a rozsah odpovědnosti nákupu,
- plánování a řízení dodávek zásob,
- výběr dodavatelů,
- smluvní vztahy a zákonné povinnosti,
- identifikace a řízení rizik v nákupu,
- kontrola kvality dodávek,
- informační a technologická podpora nákupu.

Nedílnou součástí strategie nákupu, která se stává významnou konkurenční výhodou a je podstatnou součástí vnímané hodnoty, je kvalita (Červený a kol., 2013). Z toho důvodu má řada

organizací zavedený systém řízení kvality podle ISO norem řady 9 000, v jehož dokumentaci lze nalézt nástroje a kritéria hodnocení kvality. S činností nákupu podle autorů nejčastěji souvisí:

- výběr a schvalování dodavatelů,
- kvalifikace dodavatelů,
- sledování rozvoje a hodnocení dodavatelů,
- audit dodavatelů,
- dispozice kvalitativních odchylek a neshod,
- nápravná opatření a zlepšování.

Výše uvedené pasáže věnované procesu nákupu a fázím nákupního procesu jsou v případě použití veřejných financí sice obecně platné, nicméně je nelze v kontextu státní správy, územní správy a samosprávy včetně přidružených rozpočtových institucí a organizací používat bez úprav. Všechny organizace pracující s veřejnými financemi spadají pod zákon č. 134/2016 Sb., o veřejných zakázkách, který představuje základní legislativní předpis pro vynakládání veřejných prostředků. Ve většině případů jsou pro jednotlivé instituce zpracovány vlastní metodiky a kontrolní procesy, které brání vynakládání prostředků v rozporu s tímto zákonem (jak bylo uvedeno v předchozím textu). V následující podkapitole je proto věnována pozornost právě tomuto zákonu. Jelikož je téma obsáhlé, zaměřuje se tato diplomová práce pouze na oblasti, dotýkající se zadávání veřejných zakázek v kontextu resortu obrany a jím prováděných nákupů.

2.4 Zadávání veřejných zakázek

Zadávací řízení veřejných zakázek se řídí striktními pravidly, jejichž cílem je zajištění transparentnosti, efektivity a rovných šancí pro všechny uchazeče o plnění veřejné zakázky. Tyto zásady zadávání veřejných zakázek jsou blíže specifikovány v zákoně č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek, ale i v dalších předpisech a dokumentech. Dodržování těchto zásad je zcela rozhodující pro to, aby stát a jeho instituce nakládaly s veřejnými financemi zodpovědně a efektivně.

Mezi základní zásady zadávání veřejných zakázek patří (viz zákon č. 134/2016 Sb.):

- Zásada transparentnosti: Veškeré informace o zadávacím řízení musí být veřejně dostupné a srozumitelné. To zahrnuje informace o zadavateli, předmětu plnění, zadávacím postupu, hodnotících kritériích a o vítězi zakázky.
- Zásada hospodárnosti: Zadavatel je povinen zadat zakázku za nejvýhodnějších podmínek, s ohledem na cenu, kvalitu a další relevantní faktory.
- Zásada rovného zacházení a zákazu diskriminace: Všichni dodavatelé, kteří splňují kvalifikační požadavky, musí mít stejnou šanci na získání zakázky. Zadavatel nesmí diskriminovat dodavatele na základě jejich rasy, národnosti, náboženství, pohlaví, sexuální orientace, nebo jiných iracionálních kritérií.
- Zásada soutěživosti: Zadávací řízení musí probíhat tak, aby se do něj mohlo přihlásit co nejvíce dodavatelů a aby se dosáhlo co nejvýhodnější ceny pro zadavatele.
- Zásada zákazu zneužití moci: Zadavatel nesmí zneužívat svou moc a nesmí ovlivňovat zadávací řízení v neprospěch vybraných dodavatelů.

Dodržování těchto zásad je kontrolováno Úřadem pro ochranu hospodářské soutěže (ÚOHS). ÚOHS má pravomoc zrušit zadávací řízení, pokud zjistí, že nebyly dodrženy základní zásady zadávání veřejných zakázek.

Lze konstatovat, že nejčastější formou nabývání majetku a služeb rozpočtových organizací je veřejná zakázka. Veřejné zakázky se procesují na základě zákona č. 134 / 2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek.

2.4.1 Zadávání veřejných zakázek v obecné rovině

Veřejné zakázky jsou dle platné legislativy děleny podle dvou základních kritérií, a to podle charakteru zakázky a podle předpokládané ceny zakázky. Podle charakteru zakázky jsou děleny na dodávky (majetek), služby a stavební práce. Podle předpokládané ceny jsou veřejné zakázky podle zákona č. 134/2016 Sb. děleny na nadlimitní, podlimitní a zakázky malého rozsahu. Takzvaná horní hranice pro zakázky malého rozsahu je a v minulosti byla stanovena na 2 mil. Kč bez DPH u dodávek a služeb a na 6 mil. Kč bez DPH u stavebních prací. Rozdělení veřejných zakázek na nadlimitní veřejné zakázky a podlimitní veřejné zakázky je realizováno prostřednictvím prováděcího předpisu, který je v čase aktualizován. V současnosti se jedná o takto stanovené limity dle Nařízení vlády č. 475/2021 Sb. platného od 1. 1. 2022:

- Veřejné zakázky na stavební práce 140 448 000 Kč (původní limit 137 366 600 Kč),
- Veřejné zakázky na dodávky a služby zadávané ústředními orgány státní správy 3 653 000 Kč (původní limit 3 568 964 Kč),
- Veřejné zakázky na dodávky a služby zadávané veřejnými zadavateli na nižší úrovni 5 610 000 Kč (původní limit 5 494 664 Kč),
- Veřejné zakázky na sociální služby a jiné zvláštní služby 19 572 000 Kč (původní limit 19 257 000 Kč).

Definice jednotlivých výše uvedených zakázek vymezuje Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2014/24/EU ze dne 26. února 2014 o zadávání veřejných zakázek a o zrušení směrnice 2004/18/ES (v článku 2 a 74). Současně byly Nařízením vlády č. 475/2021 Sb. upraveny finanční limity pro sektorové veřejné zakázky zadávané v režimu nadlimitních veřejných zakázek (§ 25, zákona č. 134/2016 Sb.).

Zvláštní kategorií jsou již v předchozím textu zmiňované zakázky v oblasti obrany nebo bezpečnosti. Obecně nemusí být vždy vztaženy k resortu obrany, nicméně se to předpokládá ve většině případných veřejných zakázek. Tyto veřejné zakázky jsou legislativně zakotveny v § 187 zákona č. 134/2016 Sb. Veřejnou zakázkou v oblasti obrany nebo bezpečnosti je veřejná zakázka, kterou zadává zadavatel a jejímž předmětem jsou (§ 187, zákona č. 134/2016 Sb.):

- a) dodávky vojenského materiálu, jeho součástí, náhradních dílů nebo dílčích částí,
- b) dodávky citlivého materiálu, jeho součástí, náhradních dílů nebo dílčích částí,
- c) stavební práce, dodávky nebo služby přímo související s dodávkami uvedenými v písmenu a) nebo b) pro veškeré fáze jejich životního cyklu.

Zákon č. 134/2016Sb., § 187 v odst. 2, 3, 4 vymezuje stavební práce nebo služby pro výhradně vojenské účely, citlivé stavební práce nebo citlivé služby a upravuje zadávání těchto veřejných zakázek. Citlivým materiálem, citlivými stavebními pracemi a citlivými službami se rozumí materiál, stavební práce nebo služby, které se dotýkají utajovaných informací, nebo utajované informace vyžadují nebo obsahují. Při zadávání veřejné zakázky v oblasti obrany nebo bezpečnosti, která není koncesí, zadavatel postupuje podle části třetí, čtvrté nebo části šesté Hlavy II a použije části první, druhou, desátou až třináctou, pokud není v této části stanoveno jinak. Při zadávání veřejné zakázky v oblasti obrany nebo bezpečnosti, která je koncesí, zadavatel nepostupuje podle této části. V oblasti obrany nebo bezpečnosti nesmí zadavatel použít otevřené řízení a řízení o inovačním partnerství a soutěž o návrh podle části šesté Hlavy IV a není oprávněn zavést dynamický nákupní systém.

Dynamický nákupní systém (dále jen DNS) představuje speciální, plně elektronický způsob zadávání veřejných zakázek, jejichž předmětem je pořízení běžného, obecně dostupného zboží,

služeb či stavebních prací (QCM, 2021). Zjednodušeně by se DNS dal charakterizovat jako otevřená elektronická rámcová smlouva, ke které se mohou průběžně přidávat další účastníci, kteří jsou dle potřeb zadavatele opakovaně vyzýváni k podání nabídek do jednotlivých zadávacích řízení v rámci DNS (MPSV ČR, 2023). Zavedení (otevření) DNS se provádí v rámci otevřeného řízení. Tímto se vytvoří jakýsi rámec pro následné veřejné zakázky. Více či méně přesně je stanoven předmět veřejných zakázek a jsou stanovena pravidla pro přihlašování a soutěžení v DNS, včetně specifikace používání elektronických prostředků (MPSV ČR, 2023). Veřejné zakázky malého rozsahu jsou zakázkami, které nespádají pod ustanovení zákona č. 134/2016 Sb. Z toho je vyvoditelné, že se při zadávání veřejných zakázek zadavatel nemusí striktně řídit ustanoveními tohoto zákona. Nicméně to poukazuje na zákonnou nutnost dodržovat zásady transparentnosti, rovného zacházení a diskriminace. Lze tedy současně konstatovat, že povinností je pořizovat majetek a služby za ceny v čase a místě obvyklé. Nicméně je pouze na zadavateli, která ustanovení zákona v zadávání veřejné zakázky malého rozsahu použije. Dohled nad zakázkami malého rozsahu neprovádí Úřad pro ochranu hospodářské soutěže, může být použit pouze institut přezkumu veřejné zakázky na nadřazeném stupni, v případě resortu obrany se jedná ve většině případů o Inspekci ministerstva obrany. Podle platných interních aktů se zadávání veřejné zakázky provádí prostřednictvím elektronického tržiště veřejné správy, obecného zadávacího postupu a přímého zadání. Podlimitní veřejné zakázky jsou zakázkami, které jsou stanoveny z evropské úrovně, a v platné legislativě je limit veřejných zakázek stanoven nařízením vlády, které je na základě zákona č. 134/2016 Sb. v čase aktualizováno. Tento limit je stanoven takovým způsobem, aby na veřejnou zakázku přednostně reagovaly domácí podnikatelské subjekty, ale současně byla zajímavá pro zahraniční dodavatele, kteří se jí mohou účastnit. Zadávání podlimitních veřejných zakázek nepodléhá zákonným normám a předpisům Evropské unie (zákon č. 134/2016 Sb., § 52-54). Nadlimitní veřejné zakázky jsou zakázkami, které jsou stanoveny z evropské úrovně, a v platné legislativě je limit veřejných zakázek stanoven opět nařízením vlády, které je na základě zákona č. 134/2016 Sb. v čase aktualizováno. U těchto zakázek se předpokládá účast zahraničních dodavatelů, zejména z oblasti členských zemí Evropské unie. Z tohoto důvodu jsou nadlimitní veřejné zakázky v působnosti zadávacích směrnic Evropské unie. Vzhledem k výši těchto zakázek a zahraničním dodavatelům je zadávací postup vždy více formální než u předchozích dvou skupin. Vzhledem k objemu těchto veřejných zakázek a jejich časové a administrativní náročnosti, jsou tyto veřejné zakázky zveřejňovány ve Věstníku Evropské unie (zákon č. 134/2016 Sb., § 55-128).

2.4.2 Zadávání veřejných zakázek v resortu obrany

Veřejné zakázky zadavatele Česká republika – Ministerstvo obrany jsou zadávány v souladu se zákonem č. 134/2016 Sb. a v souladu s dalšími příslušnými právními, prováděcími a interními předpisy. Resort obrany již v minulosti začal plně využívat z důvodu dosažení maximální transparentnosti, efektivity a z důvodu zabránění diskriminace uchazečů u veřejných zakázek malého rozsahu zadávaných pod hlavičkou Ministerstva obrany České republiky existující veřejná tržiště na území státu. Základem se stal systém zadávání veřejných zakázek SEPO, následovala elektronická tržiště TENDERMARKET a TENDERARENA a od roku 2018 jsou zadávány tyto veřejné zakázky na elektronickém tržišti NEN (Národní elektronický nástroj) (MMR ČR, 2022).

Podle NEN NIPEZ (2022) je Národní elektronický nástroj (NEN) informační systém pro elektronické zadávání veřejných zakázek v České republice. Správcem systému je Ministerstvo pro místní rozvoj ČR. NEN byl spuštěn do ostrého provozu 1. srpna 2015 a od té doby se stal klíčovým nástrojem pro zadávání veřejných zakázek v ČR.

Hlavní funkce NEN lze shrnout takto:

- Podpora zadávání veřejných zakázek ve všech kategoriích a pro všechny typy zadavatelů: NEN umožňuje zadávat veřejné zakázky malým i velkým zadavatelům, a to jak v klasických, tak i v elektronických zadávacích postupech.
- Zajištění transparentnosti zadávacích řízení: Veškeré informace o veřejných zakázkách zadávaných v NEN jsou veřejně dostupné na profilu zadavatele a v registru smluv.
- Snížení administrativní zátěže: NEN umožňuje automatizovat mnoho administrativních úkonů spojených se zadáváním veřejných zakázek, čímž šetří čas a peníze zadavatelům i dodavatelům.
- Zvýšení konkurence a efektivity zadávacích řízení: NEN umožňuje dodavatelům snadno se ucházet o veřejné zakázky z celé České republiky, čímž se zvyšuje konkurence a snižuje cena zakázek.

Výhody používání NEN spočívají ve zvýšení transparentnosti (zadavatelé i dodavatelé mají snadný přístup k informacím o veřejných zakázkách), snížení administrativní zátěže (automatizace administrativních úkolů šetří čas a peníze), zvýšené konkurenci (dodavatelé z celé České republiky se mohou ucházet o veřejnou zakázku) a efektivnějším zadáváním (rychleji a za nižší ceny).

Od 1. 8. 2016 uveřejňuje informace o veřejných zakázkách odbor správce kapitoly sekce ekonomické Ministerstva obrany ČR na webových stránkách informace o veřejných zakázkách. Se změnou provozovatele Věstníku veřejných zakázek od 3. 4. 2023 jsou informace o veřejných zakázkách uveřejněny pouze na adrese <https://nen.nipez.cz>, a to včetně informací o veřejných zakázkách v oblasti obrany nebo bezpečnosti (MMR ČR, 2022). Uzavřené smlouvy na veřejné zakázky, na které se vztahuje povinnost uveřejnění dle zákona č. 340/2015 Sb., o zvláštních podmínkách některých smluv, uveřejňování těchto smluv a o registru smluv (zákon o registru smluv), jsou uveřejňovány v Registru smluv (DIA, 2023).

V dalším textu je pozornost věnována interním nařízením, kterými se resort obrany řídí v souladu se zákonem č. 134/2016 Sb. Jedná se o Rozkaz Ministra obrany č. 55/2017, o úplatném nabývání majetku, služeb a stavebních prací v resortu Ministerstva obrany ze dne 1. prosince 2017, a Normativní výnos Ministra obrany č. 60/2017, o jednotném postupu při úplatném nabývání majetku, služeb a stavebních prací v resortu Ministerstva obrany ze dne 12. prosince 2017. Tyto dva dokumenty jsou nejvyšší řídicí dokumenty týkající se pořizování majetku a služeb v resortu obrany a doplňují a zpřisňují pravidla pro výše uvedené pořizování majetku a služeb.

2.4.3 Rozkaz Ministra obrany č. 55/2017

Rozkaz Ministra obrany č. 55/2017, o úplatném nabývání majetku, služeb a stavebních prací v resortu Ministerstva obrany ze dne 1. prosince 2017 (dále RMO č. 55/2017), stanovuje pravidla pro úplatné nabývání majetku, služeb a stavebních prací do vlastnictví státu a příslušnosti hospodařit Ministerstvu obrany, s výjimkou majetku hrazeného ze zvláštních finančních prostředků Vojenského zpravodajství nebo zvláštních finančních prostředků Vojenské policie. Podle tohoto dokumentu je každoročně periodicky aktualizován (sestavován) akviziční plán resortu. Akviziční plán obsahuje přehled majetku, jehož nabývání je předmětem veřejné zakázky. Tvorba akvizičního plánu vychází z rozhodnutí a výstupů, které byly vytvořeny v rámci analytické etapy akvizičního procesu, a to zejména při sestavování střednědobého plánu (RMO č. 55/2017). Za zpracování specifikace majetku v položkách akvizičního plánu odpovídá příslušný manažer. Zpracovatel specifikace majetku zpracovává specifikaci majetku v rámci analytické etapy akvizičního procesu a dále tuto specifikaci předkládá majetkovému hospodáři

nebo gestoru služby jako základní vstupní dokument, který slouží k vytvoření akvizičního plánu v rámci akviziční etapy (RMO č. 55/2017).

Centrálním způsobem je nabývání majetek v režimu nadlimitních veřejných zakázek, podlimitních veřejných zakázek nebo veřejných zakázek malého rozsahu. Při centrálním nabývání majetku v režimu nadlimitních veřejných zakázek, podlimitních veřejných zakázek a veřejných zakázek malého rozsahu je zadávajícím, v rozsahu odborné působnosti stanovené Organizačním řádem Ministerstva obrany, zaměstnanec zařazený na předem stanoveném systemizovaném místě (RMO č. 55/2017).

Decentrálním způsobem je nabývání majetek v režimu veřejné zakázky malého rozsahu. O statusu provozní jednotky s funkční samostatností pro decentrální nabývání majetku rozhoduje pro nákladová střediska na základě žádosti příslušný manažer sekce ekonomické při přidělování statusu nákladového střediska (RMO č. 55/2017). Status provozní jednotky s funkční samostatností zaniká při zrušení nákladového střediska.

Podle čl. 13 RMO č. 55/2017 je při nabývání majetku decentrálním způsobem zadávajícím zaměstnanec zařazený na systemizovaném místě:

- a) se kterým je spojen výkon funkce příkazce operace, má-li příslušné nákladové středisko status provozní jednotky s funkční samostatností,
- b) vedoucího regionálního oddělení provozu odboru provozu nemovité infrastruktury Agentury hospodaření s nemovitým majetkem při zadávání veřejných zakázek na dodávky a služby k zajištění provozu nemovité infrastruktury a při zadávání veřejných zakázek na stavební práce v daném regionu,
- c) ředitele odboru správy nemovitého majetku Agentury hospodaření s nemovitým majetkem při zadávání veřejných zakázek spojených s nákupem služeb při správě nemovité infrastruktury v oblastech poplatků, geometrických plánů a znaleckých posudků, a to v případě, že veřejná zakázka stejného charakteru bude zadávána pro více než jeden region,
- d) vedoucího regionálního oddělení územní správy nemovitého majetku odboru správy nemovitého majetku Agentury hospodaření s nemovitým majetkem při zadávání veřejných zakázek spojených s nabýváním služeb při správě nemovité infrastruktury v oblastech nájmu, poplatků, geometrických plánů a znaleckých posudků v daném regionu,
- e) ředitele odboru řízení staveb Agentury hospodaření s nemovitým majetkem při zadávání veřejných zakázek k nabývání majetku souvisejícího s výstavbou a technickým zhodnocením nemovité infrastruktury, včetně nabývání souvisejícího movitého majetku a služeb, a to v případě, že veřejná zakázka stejného charakteru bude zadávána pro více než jeden region,
- f) vedoucího regionálního oddělení investic odboru řízení staveb Agentury hospodaření s nemovitým majetkem při zadávání veřejných zakázek k nabývání majetku souvisejícího s výstavbou a technickým zhodnocením nemovité infrastruktury, včetně nabývání souvisejícího movitého majetku a služeb v daném regionu,
- g) vedoucího oddělení bezpečnostních investic NATO odboru řízení staveb Agentury hospodaření s nemovitým majetkem při zadávání veřejných zakázek k nabývání majetku souvisejícího s výstavbou a technickým zhodnocením nemovité infrastruktury, s výjimkou projektů bezpečnostních investic NATO,
- h) ředitele odboru logistiky a zabezpečení Agentury hospodaření s nemovitým majetkem při zadávání veřejných zakázek k nabývání majetku a služeb určených k zabezpečení činnosti Agentury hospodaření s nemovitým majetkem,

- i) kvestora Univerzity obrany a tajemníka Fakulty vojenského zdravotnictví Univerzity obrany při zadávání veřejných zakázek na dodávky a služby sloužící pro účely obranného aplikovaného výzkumu a vývoje v jejich působnosti,
- j) děkana Fakulty vojenského zdravotnictví Univerzity obrany při zadávání veřejných zakázek spojených se zabezpečením činnosti Fakulty vojenského zdravotnictví Univerzity obrany,
- k) ředitele Ředitelství speciálních sil ministerstva, který je oprávněn i k nabytí vojenského materiálu, majetku v oblasti komunikačních a informačních technologií a zdravotnického materiálu a léčiv, pořizovaných za účelem přípravy a vedení operací speciálních sil, hrazených z běžných a investičních výdajů,
- l) zaměstnance určeného k zastupování zadávajícího uvedeného v písmenech a) až k) v době jeho nepřítomnosti,
- m) jiného zaměstnance, na základě pověření ministra obrany.

Podle čl. 14 RMO č. 55/2017 je zadávající povinen:

- a) kontrolovat, zda obdržené specifikace majetku obsahují náležitosti stanovené vnitřními předpisy,
- b) ověřit, zda povaha veřejné zakázky a charakter zadávacího řízení či zadávacího postupu umožňuje uzavřít smlouvu a zajistit její plnění v termínech, uvedených ve specifikaci majetku,
- c) stanovit předpokládanou hodnotu veřejné zakázky v souladu se zákonem s využitím vstupních informací, na základě, kterých byla stanovena předpokládaná hodnota pořizovaného majetku, jsou-li tyto informace v době stanovení předpokládané hodnoty veřejné zakázky relevantní,
- d) zpracovat zadávací podmínky veřejné zakázky na základě specifikace majetku a investičního záměru projektu (akce), jedná-li se o investiční akci v rámci programového financování,
- e) připravit podklady pro manažery projektů k registraci akce u sekce ekonomické ministerstva, včetně potvrzení o realizovatelnosti veřejné zakázky na základě zpracované a schválené zadávací dokumentace,
- f) bez souhlasu zpracovatele specifikace majetku neprovádět změny ve specifikaci majetku týkající se vymezení předmětu, množství, doby a místa plnění,
- g) evidovat veřejnou zakázku v modulu Evidence veřejných zakázek,
- h) posoudit splnění podmínek stanovených zákonem pro způsob zadání veřejné zakázky včetně oprávněnosti vynětí veřejné zakázky z působnosti zákona a zvolit způsob zadávání veřejné zakázky,
- i) realizovat zadávací řízení nebo zadávací postup, je-li požadavek na nabytí majetku zařazen ve schváleném Akvizičním plánu a je-li provedena registrace akce v informačním systému, pokud je povinnost registrace stanovena právním předpisem, nebo jedná-li se o nabytí majetku v oblasti výzkumu, experimentálního vývoje a inovací,
- j) bezodkladně, nejpozději však do 10 pracovních dnů informovat zpracovatele specifikace majetku o skutečnostech, které mohou mít vliv na řádnou realizaci veřejné zakázky,
- k) bezodkladně, nejpozději však do 10 pracovních dnů po uzavření smlouvy, vyžádat prostřednictvím výkonného manažera programu u sekce ekonomické ministerstva stanovení výdajů na financování akce organizační složky v rámci systémově určených výdajů,
- l) provádět řídicí kontrolu v souladu se zvláštním vnitřním předpisem,

- m) uzavřít smlouvu/rámcovou dohodu s dodavatelem, jsou-li naplněny předpoklady pro její uzavření stanovené právními, popřípadě vnitřními předpisy,
- n) plnit povinnosti vztahující se k uveřejňování informací o veřejné zakázce v případech, kdy tak stanovuje právní předpis,
- o) evidovat analogové nebo digitální dokumenty obsahující záznamy o veškerých úkonech a rozhodnutích, spojených s veřejnou zakázkou,
- p) průběžně vkládat údaje vztahující se k veřejné zakázce, včetně dokumentů v digitální podobě, do informačních systémů ministerstva,
- q) používat elektronický nástroj při zadávání veřejných zakázek v souladu se zákonem a usnesením vlády České republiky,
- r) zajistit vedení dokumentace veřejné zakázky a její uchovávání v souladu s vnitřním předpisem, který stanovuje podmínky výkonu spisové služby v ministerstvu,
- s) dodržovat zásady ochrany informací pro služební potřebu v souladu se zvláštním vnitřním předpisem,
- t) zabezpečovat podklady v souvislosti se správním řízením vedeným u Úřadu pro ochranu hospodářské soutěže a zpracovávat stanoviska a vyjádření na jeho žádost,
- u) evidovat a vyřizovat námitky podané podle zákona,
- v) evidovat a vyřizovat stížnosti proti úkonům zadavatele při zadávání podlimitních a nadlimitních veřejných zakázek vyjmutých z působnosti zákona,
- w) uplatnit katalogizační doložku ve smlouvě na dosud nekatalogizovaný majetek podle zákona č. 309/2000 Sb., o obranné standardizaci, katalogizaci a státním ověřování jakosti výrobků a služeb určených k zajištění obrany státu a o změně živnostenského zákona, ve znění pozdějších předpisů, na základě odborného stanoviska majetkového manažera, v jehož působnosti je pořízovaný majetek,
- x) bezodkladně podat u Úřadu pro obrannou standardizaci, katalogizaci a státní ověřování jakosti žádost o katalogizaci majetku, na který byla uplatněna katalogizační doložka, formou soupisu tohoto majetku ze smlouvy v souladu s vyhláškou č. 5/2001 Sb., kterou se stanoví náležitosti katalogizační doložky, vzory tiskopisů žádostí, oznámení a přehledů souvisejících s katalogizací a vzor osvědčení o způsobilosti zpracovávat návrh katalogizačních dat o výrobku.

Pro zadávání veřejných zakázek malého rozsahu lze podle čl. 21 RMO č. 55/2017 použít elektronický nástroj, obecný zadávací postup nebo přímé zadání. Čl. 22 RMO č. 55/2017 upravuje, že zadávající je povinen zadávat veřejné zakázky malého rozsahu s předpokládanou hodnotou 100 000 Kč bez DPH a vyšší s využitím elektronického nástroje (s výjimkou případů, kdy lze použít obecný zadávací postup, nebo přímé zadání).

Řešení námitek a stížností upravuje Hlava IV RMO č. 55/2017. V případě nadlimitní nebo podlimitní zakázky v případě existence stížnosti na postup zadavatele se toto podává u Úřadu na ochranu hospodářské soutěže. V těchto případech musí Ministerstvo obrany České republiky v podobě příslušného správního orgánu, kterým je oddělení dohledu nad veřejnými zakázkami Ministerstva obrany České republiky, provádět součinnost s Úřadem pro ochranu hospodářské soutěže a zajistit odpovídající materiály pro vyhodnocení stížnosti u tohoto orgánu státu. V případě zakázky malého rozsahu a existence námitek proti postupu zadavatele toto řeší přímo oddělení dohledu nad veřejnými zakázkami, které rozhodne o dalším postupu.

Jedná-li se o veřejnou zakázku hrazenou z investičních výdajů v oblasti nemovité infrastruktury, jejíž předpokládaná hodnota je rovna nebo vyšší než 200 000 000 Kč bez DPH, nebo jinou veřejnou zakázku, jejíž předpokládaná hodnota je rovna nebo vyšší než 100 000 000 Kč bez DPH, předkládá zadávající, prostřednictvím příslušného náměstka pro řízení sekce ministerstva, materiál k projednání v Kolegiu ministra obrany, a to před zahájením zadávacího

řízení a před odesláním oznámení o výběru dodavatele účastníkům zadávacího řízení (Hlava V RMO č. 55/2017).

2.4.4 Normativní výnos Ministra obrany č. 60/2017

Normativní výnos Ministra obrany č. 60/2017, o jednotném postupu při úplatném nabývání majetku, služeb a stavebních prací v resortu Ministerstva obrany ze dne 12. prosince 2017 (dále NV MO č. 60/2017) je dokumentem, který upravuje (čl. 1):

- obsah akvizičního plánu, proces jeho sestavení a provádění změn,
- strukturu specifikace majetku a proces jejího zpracování,
- postupy zadávání nadlimitních a podlimitních veřejných zakázek, u kterých byla využita výjimka z působnosti zákona č. 134/2016 Sb., nebo zadávaných v jednacím řízení bez uveřejnění,
- podmínky a postupy udělování statusu provozní jednotky s funkční samostatností,
- postupy zadávání veřejných zakázek malého rozsahu,
- způsoby zadávání veřejných zakázek na základě rámcových dohod,
- evidenci dokumentů veřejné zakázky ve Finančním informačním systému.

Zpracovatel specifikace majetku odpovídá podle čl. 4 NV MO č. 60/2017 při zpracovávání jednotlivých dokumentů za uvádění odkazů na české obranné standardy, standardizační dohody NATO, standardizační doporučení NATO a spojenecké standardy NATO ve specifikaci majetku. Tyto odkazy musí umožnit přesnou a nezaměnitelnou identifikaci odkazovaného dokumentu. Zpracovatel specifikace majetku je dále povinen podle tohoto článku zohlednit ve specifikaci majetku požadavky vyplývající z členství České republiky v NATO a EU. V případě zadávání veřejné zakázky v oblasti obrany nebo bezpečnosti podle ustanovení § 187 odst. 1 písm. a) a b) zákona č. 134/2016 Sb. a při zadávání veřejné zakázky na služby související s opravou a údržbou majetku pořizovaného podle tohoto ustanovení zákona je zpracovatel specifikace majetku povinen zpracovat do specifikace majetku požadavky vyplývající z nařízení Evropské unie v oblasti Registration, Evaluation, Authorisation and Restriction of Chemicals (REACH) a Classification, Labelling and Packaging Regulation (CLP). Zpracovatel specifikace majetku stanoví dále ve specifikaci majetku předpokládanou hodnotu pořizovaného majetku. Při stanovení předpokládané hodnoty majetku vychází z peněžních limitů stanovených ve střednědobém plánu, přičemž ověří, zda je výše předpokládané hodnoty pořizovaného majetku a reálnost jeho pořízení v souladu s výstupy provedeného průzkumu trhu, pokud je uložena povinnost tyto výstupy zpracovávat. Současně zpracovatel specifikace majetku uvede do specifikace majetku číslo jednací a stupeň utajení příslušného výstupu průzkumu trhu a dokumenty obsahující způsob a obsah stanovení předpokládané hodnoty majetku. Předpokládaná hodnota pořizovaného majetku představuje údaj, ze kterého zadávající vychází při stanovení předpokládané hodnoty veřejné zakázky podle čl. 8 NV MO č. 60/2017. Podle čl. 8 NV MO č. 60/2017 specifikace majetku a služeb pro potřeby centrálních běžných výdajů a pro potřeby programového financování obsahuje titulní list, textovou část, komoditní část a obecnou část. Specifikaci majetku podle čl. 7 NV MO č. 60/2017 zpracovává odborný orgán logistické služby v podřízenosti vedoucího organizačního celku resortu Ministerstva obrany v součinnosti s orgánem ekonomické služby organizačního celku resortu Ministerstva obrany; v případě nemovité infrastruktury zpracovává specifikaci majetku odborný orgán příslušného odboru Agentury hospodaření s nemovitým majetkem.

Při stanovení předpokládané hodnoty veřejné zakázky zadávající provádí ověření předpokládané hodnoty pořizovaného majetku stanovené ve specifikaci majetku, popřípadě investičním záměru, přičemž vychází zejména (NV MO č. 60/2017):

- z již provedených výstupů průzkumu trhu, na základě, kterých zpracovatel specifikace majetku předpokládanou hodnotu stanovil,

- z informací a zvoleného způsobu stanovení předpokládané hodnoty, které zpracovatel specifikace majetku použil při stanovení předpokládané hodnoty pořizovaného majetku.

Zadávací dokumentace je součástí dokumentace každé veřejné zakázky. Zadávající zpracuje zadávací dokumentaci na základě specifikace majetku a služby nebo schváleného investičního záměru (čl. 17 NV MO č. 60/2017). Obsah zadávací dokumentace odpovídá zvolenému způsobu zadání veřejné zakázky.

Z pohledu tématu této diplomové práce je nejdůležitější částí postup zadávání veřejné zakázky malého rozsahu. Zadávacím postupem se pro účely zadávání veřejných zakázek malého rozsahu rozumí (čl. 21 NV MO č. 60/2017):

- postupy stanovené při zadávání zakázek v elektronickém nástroji,
- obecný zadávací postup,
- přímé zadání.

Zadávací je povinen podle čl. 21 NV MO č. 60/2017 zadávat veřejné zakázky malého rozsahu s využitím elektronického nástroje (s výjimkou určených případů). Zadávající je povinen se při používání elektronického nástroje řídit dokumenty vydanými správcem elektronického nástroje. Veškeré úkony při zadávání veřejných zakázek s využitím elektronického nástroje se uskutečňují na jeho portálu. Jednotlivé úkony v elektronickém nástroji zadávající provádí elektronicky nebo vložením dokumentů nebo dalších údajů do elektronického nástroje tak, aby dokumentace o zadávacím postupu byla úplná a odpovídala skutečnému průběhu příslušného zadávacího postupu. Pro vymezení předmětu veřejné zakázky zadávané prostřednictvím elektronického nástroje použije zadávající číselník Národní infrastruktury pro elektronické zadávání veřejných zakázek (NIPEZ) (čl. 22 NV MO č. 60/2017). Zadávající podle tohoto článku odpovídá za úplnost a obsahovou správnost údajů, informací a požadavků uváděných do elektronického nástroje.

Pro přímé zadání veřejné zakázky malého rozsahu podle čl. 22 NV MO č. 60/2017 platí, že přímé zadání zadávající může realizovat, pokud předpokládaná hodnota veřejné zakázky nedosahuje částky 50 000 Kč bez DPH, nebo

- je zadávající při zadávání veřejné zakázky malého rozsahu oprávněn používat jedací řízení bez uveřejnění přiměřeně podle ustanovení § 63 zákona č. 134/2016 Sb.,
- zadávající osloví kteréhokoli dodavatele, který je oprávněn podávat nabídky prostřednictvím elektronického nástroje a který je podle předmětu své činnosti schopen plnit veřejnou zakázku,
- zadávající je povinen provést průzkum trhu, je-li to možné s ohledem na předmět veřejné zakázky. Průzkum trhu může provést buď mimo elektronický nástroj, nebo v rámci elektronického nástroje. Zadávající vytvoří záznam o průzkumu trhu, který je součástí dokumentace veřejné zakázky, přičemž postupuje podle ustanovení interních předpisů,
- pokud se zadávající rozhodne veřejnou zakázku zadat prostřednictvím elektronického nástroje v přímém zadání, musí tento postup řádně odůvodnit, pokud není stanovena výjimka.

V tomto dokumentu jsou zahrnuty obecné postupy pro všechny druhy zadávání veřejné zakázky, jedná se o postupy pro zaměstnance resortu, podle kterých je možné realizovat nákup materiálu různé klasifikace a zařazení.

2.5 Metody práce

Cílem této diplomové práce je analyzovat stávající proces nákupu u vybrané organizace (Centra zabezpečení materiálem týlových služeb v Brně) a na základě této analýzy navrhnout konkrétní kroky a opatření pro zlepšení nákupního procesu se zaměřením především na jeho řízení. Tímto

zlepšením budou organizaci (vybranému útvaru) poskytnuty nástroje a postupy, které povedou ke snížení nákladů na nákupy, optimalizaci procesů a posílení transparentnosti a kvality nákupních rozhodnutí. Tato podkapitola diplomové práce shrnuje všechny metody, které jsou v rámci naplnění stanoveného cíle práce využity.

Teoretická část vychází z rešerše odborných zdrojů, jejichž seznam je uveden na konci této diplomové práce v seznamu použité literatury.

Pro naplnění cíle práce je třeba nejprve charakterizovat nákupní proces vybrané organizace. Diplomová práce se zaměřuje na vybraný nákupní proces realizovaný v rámci Armády ČR. Vzhledem ke skutečnosti, že je práce zaměřena na logistické a ekonomické organizační celky Armády ČR, je potřeba tyto útvary blíže upřesnit. Za logistické útvary Armády ČR jsou v kontextu této práce považovány ty útvary, které jsou organizačně podřízeny Sekci logistiky Ministerstva obrany a velitelsky Agentuře logistiky Armády ČR, jejichž primárním úkolem je realizace všestranné podpory útvarů resortu obrany ČR. Za ekonomické útvary v kontextu této práce jsou považovány útvary, které do procesu nákupu majetku a služeb vstupují mimo oblast logistiky. Jedná se zejména o útvary se samostatným akvizičním pracovištěm, především Sekce vyzbrojování a akvizic Ministerstva obrany.

Charakteristika a následná analýza nákupního procesu vychází z dokumentů zpracovávaných v průběhu zadávání veřejných zakázek. Je provedena analýza dokumentace pořizované především při zadávání zakázek malého rozsahu. Pro identifikaci slabých míst nákupního procesu jsou dále využity metody polostrukturovaného rozhovoru a skupinová diskuze. Na základě zjištěných problémů jsou poté formulovány návrhy a doporučení pro zlepšení procesu.

2.5.1 Analýza dokumentů

Mezi dokumenty, které jsou u logistických organizačních celků Armády České republiky pořizovány z důvodu realizace veřejné zakázky, patří (MO ČR, 2023b):

- specifikace veřejné zakázky malého rozsahu,
- dokumentace veřejné zakázky – necentrální výdaje – košilka,
- zadávací dokumentace: výzva k podání nabídky, návrh smlouvy o dílo, cenová kalkulace, čestné prohlášení,
- strukturovaná data podání,
- rozhodnutí zadavatele o výběru nejvhodnější nabídky,
- oznámení o výběru dodavatele,
- smlouva o dílo,
- záznam o předběžné finanční kontrole – avizační zpráva,
- úřední záznam: časový harmonogram zpracování veřejné zakázky,
- vyhodnocení závazkového vztahu po jeho ukončení.

Specifikace veřejné zakázky malého rozsahu je dokument, který se skládá z několika částí a je de-facto iniciačním dokumentem pro zahájení činnosti ve smyslu zadávání veřejné zakázky akvizičním útvarem každého organizačního celku (MO ČR, 2023c). Úvod dokumentu je věnován finanční specifikaci nákupu, jsou uvedeny informace o názvu položky dle číselníku, komoditě a předpokládaném zdroji (tzv. účetní větě), ze kterého budou čerpány finanční prostředky na předmětný nákup. Také je specifikován předmět nabývání majetku nebo služby ve smyslu důvodu nabývání a podrobného popisu. Dále jsou uvedeny informace týkající se předpokládané hodnoty zakázky, doby plnění, požadavky na dodavatele, stanoviska odborných orgánů a případně další důležité informace, které mají vztah k předmětu plnění nebo které upravují dodavatelsko-odběratelské vztahy. Součástí specifikace veřejné zakázky malého rozsahu je záznam o průzkumu trhu (MO ČR, 2023c). Záznam o průzkumu trhu je dokument, jehož prostřednictvím se dokládá realizovatelnost veřejné zakázky v prostředí současného trhu, stanovuje se cena v čase a místě obvyklá a předpokládaná hodnota veřejné zakázky v kontextu

jejího plnění. Přílohou jsou veškeré použité informace v elektronické nebo písemné podobě (MO ČR, 2023c).

Dokumentace veřejné zakázky – necentrální výdaje je dokumentace, která eviduje veškeré další dokumenty zakázky v průběhu jejího zadávání až po vyhodnocení závazkového stavu po jeho ukončení (MO ČR, 2023c). Na „košilce“ jsou uvedeny evidenční údaje založené veřejné zakázky malého rozsahu název, kalendářní data, kontaktní osoby, schvalovací proces včetně podpisů a předpokládaná hodnota zakázky. Uvnitř dokumentu je vedena evidence všech dokumentů souvisejících se zadáváním veřejné zakázky, po celou dobu jejího řešení, včetně všech pomocných dokumentů. Pokud je předmětem zakázky rámcová dohoda, mohou být součástí i jednotlivá dílčí plnění (MO ČR, 2023c).

Zadávací dokumentace je stěžejním dokumentem, který tvoří výzva k podání nabídky, včetně cenové kalkulace, čestného prohlášení a návrhu smlouvy o dílo/objednávky. Zadávací dokumentace má tuto strukturu (MO ČR, 2023c):

1. Zadavatel.
2. Informace o veřejné zakázce: název, druh, typ, předmět veřejné zakázky, doba a místo plnění.
3. Předpokládaná hodnota veřejné zakázky.
4. Kvalifikace – základní kvalifikační předpoklady, profesní kvalifikační předpoklady, další požadavky.
5. Požadavek na zpracování nabídkové ceny – kritéria hodnocení, způsob hodnocení, způsob stanovení pořadí nabídek.
6. Termín a způsob pro podání nabídek.
7. Další informace k zadávacímu řízení.

Výzva k podání nabídky de-facto obsahuje shodné informace, jako zadávací dokumentace, pouze je formou oslovení potenciálních dodavatelů k podání nabídky. Čestná prohlášení jsou v zadávací dokumentaci formou vzorů, které mohou zájemci vyplnit a nahrát zpětně do systému. Návrh smlouvy je v nedokončené formě a jsou zvýrazněny části, které se požadují vyplnit dodavatelem v rámci podané nabídky. Návrh smlouvy je závazný dokument a jeho vyplněním souhlasí potenciální dodavatel se zněním jednotlivých ustanovení (MO ČR, 2023c). Strukturovaná data podání je dokument vytvořený na základě elektronického nástroje pro zadávání veřejných zakázek. Zadavatel v něm identifikuje veřejnou zakázku a předkládá informace o jednotlivých nabídkách, které byly podány v systému (MO ČR, 2023c).

Rozhodnutí zadavatele o výběru nejvýhodnější nabídky je dokumentem, který přibližuje úvahy vedoucí ke stanovení nejvýhodnější nabídky pro plnění (MO ČR, 2023c). Jelikož se jedná o rozhodnutí, podepisuje tento dokument statutární osoba organizačního celku – velitel / ředitel. Mimo ředitele podepisují tento dokument také manažer procesu, zpracovatel výběrového řízení a osoba odpovědná za právní kontrolu procesu (MO ČR, 2023c). Součástí tohoto rozhodnutí je takzvaný Protokol analýzy trhu, ve kterém je zkoumána cena v místě a čase obvyklá.

Oznámení o výběru dodavatele je interní dokument každého organizačního celku, který zadává veřejné zakázky a také je vyhodnocuje. V dokumentu je uvedena identifikace veřejné zakázky včetně číselných identifikátorů z elektronického nástroje, oznámení o výběru dodavatele, zdůvodnění výběru dodavatele a způsob hodnocení jednotlivých došlých nabídek (MO ČR, 2023c). Součástí může být část se seznamem účastníků, kteří nesplnili požadované podmínky a byli z tohoto řízení vyloučeni.

Smlouva o dílo (objednávka) je dokument, který formuluje plnění zakázky dle uzavřeného textu, který podepisují obě smluvní strany, v současné době zejména prostřednictvím elektronického podpisu (MO ČR, 2023c). Obsah smlouvy závisí na předmětu plnění a na charakteru celé zakázky. Může se jednat o jednorázovou objednávku, smlouvu o nákupu zboží, smlouvu na provedení služby a také rámcové dohody opravňující dodavatele k jednotlivým

dílčím plněním, ať již dodávek materiálu, nebo služeb. Ve své obecné podobě obsahuje identifikaci smluvních stran, předmět smlouvy, cenu za dílo, místo a dobu plnění, podmínky provádění díla, fakturační a platební podmínky, odpovědnost za škodu, práva a povinnosti smluvních stran, smluvní pokuty a zvláštní ujednání dotýkající se předmětu zakázky (MO ČR, 2023c). Součástí každé smlouvy jsou dle jejího předmětu plnění přílohy vztahující se ke smlouvě; v případě necentrálních nákupů přichází v úvahu čestné prohlášení, cenová kalkulace nebo například poddodavatelé, výpis z obchodního rejstříku nebo plná moc (MO ČR, 2023c). Záznam o předběžné finanční kontrole, takzvaná avizační zpráva, je dokument, který na vyžádání akvizičního pracoviště poskytne na základě alokace finančních prostředků finanční pracoviště organizačního celku (MO ČR, 2023c). Jedná se tedy o finanční doklad, výpis informace z modulu APV GINIS.¹ Jsou v něm uvedena základní data a identifikátory veřejné zakázky, či spíše jejího možného plnění, a váže se na smlouvu o nákupu majetku nebo služby (objednávku), kterou poskytne akviziční pracoviště automaticky při zaslání žádosti o alokaci finančních prostředků, a avizační zprávu.

Dokument „Úřední záznam – vyjádření k časovému harmonogramu“ je dokument, který není nutno pokaždé vytvářet, nicméně na jeho základě je zpětně odvoditelné, v jakém časovém rámci zakázka proběhla a jaké důvody vedly akviziční pracoviště k jejímu celkovému trvání (MO ČR, 2023c). Tvorba tohoto dokumentu je závislá na rozhodnutí dotyčného pracovníka akvizičního pracoviště nebo organizačního celku. Vytváří se převážně v situacích, kdy dochází z jakéhokoliv důvodu ke zdržení v realizaci nákupu předmětu plnění.

2.5.2 Polostrukturovaný rozhovor

Polostrukturovaný rozhovor je formou kvalitativního výzkumu, který v obecné rovině slouží k objasnění důvodů, souvislostí nebo příčin (Černý, 2018, s. 72). Na rozdíl od kvantitativních metod, které se zaměřují na zodpovězení otázky co, kvalitativní výzkum podle autora vždy hledá odpověď na otázky jak a proč; polostrukturované rozhovory se používají při výzkumu s užším konkrétnějším tématem. Autor zdůrazňuje, že ve své podstatě šetří výzkumníkovi čas a jsou na vlastní zpracování a analýzu rychlejší. Je ale možno konstatovat, že pokud je zapotřebí, mohou adekvátním způsobem reagovat na rozšíření tématu nebo přispět ke konkrétnímu zjištění, které je nutno blíže specifikovat. Ve své podstatě se tedy podle autora jedná o flexibilní a jednoduchý nástroj.

Polostrukturované rozhovory někdy odborná literatura označuje jako rozhovory semistrukturované, nebo řízené. Vzhledem ke skutečnosti, že přípravou na takový rozhovor je soupis řady předpřipravených otázek, označují se také jako rozhovory s návodem (Sedláková, 2015, s. 211). I když jsou otázky a okruhy otázek dopředu připraveny, nic nebrání podle autorky v průběhu prováděného rozhovoru přidávat otázky nebo oslovovat odpovídající osoby.

Jak již bylo uvedeno, jedná se o flexibilní nástroj ve vztahu k prováděnému výzkumu. Tato flexibilita umožňuje provádět rychlou volbu otázek výzkumu, které lze snadným způsobem přetvořit na otázky v rámci rozhovoru. V rámci prováděných výzkumů je možno provádět polostrukturované rozhovory taktéž prostřednictvím on-line sítí; každá zvolená forma má svá omezení nebo naopak výhody (Černý, 2018, s. 72). Polostrukturované rozhovory lze také podle autora provádět písemným způsobem, nebo prostřednictvím chatu. Nevýhodou takto zvolené formy je podle autora časová náročnost a spolupráce s uživatelem služby. Relevantnost výzkumu je potřeba vždy podpořit odpovědným výběrem výzkumného vzorku. Pokud je použit chat nebo písemný projev, může být náročné i zpracování odpovědí a následná analýza.

V rámci polostrukturovaného rozhovoru, jako metody kvalitativního výzkumu, rozlišuje Sedláková (2015, s. 211) otázky primární a otázky sekundární, neboli sondážní – ty vznikají

¹ APV GINIS je interní softwarové prostředí společnosti GORDIC, které resort obrany, stejně tak jako další státní složky, používá ve formě spisového prostředí, finančních operací, atd.

takříkajíc ad-hoc v průběhu rozhovoru s cílem doplnit získanou informaci. Mohou mít podle autorky různou podobu. Může se jednat o podpurný projev porozumění, souhlas či projev zájmu, případně krátké shrnutí získaných odpovědí s vyslovenou dodatečnou otázkou. Svou roli zde podle autorky zásadním způsobem hraje také mimika a gesta. Polostrukturovaný rozhovor vedený pomocí výše uvedených pravidel je považován za optimální variantu získávání informací, kombinuje výhody používaných standardizovaných a nestandardizovaných forem dotazování a současně minimalizuje jejich omezení. Patří ve své podstatě podle autorky k nejvíce využívaným formám kvalitativního výzkumu.

Při pořizování záznamu rozhovoru, zejména pomocí elektronických médií, je nutno počítat s nutným souhlasem dotazovaných osob (respondentů). Lze často využívat určitá přepisová zařízení, která výzkumníkům usnadní vyhodnocení. Na závěr je vždy nutné objasnit možnou chybovost odpovědí, která závisí na položených výzkumných otázkách a také na ochotě poskytnout adekvátní informace.

V rámci prováděné analýzy procesu zadávání veřejných zakázek malého rozsahu u ekonomických a logistických útvarů Armády České republiky bude realizován výzkum ve formě polostrukturovaného rozhovoru se zaměstnancem organizace, resp. organizačního útvaru, který zkoumaný nákupní proces realizuje, o slabých místech tohoto procesu. Jedná se o vojáka z povolání, vyššího důstojníka v hodnosti podplukovníka, který ze své funkce odpovídá za nákupy majetku a služeb. Organizačně je začleněn pod velitelství Agentury logistiky. Respondent pracuje přímo na odboru akvizic, tudíž je přímým zadavatelem a realizátorem veřejných zakázek vybraného organizačního celku Armády České republiky.

Cílem realizovaného rozhovoru je získat adekvátní informace od zdrojů, které se přímo pohybují v oblasti nákupu majetku a služeb. Jedná se o informace, na jejichž základě bude možné identifikovat slabá místa aktuálně nastavených procesů z pohledu resortu obrany a na základě těchto znalostí v kontextu poznání vnitřního prostředí resortu obrany navrhnout určitá zlepšení v procesu nákupu majetku a služeb.

Připravené otázky lze podle zaměření rozdělit do několika oblastí:

- otázky zaměřené na identifikaci slabých míst procesu nákupu,
- otázky zaměřené na způsoby řešení vzniklých složitých situací při nákupu,
- otázky zaměřené na legálnost procesů,
- otázky týkající se interních předpisů resortu obrany,
- otázky týkající se aktuálního systému vyhodnocování nabídek,
- otázky dané problematiky ve vztahu k prostředí českého trhu.

Vlastní scénář dotazování je uveden v Příloze 1 této diplomové práce.

2.5.3 Skupinová diskuze

Skupinová diskuze je jednou z nejčastějších forem kvalitativního výzkumu (Tahal, 2020, s. 45). Celý rozhovor je řízen moderátorem podle předem připraveného scénáře. Odehrává se podle autora vždy v malé skupině osob; ve skupině se obvykle vyjadřuje do 10 osob, které odpovídají na sady otázek, a to mnohdy z několika různých oblastí. Skupinová diskuze je podle autora obvykle moderována takovým způsobem, aby její délka nepřesáhla 90 minut.

V úvodu skupinové diskuze vždy moderátor informuje skupinu o tématu výzkumu. Současně je seznámí se zásadami a pravidly skupinové diskuze. Důležité také je, aby se jednotliví účastníci skupinové diskuze představili ostatním a sdělili o sobě základní informace (Tahal, 2020, s. 45). Jak bylo již uvedeno výše, samotná diskuze je moderována podle předem stanoveného scénáře. Základním pravidlem pro skupinové diskuze je podle autora skutečnost, že jednotlivým účastníkům musí být dána možnost projevu stejně dlouhou dobu. Neméně důležité je, aby byly jednotlivými účastníky diskuze vyřčeny jejich opravdové názory a pocity týkající se předmětného výzkumu. Účastníci mohou reagovat i na názory druhých; v těchto případech, jak uvádí autor, se hovoří o dynamice skupinové diskuze. V případech skupinové

diskuze se pořizuje video záznam. Na jeho základě je prováděno vyhodnocení, analýza odpovědí a je sepsán závěr výzkumu.

Mezi základní výhody skupinového rozhovoru patří podle Machkové a Machka (2021, s. 50) právě zmíněná možnost výměny názorů v uvolněné atmosféře. Skupinové rozhovory jsou vzhledem k parametrům prostředí podle autorů vhodné zejména pro takzvané pre-testy. Příkladem pre-testů je například testování nových výrobků nebo takzvaný repositioning stávajících značek, a to především pro ověření koncepce nové reklamy. Výše uvedené skupinové rozhovory jsou také podle autorů vhodné pro výzkumy v oblasti některých choulostivých témat, při kterých by lidé mohli být ovlivněni neochotou odpovídat vůbec nebo odpovídat nepravdu.

Důležitá je skutečnost, že ve výzkumné místnosti pro skupinovou diskuzi se nesmí nacházet žádné předměty či jiné objekty, které by mohly rozptýlovat pozornost účastníků diskuze; to se týká i drobných předmětů, jako jsou značky výrobků, potravin nebo oblečení (Tahal, 2020, s. 45). Velmi často se z výše uvedených důvodů skupinové rozhovory provádějí ve speciálních studiích, vybavených zejména profesionální nahrávací technikou a také přenosovou technikou (Machková a Machek, 2021, s. 50). Tato zařízení pro přenos obrazu a zvuku umožňují zadavateli výzkumu sledovat rozhovory na dálku po celém světě.

Z důvodu nutnosti doplnění informací, týkajících se stávajícího procesu pořizování majetku a služeb, bude realizována skupinová diskuze, které se zúčastní zástupci organizace, resp. organizačních útvarů, které zajišťují zkoumaný nákupní proces. Skupinové diskuze se zúčastní:

- zástupce ekonomické skupiny,
- zástupce skupiny logistiky,
- pracovník úseku odborných činností,
- pracovník zásobovacího úseku,
- pracovník úseku vývoje, podpory a zkušebnictví výstroje,
- pracovník úseku naturálního odívání,
- zpracovatel diplomové práce.

Informace, které je nutno získat z důvodu širšího přehledu o stávajících procesech, pozitivních a negativních názorech na stávající procesy a z důvodu zasazení řešené problematiky do širšího kontextu, se týkají především dokumentů pro nákupy, osob odpovědných za nákupy, spokojenosti dotčených osob s aktuálním stavem procesu nákupu, návrhů ke zlepšení stávajícího stavu a návrhu nového procesu nákupu.

3 Analyticko-praktická část

Tato část diplomové práce je věnována charakteristice nákupního procesu vybrané organizace a jeho analýze. Na základě zjištěných informací jsou poté formulována doporučení pro vybranou organizaci. Celá kapitola vychází z teoretické části diplomové práce a jsou využity metody, které byly prezentovány v metodologické části této práce. Práce je zaměřena na zlepšení procesu nákupu majetku a služeb, který zajišťuje Vojenské zařízení VZ 551220 dislokované v posádce Brno. Jedná se o vojenské zařízení, které patří mezi logistické útvary Armády České republiky.

3.1 Nákupní proces vybrané organizace

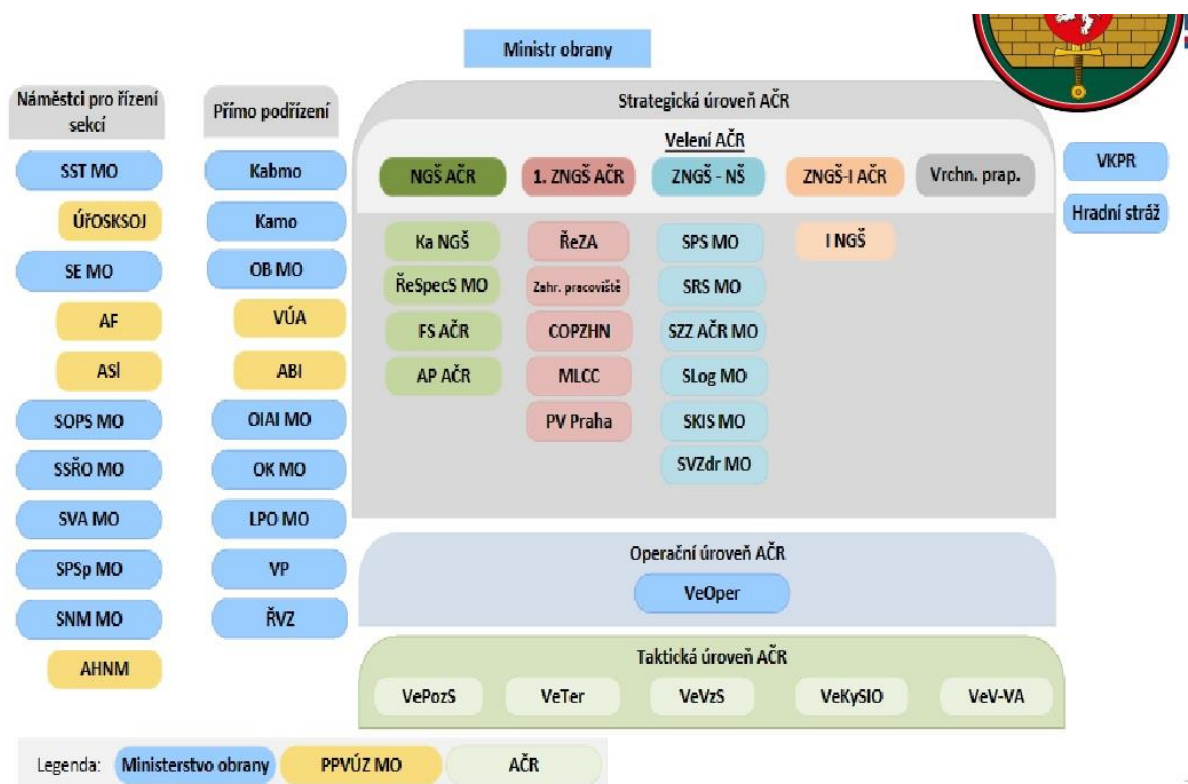
Předmětem zájmu diplomové práce je nákupní proces, který je zajišťován vybraným organizačním celkem, konkrétně Vojenským zařízením VZ 551220 Brno. Toto zařízení je také označováno v logistické struktuře Armády České republiky jako Centrum zabezpečení materiálem týlových služeb Brno (dále pouze CZMTýlSl). Nejprve je charakterizována činnost tohoto organizačního celku a poté je charakterizován nákupní proces, který je v jeho rámci realizován.

3.1.1 Činnost vybraného organizačního celku a jeho organizační struktura

CZMTýlSl (viz obrázek 2) je organizačním prvkem Agentury logistiky pro zabezpečení logistické podpory s celoresortní působností a ústředním zásobovacím a skladovým zařízením, určeným k nepřetržitému zabezpečení zásobování svazků Armády ČR výstrojním materiálem, proviantním materiálem, provozními kapalinami a stavebním a opevňovacím materiálem. V čele centra je náčelník, který je přímo podřízen řediteli Agentury logistiky a je přímým nadřízeným všech příslušníků centra (MO ČR, 2023d).

Pro lepší orientaci je na obrázku 1 uvedena organizační struktura Ministerstva obrany ČR. Centrum zabezpečení materiálem týlových služeb (VZ 551220) Brno je začleněno do Agentury logistiky pod Velením Armády ČR / SLog MO (Sekce logistiky Ministerstva obrany ČR).

Obrázek 1 Organizační struktura Ministerstva obrany ČR



Zdroj: MO ČR (2023d)

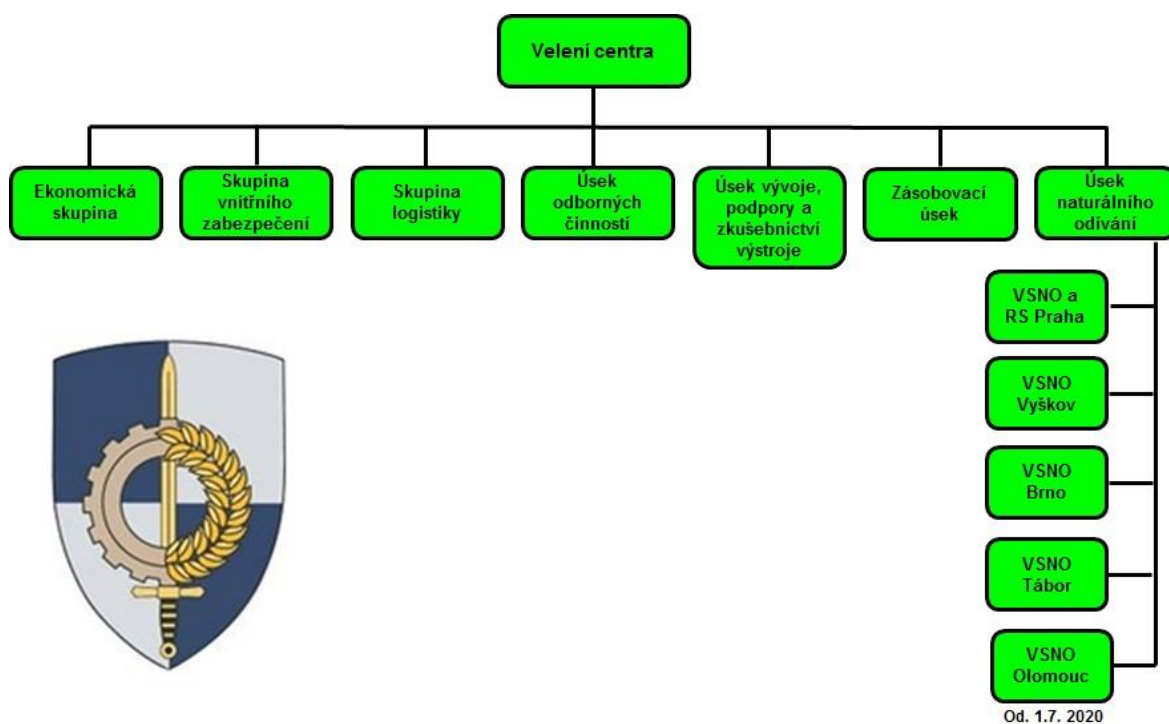
CZMTýlSl odpovídá za (MO ČR, 2023d):

- přejímání techniky a materiálu od výrobců a dodavatelů,
- zásobování vojenských útvarů a zařízení ozbrojených sil ČR, působícím na území ČR i mimo něj, požadovaným obhospodařovaným materiálem, technikou a službami v období míru, krize, živelních pohrom, za stavu ohrožení státu a válečného stavu,
- katalogizaci položek stanovených dle klasifikace zásob podle NATO – NATO Supply Classification (NSC),
- odebrání, soustřeďování, třídění, ukládání materiálu a techniky, které jsou u vojsk resortu Ministerstva obrany nevyužitelné a nadbytečné,
- vytváření, ukládání a ošetřování zásob materiálu a techniky, v rozsahu stanovené nomenklatury,
- podávání návrhů na vyřazení nepotřebného majetku svěřených majetkových uskupení odpovědným orgánům Agentury logistiky,
- činnost akreditované zkušební laboratoře výstroje a znalecké činnosti v oboru textilie pro vojenskou výstroj a výkon specifikačního a kvalifikačního zkušebnictví PHM,
- rušení, vytěžování a vyřazování majetku obhospodařovaných majetkových uskupení.

Z výčtu činností je zřejmé, že CZMTýlSl odpovídá za zabezpečení resortu Ministerstva obrany materiálem a technikou v oblasti proviantu, výstroje a nábytku. Součástí CZMTýlSl jsou i akreditované zkušební laboratoře v oblasti výstroje, které provádí znalecké činnosti v oboru textilie pro vojenskou výstroj a výkon specifikačního a kvalifikačního zkušebnictví PHM. Centrum se podílí na zavádění materiálu osobního použití do užívání u organizačních celků Ministerstva obrany. Ve skladech CZMTýlSl se nachází materiál vyčleněný pro odřad vývozu a výdeje náhradního ošacení.

Vojenské zařízení bylo založeno v roce 1869 jako základna pro zásobování Rakousko – Uherské armády na území současné ČR výstrojním materiálem osobní potřeby (MO ČR, 2023d). Sklad se až do 28. října 1918 jmenoval "C.u.k. Monturdepot No 1 in Brünn". Do roku 2005, kdy došlo k profesionalizaci armády, v tomto vojenském zařízení byli zaměstnáváni převážně civilní pracovníci. Po přechodu na profesionální armádu postupně dochází ke změně na vedoucích pozicích, kde vojáci z povolání postupně nahrazují občanské zaměstnance především na vedoucích pozicích (MO ČR, 2023d). CZMTýlSl realizuje nepřetržité logistické zabezpečení všech resortů Armády ČR zejména výstrojním materiálem, proviantním materiálem (např. trvanlivé potraviny, vybavení kuchyní), provozními kapalinami (např. oleje, maziva, PHM), stavebním a opevňovacím materiálem (např. stany, koupelnové soupravy, nábytek) (MO ČR, 2023d). Odpovídá za přebírání materiálu od civilních dodavatelů a jeho zařazování do používání resortu Ministerstva obrany. Prostřednictvím jednotlivých výdejen součástí naturálního odívání umístěných v Praze, Brně a Vyškově poskytuje služby v oblasti vystrojování jednotlivých kategorií vojáků, včetně vojáků vysílaných do zahraničních operací a reprezentativních složek Armády ČR. Zabezpečuje a provádí činnost v oblasti vývoje, výzkumu, inovace, zkušebnictví (prostřednictvím akreditované zkušební laboratoře výstroje) a zavádění materiálu do užívání. Zajišťuje skladování, ošetřování a následný prodej vyřazeného nepotřebného majetku. Mimo jiné je koncepčním a metodickým orgánem pro oblast vývoje a výzkumu PHM a rozvoje technických prostředků PHM (MO ČR, 2023d). Na obrázku 2 je uvedena organizační struktura CZMTýlSl.

Obrázek 2 Organizační struktura VZ 551220 Brno



Poznámka: VSNO = výstrojní středisko naturálního odívání; RS = rekrutační středisko
Zdroj: MO ČR (2023)

Z výše uvedené organizační struktury CZMTýlSl je zřejmé, jakým způsobem je členěno vojenské zařízení a které činnosti jednotlivé vnitřní složky zajišťují.

Lze konstatovat, že velení vojenského zařízení je svěřeno náčelníkovi, kterým je v současné době pplk. Mgr. Radek Tvrdý, MBA. Dále velení centra tvoří zástupce náčelníka centra, asistentka a právník.

Vojenské zařízení má v rámci své organizační struktury začleněny tři základní prvky velení útvaru, které jsou přímo podřízeny náčelníkovi CZMTýlSl. Jedná se o:

- Ekonomickou skupinu,
- Skupinu vnitřního zabezpečení,
- Skupinu logistiky.

Tyto pracovně a odborně samostatné skupiny zajišťují samotný chod CZMTýlSl a vnitřní procesy uvnitř organizačního celku.

Ekonomická skupina je vytvořena z důvodu zajištění finančních toků uvnitř i vně tohoto logistického útvaru (MO ČR, 2023d). Jejím hlavním účelem je pro náčelníka vojenského zařízení zajistit odpovídajícím odborným způsobem převody finančních prostředků, dané jednak finančními náležitostmi příslušníků útvaru, tedy se jedná o vnitřní finanční zajištění, nebo potřebou pokrýt finanční náležitosti vzhledem k stávajícím a budoucím závazkům vůči ostatním subjektům v rámci závazkových vztahů, tedy vnější finanční zajištění (MO ČR, 2023d).

Skupina vnitřního zabezpečení zajišťuje veškeré vnitřní procesy v rámci vojenského zařízení, připravuje potřebnou dokumentaci pro chod CZMTýlSl a zajišťuje ochranu a bezpečnost celého vojenského zařízení (MO ČR, 2023d).

Skupina logistiky je hlavním odborným orgánem tohoto organizačního celku, nastavuje a schvaluje logistické procesy uvnitř centra, je spojovacím článkem mezi armádním logistickým velením v podobě Agentury logistiky Stará Boleslav a vlastním centrem a jeho zajišťovanými úkoly, tedy výkonnými prvky centra, kam jsou zařazeny jednotlivé organizační úseky vojenského zařízení (MO ČR, 2023). Skupina logistiky řídí odborné činnosti, nastavuje metodiku procesů a schvaluje návrhy a žádosti týkající se zavádění, rušení, likvidace nebo odprodeje materiálu ve své gesci.

Výkonnými složkami CZMTýlSl jsou takzvané úseky. Mezi tyto úseky patří (MO ČR, 2023):

- Úsek odborných činností,
- Úsek vývoje, podpory a zkušebnictví výstroje,
- Zásobovací úsek,
- Úsek naturálního odívání.

Úsek odborných činností vede hlavní inženýr. Úsek odborných činností se dále dělí na jednotlivé skupiny, mezi něž patří (viz obrázek 3):

- Skupina odborných činností,
- Skupina katalogizace,
- Skupina kontroly jakosti a expertíz PHM.

Obrázek 3 Organizační struktura Úseku odborných činností



Zdroj: MO ČR (2023)

Mezi stěžejní část tohoto úseku patří Skupina katalogizace. Ta je tvořena pracovišti odpovídajícími jednotlivým obhospodařovaným majetkovým uskupením. Jedná se o tato pracoviště (MO ČR, 2023):

- pracoviště katalogizace MU 4.2,
- pracoviště katalogizace MU 2.1,
- pracoviště katalogizace MU 3.0,
- pracoviště katalogizace MU 1.0.

Majetkový manažer MU 4.2 pracoviště katalogizace MU 4.2 spravuje katalogizační data o majetku v oblasti ubytovacího a stavebního zabezpečení. Tato oblast zahrnuje vybrané kódy v rámci jednotné klasifikace majetku (tříd NSC). Jedná se o tyto položky MU 4.2: stroje pro výrobu cihelných a betonových dílů, stroje pro průmyslové zpracování skla, průmyslové rozměňovací stroje, průmyslové montážní stroje, zařízení pro čisté provozy a řízení / regulaci podmínek prostředí a příbuzná zařízení, zahradnické nářadí a nástroje, různá stavební zařízení, výtahy a eskalátory, instalační prostředky a příslušenství, topná zařízení a domácí ohřívače vody, spalovací zařízení, různá instalační, topná a hygienická zařízení, zařízení na úpravu odpadních vod, prefabrikované a přenosné stavby, přístřešky s pevnými stěnami, stavebnicové nosné systémy pro hromadné aplikace, různé prefabrikované konstrukce, dřevěné stavební díly, nerostné konstrukční materiály – objemové, stavební sklo, dlaždice, cihly a tvárnice, obkladové desky, stavební lepenku a materiály, střešní a obkladové materiály, stavební a příbuzné výrobky z kovu, nedřevěné konstrukční díly a příbuzné materiály, transformátory, rozvodny a elektrárny, vnitřní a venkovní elektrická osvětlovací zařízení, různé poplachové, signalizační a bezpečnostní systémy, kancelářský nábytek, skříně, šatní skřínky, truhly a police, různý další nábytek a příslušenství, domácí dekorace, podlahové krytiny, závěsy, rolety a žaluzie, domácí a veřejné užitkové kontejnery, různé další domácí a veřejné dekorace a příslušenství, zařízení na leštění podlah a vysávání, košťata, kartáče, hadry a houby, stany a nepromokavé plachty/plachtoviny, skleněné prefabrikáty, žáruvzdorné materiály a materiály topných ploch, různý ostatní průmyslově vyráběný nekovový materiál, památníky, pohřební (smuteční) zařízení a materiál (MO ČR, 2023d).

Majetkový manažer MU 2.1 pracoviště katalogizace MU 2.1 spravuje katalogizační data o majetku v oblasti výstrojního zabezpečení. Tato oblast zahrnuje vybrané kódy v rámci jednotné klasifikace majetku (tříd NSC). Jedná se o tyto položky MU 4.2 (MO ČR, 2023d):

- Textilie, kůže, kožešiny, oděvní a obuvní galanterie, stany, prapory - textilní tkaniny, příze a nitě, drobná a oděvní galanterie, vycpávkové, vatovací a výplňkové materiály, kožešnické materiály, kůže, obuvní galanterie, obuvnické potřeby a materiály na podešve,
- Oblečení, osobní výstroj a označení – pánská svrchní oblečení, dámská svrchní oblečení, speciální/jednouúčelová oblečení, pánské spodní a noční prádlo, dámské spodní a noční prádlo, pánská obuv, dámská obuv, pánské pletené výrobky, punčochy a ponožky, rukavice a oděvní doplňky, dámské pletené výrobky, punčochy a ponožky, rukavice a oděvní doplňky, dětská a kojenecká oblečení a doplňky, odznaky a označení, zavazadla, osobní výstroj, osobní ochranné neprůstřelné prostředky, pancéřové ochrany těla.

Majetkový manažer MU 3.0 pracoviště katalogizace MU 3.0 spravuje katalogizační data o majetku v oblasti služby PHM. Tato oblast zahrnuje vybrané kódy v rámci jednotné klasifikace majetku (tříd NSC). Jedná se o tyto položky MU 3.0: zařízení pro těžbu a rozvod ropy, protipožární zařízení/prostředky, průmyslové kotle, výměníky tepla a kondenzátory páry, průmyslové pece, vypalovací pece, chladicí pece a sušící pece/sušárny, sušičky, dehydrátory a anhydrátory, včetně evaporátorů, zařízení na čištění vzduchu, trubky a neohebná

potrubí/trubkovinu, hadicové, trubkové a potrubní fitinky, maznice a spojovací součásti/příslušenství k zábradlí, ventily s vlastním pohonem, ventily bez vlastního pohonu, vybavení/zařízení na dávkování/výdej/doplňování maziv a pohonných hmot, zásobní/skladovací nádrže, lešenářské zařízení/vybavení, potřeby, materiál a bednění, překližky a dýhy, nekovové trubky, roury a potrubí/trubková vedení, ohrady, ploty, vrata a jejich komponenty, různý další stavební a konstrukční materiál, plechové sudy, plechovky a obalové nádoby/pouzdra, tuhá/pevná paliva, kapalně pohonné látky/hmoty a paliva na bázi ropy, kapalně pohonné látky a okysličovadla chemického původu, palivové oleje, oleje a tuky pro obrábění, mazání a hydrauliku, různé další vosky, oleje a tuky (MO ČR, 2023d).

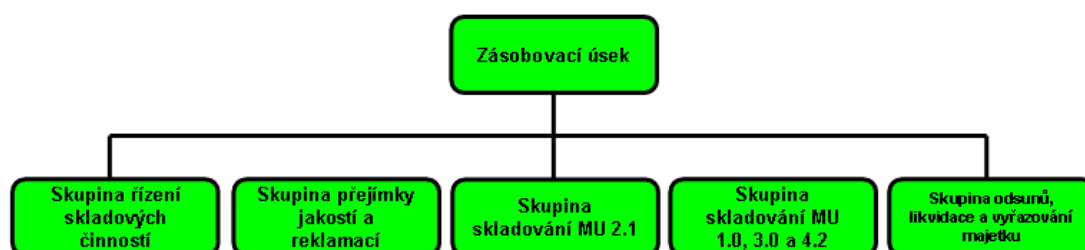
Majetkový manažer MU 1.0 pracoviště katalogizace MU 1.0 spravuje katalogizační data o majetku v oblasti proviantní služby. Jedná se o tyto položky MU 1.0: potravinářské stroje a zařízení, strojní zařízení pro tabákový průmysl, zařízení/techniku pro přípravu půdy, sklizňová zařízení/techniku, zařízení pro výrobu mléka, drůbežářství a živočišnou výrobu, chladicí zařízení, klimatizační zařízení, komponenty pro chlazení a klimatizaci, větráky, zařízení pro cirkulaci vzduchu a dmýchadla, vírové a další příbuzné chladicí trubice, váhy a závaží, vybavení/zařízení na vaření, pečení a podávání stravy, kuchyňské vybavení/zařízení a spotřebiče, kuchyňské ruční nástroje, náradí a nádobí, přístroje a nože, stolní nádobí, sady/soupravy, jednotkové soupravy, vybavení a moduly pro přípravu a podávání stravy, píče a krmiva, hnojiva, semena a sazenice, živá zvířata, chovaná pro potravinářské účely, maso, drůbež, ryby, mléčná jídla/mléčné výrobky a vejce, ovoce a zeleninu, pekárenské a obilné výrobky, cukr, cukrářské výrobky a ořechy, džemy, želé a zavařeniny, polévky a bujóny, speciální dietní potraviny a speciální potravinové přípravky, potravinářské/jedlé oleje a tuky, koření a další přísady, káva, čaj a kakao, nealkoholické nápoje, alkoholické nápoje, kombinované potravinové balíčky, tabákové výrobky, různé suroviny zemědělského a lesního původu, kuřácké potřeby a zápalky (MO ČR, 2023).

Jak již bylo uvedeno výše, v rámci Úseku odborných činností jsou ve struktuře organizačního celku zařazeny ještě další dva útvary, a to Skupina odborných činností a Skupina kontroly jakosti a expertíz PHM. Skupina odborných činností je zaměřena na zajišťování a sledování revizí, předepsaných prohlídek a dalších náležitostí veškerého nakupovaného materiálu, který je dodáván organizačním celkům Ministerstva obrany. Skupina kontroly jakosti a expertíz PHM je již podle svého názvu zaměřena na zajištění odpovídající kvality paliva a dalších provozních hmot, a to pro všechnu vojenskou techniku a technická zařízení, kterými Armáda ČR disponuje. Do oblasti jejich zájmu spadají také veškerá technická zařízení, která slouží právě ke zjišťování kvality PHM. Nedílnou součástí této služby je zajištění odpovídajících výzkumných kapacit v civilním sektoru.

Úsek vývoje, podpory a zkušebnictví výstroje (ÚVPZV) vede vedoucí úseku. Organizačně odpovídá za činnost jediné organizační skupiny, a to Skupiny vývoje, kontroly a technických specifikací.

Zásobovací úsek (ZÚ) vede taktéž vedoucí úseku. Tento úsek je rozčleněn na několik pracovišť (skupin) – viz obrázek 4. Jeho úkolem je zajišťovat prvotní proces nabývání majetku a služeb. To znamená, že příslušníci tohoto úseku jsou odpovědní za organizaci veškerých činností týkajících se příjmu nakupovaného majetku, jeho skladování a následnou distribuci ke konečnému příjemci z řad Armády ČR.

Obrázek 4 Organizační schéma Zásobovacího úseku



Zdroj: MO ČR (2023)

Úsek naturálního odívání je organizačním prvkem, jehož úkolem je plánovat, zásobovat a logisticky zajišťovat chod jednotlivých středisek naturálního odívání; organizační schéma úseku je uvedeno na obrázku 5.

Obrázek 5 Organizační schéma Úseku naturálního odívání



od. 1.7.2020

Zdroj: MO ČR (2023)

V jeho struktuře je zřízeno jedno pracoviště – Koordinační, projektové a programové pracoviště – a 5 středisek naturálního odívání (VSNO), která jsou dislokována na různých místech České republiky. Jednotlivá VSNO jsou zásobována na základě pokynů tohoto úseku a metodicky vedena. Materiál, náležící do jednoho ze čtyř majetkových uskupení (MU 1.0, 2.1, 3.0, 4.2), je veden v plánovací dokumentaci Úseku naturálního odívání. Vlastní úsek má na základě výše uvedených souvislostí zásadní dopad na funkčnost armádních struktur a Armády České republiky jako celku.

3.1.2 Charakteristika nákupního procesu

Tato část práce charakterizuje stávající proces nákupu majetku a služeb u vybraného útvaru. Tímto útvarem je Centrum zabezpečení materiálem týlových služeb Brno.

Náкупní proces je procesem obecně používaným u všech organizačních celků Ministerstva obrany ČR. Proces nákupu ve vybraném útvaru není nijak specifický a nevybočuje mimo rámec procesů u ostatních útvarů. Proces nákupu majetku a služeb je založen na několika krocích, které jsou následně upraveny v souladu s charakteristikami resortu. Vlastní proces je také na rozdíl od klasických modelů upraven na specifika resortu obrany, potažmo na specifika Armády České republiky.

Náкупní proces u Centra zabezpečení materiálem týlových služeb v Brně má tyto jednotlivé kroky:

- identifikace nutnosti nákupu majetku nebo služby,
- rozhodnutí o nákupu,
- výběr manažera procesu,

- zpracování dokumentace veřejné zakázky malého rozsahu nebo podlimitní veřejné zakázky,
- právní kontrola,
- finanční kontrola,
- vytvoření objednávky nebo smlouvy,
- realizace nákupu majetku nebo služby,
- převzetí majetku nebo služby.

Proces nákupu majetku a služeb je zahájen v okamžiku, kdy v rámci vnitřní struktury útvaru vznikne potřeba nákupu (jedná se o zajištění vlastních potřeb útvaru), případně vznikne potřeba nákupu u zabezpečovaných organizačních celků MO (jedná se o zajištění potřeb podřízených organizačních celků). Tato potřeba je vyjádřena v podobě požadavku na nákup majetku a služeb. Tento požadavek může mít různou formu, a to právě podle nositele této potřeby. Vnitřní požadavky jsou identifikovány prostřednictvím elektronické spisové služby, kdy je požadavek zaslán určenému pracovníkovi útvaru. Podřízené organizační útvary zasílají své požadavky buď prostřednictvím nadřízeného stupně, tedy prostřednictvím Agentury logistiky dislokované ve Staré Boleslavi, nebo pomocí elektronického nástroje pod označením EPAS. Požadavky zasílané nadřízeným stupněm mají formu nařízení nebo doporučení, vždy se však jedná o oficiální dokument s přiděleným číslem jednacím. Požadavky zasílané pomocí elektronického nástroje EPAS mají svou elektronickou stopu, která je identifikuje. Požadavky jsou tedy zaslány na útvar některou z výše popsaných forem, existuje tedy i mnoho příjemců těchto požadavků. Je to především dáno velkým rozsahem požadavků, které se mohou týkat od spotřebního materiálu pro vlastní potřebu útvaru, až po vysoce odborné požadavky na majetek a služby pro podřízené celky napříč Armádou České republiky.

Rozhodnutí o provedení nákupu majetku nebo služby je vždy na veliteli / náčelníku útvaru, potažmo na podřízené osobě, které byla tato pravomoc delegována v případě nepřítomnosti statutárního orgánu. Náčelník útvaru musí vždy pracovat s objektivními informacemi, tedy musí mu být společně s požadavkem na nákup majetku nebo služby předány další upřesňující informace. Důležitou informací pro schválení nákupu nebo služby je neexistence požadovaného majetku ve skladových zásobách resortu, případně nemožnost provést požadovanou službu některou ze složek Armády České republiky. Pokud toto není splněno, pak je požadavek zamítnut a je realizován odpovídající složkou armády. Pouze v případě, že majetek není mezi skladovými zásobami, ani jej není možno nakoupit v rámci již uzavřených dlouhodobých smluv, je povoleno nákup realizovat.

Velitel / náčelník útvaru současně určí takzvaného manažera procesu, který bude celý proces nákupu majetku nebo služby u útvaru organizačně i jinak řídit. U vybraného útvaru neexistuje v žádné formě akviziční pracoviště, proto jsou za manažery procesu určováni příslušníci jednotlivých pracovišť, kteří mají k dané problematice pracovní a funkčně nejbližší. Jde tedy o příslušníky útvaru, kteří v rámci své pracovní činnosti navíc realizují proces nákupu. Na přidělování jednotlivých nákupů neexistuje žádná metodika, je pouze na rozhodnutí velitele / náčelníka útvaru, koho tímto úkolem pověří. U vybraného útvaru je polovina nákupů přidělována k realizaci ekonomickému oddělení, druhá polovina odborným pracovníkům napříč pracovišti útvaru.

Zpracování dokumentace veřejné zakázky je proces, který zahrnuje několik zásadních kroků. Především si manažer procesu musí ujasnit s žadatelem nákupu majetku nebo služby, zda mají oba shodnou představu o nakupovaném majetku nebo službě. Zasláný požadavek ve většině případů nezahrnuje kompletní informace nutné k tvorbě zadávací dokumentace. Některé požadavky musí být upraveny takovým způsobem, aby odpovídaly platné legislativě České republiky a bylo možno nákup majetku nebo služby vůbec realizovat. Pokud má požadavek finální podobu a obě strany s ním souhlasí, musí manažer procesu zpracovat specifikaci veřejné

zakázky malého rozsahu a spolu s dalšími náležitostmi, kam patří košílka veřejné zakázky malého rozsahu, předběžný průzkum trhu a předpokládaná hodnota zakázky, celou dokumentaci předloží opětovně náčelníkovi útvaru ke schválení.

Po schválení veřejné zakázky na základě předložené dokumentace je předložena kompletní dokumentace k právní kontrole. Tu provádí právník náčelníka útvaru a je zaměřena na soulad mezi dokumentací a platnou legislativou České republiky. Pokud v dokumentaci jsou objeveny chyby nebo nepřesnosti, je dokumentace vrácena zpět manažerovi procesu k jejímu přepracování. Tento proces je opakován, dokud nejsou vypořádány všechny právní připomínky. Po schválení zadávací dokumentace ze strany právníka útvaru následuje provedení předběžné finanční kontroly ze strany finančního oddělení. Manažer procesu na základě předběžného průzkumu trhu zná finanční prostředky, které jsou potřeba na pokrytí nákupu dle aktuální situace na trhu. Tyto prostředky vyžádá na finančním oddělení, kde jsou mu alokovány pro tento konkrétní obchodní případ. Pokud jsou finanční prostředky přiděleny, vydá ekonomické oddělení útvaru schválení předběžné finanční kontroly a nákup může být realizován.

Po provedeném nákupu manažer procesu převezme od dodavatele dodací list, fakturu, další dokumenty potřebné k používání věci, v případě nákupu služby převezme plnění v požadovaném rozsahu a kvalitě, a zkompletuje dokumentaci pro proplacení daňových dokladů. Kompletní dokumentaci předá k proplacení ekonomickému oddělení útvaru. Pokud jsou vady v dokumentaci nebo přímo ve faktuře, vede manažer procesu jednání s dodavatelem o odstranění vad na dokladech. Je přímo odpovědný za provedené plnění a odpovědný za úplnost a kompletnost dokumentace, která je nutná k zaplacení požadovaného nákupu.

Z výše uvedeného procesu nákupu majetku a služeb u Centra zabezpečení materiálem týlových služeb v Brně je zřejmé, že určený manažer procesu je odpovědný za zakázku jako celek bez ohledu na jeho vztah k nakupovanému majetku, je právně odpovědný za soulad s platnou legislativou a na základě jím vytvořené specifikace dochází k nákupu majetku nebo služeb. V případě jakýchkoliv nepřesností může dojít a dochází k realizaci nákupu, který není v souladu s představami žadatele. V těchto případech musí být proces nákupu ukončen, pokud to z hlediska legislativy je možné, a proces je nutno opakovat s upravenou specifikací.

3.2 Analýza nákupního procesu organizačního útvaru

Strukturovaný rozhovor, jak již bylo uvedeno v metodologické části, byl uskutečněn v Staré Boleslavi. Rozhovor proběhl 21. července 2023 a trval cca 2 hodiny. Byl veden s pracovníkem odboru akvizic Agentury logistiky prostřednictvím předpřipravených otázek zaměřených zejména na slabá místa celého procesu zadávání veřejných zakázek.

Z rozhovoru vyplynuly základní oblasti procesu nákupu majetku a služeb, které negativním způsobem ovlivňují celý proces:

- nejedná se z převážné části o systémové chyby, jde o vnitřní nastavení systému / procesu,
- proces zpracování dokumentace veřejných zakázek je postaven na znalostech a dovednostech jednotlivých osob, jejichž fluktuace silně ovlivňuje celý systém,
- osobní vztahy napříč procesem zadávání veřejných zakázek zásadním způsobem ovlivňují průběh celého procesu,
- právní oddělení do veřejných zakázek malého i jiného rozsahu vstupuje v nevhodný čas, nepodílí se na procesu kontinuálně; vždy vstoupí do procesu až v závěru a zpravidla je proces vrácen zpět na počátek,
- zpracovatelé, a tedy manažeři procesu nákupu nejsou osoby s adekvátním právním povědomím, procesu nákupu se účastní jako odborníci za svůj úsek,
- při neexistenci organizačního prvku odpovědného za proces nákupu dochází ke kolizím mezi jednotlivými kroky procesu,

- platná legislativa za posledních 20 let nezměnila finanční limity pro různé druhy zadání veřejných zakázek, v současnosti již limity neodpovídají cenám na trhu,
- nucené elektronické zadávání i malých zakázek v resortu obrany, zejména v prostředí NEN, není pro firmy zajímavé, často vede k nabídce od společností, které se danou oblastí nezabývají a nemají žádné zkušenosti s danou oblastí.

Skupinová diskuze byla uskutečněna v Brně dne 23. července 2023 se zástupci ekonomické skupiny, zástupci skupiny logistiky, pracovníky úseku odborných činností, pracovníky zásobovacího úseku, pracovníky úseku vývoje, podpory a zkušebnictví výstroje, pracovníky úseku naturálního odívání a zpracovatelkou diplomové práce, která ji i moderovala.

Klíčové závěry, které vyplynuly ze skupinové diskuze:

- nespokojenost pracovníků CZMTýlSl s vlastním výkonem práce v oblasti zpracování dokumentace týkající se veřejných zakázek,
- u útvaru jednoznačně chybí organizační prvek odpovědný za proces zadávání veřejných zakázek,
- činnost tohoto útvaru by měla být zaměřena pouze na realizaci veřejných zakázek malého rozsahu nebo podlimitních veřejných zakázek, nesmí se jednat o vyčleněné osoby z jiných organizačních prvků,
- právní pomoc musí být kontinuální, ne pouze jednorázová,
- osoby vyčleněné pro realizaci nákupu majetku a služeb v současné době nemají zájem o další vzdělávání v této oblasti; považují svou účast v procesu za nutné zlo, bez kterého by nákup potřebného majetku a služeb pro ně nebyl realizován,
- proces nákupu majetku a služeb musí být jednoznačný, nesmí docházet k protichůdným názorům na nastavení systému jako celku.

Na základě analýzy dostupných informací, které jsou zakotveny v dokumentech zaměřených na řešenou problematiku, provedeného polostrukturovaného rozhovoru se zástupcem odboru akvizic Agentury logistiky a na základě skupinové diskuze se zástupci jednotlivých úseků CZMTýlSl lze ke stávající situaci v oblasti pořizování majetku a služeb v kontextu zadávání veřejných zakázek formulovat následující závěry.

Na základě provedené analýzy organizační struktury a podrobného popisu zájmových oblastí jednotlivých organizačních prvků CZMTýlSl lze konstatovat, že se toto vojenské zařízení skládá z prvků určených pro řízení a zabezpečení chodu vojenského útvaru a z prvků takzvaně výkonných, určených pro odbornou činnost ve vztahu k jednotlivým druhům materiálu. V případě CZMTýlSl se jedná zejména o materiál spadající do takzvaných majetkových uskupení pod označením 1.0, 2.1, 3.0 a 4.2.

Vzhledem k výše uvedenému lze konstatovat, že u CZMTýlSl neexistuje, potažmo nebylo zřízeno, akviziční pracoviště.

To ovšem neznamená, že v CZMTýlSl neprobíhají procesy vedoucí k nákupu majetku a služeb. Jinak řečeno, i přes absenci akvizičního pracoviště v rámci CZMTýlSl dochází k nákupu potřebného majetku prostřednictvím veřejných zakázek.

Vzhledem ke skutečnosti, že spektrum požadavků na materiál a služby potřebných k zajištění vlastního chodu organizačního celku a spektrum zabezpečovaného materiálu všech výše uvedených majetkových uskupení je velice obsáhlé, nutně dochází při absenci akvizičního pracoviště k chybám v procesech pořizování požadovaného materiálu, resp. služeb.

Lze identifikovat dva druhy požadavků, které je potřeba uspokojit nákupem materiálu a služeb:

- požadavky na zajištění chodu CZMTýlSl,
- požadavky na zajištění materiálu určeného pro zásobování jednotlivých majetkových uskupení.

Současně lze identifikovat zdroje požadavků:

- organizační prvky dle struktury vojenského zařízení,
- odborné orgány logistiky vojenského zařízení,
- odborné orgány logistiky nadřazených stupňů.

Z výše uvedeného rozdělení je zřejmé, že požadavek na materiál nebo službu může vzejít de-facto od kteréhokoliv organizačního prvku CZMTýlSl.

Současně lze konstatovat, že rozsah požadavků se značně liší, a to od jednoduchého spotřebního materiálu, takzvaného materiálu každodenního použití, přes majetek a služby k zajištění chodu Armády České republiky v podobě potřebného materiálu a služeb, až po speciální druhy materiálu, které se využívají pouze občas, ale jsou nedílnou součástí některých zabezpečovaných celků.

Tato rozsáhlost nákupu majetku a služeb se netýká pouze širokého spektra druhů majetku, ale také hodnoty pořizovaného majetku. Jedná se o majetek pořizovaný hotovostním nákupem, majetek do 10000 Kč pořizovaný pouze na základě průzkumu trhu, majetek pořizovaný decentrálním způsobem s plněním do 40000 Kč včetně DPH, ale také o nákupy služeb s plněním do 2 000000 Kč bez DPH. V určitých případech se však může také jednat o majetek nad povolenými finančními limity pro decentrální zakázky. V těchto případech lze hovořit o centrálních zakázkách s decentrálním plněním, případně pokud se jedná o opakované každoroční plnění, také o zakázkách v podlimitním režimu podle zákona č. 134/2016Sb.

Při absenci akvizičního pracoviště a bez nastavení procesů nákupu majetku a služeb dochází k tomu, že není určena osoba odpovědná za daný konkrétní nákup, a především ke skutečnosti, že se nákupu majetku a služeb účastní osoby bez jakýchkoliv nastavených povinností. To znamená, že mnohdy připravují nákup majetku a služeb osoby bez znalosti platné legislativy, bez znalosti jednotlivých náležitostí procesu nákupu a zejména bez znalosti aplikace potřebných obecně závazných kritérií. Tyto osoby pak mají určitou představu o nakupovaném majetku a službách, nicméně nejsou v kontextu platné legislativy schopni připravit odpovídajícím způsobem veřejnou zakázku malého rozsahu.

Z výše uvedených skutečností pak plyne samozřejmá nespokojenost pracovníků CZMTýlSl s vlastním výkonem práce. Pracovníci určení ke zpracování dokumentace pro veřejné zakázky jsou nespokojeni s tím, že mimo rámec svých funkčních povinností musí svou činnost zaměřit ještě navíc směrem, pro který nemají odborné předpoklady, nejsou v této problematice ani vyškoleni, a za proces veřejné zakázky jsou přitom plně odpovědní. Současně lze konstatovat, že stejnou nespokojenost s tímto stavem cítí i řídicí pracovníci, neboť takový stav nutně vede k chybám v postupu přípravy veřejných zakázek a tím ke snížení efektivity veškeré práce. Řídicí pracovníci si jsou vědomi skutečnosti, že podřízení pracovníci vedle své hlavní činnosti zajišťují i proces výběru dodavatele na potřebný majetek a služby. Nespokojenost pracovníků je tedy na obou stranách, obě strany cítí, že problematika veřejných zakázek není jejich hlavní činností, a proto je jejich dlouhodobou snahou začlenit tabulkově do organizační struktury CZMTýlSl tolik systemizovaných míst, aby bylo možno vytvořit samostatné akviziční pracoviště.

V současné době akviziční proces zajišťuje zejména Skupina logistiky. Ta je odborným orgánem organizačního celku a jako taková má nejbližší k zajištění výše uvedených procesů směřujících k zajištění nákupu majetku a služeb v rámci CZMTýlSl.

V průběhu skupinové diskuze se objevily názory, že spíše, než aby danou problematiku prioritně řešila Skupina logistiky nebo určení pracovníci jednotlivých odborných úseků, měla by se povinnost zajišťovat zadávání veřejných zakázek z důvodu nákupu majetku a služeb přenést na finanční skupinu. Ta se sice i nyní podílí na veřejných zakázkách, nicméně dle názorů má k veřejným zakázkám blíže než pracovníci logistiky.

Jak Skupina logistiky, tak i Ekonomická skupina, mají snahu zbavit se odpovědnosti za proces zadávání veřejných zakázek u organizačního celku. Současně ale obě skupiny zdůrazňují, že

jsou ochotny zajistit činnosti ve prospěch procesu zadávání veřejných zakázek. To znamená, že by Skupina logistiky zajišťovala zpracování specifikací veřejné zakázky malého rozsahu na požadovaný majetek a služby, včetně provedení průzkumů trhu a jejich zpracování do podoby potřebných protokolů. Ekonomická skupina by v rámci zadávání veřejných zakázek zpracovávala všechny potřebné činnosti týkající se finančního zajištění potřebných procesů.

Snahou CZMTýSl lze v rámci procesu zadávání veřejných zakázek zajistit pracovníky, kteří by nebyli součástí již zřízených organizačních prvků, ale tvořili by samostatnou jednotku. To lze realizovat prostřednictvím vytvoření samostatného akvizičního pracoviště. Zásazení pracoviště do organizační struktury CZMTýSl lze na zváženou. Akviziční pracoviště lze na základě zkušeností u jiných organizačních celků resortu obrany umístit jako samostatné pracoviště pod přímou kontrolu velitele / náčelníka vojenského zařízení, nebo umístit jako samostatné pracoviště pod hlavní organizační prvky struktury vojenského zařízení. Je důležité, aby bylo umístěno buď v přímé podřízenosti náčelníka CZMTýSl, nebo v podřízenosti náčelníka Ekonomické skupiny nebo Skupiny logistiky. Vyplývá to ze skutečnosti, že se tyto prvky centra již na procesu zadávání veřejných zakázek podílejí a mají jak odborně, tak profesně, k této problematice nejbližší.

3.3 Návrhy pro zlepšení procesu

Tato část diplomové práce se věnuje návrhu úprav pořizování majetku a služeb v rámci CZMTýSl. Vlastní návrh je zpracován na základě analýzy klíčových dokumentů souvisejících s řešenou problematikou, polostrukturovaného rozhovoru s pracovníkem akvizičního pracoviště Agentury logistiky Stará Boleslava skupinové diskuze se zástupci jednotlivých úseků CZMTýSl. Zohledněny jsou i poznatky, které vyplynuly z teoretické části diplomové práce.

3.3.1 Návrh úpravy organizační struktury – vytvoření samostatného pracoviště

Samostatné akviziční pracoviště v resortu obrany zajišťuje úplatné nabývání majetku, pořizování stavebních prací a nákup služeb. Jednotlivé etapy tohoto procesu, včetně stanovení působností, pravomocí a odpovědností pracovníků Ministerstva obrany a resortu obrany vůbec, vymezuje platná legislativa a resortní interní akty. Resort obrany sleduje při zajišťování nákupu majetku a služeb aspekty účelnosti, hospodárnosti a efektivnosti při vynakládání finančních prostředků. Při realizaci veřejných zakázek klade mimořádný důraz na principy rovné příležitosti pro všechny zájemce o dodávky majetku a služeb do resortu obrany, vyloučení možnosti jejich diskriminace a vytvoření podmínek transparentnosti a veřejné kontroly nad realizací jednotlivých obchodních případů. Jak vyplynulo z teoretické části diplomové práce a předchozích analýz, úplatné nabývání majetku, pořizování stavebních prací a nákup služeb se v resortu obrany člení na:

- centrálně nabývaný majetek a nákup služeb,
- decentrálně nabývaný majetek a nákup služeb.

Centrálním nákupem se rozumí nákupy majetku a služeb formou zakázek v předpokládané hodnotě přesahující 2 mil. Kč bez DPH a veškerého dlouhodobého majetku a vojenského materiálu mimo drobné nákupy náhradních dílů. Nabývá-li se majetek centrálním způsobem, je podmínkou pro zadání zakázky a uzavření smlouvy schválení požadavku na pořízení majetku v akvizičním plánu centrálních dodávek nebo v akvizičním plánu Vojenského zpravodajství, jedná-li se o majetek pořizovaný ze zvláštních rozpočtových prostředků Vojenského zpravodajství. Decentrálním nákupem se rozumí nákupy majetku a služeb cestou zakázek, jejichž předpokládaná cena bez DPH u jednoho organizačního celku resortu obrany nepřesáhne částku 2 mil. Kč a nejedná-li se o majetek a služby nakupované centrálním způsobem. Nabývá-

li se majetek decentrálním způsobem, požadavky na pořízení majetku se realizují pouze zadáním zakázky a uzavřením smlouvy mezi konečným uživatelem a dodavatelem.

Na základě provedených analýz, s ohledem na množství, četnost a finanční hodnotu potřebných nákupů a s ohledem na vnitro útvarové procesy, včetně stávající organizační struktury CZMTýISl, je navrženo zřídit samostatné akviziční pracoviště.

Akviziční pracoviště CZMTýISl by mělo být organizačním prvkem pro zajištění úplatného nabývání majetku a služeb v rozsahu odborné působnosti majetkového hospodáře – náčelníka CZMTýISl v oblasti běžných výdajů, mimo materiálu a služeb pořizovaného centrálním způsobem nadřízenými stupni. Mělo by zabezpečit přípravu a realizaci zadávacích řízení ve smyslu platné legislativy a komplexní podporu zadavatele při úplatném nabývání majetku a služeb. V rozsahu odborné působnosti by se podílelo na realizaci procesů finanční kontroly u organizačního celku a procesech změnového řízení rozpočtu. Mělo by řídit životní cyklus veřejných zakázek zadávaných v působnosti organizačního celku.

Akviziční pracoviště budou tvořit tři pracovníci s rozdělenou působností co do oblasti zájmu, kteří budou plně zastupitelní. Tito pracovníci budou přímo podřízeni náčelníkovi Ekonomické skupiny CZMTýISl.

Akviziční pracoviště bude odpovídat prostřednictvím svých pracovníků za:

- přípravu a realizaci zadávacích řízení zadávaných veřejných zakázek ve smyslu platné legislativy v oblasti běžných výdajů k pořízení hmotného movitého majetku v majetkových uskupeních 1.0, 2.1, 3.0 a 4.2 a služeb k zajištění provozu po celou dobu životního cyklu a u veřejných zakázek realizovaných ve spolupráci s odborem akvizic Agentury logistiky Stará Boleslav, případně s centrálním akvizičním pracovištěm v působnosti Sekce vyzbrojování a akvizic Ministerstva obrany ČR,
- zpracování návrhu na realizaci příslušného druhu zadávacího řízení nebo zadávacího postupu,
- podporu rozhodovacích procesů zadavatele,
- vedení zadávací dokumentace veřejných zakázek realizovaných v působnosti akvizičního pracoviště v příslušných informačních systémech resortu Ministerstva obrany,
- zabezpečení součinnosti při zavádění nabývaného movitého majetku do užívání v resortu Ministerstva obrany,
- zabezpečení součinnosti při státním ověřování jakosti a technickém dozoru nabývaného movitého majetku,
- uplatňování práv a povinností vyplývajících z uzavřených smluvních vztahů,
- stanovení zásad provádění finanční kontroly podle zákona č. 320/2001 Sb. a její realizaci v působnosti odboru,
- zpracování podkladů k vymáhání pohledávek z obchodně závazkových vztahů,
- realizaci vybraných centrálních smluv s decentrálním plněním,
- uveřejňování údajů o realizovaných veřejných zakázkách na profilech zadavatele, v elektronickém tržišti veřejné správy, v příslušných věstnících a vkládání údajů o veřejných zakázkách a smlouvách do modulů Finančního informačního systému,
- efektivní využití finančních zdrojů v rámci odborem uzavřených smluv.

Vytvořené akviziční pracoviště CZMTýISl převezme odpovědnost za zpracovávání zadávání veřejných zakázek malého rozsahu, případně do budoucna v případě potřeby podlimitních zakázek, dle platného zákona č. 134/2016 Sb. Toto akviziční pracoviště bude zpracovávat ve své gesci kompletní dokumentaci veřejných zakázek, mimo vyhotovování specifikací na pořizovaný majetek a služby a průzkumů trhu.

3.3.2 Povinnosti při zadávání veřejných zakázek

Základními zásadami, které budou pracovníci určení k výkonu práce na akvizičním pracovišti povinni dodržovat při výběru vhodného dodavatele, jsou zásada transparentnosti, přiměřenosti, rovného zacházení a zákazu diskriminace. Zásady a jejich dále uvedená charakteristika vycházejí z vnitřních pravidel Ministerstva obrany (MO ČR, 2023d).

Podstata zásady transparentnosti spočívá v tom, že zadavatel zakázky musí zajistit zadání zakázky transparentním způsobem. Základní podstatou této zásady je zajištění co nejvyšší míry průhlednosti řízení, která přispívá k možnosti kontroly celého řízení a jeho přezkoumatelnosti. Povinností pracovníka akvizičního pracoviště je zejména:

- pořizovat a po stanovenou dobu uchovávat písemnou dokumentaci v dostatečném rozsahu, který umožní všechny úkony zadavatele souvisejících s výběrem dodavatele nezávisle přezkoumat,
- před zahájením řízení jasně vymezit kritéria, podle kterých budou hodnoceny nabídky účastníků zadávacího řízení,
- všechna rozhodnutí zadavatele opatřit řádným odůvodněním.

Zásada přiměřenosti se uplatní zejména při nastavení zadávacích podmínek (např. úrovně požadované kvalifikace) tak, aby byly přiměřené charakteru a předmětu veřejné zakázky, tj. s cílem zajistit posílení principů hospodárnosti, efektivnosti a účelnosti (3E) a podpory soutěže. Zásada rovného zacházení spočívá v tom, že každý zadavatel je v průběhu přípravy a zadávání zakázky povinen přistupovat stejným způsobem ke všem dodavatelům, kteří mohou podat nebo podávají nabídky. Zadavatel v přípravě řízení definuje jeho přesné podmínky tak, aby bylo všem potenciálním dodavatelům zřejmé, jak bude řízení probíhat.

Zásada zákazu diskriminace znamená, že podmínky pro zadání zakázky musí být nastaveny tak, aby zároveň umožňovaly výběr dodavatele, ale zároveň neuzavíraly přístup jinému dodavateli do řízení z důvodů, které nesouvisejí s předmětem zakázky.

Jakékoliv výdaje na pořízení určitého plnění musejí být pro projekt nezbytné a musí splňovat princip hospodárnosti, efektivnosti a účelnosti. Toto pravidlo vychází z metodiky Ministerstva práce a sociálních věcí (MPSV, 2019).

Z hlediska procesních náležitostí se jedna z povinností akvizičního pracoviště týká způsobu uveřejňování výzev v rámci procesu vyhlášení veřejných zakázek. Pracovníci akvizičního pracoviště CZMTýlSI musí v souladu se zákony a s vnitřními předpisy Ministerstva obrany plnit v této oblasti tyto povinnosti:

- Oznámení o zahájení zadávacího řízení musí být uveřejněno takovým způsobem, aby všichni potenciální účastníci (dříve označováni jako uchazeči) řízení o veřejné zakázky měli rovné šance se o zahájení zadávacího řízení dozvědět a podat příslušnou nabídku na plnění veřejné zakázky do zadávacího řízení. Oznámení o zahájení zadávacího řízení podle zákona č. 134/2016 Sb. zadavatel uveřejňuje na profilu zadavatele a ve Věstníku veřejných zakázek v části Informačního systému o veřejných zakázkách, která zajišťuje uveřejňování informací o veřejných zakázkách, pokud veřejná zakázka spadá pod legislativní rámec tohoto zákona.
- Ve Věstníku veřejných zakázek je zajišťováno uveřejňování těch informací, které zadavatel povinně zveřejňuje podle zákona č. 134/2016 Sb. Spolu s novým zákonem č. 134/2016 Sb. nabyla účinnosti i vyhláška č. 168/2016 Sb., o uveřejňování formulářů pro účely zadávání veřejných zakázek a náležitostech profilu zadavatele. Tato vyhláška upravuje způsob zveřejňování informací o veřejných zakázkách zadavatelem ve Věstníku veřejných zakázek a dále ukládá zadavatelům povinnost uveřejňovat stanovené informace o veřejné zakázce na profilu zadavatele ve formě strukturovaných dat.

- Zveřejnit vše požadované v prostředí elektronického tržiště státní správy NEN – národní elektronický nástroj, přičemž další zveřejnění či oznámení o záměru vyhlásit veřejnou zakázku závisí na hodnotě veřejné zakázky, případně na rozhodnutí statutárního orgánu dle druhu veřejné zakázky.

Pracovníci nově navrhovaného akvizičního pracoviště musí poskytnout úplnou zadávací dokumentaci. Ta je základem pro správné vyhlášení veřejné zakázky. Zadávací dokumentace jsou veškeré písemné dokumenty obsahující zadávací podmínky, sdělované nebo zpřístupňované účastníkům zadávacího řízení při zahájení zadávacího řízení včetně formulářů podle § 212 a výzev uvedených v příloze č. 6 zákona č. 134/2016 Sb. Zadávací dokumentace je podrobnější než vlastní oznámení o zakázce a musí obsahovat již takové informace, které umožní účastníkovi podat konkrétní nabídku na plnění veřejné zakázky. Pracovníci akvizičního pracoviště jsou povinni uveřejnit zadávací dokumentaci v případě veřejných zakázek malého rozsahu v NEN, a to minimálně do konce lhůty pro podání nabídek. Zadávací dokumentace by tedy měla být volně přístupná. Některou část zadávací dokumentace může zadavatel, např. z důvodu ochrany důvěrných informací nebo z technických důvodů spojených s elektronickými formáty, poskytnout zájemcům o veřejnou zakázku jiným vhodným způsobem. Části zadávací dokumentace, které nebyly uveřejněny, pracovník akvizičního pracoviště předá či odešle dodavateli nejpozději do 3 pracovních dnů ode dne doručení žádosti dodavatele o její poskytnutí (MO ČR, 2023d). Obstarání zadávací dokumentace přímo od akvizičního pracoviště však není podmínkou pro podání nabídky. Nabídku tak může podat rovněž dodavatel, který nepožádal zadavatele o poskytnutí zadávací dokumentace nebo který si zadávací dokumentaci nevyzvedl (MO ČR, 2023d). U některých zakázek může být pro případnou účast dodavatele rozhodující místo plnění. Akviziční pracoviště prostřednictvím dalších složek vojenského zařízení může umožnit prohlídku místa plnění (MO ČR, 2023d). V takovém případě určí dobu prohlídky, vždy však nejpozději tak, aby se konala minimálně 10 pracovních dnů před skončením lhůty pro podání nabídek.

3.3.3 Zlepšení procesu realizace veřejné zakázky malého rozsahu

Cílem procesu je pořízení požadovaného majetku ve prospěch Armády České republiky a dalších celků spadajících pod Ministerstvo obrany České republiky.

Příjem a zabezpečení požadavků na pořízení majetku musí být řešeno samostatným metodickým pokynem. Akviziční pracoviště po přijetí požadavku provede jeho prvotní kontrolu, tj. zkontroluje vyplnění všech povinných položek a dodání potřebných informací. Při zjištění nedostatků zažádá oprávněnou osobu – žadatele – manažera procesu o jejich doplnění a následně jej vedoucí akvizičního pracoviště přidělí k realizaci příslušnému manažeru akvizičního pracoviště.

Realizaci procesu pořízení majetku koordinuje příslušný manažer procesu, v jehož gesci je rozhodnutí o způsobu pořízení majetku a služeb. Způsoby pořízení majetku jsou:

- uzavření nové smlouvy,
- dílčí plnění na základě platné smlouvy (uzavřené),
- nákupem za hotové,
- pořízením ze skladových zásob, a to v závislosti na předmětu a charakteru požadavku a jeho pořizovací hodnotě.

V případě potřeby uzavření nové smlouvy nebo jednorázového nákupu za hotové musí být jeho pořízení odsouhlaseno náčelníkem CZMTýISl. Odsouhlasení proběhne obvykle formou jednání u vedoucího organizačního celku za přítomnosti zástupců jednotlivých úseků. Výstupem jednání musí být schválení nebo neschválení oprávněnosti pořízení majetku.

V dalším textu jsou detailněji propracovány postupy v jednotlivých případech (způsobech) pořizování majetku. Pro přehlednost jsou postupy uspořádány do jednotlivých bodů (kroků).

Pořízení majetku formou uzavření nové smlouvy by mělo probíhat v těchto krocích:

1. Manažer procesu – žadatel zpracuje na základě vzniklé potřeby ve spolupráci s dalšími odpovědnými pracovníky specifikaci majetku. Součástí specifikace je rozpočtová věta s povinně vyplněnými atributy (nákladové středisko, položka). Manažer procesu provede záznam o prozkoumání trhu a stanovení předpokládané hodnoty veřejné zakázky a dále potvrdí, zda je cena v čase a místě obvyklá. Tímto postupem zjistí realizovatelnost veřejné zakázky.
2. Manažer procesu odešle v elektronické podobě specifikaci příslušnému pracovníkovi Ekonomické skupiny, který doplní další atributy a jiné požadované finanční údaje.
3. Pracovník Ekonomické skupiny provede kontrolu dostatku finančních prostředků, a pokud jsou tyto finanční prostředky k dispozici a není nutné zpracovávat rozpočtové opatření, předloží vedoucímu příslušného úseku specifikaci ke schválení a podpisu.
4. Pokud nejsou finanční prostředky k dispozici, zpracuje rozpočtové opatření a odešle jej oprávněnému funkcionáři k realizaci. Na základě provedeného rozpočtové opatření opět předloží vedoucímu příslušného úseku specifikaci ke schválení a podpisu.
5. Schválenou specifikaci manažer procesu zašle pracovníkovi akvizičního pracoviště ke kontrole formální správnosti. Při zjištění nedostatku ji pracovník akvizičního pracoviště vrátí zpět s odůvodněním k úpravě. Manažer procesu odstraní požadované nedostatky a následně přepracovanou finální specifikaci opatřenou podpisem příslušného vedoucího úseku nebo jeho zástupce předá k realizaci pracovníkovi akvizičního pracoviště, a to v listinné i elektronické podobě.
6. V případech veřejných zakázek podléhajících zákonu č. 134/2016 Sb. je součástí specifikace investiční záměr, registrační list, souhlas se zahájením zadávacího řízení a stanovisko k realizovatelnosti veřejné zakázky.
7. Pracovník akvizičního pracoviště po obdržení finální verze specifikace na požadovaný majetek založí takzvanou košilku „Dokumentace veřejné zakázky – necentrální výdaje“. Do této košilky / složky se postupně vkládají veškeré dokumenty týkající se předmětné veřejné zakázky. Obsah tohoto spisu je na vnitřní straně této složky. Současně je třeba, aby pracovník akvizičního pracoviště založil spis veřejné zakázky v elektronické podobě (ESSS). Košilka / složka musí být zaevidována, tj. musí být složce přiděleno odpovídající číslo jednací.
8. Pracovník akvizičního pracoviště zvolí nejvhodnější způsob zadání veřejné zakázky, vyhotoví zadávací dokumentaci, jejíž součástí je návrh kupní nebo jiné smlouvy, a v případě, kdy není zadání provedeno prostřednictvím Národního elektronického nástroje (NEN) vloží také odpovídající průzkum trhu. V programu GINIS, modul Evidence veřejných zakázek provede zaevidování veřejné zakázky a jejího financování (blokace peněžních prostředků).
9. Pracovník akvizičního pracoviště předá spis pověřenému právníkovi k právní kontrole. Při zjištění nedostatků v zadávací dokumentaci veřejné zakázky právník vrátí spis pracovníkovi akvizičního pracoviště s odůvodněním k přepracování. Pracovník akvizičního pracoviště odstraní ve spolupráci s manažerem procesu nedostatky a zadávací dokumentaci po přepracování předá právníkovi k odsouhlasení.
10. Po ukončení právní kontroly předá zpětně pracovník akvizičního pracoviště spis k posouzení příslušnému manažerovi procesu. Ten provede závěrečnou kontrolu a předá spis k podpisu příslušnému vedoucímu úseku. V případě, že se zněním zadávací dokumentace veřejné zakázky souhlasí jak žadatel (manažer procesu a vedoucí úseku), tak pracovník akvizičního pracoviště, předá pracovník akvizičního pracoviště spis k podpisu vedoucímu organizačního celku – náčelníkovi CZMTýSl. Svým podpisem

vedoucí organizačního celku stvrzuje, že souhlasí se zvoleným zadávacím postupem a se zadáním veřejné zakázky jako celku.

11. Pracovník akvizičního pracoviště vyhlásí veřejnou zakázku v souladu s interními resortními předpisy, případně v souladu s platnou legislativou (zákon č. 134/2016 Sb.). V případě, že veřejná zakázka podléhá režimu zákona č. 134/2016 Sb., sestaví pracovník akvizičního pracoviště hodnotící komisi pro otevírání obálek s nabídkami. Hodnotící komise provede vyhodnocení zaslaných cenových nabídek a výběr dodavatele. Výběr dodavatele jako zásadní dokument předloží k podpisu vedoucímu organizačního celku.
12. Následně přidělený pracovník akvizičního pracoviště provede s manažerem procesu vyhodnocení veřejné zakázky, uzavře dosavadní zpracovanou dokumentaci k veřejné zakázce a spolu s výběrem dodavatele předá kompletní dokumentaci vedoucímu organizačního celku ke schválení.
13. Pracovník akvizičního pracoviště před uzavřením smluvního vztahu požádá pracovníka Ekonomické skupiny o provedení předběžné finanční kontroly před vznikem závazku a současně zašle konečné znění smlouvy s doplněnými údaji vybranému dodavateli k podpisu.
14. Určený pracovník Ekonomické skupiny organizačního celku zadá smlouvu do programu GINIS, modul SML (smlouvy), doplní požadované údaje, vloží elektronický obraz smlouvy a nastaví schvalovací proces. Po schválení příkazcem operace a rezervací správcem rozpočtu ve státní pokladně je schválen Záznam o provedení předběžné finanční kontroly k realizaci veřejného výdaje před vznikem závazku, který pracovník Ekonomické skupiny obdrží v automatickém režimu prostřednictvím generované avizační zprávy. Tuto zprávu pracovník Ekonomické skupiny předá pracovníkovi akvizičního pracoviště k založení do spisu.
15. Pracovník akvizičního pracoviště po obdržení avizační zprávy zašle smlouvu v elektronické podobě dodavateli k podpisu. Po podpisu dodavatele předloží pracovník akvizičního pracoviště smlouvu k podpisu vedoucímu organizačního celku. Pokud se jedná o objednávku, zašle objednávku podepsanou vedoucím organizačního celku pracovník akvizičního pracoviště manažerovi procesu, který ji zasílá k podpisu dodavateli. Tento způsob zadání platí, pokud vedoucí organizačního celku nerozhodne jinak.
16. O podepsání finální smlouvy / objednávky informuje pracovník akvizičního pracoviště manažera procesu a určeného pracovníka Ekonomické skupiny a předá jim elektronickou verzi smlouvy.
17. Pracovník ekonomické skupiny v programu GINIS modulu SML (smlouvy) vymění elektronický obraz smlouvy, zaeviduje vznik podmíněného závazku, podepíše a předá na Agenturu finanční, a pokud smlouva podléhá platné legislativě, předá smlouvu zpět pracovníkovi akvizičního pracoviště k zápisu do Registru smluv (zveřejnění).
18. Pracovník akvizičního pracoviště následně předá informaci o datu zveřejnění smlouvy v Registru smluv pracovníkovi akvizičního pracoviště a pracovníkovi Ekonomické skupiny.
19. Pracovník akvizičního pracoviště následně přidělí spis veřejné zakázky v ESSS (elektronická spisová služba) příslušnému manažerovi procesu a předá mu dokumentaci veřejné zakázky v listinné podobě. Vše na základě předávacího protokolu a Soupisu vložených dokumentů v rámci elektronické spisové služby.
20. Manažer procesu průběžně vkládá do spisu veškeré dokumenty týkající se probíhající veřejné zakázky. Posledním dokumentem vloženým do spisu manažerem procesu je vyhodnocení zakázkového vztahu (hodnocení kritérií hospodárnosti, efektivnosti a účelnosti dle RMO č. 55/2017).

21. V případě, že se jedná o jednorázové objednávky / smlouvy, pracovník akvizičního pracoviště předává evidovaný, uzavřený a doplnění spis na pracoviště ochrany informací k archivaci.
22. Manažer procesu odpovídá za takzvaný životní cyklus smluvního vztahu, zejména za tyto skutečnosti:
 - plnění ze smlouvy nemůže být zahájeno před vložení do Registru smluv,
 - kontroluje termíny a kvalitu dodávky,
 - přebírá plnění ze smlouvy,
 - komunikuje s dodavatelem ve věcech smluvního vztahu.
23. Pracovník Ekonomické skupiny po obdržení faktury provede její předběžnou kontrolu co do formálních a legislativních náležitostí. Fakturu zaeviduje do Knihy faktur a předá ji proti podpisu příslušnému manažerovi procesu. Při zjištění nedostatků si vyžádá prostřednictvím manažera procesu opravu vystavené faktury.
24. V případě, že fakturu obdrží manažer procesu jakýmkoliv jiným způsobem, provede prvotní zaevidování do Knihy faktur sám.
25. Manažer procesu provede kontrolu věcné správnosti a úplnosti faktury, oprávněnost účtovaných položek, datum splatnosti faktury v návaznosti na smlouvu a reálnost její likvidace, případně požádá dodavatele o prodloužení splatnosti a doplní přidružené doklady k faktuře. V případě jakýchkoliv nedostatků požádá písemnou formou dodavatele o úpravu faktury. Fakturu vrátí písemnou formou dodavateli jako neplatnou.
26. V souladu s platnými interními nařízeními vytvoří v programu GINIS modul RTN (realizace nákladů) záznam nákladů, tedy rozpis skutečných nákladů. V rámci záznamu запиše do předmětu plnění stručný popis plnění.
27. Manažer procesu předá určenému pracovníkovi Ekonomické skupiny fakturu se svým souhlasem k proplacení, a to včetně dalších kompletních dokladů (dodací list, daňový účetní doklad, prezenční listina, zakázkový list).
28. Pracovník Ekonomické skupiny fakturu zaeviduje v programu GINIS modul UCR (účetní centrální registr) a modulu Kniha došlých faktur, vyplní požadované údaje, vloží elektronický obraz faktury (s nalepeným PID) včetně příložených dokladů. V případě, že je účtováno o podmíněném závazku, požádá Agenturu finanční o jeho odúčtování.
29. Pracovník Ekonomické skupiny v modulu KDF (kniha došlých faktur) propojí příslušný záznam pořízený v modulu RTN (realizace nákladů) s fakturou (controllingová likvidace), spustí schvalovací proces k realizaci PFK po vzniku závazku a následně předá na Agenturu finanční.
30. Po ukončení platnosti smluvního vztahu manažer procesu spis v elektronické spisové službě přidělí zpět příslušnému pracovníkovi akvizičního pracoviště a na základě předávacího protokolu a Soupisu vložených dokumentů manažer procesu předává i analogovou Dokumentaci veřejné zakázky.
31. Pracovník akvizičního pracoviště spis uzavře a následně předá k archivaci na pracovišti ochrany informací (archivace dle spisového řádu).
32. Každý zúčastněný pracovník si zodpovídá za svoji část, tzn., že jsou v Dokumentaci veřejné zakázky a v elektronické spisové službě vloženy všechny potřebné dokumenty týkající se dané veřejné zakázky.

Pořízení majetku v případě dílčího plnění na základě dílčích objednávek z již uzavřené dlouhodobé smlouvy s dílčím plněním (rámcové dohody) by mělo probíhat v těchto krocích:

1. Manažer procesu zpracuje na základě požadavku zaměstnance návrh dílčí objednávky a v modulu EVZ (evidence veřejných zakázek) provede kontrolu financování veřejné zakázky.
2. Pokud jsou peněžní prostředky k dispozici a není nutné zpracovat rozpočtové opatření, postupuje se dále od bodu 4.
3. Pokud nejsou peněžní prostředky k dispozici, je nutné zpracovat rozpočtové opatření.
4. Manažer procesu provede v modulu EVZ (evidence veřejných zakázek) na financování (navázání) finančního profilu (blokaci peněžních prostředků) u příslušné veřejné zakázky, s vazbou na příslušnou dlouhodobou smlouvu s dílčím plněním (rámcovou dohodu).
5. Manažer procesu elektronicky zašle dílčí objednávku se žádostí o provedení předběžné finanční kontroly pracovníkovi Ekonomické skupiny.
6. Pracovník Ekonomické skupiny v modulu SML (smluv) zadá dílčí objednávku do určené knihy, vyplní požadované údaje, vloží elektronický obraz návrhu dílčí objednávky a nastaví schvalovací proces. Po schválení peněžních prostředků a rezervaci státního rozpočtu ve státní pokladně je schválen záznam o předběžné finanční kontrole a pracovník Ekonomické skupiny obdrží elektronickou avizační zprávu, kterou předá manažerovi procesu.
7. Manažer procesu následně předloží dílčí objednávku včetně avizační zprávy k podpisu vedoucímu organizačního celku, který ji podepsanou vrací zpět manažerovi procesu.
8. Manažer procesu následně zajistí podpis dodavatele nebo písemné potvrzení o akceptaci dílčí objednávky dodavatelem. Dílčí objednávku nebo potvrzení o akceptaci naskenuje a elektronicky předá pracovníkovi Ekonomické skupiny.
9. Pracovník Ekonomické skupiny v modulu smluv vymění elektronický obraz neakceptované dílčí objednávky za dílčí objednávku akceptovanou. Pokud dílčí objednávka podléhá zveřejnění v Registru smluv, předá akceptovanou objednávku v modulu SML pracovníkovi akvizičního pracoviště k uveřejnění.
10. Pracovník akvizičního pracoviště zašle podepsanou a akceptovanou objednávku správci Registru smluv k uveřejnění prostřednictvím modulu smluv, nejpozději do 30 dnů ode dne akceptace dílčí objednávky. Uveřejněnou dílčí objednávku v modulu smluv předá zpět pracovníkovi Ekonomické skupiny.
11. Pracovník akvizičního pracoviště předá informaci o datu zveřejnění objednávky současně manažerovi procesu.
12. Manažer procesu zodpovídá za životní cyklus smluvního vztahu.
13. Pracovník Ekonomické skupiny po obdržení faktury od dodavatele provede prvotní kontrolu faktury, tj. správnost fakturačních údajů, fakturu zaeviduje do knihy faktur a předá oproti podpisu odpovědnému manažerovi procesu. Při zjištění nedostatků si vyžádá od manažera procesu vystavení nového dokladu.
14. V případě, že manažer procesu obdrží fakturu jiným způsobem než od pracovníka Ekonomické skupiny, provede sám prvotní evidenci a zaeviduje do knihy faktur.
15. Manažer procesu provede kontrolu věcné správnosti a úplnosti faktury, oprávněnost účtovaných položek, datum splatnosti faktury v návaznosti na rámcovou dohodu (objednávku) a reálnost její likvidace, případně požádá dodavatele o prodloužení splatnosti (písemně doloží k faktuře) a doplní příslušné doklady k faktuře. V případě nesrovnalostí žádá dodavatele o nápravu.
16. Manažer procesu v souladu s metodickým pokynem Sekce ekonomické MO ČR vytvoří v programu GINIS - modul Registr nákladů rozpis nákladů dle skutečnosti.
17. Manažer procesu neprodleně předá pracovníkovi Ekonomické skupiny potvrzenou fakturu (potvrzený souhlas s proplacením) včetně kompletních dokladů (dodací list, daňový účetní doklad, prezenční listinu účastníků školení, apod.).

18. Pracovník Ekonomické skupiny fakturu zaeviduje v programu GINIS - modul Kniha došlých faktur, vyplní požadované údaje, vloží elektronický obraz faktury (s nalepeným PID) včetně příložených dokladů. V případě, že je účtováno o podmíněném závazku, požádá Agenturu finanční o jeho odúčtování.
19. Pracovník Ekonomické skupiny v modulu Kniha došlých faktur propojí příslušný záznam pořízený v modulu Registr nákladů s fakturou (controllingová likvidace) a spustí schvalovací proces k realizaci předběžné finanční kontroly po vzniku závazku.

Pořízení majetku nepřesahující částku 10 000 Kč probíhá podle pravidel stanovených interními předpisy resortu obrany. Manažer procesu po obdržení požadavku od odpovědného zaměstnance k pořízení majetku, kde předpokládaná hodnota veřejné zakázky nepřesáhne částku 10 000 Kč (bez DPH), postupuje přiměřeně dle pravidel stanovených interními normativními akty resortu obrany.

Pořízení majetku za hotové by mělo probíhat v těchto krocích (stávající postup nezměněn):

1. Zaměstnanec pověřený pořízením majetku a služeb (dále jen „pověřený zaměstnanec“) za hotové (nákupem) musí mít uzavřenou Dohodu k ochraně hodnot svěřených zaměstnanci k vyúčtování (dále jen „dohoda“).
2. Manažer procesu zpracuje na základě požadavku uživatele návrh nákupu za hotové. Pokud žadatel současně žádá o poskytnutí zálohy, manažer procesu to doplní do návrhu.
3. Pokud jsou peněžní prostředky k dispozici a není nutné zpracovat rozpočtové opatření, postupuje se dále od bodu 5.
4. Pokud nejsou peněžní prostředky k dispozici, je nutné zpracovat rozpočtové opatření.
5. Manažer procesu elektronicky zašle návrh nákupu za hotové se žádostí o provedení předběžnou finanční kontrolu pracovníkovi Ekonomické skupiny.
6. Pracovník Ekonomické skupiny v modulu smluv zadá individuální/limitovaný příslib do určené knihy, vyplní požadované údaje, vloží elektronický obraz návrhu nákupu za hotové a nastaví schvalovací proces. Po schválení finančních prostředků a rezervaci státního rozpočtu ve státní pokladně je schválen záznam o předběžné finanční kontrole a pracovník Ekonomické skupiny obdrží elektronickou avizační zprávu. O schválení informuje manažera procesu.
7. V případě, že není pověřenému zaměstnanci poskytnuta záloha na pořízení majetku/služeb, pověřený zaměstnanec předá zaměstnanci Ekonomické skupiny daňový doklad o nákupu za hotové.
8. Pracovník Ekonomické skupiny provede kontrolu daňového dokladu a zároveň prověří dostatek peněžních prostředků na daném limitovaném/individuálním příslibu. Pokud nezjistí žádné závady, předloží podkladové účetní záznamy pokladní organizačního celku.
9. Pokud požaduje pověřený zaměstnanec zálohu, pracovník Ekonomické skupiny vyhotoví Žádost o poskytnutí jednorázové zálohy, kterou předloží ke schválení vedoucímu organizačního celku.
10. Po schválení žádosti pracovník Ekonomické skupiny předá výše uvedené podkladové účetní záznamy pokladní organizačního celku.
11. Pracovník Ekonomické skupiny oznámí pověřenému zaměstnanci schválení žádosti a předběžné finanční kontroly. Poté si může pověřený zaměstnanec peněžní prostředky vyzvednout na pokladně.
12. Na základě schválené žádosti v souladu s bodem 9 pokladní organizačního celku připraví návrh dokladu v programu GINIS - modul Pokladna zálohová a vytvoří finanční kontrolu po vzniku závazku. Po schválení vedoucím organizačního celku a

hlavní účetní Agentury finanční lze realizovat hotovostní výdaj pověřenému zaměstnanci.

13. V souladu s bodem 11 pokladní vystaví výdajový pokladní doklad na jméno pověřeného zaměstnance, kterému byla poskytnuta záloha.
14. Pověřený zaměstnanec oproti podpisu na výdajovém pokladním dokladu převezme odpovídající peněžní hotovost.
15. Při vyúčtování zálohy (nejpozději do 10 pracovních dnů po dosažení účelu, na nějž byla jednorázová záloha poskytnuta), pověřený zaměstnanec předloží daňový doklad pracovníkovi Ekonomické skupiny, který provede kontrolu daňového dokladu a zároveň prověří dostatek peněžních prostředků na daném limitovaném/individuálním příslibu.
16. Pokud pracovník Ekonomické skupiny nezjistí žádné závady, předá podkladové účetní záznamy pokladní organizačního celku.
17. Pokladní vytvoří návrh dokladu (výdajový / příjmový) a provede finanční kontrolu po vzniku závazku a předá ho ke schválení vedoucímu organizačního celku.
18. Po schválení lze realizovat vyúčtování poskytnuté zálohy.

Oběh objednávek v rámci organizačního celku by měl probíhat v těchto krocích (stávající postup nezměněn):

1. Manažer procesu zašle elektronicky objednávku pracovníkovi Ekonomické skupiny.
2. Pracovník Ekonomické skupiny objednávku zaeviduje a posoudí, zda je objednávka v souladu s Plánem pořízení majetku/služeb na daný rok a dále z hlediska dostatku/nedostatku peněžních prostředků.
3. Pokud je objednávka v souladu s plánem nákupu organizačního celku na daný rok a je k dispozici dostatek peněžních prostředků, pracovník Ekonomické skupiny zašle elektronicky informaci příslušnému vedoucímu úseku, jeho zástupci a manažeru procesu, že objednávka je v souladu s plánem nákupu a lze ji realizovat.
4. Pokud objednávka není v souladu s plánem nákupu nebo není k dispozici dostatek peněžních prostředků, pracovník Ekonomické skupiny zašle elektronicky informaci příslušnému vedoucímu úseku, jeho zástupci a manažeru procesu, v kopii vedoucímu Ekonomické skupiny, že objednávku nelze zrealizovat z důvodu nesouladu s plánem organizačního celku nebo nedostatku peněžních prostředků se sdělením v jaké výši.
5. Objednávky, které nejsou v souladu s plánem nákupu, jsou následně konzultovány na jednání vedoucího organizačního celku, kde jednotliví vedoucí úseků, příp. zástupci vedoucích úseků, sdělí potřebu realizace jednotlivých objednávek včetně návrhu řešení, a to provedením úpravy plánu nákupu organizačního celku nebo přidělením peněžních prostředků.
6. V návaznosti na předchozí bod vedoucí organizačního celku rozhodne o realizaci / nerealizaci objednávek, včetně způsobu jejich realizace.
7. Vedoucí Ekonomické skupiny informuje v den rozhodnutí vedoucího organizačního celku a pracovníka Ekonomické skupiny o jeho konečném rozhodnutí.
8. Pracovník Ekonomické skupiny na tomto základě provede úpravu plánu nákupu a uloží jeho verzi k příslušnému datu.
9. V případě realizace objednávky pracovník Ekonomické skupiny postupuje podle platného metodického pokynu.

Vlastní oběh může být realizován ve zvláštních případech jiným způsobem, například při časové tísni. To nemění nic na skutečnosti, že je nutné dodržet všechny legislativní náležitosti.

3.3.4 Shrnutí zjištěných poznatků

Na základě předchozích částí této diplomové práce lze provést shrnutí zjištěných poznatků. V rámci rešerše odborné literatury byly získány informace, jak důležitým procesem je nákup v rámci jednotlivých organizací.

Vzhledem k dostupné literatuře bylo možno porovnat v rámci prováděné analýzy dostupných informací význam nákupů materiálu a služeb u různých druhů společností. Nákupy totiž v reálném čase provádí všechny druhy organizací, ať se jedná o podnikatelské subjekty (od malých rodinných firem, přes velké domácí společnosti, až po nadnárodní koncerny), rozpočtové organizace v podobě státem zřizovaných institucí, státní správu, samosprávné celky nebo jednotlivé obce. Do této zmiňované škály je třeba zařadit také neziskové organizace, které jsou ze zákona povinny chovat se jako rozpočtové organizace ve smyslu správného hospodáře. Lze tedy konstatovat, že nákup majetku a služeb v rámci organizace má své stabilní místo co do významu a důležitosti.

Vlastní proces nákupu majetku a služeb je však v těchto organizacích rozdílný. V rámci nastavení procesu nákupu materiálu a služeb je třeba tuto oblast rozdělit na podnikatelské subjekty a ostatní organizace.

U podnikatelských subjektů lze hovořit v kontextu odborné literatury o nákupu jako procesu, jehož úkolem je zajistit chod organizace, a to materiálem a službami, odpovídající kvality, v odpovídajícím množství, za cenu v čase a místě obvyklou a za podmínek vhodných pro stranu, která nákup realizuje. Tím je myšleno, že u podnikatelského subjektu je ekonomický aspekt s ohledem na potřeby organizace vyvažován současně kvalitou požadovaného materiálu nebo služby, časovou dostupností, případně dalšími kritérii, které mohou ovlivnit chod organizace. To vše v kontextu situace na podnikatelském trhu, konkurenčního prostředí a dostupnosti požadovaného majetku a služeb na stávajícím trhu.

U rozpočtových a příspěvkových organizací je situace jiná a doposud nebyla velká ochota již déle než 30-ti letý způsob nákupu majetku a služeb změnit. Lze konstatovat, že základním parametrem u státních a samosprávných organizací je být dobrým hospodářem. Bohužel se tento parametr zohlednil pouze ve způsobu, jak nastavit nákupní systém a hodnotit nabídky. Základním parametrem všech nabídek ve státní nebo samosprávné sféře je ekonomické hodnotící kritérium v podobě nejnižší nabídkové ceny. Pokud by toto hledisko bylo provázáno s dalšími parametry, dalo by se akceptovat. Bohužel je v 95 % případů jediným parametrem. To znamená, že při splnění kritérií v rámci specifikace požadovaného materiálu nebo služby se jedná o jediný důvod pro výběr dodavatele. Instituce napříč státní správou a samosprávou tedy až na výjimky nakupují nejlevnější materiál a služby v zájmu transparentnosti a hospodárnosti, i když mnohdy je situace naprosto odlišná. Přidružené náklady (náklady na servis, předepsané kontroly, další náklady v rámci životního cyklu pořizovaného majetku nebo služby) mohou navyšovat cenu již nakoupených majetků a služeb takovým způsobem, že je pořízení majetku na základě uvedeného kritéria v konečném dopadu neekonomické. Jediným způsobem, jak lze předejít nevhodným nákupům, je specifikovat majetek a služby složitým způsobem, který však mnohdy hraničí s diskriminací v rámci veřejných zakázek.

Samotný proces nákupu ve své obecné podobě je v obou typech organizací stejný. Vznik požadavku, specifikace nákupu, průzkum trhu co do dostupnosti a ceny, objednání, přejímka služby nebo majetku, platba za dodaný materiál nebo službu, vyhodnocení nákupu – to jsou všechno klasické kroky procesu nákupu, které jsou shodné.

Na základě postupného řešení tématu této práce bylo možné porovnat informace získané rešeršemi odborné literatury a dalších zdrojů s praktickým způsobem reálného zajištění nákupu. Jednalo se o porovnání poznatků s praxí u vybraného vojenského zařízení v rámci logistické struktury Armády České republiky. Nejprve byl zjištěn aktuální stav realizace procesu nákupu majetku a služeb u tohoto vojenského zařízení resortu obrany. Byly identifikovány slabé

stránky procesu nákupu v jeho praktické realizaci, a to prostřednictvím analýzy dokumentů dostupných na intranetu Ministerstva obrany ČR, polostrukturovaného rozhovoru a skupinové diskuze s pracovníky, kteří nákupní proces realizují, resp. jsou za něj odpovědní.

Na základě výše uvedeného postupu byly navrženy úpravy stávajícího procesu nákupu. Bylo doporučeno vytvořit samostatné akviziční pracoviště, které by mělo zajišťovat veškeré procesy nákupu majetku a služeb v rámci zadávání veřejných zakázek, tedy v rámci úplatného nabývání majetku a služeb.

V kontextu výše uvedeného je v rámci diplomové práce doporučeno vytvořit akviziční pracoviště všude tam, kde situace vyžaduje procesování úplatného nabývání majetku v souladu se zákonem č. 134/2016 Sb. V práci analyzovaný příklad vojenského zařízení dokládá, že není žádoucí, aby procesy nákupu v jakékoliv podobě zajišťovali pracovníci, jejichž systemizovaná místa a funkční náplň je určena pro jiný druh práce. Tito pracovníci nejsou ani legislativně, ani odborně způsobilí procesovat veřejné zakázky, jejichž dopad s sebou může nést riziko škody jak na majetku, tak na zajištění chodu jednotlivých zařízení.

Další doporučení se týká kapacitního rozšíření akvizičního pracoviště Ministerstva obrany České republiky, což je zásadní pro bezproblémové pořizování majetku v resortu obrany. Současně je nutné změnit platnou legislativu týkající se nákupů v resortu obrany tak, aby bylo možno nakupovat majetek odpovídající požadavkům a potřebám armády, a ne majetek, který pouze splňuje požadavky specifikace. Tato oblast nákupu majetku však není tématem této práce, stála by však za pozornost v rámci dalšího samostatného výzkumu.

4 Závěr

Cílem této diplomové práce bylo analyzovat stávající proces nákupu u vybrané organizace (Centra zabezpečení materiálem týlových služeb v Brně) a na základě této analýzy navrhnout konkrétní kroky a opatření pro zlepšení nákupního procesu se zaměřením především na jeho řízení. Tímto zlepšením by měly být organizaci (vybranému útvaru) poskytnuty nástroje a postupy, které povedou ke snížení nákladů na nákupy, optimalizaci procesů a posílení transparentnosti a kvality nákupních rozhodnutí.

V teoreticko-metodologické části práce byly představeny základní principy procesního managementu se zaměřením na nákupní proces a jeho fáze. Současně, vzhledem k organizaci, kde byla diplomová práce řešena, byla pozornost věnována i specifikům procesu v resortu obrany. Samostatná podkapitola se zabývala problematikou zadávání veřejných zakázek, a to jak v obecné rovině, tak i zadávání zakázek v resortu obrany.

V druhé, praktické části práce, byl charakterizován nákupní proces vybrané organizace - Centra zabezpečení materiálem týlových služeb v Brně. Pro zachycení průběhu nákupního procesu byla nutná analýza dokumentů, které jsou u logistických organizačních celků Armády České republiky pořizovány z důvodu realizace veřejné zakázky. V rámci prováděné analýzy procesu zadávání veřejných zakázek malého rozsahu u ekonomických a logistických útvarů Armády České republiky byl dále realizován výzkum ve formě polostrukturovaného rozhovoru se zaměstnancem organizačního útvaru, který zkoumaný nákupní proces realizuje. Rozhovor se zaměřil na slabá místa tohoto procesu. Z důvodu nutnosti doplnění informací týkajících se stávajícího procesu pořizování majetku a služeb, byla ještě realizována skupinová diskuze se zástupci organizačních útvarů, zajišťujících zkoumaný nákupní proces. Na základě veškerých získaných dat a poznatků byla identifikována slabá místa nákupního procesu Centra zabezpečení materiálem týlových služeb v Brně.

Analýza nákupního procesu Centra zabezpečení materiálem týlových služeb v Brně odhalila, že i přes jasné definované postupy existují v systému významné nedostatky. Ty zahrnují nedostatečnou systémovost a koordinaci procesů, vysokou míru závislosti na osobních znalostech a vztazích, absenci kontinuální právní pomoci a právního vzdělání u zpracovatelů, tedy manažerů procesu nákupu.

Na základě analýzy současného stavu byly navrženy konkrétní změny, které by měly vést ke zlepšení nákupního procesu. Návrhy na zlepšení jsou představeny s cílem eliminovat identifikované nedostatky. Stěžejním návrhem je zřízení samostatného akvizičního pracoviště, které by centralizovalo a profesionalizovalo nákupní procesy v rámci organizace, a definování jasných povinností při zadávání veřejných zakázek. Toto pracoviště by mělo za úkol nejen zefektivnit proces zadávání veřejných zakázek, ale také zajistit jejich soulad s právními předpisy a směnicemi. Součástí návrhů je i uvedení konkrétních zásad, které budou pracovníci určení k výkonu práce na akvizičním pracovišti povinni dodržovat při výběru vhodného dodavatele. Jedná se o zásady transparentnosti, přiměřenosti, rovného zacházení a zákazu diskriminace, které vycházejí z vnitřních pravidel Ministerstva obrany. Součástí návrhů jsou detailní postupy v jednotlivých případech (způsobech) pořizování majetku. Celkově by představené návrhy mohly zvýšit transparentnost a efektivitu celého procesu nákupu.

S ohledem na navrhované úpravy nákupního procesu byly v práci diskutovány výhody a potenciální rizika implementace navrhovaných změn. Byly také uvedeny alternativní přístupy, které by mohly být zvažovány v budoucnosti. Práce také poukázala na to, že vlastní proces nákupu majetku a služeb je u podnikatelských subjektů a rozpočtových a příspěvkových organizací rozdílný. Podnikatelské subjekty při procesu nákupu vyvažují mezi ekonomickými aspekty a kvalitou požadovaného materiálu nebo služby, časovou dostupností a dalšími kritérii

relevantními pro jejich konkurenceschopnost a celkovou efektivnost. U rozpočtových a příspěvkových organizací je kladen důraz na ekonomickou stránku s tím, že za hlavní kritérium ekonomické efektivnosti se považuje nejnižší nabídková cena, což však může být v konečném důsledku neekonomické s ohledem na další související náklady (nákladný servis, krátký životní cyklus atd.). Změna této praxe je ztížena dlouholetou neochotou k adaptaci nových přístupů, což často vede k nákupu nejlevnějších materiálů, výrobků a služeb bez ohledu na skutečné potřeby a náklady spojené s jejich životním cyklem.

Závěrem lze konstatovat, že zlepšení nákupního procesu je pro organizaci klíčové a může přinést mnoho výhod. Implementace navrhovaných změn by měla být podpořena vedením organizace a úzce monitorována. Při správném provedení by mohla organizace dosáhnout lepšího využití finančních prostředků, urychlení procesů nákupu a posílení transparentnosti celého systému.

Diplomová práce přispívá k poznání a zlepšení nákupního procesu ve vybrané organizaci – Centru zabezpečení materiálem týlových služeb v Brně. Práce však může sloužit i jako podklad pro další výzkumy a zlepšení nákupních procesů i v jiných organizacích.

Literatura

Odborné knihy a články

ADAKSHAN, P. a kol. Agile business process management: A systematic literature review and an integrated framework. *Business Process Management Journal*, 2020, vol. 26, no. 6, pp. 1505-1523.

APOSTOLOVA, B. Z., KROON, M.J., RICHTER, M., ZIMMER, I. M. *Strategic Purchasing: A Global Perspective*. Groningen: University of Groningen, 2015. ISBN 978-90-76583-92-1.

BECKER, J., KUGELER, M., ROSEMAN, M. *Process Management A Guide for the Design of Business Processes*. Springer Verlag, 2011. ISBN 9783642423178.

ČEMERKOVÁ, Š., KLABUSAYOVÁ, N. *Výrobní logistika*. Karviná, 2014. ISBN 978-80-7510-009-2.

ČERNÝ, M. *Pedagogicko-psychologické otázky on-line vzdělávání*. Brno: Masarykova univerzita, 2018. 130 s. ISBN 978-80-2108-926-6.

ČERVENÝ, R., HANZELKOVÁ, A., KEŘKOVSKÝ, M., NĚMEČEK, F. *Strategie nákupu - krok za krokem*. Praha: C. H. Beck, 2013. ISBN 978-80-7400-414-8.

EßIG, M., HOFMANN, E., STOLZLE, W. *Supply Chain Management*. Vahlen, 2013. ISBN 978-38-006-4713-2.

EUROPEAN ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT. *Business Process Management BPM Common Body of Knowledge*. Wettenberg: Schmidt (Götz), 2014. ISBN 345049771.

FOTR, J., VACÍK, E., ŠPAČEK, M. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 9788027199839.

GROS, I., GROSOVÁ, S. *Tajemství moderního nákupu*. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická, 2006. ISBN 80-7080-598-6.

HANZELKOVÁ, A. a kol. *Strategický marketing*. Praha: C. H. Beck, 2009. ISBN 978-80-740-0120-8.

HAYA, R. G. *Procesní řízení: Návod pro manažery a specialisty*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2020. ISBN 978-1-62877-938-9.

HOLEČKOVÁ, L., HYRŠLOVÁ, J. *Ekonomika podniku*. Praha: VŠEM, 2018. ISBN 978-80-878-3990-4.

JADERNÁ, E., VOLFOVÁ, H. *Moderní retail marketing*. Praha: Grada Publishing, 2021. ISBN 978-80-271-1384-2.

JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing. Strategie a trendy*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.

JESTON, J. *Business Process Management*. Oxfordshire: Taylor & Francis, 2022. ISBN 9780367771607.

JING, S. a kol. Investigating the effect of value stream mapping on procurement effectiveness: a case study. *Journal of Intelligent Manufacturing*, 2021, vol. 32, pp. 935-946.

KISELÁKOVÁ, D., ŠOLTÉS, M. *Modely řízení finanční výkonnosti v teorii a praxi malých a středních podniků*. Praha: Grada, 2018. 192 s. ISBN 978-80-271-0680-6.

- KOTLER, P. *Marketing Management*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150.
- KŘIVÁNEK, M. *Dynamické vedení a řízení projektů*. Praha: Grada, 2019. ISBN 978-80-271-0408-6.
- KUMAR, N., MITTAL, R. *Production Management*. New Delhi: Anmol Publications, 2002. ISBN 978-81-261-1184-8.
- LINHART, Z. *Strategie podniku*. Praha: VŠEM, 2021. ISBN 978-80-883-3024-0.
- LUDVÍK, F. *Efektivní řízení kvality*. Praha: Albatros Media, 2019. ISBN 978-80-907-5306-8.
- LUKOSZOVÁ, X. *Nákup a jeho řízení*. Brno: Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0174-6.
- LYSONS, K., FARRINGTON, B. *Purchasing and Supply Chain Management*. 7th ed. Harlow: Pearson Education Limited, 2006. ISBN 978-0273694380.
- MÁCHAL, P., KOPEČKOVÁ, M., PRESOVÁ, R. *Světové standardy projektového řízení*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 9788024753218.
- MACHKOVÁ, H., MACHEK, M. *Mezinárodní marketing – Strategické trendy a příklady z praxe*. Praha: Grada Publishing, 2021. ISBN 978-80-2714-538-6.
- MARTINOVIČOVÁ, D., KONEČNÝ, M., VAVŘINA, J. *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha: Grada Publishing, 2019. ISBN 978-80-271-2034-5.
- MAŠÍN, P. *Procesní management*. Praha: VŠEM, 2020. 158 s. ISBN 978-80-88330-07-3.
- MONCZKA, R., HANDFIELD, R., GIUNIPERO, L., PATTERSON, J. *Purchasing and supply chain management*. 6. vyd. Boston, MA: Cengage Learning, 2016. ISBN 1285869680.
- MULAČOVÁ, V. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4780-4.
- ONDŘEJ, J. *Zahájení podnikání: (právní, ekonomické, daňové, účetní aspekty)*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2019. ISBN 978-80-7598-337-4.
- POPESKO, B., PAPADAKI, Š. *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. 2., aktualizované a rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 9788024757735.
- ROLÍNEK, L. a kol. *Procesní management: vybrané aspekty*. České Budějovice: Jihočeská univerzita, 2008. ISBN 978-80-7394-148-2.
- RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza-metody, ukazatele a využití v praxi*. Praha: Grada, 2021. 172 s. ISBN 978-80-271-3124-2.
- ŘEPA, V. *Procesně řízená organizace*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4128-4.
- SEDLÁKOVÁ, R. *Výzkum médií: neužívanější metody a techniky*. Praha: Grada Publishing, 2015. 548 s. ISBN 978-80-2473-568-9.
- SIXTA, J., MAČÁT, V. *Logistika – teorie a praxe*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0573-3.
- STEFANOVOVÁ, Z., NOVÁK, P. *Podniková ekonomika 1*. Olomouc: Moravská vysoká škola Olomouc, 2018.
- SVOZILOVÁ, A. *Zlepšování podnikových procesů*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3938-0.

SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. 5. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 471 s. ISBN 978-80-247-3494-1.

SYNEK, M. a kol. *Podniková ekonomika*. 4. přepracované a doplněné vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-892-4.

SYNEK, M., KISLINGEROVÁ, E. a kol. *Podniková ekonomika*. 6. přepracované a doplněné vyd. Praha: C. H. Beck, 2015. 560 s. ISBN 978-80-7400-274-8.

ŠLAPOTA, B., GRABARCZYK, K., LETÁK, J. *Nákup? Havířov: Question Marks*, 2005.

TAHAL, R. *Marketingový výzkum: Postupy, metody, trendy*. Praha: Grada Publishing, 2020. 296 s. ISBN 978-80-2713-535-6.

TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, P., JELÍNKOVÁ, E. *Podniková ekonomika – klíčové oblasti*. Praha: Grada, 2018. 256 s. ISBN 978-80-271-0689-9.

TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. Praha: C. H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-098-0.

TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. *Řízení výroby a nákupu*. Praha: Grada, 2007.

VALENTOVÁ, I. *Podniková ekonomika*. Olomouc: Moravská vysoká škola, 2012. ISBN 978-80-7455-034-8.

VEBER, J., SRPOVÁ, J. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 336 s. ISBN 978-80-247-4520-6.

VOCHOZKA, M., MULAČ, P. a kol. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4372-1.

Internetové zdroje

DIGITÁLNÍ A INFORMAČNÍ AGENTURA (DIA). *Registr smluv* [online]. 2023 [cit. 2024-02-12]. Dostupné z WWW: <https://smlouvy.gov.cz>.

HARVARD BUSINESS REVIEW. Online. 2019. Dostupné z: https://hbr.org/topic/subject/customer_centricity. [cit. 2024-04-30].

LUKOSZOVÁ, X. Směry zlepšování procesů v nákupu. *Logistika ihned* [online]. 2023 [cit. 2023-06-02]. Dostupný z WWW: <http://logistika.ihned.cz/c1-22971410-smery-zlepsovani-procesu-v-podnikovem-nakupu>.

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ ČR (MPSV ČR). Dynamický nákupní systém. MPSV [online]. 2023 [cit. 2024-02-12]. Dostupné z WWW: <https://www.sovz.cz/instituty/dynamicky-nakupni-system/>.

MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR (MMR ČR). Národní elektronický nástroj. NEN [online]. 2022 [cit. 2024-02-12]. Dostupné z WWW: <https://nen.nipez.cz>.

NEN NIPEZ. Online. 2022. Dostupné z: <https://nen.nipez.cz>. [cit. 2024-04-30].

OBJECT MANAGEMENT GROUP BUSINESS PROCESS MODEL AND NOTATION. Online. 2024. Dostupné z: <https://www.bpmn.org>. [cit. 2024-04-30].

QCM. E-ZAK. Dynamický nákupní systém (DNS). E-ZAK [online]. 2021 [cit. 2024-02-12]. Dostupný z WWW: <https://ezak.cz/dynamicky-nakupni-system-dns/>.

Právní předpisy a metodické pokyny

MINISTERSTVO OBRANY ČR (MO ČR). *Metodický pokyn k nabyvání majetku a služeb v resortu MO*. SLog MO. Praha: MO ČR, 2023a.

MINISTERSTVO OBRANY ČR (MO ČR). *Metodický pokyn k ZVZ*. SLog MO. Praha: MO ČR, 2023b.

MINISTERSTVO OBRANY ČR (MO ČR). *Metodický pokyn k procesům pořízení majetku/služeb Agenturou služeb*. Praha: MO ČR, 2023c.

MINISTERSTVO OBRANY ČR (MO ČR). *Intranet MO*. Praha: MO ČR, 2023d.

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ ČR (MPSV ČR). *Metodika zadávání veřejných zakázek*. Praha: MPSV, 2019.

Nařízení vlády č. 475/2021 Sb., nařízení vlády, kterým se mění nařízení vlády č. 172/2016 Sb., o stanovení finančních limitů a částek pro účely zákona o zadávání veřejných zakázek, ve znění pozdějších předpisů.

Normativní výnos Ministra obrany č. 60/2017, o jednotném postupu při úplatném nabyvání majetku, služeb a stavebních prací v resortu Ministerstva obrany ze dne 12. prosince 2017.

Rozkaz Ministra obrany č. 55/2017, o úplatném nabyvání majetku, služeb a stavebních prací v resortu Ministerstva obrany ze dne 1. prosince 2017.

Směrnice Evropského Parlamentu a Rady 2014/24/EU ze dne 26. února 2014, o zadávání veřejných zakázek a o zrušení směrnice 2004/18/ES (v článku 2 a 74).

Zákon č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek.

Seznam příloh

Příloha 1 Scénář dotazování (polostrukturovaný rozhovor)

Příloha 2 Přepis polostrukturovaného rozhovoru

Příloha 3 Scénář skupinové diskuze

Příloha 4 Záznam skupinové diskuze (přepis)

Příloha 5 Prezentace DP

Příloha 1 Scénář dotazování (polostrukturovaný rozhovor)

Seznam otázek:

V rámci Vámi procesovaných zakázek zaměřených na nákup majetku a služeb se dají identifikovat slabá místa tohoto procesu?

Které slabé místo jste schopni identifikovat jako časově první?

Vede to tedy ke vzniku nějakých nedorozumění? Jestli ano, jak je řešíte?

Používáte pouze institut osobních konzultací?

Jednáte pouze se zpracovateli VZ?

Je největším problémem nedostatečná znalost práva zainteresovaných osob?

Narušuje provedení veřejných zakázek přímo zákon nebo jeho některá část?

A co oblast vnitřní legislativy resortu obrany?

Co dalšího Vás ještě napadá?

Jsou nějaké slabá místa při vyhodnocování nabídek?

Zasáhla resort nějak inflace v posledním roce?

Jaký je tedy Váš návrh pro úpravu zadávání VZ vzhledem k současnému tržnímu prostředí?

Během procesu zpracování zakázek se dají identifikovat slabá místa tohoto procesu. Je nutné si však uvědomit, že se jedná převážně o vnitřní chyby v nastavení jednotlivých kroků než systémové chyby. Konkrétněji řečeno, jedná se mnohdy o až přílišný důraz na transparentnost a schopnost být schopen zpětně doložit nediskriminaci, včetně všech okolností doprovázejících proces zadávání veřejné zakázky.

Hned první překážkou při zadávání veřejné zakázky, je sladit specifikaci veřejné zakázky malého rozsahu s právními předpisy a zásadami zadávání veřejných zakázek. Zpracovatelé specifikací veřejných zakázek malého rozsahu jsou vesměs uživatelé, tedy ti, kteří dané zboží, věc, techniku, případně službu k výkonu své funkce potřebují. Nejsou nikterak školeni ve smyslu zákona o zadávání veřejných zakázek ani nejsou seznámeni se zásadami, které zadávání veřejných zakázek malého rozsahu provází. Ač se snaží, často se vyskytnou formulace, případně požadavky, které významným způsobem omezí okruh případných dodavatelů, případně požadují pořízení zboží způsobem, který je v rozporu s principy veřejné soutěže. Je potom naopak na nás, abychom pochopili důvody jejich požadavku a snažili jsme se co nejvíce přiblížit v rámci možností smyslu nákupu, a to takovým způsobem, aby zpracovatel specifikace, tedy budoucí uživatel, dostal po ukončení výběrového řízení a ukončení smluvního vztahu to, co požadoval. Lépe řečeno, aby majetek nebo služba dostatečně plnily funkci, pro kterou byly nakoupeny. Což není vždy zcela totožné. A je třeba si uvědomit, že my, realizátoři obchodních vztahů, tedy zadavatelé veřejných zakázek na akvizičních pracovištích, naopak často dostáváme specifikace jako základní podklad budoucí veřejné zakázky pouze v elektronické podobě, aniž bychom se kdy s materiálem nebo službou osobně setkali. Tudíž i my jsme v pozici, ve které na první pohled není zřejmé, co je záměrem budoucího uživatele.

Potom je nutné řešit tyto komplikované situace například prostřednictvím osobních setkání, kdy jsou zastoupeny strana zpracovatele specifikace, naše strana, strana zadavatele na akvizičním pracovišti a (pokud není shodný zástupce zpracovatele veřejné zakázky malého rozsahu se stranou uživatele) také strana budoucího uživatele majetku nebo služby. Na takovém jednání potom strany diskutují o možnostech úpravy specifikace takovým způsobem, aby pořizovaný materiál nebo služby vyhovoval uživateli a současně splňoval požadavky na rovné zacházení, transparentnost a omezil v maximální míře případnou diskriminaci potenciálních dodavatelů.

Ne vždy však využíváme jen osobních setkání. Pokud se jedná o jednodušší výběrová řízení, nebo pokud máme s předmětem zakázky již historickou zkušenost, lze celou problematiku vyřešit prostřednictvím e-mailové korespondence například formou revizí a komentářů, kdy zpracovatel specifikace upraví text dle možností a následně se shodneme na jeho novém znění.

Vždy tedy máme protistranu, se kterou lze jednat, nicméně pokud není jiná možnost a specifikace opravdu již od začátku neodpovídá ustanovením zákona, nebo výrazným způsobem omezuje okruh případných dodavatelů, a to bezdůvodně – toto je potřeba ujasnit, potom další způsoby její úpravy ponecháváme v gesci zpracovatele specifikace veřejné zakázky malého rozsahu, jelikož bychom nedělali nic jiného, než upravovali specifikace. A to není naše práce. Na to bohužel nemáme dostatek času ani lidí. Pokud je to nutné, do konzultací vstupují zástupci právního oddělení, kteří se vyjadřují k použitým formulacím právě na základě znalostí platné legislativy. Ale je to pouze zcela výjimečně. Příslušníci právního oddělení ve většině případů zahajují činnost až v dalším kroku, kterým je příprava zadávací dokumentace.

Nemohu však říct, že by v této fázi byla problém neznalost osob. Je pochopitelné, že systém je postaven na skutečnosti, že každý článek v rámci struktury resortu, případně organizačního útvaru Ministerstva obrany ČR, provede nějaký stanovený krok. Nemůžete chtít po jednotlivých uživateli, aby byli schopni reagovat na legislativu, když ji de-facto v kontextu své práce nepotřebují. Spíše jde o tu skutečnost, že na základě fluktuace osob na jednotlivých

systemizovaných místech, nyní i díky kariérnímu postupu (nucenému), dochází ke změně personálu na pozicích. Dochází tak k tomu, že odchází personál, který již celou problematiku veřejných zakázek zažil – prožil a umí se orientovat ve své oblasti. Následně dojde ke změně v rámci kariérního řádu, na níž nemá ani jedna strana zájem, a vracíme se zpět na začátek, kdy je nutno opět vysvětlovat a mít trpělivost. Otázkou je, zda se jedná o slabé místo procesu, nebo je to jedna z běžných situací, které provází zadávání veřejných zakázek všude.

Rozhodně. To že proces veřejných zakázek narušuje přímo zákon je poměrně známý fakt.

Například v dnešní době je snaha i na akvizičních pracovištích jednotlivých organizačních celků resortu obrany, tedy na té nejnižší platformě, sledovat snahy o uzavírání delších smluvních vztahů, celkově za vyšší finanční částky. A zde se v posledních letech dostáváme do výrazného konfliktu se zákonem, protože vzhledem ke stanoveným limitům nelze některé požadavky, ať již jsou logičtější nebo ne, realizovat. Jedná se v tomto směru o předpokládanou hodnotu jednotlivých zakázek a zejména u pořizování služeb je toto velmi markantní. V současnosti se již nejméně 20 let nezměnily finanční limity pro zadávání veřejných zakázek a jejich prvotní rozdělení způsobu pořizování majetku. Vzhledem k neustále se zvyšujícím se cenám de-facto všeho, a v posledních dvou letech také k obrovské inflaci, nelze dobře chápat setrvávající stav limitů, podle kterých se rozděluje způsob zadávání veřejné zakázky. Doposud platí, že přímé zadání zakázky může být realizováno pouze do 10 000 Kč, nákupy mimo elektronický nástroj pouze s průzkumem trhu do 50 000 Kč a limit na necentrální pořízení jednotlivých komodit jako zakázky malého rozsahu do 2 mil. Kč bez DPH. Tyto limity dávno neodpovídají stejným limitům před mnoha lety a nezobrazují skutečnost a realitu dnešních tržních cen. Důsledkem je pak ukončení delších smluvních vztahů z důvodu vyčerpání jejich finančních limitů a nemožnost v daném konkrétním kalendářním roce dále využívat služeb v rámci jedné z komodit. Za mne je nutno finanční limity posunout blíže realitě, například do výše 30 000 / 100 000 / 3 000 000 Kč u jednotlivých kategorií.

Za oblast vnitřní legislativy resortu obrany mám za sebe několik připomínek. Zejména se jedná o navýšení byrokratické zátěže v oblasti archivace dokumentace při možné zpětné kontrole veřejných zakázek. Bohužel i v našem resortu dochází ke zdvojování dokladů, všechny podklady je nutno zanást jak do elektronických systémů resortu, jako jsou ESSS nebo GINIS, ale je povinností je i zakládat v papírové podobě stejně jako za starých časů. Tolik snad krátce ke slavné elektronizaci státní správy.

Dále bych se posunul k tématu vyhlášení jednotlivých veřejných zakázek. Je otázkou, a velkou neznámou, nutnost zadávání v elektronickém nástroji, konkrétně v NENu. Jedná se o nástroj, kde se musí firmy registrovat. To je sice bezplatné, nicméně již toto určuje, že je mnoho firem, které nejsou registrovány a ani to v budoucnosti nehodlají udělat. Pokud je na trhu více firem poskytujících zboží nebo služby shodného charakteru, je to zvládnutelné, nicméně to nezajišťuje uzavření smluvního vztahu s dodavatelem, který je nejvýhodnější na trhu. Mne nicméně nejvíce vadí skutečnost, že je nutno zadávat výběrové řízení do NENu i v případech, že průzkum trhu odhalil, že firmy nabízející požadovaný majetek nebo službu nejsou registrovány v NEN, a tudíž se zadávací řízení vyhláší v elektronickém nástroji pouze proto, aby se nemusela žádat výjimka, protože je to stejně kratší. Pokud tedy existuje pouze omezený počet dodavatelů, proč bezdůvodně používat NEN? Protože se někdo rozhodl.

A pokud ještě mohu dodat, budu se opakovat, důvodem celkově je již ztracené místo resortu obrany na trhu. V minulosti byl zájem dodávat pro armádu z několika důvodů – prestiž, množství dodaného materiálu a jistota platby. V současnosti mají „dobré“ firmy své okruhy zákazníků, nejsou nuceny soutěžit pod úrovní svých cen a stabilní prostředí odběratelů armáda již netvoří. Proto se nemohu ubránit dojmu, že přístup do NENu je potřeba změnit, firmy již nehodlají dělat „ani krok navíc“, než je potřeba.

Při vyhodnocování nabídek narážíme na slabá místa jen v případě vyhodnocování služeb, ale ne v případě nákupu majetku. Nákup majetku v případě nabídky jednoho dodavatele lze

ověřit v rámci nutné analýzy trhu lehce, zejména prostřednictvím internetu. Na internetu je v dnešní době téměř všechno zboží, které je potřeba, včetně jeho cenových relací. V případě jedné nabídky na služby je však situace jiná. Na internetu nenalezneme ceník služeb, až na výjimky. Oslovíme firmy k ocenění služby s tím, že stejně nebudou zařazeny do výběrového řízení. Víte, jak to dopadne? Bez odezvy. Neochota. Vůbec se jim nedivím. Časová náročnost zpracovat při jednom dodavateli analýzu trhu na službu: minimálně 1 týden, průměrně měsíc.

Inflace nás nijak zvlášť nezasáhla. To jsme ošetřili ve víceletých smlouvách inflační doložkou, nicméně i zde je neochota firem vzhledem k nestabilitě prostředí uzavírat obecně víceleté smlouvy. Inflační doložky do smluv tomu sice trochu pomohou, nicméně jsou oblasti, kde s vámi v současné době nikdo smlouvu delší než 1 rok neuzavře.

V současné době se neupravuje zadávání veřejných zakázek vzhledem k současnému tržnímu prostředí. Dříve se, pokud to bylo možné, směřovaly smluvní vztahy na ty již zmiňované, víceleté, i přes skutečnost, že byly zařazeny do kategorie podlimitních veřejných zakázek vzhledem k předpokládanému objemu plnění. Vzhledem ke skutečnosti, že se v průběhu času byrokratická zátěž minimálně zdvojnásobila a tato řízení spadají pod zákon o veřejných zakázkách, je nutné vše vyhlášovat ve věstnících a plnit stanovené časové lhůty, je v poslední době snaha tyto zakázky „zmenšit“ a vyhlášovat jako zakázky malého rozsahu i za rizika, že nebudou splněny všechny cíle. Lze tedy konstatovat, že menší zakázka v současnosti znamená menší starosti, místo toho, aby se opravdu rozhodovalo podle potřeby resortu.

Děkuji za Váš čas a ochotu.

Příloha 3 Scénář skupinové diskuze

Seznam otázek:

Jste spokojeni se zpracováním dokumentace pro vyhotovení veřejných zakázek?

Vnímáte jasně stanovenou odpovědnost jednotlivých prvků vstupujících do procesu nákupů?

Kdo by měl být (a jak by měl fungovat) klíčový prvek v procesu nákupů?

Je během celého procesu zabezpečena dostatečná právní podpora?

Je zabezpečeno dostatečné vzdělávání, např. v rámci organizace pro osoby realizující proces nákupů?

Je podle vás proces nákupů nastaven v rámci vašeho útvaru jasně a srozumitelně?

Příloha 4 Záznam skupinové diskuze (přepis)

datum: 23. 7. 2023, 13:00

doba trvání: 35 minut

respondenti: 9 zaměstnanců, kteří se podílí nejčastěji na procesu nákupů (U 1-9)

tazatel (T): Kateřina Mikuličová

Diskuse se konala v prostorech kulturní místnosti útvaru, respondenti byli na rozhovor naladěni. Předem znali téma rozhovoru.

T: Dobrý den, vítám vás na společném setkání, kde bychom měli společně diskutovat nad tématem nákupního procesu útvaru, do kterého jste všichni zapojeni. Na základě informací, které se tu dozvím, bych měla být schopná vyhodnotit efektivnost celého procesu a informace by mi měly pomoci při navrhování případných změn procesu. Abych vám tuto věc trochu přiblížila, zajímá mě, jak hodnotíte sami sebe, svou práci, v zapojení se do procesu veřejných zakázek u našeho útvaru, v této souvislosti, bych byla ráda, abychom zde otevřeli celou problematiku procesu nákupů u útvaru, pobavili se společně o celém procesu, kde vnímáte jeho slabá místa, a jaké byste navrhovali změny. Chtěla bych se dozvědět, jaký průběh procesu by byl pro vás nejpříjemnější? My bychom se tady dnes měli bavit o tom, jestli jste spokojeni s celým procesem nákupů, s vaším vzděláváním v této oblasti, a i o jednotlivých kompetencích a odpovědnosti za určité úkony jednotlivých aktérů v procesu. A ještě nakonec vám řeknu jednoduchá pravidla této diskuze. Můžete každý vyslovit jakýkoli názor, kdykoli chcete. Já budu pouze hlídat, abyste si případně neskákali do řeči.

U1: Já bych se chtěl zeptat, vy jste hned v úvodu mluvila o tom, že máme zmínit, jak hodnotíme sami sebe? Co je tím konkrétně myšleno?

T: Každý z nás, jak tady sedíme, vstupujeme do procesu nákupů u našeho útvaru nějakým jiným způsobem, ale většina z vás vytváří požadavky na akvizici a další dokumenty, jste odpovědní za výběr dodavatele apod. Jak jste s produkty vaší práce spokojeni?

U1: V tomto případě je to jednoduché, spokojený určitě nejsem, protože tvorba jakýchkoliv podkladů pro veřejné zakázky není mojí jedinou prací, a není to ani mojí hlavní náplní práce, jako logistik mám mnoho povinností s rušením materiálu, zabezpečení různých vojenských cvičení apod. Na sledování, řekněme trendů, v oblasti veřejných zakázek už pak nezbyvá mnoho času. Proto to většinou dopadá tak, že jen předělávám staré vzory dokumentů, a je to jeden z důvodů, proč v mé dokumentaci k zakázce jsou i často chyby.

U2: Ano, to je naprostá pravda! Musím souhlasit, na úseku vývoje na tom nejsme s kolegy jinak.

T: Vidím, že všichni hromadně přikyvujete, a zaznělo tady, že máte i jinou práci než jen zabezpečení procesu nákupů, jak by se tedy dala podle vás celá situace lépe řešit?

U3: Jako zástupce ekonomické skupiny musím říct, že bych si přál, abychom v rámci naší struktury, separovali jedno samostatné pracoviště, které na sebe převezme proces zpracování veřejných zakázek, kromě zpracování specifikace, to by samozřejmě možné nebylo.

U4: Takže by nám stejně práce neubyla...

T: Poprosím o upřesnění té poslední myšlenky (řečeno směrem k U3).

U3: V rámci ekonomické skupiny by bylo vytvořeno pracoviště, které by zabezpečilo celý proces zpracování zakázky, zadávání do NEN, hodnocení nabídek, zpracování PFK, zabezpečení finančních prostředků v rozpočtu, elektronizaci zakázek atd. Nicméně, by bylo nutné, aby na každém úseku a skupině logistiky zůstal vyčleněn jeden až dva lidi, kteří by tvořili požadavky na akvizice.

U5: To zní poměrně logicky, byla by tak aspoň definována jasná odpovědnost, o které jste mluvila (směrem k tazatelce) hned na začátku...

U6: Pokud si pamatuji, taky jste se nás ptala, kde vnímáme, a jaká, slabá místa procesu, tady bych ráda zmínila, že pro mě osobně je velmi frustrující to, že celá ta tíha odpovědnosti vlastně leží na mně, právnička na mě nemá věčně čas, pokud potřebuji něco konzultovat a do procesu se zapojuje maximálně při kontrole objednávky či smlouvy, ale to už může být pozdě...

U3: Toto je jedna z věcí, kterou by nám mohlo akviziční pracoviště taky pomoci odstranit, jednak by se akvizitoři kontinuálně vzdělávali, a byli by tak schopni spoustu problémů řešit sami, ale také by dotazy k právničce přicházeli pouze z jednoho místa, mnohdy lépe formulované, a zapojovala by se do procesu průběžně.

T: U3 tady nastínil další téma, o kterém bych s vámi ráda hovořila, zatím mám pocit, že s procesem nákupů nejste moc spokojeni, je i jeden z důvodů to, že máte pocit, že vám organizace neposkytuje dostatečné vzdělání v této oblasti, a pak si tedy nejste svou prací jisti?

U7: Tak to není, Armáda nabízí kurzy, které souvisí jen se zpracováním zakázek, i školení v právní legislativě apod. Ale tak jak už zmínil U1, jednak na to není čas, ale také mně osobně už se na žádné další kurzy nechce. Jen by to vedlo k tomu, že až by nastal v zakázce nějaký problém, byla by jistě všechno moje vina, protože jsem byl přece v této oblasti vzdělán, anebo ještě hůř, přibýlo by mi více zakázek, protože jiní kolegové by školení neměli a já ano.

U8: Ptala jste se, jaký proces by byl pro nás nejpríjemnější. Já bych se tedy rád vrátil k myšlence kolegy z ekonomické skupiny. Musím souhlasit, myšlenka je to dobrá, ale před její realizací je nejdůležitější, dle mého názoru, nastavit celý proces tak, aby byl konečně naprosto jednoznačný tak, abychom se tady pak nedohadovali, kdo co dělá, kdo za co zodpovídá, nebo kdo co si myslel apod.

T: Takže můžete říct, že se ztotožňujete s myšlenkou samostatného akvizičního pracoviště? A to by vám nevadilo, že by ale stejně část zpracování VZ zůstala na vás, i ta odpovědnost s tím spojená?

U9: Pokud budu za náš úsek tvořit jen požadavky a zapojovat se při výběru dodavatele a přejímky služby či zboží, tak ne. Jde o to, že se budu specializovat jen na tu jednu věc, a ne dělat pět druhů činností, a žádnou pořádně.

T: Dobře, děkuji vám všem za váš čas a spolupráci při výzkumu.



Řešená problematika



úvod

Cílem této diplomové práce je analyzovat a zkoumat stávající proces nákupu u vybrané organizace - Centra zabezpečení materiálem týlových služeb v Brně. Na základě této analýzy budou navrženy konkrétní kroky a opatření s cílem zlepšit nákupní proces a dosáhnout jeho efektivnějšího řízení.

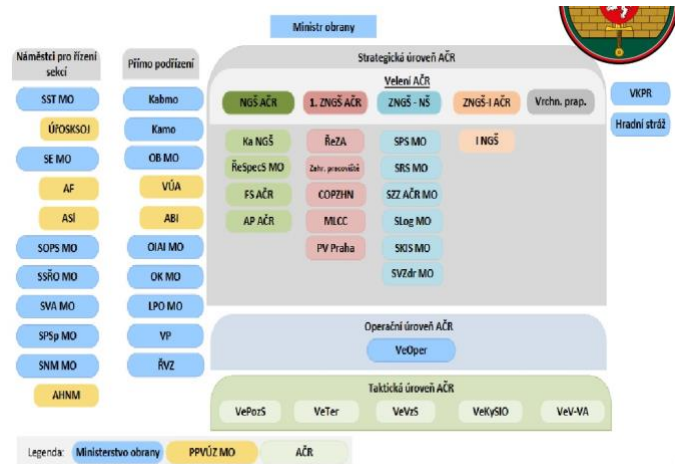
problém

Neefektivní proces nákupů materiálu a služeb, kde není zcela jasně stanovena odpovědnost jednotlivých pracovníků v jednotlivých fázích nákup.

přístup

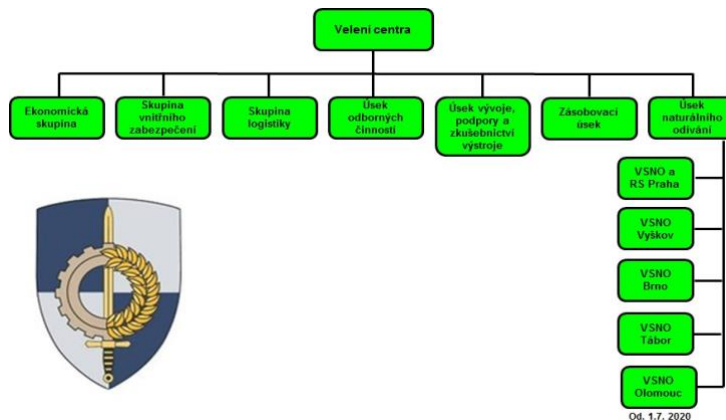
Popis současného stavu nákupního procesu organizace. Pro analýzu je použit strukturovaný rozhovor se zástupcem organizace. Pro doplnění informací týkajících se stávajícího procesu pořizování majetku a služeb je realizována skupinová diskuze.

Ministerstvo obrany



3

Centrum zabezpečení materiálem týlových služeb



4

Postup řešení

zdroj

Interní dokumentace vojenského zařízení CZMTÝISI a informace získané od jejich zaměstnanců.

získávání

Strukturovaný rozhovor, skupinová diskuze, analýza interní dokumentace.

zpracování

Kvalitativní analýza - interpretace dat v textové formě a porovnání získaných dat. Shrnutí dat do uceleného textu.

Výsledky práce

Na základě jednotlivých šetření diplomové práce bylo zjištěno:

- rozdíly mezi nákupními procesy ve veřejném a soukromém sektoru
- definování jasných povinností při zadávání VZ
- identifikace slabých stránek realizace nákupního procesu

Doporučení

Na základě výsledků lze doporučit:



1. Vytvoření samostatného akvizičního pracoviště



2. Definování jasných povinností při zadávání VZ.



3. Stanovení detailních postupů při pořizování majetku a služeb

Vysoká škola ekonomie a managementu

7

Závěr



Práce přinesla přehodnocení stávajícího procesu nákupu u útvaru.



Novým řešením je vytvoření samostatného pracoviště v rámci Ekonomické skupiny útvaru.



Problematika byla posunuta díky podrobné analýze interní dokumentace a rozhovorům se zainteresovanými pracovníky.

Vysoká škola ekonomie a managementu

8

