

Analýza a návrh zlepšení systému nákupu

Rostislav Haničinec

Bakalářská práce
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení
Ústav logistiky
akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Rostislav HANIČINEC**
Osobní číslo: **L10244**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Logistika a management**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Analýza a návrh zlepšení systému nákupu**

Zásady pro vypracování:

- . **Tvorba teoretické části, včetně výkladu použitých metod pro praktické řešení**
- . **Popis stávajícího systému nákupu organizace**
- . **Návrh zlepšení s využitím metod popsaných v teoretické části bakalářské práce**
- . **Zhodnocení navržených zlepšení a doporučení**

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

[1] GROS, Ivan a Stanislava GROSOVÁ. Tajemství moderního nákupu. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická v Praze, 2006, 183 s. ISBN 8070805986.

[2] GUDEHUS, Timm a Herbert KOTZAB. Comprehensive logistics. Berlin: Springer, 2009, xix, 891 s. ISBN 978-3-540-68652-1.

[3] LUKOSZOVÁ, Xenie. Nákup a jeho řízení. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2004, 170 s. ISBN 80-251-0174-6.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

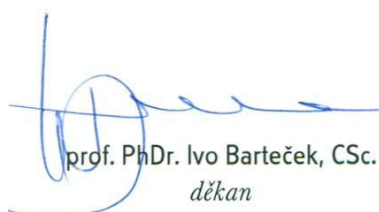
Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Martin Hart, Ph.D.**

Ústav logistiky

Datum zadání bakalářské práce: **25. února 2013**

Termín odevzdání bakalářské práce: **10. května 2013**

V Uherském Hradišti dne 25. února 2013


prof. PhDr. Ivo Barteček, CSc.
děkan




RNDr. Ing. Lenka Cimbáliková, Ph.D., MBA
ředitel ústavu

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá analýzou a návrhem zlepšení systému nákupu. Teoretická část objasňuje pojmy a zpracovává zdroje vztahující se k nákupu. Praktická část analyzuje současný stav a proces nákupu. Cílem uvedené bakalářské práce je na základě provedené podrobné analýzy vypracovat návrh zlepšení systému nákupu.

Klíčová slova: nákup, systém nákupu, analýza, zlepšení.

ABSTRACT

Thesis deals with analysis and design of improvement of the purchasing system. The theoretical part explains terms and processes resources related to purchase. The practical part analyzes the current situation and purchasing process. The aim of the thesis is based on performed detailed analysis to design improve purchasing system.

Keywords: purchase, system purchasing, analysis, improvement.

Poděkování

Děkuji Ing. Martinu Hartovi PhD, za odborné vedení, rady, podněty, připomínky a vstřícnost při tvorbě této bakalářské práce.

Dále bych rád poděkoval všem spolupracovníkům za poskytnutí cenných rad a informací, které přispěly ke zdárnému dokončení této bakalářské práce.

Závěrem bych touto cestou také rád poděkoval svým blízkým, kteří mě při tvorbě této práce jakýmkoliv způsobem podporovali a poskytli mně především dostatek prostoru na její vypracování.

Motto

„Dívat se pozorně kolem sebe je tolik, jako dvakrát žít.“

[Leonardo Da Vinci]


Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v archivu Fakulty logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

- že jsem na bakalářské práci pracoval/a samostatně a použitou literaturu jsem citoval/a. V případě publikace výsledků budu uveden/a jako spoluautor/ka
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

V Uherském Hradišti dne 10.4.2013.....



.....
podpis studenta/ky

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 LOGISTIKA	11
1.1 METODY LOGISTIKY	12
1.2 ČLENĚNÍ LOGISTIKY	13
1.3 ČLENĚNÍ LOGISTIKY V PRŮMYSLOVÉM PODNIKU.....	14
2 NÁKUPNÍ LOGISTIKA	16
2.1 DŮVODY PRO ZAVÁDĚNÍ LOGISTIKY	16
2.2 DLOUHODOBÉ TRENDY LOGISTIKY	16
3 NÁKUP	17
3.1 FUNKCE NÁKUPU.....	17
3.2 PŘEDMĚT NÁKUPU.....	17
3.3 METODY.....	18
3.4 ZÁKLADNÍ FÁZE NÁKUPU	19
3.5 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ NÁKUPNÍ PROCES	21
3.6 ROZDĚLENÍ POLOŽEK PODLE VLIVU NA HLAVNÍ PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ	23
3.7 KLASIFIKACE NAKUPOVANÝCH POLOŽEK PODLE VLIVU NA JAKOST VÝROBKŮ.....	23
4 EXAKTNÍ METODY POUŽITÉ V PRAKTICKÉ ČÁSTI	24
4.1 ANALÝZA ABC	24
4.2 HODNOCENÍ DODAVATELŮ.....	27
4.3 NASTAVENÍ VAH KRITÉRIÍ	27
4.4 SCORING- MODEL Y	28
II METODIKA ZPRACOVÁNÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI	31
5 METODIKA ZPRACOVÁNÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI BAKALÁRSKÉ PRÁCE	32
III PRAKTICKÁ ČÁST	33
6 POPIS ORGANIZACE	34
6.1 SMÍŠENÝ MODEL VEŘEJNÉ ZPRÁVY	34
6.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	35
6.3 ZAMĚŘENÍ ORGANIZACE.....	36
7 ANALÝZA STÁVAJÍCÍHO SYSTÉMU NÁKUPU	37
7.1 FINANČNÍ LIMITY	37
7.2 KRITÉRIA HODNOCENÍ.....	38
7.3 NAKUPUJÍCÍ ODBORY	38
7.4 FÁZE NÁKUPU.....	39
7.4.1 Hodnocení systému nákupu	39
8 ANALÝZA ABC	41
8.1 ABC ANALÝZA NÁKUPNÍCH POLOŽEK.....	42
8.2 ABC ANALÝZA DODAVATELŮ.....	43
9 ROZDĚLENÍ POLOŽEK PRO ZAJIŠTĚNÍ HLAVNÍ FUNKCE MĚSTA	45

9.1	SKUPINA I.....	45
9.2	SKUPINA II.....	48
10	KLASIFIKACE NAKUPOVANÝCH POLOŽEK PODLE JAKOSTI.....	49
10.1	SKUPINA J1.....	50
10.2	SKUPINA J2.....	50
10.3	SKUPINA J3.....	50
11	HODNOCENÍ DODAVATELŮ.....	51
11.1	NÁVRH VÝBĚRU DODAVATELŮ.....	51
12	NÁVRH ZLEPŠENÍ STÁVAJÍCÍHO SYSTÉMU NÁKUPU.....	54
12.1	EKONOMICKÝ A NEEKONOMICKÝ PŘÍNOS NAVRŽENÝCH ZLEPŠENÍ.....	56
	ZÁVĚR.....	58
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	59
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	61
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	62
	SEZNAM TABULEK.....	63
	SEZNAM PŘÍLOH.....	64

ÚVOD

Změnou politických poměrů se z centrálně řízeného plánovitého hospodářství dostáváme k současnému tržnímu hospodářství a tím se zcela zásadně mění i celkový pohled a požadavky na samotný nákup. V centrálně řízeném hospodářství je cena spočítána z celkových nákladů povýšených o zisk. Prodejní cena v tržním prostředí je určena ze vztahu mezi nabídkou a poptávkou realizovanou na trhu. Nezbytnou podmínkou pro zajištění výroby a dalších funkcí podniku je nákup surovin, služeb a energií. Primárním cílem podnikání je tvorba zisku. Zisk rozhoduje o úspěchu a přežití podniku. Současná recese jen dále zvyšuje tlak na úspory při realizaci nákupu nejen pro podniky, ale i pro veřejnou správu a místní samosprávu. [6]

Městský úřad ve Veselí nad Moravou, kde byla zpracována praktická část bakalářské práce, je součástí územní samosprávy a podílí se také na výkonu přenesené působnosti státní správy obce s rozšířenou působností.

Cílem bakalářské práce je popis současného stavu systému nákupu Města Veselí nad Moravou, jeho analýza pomocí exaktních metod a návrh zlepšení efektivity řízení tohoto systému. Bakalářská práce je koncipována ve třech částech. Teoretická část se věnuje oblasti popisující teoretická východiska pro danou problematiku. Jedná se o logistiku a nákupní logistiku, nákup, jeho funkce, samotný nákupní proces, prostředky a metody sloužící k analýze a hodnocení efektivity nákupu. Teoretická část popisuje výrobní a obchodní firmy tyto poznatky budou v praktické části aplikované na veřejnoprávní korporaci Město Veselí nad Moravou. Následuje metodika zpracování praktické části. Praktická část popisuje současný stav včetně praktické aplikace metod uvedených v první části. V závěru bakalářské práce je navržen souhrn opatření vedoucích ke zvýšení efektivity a zlepšení systému nákupu na Městském úřadě ve Veselí nad Moravou. Podklady pro bakalářskou práci jsem získával z příslušných odborů Městského úřadu ve Veselí nad Moravou a osobními rozhovory s jejich vedoucími. Obsahově nejvydatnějším zdrojem teoretických podkladů týkajících se problematiky nákupu, ze kterých jsem čerpal, byla příslušná odborná literatura a články publikované na internetu.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 LOGISTIKA

Počátek logistiky ve formě prvních náznaků lze vysledovat již ve starověku v Římské říši, Řecku, Byzancii. Logistika, stejně jako mnohé jiné obory, má svůj původ v armádě. Armáda požadovala zajištění organizování, ubytování, zásobování, a právě proto se začínají objevovat důstojníci odpovědní za tyto činnosti. Přímou ve válečných konfliktech se znovu výrazně ukazuje potřeba logistiky, a to zejména v nepřetržitém zásobování fronty zbraněmi, střelivem, potravinami a lidmi. Název logistika se odvozuje z řeckého slova logos, které je významově značně široké, s českými ekvivalenty ve slovech jako jsou řeč, rozum, smysl, počítání, řád. Kolem roku 1950 přechází logistika do obchodu. Děje se tak ve Spojených státech amerických a důvodem je snaha o snížení nákladů. Podle úspěšného vojenského modelu byl vytvořen účinný systém, který se osvědčil a dopomohl k vítězství v mnoha bitvách.[4]

Logistika je popsána pomocí mnoha rozličných definic. Krátce lze konstatovat, že logistika řeší optimální pohyb zboží a materiálu z místa jeho vzniku do místa určení, včetně zajištění příslušných informačních toků. „*Spotřebitelé a podniky potřebují produkty, materiály a další fyzické objekty v čase a místě, kde nejsou vyráběny*“.¹ [2]

Výše uvedené vede k formulaci nových úkolů pro moderní operativní logistiku. Logistika tedy má poskytnout požadované množství zboží co nejefektivněji na správném místě ve správném pořadí a ve správný čas. Hlavním úkolem řízení logistiky jsou výkonné nařízení a příkazy vedoucí ke splnění požadavků zákazníků a podniků za co nejnižší náklady s dostatečnou kvalitou.[10]

Uspokojení požadavků zákazníka je vždy primárním cílem celého procesu a všech toků zboží, materiálů a příslušných informací. Logistika optimalizuje všechny prvky procesu oběhu, především dopravy, zásob, manipulace, balení, skladování a distribuce k zákazníkům. Do logistiky patří i řídicí, informační a komunikační systémy. Hlavním úkolem logistiky je zajistit správné materiály, ve správném čase, v požadovaném množství, ve správné kvalitě na sjednaném místě, včetně dodržení dohodnutých nákladů a odpovídajících informací. Logistika nepokrývá jen výrobní sektor, ale i sektor služeb.

¹ GUDEHUS, Timm a Herbert KOTZAB. Comprehensive logistics. Berlin: Springer, 2009, xix, 3 s. ISBN 978-3-540-68652-1.

Pro hospodářskou sféru je žádáno použití logistiky především požadavky na řešení neustále složitějších výrobních a distribučních procesů. Efektivní využití všech dostupných kapacit je dosaženo vzájemnou návazností jednotlivých dílčích procesů. Významným krokem v dalším zvyšování významu logistiky je zvyšující se konkurenční prostředí v oblasti dopravy. Zde jde nejen o konkurenci v rámci jednoho druhu dopravy, ale konkurují si i jednotlivé druhy dopravy mezi sebou. Významným milníkem je zavádění nových informačních technologií, kterými se zvyšuje schopnost řízení materiálových toků, snižování úrovně zásob a další podstatné zvýšení kvality a komfortu dohledu nad celým systémem logistiky. Globalizace sebou přináší nezbytnost použití logistiky pro provázané mezinárodní trhy. Logistika se takto dostává do významné strategické pozice v globálním celosvětovém trhu. Globalizace klade nové požadavky na podniky. Prvním z nich je nutnost vyrovnat se s nelítostnou konkurencí ze strany zahraničních firem a nadnárodních řetězců. Druhým je požadavek na zcela novou úroveň kvality logistiky z důvodu prodlužujícího se logistického řetězce, který se stává daleko složitějším a rovněž nákladnějším. [3]

1.1 Metody logistiky

Logistika v současnosti představuje interdisciplinární vědecký obor, který využívá všech nejmodernějších vědeckých poznatků z různých sfér dostupného lidského poznání světa. Nejedná se o metody v pravém smyslu, ale přesněji jde o sdružování a praktické využití jiných vědeckých oborů. Zdroje pro metody logistiky nalzáme v matematice, kybernetice, systémových teoriích, programování, teoriích rozhodování. U logistika se předpokládá, že tyto logistické metody ovládá a dokáže je prakticky aplikovat.

Metody převzaté z jiných oborů využívané logistikou pro řešení problémů jsou následující:

- **Analytické metody:** používají se k různým specifickým analýzám logistických procesů, jde o metody systémové analýzy, analýzu ABC, různé hodnotové analýzy, nákladové analýzy.
- **Matematické metody:** operační analýzy lze úspěšně použít pro odhalení vzájemných vazeb a jednotlivých funkcí.
- **Metody síťové analýzy, teorie grafů:** jsou určeny pro zobrazování procesů a postupů včetně podrobného dělení na jednotlivé úseky. Cílem analýzy je nalezení optimálního postupu daného projektu.

- **Simulační metody:** používají se pro odhalení příčin jednotlivých jevů pomocí napodobování.
- **Metody prognózování:** slouží pro přizpůsobení se novým okolnostem na trhu, nové výrobky a výrobní řady, zcela nové trhy, nové podnikové strategie.

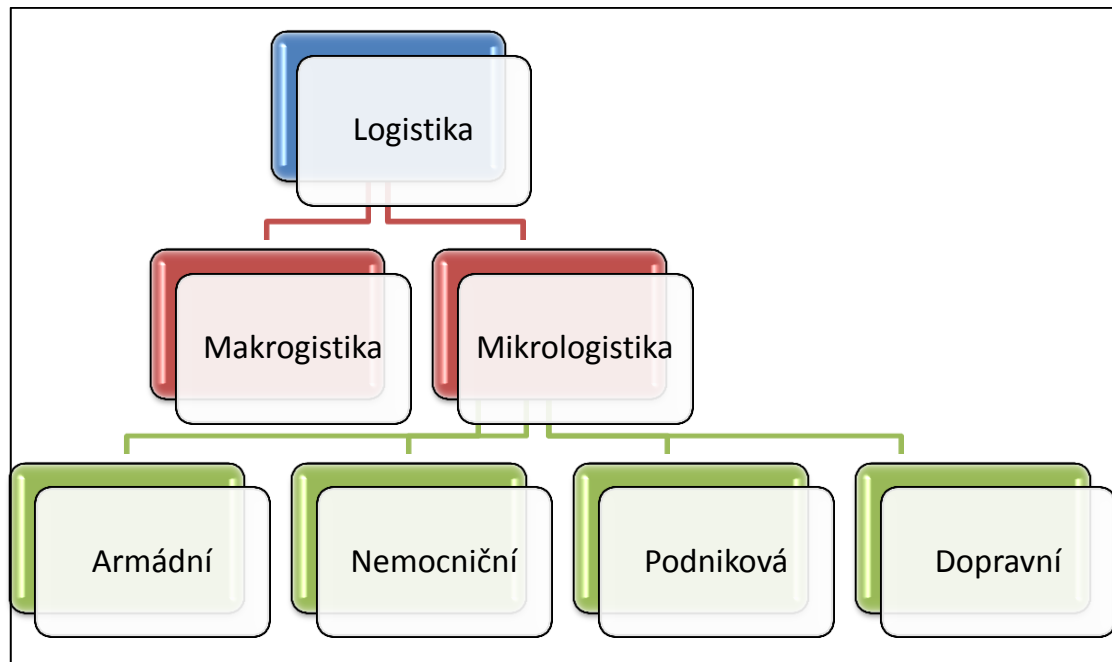
Zcela původní metody vyvinuté jen v rámci logistiky pro řešení logistických problémů jsou následující:

- **Metoda Just in time**
- **Metoda centralizace skladů [5]**

1.2 Členění logistiky

Logistiku je možné členit podle různých kategorií na jednotlivé druhy. Nejčastěji se můžeme setkat s členěním logistiky na:

- **Makrologistika:** zabývá se globálními požadavky na zásobování zemí, států, regionů. Řeší se zde především otázky mezinárodní kamionové dopravy, mezinárodní integrace výrobních kapacit, mezinárodní legislativa a cla, vliv dopravy na životní prostředí.
- **Mikrologistika:** řeší se na úrovni podniku. Zabývá se aplikací technických, informačních a rozhodovacích toků při řízení co nejoptimálnějších dodávek materiálu zboží a služeb.
- **Metalogistika** (je uvedena pouze v některých pramenech): zabývá se dodavatelsko - odběratelskými vztahy. Obsahuje dodavatele, distributory, zákazníky, dopravní činnosti, mezisklady, kooperaci logistických podniků a jejich vazby. [5]



Obr. 1 Základní členění logistiky [7]

1.3 Členění logistiky v průmyslovém podniku

Průmyslová logistika je dalším důležitým prvkem logistiky. Logistika postupně přechází z vojenského sektoru do dalších sfér jako je zdravotnictví, letectví, bankovníctví, automobilový průmysl. Logistiku lze členit podle různých oblastí. Funkční členění je jedno z nejrozšířenějších a dělí se na:

- **Nákupní logistika:** aplikovaná na veřejnoprávní korporaci Město Veselí nad Moravou je předmětem této bakalářské práce. Nákupní logistika se zabývá se toky surovin, výrobků a materiálů pro zajištění dodání požadovaného množství v odpovídající kvalitě do sjednaného místa ve správném čase. Takovýmto způsobem zabezpečíme nepřerušenu funkci všech souvisejících podnikových procesů. Důležité je rovněž zajistit návrat a plynulý cyklus kontejnerů a palet.
- **Výrobní logistika:** obsahuje všechny nástroje k tomu, aby zajistila dopravu, skladování a plánování řízení výroby. Zabezpečuje podmínky pro bezporuchovou, hospodárnou funkci optimalizovaného výrobního procesu včetně zajištění odpovídajících pracovních podmínek pro zaměstnance.
- **Distribuční logistika:** vytváří spojení mezi výrobou a odbytem. Řeší pohyb zboží k odběrateli včetně zajištění příslušných informačních toků. Požadavkem je zajištění dodávek odpovídajícího zboží ve správný čas na správné místo určení.

- **Zásobovací logistika:** vytváří rozhraní mezi logistickým systémem výrobního podniku a okolím na opačné straně materiálových toků. Vytváří podmínky pro zabezpečení služeb z oblasti potřeb podniku. Je úzce provázána s nákupem, pořizováním nákupu a zásobováním.
- **Zpětná logistika:** řeší úkony spojené s návratem neprodaného a reklamovaného zboží, obalů a odpadů. Všechny uvedené produkty jsou vesměs určeny k ekologické likvidaci nebo recyklaci. [7]

2 NÁKUPNÍ LOGISTIKA

Je nástrojem pro optimalizaci vstupních nákladů při souběžném tlaku na zvyšování výkonosti nákupů pomocí pevně nastavených dodavatelsko-odběratelských vztahů. Nákupní útvar rozhoduje mezi nabídkami a zajišťuje celý systém samotného nákupu i dohodu požadovaného místa dodání. Hlavním nákupním cílem je trvalé a zajištěné zásobování výroby úplným sortimentem surovin, dílů a materiálů do požadovaného prostoru s optimálními náklady. Náklady jsou velmi důležitou složkou, neboť úhrady mohou tvořit většinou část z celkových plateb podniku. Neméně podstatná je i celková časová náročnost celého procesu nákupu. Nákup je jednou z nedůležitějších funkcí v podniku. Na nákupu se podílí nejen nákupní oddělení, ale i výroba, plánování, výzkum, konstrukce, technická příprava a samozřejmě i logistika a management. Zajištění koordinace mezi jednotlivými odděleními rozhoduje o úspěšnosti celého procesu nákupu a zde hraje dominantní roli právě logistika.

2.1 Důvody pro zavádění logistiky

Základní důvody, vývojové směry a trendy pro zavádění logistiky jsou následující:

- Zvyšující se tlak na soutěže na trhu.
- Zkracující se cyklus inovace výrobků.
- Prohlubující se nedostatek surovin.
- Rostoucí marketingové náklady.
- Nedostatek finančních prostředků hospodářských subjektů.
- Ztráta podílu na trhu, vstup na nové trhy.
- Inflace a značná rizikovost kapitálu.

2.2 Dlouhodobé trendy logistiky

Nyní lze vlivem rozvoje logistiky očekávat další úkoly a dlouhodobé trendy.

- Další prohloubení individualizace poptávky.
- Prohloubení globalizace trhů.
- Zkrácení životního cyklu výrobku.
- Zvyšování automatizace v logistických procesech.
- Zlepšení využití integrovaných výrobních systémů.
- Implementace logistických řídicích a informačních systémů.[5]

3 NÁKUP

Nákup lze považovat za jednu z nedůležitějších činností v podniku. Obvykle tuto činnost vykonává oddělení nákupu, které má za úkol surovinové a materiální zabezpečení podniku. V podniku je potřebné zabezpečit všechny výrobní i nevýrobní procesy. Zajištění procesu spočívá v zabezpečení dodávek správného množství materiálů a surovin, odpovídajícího sortimentu a požadované kvality na uvedené místo. Nákup pro orgány veřejné správy se odehrává na státním trhu. Státní trh je složen ze státních organizací, které jeho prostřednictvím nakupují výrobky a služby pro zajištění hlavních činností státu. Na státním trhu jde o státní organizace nakupující služby a výrobky pro oblasti, které obhospodařují. [3] [10]

3.1 Funkce nákupu

Mezi obvyklé doporučení pro realizaci nákupu patří:

- Přesně a včasné zabezpečit veškerý poptávaný materiál.
- Co nejvhodněji zvolit optimální zdroje.
- Smlouvy projednat a uzavírat včas.
- Zajistit sledování a regulaci optimálního stavu zásob.
- Pružně a operativně reagovat na stav ohrožení vnitropodnikových potřeb.
- Systematicky zabezpečovat požadovanou kvalitu nakupovaného materiálu.
- Zajistit co nejefektivnější funkci všech příslušných logistických procesů.
- Implementovat optimální nákupní informační systém.
- Vyřešit přísun a přípravu materiálu na určené místo spotřeby.[3]

3.2 Předmět nákupu

Standardním předmětem nákupu bývají obvykle následující průmyslové výrobky:

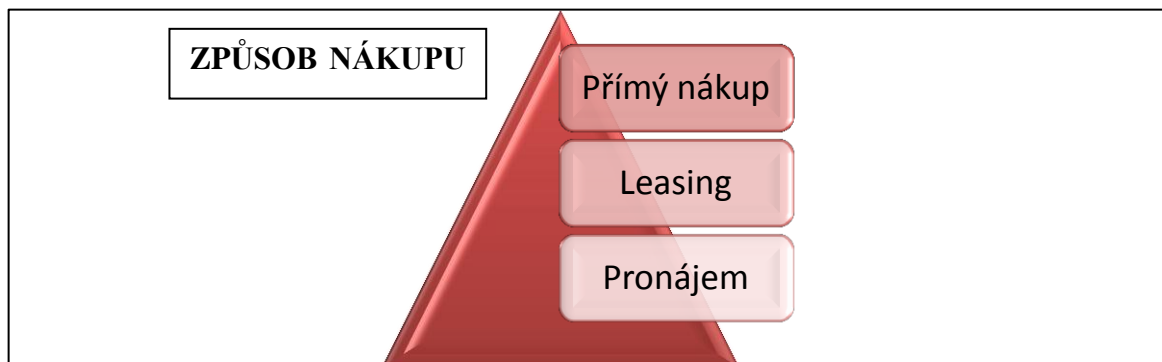
- **Suroviny:** jedná se o materiál určený pro výrobu v původním přírodním stavu.
- **Procesní:** výrobní materiál již částečně zpracován, nadrcen, chemicky ošetřen.
- **Doplňkový režijní materiál:** výrobky potřebné v procesu údržby a opravy.
- **Komponenty:** výrobky předpřipravené pro finální montáž.
- **Zařízení:** jedná se o investiční zboží, obráběcí stroje, jeřáby, elektrické nářadí, vybavení nábytkem.

- **Systémy:** většinou se jedná o ucelený komplex investičního zboží, svářečí linky vybavené roboty, pokročilé manipulační systémy, laserové řezací linky.
- **Služby:** všechny druhy činností podporující a udržující zakoupené výrobky, poskytování počítačových služeb, údržba, pozáruční servis.[3]

3.3 Metody

Nákup má na starost nákupní tým, který ovšem nemusí být sestaven pouze z pracovníků nákupního oddělení, naopak je vhodné jej doplnit o odborníky z jiných útvarů, konstrukce, výroby, vývoje. Sestava konkrétního neformálního týmu by měla být vytvořena podle specifických požadavků a typu nákupní operace. Obvykle se rozlišují tři základní typy běžných nákupních operací:

- **Opakovaný nákup:** zcela totožné pravidelné nákupy pro zajištění výroby, nutnou administrativu nebo běžnou údržbu.
- **Modifikovaný nákup:** od opakovaného nákupu se liší tím, že je navíc požadována odchylka, například změna kvality.
- **Nová nákupní úloha:** tento druh nákupu pokrývá zcela nové potřeby a situace nebo požadavky podniku.



Obr. 2 Způsob nákupu [3]

Samotný proces nákupu není vždy zcela jednoduchou záležitostí. Proto se doporučuje postupovat podle zaužívaného postupu.

- Vycházet z vyráběného sortimentu výrobků a kvality. Důležité je precizně specifikovat všechny požadované dodací podmínky a další podmínky na potřebné služby, na které je ještě dodavatel ochoten přistoupit.

- Přesně specifikovat naše potřeby nákupu co do nejmenšího detailu, zejména podle konkrétního výrobku, jeho množství, kvality a času dodání.
- Výběr a oslovení budoucího dodavatele. Tato část je velmi důležitá, může se jednat o dlouhodobou záležitost, například při dodávkách velkých a nákladných investičních celků.
- Podrobná analýza došlých nabídek. Všechny nabídky se hodnotí jednotlivě podle nabídnutých cen, nadstandartních podmínek, například bezplatného servisu, spolehlivosti dodavatelské firmy, dodávek náhradních dílů. Důležité je ale nezapomínat na porovnání ceny včetně nákladů na hodinu servisní služby a technické podpory.

V posledních letech se začínají uplatňovat při nákupu strategické aliance. Jedná se o typ spolupráce, kdy se výrobce včetně dodavatele stávají dlouhodobými partnery s cílem lepšího uspokojení požadavků finálního zákazníka. [11]

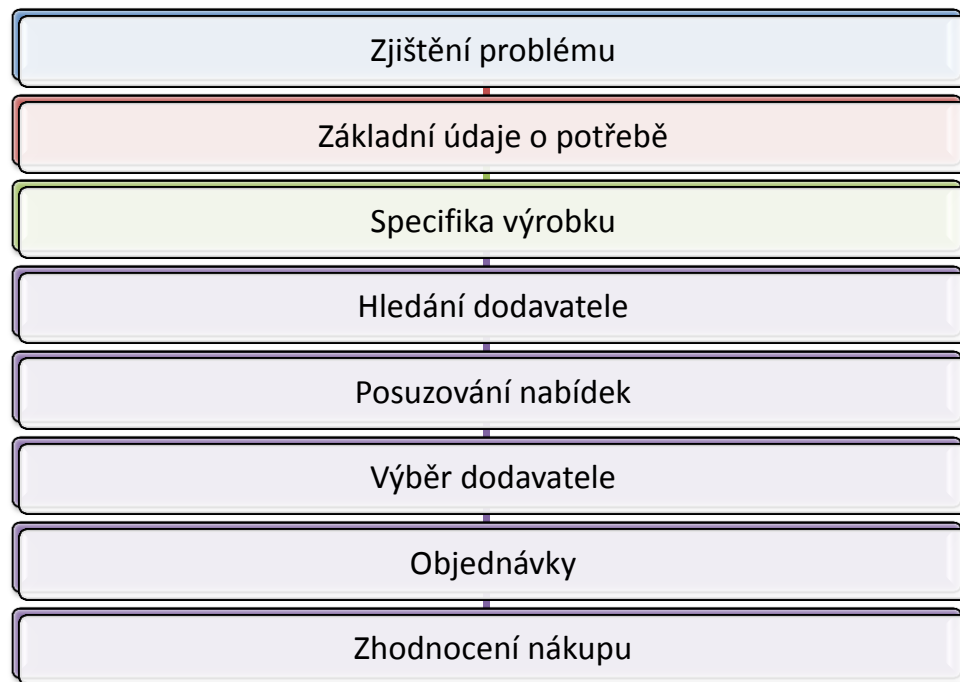
3.4 Základní fáze nákupu

V průběhu celého nákupního procesu se setkáváme s jednotlivými dílčími fázemi, které nám daleko lépe umožňují řešit a přiměřeně reagovat na nastalé problémy. Běžně se můžeme setkat s následujícími fázemi:

- **Zjištění problému:** vznik potřeby, která má pokračování v požadavku na koupi žádaného zboží nebo služby. Je skutečným začátkem nákupního procesu v podniku. Uvedený problém vzniká působením vnějších a vnitřních stimulů.
- **Základní údaje o potřebě:** přesná specifikace potřeby je dána zejména množstvím a druhem poptávaného zboží. U komplikovaných a strategických nákupů je nejvýše žádoucí úzká spolupráce nákupčího s pracovníky jiných útvarů a zákazníky pro stanovení přesných požadavků na vlastnosti nakupovaného zboží. Dobrou pomocí může být také dodavatel, jenž seznámí zákazníka z parametry nabízeného zboží.[5]
- **Specifika výrobku:** zde se jedná především o precizní stanovení technických parametrů zboží. Technický tým vytvoří projekt s cílem snížení nákladů. Při nákupu složitých sestav obvykle platí Paretovo pravidlo, že 20 % částí sestavy vytvoří 80 % nákladů.
- **Hledání dodavatele:** snaha vyhledat zcela konkrétního optimálního dodavatele. Základním cílem je shromáždění podrobných informací o potencionálních dodavatelích. Tato činnost je velmi významná a náročná zvláště při prvním nákupu.

Tuto fázi může výrazně podporovat aktivita dodavatelů - vyhledání potencionálních odběratelů se snahou dostat se na hlavní seznam dodavatelů.

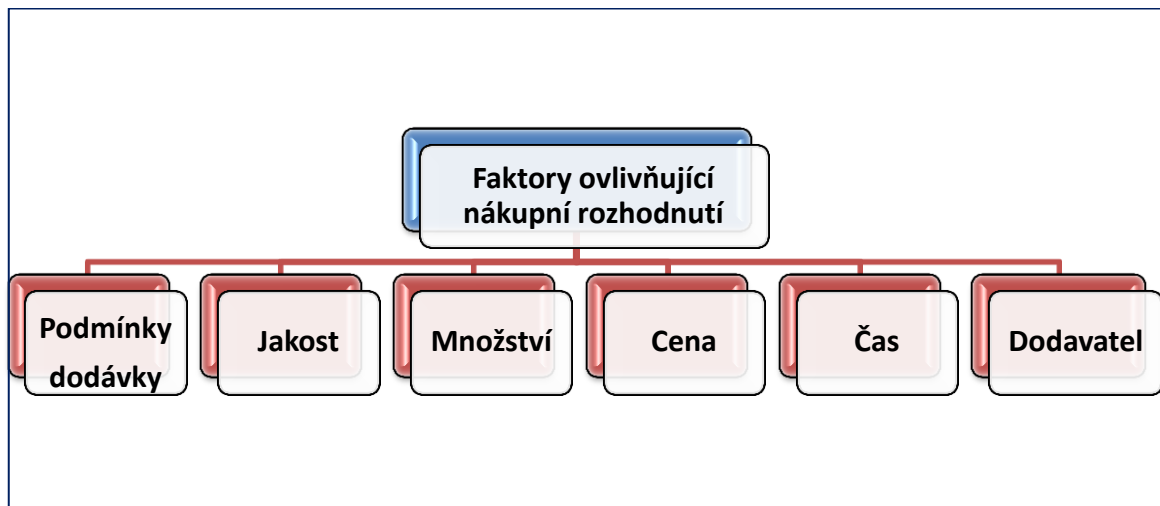
- **Posuzování nabídek:** patří k nejdůležitějším fázím, kdy se posuzování děje na základě informačních materiálů, případně osobní návštěvy u prodejce. V případě zvláště složitých a cenově náročných materiálů lze vyžadovat podrobnou strukturovanou kalkulaci nabídky. Tyto nabídky obsahují požadované detailní technické a marketingové informace o poptávaném materiálu. Ve fázi posuzování jsou někteří dodavatelé okamžitě vyloučeni a další osloveni s požadavkem pro přímé jednání.
- **Výběr dodavatele:** tady se dostáváme k finálnímu výběru dodavatele. Nakupující obvykle hodnotí schopnost dodavatele podle specifických kritérií a bere ohled na jejich rozdílnou váhu. Pro eliminaci vlivu dodavatelů se doporučuje tyto rozdělit na hlavní - s rozhodujícím podílem, sekundární - se snahou o zvýšení objemu svých dodávek a vedlejší dodavatele - bojující o místo na trhu pomocí nízkých cen.
- **Objednávka:** je vystavena odběratelem. Objednávka musí obsahovat údaje o dohodnutých technických parametrech, požadovaném množství, sjednaném termínu, definici postupu pro případ odmítnutí vadných kusů materiálu a samozřejmě také řeší záruku. Pro dlouhodobou spolupráci odběratelé jednoznačně upřednostňují souborové objednávky nad dílčími periodickými. To se děje zejména z důvodu úspory a snížení administrativních nákladů vznikajících u každé nové objednávky. Pro snížení kapitálu vázaného v zásobách se doporučuje v rámci dlouhodobých vztahů rozdělit dodávky na častější a obsahující menší množství dodávaného materiálu. Důslednou aplikací uvedeného doporučení lze dosáhnout nákupu bez zásob. To je stav automatického zasílání objednávky podkročením signální hladiny materiálu. [5]
- **Zhodnocení nákupu:** reálné hodnocení výkonu konkrétního dodavatele. Obvyklé způsoby hodnocení jsou například: porovnání skutečných nákladů zahrnující i předpokládané náklady, formou dotazování na celkové hodnocení uživatelů nebo hodnocení dle předem stanovených kritérií. Nákupní chování je ovlivňováno jednak prostředím a jednak organizací. Důležité role v nákupním procesu jsou tyto: nákupčí, ovlivňovatelé, rozhodovatelé, schvalovatelé, uživatelé, strážci.[5]



Obr. 3 Fáze nákupu [3]

3.5 Faktory ovlivňující nákupní proces

Výsledek nákupu závisí na rozhodnutí manažera. Je ovlivněno celou skupinou faktorů zobrazenou na následujícím obrázku.



Obr. 4 Faktory ovlivňující nákupní rozhodování [10]

Za pojmem nákup je skryt proces získávání surovin, materiálu, polotovarů a výrobků požadované kvality a množství za adekvátní cenu ve správný čas a od správného dodavatele. Kupní smlouva musí obsahovat přesně definované platební a dodací podmínky.

- **Podmínky dodávky:** realizace dodávky je realizována za určitých specifických dodacích a platebních podmínek. Důležitá je precizní formulace výše uvedených podmínek v kupní smlouvě, jelikož podmínky jsou její nedílnou součástí.
- **Jakost:** úzce souvisí s vhodností použitého materiálu nebo výrobku. Cílem je realizace kvalitního nákupu surovin za co nejnižší cenu. Jakost lze definovat podle požadovaného hlediska, barvy, hmotnosti, vzhledu.
- **Množství:** je další složkou nákupního procesu. Nákup v malém množství je dražší a znamená častější objednávky. Při nákupu ve velkém množství lze dosáhnout úspor z důvodu množstevních slev. Tyto slevy jsou poskytovány dodavatelem materiálu.
- **Cena:** je jednoznačně faktorem, který zásadně ovlivňuje nákupní rozhodnutí. „*Nejlepší cena neznamena vždy nejnižší nákupní cenu.*“² Dodavatel s nejnižší cenou zpravidla nenabízí požadovanou kvalitu materiálu. Cílem nákupu je zajištění nejvyšší hodnoty a kvality materiálu za co nejnižší cenu.
- **Čas:** je velmi důležitým rozhodnutím pro nákup. Hlavní otázka zní kdy nakoupit. Dodací lhůta představuje čas mezi vystavením objednávky a dodáním požadovaného materiálu a služeb. Objednání na dlouhou dobu dopředu váže provozní kapitál v zásobě materiálu.
- **Dodavatel:** „*Výběr dodavatele je jedním z hlavních faktorů, jež jsou předpokladem dobrého nákupu.*“³ Dodavatelé musí být vybíráni co nejpečlivěji, aby vyhověli požadovaným potřebám, proto je vhodné je co nejvíce poznat. Výběrem špatného dodavatele může být zmařena i ta nejlepší obchodní strategie a ohroženo samotné podnikání prosperující firmy.

Nákupní rozhodnutí firmy je výrazně ovlivněno následujícími faktory, jako jsou podmínky dodávek, jakost, množství, cena, čas, dodavatel. Cíle nákupu pak mohou být: snížení nákupních nákladů, snížení nákupních rizik, zvýšení flexibility včetně zvýšení jakosti a sledování nákupních cílů zaměřených na veřejný zájem.

^{2, 3} TOMEK, Jan a Jiří HOFMAN. *Moderní řízení nákupu podniku*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1999, 25 s. ISBN 8085943735.

3.6 Rozdělení položek podle vlivu na hlavní předmět podnikání

Pro nákupní strategii je důležité také to, jak nakupovaná položka ovlivňuje předmět podnikání podniku. Základní členění je do dvou hlavních skupin.

- **I. Skupina:** obsahuje hlavní a nejdůležitější položky, které při svém nedostatku přímo ohrožují výrobu a znemožní realizaci hlavního předmětu podnikání. Nedostatek položek pro podnik znamená vysoké ztráty na tržbách. Položky většinou patří do kategorie A (ABC analýzy), ale uvedené položky lze nalézt i v kategoriích B a C. Obvykle se jedná o základní materiály a komponenty.
- **II. Skupina:** v této kategorii nalezneme položky neohrožující svým nedostatkem činnost podniku. Položky jsou tvořeny vesměs z úklidových a režijních materiálů a položek, které lze velmi snadno bez problémů nahradit jinými nacházejícími se na trhu. [1]

3.7 Klasifikace nakupovaných položek podle vlivu na jakost výrobků

Při nákupu stále narůstá důležitost vlivu nakupované položky, materiálu nebo suroviny na jakost finálního výrobku podniku. Základní členění tohoto vlivu obsahuje tři hlavní skupiny.

- **J1. Skupina:** obsahuje položky s mimořádným vlivem na jakost finálního produktu. Často se můžeme setkat s tím, že jakost položky je hlavním ukazatelem a rozhoduje o nákupu i přes zpravidla vyšší cenu.
- **J2. Skupina:** v této kategorii nalezneme položky se standardním vlivem na jakost finálního produktu. Parametry kvality položek musí splňovat zpravidla určité toleranční rozmezí, které je nezbytné pro zpracování, pomocí předem definované technologie. Položky zpracované danou technologií tedy nevykazují zásadní a pro zákazníka negativní vliv na jakost finálního produktu. Uvedených položek je velmi mnoho a srovnatelné položky jsou nabízeny na trhu více dodavateli.
- **J3. Skupina:** jedná se o položky, jejichž kvalita finálního produktu podniku ovlivňuje velmi málo. Do stejné kategorie patří i položky, které produkt neovlivňují vůbec. Položky vesměs obsahují pomocné materiály.[1]

4 EXAKTNÍ METODY POUŽITÉ V PRAKTICKÉ ČÁSTI

Skupina těchto nástrojů se používá jako základní prvek pro analýzu nakupovaného sortimentu položek a rovněž pro optimalizaci zásob podniku. Pomáhají nám identifikovat, kde jednotlivé zásoby vznikají a proč. V případě nákupu nám odhalí, v kterých položkách se tvoří rozhodující část našich plateb. Obdobné použití je u prodeje, kde zjistíme naše hlavní zákazníky, kteří tvoří většinu tržeb. „*První krok a základem každé potenciální analýzy je kritické posouzení logistických výkonů a služeb, které jsou vyžadovány zákazníky, trhem, prodejci a ostatními odděleními společnosti.*“⁴. [2]

4.1 Analýza ABC

Je vhodným nástrojem pro řešení problematiky nákupu a skupiny problémů pro řízení zásob s velkým množstvím materiálu. Analýza umí řešit uvedené problémy pomocí seskupování do tří a více kategorií A, B, C a v případě potřeby i kategorie D. Princip analýzy ABC spočívá na využití Paretova pravidla (tj. pravidlo 80/20). Uvedené pravidlo konstatuje, že zhruba 80 % důsledků vyplývá jen z přibližně 20 % počtu všech možných příčin. (Vilfredo Pareto, italský ekonom a sociolog, 1848 - 1923). Paretovo pravidlo nám ukazuje, že je nutné zaměřit se na ty nejdůležitější položky. Tyto položky mají hlavní vliv na celkový výsledek provedené analýzy. [4]

Analýza ABC je velmi dobrým nástrojem pro podrobnou strukturální analýzu. Tato analýza je jednou z nejčastěji používaných analýz v logistice. Jediným omezením analýzy je její správná interpretace, která podmiňuje vyvozování správných závěrů. Uvedená analýza je dobře použitelná k řešení různých odlišných situací a problémů.

Různé možnosti použití ABC analýzy: [5]

- Zaměření naší aktivity na rozhodující a nejvýznamnější sledované položky.
-

⁴ GUDEHUS, Timm a Herbert KOTZAB. Comprehensive logistics. Berlin: Springer, 2009, xix, 90 s. ISBN 978-3-540-68652-1.

- Specializovaná individuální řešení pro skupinu položek ABC.
- Zmenšení počtu nezbytných skupin příkazů.
- Snížení rozsahu sortimentu vyřazením předmětů třídy C.
- Potlačení některých skupin položek na úkor jiných.

Rizika při použití ABC analýzy: [5]

- Špatné závěry o položkách hlavní kategorie A.
- Neakceptace vlivu dalších položek kategorie B, C.
- Nevnímání důležitého vlivu časových změn v hodnocení ABC.
- Celkově špatný výklad uvedené ABC analýzy.

Podíl v %	Počet položek (kumulovaně)	podíl hodnoty nákupu
100		C
90		B
80		A
70	C	
60		
50		
40		
30	B	
20	A	
10		

Obr. 5 Schéma rozdělení položek k hodnotě nákupu [10]

Stručná charakteristika jednotlivých dílčích kategorií ABC analýzy:

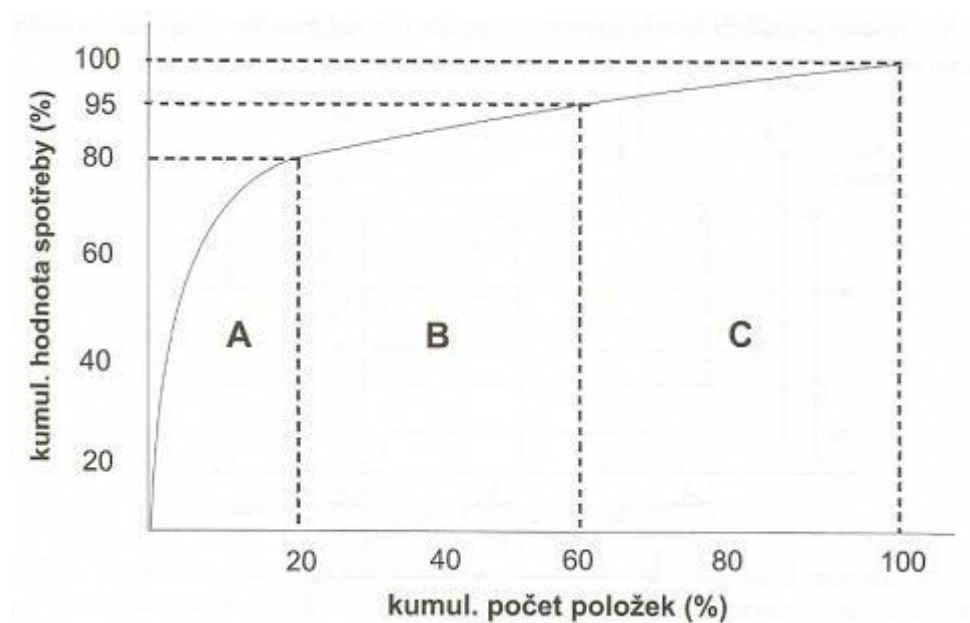
- **Kategorie položek A:** pro nás obsahuje hlavní a nejdůležitější položky. Uvedené položky tvoří 80 % celkové hodnoty skladu, nákupu, tržeb. Právě těmto položkám je nutné věnovat největší pozornost. Predikce spotřeby je nutno stanovit individuálně s maximální pozorností a přesností. Pro kategorii položek je nutnou podmínkou častá aktualizace. Uvedené položky je nutno sledovat průběžně.
- **Kategorie položek B:** v této kategorii jde o středně důležité nákupní, prodejní a skladové položky, jejichž podíl tvoří 15 % celkové hodnoty. Tato kategorie se sleduje zhruba stejně jako kategorie A s jediným rozdílem, a tím je delší perioda sledování.

Řízení kategorie B lze stanovit individuálně s využitím jednodušších metod a prostředků. Kontrola, na rozdíl od předchozí kategorie, není prováděna tak často.

- **Kategorie položek C:** jedná se o kategorii v níž jsou zařazeny méně důležité položky, kterým se dostává nejmenší pozornost. Jejich podíl tvoří pouhých 5 % celkové hodnoty spotřeby nebo prodeje. Pro predikci uvedené kategorie se obvykle použije aritmetický průměr spotřeby, který vychází z časového intervalu. Pro tyto položky je typická nezávislá poptávka. Uvedené položky je vhodné řídit pomocí objednávkového systému s poměrně dlouhým intervalem. Zpravidla je těchto položek velmi značné množství a proto se doporučuje jejich rozdělení do několika subkategorií (podkategorií). Každá takto nově vytvořená subkategorie obsahuje vlastní skupinovou časovou normu.

Obvyklé rozdělení položek do tří neznámějších kategorií A, B, C není striktně stanoveno. Dle potřeby lze použít i čtvrtou kategorii nazvanou jako D. Tato kategorie je specifická svým důvodem vzniku a využitím, to je zpřesnění celé ABC analýzy. Pro upřesnění je možné použít výše uvedenou metodu subkategorií, která dále dělí jednotlivé dílčí kategorie položek A, B, C. [9]

Pro grafické vyjádření poměru jednotlivých kategorií je vhodné ABC analýzu demonstrovat pomocí Lorenzovy křivky uvedené na obrázku 6.



Obr. 6 Lorenzova křivka [9]

4.2 Hodnocení dodavatelů

Hodnocení a výběr dodavatele je jednou z nedůležitějších fází nákupu kde se rozhoduje o úspěšnosti celého procesu nákupu. Pro výběr dodavatelů se doporučuje použití optimálního formálního procesu. Výběr správného dodavatele se okamžitě promítá do úrovně zákaznického servisu. Volba správného dodavatele má i dlouhodobé účinky na zákaznický servis a budoucí provozní náklady. Při použití systematického hodnocení dodavatelů lze ušetřit poměrně značnou část budoucích nákladů na provoz stroje, nebo zařízení. Při nákupu je důležité poznání, že kupní cena je jen jednou z položek celkových nákladů. V procesu nákupu je kupní cena důležitým aspektem poptávaného materiálu, ale neméně důležitá je také kvalita a budoucí náklady. Materiály vyšší kvality mohou mít delší dobu životnosti, která vede k nemalým úsporám. Doporučením je nalezení optimálního poměru mezi cenou, náklady a obdrženou hodnotou. [4]

Rozhodovací metody používané pro výběr dodavatele:

- Porovnání jednotlivých nabídek.
- Expertní odhad jednotlivce nebo týmu.
- Scoring – model.
- Kombinací předchozích metod.
- Často je uváděn striktní požadavkem pro nákup.
- Nákupce má příkaz nakoupit co nejlevněji. [5]
- Výběrové řízení podle legislativně určených podmínek - veřejná zakázka.

4.3 Nastavení vah kritérií

- **Přímé určení vah:** metoda je založena na přímém přiřazení důležitosti jednotlivého kritéria na základě subjektivního určení hodnotitele. Nejznámější metodou je rozdělení 100 bodů. [9]
- **Metoda pořadí:** uvedená metoda se řadí mezi nejjednodušší. Úkolem jednotlivých hodnotitelů je uspořádat kritéria do řady od nevíce důležitého po nejméně důležité. Nejdůležitější kritérium je označeno hodnotou k . Tato hodnota k je zároveň počet kritérií. Následujícímu kritériu v pořadí důležitosti je přiřazena hodnota $k-1$. Následně posupně přiřadíme hodnoty až po nejméně důležité kritérium, které je označeno hodnotou 1. Při označení hodnoty přiřazenou i -tému kritériu symbolem p_i , lze vyčíslit váhu ze vzorce (1), který uveden níže.

$$v_i = \frac{p_i}{\sum_{i=1}^k p_i} \quad (1)$$

Tab. 1 Pořadí sestavená jednotlivými experty [8]

Kritérium	Expert			Pí
	A	B	C	
k1	1	2	3	6
k2	2	1	1	4
k3	3	3	2	8

Tab. 2 Váhy jednotlivých kritérií [8]

Kritérium	Váha kritéria	Pořadí
k3	0,44444444	1.
k1	0,33333333	2.
k2	0,22222222	3.
Σ	1	–

Tab. 3 Kombinace předchozích tabulek

Kritérium	Expert			Pi	Vi	Váha kritéria	Pořadí
	A	B	C				
k1	1	2	3	6	6/18	0,333333	2.
k2	2	1	1	4	4/18	0,222222	3.
k3	3	3	2	8	8/18	0,444444	1.
součet všech hodnot				18	Σ	1	

Celková suma vždy musí odpovídat hodnotě 1

- **Bodovací metoda:** tato metoda je obdobná jako předchozí metoda pořadí. Rozdíl je v tom, že hodnotitelé přiřazují hodnotu od 1 do 10. Vyšší hodnota znamená vyšší význam. Princip výpočtu je rovněž obdobný předchozí metodě.

4.4 Scoring- modely

Uvedené modely patří mezi nástroje kvantitativního hodnocení podle předem stanovených kritérií. Princip metody je založen na bodovém hodnocení zvolených hlavních kritérií dodavatelů. Běžně se v těchto modelech setkáváme s formou bodového hodnocení a grafickou podobou.[5]

Vyhodnocení se provádí tak, že nejlepší dodavatel u jednotlivých hodnocených ukazatelů získá nejvyšší ohodnocení. Hodnocení ostatních je vypočítáno recipročním indexem.

Vzorec pro výpočet recipročního indexu $Ri = \frac{k1}{ki} \cdot 100$ [%] (2)

$k1$ - nejlepší hodnota kritéria

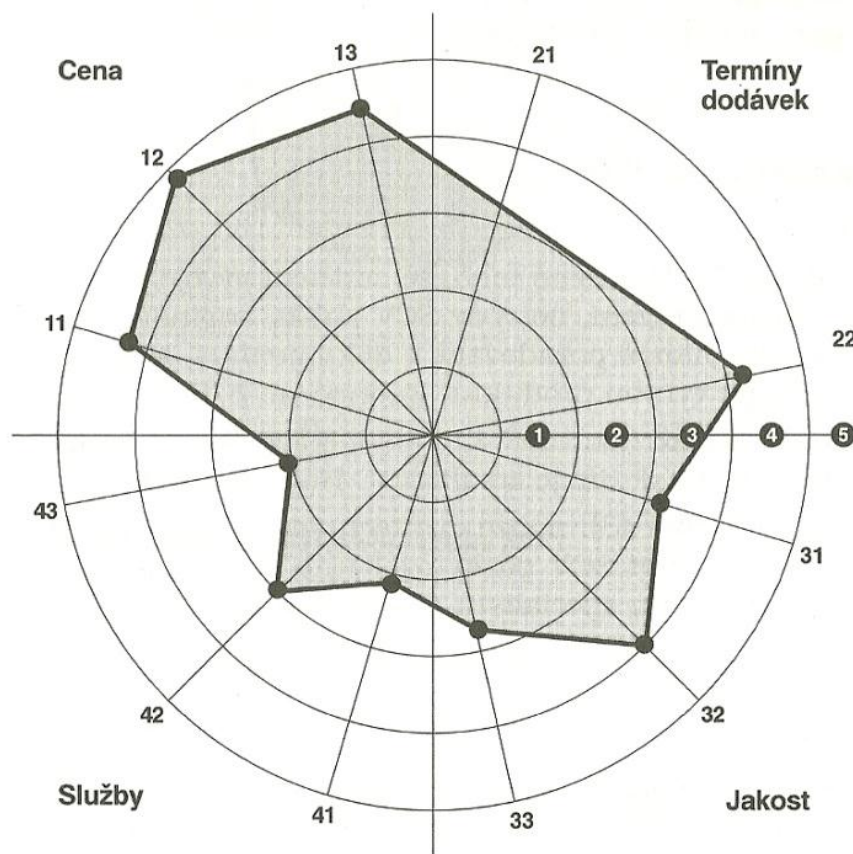
ki - hodnota kritéria u posuzovaného dodavatele

Následně přiřadíme váhy jednotlivým kritériím podle pořadí důležitosti. Celkovou sumu spočítáme dle váženého aritmetického průměru. [5]

Tab. 4 Scoring-model pro hodnocení dodavatelů [5]

Hodnotící kritérium	Ukazatel	Dodavatel		
		X	Y	Z
A. JAKOST (váha 45)	počet bezchybných dodávek z celkového počtu 30	22,0	25,0	18,0
	podíl v %	73,3	83,3	60,0
BODY	<i>podíl krát váha</i>	33,0	37,5	27,0
B. CENA (váha 30)	průměrná cena za posledních třicet dodávek v Kč	160,0	180,0	100,0
	reciproční index	62,5	55,5	100,0
BODY	<i>index krát váha</i>	18,8	16,7	30,0
C. SPOLEHLIVOST (váha 25)	celková překročená dodací lhůta za posledních 30 dodávek ve dnech	190,0	105,0	160,0
	reciproční index	55,3	100,0	65,6
BODY	<i>index krát váha</i>	13,8	25,0	16,4
CELKOVÉ HODNOCENÍ		65,6	79,2	73,4

Prakticky není možné naleznout vzorový a trvale platný scoring-model. Každý podnik si vytvoří vlastní model podle svých zvláštních požadavků a konkrétní situace. Základní princip zůstává u všech Scoring-modelů stejný. Důležitým požadavkem pro kvalitu hodnocení je hlavně počet a druh vybraných kritérií. [5]



Obr. 7 Grafická metoda hodnocení dodavatelů [6]

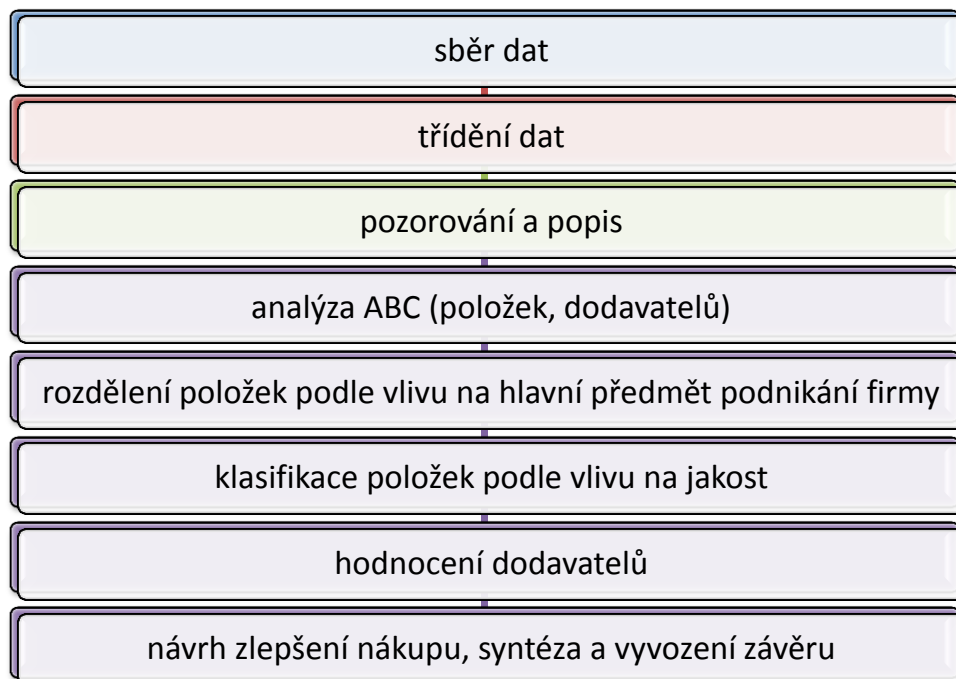
Grafické znázornění je další možností vyjádření scoring-modelů. Graf má v našem případě vyznačeny soustředné kruhy od hodnoty 0 až po 5. Minimální hodnoty jsou ve středu. Jednotlivé kvadranty zobrazují jednotlivá hlavní kritéria - cenu, služby, jakost a termíny dodávek. Kvadranty se dále dělí na jednotlivá dílčí kritéria - např. 12 cena, 13 platební podmínky, 22 dodržení dohodnutých termínů. Počet jednotlivých dílčích kritérií není striktně stanoven. Za pozornost jistě stojí, že úhly jednotlivých kruhových výsečí výsledného obrazce určitým způsobem reprezentují váhu sousedících kritérií. Jednotlivá kritéria jsou hodnocena a zanesena do grafu pro každého dodavatele zvlášť. „Výsledkem je získání geometrického obrazce, jehož plocha odpovídá výkonnosti dodavatele.“⁵

⁵ LUKOSZOVÁ, Xenie. Nákup a jeho řízení. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004. 80 s. ISBN 80-251-0174-6.

II. METODIKA ZPRACOVÁNÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI

5 METODIKA ZPRACOVÁNÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

- Sběr dat běžného nákupu.
- Seřazení a třídění poskytnutých dat běžného nákupu do celkové sumy u každé dílčí položky za kalendářní rok.
- Pozorování a popis nynějšího stavu organizační struktury s označením nákupních odborů.
- Provedení analýzy ABC pro zařazení do jednotlivých kategorií. Záměrem je identifikace položek, které jsou hodny zvýšené pozornosti. Uvedené položky tvoří většinu nákladů.
- Rozdělení položek podle vlivu na hlavní předmět podnikání firmy. V našem případě, kde se nejedná o podnikání je rozdělení použito k nalezení položek ohrožující samotné fungování Městského úřadu.
- Klasifikace nakupovaných položek podle vlivu na jakost výrobků. Cílem je zaměření na položky vyžadující vysokou kvalitu nakupovaných materiálů.
- Návrh hodnocení dodavatelů ve výběrovém podlimitním řízení.
- Návrh zlepšení nákupu, syntéza a vyvození závěru.



Obr. 8 Schéma postupu a použité metody práce [vlastní]

III. PRAKTICKÁ ČÁST

6 POPIS ORGANIZACE

Bakalářská práce byla zpracována na Městském úřadě ve Veselí nad Moravou. Město Veselí nad Moravou leží ve východní části jižní Moravy. Patří do okresu Hodonín. Od samotného okresního města Hodonín se nachází 21 km severně. Město má necelých 12 tisíc obyvatel.

Město Veselí nad Moravou je veřejnoprávní korporací disponující vlastním majetkem. Město Veselí nad Moravou v právních vztazích vystupuje svým jménem a nese odpovědnost z těchto vztahů pro něj vyplývající, je tedy právnickou osobou. Orgánem města je Městský úřad, který není právnickou osobou a je složen ze starosty, místostarostů, tajemníka a zaměstnanců města. Město Veselí nad Moravou je prvkem samosprávy a zajišťuje pomocí Městského úřadu rovněž správu území obce s rozšířenou působností (ORP). Zabývá se výkonem samosprávných činností a přenesenou působností veřejné správy na daném území tvořeném 22 obcemi. Hlavní činností Městského úřadu je výkon státní správy, tedy jednotlivá správní rozhodnutí a správní úkony. Při výkonu státní správy je Městský úřad kontrolován a metodicky řízen Krajským úřadem pro Jihomoravský kraj se sídlem v Brně.

Město Veselí nad Moravou zajišťuje výkon samostatné a přenesené působnosti dle zákona č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení), ve znění pozdějších předpisů.

6.1 Smíšený model veřejné zprávy

Obce jako jednotky (subjekty) místní samosprávy vykonávají vedle vlastní působnosti (samosprávy) i působnost přenesenou (určitý díl místní státní správy).

Samostatná působnost obcí je působnost samosprávná, zakotvená v právu na samosprávu, které výslovně stanoví Ústava i zákon o obcích.

Přenesená působnost obcí je oproti tomu svou podstatou dekoncentrovaná státní správa svěřená obcím zákony na základě ustanovení čl. 105 Ústavy České republiky. Jde tedy o tzv. nepřímou místní státní správu. Obec vystupuje při výkonu přenesené působnosti obdobně jako výkonné orgány státu (klasické orgány státní správy), její činnost má standardně podzákonný, výkonný a nařizovací charakter. V přenesené působnosti tak obec podle platných zákonů vlastně pomáhá státu ve výkonu jeho působnosti a pravomoci, přičemž v míře stanovené zákony se musí řídit (nejen právními předpisy, ale též) usneseními vlády a směrnicemi ústředních správních úřadů.

Ve vztahu k aktuálnímu uspořádání místní správy v ČR je důležité zdůraznit též tři stupně přenesené působnosti obcí (§ 61 odst. 1 obecního zřízení).

Složitost uvedeného systému organizace územní veřejné správy zvyšuje i společná úprava jednotlivých odvětví jak v samostatné tak v přenesené působnosti, či dokonce prolínání a překrývání samostatné a přenesené působnosti obcí. Ilustrativním příkladem může být situace, kdy obec sice pořizuje územně plánovací dokumentaci (územní plán, regulační plán) v přenesené působnosti, nicméně zadání či schválení této dokumentace je již v samostatné působnosti. [14]

Městský úřad je současně obecním úřadem (tzv. I. stupně), pověřeným obecním úřadem (tzv. II. stupně) a obecním úřadem obce s rozšířenou působností (tzv. III. stupně) v souladu se zákonem č. 314/2002 Sb., o stanovení obcí s pověřeným obecním úřadem a stanovení obcí s rozšířenou působností, ve znění pozdějších předpisů. Pracovně právní vztahy se řídí zákonem č. 312/2002 Sb., o úřednících územně samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů, a zákonem 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů.

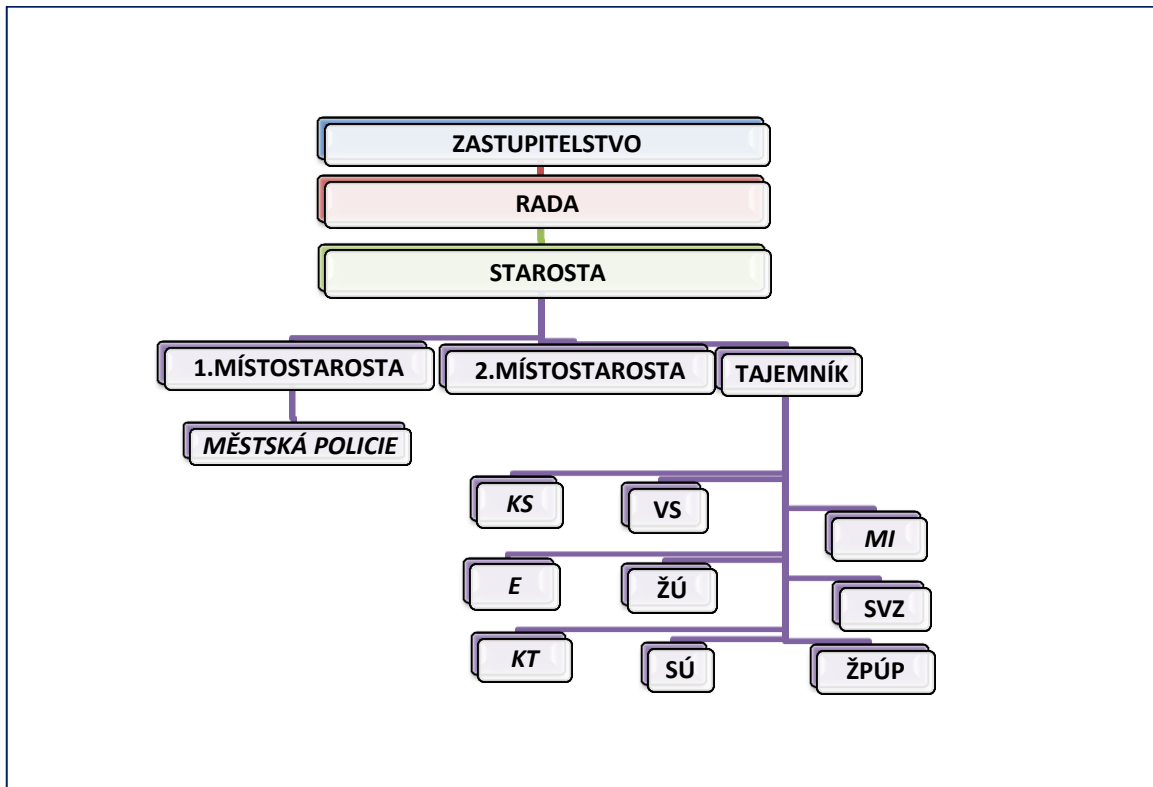
Ve věcech samostatné působnosti je Městský úřad odpovědný radě města Veselí nad Moravou (dále jen RMV) a Zastupitelstvu města Veselí nad Moravou (dále jen ZMV). Ve věcech přenesené působnosti je metodicky řízen a kontrolován Krajským úřadem Jihomoravského kraje, pokud zvláštní zákon nestanoví jinak.

6.2 Organizační struktura

Město Veselí nad Moravou používá vícestupňový model přímého řízení. Nejvyšší orgán města představuje zastupitelstvo města, jemu je podřízen výkonný orgán a tím je rada města. Radě je podřízen starosta, který je volen na ustanovující schůzi zastupitelstva. Město Veselí nad Moravou zastupuje starosta. Starostovi jsou podřízeni dva místostarostové a tajemník. Prvnímu místostarostovi je podřízena městská policie. Tajemník řídí celý městský úřad pomocí vedoucích jednotlivých odborů a samostatných oddělení. Odbory se dále mohou dělit na jednotlivá oddělení. Struktura samotného městského úřadu je liniová. Tajemníku jsou podřízeni vedoucí jednotlivých odborů a oddělení. Odbory městského úřadu jsou: ekonomický (E), kancelář tajemníka (KT), majetku a investic (MI), sociálních věcí a zdravotnictví (SVZ), vnitřní správy (VS),

životního prostředí a územního plánování (ŽPÚP), živnostenský úřad (ŽÚ), samostatné oddělení stavební úřad (SÚ) a oddělení kancelář starosty (KS).

Zjednodušená organizační struktura Města Veselí nad Moravou s vyznačením odborů provádějící samostatný nákup (označeny kurzívou).



Obr. 9 Organizační struktura [vlastní]

6.3 Zaměření organizace

Hlavním předmětem činnosti městského úřadu je poskytování služeb občanům města Veselí nad Moravou v rámci samosprávy a ORP Veselí nad Moravou v rámci přenesené působnosti. Většina služeb přenesené působnosti je poskytována formou rozhodnutí, vydání osvědčení, sdělení a poskytnutí informace. Samospráva řídí chod města a městských organizací.

7 ANALÝZA STÁVAJÍCÍHO SYSTÉMU NÁKUPU

Město Veselí nad Moravou je součástí veřejné správy České republiky, a proto jsou veškeré nákupy rovněž veřejnými zakázkami. Město Veselí nad Moravou neprovádí žádnou exaktní analýzu nákupu. Podle informací o hodnocení dodavatelů není striktně vyžadována exaktní metoda hodnocení a většinou se vybírá jen na základě nabídkové ceny. Pro nákup stravenek rovněž město Veselí nad Moravou nepoužívá žádnou exaktní metodu hodnocení dodavatelů. Nákup stravenek byl zvolen z důvodu umístění se na 1 místě ABC analýzy. Hlavní část bakalářská práce je zaměřena na veřejné zakázky malého rozsahu (VZMR). Výjimky přesahující současný limit veřejné zakázky malého rozsahu jsou jen první čtyři položky identifikované v ABC analýze. Důvodem předchozí výjimky je, že uvedené veřejné zakázky vychází ze smlouvy uzavřené na dobu neurčitou. Veřejná zakázka malého rozsahu je definována zákonem č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách, ve znění pozdějších předpisů. Praktická realizace veřejných zakázek města se řídí Zásadami pro zadávání a hodnocení veřejných zakázek, které byly schváleny radou města dne 15. 10. 2012. Předpokládaná hodnota veřejné zakázky malého rozsahu nepřesahuje u dodávek a služeb 1.000.000,- Kč bez DPH. Předpokládanou hodnotu musí zadavatel město Veselí nad Moravou stanovit před zahájením zadávacího řízení a při rozdělení na části je to součet hodnot všech částí. Při uzavírání smluvního vztahu na dobu neurčitou se vždy počítá hodnota za 48 měsíců. [12] [13]

7.1 Finanční limity

Limit 1: veřejná zakázka do 50.000,- Kč bez DPH. O zakázce rozhoduje vedoucí pracovník. Při výběru nejvhodnější nabídky má povinnost vycházet ze svých zkušeností a informací o trhu - to je nezbytnou podmínkou pro přímé zadání, jinak musí provést výběrové řízení. Smlouva nebo objednávka musí mít vždy písemnou podobu.

Limit 2: veřejná zakázka od 50.000,- Kč do 200.000,- Kč na dodávky a služby, do 500.000,- Kč na stavební práce. Postup obdobný jako u předchozího limitu 1 a navíc nutnost souhlasu vedení města (projedná rozsah zakázky, vyjádří souhlas). Povinnost zveřejnit zakázku na profilu zadavatele - <http://www.verejnyportal.cz/>. Změny zadávacích podmínek musí být zveřejněny i na stránkách zadavatele. Výzva minimálně třem uchazečům. Minimální lhůta pro nabídky 10 dnů. Vedoucí pracovník se souhlasem vedení města jmenuje komisi pro otvírání obálek a posouzení a splnění zadávacích kritérií.

Zakázku schvaluje rada. Odeslání oznámení o výběru se rozešle všem uchazečům. Smlouva - písemná forma projednaná s právníkem a koordinátorem.

Limit 3: veřejná zakázka od 200.000,- Kč do 1.000.000,- Kč bez DPH na dodávky a služby, od 500.000,- Kč do 3.000.000,- Kč bez DPH na stavební práce. Postup obdobný jako u předchozích limitů 1 a 2, navíc rozsah zadání projedná vedoucí s vedením města. Povinnost zveřejnit na profilu zadavatele - <http://www.verejnyportal.cz/> a u případných změn zadávacích podmínek i na stránkách zadavatele. Výzva minimálně pěti uchazečům. [12] Minimální lhůta pro nabídky 15 dnů. Vedoucí pracovník předkládá zakázku ke schválení radě města.

Zásady pro zadávání a hodnocení veřejných zakázek se nevztahují na zakázky na pořizování drobného spotřebního materiálu do 5. 000,- Kč bez DPH. [12]

7.2 Kritéria hodnocení

- Nabídková cena musí tvořit minimálně 70 %.
- Ekonomická výhodnost nabídky.

Jako kritéria nelze použít reference, smluvní a platební podmínky! Referencí se rozumí prokázání obdobných zakázek nebo vyšších. Smluvními podmínkami je složení finanční jistiny nebo bankovních záruk.

7.3 Nakupující odbory

Městský úřad nemá specializované oddělení nákupu složené ze specializovaných odborníků - nákupčích. Nákup je realizován jednotlivými odbory. Pro žádný odbor není nákup jeho hlavní a rozhodující činností. Nakupující odbory jsou Kancelář starosty, Kancelář tajemníka, Majetku a investic, Vnitřní správy a Městské policie. Za nákup je odpovědný vedoucí pracovník, který navrhuje požadavky do rozpočtu a disponuje příslušnou položkou schváleného rozpočtu. Vedoucí pracovník má povinnost rozhodnout o zakázce dle příslušného limitu. Ve finančním limitu 2 a 3 musí vedoucí nejprve projednat rozsah zakázky a po vyjádření souhlasu starosty nebo místostarosty rozhoduje písemnou formou o zahájení zadávacího řízení. V těchto finančních limitech vedoucí navíc předkládá hodnotící tabulku radě města Veselí nad Moravou (RMV). RMV rozhodne, jestli přijme nebo odmítne předloženou nabídku.

7.4 Fáze nákupu

Nákup města Veselí nad Moravou je obecně tvořen z uvedených fází:

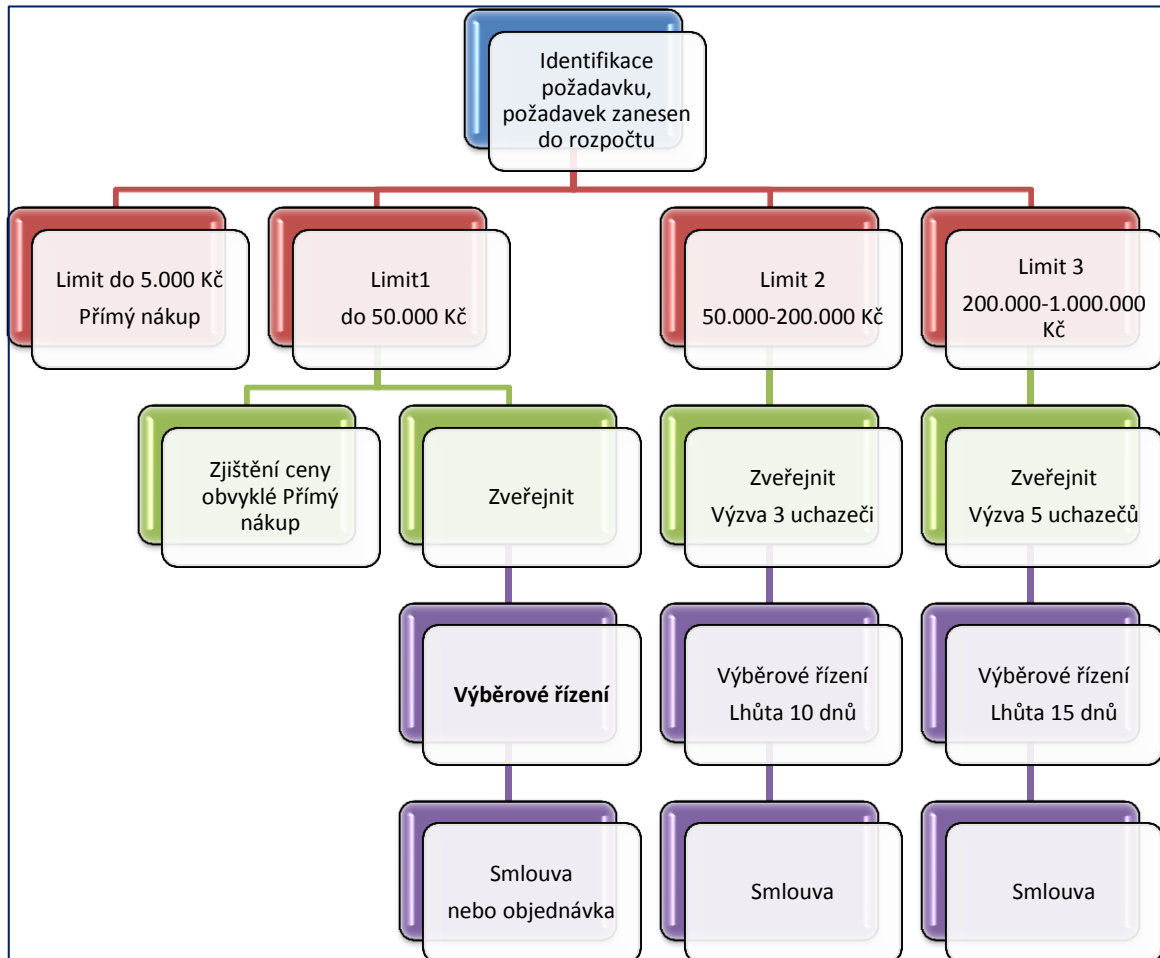
- **Identifikace požadavku:** požadavek je zanesen do rozpočtu, rozpočet je schvalován zastupitelstvem města.
- **Zjištění obvyklé ceny na trhu:** v případech limitu 2 a 3 je nákup povinně realizován zveřejněním výzvy na podání nabídky příslušného materiálu.
- **Otvírání obálek** a hodnocení nabídek pomocí váhového hodnocení podle pořadí. Cena má vždy přiřazenu dominantní váhu.
- **Sepsání smlouvy**, případně objednávky s předpokládanou cenou včetně DPH.
- **Objednávka:** v limitu 1 podléhá schválení vedoucím odboru a správcem rozpočtu, smlouva v limitech 2 a 3 schválení radou města.
- **Samotná realizace nákupu.**
- **Vyúčtování** nákupu zavedením do účetnictví.

Všechny objednávky, smlouvy a faktury jsou zaevidovány a vedeny ve spisové službě, která není zcela elektronická. Doklady o nákupu jsou vedeny odděleně v papírové formě.

7.4.1 Hodnocení systému nákupu

Město Veselí nad Moravou nemá samostatné programové vybavení zaměřené na systém nákupu obsahující systém dodavatelů a databázi reklamací a informací o celkovém ročním objemu od jednotlivých dodavatelů. Organizace nákupu veřejných zakázek malého rozsahu vychází z platné legislativy vymezené zákonem č. 137/2006 Sb. o veřejných zakázkách, který je v případě města Veselí nad Moravou aplikován pomocí Zásad pro zadávání a hodnocení veřejných zakázek. Zásady jsou vydány formou rozhodnutí rady města. Celý proces nákupu je nepružný a velmi složitý. Složitost systému bez podpory vhodného nákupního programu, může vést ke vzniku chyb a také k nedodržení zákona. Nedostatkem takového systému jsou značné časové a finanční nároky a zejména nároky na lidské zdroje. Pracovníci se podílejí na procesu nákupu dle pozic: referent, vedoucí pracovník, koordinátor, právník, rada, vedení. Vedení a rada je tvořena politiky, všichni ostatní pracovníci jsou úředníky (zaměstnanci). Konečné rozhodnutí o výběru v limitech 2 a 3 vždy náleží politikům. Za výhodu uvedeného systému nákupu lze považovat zveřejnění všech nákupů na jednom místě - profilu zadavatele. Zcela správným a logickým krokem je, že krizové řízení nemá povinnost se řídit uvedenými zásadami v případě bezodkladných

opatření k odstranění a zmírnění následků mimořádných událostí. Tato veřejnoprávní korporace zcela postrádá propracovaný systém motivace pracovníků odpovědných za nákup.



Obr. 10 Zjednodušené schéma nákupu zakázek malého rozsahu.[vlastní]

8 ANALÝZA ABC

Při analýze byla zjištěna následující fakta: město Veselí nad Moravou nemá žádný specializovaný program věnující se nákupu. Nákup odboru Kancelář tajemníka je evidován pomocí programu Excel. Poskytnutá neseřazená data nákupu za rok 2011 obsahují více než 950 dílčích položek v hodnotě 2,- Kč za dotovaný telefon až po 354.228,- Kč za nákup 23 počítačů, 2 multifunkčních tiskáren, notebooku včetně programového vybavení. Celková hodnota činí více než 11 milionů korun. Poskytnutá data ani zdaleka neposkytují celkový a komplexní obraz o celkovém nákupu za rok, ale vypovídají jen o dílčích platbách. Město Veselí nad Moravou nevyžívá žádné exaktní analýzy a analytické metody. Vhodným logistickým nástrojem pro komplexní celkový roční pohled je využití ABC analýzy. Nejprve bylo nutné setřídít jednotlivé dílčí nákupy do celkové položky nákupu za rok. Konkrétně u položky stravenky je to součet devíti dílčích nákupů v rozmezí 150.000,- až 180.000,- Kč. Důležitou podmínkou při setřídění do celkové sumy za rok bylo dodržení stejného dodavatele. Dobropisované položky v celkové ceně 222.780,- Kč byly ze sestavy nákupu vyřazeny. Poměrně značným problémem tvořil neúplný záznam jednotlivých řádků. Jen v případě bezhotovostní platby poštovního - frankovací stroj, bylo možné zcela logicky dovést jediného možného dodavatele - Českou poštu. V ostatních případech zůstal záznam nevyplněn. Pomocí ABC analýzy byly zjištěny informace, které položky tvoří rozhodující část na celkovém objemu nákupu za rok a kteří dodavatelé tvoří většinu z celkového objemu nákupu města Veselí nad Moravou.

datum	č.	IČ	subjekt	předmět	částka	rozp.řádek
-----	nepsat ..	kládat	mezi řádky 3 a 4		10 934 428,33	
31.12.2011	1767	25327054	WEBHOUSE	provoz modulů VISMO 7-12/2011	27 259,00	6171-Provoz MěÚ
27.12.2011	1764	13039644	Data Protect	Poplatek za pololetní podporu - Modul C (Ei	1 500,00	6171-Provoz MěÚ
27.12.2011	1763	68406151	Občanské sdružení Ocl	roční předplatné časopisu Ochrana ovzduší	450,00	6171-Provoz MěÚ
29.12.2011	1751	63494876	VESBYT s.r.o.	obstaravatelská činnost 12/2011	1 440,00	6171-Provoz MěÚ
21.12.2011	1758	48109193	XEROX CR	tisková jednotka do Xerox WC 7228 + toner	6 577,20	6171-Soc.služby prov
27.12.2011	1760	12214868	COPYART Josef Raiski	nové tonery	8 064,00	6171-Provoz MěÚ
28.12.2011	interka			úsporné žárovky, květiny, svíčky, černé stul	1 596,00	6171-Provoz MěÚ
23.12.2011	1736	63494876	VESBYT s.r.o.	dodavatelské služby na objektech MěÚ 12/	38 526,00	6171-Provoz MěÚ
23.12.2011	1735	24745391	Edenred CZ s.r.o.	stravenky	150 180,00	6171-Provoz MěÚ
23.12.2011	1734	28117166	COMPACT OFFICE s.r	informační koncepce, atestace dlouhodobé	50 400,00	6171-Provoz MěÚ
21.12.2011	1730	13048244	Pavel Olejník - sklenářs	sklo na oddělení výdeje pasů	950,50	6171-Provoz MěÚ
21.12.2011	1729	49454544	Vodovody a kanalizace	vodné a stočné - odběrné místo tř. Masaryk	7 569,00	6171-Provoz MěÚ
21.12.2011	1728	49454544	Vodovody a kanalizace	vodné, stočné - odběr. místo P. Bezruč 69	6 861,00	6171-Provoz MěÚ
21.12.2011	1726	45307741	KAST, spol. s.r.o.	renovace tonerů	4 388,00	6171-Provoz MěÚ
19.12.2011	1710	75130718	Region Slovácko	prezentace města Veselí na veletrhu cestov	1 600,00	2143-cestovní ruch
19.12.2011	1711	75130718	Region Slovácko	propagační materiál pro cestovní ruch "Co s	12 240,00	2143-cestovní ruch
19.12.2011	1709	75130718	Region Slovácko	propagační materiál pro cestovní ruch "Kde	12 240,00	2143-cestovní ruch
16.12.2011	1703	66110704	Janoška Martin	poskytnutí autorských práv k leteckým sním	1 200,00	2143-cestovní ruch
20.12.2011	1714	65746244	Ludmila Macháčková	praní prádla	370,00	6171-Provoz MěÚ
19.12.2011	1708	49970381	AKCENT 2000, s.r.o.	kancelářské židle	58 668,00	6171-Provoz MěÚ
17.10.2011	1716	27389367	Vizea, s.r.o.	předplatné časopisu Veřejné zakázky (zálo	660,00	6171-Provoz MěÚ
16.12.2011	1706	16536673	Zdeněk Němec	instalace a obsluha hlas. zařízení na ZMV	21 840,00	6171-Provoz MěÚ
14.12.2011	1695	25773801	Mediaservis s.r.o.	předplatné Nové Slovácko od 20.2.2012 do	561,00	6171-Provoz MěÚ
14.12.2011	1696	63078236	Software602 a.s.	Print2PDF 9 pro 100 uživatelů	48 000,00	6171-Provoz MěÚ
14.12.2011	1696	63078236	Software602 a.s.	Print2PDF 9 technická podpora na 1 rok	9 600,00	6171-Provoz MěÚ

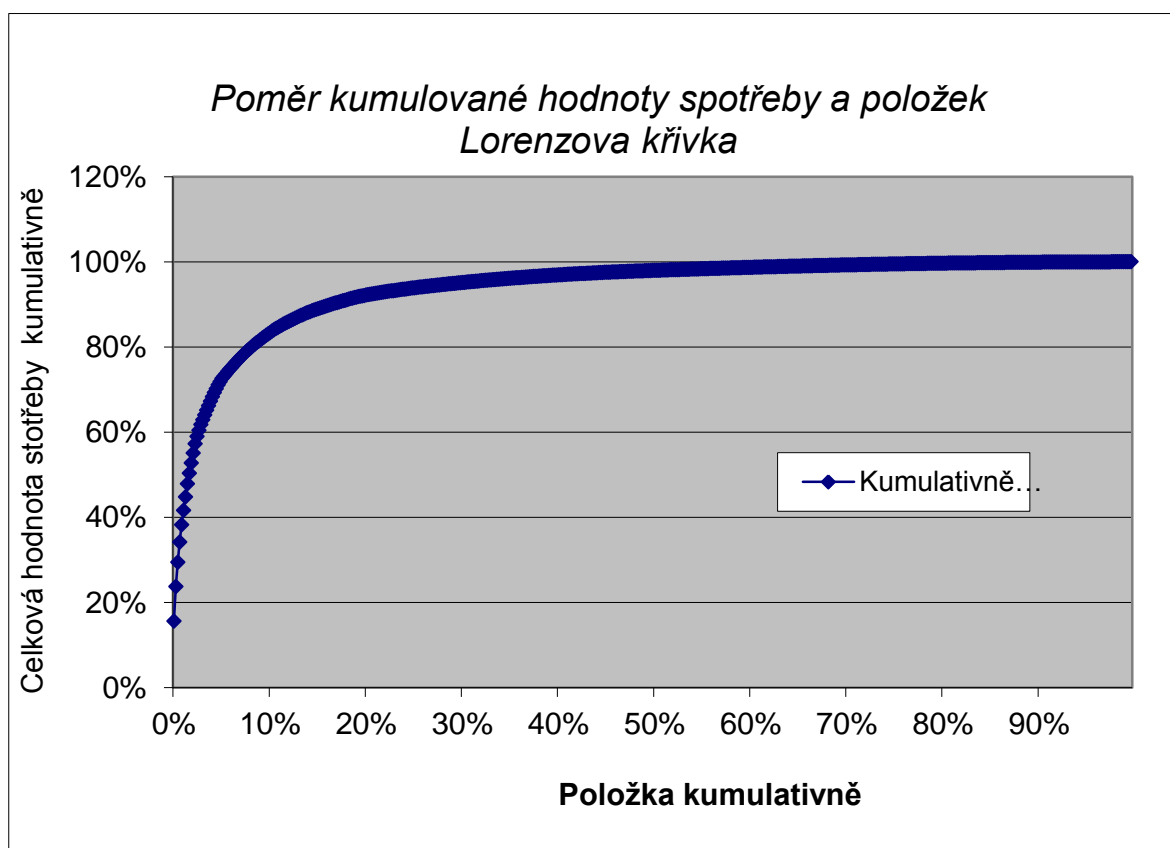
Obr. 11 Ukázka neseřazených dat [16]

8.1 ABC analýza nákupních položek

Pomocí exaktní metody ABC analýzy byla analyzována skupina obsahující 499 položek běžného nákupu, které byly nakoupeny v roce 2011 a byly zároveň veřejnými zakázkami malého rozsahu. Sortiment položek je velmi různorodý: razítka, čistící a hygienické prostředky, pokutové bloky, renovace tonerů, květiny, školení, opravy automobilů, nářadí, energie, pojištění, nákup programů, počítače, technická podpora programů, tisk časopisů, paliva, výroba televizních programů. Objem celkového nákupu byl 11.157.208,- korun. Pomocí provedené ABC analýzy byly položky rozděleny do následujících skupin:

Tab. 5 Rozdělení položek do skupin pomocí ABC analýzy [vlastní]

Skupina A	79,84 % hodnoty nákupu	41 položek
Skupina B	15,06 % hodnoty nákupu	107 položek
Skupina C	5,10 % hodnoty nákupu	351 položek



Obr. 12 Poměr kumulované hodnoty spotřeby a položek [vlastní]

Na základě provedené podrobné analýzy bylo učiněno následující zjištění. Celkem ve skupině A bylo identifikováno 41 položek. Na prvním místě byla položka stravenky

v ceně 1.740.540,- Kč, tvořící 15,60 % z celkového ročního obrátu nákupu. Mezi další nejvýznamnější položky ve skupině A patřily: položky výroba pořadů TV Slovácko v ceně 902.700,- Kč, záloha na teplo 639.000,- Kč, tisk časopisu Veselské listy 532.920,- Kč a bezhotovostní platba poštovního - frankovací stroj 450.000,- Kč.

8.2 ABC analýza dodavatelů

Pomocí exaktní metody ABC analýzy byla rovněž analyzována skupina obsahující 202 položek dodavatelů, u kterých byl učiněn nákup veřejných zakázek malého rozsahu ve sledovaném období roku 2011. Pomocí ABC analýzy byly položky rozděleny do následujících skupin:

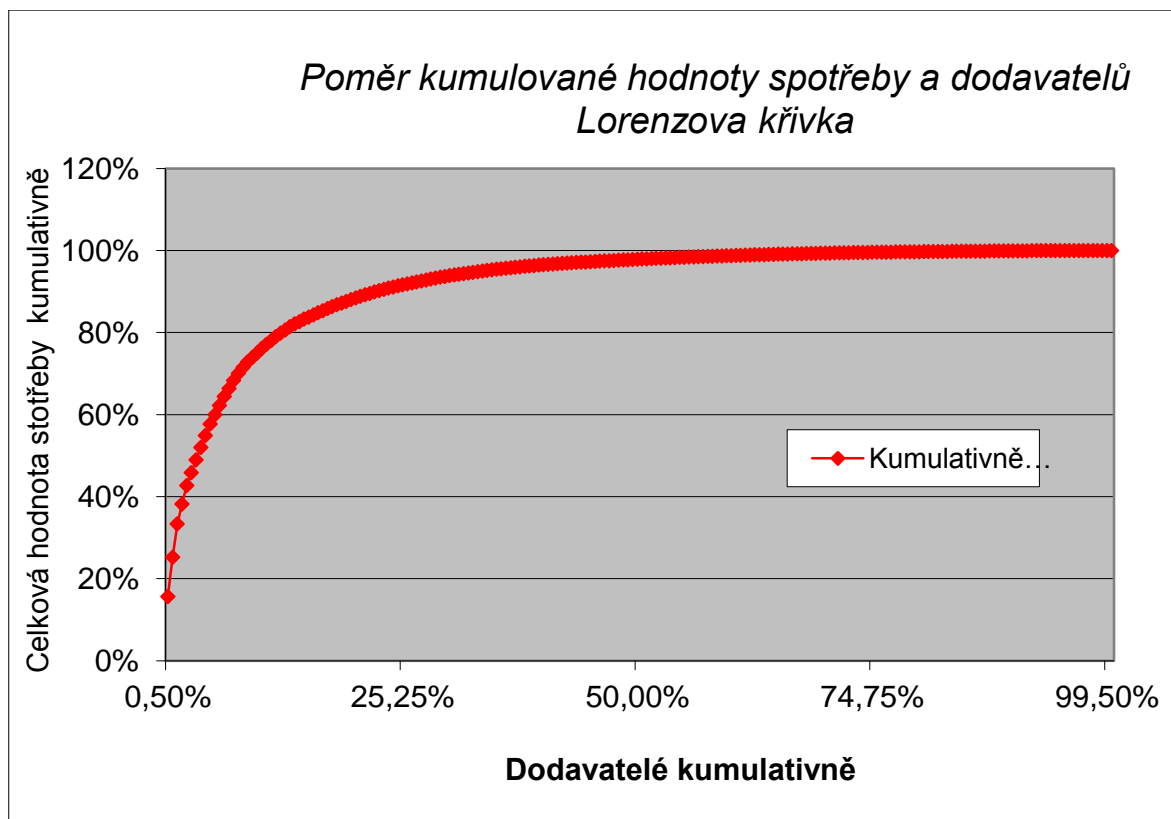
Tab. 6 Rozdělení dodavatelů do skupin pomocí ABC analýzy [vlastní]

Skupina A	79,82 % hodnoty nákupu	25 dodavatelů
Skupina B	14,90 % hodnoty nákupu	43 dodavatelů
Skupina C	5,28% hodnoty nákupu	134 dodavatelů

Na základě provedené analýzy bylo učiněno následující zjištění: do skupiny A patřili například následující významní dodavatelé: Edenred CZ s.r.o. v ceně 1.740.540,- Kč, VESBYT s.r.o. s cenou 1.075.539,- Kč, J.D.Production 902.700,- Kč, AGG s.r.o. 532.920, Kč, Česká pošta s.p. 502.000,- Kč, Lukáš Krzystek 354.228,- Kč, Tektonik v.d. 345.780,- Kč, Telefónica O2 ČR a.s. 340.769,- Kč, VERA s.r.o. 320.345,- Kč, Partner Czech, s.r.o. 312.996,- Kč, Akcent 2000, s.r.o. 255.267,- Kč, Bicorn s.r.o. 248070,- Kč, E.ON Česká republika, s.r.o. 246.840,- Kč, COPYART Josef Raiskub 221.309,- Kč, Nespecifikovaný dodavatel 215.117,- Kč, DAT .r.o. 188.640,- Kč, Ing. Josef Slezák 165.758,- Kč, COPROSYS Ústí s.r.o. 145.409,- Kč,

Tab. 7 ABC analýza dodavatelů skupina A [vlastní]

Dodavatel	obrat za rok Kč	% jednotlivě	% kumulovaně	třída	číslo
24745391 Edenred CZ s.r.o.	1 740 540,0	15,60%	15,60%	A	1
63494876 VESBYT s.r.o.	1 075 539,8	9,64%	84,40%	A	2
25592939 J.D.Production	902 700,0	8,09%	74,76%	A	3
26307626 AGG s.r.o.	539 700,0	4,84%	66,67%	A	4
47114983 Česká pošta s.p.	502 000,4	4,50%	61,83%	A	5
75630346 Lukáš Krzystek	354 228,0	3,17%	57,33%	A	6
483389 TETRONIK, v.d.	345 780,0	3,10%	54,16%	A	7
60193336 Telefónica O2 CR a.s.	340 769,1	3,05%	51,06%	A	8
62587978 VERA s.r.o.	320 345,3	2,87%	48,00%	A	9
25904183 PARTNER CZECH, s.r.o.	312 996,0	2,81%	45,13%	A	10
49970381 AKGENT 2000, s.r.o.	255 267,0	2,29%	42,33%	A	11
27230112 BICORN s.r.o.	248 070,5	2,22%	40,04%	A	12
25733591 E.ON Česká republika, s.r.o.	246 840,0	2,21%	37,82%	A	13
12214868 COPYART Josef Raiskub	221 309,0	1,98%	35,60%	A	14
INESPECIFIKOVÁNO	215 117,4	1,93%	33,62%	A	15
25521233 DAT s.r.o.	188 640,0	1,69%	31,69%	A	16
11518189 Ing. Josef Slezák	165 758,8	1,49%	30,00%	A	17
25032623 COPROSYS Ústí s.r.o.	145 409,5	1,30%	28,52%	A	18
43443095 Pavátka Antonín - UNICO COMPUTE	126 414,0	1,13%	27,21%	A	19
25619250 CarPo Systém, s.r.o.	123 623,0	1,11%	26,08%	A	20
45307741 KAST, spol. s.r.o.	122 590,0	1,10%	24,97%	A	21
61859869 Generali Pojišťovna a.s.	112 073,0	1,00%	23,87%	A	22
26379945 SoftHouse s.r.o.	106 101,0	0,95%	22,87%	A	23
27662667 KTJ electronic s.r.o.	100 800,0	0,90%	21,92%	A	24
60713224 ARAVER CZ, s.r.o.	93 420,0	0,84%	21,01%	A	25



Obr. 13 Poměr kumulované hodnoty spotřeby a dodavatelů [vlastní]

9 ROZDĚLENÍ POLOŽEK PRO ZAJIŠTĚNÍ HLAVNÍ FUNKCE MĚSTA

V našem konkrétním případě byla tato analýza položek použita pro nalezení položek, které přímo ohrožují samotné fungování Městského úřadu. Hlavním předmětem činnosti je řízení chodu, zajištění efektivity, řádné správy města a městských organizací (SMV, Vesbyt, Městská policie, základní škola, mateřská škola). Rozhodující činností je poskytování služeb občanům města Veselí nad Moravou v rámci samosprávy a ORP Veselí nad Moravou v rámci přenesené působnosti. V rámci služeb přenesené působnosti jsou poskytována rozhodnutí, vydávání osvědčení, sdělení a poskytování informací.

Na základě předchozího výčtu měla veřejnoprávní korporace město Veselí nad Moravou definovány následující priority a základní požadavky pro zajištění spojení, energií, počítačů, automobilů. Celkem 499 položek nákupu bylo rozděleno do dvou skupin.

9.1 Skupina I.

I. skupina obsahuje 111 položek. Uvedené položky jsou hlavní a nejdůležitější, ohrožující samotné fungování Městského úřadu. Figuruje zde náklady na energie, teplo, elektřinu, telefony, pohonné hmoty, opravy vozidel, specifické obálky s dodejkou, počítače, nezbytné počítačové vybavení pro vedení základních agend, připojení k internetu, razítka, formuláře pro úřední listiny, kvalifikované certifikáty pro elektronický podpis, pokutové bloky, lovecké lístky, přestupkové spisy, známky pro označování psů.

Položka s nevyšší cenou je záloha za teplo za 639.000,- Kč, po ní následuje nákup počítačů za 354.228,- Kč a záloha za elektřinu 273.792,- Kč. Ovšem tato skupina není vždy jen o ceně, neboť i položky relativně levné mohou způsobit zcela fatální selhání města Veselí nad Moravou. Dobrým příkladem pro předchozí tvrzení může být neplatný kvalifikovaný certifikát, který může v konečném důsledku způsobit neplatnost rozhodnutí, úhradu soudních výloh a škodu v řádu několika milionů (kvalifikovaný certifikát na rok v ceně za 357,- Kč, položka QCA - celkem 81 ks za 28.947,- Kč). Nelze pochybovat o tom, že nejnižší položky v seznamu - dotovaný mobilní telefon pro dozorcího Městské policie za 2,- Kč a lanko spojky pro vozidlo Hasičů za cenu 86,- Kč, mohou způsobit svou absencí jmenovaným složkám daleko větší problémy a ztráty, než je jejich pořizovací cena.

Tab. 8 Skupina I. hlavní položky ohrožují samotné fungování města [vlastní]

číslo	Dodavatel	položka	cena	ABC	Kategorie
1	VESBYT s.r.o.	záloha na teplo 2011	639 000,00	A	1
2	Lukáš Krzystek	roční nákup počítačů - 23 PC, 2x multifunkce, 1x notebook	354 228,00	A	1
3	BICORN s.r.o.	záloha na elektrické energie - MěÚ tř. Masarykova 119,P Bez	273 792,00	A	1
4	VERA s.r.o.	technická podpora VERA 2011	254 843,28	A	1
5	E.ON Česká repub	záloha park Petra Bezruče 697 ,tř.Masarykova 119- III.Q r. 20	246 840,00	A	1
6	Telefónica O2 CR	pevné linky2011	191 628,68	A	1
7	COPYART Josef R	nové tonery	157 840,00	A	1
8	Telefónica O2 CR	mobilní telefony 2011	149 140,40	A	1
9	COPROSYS Ústí s	prodloužení a rozšíření licence AVIR EST SS BE na 3 roky	126 414,00	A	1
10	DAT s.r.o.	internet 6144 Mbit/s - 2011	125 760,00	A	1
11	Ing. Josef Slezák	PHM	117 700,40	A	1
12	VESBYT s.r.o.	vyúčtování záloh na teplo za rok 2010 - doplatek	112 147,00	A	1
13	KAST, spol. s.r.o.	renovace tonerů	110 573,00	A	1
14	Generali Pojišťovna	pojištění motorového vozidel	79 893,00	A	1
15	DAT s.r.o.	internet free2B 6144 Mbit/s -2011	62 880,00	A	1
16	Vodovody a kanaliz	vodné a stočné,srážkov - odběrné místo tř. Masarykova 169,11	59 734,00	A	1
17	FairNet Solution, s	AuditPro pro 130 PC - zálohová faktura	59 213,00	A	1
18	WEBHOUSE	provoz modulů VISMO 7-12/2011	54 518,20	A	1
19	Asseco a.s.	Servis EZOP 2011	47 340,00	A	1
20	Wolters Kluwer ČR	aktualizace systému ASPI 2011	43 964,00	A	1
21	VENAMO s.r.o.	oprava auta AVIA CAS 8 HOA 30-89 (nové pneu vč. Rezervy	39 800,00	B	1
22	ARAVER CZ, s.r.o	oprava automobilu Škoda Octavia 4B1 4900	37 986,80	B	1
23	Pavátka Antonín -	Notebook+Office, mobily, zdroj	36 749,00	B	1
24	VITA software s.r.o	technická podpora produktů stavebního úřadu za 2011	36 643,20	B	1
25		známky na kontejnery za odvoz komunálního odpadu (2x - bu	35 136,00	B	1
26	Český úřad zeměměř	vyúčtování dálkového přístupu pro účet 23698 od 19.10.2010 d	29 350,00	B	1
27	Ing. Josef Slezák	natural 95, nafta	29 268,00	B	1
28	Česká pošta s.p.	QCA - 1181769, 1181773 - celkem 81	28 947,60	B	1
29	VEMA a.s.	technická podpora 2010	27 415,20	B	1
30	Pavátka Antonín -	PC i5 2400/8G/120G+1T/5450/Win7prof, Office 2010 bussines	26 890,00	B	1
31	Pavátka Antonín -	USB flash, presenter, printeserver, switch, monitory	24 840,00	B	1
32	IMS Praha	ZOZ 2x	24 040,00	B	1
33	VERA s.r.o.	technická podpora Four J's, v. Genero Annual Maintenance 1.7	24 000,00	B	1
34	ARAVER CZ, s.r.o	oprava automobilu Fabia 6B8 2600	23 513,20	B	1
35	Asseco Solutions,	Pravidelná údržba - Fenix 1.1.2011-31.12.2011	23 396,00	B	1
36	VENAMO s.r.o.	oprava auta JSDH - CAS 8 - A 31 RZ HOA 30-89	17 998,00	B	1
37	Jonal, spol. s r.o.	oprava automobilu - PEUGEOT 407 (RZ 4B5 3400)	16 968,00	B	1
38	T-Mobile CR a.s.	mobilní telefony 6.1.2011-5.10.2011	16 853,00	B	1
39	Pavátka Antonín -	PC INTEL i5 2500/2x500/4G/Windows 7pro 32bi	16 100,00	B	1
40	Šíma František	oprava kopírovacích strojů + náhradní díly	16 061,00	B	1
41	XEROX CR	tisková jednotka do Xerox WC 7228 + toner černý,barevný	15 625,20	B	1
42	NAM systém, a.s.	roční servisní poplatek	15 566,50	B	1
43	Rservis.com s.r.o.	switch 2910a-48G	15 100,00	B	1
44	XEROX CR	fixační jednotka do Xerox WC 7228	14 601,60	B	1
45	VERA s.r.o.	konzultace "Příjmy", "Komunální odpad"	14 400,00	B	1
46	IT SYSTEMS a.s.	pronájem aukční síně systému OASYS na 5 aukcí (smlouva d	14 400,00	B	1
47	VERA s.r.o.	technická podpora na produkt IDS WE (maintenance Informixu	13 062,00	B	1
48	Rembrandt s.r.o.	kompletní balení plomb a lístky	12 120,00	B	1
49	VERA s.r.o.	instalace prostředí Radnice - VERA verze 14.4	12 000,00	B	1
50	BICORN s.r.o.	vyúčtování elektrické energie - tř. Masarykova (nedoplatek)	10 324,47	B	1

51	Česká pošta s.p.	složenký PKA - tisky, dotisky, kompletace	9 672,00	B	1
52	Česká pošta s.p.	VCA- 34 x Kebrle, Kortová, Kratochvílová, Kaděrka	9 464,00	B	1
53	VENAMO s.r.o.	oprava vozidla AVIA CAS HOA 30-89 (JSDH Veselí n.M.) - po	8 075,00	B	1
54	ARAVER CZ, s.r.o.	oprava automobilu - FABIA (RZ 6B8 2600)	7 840,00	B	1
55		služební stejnokroj - roční obměna pro rok 2011 (ing. Petr Gal	7 218,00	B	1
56	Wolters Kluwer ČR	Instalace ASPI - modul Meritum	7 200,00	B	1
57	Felgrová Petra	kurz - osvědčení pto obsluhovatele motorových pil a rozbrušova	6 908,00	B	1
58	ARAVER CZ, s.r.o.	oprava automobilu Škoda Octavia 4B1 4900 (poj. událost, z po	6 871,00	B	1
59	DATART INTERNA	3 x mobilní telefon NOKIA 2730 black	6 537,00	B	1
60		dálniční poplatky	6 200,00	B	1
61	Josef Punčochář	přestupkové spisy	5 880,00	B	1
62	XEROX CR	tonery do Xerox WC 7228	5 658,00	B	1
63	Pavátka Antonín -	CD + DVD média, grafická karta, baterie, kabely, HDD, napájec	5 651,00	B	1
64	Pavátka Antonín -	USB flash 4BG AH323 Apacer	5 599,00	B	1
65	JONAL spol. s r.o.	oprava vozidla PEUGEOT 207	5 437,00	B	1
66	ARAVER CZ, s.r.o.	oprava automobilu - FABIA (RZ 2B0 4884)	5 159,90	B	1
67	NAM systém, a.s.	USB klíč (instalace SW na nové PC)	4 999,00	C	1
68	EVROFIN Int. spol.	profylaxe-pravidelná prohlídka frankovacího stroje	4 800,00	C	1
69	IT SYSTEMS a.s.	províze elektronické aukce	4 322,70	C	1
70	ARAVER CZ, s.r.o.	oprava automobilu - OCTAVIA 4B1 4900 (autobaterie)	4 253,40	C	1
71		Milan Žiebský, náklady exekučního řízení	4 200,00	C	1
72	COMPS, s.r.o.	renovace tonerů	3 744,00	C	1
73	ARAVER CZ, s.r.o.	servisní prohlídka automobilu - FABIA (RZ 6B8 2600)	3 607,20	C	1
74	EVROFIN Int. spol.	paušální poplatek - dálkové nastavení kreditu do frankovacího s	3 480,00	C	1
75	Karel Samek	známky pro označování psů	3 082,00	C	1
76	EMOS spol. s r.o.	dodávka termopapíru - kotouče do vyvolávacích kiosků	2 496,00	C	1
77	Perspekta spol. s	revize tlakových lahví a plnění	2 340,00	C	1
78		emise a STK (AVIA - CAS, HOA 30-89, JSDH Veselí nad Mor	2 250,00	C	1
79	SEVT Print Praha,	průkaz TP a ZTP + homologované nálepky	1 975,00	C	1
80	SEVT, a.s.	Kancelářské potřeby - obálky s dodejkou	1 900,00	C	1
81	JONAL spol. s r.o.	podzimní servisní prohlídka vozidla PEUGEOT PARTNER, 407,	1 570,00	C	1
82	Reklama Chludil s.	razítka	1 510,00	C	1
83	KAST, spol. s.r.o.	oprava tiskárny HP Color LaserJet CP1515n	1 500,00	C	1
84	EVROFIN Int., spo	samolepicí štítky do frankovacího stroje Neopost	1 176,00	C	1
85	VESBYT s.r.o.	uložení odpadu, deratizace 7/2011	1 152,00	C	1
86	Městské kulturní s	SLDB 2011 - zabezpečení přístupu k internetu	1 108,00	C	1
87	YAMACO	aktualizace testových otázek OZPD 2011	1 080,00	C	1
88		světlomet (auto JSDH Veselí nad Mora. AVIA CAS HOA 30-8	1 059,00	C	1
89	AZ KORT, s.r.o.	úmrtní list, kniha úmrtí, vysvědčení o právní způsobilosti k uzav	1 017,00	C	1
90		školení řidičů JSDH Veselí nad Mor. (Lovecký)	800,00	C	1
91	Jihomoravský kraj	pokutové bloky	720,00	C	1
92	Česká pošta s.p.	Aplikace SPK DVD - middleware pro tokeny - Klíčník	708,00	C	1
93		zdravotní prohlídky (člen JSDH Veselí n.M. - Lovecký, Příkryl)	600,00	C	1
94	Pavátka Antonín -	switch TP-Link, čtečka SIM karet	585,00	C	1
95	Reklama Chludil s.	výroba razítka	538,00	C	1
96		odborná příprava členů JSDH Veselí nad Moravou (Lovecký, M	524,00	C	1
97	Pavátka Antonín -	oprava tiskárny EPSON FX890	500,00	C	1
98	E.ON Energie, a.s.	vyúčtování - doplatek - Hutník K/2673	420,00	C	1
99	IGNUM s.r.o.	platba za doménu veseli-nad-moravou.cz 11.5.2011 - 11.5.2012	323,00	C	1
100		myš + podložka	250,00	C	1
101		servisní a provozní poplatek - karty CCS	228,00	C	1
102		ÚZ Zákoník práce, ÚZ Cestovní náhrady (odbro KST)	197,00	C	1
103		CCS - inkaso	180,00	C	1
104	Pavátka Antonín -	vyčištění odpadní nádoby Xerox 7228	150,00	C	1
105		ÚZ Krizové zákony (starosta)	139,00	C	1
106	BICORN s.r.o.	vyúčtování elektrické energie - ulice Hutník (garáž K/2673)	133,34	C	1
107	CCS	provozní poplatek za karty CCS	120,00	C	1
108		ÚZ Pravidla silničního provozu (odbor VS)	99,00	C	1
109		lanko spojky (auto JSDH Veselí nad Mor., AVIAQ CAS HOA 3	86,00	C	1
110		služební mobilní telefony - Městská policie (velitel p. Prax, zás	6,00	C	1
111		mobilní telefon (MěPo dozorčí)	2,00	C	1

9.2 Skupina II.

Zbývající položky, náležící do II. skupiny a tvoří většinu z celkového počtu, neohrožují svým nedostatkem činnost města Veselí nad Moravou. Do uvedené skupiny patřilo celkem 388 položek. Rozhodující položky seznamu tvořily různé potraviny, cukrovinky, květiny, úklidové materiály a hygienické potřeby, které lze poměrně snadno bez problémů nahradit obdobnými výrobky, nacházejícími se běžně na trhu.

10 KLASIFIKACE NAKUPOVANÝCH POLOŽEK PODLE JAKOSTI

Město Veselí nad Moravou nepatří mezi výrobní podniky, kde je nutností aplikace požadavku na klasifikaci nakupovaných položek, z důvodů vlivu na jakost výrobků. V případě města Veselí nad Moravou je důvod pro použití klasifikace nakupovaných položek podle vlivu na jakost vyvolán reálnou negativní zkušeností a také celkově se snižující úrovní kvality nakupovaných položek dostupných na trhu. Město Veselí nad Moravou mělo v minulosti negativní zkušenost s kvalitou pohonných hmot, papíru, běžných kancelářských potřeb a mnoha dalších rozličných výrobků. Řešením uvedeného problému bylo rozdělení nakupovaných položek na ty, kde jsou požadovány vyšší požadavky na jakost, což byla v našem případě skupina J1. Následovaly položky se standardními požadavky na jakost, které byly zařazeny ve skupině J2. Poslední skupinu J3 tvořily položky s nejmenšími požadavky na jakost nakupovaných položek.

Tab. 9 Skupina J1 klasifikaci nakupovaných položek podle vlivu jakost [vlastní]

číslo	Dodavatel	položka	cena	Jakost
1	COPROSYS Ústí s	prodloužení a rozšíření licence AVIR EST SS BE	126 414 Kč	J1
2	DAT s.r.o.	internet 6144 Mbit/s - 2011	125 760 Kč	J1
3	Ing. Josef Slezák	PHM	117 700 Kč	J1
4	DAT s.r.o.	internet free2B 6144 Mbit/s -2011	62 880 Kč	J1
5	Wolters Kluwer ČR	aktualizace systému ASPI 2011	43 964 Kč	J1
6	Ing. Josef Slezák	natural 95, nafta	29 268 Kč	J1
7	Česká pošta s.p.	QCA - 1181769, 1181773 - celkem 81	28 948 Kč	J1
8	Rembrandt s.r.o.	kompletní balení plomb a lístky	12 120 Kč	J1
9	VERA s.r.o.	instalace prostředí Radnice - VERA verze 14.4	12 000 Kč	J1
10	ARAVER CZ, s.r.o.	oprava automobilu Škoda Octavia 4B1 4900 (poj.	6 871 Kč	J1
11	Perspekta spol. s	revize tlakových lahví a plnění	2 340 Kč	J1
12	SEVT Print Praha,	průkaz TP a ZTP + homologované nálepky	1 975 Kč	J1
13	SEVT, a.s.	Kancelářské potřeby - obálky s dodejkou	1 900 Kč	J1
14	Městské kulturní s	SLDB 2011 - zabezpečení přístupu k internetu	1 108 Kč	J1
15	AZ KORT, s.r.o.	úmrtní list, kniha úmrtí, vysvědčení o právní způs	1 017 Kč	J1
16	Jihomoravský kraj	pokutové bloky	720 Kč	J1
17	Česká pošta s.p.	Aplikace SPK DVD - middleware pro tokeny - Klí	708 Kč	J1
18		zdravotní prohlídky (člen JSDH Veselí n.M. - Lov	600 Kč	J1
19		odborná příprava členů JSDH Veselí nad Moravou	524 Kč	J1
20	Kovotechnika, spo	klíč pro kancelář SÚ	181 Kč	J1
21	Kovotechnika, spo	ložka zámku kanc. č. 226 - serverovna + 4 vlast	1 556 Kč	J1
22	Asseco Solutions,	konzultační a poradenská činnost IS Fenix - inst	4 692 Kč	J1
23	Janečka consulting	zpracování podkladů pro výběrové řízení a odborn	40 000 Kč	J1
24	Němec BITEST	hlasování 3,4. ZMV	43 680 Kč	J1
25	Mgr. Radslav Jane	odměna za právní pomoc dle Madatorní smlouvy	54 000 Kč	J1

10.1 Skupina J1

Požadavky na nejvyšší jakost byly požadovány městem Veselí nad Moravou pro zajištění přístupu k internetu, antivirového programu, programu elektronických zákonů ASPI, ekonomického programu VERA, programu IS FENIX a kvalifikovaných certifikátů QCA, z důvodu zajištění nejvyšší spolehlivosti a bezpečnosti vykonávaných agend. Dále skupina J1 obsahovala natural 95 a naftu, které byly v uvedené skupině z důvodu spolehlivosti a nákladnosti oprav, způsobeným nekvalitním palivem. Oprava zadřeného vstřikovacího čerpadla u vozidla Škoda a Peugeot by stála více než 20.000,- Kč. Součástí uvedené skupiny byly speciální tiskoviny a obálky, zámky s vyšší úrovní zabezpečení, odborné posudky, konzultační a právní pomoc a oprava havarovaného vozidla. Nízká kvalita opravy může okamžitě snížit zásadním způsobem aktuální tržní cenu vozidla. Zdravotní prohlídky a odborná příprava hasičů patřila rovněž bez diskuzí do skupiny s požadavkem na co nejvyšší jakost. Z celkového počtu 499 položek je identifikováno 25 položek ve skupině J1 s vyššími požadavky na jakost.

10.2 Skupina J2

Ve skupině se standartními požadavky na jakost bylo zařazeno 384 položek. Skupinu J2 tvořily počítače, technická podpora programů, běžné opravy a servis vozidel, školení, nábytek. Při nákupu počítačů je ISO 9001 samozřejmě vítáno, ale není zde nutností. Preferována je delší záruka, která je váhově zhodnocena při hodnocení dodavatelů. Skupina J2 obsahuje většinu položek tvořící skupinu A z ABC analýzy, včetně položek energie, stravenky, výroba TV Slovácko, příprava a tisk Veselských listů, poštovné do frankovacího stroje, které tvořily největší podíl na celkovém ročním nákupu. Požadavky města Veselí nad Moravou kladené na nákup energií zcela splňovala standardní kvalita dodávek. Případný výpadek elektrické energie je zajištěn pomocí diesel agregátu. Také pro většinu druhů pojištění zcela vyhovovala sjednaná standardní kvalita.

10.3 Skupina J3

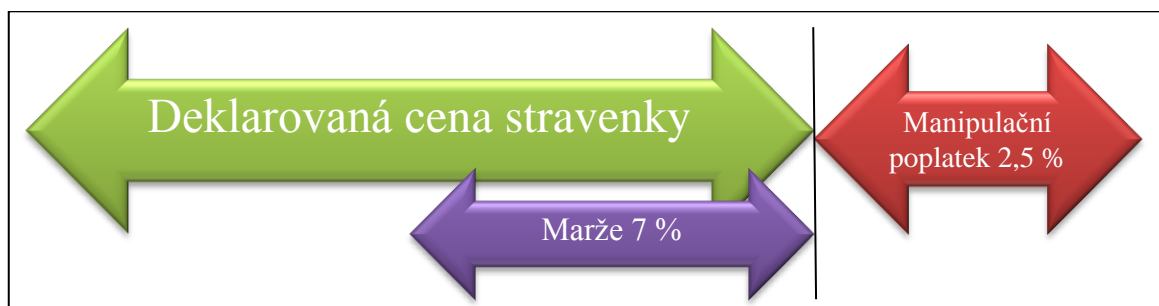
Poslední skupinu 90-ti položek s nejnižšími nároky na kvalitu tvořil drobný přímo nakupovaný materiál. Výjimkou skupiny J3 byly dvě položky s největším podílem na celkovém ročním nákupu, tím byly renovace tonerů v ceně 110.573,- Kč a čištění koberců za 46.080,- Kč. Zbytek nákupu tvořily položky jako květiny, občerstvení, minerálky, čistící a hygienické potřeby, běžné nářadí.

11 HODNOCENÍ DODAVATELŮ

Popis nynějšího stavu výběru dodavatele vychází ze zákona č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách a je aplikován, pomocí zásad zadávání veřejných zakázek, které jsou platné od 1. listopadu 2012. Zákon ve své dceci požaduje ekonomickou výhodnost nebo nejnižší nabídkovou cenu. Cena má vždy dominantní váhu a v mnoha případech je také jediným hodnotícím kritériem výběrového řízení. [13]

11.1 Návrh výběru dodavatelů

Nákup stravenek (položka č. 1 z ABC analýzy) za 1.740.540,- Kč, tvořící 15,6 % celkového podílu z celkového ročního nákupu, vychází z původní uzavřené smlouvy se společností Syas z doby před nabytím účinnosti zákona. Důvodem pro návrh hodnocení dodavatelů je to, že situace na trhu stravování a maloobchodní sítě se za více než deset let zcela diametrálně změnila. Za deset let bylo postaveno množství obchodů (Billa, Coop, Famila potraviny), kde jsou akceptovány různé stravenky na nákup potravin. Množství provozoven nabízející stravování je více než trojnásobkem původního stavu. Pro nákup stravenek nebylo realizováno výběrové řízení. Byl vybrán dominantní dodavatel stravenek Syas - dnešní Edenred (Ticket Restaurant), s největší saturací provozoven na území města. Potencionálními dodavateli mohou být Sodexo, Gastro Pass, Edenred, Chèque Déjeuner. Vzhledem k uvedeným skutečnostem by bylo vhodné vypsát nové podlimitní výběrové řízení na dodavatele stravenek. Ve zjednodušeném podlimitním řízení je nutno písemně vyzvat nejméně pět zájemců k podání nabídky. Při tomto druhu řízení nelze vyzývat opakovaně stejný okruh zájemců. Výzva zaslána zájemcům je rovněž zveřejněna 15 dnů na profilu zadavatele. Na základě předešlého lze konstatovat, že zjednodušenému podlimitnímu řízení zcela odpovídá limit 3 podle Zásad pro zadávání a hodnocení veřejných zakázek.



Obr. 14 Vyjednávací prostor pro nákup stravenek [15]

Hodnotící kritéria dle zákona o veřejných zakázkách jsou ekonomická výhodnost nebo nejnižší nabídková cena. Ekonomická výhodnost je popsána pomocí dílčích kritérií jako nabídková cena, provozní náklady, kvalita, dodací lhůta, servis. [13]

Pro stanovení vah kritérií navrhuji použít metodu přímého určení vah založenou na přímém rozdělení 100 bodů (100%) pomocí dílčích kritérií.

Tab. 10 Přímé určení vah dodavatelů stravenek [vlastní]

Dílčí hodnotící kritérium (Ekonomická výhodnost)	Jednotka	Váha kritéria		Požadovaná hodnota
Cena	Kč	70 bodů	70%	minimum
Provozovny přijímajících stravenky dodavatele	Provozovna	25 bodů	25%	maximum
Dodací lhůta	Den	5 bodů	5%	minimum

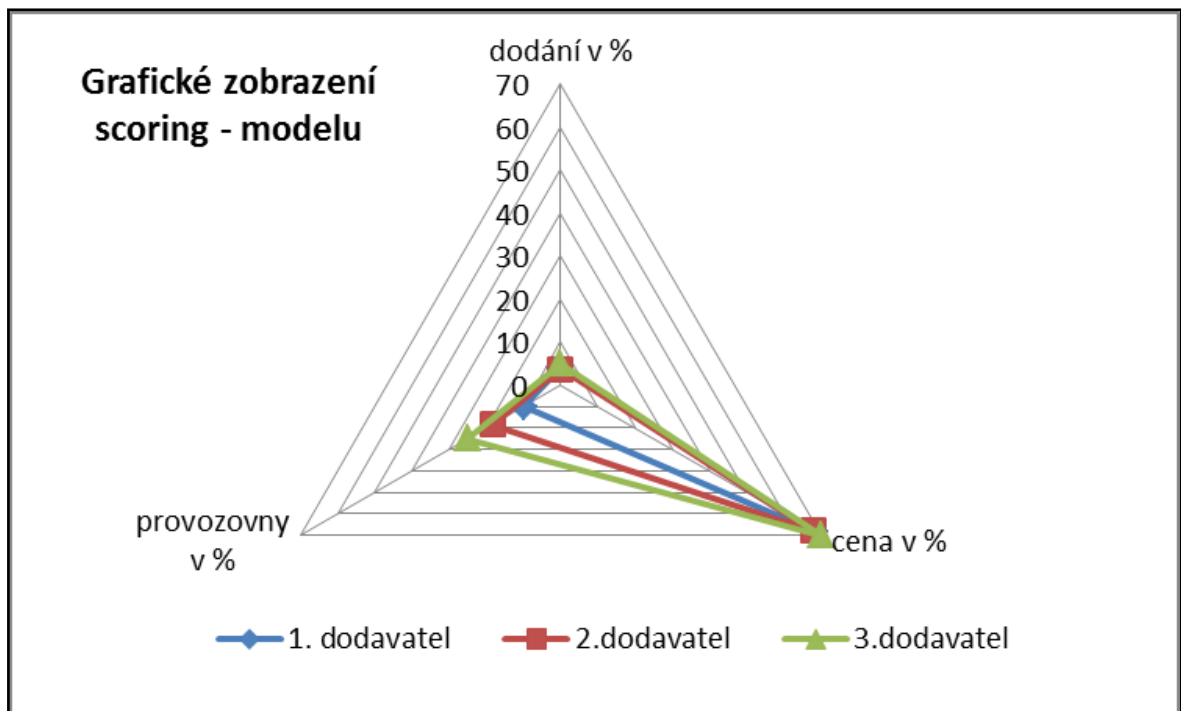
Dílčími hodnotícími kritérii výběrového řízení je dle zákona o veřejných zakázkách a zásady o zadávání veřejných zakázek - 70 % cena. Následuje položka - počet provozoven přijímajících stravenky s hodnotou 25 %. Vyšší počet provozoven akceptující stravenky dodavatele na území města znamená rovněž vyšší hodnotu. Důvod je realizace co nejvyššího užítku pro strávající za co nejnižší cenu. Dodací lhůta - počet dnů je hodnocena 5 %. Nižší hodnota znamená vyšší hodnotu. Ukázka hodnocení dodavatelů stravenek je navržena v následující tabulce Scoring – modelu.

Tab. 11 Scoring-model hodnocení dodavatelů stravenek [vlastní]

Dílčí hodnotící kritérium	Ukazatel ekonomické výhodnosti	Dodavatel		
		1	2	3
1. NABÍDKOVÁ CENA	Celková cena za rok v Kč	1670350	1680540	1630100
(váha 70%)	(za 2 roky)	3340700	3361080	3260200
	reciproční index	97,5	96,9	100
BODY	index krát váha	68,3	67,8	70
2. PROVOZOVNY	Celkový počet provozoven	6	11	15
(váha 25%)	přijímajících stravenky			
	reciproční index	40	73,3	100
BODY	index krát váha	10	18,3	25
3. DODACÍ LHŮTA	Dodací lhůta počet dnů	22	25	18
(váha 5%)	reciproční index	81,8	72	100
BODY	index krát váha	4	3,6	5
CELKOVÉ HODNOCENÍ		82,3	89,7	100
POŘADÍ DODAVATELŮ		3.	2.	1.

Písemně bylo osloveno 5 zájemců. Ve stanovené lhůtě byla doručena nabídka pouze od 3 zájemců. Vítěz našeho kvantitativního hodnocení pomocí Scoring-modelu dodavatelů

stravenek je dodavatel označený číslem 3. Dodavatel č. 3. dokázal nabídnout nejnižší cenu. Stravenky dodavatele č. 3. jsou přijímány v 15 provozovnách (první místo). Dodací lhůta 18 dnů je opět nejlepší. Dodavatel č. 2. nabízel nejvyšší cenu. Stravenky dodavatele č. 2 jsou přijímány v 11 provozovnách. Dodací lhůta 25 dnů je opět nejvyšší. Dodavatel č. 1. druhé pořadí v ceně. Stravenky dodavatele č. 1 jsou přijímány pouze v 6 provozovnách. Za dodací lhůtu 22 dnů je druhý. Celkově dodavatel č. 1 skončil na třetím místě jako poslední.



Obr. 15 Grafické vyjádření Scoring-modelu dodavatelů stravenek [vlastní]

Obdobná situace jako u položky č. 1 je také u položky č. 2 - výroba pořadů TV Slovácko za 902.700,- Kč, tvořící 8 % podílu z celkového ročního nákupu. Pro uvedenou položku nebylo rovněž realizováno žádné výběrové řízení. Pro uvedenou položku výroba pořadů TV Slovácko lze rovněž doporučit hodnocení dodavatelů pomocí Scoring-modelu.

12 NÁVRH ZLEPŠENÍ STÁVAJÍCÍHO SYSTÉMU NÁKUPU

Na základě poznatků získaných v teoretické části bakalářské práce, byly provedeny podrobné exaktní analýzy v praktické části. Město Veselí nad Moravou doposud neprovádělo žádnou analýzu popsanou v bakalářské práci. Z výše uvedeného vyplývá, že Město Veselí nad Moravou nepoužívá exaktní analýzy pro nákup. Navržená zlepšení nákupu proto obsahují kombinaci praktického využití exaktních metod pomocí následujících metodických doporučení:

Hlavní pozornost věnovat položkám kategorií A a B, identifikovaným pomocí podrobné ABC analýzy. Požadovaným efektem exaktní analýzy je zaměření se na položky tvořící většinu celkové hodnoty nákupu. Nezanedbatelným přínosem ABC analýzy dodavatelů je uvědomění si vlastní vyjednávací pozice nakupujícího podle celkové hodnoty ročního nákupu. Pomocí ABC analýzy byl rovněž identifikován frankovací stroj, který na sebe váže finanční prostředky v položce poštovné pro frankovací stroj a jeho další provoz jen dále navyšuje náklady. Paradoxní na tomto zjištění je právě to, že uvedený frankovací stroj byl původně pořízen pro úsporu poštovného. Situace se dále bude dále zhoršovat zaváděním datových schránek.

Zvýšenou pozornost je nutné věnovat položkám, jejichž nedostatek přímo ohrožuje fungování úřadu. Jedná se zejména o I. skupinu obsahující hlavní a nejdůležitější položky, které jsou nutné pro základní zabezpečení provozu.

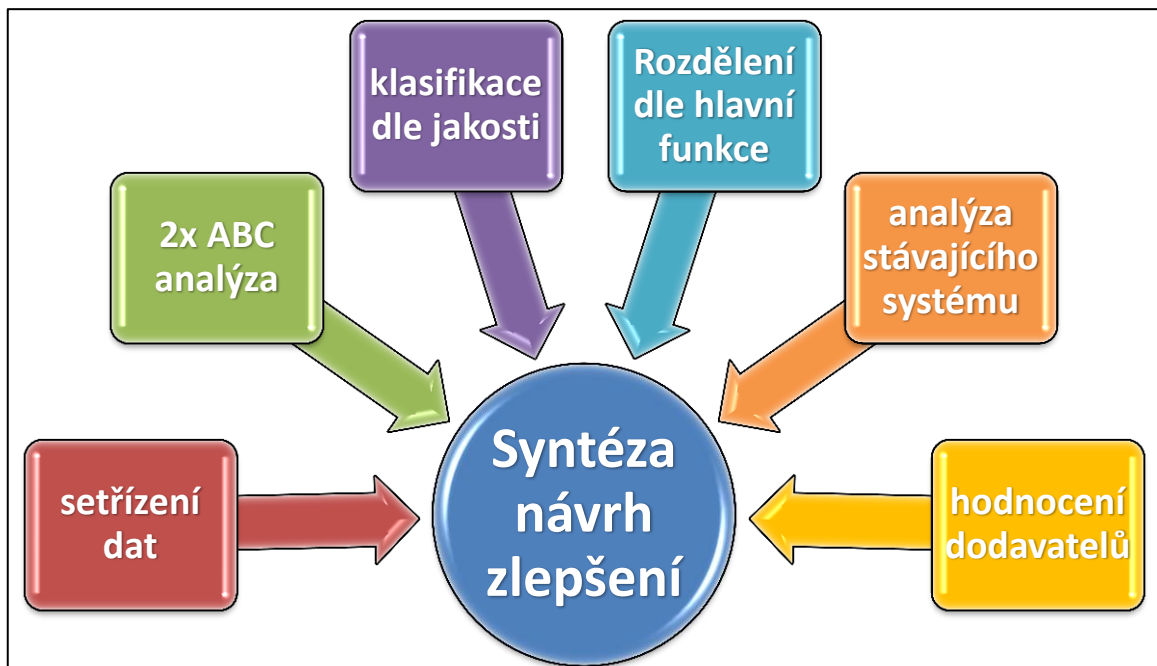
Na základě reálné negativní zkušenosti s kvalitou pohonných hmot a dalších položek, je důležité využívat klasifikaci nakupovaných položek podle požadavků na jakost výrobků. Maximální pozornost věnovat položkám, kde jsou požadovány vyšší požadavky na jakost, což byla v našem případě skupina J1. Dalším opatřením je zavedení centralizace nákupu. Doporučením omezit celkový počet nakupujících odborů. Řešením je vytvoření specializovaného odboru nákupu. Přínosem by bylo zlepšení celkového přehledu o nákupu a zjednodušení kontroly, včetně lepší vyjednávací pozice a nabídky množstevních slev.

Při veřejných zakázkách na nákup programů je nezbytné sledovat a podrobně vyhodnocovat budoucí celkové náklady na roční technickou podporu. Uvedený parametr patří mezi nejdůležitější kritéria ekonomické výhodnosti celého nákupu. Zvýšenou pozornost zasluhují akce dodavatelů, kdy při dodávce počítačů a serverů jsou současně nabízeny programy, kompletní informační systémy za minimální ceny. Kompenzace takového cenového zvýhodnění je poté promítnuta do vysoké ceny roční podpory.

Sladit jednotlivé finanční kategorie platné směrnice rady, týkající se nákupu v souladu s výsledky podrobné ABC analýzy položek. Jednalo by se o sloučení limitu 2 a 3. (kategorie A od 50.000 Kč. do 1.000.000 Kč, B 5.000 do 50.000 Kč, C do 5000 Kč.)

Zajistit maximální objektivitu rozhodování o nákupu. Důsledně dodržovat zejména paragraf č. 6 zákona o zadávání veřejných zakázek, týkající se transparentnosti.

V maximální míře využívat systému nákupu pomocí elektronické aukce. Aukce mají smysl zejména pro velké zakázky na jednotlivé komodity - např. energie. Naopak pro zakázky širšího sortimentu jsou z důvodu pracnosti a nepřehlednosti často dražší než běžné výběrové řízení. Uvedené tvrzení lze doložit nákupem kancelářských potřeb v roce 2011, kdy při zrušeném nákupu kancelářských potřeb prostřednictvím výběrového řízení byla srovnána cenová nabídka s následně uskutečněnou elektronickou aukcí a aukce byla dražší.



Obr. 16 Schéma vzniku návrhu zlepšení stávajícího systému nákupu [vlastní]

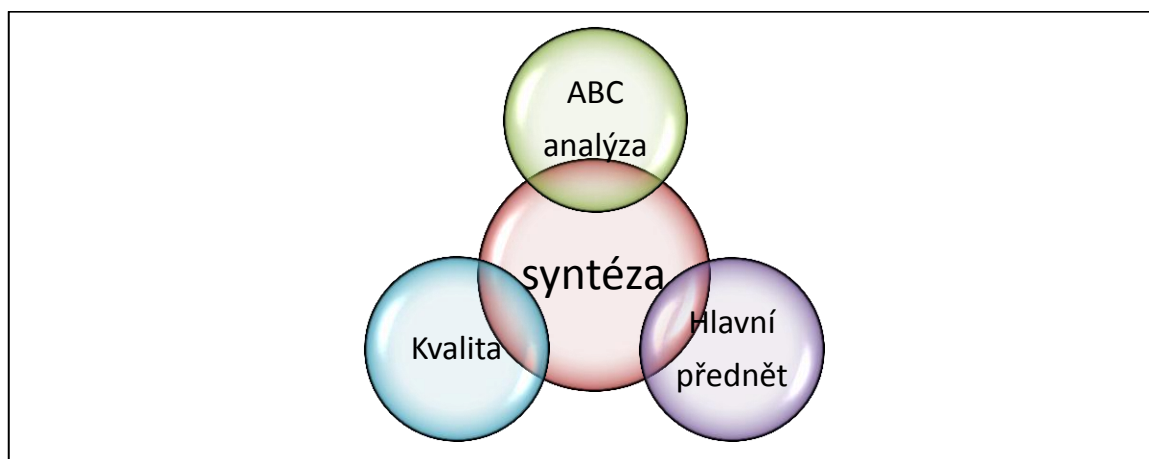
Vysokou pozornost věnovat výběru dodavatelů s využitím exaktních metod. Důležité je správné nastavení dílčích hodnotících kritérií výběrového řízení. Doporučením je váha 70% pro nabídkovou cenu vycházející ze zásad pro zadávání a hodnocení veřejných zakázek a zákona o veřejných zakázkách. Nezbytné je nezapomínat na hodnotící kritéria kvality, dodací lhůty a servis se správně nastavenou váhou. Pravidlem je aby cena nebyla jediným hodnotícím kritériem. V opačném případě se budeme potýkat s dodavateli, kteří nabízejí mnohdy i nereálné ceny. Doporučením pro dodávku stravenek je uzavření smlouvy

na 2 roky z důvodu neustále měnící se situace na trhu. V delším časovém horizontu lze předpokládat, že nejnižší nabídková cena již nebude odpovídat realitě.

Zásadním doporučením je jednoznačně preferovat hromadné a centrální nákupy pro všechny subjekty města, příspěvkové organizace a právnické osoby městem zřizované a ovládané. Důvodem centrálního nákupu je získání hromadných slev, optimalizace celkových nákladů na nákup PHM, vozidel, telekomunikačních služeb, energií. Jednoznačným výsledkem je posílení vyjednávací pozice nakupující veřejnoprávní korporace města Veselí nad Moravou.

12.1 Ekonomický a neekonomický přínos navržených zlepšení

Ekonomické přínosy získané vyřazení frankovacího stroje činí 11.593,- Kč včetně DPH (19.093,- Kč včetně DPH za rok 2012). Přínosem je také snížení vázaných finančních prostředků (450.000,- Kč včetně DPH) v bezhotovostní platbě poštovního pro frankovací stroj. Úspora při realizaci nového výběrového řízení na dodavatele stravenek bude 50.440,- Kč včetně DPH. Další možností úspor jsou množstevní nákupy, kde lze pouze odhadovat úsporu minimálně na 1,5 % z částky 2.000.000,- Kč (vhodné položky pro množstevní nákupy), tedy 30.000,- Kč včetně DPH. Celkové roční úspory pro město Veselí nad Moravou činí 152.033,- Kč včetně DPH.



Obr. 17 Syntéza vzniklá kombinací dílčích analýz [vlastní]

Neekonomickým přínosem je zvýšení přehledu o položkách, které tvoří většinu celkové hodnoty nákupu. Na základě provedených podrobných analýz lze zaměřit naše aktivity na rozhodující a nejvýznamnější sledované položky. Důležité je strukturování sledovaných položek do dílčích kategorií A, B, C, I, II, J1, J2, J3, které nabízí možnost syntézy (Tab. 12 syntéza) tedy možnosti vzniku nových kombinací napříč jednotlivými analýzami.

Na základě předchozího strukturování lze snadno zjistit položky, které vykazují nejvyšší požadavky na jakost. Tvoří většinu z celkové hodnoty nákupu, jsou hlavní a nejdůležitější, ohrožující samotné fungování Městského úřadu. Jedná se o připojení k internetu od DAT s.r.o., antivirový program od COPROSYS, program s právními informacemi ASPI od Wolters Kluwer ČR, pohonné hmoty od Ing. Josef Slezák.

Tab. 12 Syntéza provedených analýz [vlastní]

číslo	Dodavatel	položka	cena	Jakost	ABC	Kategorie
1	COPROSYS Ústí s	prodloužení a rozšíření licence AVIR EST SS BE	126 414 Kč	J1	A	1
2	DAT s.r.o.	internet 6144 Mbit/s - 2011	125 760 Kč	J1	A	1
3	Ing. Josef Slezák	PHM	117 700 Kč	J1	A	1
4	DAT s.r.o.	internet free2B 6144 Mbit/s -2011	62 880 Kč	J1	A	1
5	Wolters Kluwer ČR	aktualizace systému ASPI 2011	43 964 Kč	J1	A	1
6	Česká pošta s.p.	QCA - 1181769, 1181773 - celkem 81	28 948 Kč	J1	B	1
7	Rembrandt s.r.o.	kompletní balení plomb a lístky	12 120 Kč	J1	B	1
8	VERA s.r.o.	instalace prostředí Radnice - VERA verze 14.4	12 000 Kč	J1	B	1
9	ARAVER CZ, s.r.o.	oprava automobilu Škoda Octavia 4B1 4900 (poj.	6 871 Kč	J1	B	1
10	Perspekta spol. s	revize tlakových lahví a plnění	2 340 Kč	J1	C	1
11	SEVT Print Praha,	průkaz TP a ZTP + homologované nálepky	1 975 Kč	J1	C	1
12	SEVT, a.s.	Kancelářské potřeby - obálky s dodejkou	1 900 Kč	J1	C	1
13	Městské kulturní s	SLDB 2011 - zabezpečení přístupu k internetu	1 108 Kč	J1	C	1
14	AZ KORT, s.r.o.	úmrtní list, kniha úmrtí, vysvědčení o právní způs	1 017 Kč	J1	C	1
15	Jihomoravský kraj	pokutové bloky	720 Kč	J1	C	1
16	Česká pošta s.p.	Aplikace SPK DVD - middleware pro tokeny - Kl	708 Kč	J1	C	1
17		zdravotní prohlídky (člen JSDH Veselí n.M. - Lov	600 Kč	J1	C	1
18		odborná příprava členů JSDH Veselí nad Moravou	524 Kč	J1	C	1
19	Kovotechnika, spol	klíč pro kancelář SÚ	181 Kč	J1	C	2
20	Kovotechnika, spol	možka zámku kanc. č. 226 - serverovna + 4 vlast	1 556 Kč	J1	C	2
21	Asseco Solutions,	konzultační a poradenská činnost IS Fenix - inst	4 692 Kč	J1	C	2
22	Janečka consulting	zpracování podkladů pro výběrové řízení a odborn	40 000 Kč	J1	B	2

Hlavní přínos bakalářské práce spočívá v aplikaci exaktních metod vycházející z teoretických poznatků popsaných v teoretické části, jedná se o rozdělení položek podle vlivu na hlavní předmět podnikání, klasifikace nakupovaných položek podle vlivu na jakost výrobků, analýza ABC, scoring-model včetně přímého nastavení vah kritérií a grafického vyjádření. V bakalářské práci byla navržena metodika pro praktickou část. V praktické části bakalářské práce byla provedena analýza stávajícího systému nákupu, respektující legislativní požadavky na nákup, ABC analýza položek a dodavatelů, rozdělení položek pro zajištění hlavní funkce města, klasifikace nakupovaných položek podle jakosti a bylo navrženo hodnocení dodavatelů pomocí scoring-modelu s přímým určením vah. V závěru bakalářské práce byla provedena syntéza vycházející z analýz realizovaných v praktické části. Syntéza vytváří komplexní obraz nákupu a lze ji úspěšně použít jako nástroj pro pracovníka nákupu, který s její pomocí má okamžitý přehled o své vyjednávací pozici při nákupu, včetně informací o položkách zajišťující hlavní funkci města Veselí nad Moravou a jejich požadované kvalitě.

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce byl popis současného stavu systému nákupu, jeho analýza pomocí exaktních metod a návrh zlepšení efektivity řízení tohoto systému. Syntéza popsána v předešlé části, spolu s metodickým doporučením tvoří požadovaný návrh zlepšení nákupu. Na základě přechozího lze konstatovat, že cíl bakalářské práce byl splněn. Zásadní problém veřejných zakázek, zjištěný u hodnocení dodavatelů, je nereálná cena nabízená dodavatelem. Prokázat podhodnocenou nabídku není vždy zcela snadné, a získat zcela přesvědčivé důkazy pro případné odvolání neúspěšného dodavatele je ještě těžší. Lze se setkat s cenou, která je výrazně nižší, než je obvyklé. Nejnižší nabídka může tvořit jen 50 % ceny ostatních nabídek. Důsledky takového neseriózního jednání jsou v zásadě dvojí: zakázku buď nelze zrealizovat, nebo následuje varianta s následným požadavkem na vícepráci. Uvedený problém vzniká požadavkem výběru podle jediného kritéria a tím je cena. Řešením je zvolit taková kritéria scoring-modelu, kde cena bude tvořit právě jen požadovaných 70 % vycházející ze směrnice o zadávání veřejných zakázek. Dalšími kritérii v celkovém součtu 30 % bude jakost respektive záruka, která bude požadována min. dvouletá a omezená na maximální dobu pěti let. Omezení záruky slouží k eliminaci nereálných plnění záruky. Tyto požadavky se týkají především standardních veřejných zakázek na stavební práce, u veřejných zakázek malého rozsahu není prostor pro podhodnocení zakázky zdaleka tak rozsáhlý. Kritéria zakázek malého rozsahu jsou navíc dle druhu zakázky značně individuální. Bakalářská práce prokázala nutnost neustálé analýzy nakupovaných položek vedoucí ke zvýšení efektivity vynakládaných veřejných prostředků. Důležitým poznáním je i potřeba sledování ziskovosti jednotlivých strojů (frankovací stroj, zvyšující se podíl datových zpráv z důvodu elektronizace veřejné správy, výrazné meziroční snížení korespondence sociálního odboru) a zařízení zejména v době neustále se měnících legislativních podmínek. Logistika umožňuje aplikací vědeckých poznatků (hodnocení dodavatelů) adekvátně reagovat na měnící se legislativu ve veřejné správě a zároveň přispívá ke zvýšení transparentnosti (zvolením jednoznačných, transparentních a nezpochybnitelných kritérii) hodnocení veřejných zakázek. Transparentnost přispívá k hlavnímu cíli a tím je efektivní, účelné nakládání s veřejnými prostředky města Veselí nad Moravou.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie

- [1] GROS, Ivan a Stanislava, GROSOVÁ. *Tajemství moderního nákupu*. Praha: Vysoká škola chemicko - technologická v Praze, 2006. 189 s. ISBN 80-7080-598-6.
- [2] GUDEHUS, Timm a Herbert KOTZAB. *Comprehensive logistics*. Berlin: Springer, 2009, xix, 891 s. ISBN 978-3-540-68652-1.
- [3] HÝBLOVÁ, Petra. *Logistika - pro kombinovanou formu studia*. 1. vyd. Pardubice: Universita Pardubice, 2006. 59s. ISBN 80719491405578406.
- [4] LAMBERT, Douglas M; ELLRAM, Lisa M; STOCK, James R. *Logistika: příkladová studie, řízení zásob, přeprava skladování, balení zboží*. Vyd. 2. Praha: Computer Press, 2005. 589 s. ISBN 8025105040.
- [5] LUKOSZOVÁ, Xenie. *Nákup a jeho řízení*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004. 170 s. ISBN 80-251-0174-6.
- [6] PERROTIN, Roger a Pierre, HEUSSCHEN. *Jak nakupovat se ziskem: příprava na jednání, vyvracení námitek, případové studie*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 1999. 177 s. ISBN 807226253X.
- [7] PRECLÍK, Vratislav. *Průmyslová logistika*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství ČVUT. 2006. 359 s. ISBN 80-01-03449-6.
- [8] SIXTA, Josef a Miroslav ŽIŽKA. *Logistika: metody používané pro řešení logistických projektů*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2009, 238 s. ISBN 978-80-251-2563-2.
- [9] TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Řízení výroby a nákupu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 387 s. ISBN 978-80-247-1479-0.
- [10] TOMEK, Jan a Jiří HOFMAN. *Moderní řízení nákupu podniku*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1999, 276 s. ISBN 8085943735.
- [11] VANĚČEK, Drahoš a Dalibor KALÁB. *Logistika (1. díl: Úvod, řízení zásob a skladování)*. 1. vyd. České Budějovice: Jihočeská Universita v Českých Budějovicích Zemědělská fakulta, 2003. 138 s. ISBN 80-7240-652-6.

Právní předpisy a normy

- [12] ČESKO. Zásady pro zadávání a hodnocení veřejných zakázek ze dne 15. října 2012. In: *Město Veselí nad Moravou*. [online]. 2012 [cit. 2012-11-16]. Dostupné z: http://www.veseli-nad-moravou.cz/VismoOnline_ActionScripts/File.ashx?id_org=18072&id_dokumenty=591442
- [13] ČESKO. Zákon č.137/2006 ze dne 14. března 2006 o veřejných zakázkách ve znění pozdějších předpisů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2006, částka 47, s. 1650 – 1720.

Internetové zdroje

- [14] BINEK, Jan a Iva, GAVLASOVÁ, KADEČKA, Stanislav. Malé obce a výkon přenesené působnosti. In: *Deník veřejné správy* [online]. 2000 [cit. 2008-05-02]. Dostupné z: <http://www.dvs.cz/clanek.asp?id=6316968>
- [15] Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR. Správná volba: Dodávka jídelních kuponů (stravenek) pro cílovou skupinu. In: *Evropský sociální fond v ČR* [online]. ©2008 [cit. 2013-01-15]. Dostupné z: <http://www.esfcr.cz/zakazky/spravna-volba-dodavka-jidelnich-kuponu-stravenek-pro-cilovou>

Jiné zdroje

- [16] Město Veselí nad Moravou. Interní zdroje. *Poskytnutá data běžného nákupu za rok 2011* (platby2011.xls).

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

- ČR Česká republika
- ORP Obec s rozšířenou působností
- RMV Rada města Veselí nad Moravou
- VZMR Veřejné zakázky malého rozsahu

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 Základní členění logistiky [7].....	14
Obr. 2 Způsob nákupu [3].....	18
Obr. 3 Fáze nákupu [3]	21
Obr. 4 Faktory ovlivňující nákupní rozhodování [10].....	21
Obr. 5 Schéma rozdělení položek k hodnotě nákupu [10].....	25
Obr. 6 Lorenzova křivka [9]	26
Obr. 7 Grafická metoda hodnocení dodavatelů [6].....	30
Obr. 8 Schéma postupu a použité metody práce [vlastní]	32
Obr. 9 Organizační struktura [vlastní]	36
Obr. 10 Zjednodušené schéma nákupu zakázek malého rozsahu.[vlastní].....	40
Obr. 11 Ukázka neseřazených dat [16].....	41
Obr. 12 Poměr kumulované hodnoty spotřeby a položek [vlastní]	42
Obr. 13 Poměr kumulované hodnoty spotřeby a dodavatelů [vlastní]	44
Obr. 14 Vyjednávací prostor pro nákup stravenek [15].....	51
Obr. 15 Grafické vyjádření Scoring-modelu dodavatelů stravenek [vlastní]	53
Obr. 16 Schéma vzniku návrhu zlepšení stávajícího systému nákupu [vlastní].....	55
Obr. 17 Syntéza vzniklá kombinací dílčích analýz [vlastní]	56

SEZNAM TABULEK

Tab. 1 Pořadí sestavená jednotlivými experty [8]	28
Tab. 2 Váhy jednotlivých kritérií [8]	28
Tab. 3 Kombinace předchozích tabulek	28
Tab. 4 Scoring-model pro hodnocení dodavatelů [5]	29
Tab. 5 Rozdělení položek do skupin pomocí ABC analýzy [vlastní].....	42
Tab. 6 Rozdělení dodavatelů do skupin pomocí ABC analýzy [vlastní].....	43
Tab. 7 ABC analýza dodavatelů skupina A [vlastní].....	44
Tab. 8 Skupina I. hlavní položky ohrožují samotné fungování města [vlastní]	46
Tab. 9 Skupina J1 klasifikaci nakupovaných položek podle vlivu jakost [vlastní].....	49
Tab. 10 Přímé určení vah dodavatelů stravenek [vlastní].....	52
Tab. 11 Scoring-model hodnocení dodavatelů stravenek [vlastní].....	52
Tab. 12 Syntéza provedených analýz [vlastní]	57

SEZNAM PŘÍLOH

PI. ABC ANALÝZA DODAVATELŮ

PII. ABC ANALÝZA POLOŽEK

PIII. FINANČNÍ ÚVAHA PŘÍNOS FRANKOVACÍHO STROJE

PIV. VÝPOČET ÚSPORY STRAVENKY

PŘÍLOHA P I: ABC ANALÝZA DODAVATELŮ

Dodavatel	obrat za rok Kč	% jednotlivě	% kumuova- ně	třída
1	1 740 540,0	15,60%	15,60%	A
2	1 075 539,8	9,64%	25,24%	A
3	902 700,0	8,09%	33,33%	A
4	539 700,0	4,84%	38,17%	A
5	502 000,4	4,50%	42,67%	A
6	354 228,0	3,17%	45,84%	A
7	345 780,0	3,10%	48,94%	A
8	340 769,1	3,05%	52,00%	A
9	320 345,3	2,87%	54,87%	A
10	312 996,0	2,81%	57,67%	A
11	255 267,0	2,29%	59,96%	A
12	248 070,5	2,22%	62,18%	A
13	246 840,0	2,21%	64,40%	A
14	221 309,0	1,98%	66,38%	A
15	215 117,4	1,93%	68,31%	A
16	188 640,0	1,69%	70,00%	A
17	165 758,8	1,49%	71,48%	A
18	145 409,5	1,30%	72,79%	A
19	126 414,0	1,13%	73,92%	A
20	123 623,0	1,11%	75,03%	A
21	122 590,0	1,10%	76,13%	A
22	112 073,0	1,00%	77,13%	A
23	106 101,0	0,95%	78,08%	A
24	100 800,0	0,90%	78,99%	A
25	93 420,0	0,84%	79,82%	A
26	93 344,1	0,84%	80,66%	B
27	86 124,0	0,77%	81,43%	B
28	70 614,0	0,63%	82,06%	B
29	65 873,0	0,59%	82,65%	B
30	65 066,2	0,58%	83,24%	B
31	59 734,0	0,54%	83,77%	B
32	59 213,0	0,53%	84,30%	B
33	57 600,0	0,52%	84,82%	B
34	55 847,3	0,50%	85,32%	B
35	55 680,0	0,50%	85,82%	B
36	54 000,0	0,48%	86,30%	B
37	50 400,0	0,45%	86,76%	B
38	47 340,0	0,42%	87,18%	B
39	46 402,0	0,42%	87,60%	B
40	46 080,0	0,41%	88,01%	B
41	43 680,0	0,39%	88,40%	B
42	43 680,0	0,39%	88,79%	B
43	43 200,0	0,39%	89,18%	B
44	40 000,0	0,36%	89,54%	B
45	37 790,0	0,34%	89,88%	B
46	36 643,2	0,33%	90,20%	B
47	35 884,8	0,32%	90,53%	B
48	34 224,0	0,31%	90,83%	B

49	30 240,0	0,27%	91,10%	B
50	29 350,0	0,26%	91,37%	B
51	28 139,0	0,25%	91,62%	B
52	28 088,0	0,25%	91,87%	B
53	27 415,2	0,25%	92,12%	B
54	26 106,0	0,23%	92,35%	B
55	26 080,0	0,23%	92,58%	B
56	25 600,0	0,23%	92,81%	B
57	25 400,0	0,23%	93,04%	B
58	24 228,0	0,22%	93,26%	B
59	24 040,0	0,22%	93,47%	B
60	21 432,0	0,19%	93,67%	B
61	21 000,0	0,19%	93,85%	B
62	20 565,5	0,18%	94,04%	B
63	18 722,7	0,17%	94,21%	B
64	17 880,0	0,16%	94,37%	B
65	17 640,0	0,16%	94,53%	B
66	17 280,0	0,15%	94,68%	B
67	16 968,0	0,15%	94,83%	B
68	16 853,0	0,15%	94,98%	B
69	16 680,0	0,15%	95,13%	C
70	16 061,0	0,14%	95,28%	C
71	15 100,0	0,14%	95,41%	C
72	14 400,0	0,13%	95,54%	C
73	14 208,0	0,13%	95,67%	C
74	13 790,0	0,12%	95,79%	C
75	12 900,0	0,12%	95,91%	C
76	12 120,0	0,11%	96,02%	C
77	12 000,0	0,11%	96,12%	C
78	11 880,0	0,11%	96,23%	C
79	10 980,0	0,10%	96,33%	C
80	10 473,0	0,09%	96,42%	C
81	9 800,0	0,09%	96,51%	C
82	9 740,0	0,09%	96,60%	C
83	9 030,0	0,08%	96,68%	C
84	8 623,0	0,08%	96,76%	C
85	8 428,0	0,08%	96,83%	C
86	8 400,0	0,08%	96,91%	C
87	8 265,0	0,07%	96,98%	C
88	8 058,0	0,07%	97,05%	C
89	8 000,0	0,07%	97,12%	C
90	7 553,0	0,07%	97,19%	C
91	7 200,0	0,06%	97,26%	C
92	6 908,0	0,06%	97,32%	C
93	6 900,0	0,06%	97,38%	C
94	6 800,0	0,06%	97,44%	C
95	6 800,0	0,06%	97,50%	C
96	6 750,0	0,06%	97,56%	C
97	6 670,0	0,06%	97,62%	C
98	6 537,0	0,06%	97,68%	C
99	6 490,5	0,06%	97,74%	C
100	6 480,0	0,06%	97,80%	C

101	6 360,0	0,06%	97,85%	C
102	6 000,0	0,05%	97,91%	C
103	5 986,0	0,05%	97,96%	C
104	5 940,0	0,05%	98,02%	C
105	5 880,0	0,05%	98,07%	C
106	5 560,0	0,05%	98,12%	C
107	5 520,0	0,05%	98,17%	C
108	5 099,0	0,05%	98,21%	C
109	5 000,0	0,04%	98,26%	C
110	5 000,0	0,04%	98,30%	C
111	5 000,0	0,04%	98,35%	C
112	4 921,0	0,04%	98,39%	C
113	4 900,0	0,04%	98,44%	C
114	4 786,0	0,04%	98,48%	C
115	4 722,0	0,04%	98,52%	C
116	4 637,0	0,04%	98,56%	C
117	4 590,0	0,04%	98,60%	C
118	4 200,0	0,04%	98,64%	C
119	4 188,0	0,04%	98,68%	C
120	4 050,0	0,04%	98,72%	C
121	4 006,0	0,04%	98,75%	C
122	3 980,0	0,04%	98,79%	C
123	3 970,0	0,04%	98,82%	C
124	3 900,0	0,03%	98,86%	C
125	3 744,0	0,03%	98,89%	C
126	3 639,0	0,03%	98,92%	C
127	3 618,0	0,03%	98,96%	C
128	3 600,0	0,03%	98,99%	C
129	3 600,0	0,03%	99,02%	C
130	3 540,0	0,03%	99,05%	C
131	3 501,0	0,03%	99,08%	C
132	3 500,0	0,03%	99,11%	C
133	3 480,0	0,03%	99,15%	C
134	3 196,8	0,03%	99,17%	C
135	3 128,0	0,03%	99,20%	C
136	3 082,0	0,03%	99,23%	C
137	3 027,0	0,03%	99,26%	C
138	2 890,0	0,03%	99,28%	C
139	2 771,0	0,02%	99,31%	C
140	2 700,2	0,02%	99,33%	C
141	2 623,2	0,02%	99,36%	C
142	2 520,0	0,02%	99,38%	C
143	2 496,0	0,02%	99,40%	C
144	2 340,0	0,02%	99,42%	C
145	2 244,0	0,02%	99,44%	C
146	2 098,0	0,02%	99,46%	C
147	2 000,0	0,02%	99,48%	C
148	1 975,0	0,02%	99,50%	C
149	1 963,0	0,02%	99,51%	C
150	1 922,0	0,02%	99,53%	C
151	1 900,0	0,02%	99,55%	C
152	1 800,0	0,02%	99,56%	C

153	1 722,0	0,02%	99,58%	C
154	1 720,8	0,02%	99,60%	C
155	1 699,0	0,02%	99,61%	C
156	1 605,0	0,01%	99,62%	C
157	1 600,0	0,01%	99,64%	C
158	1 590,0	0,01%	99,65%	C
159	1 590,0	0,01%	99,67%	C
160	1 570,0	0,01%	99,68%	C
161	1 556,0	0,01%	99,70%	C
162	1 530,0	0,01%	99,71%	C
163	1 422,0	0,01%	99,72%	C
164	1 416,0	0,01%	99,73%	C
165	1 380,0	0,01%	99,75%	C
166	1 250,0	0,01%	99,76%	C
167	1 200,0	0,01%	99,77%	C
168	1 200,0	0,01%	99,78%	C
169	1 200,0	0,01%	99,79%	C
170	1 188,0	0,01%	99,80%	C
171	1 176,0	0,01%	99,81%	C
172	1 108,0	0,01%	99,82%	C
173	1 100,0	0,01%	99,83%	C
174	1 088,0	0,01%	99,84%	C
175	1 088,0	0,01%	99,85%	C
176	1 017,0	0,01%	99,86%	C
177	990,0	0,01%	99,87%	C
178	969,0	0,01%	99,88%	C
179	950,5	0,01%	99,89%	C
180	950,0	0,01%	99,89%	C
181	900,0	0,01%	99,90%	C
182	900,0	0,01%	99,91%	C
183	900,0	0,01%	99,92%	C
184	900,0	0,01%	99,93%	C
185	738,0	0,01%	99,93%	C
186	720,0	0,01%	99,94%	C
187	700,0	0,01%	99,95%	C
188	660,0	0,01%	99,95%	C
189	572,0	0,01%	99,96%	C
190	538,0	0,00%	99,96%	C
191	510,0	0,00%	99,97%	C
192	496,0	0,00%	99,97%	C
193	490,0	0,00%	99,98%	C
194	480,0	0,00%	99,98%	C
195	437,0	0,00%	99,98%	C
196	403,0	0,00%	99,99%	C
197	371,0	0,00%	99,99%	C
198	350,0	0,00%	99,99%	C
199	218,5	0,00%	100,00%	C
200	181,0	0,00%	100,00%	C
201	152,0	0,00%	100,00%	C
202	120,0	0,00%	100,00%	C
	11 157 208,1			

PŘÍLOHA P II: ABC ANALÝZA POLOŽEK

Položka	Cena za rok v Kč	% obrat	% kumulativně	třída
1	1 740 540,00	15,60%	15,60%	A
2	902 700,00	8,09%	23,69%	A
3	639 000,00	5,73%	29,42%	A
4	532 920,00	4,78%	34,19%	A
5	450 000,00	4,03%	38,23%	A
6	377 050,00	3,38%	41,61%	A
7	354 228,00	3,17%	44,78%	A
8	345 780,00	3,10%	47,88%	A
9	273 792,00	2,45%	50,34%	A
10	270 646,78	2,43%	52,76%	A
11	254 843,28	2,28%	55,05%	A
12	246 840,00	2,21%	57,26%	A
13	191 628,68	1,72%	58,98%	A
14	157 840,00	1,41%	60,39%	A
15	149 140,40	1,34%	61,73%	A
16	131 879,00	1,18%	62,91%	A
17	126 414,00	1,13%	64,04%	A
18	125 760,00	1,13%	65,17%	A
19	117 948,00	1,06%	66,23%	A
20	117 700,40	1,05%	67,28%	A
21	112 147,00	1,01%	68,29%	A
22	110 573,00	0,99%	69,28%	A
23	100 800,00	0,90%	70,18%	A
24	99 120,00	0,89%	71,07%	A
25	86 124,00	0,77%	71,84%	A
26	79 893,00	0,72%	72,56%	A
27	62 880,00	0,56%	73,12%	A
28	61 819,00	0,55%	73,67%	A
29	59 734,00	0,54%	74,21%	A
30	59 213,00	0,53%	74,74%	A
31	57 600,00	0,52%	75,26%	A
32	55 847,30	0,50%	75,76%	A
33	55 680,00	0,50%	76,26%	A
34	54 518,20	0,49%	76,74%	A
35	54 000,00	0,48%	77,23%	A
36	53 331,00	0,48%	77,71%	A
37	50 400,00	0,45%	78,16%	A
38	49 920,00	0,45%	78,61%	A
39	47 340,00	0,42%	79,03%	A
40	46 080,00	0,41%	79,44%	A
41	43 964,00	0,39%	79,84%	A
42	43 680,00	0,39%	80,23%	B
43	43 680,00	0,39%	80,62%	B
44	41 525,00	0,37%	80,99%	B
45	40 000,00	0,36%	81,35%	B
46	39 800,00	0,36%	81,71%	B
47	37 986,80	0,34%	82,05%	B
48	37 790,00	0,34%	82,39%	B

49	37 104,00	0,33%	82,72%	B
50	36 749,00	0,33%	83,05%	B
51	36 643,20	0,33%	83,38%	B
52	35 136,00	0,31%	83,69%	B
53	34 125,00	0,31%	84,00%	B
54	34 080,00	0,31%	84,30%	B
55	30 240,00	0,27%	84,57%	B
56	29 350,00	0,26%	84,84%	B
57	29 268,00	0,26%	85,10%	B
58	28 947,60	0,26%	85,36%	B
59	27 415,20	0,25%	85,61%	B
60	26 890,00	0,24%	85,85%	B
61	26 208,00	0,23%	86,08%	B
62	24 840,00	0,22%	86,30%	B
63	24 480,00	0,22%	86,52%	B
64	24 228,00	0,22%	86,74%	B
65	24 040,00	0,22%	86,96%	B
66	24 000,00	0,22%	87,17%	B
67	23 513,20	0,21%	87,38%	B
68	23 396,00	0,21%	87,59%	B
69	21 432,00	0,19%	87,78%	B
70	21 342,00	0,19%	87,97%	B
71	21 000,00	0,19%	88,16%	B
72	19 097,00	0,17%	88,33%	B
73	18 000,00	0,16%	88,50%	B
74	17 998,00	0,16%	88,66%	B
75	17 880,00	0,16%	88,82%	B
76	17 826,00	0,16%	88,98%	B
77	17 640,00	0,16%	89,13%	B
78	17 280,00	0,15%	89,29%	B
79	16 968,00	0,15%	89,44%	B
80	16 853,00	0,15%	89,59%	B
81	16 100,00	0,14%	89,74%	B
82	16 061,00	0,14%	89,88%	B
83	16 000,00	0,14%	90,02%	B
84	15 625,20	0,14%	90,16%	B
85	15 600,00	0,14%	90,30%	B
86	15 566,50	0,14%	90,44%	B
87	15 100,00	0,14%	90,58%	B
88	14 601,60	0,13%	90,71%	B
89	14 581,00	0,13%	90,84%	B
90	14 400,00	0,13%	90,97%	B
91	14 400,00	0,13%	91,10%	B
92	14 400,00	0,13%	91,23%	B
93	14 208,00	0,13%	91,36%	B
94	13 790,00	0,12%	91,48%	B
95	13 062,00	0,12%	91,60%	B
96	12 120,00	0,11%	91,70%	B
97	12 000,00	0,11%	91,81%	B
98	12 000,00	0,11%	91,92%	B
99	10 324,47	0,09%	92,01%	B
100	9 672,00	0,09%	92,10%	B

101	9 600,00	0,09%	92,19%	B
102	9 464,00	0,08%	92,27%	B
103	9 030,00	0,08%	92,35%	B
104	9 000,00	0,08%	92,43%	B
105	8 880,00	0,08%	92,51%	B
106	8 623,00	0,08%	92,59%	B
107	8 400,00	0,08%	92,66%	B
108	8 333,00	0,07%	92,74%	B
109	8 075,00	0,07%	92,81%	B
110	8 058,00	0,07%	92,88%	B
111	8 000,00	0,07%	92,95%	B
112	7 840,00	0,07%	93,02%	B
113	7 840,00	0,07%	93,10%	B
114	7 293,00	0,07%	93,16%	B
115	7 218,00	0,06%	93,23%	B
116	7 200,00	0,06%	93,29%	B
117	7 200,00	0,06%	93,35%	B
118	7 079,00	0,06%	93,42%	B
119	6 908,00	0,06%	93,48%	B
120	6 871,00	0,06%	93,54%	B
121	6 750,00	0,06%	93,60%	B
122	6 559,00	0,06%	93,66%	B
123	6 537,00	0,06%	93,72%	B
124	6 535,00	0,06%	93,78%	B
125	6 490,46	0,06%	93,84%	B
126	6 480,00	0,06%	93,89%	B
127	6 424,00	0,06%	93,95%	B
128	6 400,00	0,06%	94,01%	B
129	6 200,00	0,06%	94,06%	B
130	6 000,00	0,05%	94,12%	B
131	5 940,00	0,05%	94,17%	B
132	5 940,00	0,05%	94,22%	B
133	5 880,00	0,05%	94,28%	B
134	5 658,00	0,05%	94,33%	B
135	5 651,00	0,05%	94,38%	B
136	5 616,00	0,05%	94,43%	B
137	5 599,00	0,05%	94,48%	B
138	5 560,00	0,05%	94,53%	B
139	5 470,00	0,05%	94,58%	B
140	5 437,00	0,05%	94,63%	B
141	5 435,00	0,05%	94,68%	B
142	5 408,00	0,05%	94,72%	B
143	5 265,00	0,05%	94,77%	B
144	5 244,00	0,05%	94,82%	B
145	5 232,00	0,05%	94,87%	B
146	5 159,90	0,05%	94,91%	B
147	5 099,00	0,05%	94,96%	B
148	5 070,00	0,05%	95,00%	B
149	5 000,00	0,04%	95,05%	C
150	5 000,00	0,04%	95,09%	C
151	4 999,00	0,04%	95,14%	C
152	4 990,00	0,04%	95,18%	C

153	4 921,00	0,04%	95,23%	C
154	4 900,00	0,04%	95,27%	C
155	4 800,00	0,04%	95,31%	C
156	4 800,00	0,04%	95,36%	C
157	4 786,00	0,04%	95,40%	C
158	4 722,00	0,04%	95,44%	C
159	4 714,00	0,04%	95,48%	C
160	4 692,00	0,04%	95,53%	C
161	4 640,00	0,04%	95,57%	C
162	4 590,00	0,04%	95,61%	C
163	4 580,00	0,04%	95,65%	C
164	4 424,00	0,04%	95,69%	C
165	4 356,00	0,04%	95,73%	C
166	4 322,70	0,04%	95,77%	C
167	4 320,00	0,04%	95,81%	C
168	4 253,40	0,04%	95,84%	C
169	4 200,00	0,04%	95,88%	C
170	4 200,00	0,04%	95,92%	C
171	4 200,00	0,04%	95,96%	C
172	4 200,00	0,04%	95,99%	C
173	4 188,00	0,04%	96,03%	C
174	4 140,00	0,04%	96,07%	C
175	4 112,60	0,04%	96,11%	C
176	4 050,00	0,04%	96,14%	C
177	4 002,00	0,04%	96,18%	C
178	3 900,00	0,03%	96,21%	C
179	3 744,00	0,03%	96,25%	C
180	3 744,00	0,03%	96,28%	C
181	3 712,00	0,03%	96,31%	C
182	3 639,00	0,03%	96,35%	C
183	3 619,00	0,03%	96,38%	C
184	3 618,00	0,03%	96,41%	C
185	3 618,00	0,03%	96,44%	C
186	3 607,20	0,03%	96,48%	C
187	3 600,00	0,03%	96,51%	C
188	3 600,00	0,03%	96,54%	C
189	3 600,00	0,03%	96,57%	C
190	3 540,00	0,03%	96,60%	C
191	3 528,00	0,03%	96,64%	C
192	3 501,00	0,03%	96,67%	C
193	3 500,00	0,03%	96,70%	C
194	3 480,00	0,03%	96,73%	C
195	3 480,00	0,03%	96,76%	C
196	3 480,00	0,03%	96,79%	C
197	3 400,00	0,03%	96,82%	C
198	3 380,00	0,03%	96,85%	C
199	3 196,80	0,03%	96,88%	C
200	3 120,00	0,03%	96,91%	C
201	3 116,00	0,03%	96,94%	C
202	3 100,00	0,03%	96,96%	C
203	3 082,00	0,03%	96,99%	C
204	3 000,00	0,03%	97,02%	C

205	3 000,00	0,03%	97,05%	C
206	3 000,00	0,03%	97,07%	C
207	2 890,00	0,03%	97,10%	C
208	2 833,20	0,03%	97,12%	C
209	2 800,00	0,03%	97,15%	C
210	2 780,00	0,02%	97,17%	C
211	2 771,00	0,02%	97,20%	C
212	2 700,16	0,02%	97,22%	C
213	2 700,00	0,02%	97,25%	C
214	2 640,00	0,02%	97,27%	C
215	2 640,00	0,02%	97,29%	C
216	2 580,00	0,02%	97,32%	C
217	2 580,00	0,02%	97,34%	C
218	2 580,00	0,02%	97,36%	C
219	2 520,00	0,02%	97,39%	C
220	2 496,00	0,02%	97,41%	C
221	2 444,00	0,02%	97,43%	C
222	2 422,00	0,02%	97,45%	C
223	2 408,00	0,02%	97,47%	C
224	2 400,00	0,02%	97,50%	C
225	2 388,00	0,02%	97,52%	C
226	2 340,00	0,02%	97,54%	C
227	2 250,00	0,02%	97,56%	C
228	2 244,00	0,02%	97,58%	C
229	2 242,00	0,02%	97,60%	C
230	2 157,00	0,02%	97,62%	C
231	2 148,00	0,02%	97,64%	C
232	2 116,00	0,02%	97,66%	C
233	2 098,00	0,02%	97,68%	C
234	2 049,00	0,02%	97,69%	C
235	2 040,00	0,02%	97,71%	C
236	2 040,00	0,02%	97,73%	C
237	2 034,00	0,02%	97,75%	C
238	2 009,00	0,02%	97,77%	C
239	2 005,00	0,02%	97,78%	C
240	2 000,00	0,02%	97,80%	C
241	2 000,00	0,02%	97,82%	C
242	2 000,00	0,02%	97,84%	C
243	1 975,00	0,02%	97,86%	C
244	1 963,00	0,02%	97,87%	C
245	1 933,00	0,02%	97,89%	C
246	1 922,00	0,02%	97,91%	C
247	1 920,00	0,02%	97,92%	C
248	1 900,00	0,02%	97,94%	C
249	1 822,00	0,02%	97,96%	C
250	1 800,00	0,02%	97,97%	C
251	1 800,00	0,02%	97,99%	C
252	1 800,00	0,02%	98,01%	C
253	1 788,00	0,02%	98,02%	C
254	1 776,00	0,02%	98,04%	C
255	1 722,00	0,02%	98,05%	C
256	1 720,80	0,02%	98,07%	C

257	1 700,00	0,02%	98,08%	C
258	1 700,00	0,02%	98,10%	C
259	1 700,00	0,02%	98,12%	C
260	1 700,00	0,02%	98,13%	C
261	1 700,00	0,02%	98,15%	C
262	1 700,00	0,02%	98,16%	C
263	1 699,00	0,02%	98,18%	C
264	1 650,00	0,01%	98,19%	C
265	1 605,00	0,01%	98,21%	C
266	1 603,00	0,01%	98,22%	C
267	1 600,00	0,01%	98,23%	C
268	1 600,00	0,01%	98,25%	C
269	1 600,00	0,01%	98,26%	C
270	1 600,00	0,01%	98,28%	C
271	1 600,00	0,01%	98,29%	C
272	1 600,00	0,01%	98,31%	C
273	1 600,00	0,01%	98,32%	C
274	1 600,00	0,01%	98,33%	C
275	1 600,00	0,01%	98,35%	C
276	1 600,00	0,01%	98,36%	C
277	1 600,00	0,01%	98,38%	C
278	1 596,00	0,01%	98,39%	C
279	1 590,00	0,01%	98,41%	C
280	1 590,00	0,01%	98,42%	C
281	1 573,20	0,01%	98,43%	C
282	1 570,00	0,01%	98,45%	C
283	1 569,00	0,01%	98,46%	C
284	1 564,00	0,01%	98,48%	C
285	1 564,00	0,01%	98,49%	C
286	1 556,00	0,01%	98,50%	C
287	1 530,00	0,01%	98,52%	C
288	1 510,00	0,01%	98,53%	C
289	1 506,00	0,01%	98,55%	C
290	1 500,00	0,01%	98,56%	C
291	1 500,00	0,01%	98,57%	C
292	1 500,00	0,01%	98,59%	C
293	1 500,00	0,01%	98,60%	C
294	1 500,00	0,01%	98,61%	C
295	1 500,00	0,01%	98,63%	C
296	1 500,00	0,01%	98,64%	C
297	1 500,00	0,01%	98,65%	C
298	1 500,00	0,01%	98,67%	C
299	1 490,00	0,01%	98,68%	C
300	1 490,00	0,01%	98,69%	C
301	1 490,00	0,01%	98,71%	C
302	1 477,00	0,01%	98,72%	C
303	1 463,00	0,01%	98,73%	C
304	1 446,00	0,01%	98,75%	C
305	1 440,00	0,01%	98,76%	C
306	1 427,00	0,01%	98,77%	C
307	1 416,00	0,01%	98,78%	C
308	1 400,00	0,01%	98,80%	C

309	1 400,00	0,01%	98,81%	C
310	1 396,00	0,01%	98,82%	C
311	1 390,00	0,01%	98,83%	C
312	1 390,00	0,01%	98,85%	C
313	1 344,00	0,01%	98,86%	C
314	1 330,00	0,01%	98,87%	C
315	1 323,00	0,01%	98,88%	C
316	1 320,00	0,01%	98,89%	C
317	1 320,00	0,01%	98,91%	C
318	1 290,00	0,01%	98,92%	C
319	1 290,00	0,01%	98,93%	C
320	1 290,00	0,01%	98,94%	C
321	1 290,00	0,01%	98,95%	C
322	1 290,00	0,01%	98,96%	C
323	1 290,00	0,01%	98,98%	C
324	1 290,00	0,01%	98,99%	C
325	1 290,00	0,01%	99,00%	C
326	1 290,00	0,01%	99,01%	C
327	1 260,00	0,01%	99,02%	C
328	1 250,00	0,01%	99,03%	C
329	1 250,00	0,01%	99,04%	C
330	1 237,00	0,01%	99,05%	C
331	1 230,00	0,01%	99,07%	C
332	1 229,00	0,01%	99,08%	C
333	1 200,00	0,01%	99,09%	C
334	1 200,00	0,01%	99,10%	C
335	1 200,00	0,01%	99,11%	C
336	1 200,00	0,01%	99,12%	C
337	1 200,00	0,01%	99,13%	C
338	1 200,00	0,01%	99,14%	C
339	1 200,00	0,01%	99,15%	C
340	1 200,00	0,01%	99,16%	C
341	1 189,00	0,01%	99,17%	C
342	1 188,00	0,01%	99,18%	C
343	1 176,00	0,01%	99,19%	C
344	1 160,00	0,01%	99,21%	C
345	1 152,00	0,01%	99,22%	C
346	1 150,00	0,01%	99,23%	C
347	1 126,00	0,01%	99,24%	C
348	1 108,00	0,01%	99,25%	C
349	1 100,00	0,01%	99,26%	C
350	1 099,00	0,01%	99,27%	C
351	1 096,00	0,01%	99,28%	C
352	1 088,00	0,01%	99,29%	C
353	1 088,00	0,01%	99,29%	C
354	1 080,00	0,01%	99,30%	C
355	1 072,00	0,01%	99,31%	C
356	1 069,00	0,01%	99,32%	C
357	1 059,00	0,01%	99,33%	C
358	1 059,00	0,01%	99,34%	C
359	1 050,00	0,01%	99,35%	C
360	1 041,00	0,01%	99,36%	C

361	1 017,00	0,01%	99,37%	C
362	1 016,00	0,01%	99,38%	C
363	1 004,00	0,01%	99,39%	C
364	998,00	0,01%	99,40%	C
365	996,00	0,01%	99,41%	C
366	990,00	0,01%	99,42%	C
367	990,00	0,01%	99,42%	C
368	985,00	0,01%	99,43%	C
369	969,00	0,01%	99,44%	C
370	950,50	0,01%	99,45%	C
371	950,00	0,01%	99,46%	C
372	950,00	0,01%	99,47%	C
373	925,00	0,01%	99,48%	C
374	911,00	0,01%	99,48%	C
375	900,00	0,01%	99,49%	C
376	900,00	0,01%	99,50%	C
377	900,00	0,01%	99,51%	C
378	897,00	0,01%	99,52%	C
379	860,00	0,01%	99,52%	C
380	860,00	0,01%	99,53%	C
381	855,00	0,01%	99,54%	C
382	844,00	0,01%	99,55%	C
383	842,00	0,01%	99,55%	C
384	840,00	0,01%	99,56%	C
385	804,00	0,01%	99,57%	C
386	800,00	0,01%	99,58%	C
387	800,00	0,01%	99,58%	C
388	788,00	0,01%	99,59%	C
389	783,00	0,01%	99,60%	C
390	781,00	0,01%	99,60%	C
391	774,00	0,01%	99,61%	C
392	764,00	0,01%	99,62%	C
393	764,00	0,01%	99,63%	C
394	754,00	0,01%	99,63%	C
395	750,00	0,01%	99,64%	C
396	744,00	0,01%	99,65%	C
397	738,00	0,01%	99,65%	C
398	737,00	0,01%	99,66%	C
399	720,00	0,01%	99,66%	C
400	720,00	0,01%	99,67%	C
401	708,00	0,01%	99,68%	C
402	707,00	0,01%	99,68%	C
403	700,00	0,01%	99,69%	C
404	660,00	0,01%	99,70%	C
405	660,00	0,01%	99,70%	C
406	641,00	0,01%	99,71%	C
407	636,00	0,01%	99,71%	C
408	605,00	0,01%	99,72%	C
409	600,00	0,01%	99,72%	C
410	600,00	0,01%	99,73%	C
411	600,00	0,01%	99,74%	C
412	600,00	0,01%	99,74%	C

413	600,00	0,01%	99,75%	C
414	585,00	0,01%	99,75%	C
415	577,00	0,01%	99,76%	C
416	576,00	0,01%	99,76%	C
417	572,00	0,01%	99,77%	C
418	572,00	0,01%	99,77%	C
419	561,00	0,01%	99,78%	C
420	561,00	0,01%	99,78%	C
421	544,00	0,00%	99,79%	C
422	542,00	0,00%	99,79%	C
423	540,00	0,00%	99,80%	C
424	538,00	0,00%	99,80%	C
425	538,00	0,00%	99,81%	C
426	530,00	0,00%	99,81%	C
427	529,00	0,00%	99,82%	C
428	528,00	0,00%	99,82%	C
429	525,00	0,00%	99,82%	C
430	524,00	0,00%	99,83%	C
431	523,00	0,00%	99,83%	C
432	512,00	0,00%	99,84%	C
433	510,00	0,00%	99,84%	C
434	500,00	0,00%	99,85%	C
435	499,00	0,00%	99,85%	C
436	496,00	0,00%	99,86%	C
437	490,00	0,00%	99,86%	C
438	489,00	0,00%	99,87%	C
439	480,00	0,00%	99,87%	C
440	471,00	0,00%	99,87%	C
441	471,00	0,00%	99,88%	C
442	464,00	0,00%	99,88%	C
443	450,00	0,00%	99,89%	C
444	450,00	0,00%	99,89%	C
445	450,00	0,00%	99,89%	C
446	440,00	0,00%	99,90%	C
447	437,00	0,00%	99,90%	C
448	435,00	0,00%	99,91%	C
449	430,00	0,00%	99,91%	C
450	429,00	0,00%	99,91%	C
451	420,00	0,00%	99,92%	C
452	405,00	0,00%	99,92%	C
453	403,00	0,00%	99,93%	C
454	390,00	0,00%	99,93%	C
455	375,60	0,00%	99,93%	C
456	371,00	0,00%	99,94%	C
457	352,00	0,00%	99,94%	C
458	350,00	0,00%	99,94%	C
459	332,00	0,00%	99,94%	C
460	323,00	0,00%	99,95%	C
461	317,00	0,00%	99,95%	C
462	310,00	0,00%	99,95%	C
463	305,00	0,00%	99,96%	C
464	299,00	0,00%	99,96%	C

465	298,00	0,00%	99,96%	C
466	250,00	0,00%	99,96%	C
467	234,00	0,00%	99,97%	C
468	228,00	0,00%	99,97%	C
469	218,50	0,00%	99,97%	C
470	197,00	0,00%	99,97%	C
471	181,00	0,00%	99,97%	C
472	180,00	0,00%	99,97%	C
473	178,00	0,00%	99,98%	C
474	173,00	0,00%	99,98%	C
475	155,00	0,00%	99,98%	C
476	152,00	0,00%	99,98%	C
477	150,00	0,00%	99,98%	C
478	145,00	0,00%	99,98%	C
479	140,00	0,00%	99,98%	C
480	139,00	0,00%	99,99%	C
481	138,00	0,00%	99,99%	C
482	133,34	0,00%	99,99%	C
483	129,00	0,00%	99,99%	C
484	125,00	0,00%	99,99%	C
485	120,00	0,00%	99,99%	C
486	120,00	0,00%	99,99%	C
487	120,00	0,00%	99,99%	C
488	120,00	0,00%	99,99%	C
489	110,00	0,00%	100,00%	C
490	100,00	0,00%	100,00%	C
491	99,00	0,00%	100,00%	C
492	86,00	0,00%	100,00%	C
493	76,00	0,00%	100,00%	C
494	49,00	0,00%	100,00%	C
495	32,00	0,00%	100,00%	C
496	31,00	0,00%	100,00%	C
497	20,00	0,00%	100,00%	C
498	6,00	0,00%	100,00%	C
499	2,00	0,00%	100,00%	C
	11 157 208,17			

PŘÍLOHA P III: FINANČNÍ ÚVAHA PŘÍNOS FRANKOVACÍHO STROJE

Finanční úvaha přínos frankovacího stroje pro Město Veselí nad Moravou

Frankovací stroj	
pořizovací cena	90 797 Kč vč DPH
rozšíření podavač	16 660 Kč vč DPH
celkem	107 457 vč DPH
předpokládaná životnost	10let

bezhotovostní platba poštovního-frankovací stroj-podatelná bezhotovostní platba 450 000,00

5% sleva z poštovního - údržba náplně - cena stroje 1/10 = výsledek
 $4500 \times 5 = 22500 - 13\,056 - 10\,745 = \text{Ztráta } -1301 \text{ Kč ročně}$
(průběžný výsledek bez elektřiny a výpadku poštovního SVZ odboru)

nároky na obsluhu stroje - cca 0,2 hod denně
cca 400 000 Kč činí náklady na jednoho pracovníka ==> denní náklady na pracovníka $(400000:253):8 \times 0,2 = 40 \text{ Kč}$

elektřina min 20W na hod x 8,5 spotřeba 170Wh za den $0,17\text{kWh} \times 253 = 43\text{kWh}$ ročně x 4 (cena za kWh) = 172 Kč
čas pracovníka obsluhující frankovací stroj - vyšší pracnost cca 0,2 hod denně proti bezhotovostní platbě $(40 * 253 = 10120 \text{ Kč})!!$

Celkový výsledek za rok 2011 $1301+172+10120=$ **ztráta 11593 Kč vč. DPH**

Odhad na rok 2012 navýšení ztráty o výpadek 1/3 poštovního sociálního odboru. Do budoucna se dále výrazně sníží poštovné z důvodu datových zpráv. (efekt elektronizace veřejné správy).
Odhad $22500:3 = 7500+11593 =$ předpokládaná ztráta 19093 vč. DPH

Doporučení prodej případně vyřazení frankovacího stroje. Přínosem bude nejen úspora 11593 Kč vč. DPH (19093 vč. DPH), ale zejména město nebude mít vázané finanční prostředky v zásobách (položka čtvrtletní platba poštovního).

PŘÍLOHA P IV: VÝPOČET ÚSPORY STRAVENKY

Návrh výběrového řízení na dodavatele stravenek

28009 ks stravenek po 60 Kč

maximální cena - minimální cena = úspora za 1 rok
1 680 540 - 1 630 100 = 50 440 Kč (3 %)

Původní cena 1 740 540 Kč v roce 2011

28283 ks stravenek po 60 Kč = 1696980 Kč 43 560 (poplatek 2,5 %)

Rozdíl v počtu stravenek 28283 ks (2011) 28009 ks (2012)
= 274 ks je způsoben odchodem zaměstnanců a nemocenskou.