

Vysoká škola logistiky o.p.s.

Volba nákupní strategie firmy

(Bakalářská práce)

Přerov 2021

Jan Brom



Vysoká škola
logistiky
o.p.s.

Zadání bakalářské práce

student	Jan Brom
studijní program	Logistika
obor	Dopravní logistika

Vedoucí Katedry bakalářského studia Vám ve smyslu čl. 22 Studijního a zkušebního řádu Vysoké školy logistiky o.p.s. pro studium v bakalářském studijním programu určuje tuto bakalářskou práci:

Název tématu: **Volba nákupní strategie firmy**

Cíl práce:

Navrhnout zvýšení úrovně strategického rozhodování v nákupu organizace včetně metodiky výběru dodavatelů.

Zásady pro vypracování:

Využijte teoretických východisek oboru logistika. Čerpejte z literatury doporučené vedoucím práce a při zpracování práce postupujte v souladu s pokyny VŠLG a doporučeními vedoucího práce. Části práce využívající neveřejné informace uveďte v samostatné příloze.

Bakalářskou práci zpracujte v těchto bodech:

Úvod

1. teoretická východiska a postavení nákupu ve firmách
2. Současný stav rozhodování o nákupu ve firmě
3. Přednosti a nedostatky systému
4. Návrh změn procesu rozhodování o nákupu

Závěr

Rozsah práce: 35 – 50 normostran textu

Seznam odborné literatury:

GROS, I. a kol. Velká kniha logistiky. Praha: Vydavatelství VŠCHT, 2016. ISBN 978-80-7080-952-5.

GROS, I. a S. GROSOVÁ. Tajemství moderního nákupu. 1. vyd. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická v Praze, 2006. ISBN 80-7080-598-6.

LAMBERT, Douglas, M., STOCK, James, R. a Lisa M. ELLRAM. Logistika. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-221-1.

TOMEK, G. a V. VÁVROVÁ. Řízení výroby a nákupu. Praha: Nakladatelství Grada 2007. ISBN 80-24714-79-0.

SYNEK, M. a kol. Manažerská ekonomika. Praha: Nakladatelství Grada, 2011. ISBN 978-80-24734-94-1.

Vedoucí bakalářské práce:

doc. Ing. Stanislava Grosová, CSc.

Datum zadání bakalářské práce:

31. 10. 2020

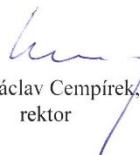
Datum odevzdání bakalářské práce:

6. 5. 2021

Přerov 31. 10. 2020



Ing. et Ing. Iveta Dočkalíková, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Ing. Václav Cempírek, Ph.D.
rektor

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a že jsem ji vypracoval samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a že jsem v práci neporušil autorská práva ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o autorském právu, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů.

Prohlašuji, že jsem byl také seznámen s tím, že se na mou bakalářskou práci plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména § 60 – školní dílo. Beru na vědomí, že Vysoká škola logistiky o.p.s. nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro pedagogické, vědecké a prezentační účely školy. Užiji-li svou bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti Vysokou školu logistiky o.p.s.

Prohlašuji, že jsem byl poučen o tom, že bakalářská práce je veřejná ve smyslu zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, zejména § 47b. Taktéž dávám souhlas Vysoké škole logistiky o.p.s. ke zpřístupnění mnou zpracované bakalářské práce v její tištěné i elektronické verzi. Tímto prohlášením souhlasím s případným použitím této práce Vysokou školou logistiky o.p.s. pro pedagogické, vědecké a prezentační účely.

V Přerově, dne 06. 05. 2021



.....

podpis

Poděkování

Tímto bych chtěl poděkovat především vedoucí práce doc. Ing. Stanislavě Grosové, CSc. za odborné rady, dozor, konzultace, připomínky a kontrolu při zpracovávání práce.

Dále bych rád poděkoval za poskytnuté informace a zkušenosti kapitánu Ing. Pavlu Menšíkovi – náčelníkovi skupiny technické podpory štábu 26. pluku velení, řízení a průzkumu.

V neposlední řadě bych chtěl poděkovat také své rodině a přátelům za podporu a trpělivost při zpracování bakalářské práce.

Anotace

Bakalářská práce se zabývá nákupní strategií a nákupním procesem v Armádě České republiky. Teoretická část práce je zaměřena na teoretická východiska a postavení nákupu v organizaci a dále na základní pojmy, legislativu, obecné zásady nákupu, tvorbu plánu nákupu a rozdělení veřejných zakázek v podmínkách AČR. Praktická část analyzuje nákup u konkrétního útvaru. V závěrečné části práce jsou na základě analýzy nákupu, navrženy změny s cílem zefektivnění procesu nákupu.

Klíčová slova

nákup, strategie nákupu, nákupní proces, nákup v organizaci, veřejné zakázky

Annotation

The bachelor thesis deals with the purchasing strategy and purchasing process in the Army of the Czech Republic. The theoretical part is focused on theoretical background and position in the organization of purchase and also on the basic concepts, legislation, general principles of purchasing, creating the purchase plan and classification of public procurement in the ACR. The practical part analyzes the purchase at a specific army unit. The final part of the work proposed changes in order to make purchasing process more efficient.

Keywords

purchasing, purchasing strategy, purchasing process, purchasing in the organization, public procurement

Obsah

Úvod	9
1 Teoretická východiska a postavení nákupu.....	10
1.1 Postavení nákupu v organizaci	10
1.1.1 Funkce nákupu v organizaci	12
1.1.2 Pravomoc a odpovědnost při nákupu.....	13
1.1.3 Cíl nákupu v organizaci	14
1.2 Nákupní proces	16
1.3 Organizace nákupu	19
1.3.1 Umístění nákupního oddělení v organizaci	20
1.3.2 Dělbba práce v rámci nákupního oddělení	20
1.4 Strategie nákupu	22
1.5 Identifikace dostupných zdrojů na trhu	24
1.6 Nákup v prostředí internetových tržišť	26
2 Současný stav rozhodování o nákupu v AČR	29
2.1 Základní pojmy užívané při nákupech v AČR.....	29
2.2 Legislativa vztahující se k nákupům v AČR	30
2.3 Obecné zásady uskutečňování veřejných zakázek.....	31
2.4 Rozdělení veřejných zakázek.....	32
2.4.1 Předpokládaná hodnota veřejné zakázky	33
2.4.2 Rozdělení veřejných zakázek dle předpokládané hodnoty	34
2.5 Postupy pro zadávání veřejných zakázek malého rozsahu	34
2.5.1 Zadávání prostřednictvím elektronického nástroje.....	35
2.5.2 Obecný zadávací postup	36
2.5.3 Přímé zadání	36
3 Analýzy současného stavu nákupů u 26. pluku velení, řízení a průzkumu.....	37
3.1 Charakteristika 26. pluku velení, řízení a průzkumu	37
3.2 Organizace nákupu u 26. pluku velení, řízení a průzkumu	38
3.3 Používané informační technologie.....	41
3.4 Nákupní proces u útvaru	43
3.5 Příklad realizované veřejné zakázky do 50 000 Kč bez DPH	47
4 Závěry z analýzy a návrhy změn	50

Závěr	53
Seznam zdrojů.....	55
Seznam grafických objektů.....	58
Seznam zkratk	59
Seznam příloh	60

Úvod

Nákup má klíčovou roli v každém podniku či organizaci. Má zajišťovat potřebné zdroje pro hlavní i vedlejší činnosti podniku. Z tohoto důvodu je nutné problematice nákupu a nákupní strategii obecně věnovat značnou pozornost a dbát na správné řízení nákupního procesu. Nákup nelze chápat pouze jako pořizování zdrojů pro organizaci, ale rovněž jako budování vazeb mezi organizací a dodavateli, ale také vazeb uvnitř organizace samotné. Všechny tyto činnosti spojené s nákupem shrnuje nadřazený pojem nákupní strategie.

Obdobně jako je tomu u soukromých organizací, je tomu i v podmínkách veřejných či státních organizací, mezi něž lze zařadit i Armádu České republiky. S tím rozdílem, že cílem snižování nákladů na pořízení majetku či služeb není zvyšování zisku, ale úspora veřejných financí ze státního rozpočtu. Z důvodu nákupu v režimu veřejných zakázek a specifickým předmětům nákupu prováděných v rámci Armády České republiky (AČR) se jedná o velmi specifickou oblast.

Cílem práce je navrhnout zvýšení úrovně strategického rozhodování v nákupu organizace včetně metodiky výběru dodavatele.

Teoretická část práce je rozdělena do dvou kapitol. V první kapitole je zaměřena na teoretická východiska a postavení nákupu v organizaci. Podrobně představuje odlišné teoretické přístupy k postavení nákupu, jeho funkcím, pravomocem při realizaci nákupu a cílům nákupu. Rovněž popisuje různé přístupy ke strategii nákupu, identifikaci dostupných zdrojů na trhu a nákup v prostředí internetových tržišť. Tyto teoretické přístupy jsou ve většině případů aplikovatelné jak na soukromý, tak i veřejný sektor. Druhá kapitola teoretické části popisuje podmínky nakupování v AČR, které jsou specifické jak z hlediska právního rámce, tak z hlediska nakupovaného materiálu a služeb. Teoreticky vymezuje základní pojmy, legislativu, obecné zásady nákupu, tvorbu plánu nákupu a rozdělení veřejných zakázek v AČR.

Praktická část práce je rovněž rozdělena na dvě části. První část analyzuje nákup u 26. pluku velení, řízení a průzkumu, kde v současnosti působím. Druhá část, na základě provedené analýzy nákupu, navrhuje změny s cílem zefektivnění procesu nákupu.

1 Teoretická východiska a postavení nákupu

Pro pochopení problematiky nákupu v organizaci je nezbytné nejprve teoreticky vymezit nákup a jeho postavení v rámci organizace. Následující kapitola popisuje postavení nákupu, jeho funkce, pravomoci při realizaci nákupu a cíle nákupu. Dále je zde popsána, strategie nákupu, identifikace dostupných zdrojů na trhu a nákup v prostředí internetových tržišť.

1.1 Postavení nákupu v organizaci

Nákup významně ovlivňuje efektivní fungování organizace. Ať už jde o organizaci výrobní či obchodní. Úspora financí při nákupu se často nepovažuje za tak významný prvek úspěchu organizace, jako je generování zisku při prodeji produktu, avšak špatný nákup někdy ovlivní zisk organizace více než úspěšný prodej. [1]

Postavení nákupu v organizaci roste spolu s rostoucími výdaji, které jsou na nákup vynakládány. Uvádí se, že podíl nákladů vynaložených na nákup materiálu ve výrobním podniku dosahuje obvykle 50 až 70 % celkových nákladů. Ve zpracovatelském průmyslu jako je například petrochemie může tento podíl dosahovat až 85 %. Za jeden z důvodů stále se zvyšujícího podílu nákupů na výdajích firem se považuje outsourcing a snaha o zjednodušení dodavatelské struktury. Mnoho služeb, náhradních dílů a polotovarů, které si organizace dříve zajišťovaly samy je nakupováno od externích dodavatelů. Díky velkému objemu prostředků vydávaných organizacemi na nákup, tak lze úsporou v řádu jednotek procent na jednotku nákupu dosáhnout absolutně vysokých úspor. Nákup se tak stále více stává strategicky významnou funkcí pro celkovou ziskovost organizace a zastává tak stále důležitější místo. Význam nákupu v organizaci rovněž roste s tendencí orientace nákupu na služby koncovým zákazníkům a stále více se prosazující tlak na udržitelnost, ekologii a spravedlivý obchod (Fair trade). Významně tak ovlivňuje i marketing a vztah organizace se zákazníkem. [2], [3]

Vedle pojmu nákup jsou pro aktivity spojené se zabezpečením vstupů pro činnost organizace používána i další označení jako je pořizování, opatřování, akvizice, zásobování, materiálové hospodářství, zajišťování zdrojů či řízení dodávek. Pojmenování nákupního procesu, nákupních oddělení a jednotlivých pracovních pozic

se tak v jednotlivých organizacích značně liší. Obdobně je tomu i v případě definic nákupu: [1]

Pernica [4] definuje nákup jako „*Obchodní operace, jimiž podnik (organizace) zabezpečuje potřebným zbožím (materiálem) určeným pro další zpracování nebo prodej (surovinami, polotovary, díly, výrobky a obaly) své výrobní, obchodní nebo jiné činnosti; patří sem též zabezpečení palivy a energiemi a zabezpečení externími službami. Zboží je nakupováno v množství, struktuře, sortimentu a kvalitě odpovídající poptávce (potřebě).*“

Tomek a Hofman [5] charakterizují nákup jako „*Veškeré činnosti podniku, které mají za cíl získání hmotných i nehmotných vstupů do podniku. Těmito činnostmi jsou zabezpečovány materiálové vstupy do reprodukčního procesu v požadovaném množství, kvalitě, sortimentu, čase s respektováním kritéria optimálnosti v podobě minima nákladů vyplývajících z procesů obstarávání a skladování materiálů*“

Gros a Grosová [1] považují nákup za „*soubor manažerských a fyzických činností, jejichž základním cílem je zabezpečit veškeré výrobní a obchodní činnosti organizace požadovaným sortimentem výrobků a služeb v požadované kvalitě, v požadovaný čas a na požadované místo v souladu s plněním požadavků jejich zákazníků tak, aby dosažení tohoto cíle vedlo k přiměřeným nákladům.*“

Lukoszová řadí nákup mezi jednu ze základních podnikových funkcí bez ohledu na to, zda se jedná o podnik výrobní či obchodní. Tato funkce dle autorky slouží především k pokrytí potřeb v požadovaném čase, množství, kvalitě a rozsahu. Podnik nákupem zajišťuje potřebné zdroje za účelem splnění požadavků na produkci či poskytování služeb. Ale rovněž chápe nákup jako způsob, jimiž podnik (organizace) zajišťuje podpůrné činnosti, které nemají přímou souvislost s vyráběným produktem či poskytovanými službami podniku. [3]

Coyle uvádí, že pojem nákup v sobě zahrnuje dva významy. V užším pojetí lze nákup chápat jako jednorázový akt nákupu zboží a služeb. V širším pojetí jako proces získávání zboží a služeb. Celkově tak nákup definuje jako soubor všech aktivit nezbytných pro získání zboží a služeb, které jsou v souladu s požadavky zákazníků. [6]

Definice nákupu uvedená v evropské normě EN 14943 rovněž řadí nakupování mezi funkci, která nachází a rozvíjí zdroje dodávek pro firmu, přijímá cenové nabídky, vyjednává ceny a podmínky, umísťuje nákupní objednávky a pokračuje v následných

dodávkách. Stejná norma uvádí i dva pojmy, které jsou v mezinárodním prostředí úzce spojeny s nákupy. A to pojem „purchasing“ a „procurement“. Purchasing je funkce, která rozvíjí zdroje dodávek, přijímá cenové nabídky, vyjednává ceny a podmínky, umisťuje nákupní objednávky a pokračuje v následných objednávkách. Purchasing tak v sobě zahrnuje pouze aktuální tok materiálu od dodavatele ke kupujícímu a jedná se tak o užší pojetí nákupu. Zatímco procurement je chápán jako soubor činností, které zajišťují dostupnost materiálu či služeb pro uživatele v požadované kvalitě, množství, místě a čase. Procurement je tak chápán jako širší pojem, který v sobě zahrnuje všechny aktivity spojené se získáním zboží, služeb či dalších materiálů od dodavatelů. [7], [8]

1.1.1 Funkce nákupu v organizaci

Funkce nákupu je v některých případech již částečně zahrnuta v definicích pojmu nákup. Pro plné pochopení podstaty funkce nákupu je však nutné funkci nákupu v organizaci (podniku) rozebrat hlouběji. [3]

Lukoszová uvádí, že základním nositelem funkce nákupu v podniku je útvar nákupu, jehož základní funkcí je efektivní zabezpečení předpokládaného průběhu základních, pomocných a obslužných výrobních i nevýrobních procesů surovinami, materiálem a výrobky, a to v potřebném množství, sortimentu, kvalitě, času a místě. Naplněním funkce nákupu je tak organizace schopna:

- plánovat zdroje pro naplnění cílů podniku;
- zabezpečit očekávanou spotřebu podniku;
- efektivně a v čas uzavírat hospodářské smlouvy s dodavatelskými firmami, případně vymáhat smluvně stanovené sankce;
- efektivně řídit stav zásob, expedici a manipulaci;
- zefektivňovat podnikové procesy, včetně informačních systémů sloužících k realizaci nákupů;
- zlepšovat produkci podniku skrze zlepšování servisních aktivit;
- zabezpečovat personální, organizační a technologický rozvoj hmotných i nehmotných procesů. [3]

Stejně tak i Tomek a Hofman určují za obvyklého nositele funkce nákupu útvar nákupu. Funkcí nákupu je co možná nejefektivnější zabezpečení očekávané potřeby základních, pomocných a obslužných výrobních i nevýrobních procesů surovinami, materiálem

a službami v potřebném čase, množství, sortimentu, kvalitě a místě. A to vše při současném splnění ekonomických kritérií efektivnosti. Naplněním funkce nákupu je tak organizace schopna:

- včas a co možná nejpřesněji predikovat budoucí potřebu materiálu;
- vyhledávat a volit optimální zdroje pro uspokojení potřeb organizace;
- efektivně a v čas uzavírat hospodářské smlouvy s dodavatelskými firmami, sledovat jejich realizaci, projednávat případné změny v potřebách a řešit odchylky v dodávkách;
- sledovat a řídit stav zásob, zabezpečovat efektivní využití zásob;
- v případě ohrožení vnitropodnikových potřeb realizovat operativní zásahy;
- zajišťovat odpovídající kvalitu nakupovaných materiálů;
- zabezpečit efektivní fungování skladového hospodářství, dopravy a dalších logistických procesů při realizaci materiálových toků;
- vytvářet a zdokonalovat informační systémy sloužících k realizaci nákupů;
- zabezpečovat personální, organizační, metodický a technologický rozvoj hmotných i řídicích procesů;
- zajistit aktivní uskutečňování přípravy, výdeje a přesunu materiálu do místa spotřeby. [5]

1.1.2 Právomoc a odpovědnost při nákupu

Nákup v organizaci by měl být koordinován s dalšími podnikovými činnostmi. O tom, zda a v jakém rozsahu se nákup uskuteční, rozhoduje v malé organizaci majitel. S růstem, obvykle majitel firmy své pravomoci deleguje na své spolupracovníky. Zpravidla na nákupčí, kteří jsou oprávněni pro firmu nakupovat. Nákupčí musí mít jasně definovanou pravomoc a odpovědnost, jako je například horní limit finančních prostředků, do něhož může o realizaci nákupu samostatně rozhodnout. Při překročení tohoto limitu rozhoduje o realizaci nákupu nadřízený. Tento způsob řízení nákupu obvykle umožňuje vyšší výkonnost, jednotnost a kontrolu nákupních aktivit organizace. Díky možnosti řešit případné problémy přímo s nákupčím, umožňuje tento způsob lepší rozvoj vztahů s dodavateli. Následné hodnocení nákupce provádí nadřízený či majitel firmy, který je zároveň oprávněn celkově koordinovat nákupní činnost. V případě

velkých firem a organizací při velkých nákupech, zejména investičního charakteru, rozhoduje o nákupu grémium či nákupní skupina dané organizace. [5]

1.1.3 Cíl nákupu v organizaci

Cíl popisuje stav, kterého bychom prostřednictvím různých činností dosáhnout, nebo mu zabránit. Cíle nákupu v organizaci by měly vycházet z cíle organizace (podniku). Cíle v podniku je možné dosáhnout nejen realizací nákupu, ale i prostřednictvím dalších činností jako je například vlastní výroba. Přičemž o upřednostnění nákupu před výrobou je potřeba uvažovat zejména v případě, kdy je vlastní výroba ekonomicky náročnější než nákup. [5]

Tomek a Hofman rozdělují cíle do následujících kategorií:

Uspokojování potřeb

Stejně jako u lidí, tak i u organizací vzniká stavem pocíťovaného nedostatku potřeba určitých výrobků a služeb ať už pro zabezpečení výrobního procesu u průmyslových podniků, nebo zabezpečení základních aktivit obchodních podniků a státních organizací. [5]

Snižování nákupních nákladů

Snaha snižovat náklady je často stěžejním cílem organizace nejen při nákupech. Zároveň však musí být zvažován vztah tohoto cíle k ostatním cílům. Snížení nákladů může vést například k růstu rizik, snížení kvality dodávek či růstu zásob. Snižování nákladů se může týkat jak snížení nákladů na předmět nákupu, ale i snižování nákladů spojených s nákupem (dopravní náklady, skladovací náklady). Náklady může rovněž snížit i sleva při koupi většího objemu. Rovněž je potřeba zvážit i případné náklady, které mohou vzniknout v důsledku deficitu (neuspokojení potřeb organizace), které mohou být značné zejména v případě, kdy je nutné spěšně dodat chybějící množství výrobků. [5]

Zvyšování jakosti nákupu

Požadavek na jakost nákupu je obvykle v rozporu s požadavky na jakost na straně poptávky a parametry na straně nabídky. Požadavky na jakost by měly být v případě nákupu samozřejmostí. Nekvalitní materiál na vstupu výrobního procesu má v jeho průběhu multiplikační efekt. Zvýšení jakosti nakupovaných produktů lze posuzovat ze

dvou hledisek. Zvýšením jakosti nákupu, kdy se usiluje o nulovou úroveň vad. Nebo také zvýšením množství nakupovaného produktu, což v konečném důsledku může vést až k nákupu substitutů nebo změny dodavatele. Zvýšení jakosti nákupu lze chápat i jako zlepšení nákupních podmínek zahrnujících například kratší dodací lhůty, lepší servis, lepší komunikaci či dodržování cen a smluvních podmínek. [5]

Snižování nákupního rizika

Se snižující se jakostí přibývá i nákupní riziko. Riziko představuje i výběr varianty nákupu, která nebude optimální ke stanoveným požadavkům kupce. Jak z hlediska nedodržení parametrů a množství nakupovaného produktu, tak i podmínek. Existuje i riziko spojené s místem dodání produktu, kdy například z politických důvodů nelze vyvážet či dovážet produkt k kupci. Riziko dodací lhůty představuje situaci, kdy jsou výrobky vyráběny v dostatečném množství, ale jejich včasné dodání může být ohroženo například stávkou dopravců. Do nákupního rizika je nutné zařadit i riziko špatného servisu u již nakoupených strojů a zařízení a riziko růstu ceny vyvolané například spekulativními nákupy výrobku. Všechna tato rizika mohou působit negativně buď to částečně jako například prodloužení dodací lhůty, nebo komplexně jako například absence dodávek. [5]

Zvyšování flexibility nákupu

Flexibilita má úzkou souvislost s rizikem. Riziko umožňuje rozlišit jednotlivé nákupní příležitosti podle pravděpodobnosti a rozsahu odchylky, které mohou způsobit nenaplnění cílů nákupu. Riziko je potřeba identifikovat ještě před vznikem odchylky. Zajištění flexibility nákupu při existenci rizika spočívá ve volbě alternativ, které při vzniku neplánované události nechávají podniku dostatečně volný prostor přizpůsobit se situaci. Například dlouhodobé dodavatelské smlouvy s fixní cenou dodávek zvyšují jistotu, ale zmenšují možnost reagovat na neplánované události (např. zvýšená poptávka po produktu) a tím snižují flexibilitu nákupu. Nákupní flexibilita je chování organizace, které jí do budoucna poskytuje volný manévrovací prostor pro více nákupních příležitostí. Za zvláštní hledisko flexibility se považuje nezávislost (autonomie) podniku. Aspekty nákupní flexibility můžeme rozdělit do dvou skupin:

- a) aspekty týkající se podniku:
 - finanční potenciál;

- věcný potenciál (např. skladovací, přepravní a výrobní zařízení, stavy zásob);
 - know-how (vývojová a informační základna);
 - image.
- b) aspekty týkající se trhu:
- struktura nabídky a poptávky;
 - charakteristika výrobků. [5]

Veřejně prospěšné nákupní cíle

Tyto cíle nejsou ve většině organizací dominantní. Propojenost s okolním světem přesto většinu organizací zavazuje, aby přemýšlela o důsledcích svého jednání a roli organizace v případě veřejně prospěšných zájmů. Veřejně prospěšné nákupní cíle můžeme rozdělit do dvou skupin:

- a) národohospodářské nákupní cíle:
- konjunkturální;
 - strukturální;
 - tuzemské.
- b) sociálně etické nákupní cíle:
- politické;
 - světonázorové;
 - interakční;
 - charitativní. [5]

1.2 Nákupní proces

Předpokladem pro úspěšné řízení nákupního procesu je identifikace činností, které je potřeba vykonat pro jeho realizaci. Znalost jednotlivých činností je klíčová k vytvoření podmínek pro kontrolu či případnou identifikaci problémů a následné přijímání opatření k eliminaci chyb či zefektivnění celého nákupního procesu. [1]

Význam nákupního procesu demonstruje jeho zakotvení do normy ISO 9001, kde je určena povinnost metodiky nákupu pro její držitele: „*Organizace musí řídit své procesy nakupování, aby zajistily, že nakupovaný výrobek vyhovuje požadavkům. Typ a rozsah*

řízení musí být závislé na jejich vlivu na následné realizační procesy a na jejich výstupy. “ **Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.**

Jedním z nejdůležitějších úkolů managementu organizací je zabezpečení objektivnosti nákupu. Zvláště významné postavení má objektivnost nákupu v organizacích financovaných ze státního rozpočtu. Neustále se objevující případy korupce a uplácení osob rozhodujících o nákupu výrobků a služeb v rozpočtových organizacích, jsou toho pádným důkazem. [1]

Nalezení uceleného popisu nákupního procesu je velmi obtížné. Struktura nákupního procesu je v dostupné literatuře věnován značný prostor. Každý autor však charakterizuje nákupní proces pomocí rozdílného počtu kroků či fází nákupního procesu.

Bowersox, Closs a Helferich strukturují nákupní proces do tří kroků:

1. Specifikace požadavků na výkon dodavatelů s cílem identifikace současných a budoucích potřeb. Tento krok je dle autorů považován jako klíčový pro úspěšný návrh dodavatelské sítě. Specifikace by měla obsahovat požadavky na kvalitu, logistiku, dodací termíny, množství a inženýrské služby. [10]
2. Získání úplných a přesných informací o schopnostech dodavatelů, referencí a termínech vyřízení objednávek. Získání informací o případných výkyvech ve kvalitě dodávek, poskytované úrovni inženýrských služeb a případných schopnostech dodavatelské firmy podílet se na vývoji výrobků firmy. Součástí tohoto kroku je i vyjednávání o ceně dodávky a získání informací o nákladové struktuře dodavatele. [10]
3. Výběr zásobovací základny. V tomto kroku je potřeba rozhodnout o počtu dodavatelů a vytvoření dlouhodobých vazeb. Pro výběr nových dodavatelů je určující analýza rizik. [10]

Waters popisuje nákupní proces podrobněji a rozděluje ho do třinácti kroků:

1. Identifikace požadavků uživatelů na nákup a jejich předání nákupnímu oddělení. Úkolem nákupního oddělení je zhodnotit oprávněnost požadavku, požadavky na kvalitu, nákladovost nákupu, a zda jsou požadavky v souladu s rozpočtem organizace.
2. Přesná specifikace nakupovaných výrobků či služeb ve spolupráci s budoucím uživatelem spolu se specifikací technických parametrů a nákladů.

3. Ověření, že výrobek či služba nejlépe vyhovuje požadavku organizace a neexistují další varianty uspokojení požadavku (vlastní výroba či nahrazení jinou položkou na skladě).
4. Volba formy nákupu, jako je například klasický nákup, leasing, nákup přes internet, v prostředí internetových tržišť, atd.
5. Analýza situace na trhu. A to zejména konkurence, nákupních podmínek, dostupnosti zboží a případných problémů.
6. Sestavení co možná nejdelšího seznamu možných dodavatelů.
7. Redukce seznamu možných dodavatelů na čtyři až pět nejvhodnějších.
8. Detailní kontrola vybraných dodavatelů. Analýza jejich nabídek, dodacích podmínek a nákladů.
9. Vlastní výběr dodavatele. A to na základě schopnosti dodavatele dodat požadovaný materiál či službu v požadované kvalitě, v požadovaném a čase a místě a s rozumnými náklady a podmínkami.
10. Objednávání materiálu a vystavování objednávek při zohlednění stavu zásob a nákladů.
11. Příjem, kontrola a zabezpečení úhrady dodávky.
12. Řešení případných problémů při odchylkách v dodávkách (opoždění termínu dodání, snížení kvality materiálu).
13. Trvalé monitorování a analýza procesu dodávek. [8]

Gross a Grossová uvádějí, že společným znakem všech metodik nákupního procesu je důraz na co nejpřesnější specifikaci potřeb organizace, ověření oprávněnosti požadavků, identifikace možných dodavatelů a jejich schopností, vlastní výběr dodavatelů, uzavření dlouhodobé dohody, nastavení objednávkového systému, uskutečnění vlastní dodávky a trvalé hodnocení výkonu dodavatelů. Na základě těchto skutečností získaných při vlastním vývoji a spolupráci s podniky, formulují strukturu modifikovaného nákupního procesu autora Mahina [11], tak jak je uvedeno v Tab. 1.1 [1]

Tab. 1.1 Nákupní proces

Číslo kroku	Činnost v daném kroku	Požadovaný výstup
1	Stanovení potřeb organizace	Potřeby
2	Identifikace dostupných zdrojů pro pokrytí potřeb	Zdroje
3	Redukce výběrové základny	Snížení počtu variant
4	Rozhodnutí o typu nákupu	Typ nákupu
5	Formulace kritérií výběru dodavatele	Sběr informací
6	Vlastní výběr dodavatelů a určení jejich počtu	Výběr dodavatelů
7	Formulace dodacích podmínek, smlouva o dodávkách	Smlouva
8	Realizace dodávek, operativní řízení	Realizace pohledávek
9	Hodnocení dodavatelů	Kontrola

Zdroj: vlastní zpracování dle [1]

1.3 Organizace nákupu

Organizace nákupu v podniku či organizaci je dána hlavně funkcí nákupu, mírou a formou centralizace či decentralizace organizace, umístěním a ekonomickým postavením nákupního oddělení v organizační struktuře podniku, vnitřní dělbě práce a řešením vztahů vzhledem k ostatním vnitropodnikovým útvarům. Na základě těchto skutečností existuje celá řada způsobů, jak v daném podniku nákup organizovat. Obecně platnou zásadou je, že by se při organizaci nákupu nemělo přistupovat ke dvěma extrémům. A to mechanickému uplatnění cizí struktury, nebo snaze jít zcela svou vlastní cestou. Doporučením je hledat kompromis, který využívá osvědčená řešení jiných organizací, ale zároveň nevyklučuje tvůrčí úpravu dle potřeb a podmínek organizace. [5], [3]

Rozlišujeme tři základní typy organizace nákupu v podniku:

- a) centralizovaný;
- b) decentralizovaný;
- c) kombinovaný.

Tyto základní typy se liší vnitřním uspořádáním a způsobem, jakým je vymezena odpovědnost a pravomoc jednotlivých útvarů. Vhodně zvolená míra centralizace vytváří lepší předpoklady pro efektivní řízení zásob, kontrolu a řízení vztahů s dodavateli. Negativně se však projevuje ve zhoršené míře flexibility při řešení nedostatku materiálu a vznikají při ní vyšší dopravní náklady. Výhodou decentralizované organizační

struktury je větší flexibilita při uspokojování požadavků díky těsnějšímu kontaktu s výrobou. Mezi nevýhody patří opomíjení jednotné nákupní strategie a nedostatečný důraz k ekonomické výhodnosti nákupu. Tyto nevýhody se pak mohou projevit v nadbytečné tvorbě zásob a zvyšování nákladů. Kombinovaný způsob organizace nákupu kombinuje oba předcházející typy, přičemž se při jeho uplatnění podniky snaží využít výhody obou předcházejících typů a zároveň eliminovat negativní stránky. [5], [12]

1.3.1 Umístění nákupního oddělení v organizaci

Ve většině organizací je nákupní oddělení součástí obchodního či obchodně-ekonomického úseku, ale například ve stavebnictví je nákupní oddělení obvykle součástí výrobního úseku. Velmi ojediněle je pak nákupní oddělení organizováno jako samostatný závod či nákupní divize. Obecně je nákupní oddělení chápáno jako samostatně hospodařící jednotka, která poskytuje služby ostatním útvarům, oddělením a závodům organizace. Často hospodaří podle samostatného finančního plánu a vykazuje samostatný hospodářský výsledek. Pro úspěšné plnění funkce nákupu je důležitá aktivní spolupráce s jinými útvary či odděleními organizace, zejména pak s odděleními výroby, financí a kontroly. [5]

1.3.2 Dělbá práce v rámci nákupního oddělení

Vnitřní uspořádání nákupního oddělení má značný vliv na efektivitu a produktivitu celého útvaru. Při dělbě práce v rámci nákupního oddělení se uplatňují již dříve zmíněné základní typy: centralizovaný, decentralizovaný a kombinovaný. Existují, ale i další varianty, jak lze organizovat práci v rámci oddělení nákupu:

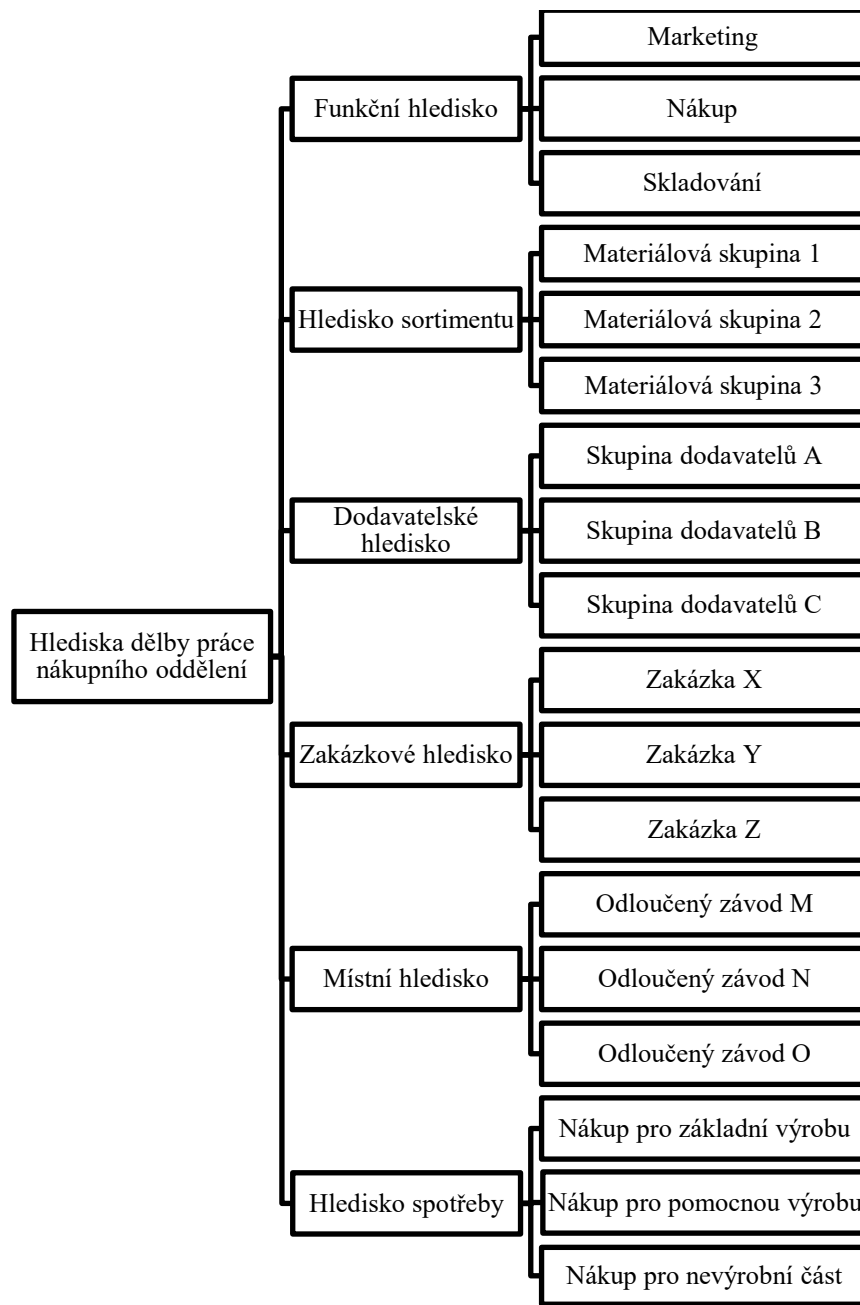
- a) Členění podle funkční orientace – rozdělení pracovníků podle jejich speciálních znalostí a schopností. Toto členění je výhodné zejména v případě, že je skladba nakupovaných položek rozmanitá. Nevýhodou tohoto typu členění je vysoká potřeba koordinace.
- b) Členění podle sortimentu materiálu – rozdělení nakupovaného materiálu do homogenních skupin, například vzhledem k útvarům, které jsou nákupem zásobovány, případně podle hodnoty nakupovaného materiálu.
- c) Dodavatelsky orientované členění – každý pracovník či skupina pracovníků má přidělené určité spektrum dodavatelů, s nimiž zabezpečuje nákupní činnosti.

Toto členění je vhodné v případě, že má organizace velké množství dodavatelů. Uplatňuje se zejména u dodavatelů, kteří mají monopolní či významné postavení na trhu. Výhodou pak je dosažení příznivých nákupních podmínek, úzká spolupráce s dodavatelem a vzájemná informovanost. Rizikem může být opomenutí ostatních potencionálních dodavatelů na trhu.

- d) Geograficky orientované členění – výhodné pro podniky, které nakupují na mezinárodních trzích. Rozdělení nákupů dle regionů či zemí. Předností je pak jazyková znalost či znalost poměrů daného trhu. [5], [12]

Další možné způsoby uspořádání nákupního oddělení ilustruje obrázek č. 1.

Obr. 1.1 Možné způsoby vnitřního uspořádání nákupního oddělení



Zdroj: vlastní zpracování dle [3]

1.4 Strategie nákupu

Předpokladem pro vznik strategie nákupu je provedení analýzy celkové strategie organizace, jejího poslání a vize. Strategie nákupu by měla reagovat na hlavní body podnikové strategie. Lze ji tak chápat jako průnik cílů managementu nákupu s podnikovými cíli, vizí a strategií. Nákup z pohledu strategie nákupu nelze chápat pouze jako pasivní výkonný členek organizace ve vztahu k výrobním a ekonomickým

útvarem podniku, ale musí se stát aktivním prvkem při plnění strategických cílů organizace. Nákup musí být zapojen do strategického rozhodování, zejména u podniků, které vykazují vysoký podíl materiálových nákladů, rozsah, početnost a rozmanitost kompletačních subdodávek pro finální výrobky a u podniků, kde je kladen značný důraz na kvalitu vstupních komponentů pořizovaných nákupem. [13], [5]

Obdobně jako hierarchii strategií organizace, tak i v nákupu můžeme rozlišit tři typy strategie nákupu. A to korporátní strategii, bussines (obchodní) strategii a horizontální strategii. Korporátní nákupní strategie je hierarchicky nejvyšší strategický plán nákupu organizace, který definuje hlavní nákupní cíle organizace a způsoby jejich dosažení. Bussines (obchodní) nákupní strategie dále podrobněji rozpracovává korporátní nákupní strategii. Bussines (obchodní) strategie nákupu vychází z rozšířeného marketingového mixu 7P (Product, Price, Place, Promotion, People, Process, Physical environment). Zaměřuje se zejména na plánování nákupu, spolupráci s ostatními odděleními, hodnocení a výběr dodavatelských firem. Horizontální strategie nákupu je nejnižší, ale nejrozpracovanější strategií nákupu. Měla by procházet všemi hlavními procesy nákupu a zahrnovat následující oblasti:

- standardizovaný systém hodnocení dodavatelů;
- vzorové obchodní podmínky;
- systém evidence dodavatelských firem, včetně zpětného hodnocení kvality zboží, služeb a dalšího servisu;
- strukturu řízení s hlavními dodavateli;
- užívání množstevních slev. [13]

Uplatněním správné horizontální strategie nákupu může organizace dosáhnout vzniku volných kapacit, které může využít v jiných oblastech či odděleních a dosáhnout tak konkurenční výhody. Mezi nákupní strategie lze zařadit i přesun výroby na partnerskou organizaci či podnik, díky čemuž může dojít k následujícím pozitivním jevům:

- získání know-how a patentů pro výrobní proces;
- snížení požadavků na skladovací prostory a s tím spojené snížení nákladů;
- zvýšení kvality produkce;
- dosažení výsledků vývoje a výzkumu bez nutnosti vlastních investic;
- odbourání dalších investic do výrobních strojů;
- uvolnění vázaného kapitálu díky jeho přenesení na jiný podnikatelský subjekt;

- dosažení lepší reakce na výkyvy trhu dané produkce. [13]

Při volbě strategie nákupu je rovněž důležité časové hledisko nákupu. Většina realizovaných strategií nákupu se uskutečňuje v horizontu od jednoho do dvou let. Pouze v případě dlouhodobých dodavatelsko-odběratelských vztahů je to na dva a více let. Z časového hlediska tak lze strategii nákupu rozdělit na operativní nákup, taktický nákup, strategický nákup a strategické partnerství. Rozdělení strategie nákupu z časového hlediska je znázorněno pomocí Tab. 1.2. [13]

Tab. 1.2 Rozdělení strategie nákupu z časového hlediska

Typ strategie nákupu	Časový horizont	Typické znaky dané strategie
Operativní nákup	do 1 roku	zajištění dostupnosti, ad-hoc dodavatelé, lokální dodavatele, důraz na termíny dodání
Taktický nákup	do 2 let	analýza nákladů, výběrová řízení, výhled poptávky, kontrakty, důraz na cenu
Strategický nákup	do 3 let	průzkum trhu, hodnocení dodavatelů, optimalizace celkových nákladů, důraz na cenu, kvalitu a termín dodávky
Strategické partnerství	3 a více let	spolupráce s vývojem a marketingem, integrace dodavatelů, důraz na inovace a hodnotu pro zákazníky

Zdroj: vlastní zpracování dle [13]

1.5 Identifikace dostupných zdrojů na trhu

Identifikace dostupných zdrojů na trhu pro zabezpečení potřeb je důležitým krokem v nákupním procesu. Situace panující na B2B(Business to Business) trhu významně ovlivňuje finální výběr dodavatelů požadovaných výrobků a služeb. V odborné literatuře lze nalézt ve strukturách nákupního procesu kroky, jako jsou analýza situace na trhu, nákupní podmínky, rozhodnutí, zda nakupovat na monopolním, oligopolním či volném trhu. Z tohoto hlediska lze pomocí analýzy XYZ rozdělit nakupované položky do čtyř skupin z hlediska vztahu mezi nabídkou a poptávkou na trhu. Rozdělení nakupovaných položek pomocí analýzy XYZ je znázorněno pomocí Tab. 1.3. [1]

Tab. 1.3 Analýza XYZ

Analýzy XYZ	Vysoká nabídka na trhu Velký počet dodavatelů Převis nabídky nad poptávkou	Omezená nabídka Nízký počet dodavatelů Převis poptávky nad nabídkou
položky nakupované ve velkých množstvích, vysoké ztráty při jejich nedostatku, relativně stabilní charakter potřeby X, Y	SUBSTITUČNÍ POLOŽKY	STRATEGICKÉ POLOŽKY
ostatní položky nakupované v menších množstvích, proměnlivá potřeba, nízké dopady z nedostatku na hospodaření firmy Y, Z	BEZPROBLÉMOVÉ POLOŽKY	ÚZKOPROFILOVÉ POLOŽKY

Zdroj: vlastní zpracování dle [1]

Nakupované položky jsou rozděleny na substituční, strategické, bezproblémové a kritické. V klasifikaci nakupovaných položek analýzy XYZ jde o to, že v každé ze čtyř skupin se mění postavení odběratele vůči dodavateli. U bezproblémových položek bývá pravidlem, že nabídka na trhu je vysoká, tyto položky nejsou pro firmu významné a jejich případný nedostatek nemůže ohrozit postavení firmy na trhu. Komplikovanější je objednání u úzkoprofilového zboží, tyto položky jsou rovněž nevýznamné, ale je možné, že v případě jejich potřeby nebudou na trhu dostupné. Nejvýhodnější postavení při vyjednávání má objednavatel u skupiny substitučních položek, kdy může využít svého postavení při výběru dodavatele těchto položek. Nejzásadnější problém nastává při výběru dodavatelů strategických položek, které jsou pro organizaci nepostradatelné, a zároveň hrozí riziko, že je podnik nebude schopen získat. Nedostatek strategických položek zároveň ohrožuje provoz celé organizace. [1]

Při hledání dostupných zdrojů je rovněž důležitá budoucí motivace obou stran pro udržení směny zboží. Dodavatel v tuto chvíli musí posuzovat odběratele nejen podle toho, jaký má vliv na jeho příjmy, ale i jaký na nich má podíl. [1]

Zároveň odběratel posuzuje dodavatele podle absolutních výdajů, které musí vynaložit na nákup jeho výrobků či služeb. Případně podle toho, jaký podíl tyto výdaje tvoří na celkových výdajích organizace. Podíl na celkových výdajích lze charakterizovat metodou ABC analýzy. Ta vychází z Paretova pravidla, které pracuje s poměrem 80 : 20 a dá se tak aplikovat i na rozdělení nakupovaných položek. ABC analýza rozděluje nakupované položky do tří skupin A, B a C, podle podílů na celkových výdajích:

- a) položky, které tvoří skupinu s nízkým počtem nakupovaných položek (10 až 20 %), na jejichž nákup podnik vynakládá nejvíce výdajů (např. 80 %);
- b) položky, které tvoří skupinu s vyšším počtem položek (např. 15 %) a nižším podílem na výdajích (např. 15 %);
- c) položky, které tvoří většinu nakupovaných položek (např. 75 %) s nízkými výdaji (např. 5 %). [1]

Zdroje pro pokrytí potřeb organizace by neměly být vybírány jen podle jednoho kritéria, jako je například cena, ale také aby co nejlépe splňovaly všechny požadované parametry. Proto je důležité v první fázi hledání dodavatelů stanovit co nejširší výběrovou základnu, ze které je možné v dalších fázích nákupního procesu určit konečného dodavatele. K tomu je nutné, aby zaměstnanci nákupního oddělení byli motivováni hledat různé varianty dostupných dodavatelů. Ke zjištění informací o dostupných nabídkách dodavatelů existují v současnosti následující možnosti:

- osobní nabídky obchodních zástupců dodavatelů;
- nabídky po telefonu;
- tištěné katalogy;
- reklamy v odborném tisku;
- veletrhy;
- výstavy;
- internetové stránky dodavatelů;
- B2B tržnice. [1]

1.6 Nákup v prostředí internetových tržišť

S rozvojem internetu se zejména internetové stránky dodavatelů a B2B tržnice stávají dominantní a poskytují tak organizacím snadnější přístup k informacím

o potencionálních dodavatelích. Podle určení položek, které jsou předmětem obchodování, můžeme rozlišovat tři typy B2B tržnic:

- a) Vertikální tržnice – orientována na specifické výrobní obory. Nabídku tvoří zejména dodavatelé surovin, výrobků a služeb pro strojírenství, stavebnictví a chemický průmysl. Dodavatelé jsou tím pádem specializovanější a nabízejí specifický a omezený sortiment.
- b) Horizontální tržnice – nabídku tvoří široký sortiment výrobků a služeb pro nejrůznější obory podnikání. Na těchto tržnicích lze získat informace o položkách, které mají uplatnění v celém spektru podnikatelských činností, jako je například výpočetní technika, kancelářský materiál, přepravní či úklidové služby.
- c) Kombinovaná tržnice – kombinuje nabídku vertikální a horizontální tržnice. [1]

Teoreticky by bylo možné z výše uvedených tržnic získat dostatečné informace o dodavatelích požadované položky. Tento fakt, ale komplikuje skutečnost, že informační úroveň tržnic závisí na jejich orientaci, principech, zřizovateli a počtech uživatelů, kteří jsou v databázi tržnice. V ideálním případě by mělo být postavení kupujícího a prodávajícího na tržnici rovnocenné. To se však často neděje. V závislosti na nerovnosti postavení nakupujících či prodávajících rozlišujeme následující typy situací na tržištích:

- a) Agregace nabídky – dodavatelé či prodejci agregují svou nabídku, zvyšují prostřednictvím tržnice svou vyjednávací sílu a vytvářejí tak tlak na distributory a zákazníky. V případě aukcí mohou vystupovat jako jeden subjekt.
- b) Agregace poptávky – velké množství zákazníků vystupuje jako jeden subjekt. V případě aukcí mohou vystupovat jako jeden subjekt i při vyjednávání s větším počtem potencionálních dodavatelů. [1]

Typickým znakem výše uvedených tržnic jsou internetové katalogy nabízených výrobků. Na nejnižší úrovni to jsou interní katalogy organizací, které slouží pro uspokojování vlastních potřeb z vlastních zásob. Katalogy významných dodavatelů mohou být umístěny na intranetu organizace. Jejich provoz je pak zabezpečen organizací, ale obsah je dodáván externími dodavateli. Rovněž mohou být katalogy dostupné pro organizaci skrze internet či EDI (Electronic Data Interchange).

V neposlední řadě mohou být provozovány externími organizacemi, které komplexně zabezpečují jejich provoz, aktualizaci a údržbu (tzv. marketplace). [1]

V případě rovnocenného postavení nakupujícího a prodávajícího hovoříme o tržnicích postavených na principu volného vyjednávání. Tento typ tržišť je vhodný zejména pro komoditní zboží. Vytváří virtuální, často anonymní prostředí pro výběr požadovaných položek, kde je hlavním kritériem kupní cena. Tento princip vyžaduje znalost tvorby cenových mechanismů a odhad strategií nakupujících i prodávajících. Tyto tržnice poskytují softwarovou podporu procesu vyhledávání vhodných dodavatelů (tzv. e-sourcing) a elektronickou podporu dodávek (e-purchasing a e-procurement), při níž jsou nabízeny i vhodné možnosti realizace dodávky a dopravy zboží. Vyhledávání vhodných dodavatelů v prostředí tržišť nákupčím či komisí můžeme rozdělit do těchto kroků:

- 1) Výběr potencionálních dodavatelů přímo v prostředí použité B2B tržnici či prodejním portálu, zadání specifikace nákupu na své kontaktní webové stránce, nebo do dokumentu standardního formátu B2B tržnice.
- 2) Zhodnocení úplnosti požadovaných informací. Zaslání požadavku o případné doplnění informací k požadované položce, dokladů o způsobilosti dodavatele a provedení první selekce dodavatelů.
- 3) Provedení výzvy potencionálních dodavatelů k výběrovému řízení při dodržení následujících zásad: přesná specifikace požadavku na informace od účastníků řízení, seznámení účastníků řízení s kritérii výběru a způsobu hodnocení nabídek včetně vah jednotlivých kritérii. Rozhodnutí o typu aukce, možnostech rychlé komunikace s dodavateli, včetně možnosti přímého přístupu všech účastníků k informacím.
- 4) Konečné rozhodnutí o jednom či více vhodných dodavatelích. [1]

2 Současný stav rozhodování o nákupu v AČR

Podmínky nakupování v podmínkách AČR jsou velmi specifické jak z hlediska právního rámce, tak z hlediska nakupovaného materiálu a služeb. Pro plné pochopení problematiky nákupu v AČR je nutné teoreticky vymezit základní pojmy, legislativu, obecné zásady nákupu, tvorbu plánu nákupu a rozdělení veřejných zakázek.

2.1 Základní pojmy užívané při nákupech v AČR

Veřejná zakázka

Zakázka realizovaná na základě smluvního vztahu mezi zadavatelem a jedním či více dodavateli, jejímž předmětem je úplatné poskytnutí dodávek, služeb či provedení stavebních prací. Podle předmětu dodávky je dělíme na dodávky, služby a stavební práce. Podle výše předpokládané hodnoty se dělí na: nadlimitní a podlimitní veřejné zakázky a veřejné zakázky malého rozsahu. [14]

Zadavatel

Veřejný, dotovaný či sektorový subjekt, který se snaží o pokrytí veřejné potřeby, k čemuž využívá finančních prostředků z veřejných zdrojů. [15]

Dodavatel

Fyzická nebo právnická osoba, která poskytuje dodávku zboží, služeb nebo provádí stavební práce se sídlem na území ČR či mimo ni. Dodavatelem může být i sídlo pobočky závodu. [16]

Zadávací dokumentace

Veškeré písemné dokumenty obsahující zadávací podmínky, jež se sdělují či zpřístupňují účastníkům zadávacího řízení při jeho zahájení. Dokumentace musí řádně vymezovat předmět veřejné zakázky, tak aby byl vytvořeny optimální podmínky pro podání nejvhodnějších nabídek. Obsahem je specifikace kvantitativních a kvalitativních požadavků, obchodní podmínky a požadavky na zpracování nabídkové ceny. [17]

Nabídková cena

Cena, za kterou by měla být zakázka uchazečem nabízena, resp. realizována. Přijatelnost dané nabídky záleží na tom, zda je nabídková cena vyhodnocena, jako cena

v místě a čase obvyklá. Jedná se o situaci, kdy je produkt stejného nebo obdobného charakteru možné pořídit v přibližně stejné cenové relaci v místě plnění či jiném místě. U běžného sortimentu zboží či služeb je jednoduché zjistit, zda se jedná o cenu v místě a čase obvyklou. V případě komodit, se kterými se běžně neobchoduje, nebo jsou specifické, je to složitější. Zadavatel musí své zjištění řádně doložit v dokumentaci. To je možné s využitím veřejně dostupných zdrojů, jako jsou katalogy, inzerce, ceníky či internet. Pokud je vyhotoven odpovídající písemný záznam, pak je možné i telefonické ověření. V opačném případě musí zadavatel řízení zrušit. [17]

2.2 Legislativa vztahující se k nákupům v AČR

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

Tento zákon implementuje příslušné evropské zadávací směrnice do právního řádu ČR. Upravuje pravidla pro zadávání veřejných zakázek a povinnosti zadavatelů veřejných zakázek. Zároveň by měl oproti předchozí právní úpravě snížit administrativní náročnost zadávacího řízení a zvýšit tak flexibilitu zadávání veřejných zakázek. Cílem zákona je zabezpečit vznik konkurenčního prostředí a zabránit tak diskriminaci při zadávání veřejných zakázek. Dalšími cíli je racionální rozdělení veřejných prostředků, rovný a spravedlivý přístup dodavatelů k veřejným zakázkám a zvýšení konkurence mezi podnikatelskými subjekty. [16]

Rozkaz ministra obrany č. 55/2017

Tento rozkaz stanovuje pravidla pro úplatné nabývání majetku, služeb a stavebních prací v rezortu Ministerstva obrany. Upravuje postupy při plánování a stanovení akvizičních potřeb rezortu, postupy při úplatném centrálním a decentrálním nabývání majetku v rezortu MO (Ministerstva obrany). Rozsah práv a povinností souvisejících s postupy nabývání majetku v rezortu všech účastníků akvizičního řízení. Blíže rozebírá oblast plánování akvizic na základě dlouhodobého záměru akvizičních potřeb, plánu věcných potřeb a akvizičním plánu. Upřesňuje obsah a strukturu specifikace majetku. Upravuje pravidla týkající se podávání stížností a námitek, evidence dokumentace a stanovuje kontrolní mechanismy veřejných zakázek. [17]

Normativní výnos ministra obrany č. 60/2017

Tento normativní výnos stanovuje jednotný postup při úplatném nabývání majetku, služeb a stavebních prací (dále jen „majetek“) v rezortu Ministerstva obrany a v souladu s RMO č. 55/2017. Blíže upravuje zásady při nabývání majetku na základě zadávání veřejných zakázek, postupy při nabývání majetku na základě zadávání veřejných zakázek a okruh zaměstnanců, kteří jsou povinni dodržovat stanovené zásady a postupy, rozsah jejich práv a povinností. Blíže vymezuje základní pojmy a postupy při zpracování zadávací dokumentace. Stanovuje náležitosti a typy smluv uzavíraných v rámci nabývání majetku v rezortu Ministerstva obrany. [18]

2.3 Obecné zásady uskutečňování veřejných zakázek

Zásada 3E

Pro zadavatele veřejných zakázek je při jejich realizaci vždy nezbytné uplatňovat zásadu 3E (efektivnost, účelnost a hospodárnost), které jsou upraveny v zákoně č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole:

- a) Effectivness (efektivnost) – takové použití veřejných prostředků, kterým bude dosaženo nejvyššího možného rozsahu kvality a přínosu ve srovnání s objemem prostředků, které bylo nutno na jejich dosažení vynaloženo. Obecně se jedná o to, jaký plyne užitek při využití zdrojů, které jsou do určité činnosti vloženy. V podstatě se poměřují vstupy a výstupy.
- b) Efficiency (účelnost) – jedná se o takové využití veřejných prostředků, které zajistí optimální míru dosažení cílů. Obecně je chápána jako stupeň dosažení cílů a vztah mezi zamýšlenými a skutečnými dopady dané činnosti. Je vždy nutné zhodnotit, zda daný nákup má pro organizaci užitek, zda není nakupovaný produkt zbytečný, nedůležitý nebo takový, který není ve skutečnosti vyžadován. Činnost je účelná, pokud je díky ní dosaženo stanoveného cíle a nedochází ke vzniku záporných externalit.
- c) Economy (hospodárnost) – použití veřejných prostředků s co nejnižším vynaložením finančních prostředků, při dodržení odpovídající kvality. Při zajištění zboží či služby ve správnou dobu, v dostatečném objemu a přiměřené kvalitě za co nejvýhodnější cenu. Obecněji jde o snahu minimalizovat vynaložené zdroje. Činnosti jsou hospodárné, pokud při jejich realizaci dojde

k minimalizaci věcných, lidských a finančních zdrojů za současného zachování požadované kvality. [19], [20]

Další zásady, kterými se musí zadavatele veřejných zakázek řídit, jsou uvedeny v § 6 zákona č. 134/2016 sb. o zadávání veřejných zakázek:

- a) Zásada přiměřenosti – přiměřenost, nebo také proporcionalita přechází do české legislativy z evropských zadávacích směrnic. Přiměřenost se uplatňuje například při prokázání kvalifikačních předpokladů, které by měly být nastaveny v parametrech výběrového řízení s ohledem na hodnotu a předmět zakázky, nebo při stanovení lhůt pro plnění. Požadavky na uchazeče by neměly být nepřiměřeně přísné, ale zároveň by měly být jasně definovány.
- b) Zásada transparentnosti – vztahuje se na celý proces od zadání, realizaci až po vyhodnocení celé zakázky. Veškeré kroky zadavatele veřejné zakázky by podle zásady transparentnosti měly být doložitelné a logicky zdůvodnitelné. S touto zásadou souvisí povinnost zadavatele uchovávat dokumentaci k veřejné zakázce po stanovenou dobu pro účely kontrolní činnosti.
- c) Zásada rovného zacházení – v případě veřejných zakázek spočívá v povinnosti zadavatele poskytovat během celého procesu všem zúčastněným firmám přístup k informacím. A to ve stejném objemu a kvalitě informací. Zároveň je zadavatel povinen zajistit takové podmínky, aby všichni uchazeči mohli uplatnit svá práva ve stejném rozsahu a za stejných podmínek.
- d) Zásada diskriminace – úzce souvisí se zásadou rovného zacházení, protože porušením jedné zásady dochází k porušení druhé. Podle této zásady nesmí zadavatel diskriminovat žádného uchazeče, anebo některému z nich poskytnout neoprávněnou výhodu, díky níž by došlo ke znevýhodnění ostatních uchazečů. [16], [21]

2.4 Rozdělení veřejných zakázek

Zákon č. 134/2016 sb. O zadávání veřejných zakázek dělí zakázky dle předmětu dodávky na dodávky, služby a stavební práce, jak už bylo zmíněno na začátku druhé kapitoly. Pro potřeby zadavatele veřejné zakázky je však rozhodující zejména její předpokládaná hodnota, která určuje způsob a formu realizace nákupu ve veřejném

sektoru a tím pádem i v AČR. Na základě předpokládané hodnoty veřejné zakázky jsou zákonem stanoveny postupy pro zadání veřejné zakázky. [16]

2.4.1 Předpokládaná hodnota veřejné zakázky

Předpokládaná hodnota veřejné zakázky je dle zákona č. 134/2016 sb. definována jako zadavatelem předpokládaná výše úplaty za plnění veřejné zakázky vyjádřená v penězích. Hodnota je odhadnuta zadavatelem částkou bez daně z přidané hodnoty a musí zahrnovat případné opce a prodloužení smluv uvedené v zadávací dokumentaci k veřejné zakázce. Rovněž musí zahrnovat případné změny závazků plynoucí ze zadávací dokumentace a případné odměny či jiné platby, které zadavatel poskytne dodavateli v souvislosti s jejich účastí v zadávacím řízení. Předpokládaná hodnota zakázky se stanovuje v okamžiku zadání veřejné zakázky, nebo v okamžiku zahájení zadávacího řízení veřejné zakázky, kterým je například kontaktování podnikatelského subjektu ze strany zadavatele. [16]

V případě, že je veřejná zakázka rozdělena na části, stanovuje se předpokládaná hodnota součtem předpokládaných hodnot všech těchto částí, bez ohledu na to, zda je zadávána v jednom či více řízeních, nebo samostatně či ve spolupráci s jiným zadavatelem. Stanovená hodnota je tak souhrnem všech plnění, které tvoří funkční celek a jsou spolu v časové souvislosti. Zákon tak jasně vylučuje postup, kdy jsou veřejné zakázky realizovány po jednotlivých částech s cílem vyhnout se zadávacímu řízení ve vyšším režimu kontroly. Výjimku tvoří takzvané provozní jednotky zadavatele. Provozní jednotkou je jednotka, která má spolu s vyšším celkem společnou právní subjektivitu (společné IČO – Identifikační číslo osoby), ale jinak je funkčně a organizačně samostatná. V těchto případech by bylo stanovování předpokládané hodnoty obdobných výběrových řízení značně administrativně náročné, a proto se v tomto případě nejedná o neoprávněné dělení zakázek. Tento princip se uplatňuje v rámci AČR, kdy jednotlivé útvary a zařízení vystupují pod jednotným IČO Ministerstva obrany, ale jsou funkčně a organizačně samostatné, a tak mohou stanovovat předpokládanou hodnotu veřejné zakázky samostatně. [16]

V případě opakujících se zakázek se předpokládaná hodnota veřejné zakázky určuje vždy za dané účetní období a předpokládaná hodnota se určuje na základě předchozích zakázek. Pokud nemá zadavatel údaje z předchozích období k dispozici, určí se předpokládaná cena na základě kvalifikovaného odhadu. [16]

2.4.2 Rozdělení veřejných zakázek dle předpokládané hodnoty

Stanovení předpokládané hodnoty veřejné zakázky je zadavatel povinen provést před každým zahájením zadávacího řízení. Dá se označit jako jeden z klíčových momentů nákupu ve veřejném sektoru, protože určuje režim veřejné zakázky. To znamená, zda bude probíhat v podlimitním řízení, nadlimitním řízení, nebo jako zakázka malého rozsahu:

- a) Nadlimitní veřejná zakázka – taková veřejná zakázka, jejíž předpokládaná hodnota bez daně z přidané hodnoty (DPH) nedosáhne finančního limitu, který je stanoven pro jednotlivé zadavatele. Tyto finanční limity v současnosti upravuje nařízení vlády č. 172/2016. To vychází z příslušných předpisů Evropské unie upravující finanční limity určující nadlimitní veřejnou zakázku.
- b) Podlimitní veřejná zakázka – veřejná zakázka, jejíž předpokládaná hodnota bez DPH na dodávky či služby činí nejméně 2 miliony Kč, nebo v případě stavebních prací nejméně 6 milionů Kč.
- c) Veřejná zakázka malého rozsahu – veřejná zakázka, jejíž předpokládaná hodnota nedosáhne 2 milionů Kč bez DPH u dodávek či služeb či 6 milionů Kč bez DPH u stavebních prací. Tyto zakázky jsou dle zákona č. 134/2016 vyňaty z jeho působnosti. Zadavatel si jejich zadávání upravuje dle vnitřních předpisů. V rámci AČR to je již zmíněný Rozkaz ministra obrany č. 55/2017 a Normativní výnos ministra obrany č. 60/2017. [16]

Nadlimitní a podlimitní veřejné zakázky jsou v rámci AČR řešeny na úrovni Ministerstva obrany. Jedná se o zakázky strategického významu, jako jsou nákupy nové techniky či vybavení pro AČR. V rámci útvaru je možné realizovat pouze nákupy spadající do kategorie veřejných zakázek malého rozsahu, které jsou upraveny vnitřními předpisy. Pro potřeby této práce bude dále věnována pozornost pouze veřejným zakázkám malého rozsahu realizovaných konkrétním útvarem AČR. [18]

2.5 Postupy pro zadávání veřejných zakázek malého rozsahu

Konkrétní postup zadávacího řízení zakázek malého rozsahu je určen na základě předpokládané hodnoty veřejné zakázky a je stanoven normativním výnosem ministra obrany č. 60/2017, který stanovuje tři postupy dle předpokládané hodnoty zakázky. A to

zadání prostřednictvím elektronického nástroje, obecným zadávacím postupem a přímým zadáním. [18]

2.5.1 Zadávání prostřednictvím elektronického nástroje

Veřejnou zakázku musí zadavatel realizovat skrze elektronické tržiště, pokud předpokládaná hodnota veřejné zakázky překročí částku 50 000 Kč bez DPH. Jednotlivé úkony se provádějí v elektronickém nástroji, do něhož se elektronicky evidují i jednotlivé dokumenty jako je například specifikace či návrh smlouvy. Pro vymezení předmětu veřejné zakázky se využívá číselník Národní infrastruktury pro elektronické zadávání veřejných zakázek (NIPEZ). V rámci zadávání veřejných zakázek skrze elektronický nástroj rozlišujeme následující druhy zadávacích řízení:

- a) Přímé zadání – přímé zadání je možné i v případě, že předpokládaná hodnota veřejné zakázky přesáhne 50 000 Kč bez DPH, pokud charakter nakupovaného zboží či služby je takový, že umožňuje využití obecné výjimky z působnosti zákona (existuje pouze jeden možný dodavatel), nebo se jedná o takovou zakázku, z jejíž povahy je patrné, že nabídková cena musí být u všech dodavatelů stejná (například nákup kolků či známek).
- b) Uzavřená výzva – potencionální uchazeči jsou nejprve vyzváni k doložení dokladů prokazujících požadovanou kvalifikaci. V rámci AČR se obvykle jedná o doložení norem STANAG či bezpečnostní způsobilosti uchazeče. Následně jsou tyto dokumenty posouzeny zadavatelem a uchazeči, kteří splnili tyto podmínky, jsou následně vyzváni k podání nabídek. Po stanovené lhůtě pro podání nabídek jsou nabídky vyhodnoceny a je vybrána tak která nejlépe splňuje stanovená kritéria a je ekonomicky nejvýhodnější.
- c) Otevřená výzva – zadavatel oslovuje neomezený počet potencionálních dodavatelů skrze elektronický nástroj. Výzva pro podání nabídky se automaticky zasílá všem potencionálním dodavatelům dle uvedeného kódu NIPEZ. Po stanovené lhůtě pro podání nabídek jsou nabídky vyhodnoceny a je vybrána tak která nejlépe splňuje stanovená kritéria a je ekonomicky nejvýhodnější.
- d) Elektronická aukce – zadávající osloví v elektronickém tržišti nejméně 3 potencionálních dodavatelů, kteří podle předmětu své činnosti mohou poskytnout požadovaný předmět dodávky. V průběhu aukce jsou postupně snižovány nabídky. Tento typ zadávání se v rámci AČR běžně neprovádí.

- e) Zadávání na základě rámcové dohody – zvláštním typ přímého zadání dodavateli, se kterým má zadavatel již uzavřenu dohodu o dodávkách. Typickým příkladem bývá rámcová smlouva na dodávky konkrétních druhů kancelářského zboží za stanovené ceny po dobu jednoho roku či více let. [18]

2.5.2 Obecný zadávací postup

Veřejnou zakázku je zadavatel oprávněn realizovat skrze obecný zadávací postup, pokud předpokládaná hodnota veřejné zakázky dosáhne nebo překročí částku 10 000 Kč bez DPH, ale zároveň nedosáhne částky 50 000 Kč bez DPH. Zadávající na základě průzkumu trhu vyzve k podání nabídek nejméně 3 dodavatele, z okruhu potencionálních dodavatelů, podle předmětu činnosti. Přihlíží zejména k předmětu zakázky, předpokládané hodnotě a místě plnění. Průzkum trhu lze provést písemně, telefonicky či využitím veřejných zdrojů (internet, katalogy či ceníky firem). Zadávající po vyhodnocení nabídek vybere dodavatele, který splňuje zadávací podmínky a jeho nabídka byla vyhodnocena jako ekonomicky nejvýhodnější. [18]

2.5.3 Přímé zadání

Pokud předpokládaná hodnota veřejné zakázky nedosáhne 10 000 Kč bez DPH je zadavatel povinen postupovat efektivně, a může zakázku zadat přímo dodavateli bez zápisu o průzkumu trhu. Pokud se jedná o nákup materiálu přímo do spotřeby, je možné jej doložit pouze účtenkou. Pokud se jedná o bezhotovostní platbu, tak je nákup doložen pouze zjednodušenou smlouvou (objednávkou). [18]

3 Analýzy současného stavu nákupů u 26. pluku velení, řízení a průzkumu

Následující kapitola je zaměřena na analýzu nákupů u konkrétního útvaru AČR, kde v současnosti působím. Každý útvar má co se týče realizace nákupů danou autonomii (může samostatně realizovat veřejné zakázky malého rozsahu).

3.1 Charakteristika 26. pluku velení, řízení a průzkumu

26. pluk velení, řízení a průzkumu (26. pVŘPz) vznikl jako nástupnická organizace brigády sídlící ve Staré Boleslavi do roku 2013. Hlavním úkolem pluku je plnění úkolu pro NATINAMDS (NATO Integrated Air and Missile Defence System). Je součástí Vzdušných sil Armády České republiky, kde působí jako prvek velení a řízení a zabezpečuje působení národních a aliančních zbraňových systémů ve vzdušném prostoru České republiky. Hlavním úkolem je nepřetržitá ochrana vzdušného prostoru 24 hodin denně v návaznosti na řízení letového provozu. [22]

Výzbroj pluku je tvořena zejména radiolokační technikou sloužící k detekci a sledování objektů nacházejících se ve vzdušném prostoru České republiky (ČR). Tu tvoří mobilními systémy – MADR a pevně umístěné lokátory – FADR. V současnosti probíhá obměna již zastaralých mobilních systémů MADR. Data z radiolokátorů jsou soustředěna v určených střediscích a zpracovávána různými druhy systémů a následně slouží ke komplexnímu vyhodnocení a k celkovému obrazu vzdušného prostoru pro potřeby ČR a NATO. [22]

Radiolokační technika je technicky složitá a tím pádem i velmi náročná na technickou údržbu. S tím souvisí i náklady spojené na údržbu, servis a opravy. Převážná část nákupů, týkajících se údržby radiolokační techniky je tak díky hodnotě veřejných zakázek zdaleka převyšujících 2 000 000 Kč bez DPH realizována centrálním způsobem. Decentrálním způsobem financovány především činnosti, které souvisejí s běžným životem jednotlivých součástí pluku a doprovodné činnosti spojené se zabezpečením provozu radiolokační techniky. Velení a štáb je umístěn ve Staré Boleslavi a jednotlivé radiolokační jednotky pluku jsou rozmístěny po všech regionech ČR z důvodu pokrytí vzdušného prostoru rádiovými vlnami. To přináší zvýšené nároky

na realizaci zakázek v souvislosti s udržováním techniky a dalších nákupů zabezpečujících běžný chod těchto jednotek v každé dislokaci. [22]

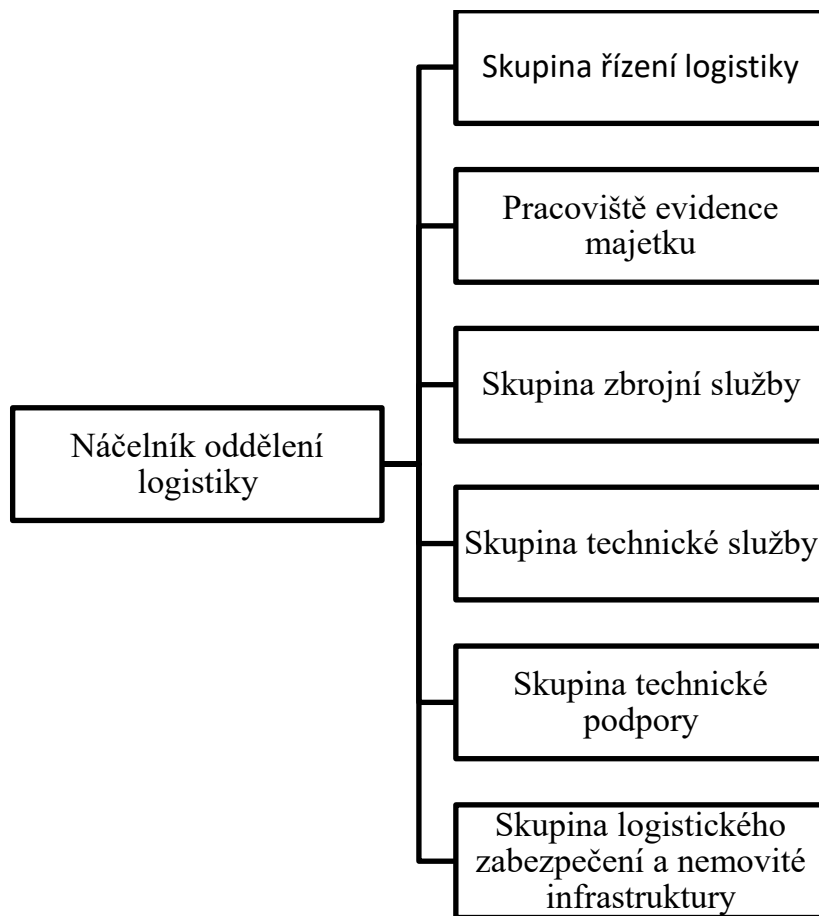
Pluk je tvořen dvěma prapory, 262. radiotechnickým praporem, 263. praporem podpory, a 261. střediskem řízení a uvědomování (CRC). Dále opravnou leteckých radionavigačních systémů v Olomouci a Stanovištěm zabezpečení letových provozních služeb v Praze. V podstruktuře pluku se rovněž nacházejí specializované jednotky jako je například hasičská, a chemická jednotka a jednotka psovodů. To přináší další specifické požadavky, které musí být nákupy uspokojeny. Celý pluk má pouze jeden statutární orgán, kterým je velitel pluku. Velitel pluku případně jeho zástupce tak má jako jediný právo finálně schvalovat a podepisovat veškeré zakázky malého rozsahu realizované v rámci pluku. [22]

3.2 Organizace nákupu u 26. pluku velení, řízení a průzkumu

Každý vojenský útvar v rámci AČR má specifickou skupinu či oddělení, které se zabývá nákupem. Ve většině případů se jedná o kombinaci dvou a více skupin, které spolupracují na nákupu materiálu a služeb. V rámci 26. pVŘPz to je oddělení logistiky a ekonomické oddělení, které jsou součástí štábu pluku a jsou spolu s jeho velením dislokovány ve Staré Boleslavi. Tyto dvě oddělení spolu při realizaci zakázek malého rozsahu úzce spolupracují.

Oddělení logistiky provádí sběr požadavků a potřeb od podřízených součástí, vytváří specifikace, provádí průzkum trhu a následně spolupracuje s ekonomickým oddělením v dalších fázích realizace nákupu. Oddělení logistiky je manažersky vedeno náčelníkem oddělení a je dále rozděleno do jednotlivých skupin s pěti pracovníky, které vždy mají svého náčelníka skupiny. Strukturu oddělení logistiky ilustruje Obr. 3.1.

Obr. 3.1 Struktura oddělení logistiky



Zdroj: vlastní zpracování

Skupina řízení logistiky a Pracoviště evidence majetku se přímo nepodílejí na realizaci nákupů, ale řeší spíše administrativní záležitosti spojené s dopravou, skladováním a evidencí majetku. Ostatní skupiny se ale již přímo zabývají nákupy. Každá skupina má vždy přidělenou oblast podle sortimentu nakupovaného materiálu rozděleného do majetkových uskupení, které jsou standardně v rámci AČR používány. Menší odchylku tvoří Skupina technické podpory, v jejíž odpovědnosti je servis a údržba techniky, která tím pádem podle svého určení nenakupuje materiál, ale služby. Rozdělení oblastí nákupu jednotlivých skupin podle sortimentu nakupovaného materiálu je zobrazeno pomocí Tab. 3.1.

Tab. 3.1 Oblast zodpovědnosti skupin oddělení logistiky

Skupina	Oblast zodpovědnosti
Skupina řízení logistiky	Administrativní činnost (doprava a skladování)
Pracoviště evidence majetku	Evidence pořizovaného materiálu
Skupina zbrojní služby	MU 2.2 Zbraně a zbraňové systémy (včetně ND) MU 5.0 Munice všeho druhu (včetně ND)
Skupina technické služby	MU 2.3 Vojenská přepravní a podpůrná technika (včetně ND) MU 2.4 Elektronika a optika (včetně ND) MU 2.5 Zdravotnický a veterinární materiál (včetně ND) MU 3.0 Pohonné hmoty a maziva, provozní hmoty a plyny MU 4.1 Materiál všeobecného použití (včetně ND)
Skupina technické podpory	Nákup oprav, servisu a revizí techniky
Skupina logistického zabezpečení a nemovité infrastruktury	MU 1.0 Potraviny MU 2.1 Materiál osobního použití (včetně ND) MU 4.2 Stavební a opevňovací materiál (včetně ND) MU 7.0 Nemovitý materiál

Zdroj: vlastní zpracování

Největší množství nakupovaného materiálu je realizováno Skupinou technických služeb, pod jejíž zodpovědnost spadá i nejvíce majetkových uskupení. Obvykle se jedná o velké množství nákupů v malých pořizovacích hodnotách na základě aktuálních požadavků od podřízených jednotek. Co se týče objemu vynaložených financí za účetní období, tak zde ostatní skupiny jasně převyšuje Skupina technické podpory, která spotřebovává okolo dvou třetin všech financí utracených oddělením logistiky za jedno účetní období. Ostatní skupiny realizují podstatně menší množství nákupů. Skupina zbrojní služby, vzhledem k tomu, že zbraně a munice jsou vždy do AČR pořizovány centrálním způsobem, realizuje jen několik nákupů ročně. A to zejména pronájmem strelnic v jednotlivých dislokacích jednotek. Několik desítek nákupů ročně realizuje skupina logistického zabezpečení a nemovité infrastruktury, což je opět dáno tím, že majetek spadající do majetkových uskupení v její podřízenosti je převážně nakupován centrálně. Tato skupina nakupuje zejména krmivo pro služební psy, některé druhy nábytku a malých kuchyňských spotřebičů, které spadají rovněž do majetkového uskupení stavební a opevňovací materiál.

Ekonomické oddělení, které realizuje úkony spojené s nákupem v dalších fázích, má oproti oddělení logistiky podstatně jednodušší strukturu. Celkem je tvořeno pěti pracovníky včetně náčelníka ekonomického oddělení. Oddělení není dále členěno podle

typu realizovaných nákupů a rovněž není určena žádná specializace pracovníků dle majetkového uskupení nakupovaného materiálu či služby. Pouze u složitějších nákupů jsou nákupy přidělovány zkušenějším pracovníkům finančního oddělení. Ostatní nákupy jsou přidělovány jednotlivým pracovníkům k realizaci rovnoměrně podle toho, jak jsou ve formě schválené specifikace doručovány na oddělení.

Organizace nákupu odpovídá dle teorie uvedené v první kapitole této práce rozdělení oblastí nákupu podle sortimentu nakupovaného materiálu. Toto rozdělení plně odpovídá požadavkům na logistiku AČR a plně koresponduje s rozdělením odpovědností jednotlivých skupin v rámci oddělení. Jediným problémem je nerovnoměrné rozdělení nákupu, a to jak z hlediska objemu vynaložených prostředků, tak i počtu nakupovaných položek. Vzhledem k tomu, že každá skupina má stejný počet pracovníků, dochází k nerovnoměrnému vytěžování pracovníků. Tento problém by však byl jednoduše řešitelný optimalizací počtu pracovníků na jednotlivých skupinách při zachování organizační struktury oddělení logistiky.

3.3 Používané informační technologie

Používané informační technologie se neustále vyvíjejí, i když se dá říci, že ve veřejném sektoru, do kterého spadá i AČR je to o poznání pomaleji než v tom soukromém. V současné době je úloha informačních technologií v nákupním procesu nepostradatelná a bez jejich využití by byl nákup jen těžko realizovatelný. Obecně se dá říci, že jsou informační technologie využívány v rámci nákupů na útvaru AČR rozděleny na interní a externí oblast. Do interní oblasti se řadí Informační systém logistiky (ISL) a Finanční informační systém (FIS). Do externí oblasti patří Národní elektronický nástroj (NEN).

ISL je rozsáhlý informační systém, jehož cílem je podpora logistických činností v AČR. V rámci procesu nákupu je využíván pracovníky oddělení logistiky v jeho počáteční a závěrečné fázi. Na začátku slouží k vyžádání výpisu z ISL, který potvrzuje, že požadovaný materiál není v zásobách AČR. Tento výpis vyžaduje pracovník logistiky skrze ISL u majetkového manažera daného materiálového uskupení a následně se přikládá ke specifikaci nákupu. V závěrečné fázi nákupu slouží k evidenci nakoupeného materiálu či provedené opravy či servisní služby na technice. [23]

FIS díky jednomu ze svých modulů poskytuje možnost práce s daty a informacemi z oblasti veřejných zakázek. Tento informační systém zabezpečuje oběh finančních dokladů a poskytuje evidenci a přehled o finančních tocích. Propojuje jednotlivé agendy a poskytuje tak celkový přehled o ekonomické realitě útvaru. V rámci nákupu je důležitý zejména pro blokaci potřebných finančních prostředků v počáteční fázi procesu nákupu a při zpracování (zaúčtování) faktury na jeho konci. [24]

NEN je komplexní elektronický nástroj pro administraci a zadávání veřejných zakázek. NEN je součástí Národní infrastruktury pro zadávání veřejných zakázek (NIPEZ). Jeho používání je povinné pro ústřední orgány státní správy a jejich podřízené organizace. Jeho výhodou je, že je pro všechny účastníky zdarma, protože je spravován Ministerstvem pro místní rozvoj. Po registraci je veřejně přístupný pro všechny účastníky skrze webový prohlížeč. Umožňuje provádět všechny úkony v elektronické podobě, včetně elektronického podpisu smluv. Nespornou výhodou pro zadavatele je prostředí, které umožňuje po zadání požadovaných údajů generování standardizovaných dokumentů, jako jsou například kupní smlouvy. Rovněž obsahuje katalog autorizovaných dodavatelů i zadavatelů. Využívá číselník NIPEZ, jehož účelem je identifikace předmětu každé veřejné zakázky dle čísla NIPEZ, čímž je předmět veřejné zakázky jednoznačně identifikovatelný jak pro zadavatele, tak i pro potencionální dodavatele. V rámci nákupu u útvaru AČR, je zadavatel povinen realizovat veřejnou zakázku malého rozsahu skrze NEN, pokud předpokládaná hodnota veřejné zakázky překročí částku 50 000 Kč bez DPH. [25], [26]

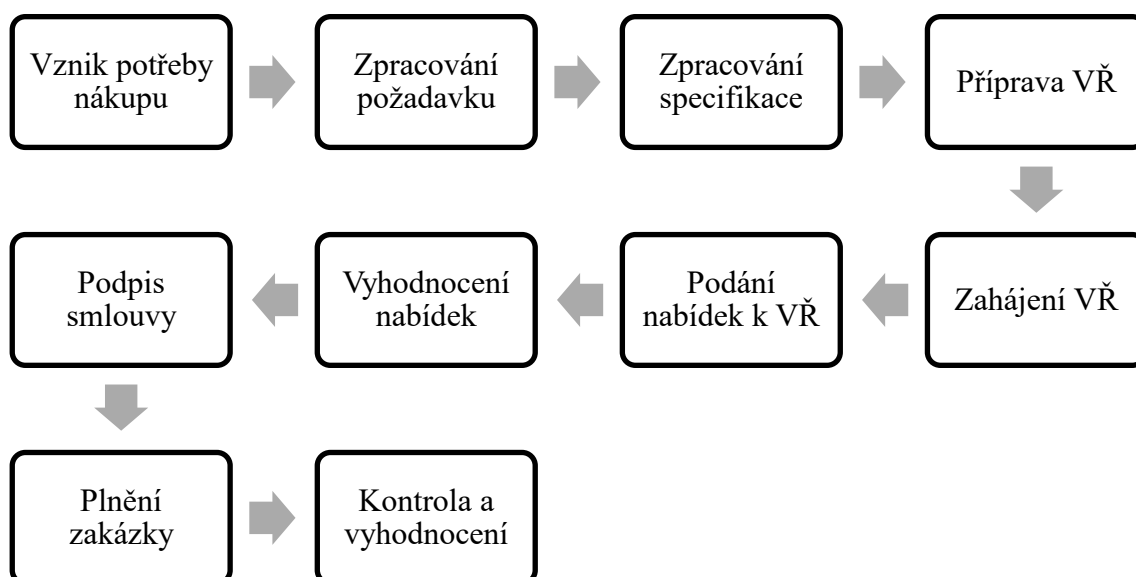
Obecně lze říci, že informační technologie využívané v rámci nákupního procesu v AČR zefektivňují a zprůhledňují veškeré činnosti související s nákupem. Obrovské zrychlení procesu nákupu přinesla implementace elektronického podpisu, která v některých případech zkracuje dobu podpisu smlouvy ze dnů na minuty. Zároveň použití informačních technologií přináší rizika a technické komplikace spojené s bezpečností a spolehlivostí těchto systémů. Nevýhodou současně využívaných informačních systému je jejich vzájemná nepropojenost. Propojení systému FIS a ISL bylo plánováno již při jejich rozvoji v roce 2004, bohužel k tomu do dnešní doby nedošlo. Toto propojení by dozajisté přineslo zefektivnění a lepší kontrolu činností nadřízených jak ze strany oddělení logistiky, tak i ze strany ekonomického oddělení. Propojení interní a externí oblasti informačních systému využívaných pro nákupy

v AČR není možné vzhledem k nutnosti fyzického oddělení armádních informačních systémů od veřejných z důvodu bezpečnosti a ochrany informací.

3.4 Nákupní proces u útvaru

Identifikace činností, které je potřeba vykonat pro realizaci nákupu je předpokladem pro úspěšné řízení nákupního procesu tak, jak již bylo popsáno v teoretické části této práce. Znalost činností je klíčová k vytvoření podmínek pro kontrolu či případnou identifikaci problémů a následné přijímání opatření k eliminaci chyb a zefektivnění celého nákupního procesu u 26. pluku velení, řízení a průzkumu. Posloupnost činností nákupního procesu je znázorněna pomocí Obr. 3.2

Obr. 3.2 Nákupní proces u 26. pVŘPz



Zdroj: vlastní zpracování

Vznik potřeby nákupu

Potřeby nákupu můžeme rozdělit stejně jako v jiných organizacích na plánované a neplánované. Plánované by měly vycházet z ročního plánu nákupu útvaru, který se tvoří vždy na konci roku na rok příští. Jakmile dojde ke kontrole a schválení plánu nákupu na daný rok velitelem útvaru, tak je jasné, že se nákup bude v daném roce realizovat. Neplánované nákupy vnikají na základě nepředvídatelné události, kterou

nebylo možné do plánu zaneíst. Jedná se například o potřebu vzniklou na základě poškození při dopravních nehodách či zabezpečení neplánovaných nasazení.

Zpracování požadavku

Na základě potřeby je žadatelem vytvořen požadavek ve standardizovaném formátu, který je schvalován nadřízeným pracovníkem žadatele. Po schválení je dále předán náčelníkovi oddělení logistiky, který posuzuje oprávněnost požadavku. Požadavek by měl jasně definovat položku či nakupovanou službu a účel nákupu. Již v tomto bodě nákupu, by mělo dojít k prověření příslušným pracovníkem logistiky na úrovni praporu, zda se požadovaná položka nenachází ve skladových zásobách AČR, nebo není zabezpečena centrální smlouvou, a to pomocí systému ISL.

Zpracování specifikace

Oprávněný požadavek je předán na příslušnou skupinu oddělení logistiky, a to podle oblasti zodpovědnosti každé skupiny. Určený pracovník specifikaci zpracuje, tak že určí předpokládanou hodnotu nákupu, stanoví požadované vlastnosti, množství, kvalitu a možná technická řešení. Součástí specifikace je i provedení průzkumu trhu, na základě, kterého je stanovena zejména předpokládaná hodnota veřejné zakázky a možní dodavatelé. Při zpracování je vždy důležité, aby stanovené požadavky byly v souladu se zásadami pro realizaci veřejných zakázek. Specifikace i záznam o průzkumu trhu mají jasně daný formát, který musí být při jejím zpracování dodržen.

Při specifikaci předmětu zakázky nesmí být použity odkazy na konkrétní firmu, název zboží či službu, pokud by to znamenalo diskriminaci, nebo vyloučení některých dodavatelů. To v případě nákupu technicky složitějších zařízení a služeb vyžaduje značnou zkušenost a technickou znalost pracovníka, který specifikaci zpracovává. V některých případech jsou součástí specifikace i stanoviska odborných orgánů či bezpečnostního ředitele MO v případě nákupů podléhajících určitému stupni utajení.

Jakmile je specifikace zpracována, je předána ke kontrole a schválení nejprve náčelníkovi skupiny a pak náčelníkovi oddělení logistiky. Náčelník logistiky ji ještě před finálním podpisem velitele útvaru zasílá v elektronické podobě ke kontrole náčelníkovi Ekonomického oddělení.

Ekonomické oddělení, které je realizátorem veřejné zakázky, potřebuje, aby specifikace obsahovala veškeré informace a údaje k veřejné zakázce. Obecně řečeno: co, proč, jak, za kolik a kdy, má být nakoupeno.

Příprava výběrového řízení

Pokud specifikace úspěšně prošla celým schvalovacím procesem, je předána cestou náčelníka ekonomického oddělení k realizaci konkrétnímu pracovníkovi ekonomického oddělení (nákupčímu). Ten následně odpovídá za realizaci a celý proces nákupu majetku či služby. Nákupčí následně podle vzorů zpracuje návrh objednávky, smlouvy či rámcové dohody. Smlouva se zpracovává v případech, kdy z povahy veřejné zakázky hrozí možná rizika, nebo předpokládaná hodnota dosahuje nebo přesahuje částku 50 000 Kč bez DPH. V ostatních případech lze uzavřít smluvní vztah přímo pomocí objednávky, která obsahuje pouze nezbytné body a ustanovení. V neposlední řadě je veřejná zakázka zaevidována v modulu Evidence veřejných zakázek pod příslušným evidenčním číslem.

Zahájení výběrového řízení a podání nabídek

Na základě zvoleného postupu pro zadávání veřejných zakázek malého rozsahu je zahájeno výběrové řízení. V případě realizace veřejné zakázky prostřednictvím NEN, probíhají veškeré úkony přímo v něm, včetně elektronického podpisu smluv. Dnem zahájení je den uveřejnění výzvy k podání nabídek na profilu zadavatele. Lhůta pro podání nabídek musí být stanovena s ohledem na povahu zakázky, ale nesmí být kratší než 6 pracovních dnů. Obsahem zadávacích podmínek veřejné zakázky jsou vždy hodnotící kritéria, na jejichž základě bude rozhodnuto o vítězném dodavateli. V AČR jsou téměř vždy základními hodnotícími kritérii ekonomická výhodnost a nejnižší nabídková cena.

Vyhodnocení nabídek

Po uplynutí lhůty pro podání nabídek, dojde k jejich vyhodnocení. Pokud byla některá z nabídek podána po uplynutí stanovené lhůty, je automaticky systémem vyloučena. Nejprve se kontroluje, zda byly splněny požadované kvalifikační, technické a další požadavky na uchazeče (výpis z obchodního rejstříku, živnostenský list či bezpečnostní způsobilost). Pokud uchazeč nesplní některé z kvalifikačních požadavků, měl by být z veřejné zakázky vyloučen. Až v následujícím kroku se posuzují nabídky na základě hodnotících kritérií, kde je jako vítězná nabídka označena ta s nejnižší nabídkovou cenou či ekonomicky nejvýhodnější. Od výběru vítězného uchazeče, je s ním nejpozději do 15 dnů uzavřena smlouva. U zbylých uchazečů je určeno pořadí ve výběrovém řízení. Pořadí nabídek je rozhodující v případě, že se neuzavře smlouva s vítězem do

3 pracovních dnů. V takovém případě je možné uzavřít smlouvu s dalším v pořadí. Přičemž k podpisu smlouvy je možné přistoupit až po uplynutí 3 denní lhůty na odvolání, která začala běžet od půlnoci následujícího dne po dni, kdy byly zveřejněny výsledky výběrového řízení. V této lhůtě mohou ostatní účastníci podat odvolání proti výsledku. Pokud zadavatel, objeví v již zveřejněné zakázce nějakou nesrovnalost, tak má možnost ji zrušit nejpozději však do doby, než jsou zveřejněny výsledky.

Pokud nastane situace, že po vyhodnocení zůstane jen jeden možný dodavatel, tak je možné tuto nabídku přejmout po ověření, že je nabídková cena v místě a čase obvyklá. Pokud po vyhodnocení nezbyl žádný možný dodavatel, tak se může přistoupit k opětovnému vyhlášení veřejné zakázky v NEN, nebo může být použito obecného zadávacího postupu.

V případě, že došlo k úspěšnému výběru dodavatele, je pomocí systému FIS provedena předběžná finanční kontrola a zablockovány finanční prostředky ve státní pokladně přímo na konkrétní vítězný subjekt. Finanční kontrola je provedena podle zásad 3E a je schválena správcem rozpočtu, který ji potvrdí elektronickým podpisem.

Podpis smlouvy

Po uplynutí 3 dnů na odvolání, je možné podepsat smlouvu. Smlouva by měla být uzavřena do 3 pracovních dnů. V ojedinělých případech se stává, že vítězný subjekt neposkytne potřebnou součinnost, nebo si uvědomí, že nabídnutá cena je pro něj ekonomicky nevýhodná a smlouvu nepodepíše. V tomto případě se uzavře smlouva s dalším v pořadí. Ve většině případů se dnes již většina smluv podepisuje elektronicky.

Plnění zakázky

V tomto okamžiku přechází odpovědnost opět na zpracovatele specifikace z příslušné skupiny oddělení logistiky, který podle smluvních podmínek vyžaduje a kontroluje její plnění. Po celkovém převzetí zakázky kontroluje její kvalitu, požadované množství, termín plnění a jakost. Pokud je vše v pořádku potvrzuje dodací list či předávací protokol. Z důvodu složité struktury 26. pVŘPz může převzetí a kontrolu zakázky provádět prověřený pracovník jednotky pro kterou je daná zakázka určena, který pak příslušného pracovníka logistiky informuje a předává veškerou potřebnou dokumentaci.

Kontrola a vyhodnocení

Jedním ze závěrečných kroků je takzvaná likvidace faktury k zakázce, ke které se opět využívá systém FIS. Kontroluje se, zda faktura nemá zásadní vady jako je například nesprávná cena nebo množství dodaného materiálu. Rozhodující je rovněž datum vystavení a zdanitelného plnění, které nesmí předcházet datu podpisu objednávky nebo smlouvy a datu provedení finanční kontroly. Pokud je vše v pořádku, pracovník logistiky vytváří likvidační záznam faktury a faktura je elektronicky skrze FIS předložena k proplacení. V případě prodlení dodávek či neplnění smlouvy jsou vymáhány po dodavateli sankce stanovené ve smluvních podmínkách. A to i v případě, že se jedná o zpoždění jen jeden den a částka sankce dosahuje pouze několika korun.

Finálním krokem nákupního procesu je evidenci nakoupeného materiálu, nebo záznam o provedení údržby v systému ISL, který opět provádí příslušný pracovník oddělení logistiky.

3.5 Příklad realizované veřejné zakázky do 50 000 Kč bez DPH

Jako příklad realizované zakázky u 26. pVŘPz byla vybrána zakázka na servis jízdních kol z roku 2020 realizována skupinou technické podpory oddělení logistiky.

Potřeba realizace této zakázky vychází z ročního plánu nákupu útvaru na rok 2020. Žadatelem je v tomto případě pracovník, který má na starosti tělesnou přípravu. Ten vytvořil požadavek ve standardizovaném formátu na provedení servisu jízdních kol obsahující počty a typy jízdních kol a popis vyžadovaného servisu. Na základě tohoto požadavku byla pracovníkem logistiky vytvořena specifikace (viz Příloha A). Vzhledem k obdobným zakázkám realizovaným v minulých obdobích, byla předpokládaná cena odhadnuta na částku v rozmezí od 10 000 do 50 000 Kč bez DPH a bylo tak pristoupeno k realizaci zakázky obecným zadávacím postupem.

Přílohou specifikace je v tomto případě i tabulka pro potřeby cenové nabídky uvádějící jednotlivé požadované úkony (viz Příloha B). Tato tabulka byla spolu s textem obsahujícím základní informace o zakázce zaslána potencionálním dodavatelům (viz Příloha C).

Potencionální dodavatelé byli osloveni emailem s žádostí o zaslání nabídky do stanoveného data. Po uplynutí doby pro zaslání cenových nabídek byly obdržené nabídky vyhodnoceny, tak jak ilustruje Tab. 3.2.

Tab. 3.2 Vyhodnocení cenových nabídek

P. č.	Forma oslovení	Označení zájemce	Nabídková cena včetně DPH
1	E-mailové oslovení	Firma A	Nereagoval na e-mailové oslovení.
2	E-mailové oslovení	Firma B	Nereagoval na e-mailové oslovení.
3	E-mailové oslovení	Firma C	Nereagoval na e-mailové oslovení.
4	E-mailové oslovení	Firma D	49 973,00 Kč
5	E-mailové oslovení	Firma E	53 966,00 Kč
6	E-mailové oslovení	Firma F	53 361,00 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedené tabulky je patrné, že bylo osloveno 6 firem, ale pouze 3 firmy na oslovení reagovaly a zaslaly cenovou nabídku. S tímto jevem se při realizaci veřejných zakázek lze setkat velmi často. V některých případech oslovené firmy alespoň odpoví, že z důvodu vytížení svých kapacit nemají o zakázku zájem. Velmi častým jevem je ale i neochota firem realizovat zakázku pro AČR z důvodu administrativní náročnosti. Ta pro firmy spočívající v tom, že veškeré termíny a formální náležitosti faktury musí přesně odpovídat smluvním podmínkám. Jakékoli navýšení ceny, nebo nedodržení termínu zakázky, byť jen o jeden den není pro AČR akceptovatelné. To je zvláště pro malé firmy a živnostníky problematické a obvykle po takové zkušenosti nemají o opakovanou zakázku zájem. Tento problém se u této zakázky naštěstí neobjevil.

Firma D, která podala nejnižší cenovou nabídkou, byla telefonicky kontaktována a informována, že s ní bude uzavřena smlouva. Celá specifikace včetně příloh a záznamů o provedeném výběru dodavatele byla následně předána na ekonomické oddělení k realizaci veřejné zakázky. Dále již následovaly standardní kroky jako je podpis smlouvy a plnění smluvních podmínek.

Závěrečným krokem byla fyzická kontrola provedené servisní práce u každého kusu jízdního kola. V tomto případě proběhlo opět vše v pořádku a nebyla uplatněna reklamace. Po převzetí jízdních kol společně s fakturou, byla provedena její formální kontrola a takzvaná likvidace faktury v systému FIS. Finálním krokem celého procesu byl záznam o provedení servisu v systému ISL, který opět provedl příslušný pracovník oddělení logistiky.

4 Závěry z analýzy a návrhy změn

Z provedené analýzy současného stavu nákupu u 26. pVŘPz, ve které byla podrobně rozebrána organizační struktura a nákupní proces u útvaru, je patrné, že se jedná o značně komplikovanou a časově náročnou problematiku. Celý nákupní proces může podle typu zadávacího řízení veřejné zakázky trvat následující dobu:

- přímé zadání – 1 až 3 pracovní dny;
- obecný zadávací postup – 5 až 10 dní pracovních dní;
- zadávání pomocí elektronického nástroje – 20 až 30 pracovních dní.

V případě okamžité potřeby realizace nákupu materiálu či služeb je tak reakce celého systému velmi pomalá. Délka nákupního procesu se odvíjí zejména od lhůt stanovených legislativou a administrativní náročností celého procesu, které determinují jeho celkovou délku a znemožňují okamžitou realizaci nákupu v AČR v případě situace okamžité potřeby nákupu. Ideálním řešením by byla změna legislativy a vnitřních předpisů. Toto řešení však není reálné a je závislé na vůli politických představitelů ČR. Z tohoto důvodu je možné se nastavenému systému pouze přizpůsobit a snažit se minimalizovat jeho negativní dopady. A to těmito způsoby:

a) Efektivnější a přesnější plánování budoucí spotřeby

Jak již bylo uvedeno v předchozích kapitolách, je plán nákupu u útvaru vždy tvořen na následující rok dopředu. V rámci plánu lze z velké části odhadnout spotřebu na základě spotřeby z let minulých.

Problém s nemožností okamžité reakce na požadavek si už uvědomují i nejvyšší stupně velení AČR. V reakci na tuto problematiku byl v loňském roce zaveden normativ zásob náhradních dílů automobilové techniky u každého útvaru. Ten stanovuje zásobu náhradních dílů, která je držena u každého útvaru a v centrálních skladech AČR. Ta byla stanovena na základě statistických údajů z ISL. Toto řešení je však v rámci AČR ojedinělé a řeší pouze úzkou skupinu potřeb. Vzhledem ke specifické technice a tím pádem i specifickému logistickému zabezpečení 26. pVŘPz je toto řešení nedostatečné a tak se musí v ostatních případech útvar spoléhat pouze na dobře zpracovaný plán nákupu.

b) Efektivnější školení personálu

Jak již bylo uvedeno výše, nákupní proces je velmi složitý a jeho bezchybné zvládnutí vyžaduje velké množství znalostí a zkušeností. V současné době je v rámci AČR nastaven systém vzdělávání, odborných kurzů a odborných shromáždění k realizaci nákupů v AČR. Nevýhodou těchto kurzů je však to, že poskytují účastníkům pouze teoretický základ. Řešením by bylo doplnění kurzů o přednášející z praxe, kteří by problematiku nákupu u útvaru vysvětlili školeným přímo na konkrétních případech krok po kroku a rovněž ukázali příklady problematických zakázek ze své praxe. Další možností je zavedení systému Benchmarking, tak aby bylo možné pro jednotlivé útvary učit se od těch nejlepších a zvyšovat tak efektivitu systému jako celku. Tyto opatření by dozajisté měli za důsledek eliminaci chyb a tím i maximální možné zkrácení nákupního procesu v rámci zákona a vnitřních předpisů.

c) Dlouhodobý personální záměr

Stejně jako i u ostatních specializací, tak i v případě nákupu v rámci útvaru je pro ideální pracovní výkon nezbytná dostatečná praxe. V případě nákupu je navíc velmi přínosné, když nový pracovník již v předchozí praxi prošel oblastí, kterou má v rámci nákupu zabezpečovat. Například, když má člen skupiny technické podpory odpovědné za opravy a servis techniky praxi z dílen, nebo jednotky, která danou techniku provozuje. Toho je možné dosáhnout jen aplikací dlouhodobého personálního záměru, tak aby na oddělení odpovědná za nákup nastupovali pracovníci s dostatečnými zkušenostmi a mohli díky nim spoustu nákupů předvídat a minimalizovat tak potřebu okamžitých nákupů.

d) Větší elektronizace procesu nákupu

I když za posledních deset let prošel nákup v AČR v tomto směru značným pokrokem, je i zde stále prostor pro zlepšení. Pozitivním příkladem je elektronický podpis, který zkrátil v některých případech podpis smlouvy ze dnů na minuty. Přesto je v celém procesu stále mnoho dokumentů, které se z důvodu nutnosti fyzického podpisu tisknou a osobně předávají mezi jednotlivými odděleními a funkcionáři, což je časově neefektivní. Samostatnou kapitolou je nutnost evidence dokumentů k veřejné zakázce v listinné podobě. Tento problém lze však považovat za problémem celé státní správy a snad bude v dohledné době řešen systémově její

elektronizací, která by měla přinést nejen časovou efektivitu, ale ještě větší objektivnost při realizaci nákupů.

Závěr

Nákupní proces a strategie nákupu obecně patří mezi základní činnosti organizace sloužící k dosažení jejich cílů. Obdobně je tomu i v případě AČR, respektive jejich podřízených útvarů. Hlavním rozdílem nákupů v AČR oproti soukromému sektoru je jejich realizace v režimu veřejných zakázek, což výrazným způsobem ovlivňuje celkovou strategii nákupu a efektivnost.

Hlavním cílem práce bylo navržení zvýšení úrovně strategického rozhodování v nákupu organizace včetně metodiky výběru dodavatelů. K dosažení tohoto cíle bylo nutné nejprve teoreticky vymezit nákup v organizacích pomocí současných literárních zdrojů. Teoretická část práce je rozdělena do dvou kapitol. První kapitola poskytuje ucelený pohled na teoretická východiska a postavení nákupu v organizaci, odlišné teoretické přístupy k postavení nákupu, jeho funkcím, pravomocem při realizaci nákupu a cílům nákupu. Rovněž popisuje různé přístupy ke strategii nákupu, identifikaci dostupných zdrojů na trhu a nákup v prostředí internetových tržišť. Tyto teoretické přístupy jsou ve většině případů aplikovatelné jak na soukromý, tak i veřejný sektor. Druhá kapitola teoretické části se již zaměřuje na podmínky nákupu v AČR, které jsou specifické jak z hlediska právního rámce, tak z hlediska nakupovaného materiálu a služeb. Teoreticky vymezuje základní pojmy, legislativu, obecné zásady nákupu, tvorbu plánu nákupu a rozdělení veřejných zakázek v AČR.

První část praktické části práce analyzuje nákup u 26. pVŘPz, kde v současnosti působím. Charakterizuje 26. pVŘPz z hlediska jeho struktury a plněných úkolů, ty totiž z velké části určují strategii nákupu a omezení realizace nákupu v rámci útvaru pouze na veřejné zakázky malého rozsahu. Dále podrobně analyzuje strukturu nákupního oddělení a jeho rozdělení dle sortimentu nákupu. Součástí praktické části je rovněž rozbor používaných informačních technologií při realizaci nákupu v rámci útvaru. Nejobsáhlejší částí třetí kapitoly je analýzy nákupního procesu u 26. pVŘPz, která podrobně analyzuje jednotlivé kroky procesu. Z provedené analýzy je patrné, že celý nákupní proces v rámci AČR je složen z celé řady navzájem souvisejících kroků a postupů, na kterých spolupracuje značné množství osob a z důvodu dodržení legislativy je rovněž spojen s velkým množstvím administrativy, která do jisté míry negativně ovlivňuje celkovou efektivitu nákupu.

Druhá část praktické části práce, v návaznosti na provedenou analýzu nákupu, navrhuje změny s cílem zefektivnit proces nákupu u útvaru. Navrhovaná opatření jsou zpracována s ohledem na omezení daná nutností realizovat nákupy v režimu veřejných zakázek do čtyř bodů: efektivnější a přesnější plánování budoucí spotřeby, efektivnější školení personálu, dlouhodobý personální záměr a větší elektronizace procesu nákupu.

Seznam zdrojů

- [1] GROS, Ivan. *Velká kniha logistiky*. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická v Praze, 2016. ISBN 978-80-7080-952-5.
- [2] GROS, Ivan a Stanislava GROSOVÁ. *Tajemství moderního nákupu*. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická, 2006. ISBN 80-7080-598-6.
- [3] LUKOSZOVÁ, Xenie. *Nákup a jeho řízení*. Brno: ComputerPress, 2004. Vysokoškolské učebnice (ComputerPress) ISBN 80-251-0174-6.
- [4] PERNICA, Petr. *Logistika pro 21. století: (Supply chain management)*. Praha: Radix, 2005. ISBN 80-86031-59-4.
- [5] TOMEK, Jan a Jiří HOFMAN. *Moderní řízení nákupu podniku*. Praha: Management Press, 1999. ISBN 978-80-85943-73-3.
- [6] COYLE, John, BARDI, Edward a John LANGLEY. *The Management of Business Logistics*. Cincinnati: South-Western CollegePub, 1996. ISBN 978-0314065070.
- [7] ČSN EN 14943 (762000) *A Přepravní služby - Logistika - Slovník*. Praha: Český normalizační institut, 2006. Dostupné také z: <http://csnonline.agentura-cas.cz/>.
- [8] WATERS, Donald. *Supply Chain Management: An Introduction to Logistics*. London: Red Globe Press, 2008. ISBN 978-0230200524.
- [9] NENADÁL, Jaroslav. *Moderní systémy řízení jakosti: quality management*. 2. dopl. Vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-071-6.
- [10] BOWERSOX, Donald, CLOSS, David a Omar HELFERICH. *Logistical Management: A Systems Integration of Physical Distribution, Manufacturing Support, and Materials Procurement*. London: Macmillan Publishers, 1986. ISBN 978-0023130908.
- [11] MAHIN, Philip. *Business to Business Marketing*. Boston: Allyn and Bacon, 1991. ISBN 978-0205130672.
- [12] VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Nákupní marketing*. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2007. ISBN 978-80-7248-440-9.

- [13] ČERVENÝ, Radim. *Strategie nákupu: krok za krokem*. V Praze: C.H. Beck, 2013. C.H. Beck pro praxi. ISBN978-80-7400-414-8.
- [14] KRUTÁK, Tomáš. *Zákon o zadávání veřejných zakázek s komentářem k 1. 9. 2020*. Olomouc: ANAG, 2020. Právo (ANAG). ISBN 978-80-7554-280-9.
- [15] OCHRANA, František. *Veřejné zakázky: [metody a metodika efektivního hodnocení a výběru]*. Praha: Ekopress, 2004. ISBN 80-86119-79-3.
- [16] ČESKO. Zákon č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek In: *Sbírka zákonů*. Praha: Parlament ČR, 2021 [cit. 25. 4. 2021]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2016-134/zneni-20210101>.
- [17] MINISTERSTVO OBRANY ČR. *Rozkaz ministra obrany č. 55/2017, o úplatném nabývání majetku, služeb a stavebních prací v rezortu Ministerstva obrany*. Čj. MO221650/2017-SEM MO. Praha, 2017 [cit. 25. 4. 2021]. Dostupné z: <https://www.mocr.army.cz/assets/informacni-servis/povinne-informace/1-uredni-deska/vnitri-predpisy-vzmr-priloha-1.pdf>.
- [18] MINISTERSTVO OBRANY ČR. Normativní výnos ministerstva obrany č. 60/2017, o jednotném postupu při úplatném nabývání majetku, služeb a stavebních prací v rezortu Ministerstva obrany. Čj. MO 262305/2017-SEM MO. Praha, 2017 [cit. 25. 4. 2021]. Dostupné z: <https://www.mocr.army.cz/assets/informacni-servis/povinne-informace/1-uredni-deska/vnitri-predpisy-vzmr-priloha-2.pdf>.
- [19] ČESKO. Zákon č. 320/2001 Sb., Zákon o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů (zákon o finanční kontrole) In: *Sbírka zákonů*. Praha: Parlament ČR, 2001 [cit. 25. 4. 2021]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2001-320>.
- [20] KAMENÍK, Martin. *Víc než zákon o veřejných zakázkách: hospodárnost, transparentnost a odpovědnost ve veřejných nákupech*. Praha: Oživení o. s., 2012. ISBN 978-80-904829-4-4.
- [21] OCHRANA, František. *Zadávání, hodnocení a kontrola veřejných zakázek: (ekonomická analýza)*. Praha: Ekopress, 2008. ISBN 978-80-86929-46-0.

- [22] 26. PLUK VELENÍ, ŘÍZENÍ A PRŮZKUMU. *O nás* [online]. 2014 [cit. 25. 4. 2021]. Dostupné z: <http://www.bvrpz.army.cz/>.
- [23] MINISTERSTVO OBRANY ČR. *Informační systém logistiky* [online]. 2005 [cit. 25. 4. 2021]. Dostupné z: https://www.army.cz/avis/publikace/idet2005_katalog/49.pdf.
- [24] UNIVERZITA OBRANY. *Informační systémy v systému financování a ekonomického řízení AČR* [online]. 2014 [cit. 25. 4. 2021]. Dostupné z: https://moodle.unob.cz/pluginfile.php/40206/mod_resource/content/1/Informa%C4%8Dn%C3%AD%20syst%C3%A9my%20v%20syst%C3%A9mu%20financov%C3%A1n%C3%AD%20a%20ekonomick%C3%A9ho%20%C5%99%C3%ADzen%C3%AD%20A%C4%8CR%20%28p%C5%99edn%C3%A1%C5%A1ka%29.pdf.
- [25] MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR. *Co je NIPEZ* [online]. 2021 [cit. 25. 4. 2021]. Dostupné z: <https://portal-vz.cz/nipez/co-je-nipez/>.
- [26] MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR. *NEN* [online]. 2021 [cit. 25. 4. 2021]. Dostupné z: <https://portal-vz.cz/nipez/nen-2/>.

Seznam grafických objektů

Obr. 1.1 Možné způsoby vnitřního uspořádání nákupního oddělení.....	22
Obr. 3.1 Struktura oddělení logistiky.....	39
Obr. 3.2 Nákupní proces u 26. pVŘPz	43
Tab. 1.1 Nákupní proces	19
Tab. 1.2 Rozdělení strategie nákupu z časového hlediska.....	24
Tab. 1.3 Analýza XYZ.....	25
Tab. 3.1 Oblast zodpovědnosti skupin oddělení logistiky	40
Tab. 3.2 Vyhodnocení cenových nabídek.....	48

Seznam zkratek

26. pVŘPz	26. pluk velení, řízení a průzkumu
3E	Efektivnost, hospodárnost, účelnost
AČR	Armáda České republiky
B2B	Bussiness to Bussiness
CRC	Control and Reporting Centre
ČR	Česká republika
DPH	Daň z přidané hodnoty
EN	Evropská norma
FADR	Fixed Air Defence Radar
FIS	Finanční informační systém
IČO	Identifikační číslo osoby
ISL	Informační systém logistiky
ISO	International Organization for Standardization
Kč	Koruna česká
MADR	Mobile Air Defence Radar
MO	Ministerstvo obrany
NATO	North Atlantic Treaty Organisation
ND	Náhradní díly
NEN	Národní elektronický nástroj
NIPEZ	Národní infrastruktura pro elektronické zadávání veřejných zakázek
NVMO	Normativní výnos ministerstva obrany
RMO	Rozkaz ministerstva obrany
STANAG	Standardizační dohoda NATO
VŘ	Výběrové řízení

Seznam příloh

Příloha A Specifikace – servis jízdních kol

Příloha B Tabulka požadovaných úkonů

Příloha C Emailové oslovení potenciálních dodavatelů

Specifikace – servis jízdnicích kol

26. pluk velení, řízení a průzkumu

Boleslavská 929, Brandýs nad Labem - Stará Boleslav, PSČ 250 02, datová schránka hjyavk

Počet listů:

Přílohy:

Schvaluji.
plukovník gšt. Ing. [REDACTED]
velitel 26. pluku velení, řízení a průzkumu

Stará Boleslav . listopadu 2020

Specifikace

veřejné zakázky malého rozsahu – nákup ~~vyhotovenosti~~ / na fakturu¹

1) Předmět VZMR

Název služby: Servis jízdnicích kol
Přesná specifikace: Podrobný popis požadované služby je uveden v příloze č. 1.

P.č.	Název položky	MJ	Množství	Přesná specifikace (NIPEZ)	Poznámka	Číslo a název položky plánu
1.	Servis jízdnicích kol	ks	31	Podrobný popis požadované služby je uveden v příloze č. 1 - cenová nabídka		PP č. 92

2) Účel veřejné zakázky

Účelem této zakázky je zachování užitných vlastností sportovního materiálu, který slouží k výcviku jednotek při speciální tělesné přípravě.

3) Požadovaná doba plnění, přeprava a místo plnění

Požadovaná doba plnění: nejpozději do 10. 12. 2020 (O jeho předání a převzetí bude vyhotoven Protokol.)

Místo plnění: provozovna zhotovitele

Přeprava: na náklady zhotovitele

4) Nezbytnost uskutečnění připravované operace pro splnění stanovených úkolů

Pořízení požadované služby je v souladu se schváleným „Plánem nákupu majetku a služeb na rok 2020“, PP č. 92. Provedení služby umožní zachování užitných vlastností sportovního materiálu, který slouží k výcviku jednotek při speciální tělesné přípravě. Nepořízení služby povede k snížení užité hodnoty majetku.

5) Soulad připravované operace s právními a vnitřními předpisy

Dle RMO č. 48/2013, část druhá, čl. 12 jsou vedoucí organizačních celků povinni zabezpečit péči o majetek, udržovat jeho užitnou hodnotu s péčí řádného hospodáře a udržovat majetek tak, aby nebyl poškozován a neodůvodněně nebyl snižován jeho rozsah a hodnota anebo výnos z tohoto majetku. K tomu realizují údržbu, opravy a skladování majetku.

6) Požadované finanční zdroje, předpokládaná hodnota VZ

Předpokládaná hodnota VZ v Kč bez DPH: 41 300,-
Předpokládaná hodnota VZ v Kč včetně DPH: 49 973,-

Účetní zařídění	PRJ	Kč	Pozn.
Oprava	020090190000	49 973,-	517100101

Předpokládá se, že v průběhu daného účetního období budou realizovány obdobné či spolu související veřejné zakázky na ~~dobavky~~ / služby, jejichž výše **nedosáhne nebo nepřesáhne** částku 50 000 Kč bez DPH.

7) Dodavatel

Doporučuji přímé zadání dodavateli:

Název: [REDAKCE]

Sídlo: [REDAKCE]

Zástupce dodavatele oprávněný jednat ve věcech smluvních (jednatel, majitel):

[REDAKCE]

IČO: [REDAKCE]

DIČ: [REDAKCE]

Číslo bankovního účtu:

Kontakt na zástupce dodavatele oprávněného jednat ve věcech technických (adresa, tel., e-mail): [REDAKCE]

Kontakt (tel, e-mail): [REDAKCE]

Adresa pro doručování korespondence: [REDAKCE]

8) Požadavky na záruční dobu, servis, údržbu, dopravu

Dle platných norem a zákonů. Záruku za jakost v trvání 6 měsíců (tj. záruční doba činí 6 měsíců), v níž je objednatel oprávněn zhotoviteli vady oznámit a požadovat jejich odstranění. Lhůta na odstranění závad – 30 dnů.

9) Požadavky na uchazeče (výrobce) a na dodání technické nebo jiné dokumentace k pořizovanému majetku

Nejsou.

10) Požadavky na jmenování člena a náhradníka komise pro hodnocení veřejné zakázky včetně kontaktního spojení na tyto osoby (čísla telefonu, mobilního telefonu, telefaxu a e-mailová adresa):

[REDAKCE]

11) Stanoviska odborných orgánů k nabytí majetku/pořízení služeb:

Nejsou.

12) Různé

Danou službu nelze zabezpečit vlastními silami a prostředky AČR.

13) Přílohy

Příloha č. 1: Cenová nabídka, popis požadované služby vč. ceny

- 1 list

Možnosti zajištění majetku ze skladových zásob:	ANO - NE
DHM, DNM (potenciální technické zhodnocení):	ANO - NE
Uvedené plnění je součástí již uzavřené centrální smlouvy:	ANO - NE
Uvedené plnění je součástí připravované centrální smlouvy:	ANO - NE
Službu lze zabezpečit prostředky útvaru či rezortu:	ANO - NE
Oprava je v důsledku škody na majetku:	ANO - NE
Evidenční číslo škody:	

Zpracovatel specifikace:

	datum	podpis
Kontakt:	telefon:	email:

Náčelník skupiny

datum	podpis
-------------	--------------

Náčelník oddělení logistiky

datum	podpis
-------------	--------------

Zaměstnanec odpovědný za řádné převzetí dodávky majetku, provedení prací, nákup služby

Zaměstnanec (materiální orgán) odpovědný za řádné převzetí dodávky majetku, zabezpečení vzetí majetku do účetní evidence a za řádné uložení majetku a jeho ochranu nebo za řádné provedení prací, nákup služby.

hodnost, jméno a příjmení

Zaměstnanec odpovědný za kontrolu daňového dokladu (faktury, stvrzenky, apod.)*

Zaměstnanec (odborný orgán logistiky) odpovědný za odběratelskou kontrolu daňového dokladu, zabezpečení zpracování likvidačního záznamu k daňovému dokladu.

hodnost, jméno a příjmení

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka požadovaných úkonů

P.č.	Práce	JM	Množství	Cena za jednotku bez DPH	Cena celkem bez DPH
1	Velký servis kolo horské: (servis musí obsahovat níže uvedené úkony) <ul style="list-style-type: none"> • Seřízení přední a zadní brzdy • Seřízení přehazovačky • Seřízení přesmykače • Promazání lanek a bovdenů • Kontrola a přeměření řetězu • Mazání řetězu • Dohuštění pneumatik na správný tlak • Centrování předního a zadního kola a dotažení výpletů • Dotažení a vyčištění hlavového složení a vymezení vůle • Dotažení, vyčištění, promazání středového složení osy a vymezení vůle • Dotažení kónusů, vyčištění a promazání • Dotažení vícekolečka (kazety) • Dotažení převodníků • Dotažení klik • Kontrola, nastavení a dotažení řídítek • Kontrola, nastavení a dotažení sedla • Promazání nohou u odpružené vidlice a vyčištění prachovek (bez demontáže vidlice) • Základní umytí kola 	kus	1		0,00
2	Velký servis kolo krosové: (servis musí obsahovat níže uvedené úkony) <ul style="list-style-type: none"> • Seřízení přední a zadní brzdy • Seřízení přehazovačky • Seřízení přesmykače • Promazání lanek a bovdenů • Kontrola a přeměření řetězu • Mazání řetězu • Dohuštění pneumatik na správný tlak • Centrování předního a zadního kola a dotažení výpletů • Dotažení a vyčištění hlavového složení a vymezení vůle • Dotažení, vyčištění, promazání středového složení osy a vymezení vůle • Dotažení kónusů, vyčištění a promazání • Dotažení vícekolečka (kazety) • Dotažení převodníků • Dotažení klik • Kontrola, nastavení a dotažení řídítek • Kontrola, nastavení a dotažení sedla • Promazání nohou u odpružené vidlice a vyčištění prachovek (bez demontáže vidlice) • Základní umytí kola 	kus	1		0,00
3	Hodinová práce servisního mechanika včetně dopravy (v případě přepravy od zadavatele do provozovny zhotovitele a zpět)	hodina	1		0,00
4			1		0,00
5			1		0,00
6			1		0,00
7			1		0,00
8			1		0,00
9			1		0,00
10			1		0,00
11			1		0,00
12			1		0,00
Cena celkem bez DPH					0,00
DPH 21% činí					0,00
Cena celkem vč. 21% DPH					0,00

Zdroj: vlastní zpracování

Emailové oslovení potencionálních dodavatelů

Dobrý den,

obracím se na Vás, jelikož jste firma zabývající se servisem opravou jízdních kol. Rád bych Vás požádal o zaslání cenové nabídky vyplněním přiložené tabulky s požadovanými úkony.

Název zakázky:

Servis a opravy jízdních kol VÚ 6950 Brandýs nad Labem - Stará Boleslav

Zadavatel:

Vojenský útvar 6950

Kontaktní osoba: [REDACTED]

Brandýs nad Labem – Stará Boleslav, 250 02

Specifikace:

Provedení servisu a opravy jízdních kol dle přílohy č. 1

Datum provedení:

Od podpisu objednávky do 5. 12. 2020

Lhůta pro podání nabídek:

do 5. 11. 2020 do 10:00 hod.

Zpracování nabídkové ceny:

- V příloze Vám zaslám tabulku k nacenění provedení servisu a opravy jízdních kol.
- Tabulku stáhněte do svého PC a vyplňte žluté buňky.
- Zašlete Vaši cenovou nabídku na email: [REDACTED]

Předem děkuji

[REDACTED]

Tel. [REDACTED]

Zdroj: vlastní zpracování

Autor/ka	Jan Brom
Název BP	Volba nákupní strategie firmy
Studijní obor	DOL
Rok obhajoby BP	2021
Počet stran	42
Počet příloh	3
Vedoucí BP	doc. Ing. Stanislava Grosová, CSc.
Anotace	Bakalářská práce se zabývá nákupní strategií a nákupním procesem v Armádě České republiky. Teoretická část práce je zaměřena na teoretická východiska a postavení nákupu v organizaci a dále na základní pojmy, legislativu, obecné zásady nákupu, tvorbu plánu nákupu a rozdělení veřejných zakázek v podmínkách AČR. Praktická část analyzuje nákup u konkrétního útvaru. V závěrečné části práce jsou na základě analýzy nákupu, navrhnuty změny s cílem zefektivnění procesu nákupu.
Klíčová slova	nákup, strategie nákupu, nákupní proces, nákup v organizaci, veřejné zakázky
Místo uložení	ITC (knihovna) Vysoké školy logistiky v Přerově
Signatura	