

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera

Analýza podpůrných logistických procesů České pošty s. p.

Barbora Chromcová

Bakalářská práce

2008

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera
Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky
Akademický rok: 2007/2008

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Barbora CHROMCOVÁ**
Studijní program: **B3709 Dopravní technologie a spoje**
Studijní obor: **Management, marketing a logistika ve spojích**

Název tématu: **Analýza podpůrných logistických procesů České pošty,
s. p.**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Úvod

1. Řízení a nákup zásob
2. Analýza současného stavu zásobování České pošty, s.p.
3. Návrh a posouzení optimálního řešení


Závěr

Rozsah grafických prací: **dle doporučení vedoucí**
Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**
Seznam odborné literatury: **dle pokynů vedoucí práce**

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Eva Cempírková**
Katedra dopravního managementu, marketingu
a logistiky
Datum zadání bakalářské práce: **30. listopadu 2007**
Termín odevzdání bakalářské práce: **27. května 2008**


prof. Ing. Bohumil Culek, CSc.
děkan

L.S.


prof. Ing. Vlastimil Melichar, CSc.
vedoucí katedry

dne *30. 11. 2007*

SOUHRN

Předmětem práce jsou veřejné zakázky. Je to jedna z forem nákupu a Česká pošta s. p. je povinna ji vytvářet ze zákona. Prvkem práce je cyklus veřejné zakázky a jejího zlepšení pomocí elektronických nástrojů.

KLÍČOVÁ SLOVA

řízení a nákup zásob, Česká pošta s. p., Informační systémy, veřejné zakázky

TITLE

Analysis of the support logistic processes of Czech post s. e.

ABSTRACT

The subject of the work are the public orders. It is one form of buying and Czech post has to produce by law. Element of the work is process creating orders and its improvement with the assist electronics tools.

KEYWORDS

control and buying supply, Czech post s. e., information systems (technology), public orders

OBSAH

Úvod.....	- 8 -
1 Řízení a nákup zásob	- 10 -
1.1 Teorie zásob	- 10 -
1.1.1 Druhy zásob	- 10 -
1.1.2 Okamžitá a průměrná zásoba	- 11 -
1.1.3 Materiálně-technické zásobování.....	- 13 -
1.2 Nezávislá a závislá poptávka.....	- 13 -
1.2.1 Nezávislá poptávka	- 13 -
1.2.2 Závislá poptávka	- 14 -
1.3 Bod rozpojení	- 14 -
1.3.1 Základní polohy bodu rozpojení	- 14 -
1.3.2 Způsob řízení	- 16 -
1.3.3 Určení polohy bodu rozpojení	- 16 -
1.4 Řízení zásob v podmínkách jistoty.....	- 17 -
1.5 Řízení zásob v podmínkách nejistoty.....	- 19 -
1.5.1 Varianty objednacích systémů	- 19 -
1.5.2 Použití variant objednacích systémů.....	- 20 -
1.5.3 Pojistná zásoba.....	- 20 -
1.6 Přístupy k řízení zásob	- 20 -
1.6.1 Analýza ABC	- 20 -
1.6.2 Systém Just-in-time.....	- 21 -
1.6.3 Systém Kanban	- 22 -
1.7 Nákup	- 22 -
1.7.1 Nákupní marketingový mix	- 23 -
2 Analýza současného stavu zásobování České pošty s. p.	- 25 -

2.1	Organizační struktura ČP s. p.....	- 25 -
2.1.1	Úsek náměstka generální ředitele pro technické zdroje.....	- 27 -
2.2	Logistický informační systém	- 27 -
2.2.1	SAP R/3	- 27 -
2.2.2	APOST	- 28 -
2.2.3	SW COMES.....	- 29 -
2.2.4	SW Klasifikace	- 29 -
2.2.5	Přenos dat mezi systémy APOST a SAP	- 29 -
2.3	Objednávka zásob	- 30 -
2.3.1	Přístupy k řízení zásob	- 32 -
2.4	Nákupní činnost.....	- 32 -
2.5	Veřejné zakázky	- 33 -
2.5.1	Dělení zakázek	- 34 -
2.5.2	Druhy zadávacích řízení.....	- 37 -
2.6	Cyklus veřejné zakázky.....	- 38 -
2.6.1	Příprava a plánování veřejných zakázek.....	- 39 -
2.6.2	Specifikace zadávacích podmínek a schvalování VZ.....	- 41 -
2.6.3	Zadávací řízení.....	- 43 -
2.6.4	Schválení a podpis smlouvy.....	- 45 -
2.7	Informační systém o zadávání zakázek	- 46 -
2.7.1	Vymezení předmětu veřejné zakázky	- 46 -
2.7.2	Vyplnění a odeslání formuláře	- 47 -
2.7.3	Uveřejnění informací	- 47 -
3	Návrh a posouzení optimálního řešení	- 48 -
3.1	Elektronické zadávání veřejných zakázek.....	- 49 -
3.2	Elektronizace cyklu veřejné zakázky	- 50 -
3.2.1	Plánování a příprava veřejných zakázek.....	- 51 -

3.2.2 Zadávací řízení.....	- 52 -
Závěr.....	- 54 -
Seznam literatury.....	- 56 -
Seznam tabulek	- 58 -
Seznam obrázků	- 59 -
Seznam zkratk	- 60 -
Seznam příloh.....	- 61 -

Úvod

Česká pošta s. p. (dále jen ČP), držitel poštovní licence, zajišťuje na celém území České republiky poštovní činnost. Tím je podání, přepravu a dodání poštovních zásilek a peněžních částek. Dále zajišťuje řadu dalších služeb na základě smluv s jinými organizacemi, z důvodu celoplošného pokrytí. Na základě těchto smluv ČP obstarává služby pro stát, kterými jsou:

- 1) výplata důchodů České správy sociálního zabezpečení,
- 2) inkaso rozhlasových a televizních koncesionářských poplatků,
- 3) prodej kolků a dálničních známek,
- 4) výpisy z obchodního rejstříku, z živnostenského rejstříku a z katastru nemovitostí.

ČP dále spolupracuje s Československou obchodní bankou a.s., pro kterou zajišťuje bankovní služby ve všech svých provozovnách.

V provozovnách jsou dostupné terminály společnosti Sazka a.s. Dále ČP nabízí možnost na některých svých provozovnách uzavírat smlouvy stavebního spoření Českomoravské stavební spořitelny a.s., smlouvy pro povinné ručení za provoz motorových vozidel, životní pojištění, důchodové pojištění apod.

Provoz všech činností, které pošta vykonává, vyžaduje jednotné tiskopisy a pomůcky. Logistickou činnost pro všechny provozovny zajišťuje Centrální zásobování (dále jen CZ).

Předmětem práce jsou veřejné zakázky, což je jedním z nástrojů pro nákup. CZ na jedné straně zásobuje své jednotlivé interní odběratele, ovšem na druhé straně musí tyto zásoby nakupovat. Ze zákona je ČP povinna provádět své nákupy formou veřejných zakázek, o kterých je v práci psáno.

V první kapitole, která se nazývá Řízení a nákup zásob, je popsáno řízení zásob, které rozdělujeme na řízení za podmínek jistoty a nejistoty. Důležitým prvkem je rozdělení zásob do skupin, podle jeho funkčních vlastností. Je zde také definována závislá a nezávislá poptávka, na jejímž základě určujeme polohu bodu rozpojení.

Druhá kapitola se přímo týká zásobování ČP. Úvod této kapitoly je věnován organizačním změnám, které nastaly k 1. březnu 2008. Je zde důležitost centralizace. Každé jednotlivé pracoviště ČP má instalován jeden „prvek“ logistického informačního systému, které jsou pak navzájem propojeny. Zásadní je propojení systému SAP R/3 a systému

APOST, které má význam pro řízení materiálů a zásob. Tímto propojením dochází k dennímu a měsíčnímu přenosu stavu zásob jednotlivých pošt.

ČP splňuje podmínky pro veřejného a sektorového zadavatele. V práci je popsáno dělení zakázek podle obsahu a podle limitů. Limity podle jednotlivých zákonů jsou znázorněny v přehledné tabulce a grafech, kde vidíme jejich vývoj. ČP dále uplatňuje veřejné zakázky malého rozsahu.

Důležité pro tuto práci je definování cyklu veřejné zakázky, která má několik fází. Cílem práce je provedení celého cyklu veřejné zakázky pomocí elektronických nástrojů. Převedení listinné podoby veřejných zakázek do elektronické podoby je docela náročné. Je zde nutná atestace elektronických nástrojů a zavedení elektronických podpisů v případě, že budou zakázky prováděny se zahraničními dodavateli.

Pošta pracuje v informačním systému SAP R/3, kde se dají nastavit funkce, které by byly podpůrné pro vytváření veřejných zakázek.

1 Řízení a nákup zásob

Obecně můžeme říct, že se logistika týká toku zboží a materiálu, z místa vzniku do místa spotřeby, někdy až do místa likvidace, a s tím souvisejícím informačním tokem.

Cílem logistiky je uspokojit potřebu po věcném a množstvívím souladu, po překonání prostoru a času a to vše při optimalizaci logistických výkonů s jejími komponentami, logistickými službami a náklady.¹

Zásobování je jednou z nejdůležitějších aktivit podniku, zajišťuje hmotné a nehmotné výrobní činitele potřebné pro činnost podniku. Zásoby jsou velkou a zároveň nákladnou investicí. Jejich kvalitním řízením lze docílit zlepšení cash-flow a návratnosti investic. Je důležité minimalizovat časy, kdy jsou zásoby v nečinnosti a zároveň vyloučit procesy, při kterých zásoby nezvyšují svou hodnotu.

Úkolem řízení zásob je udržování zásob na úrovni, která umožňuje kvalitní splnění jejich funkce: vyrovnat časový a množstvívím nesoulad mezi procesem výroby u dodavatele a spotřeby u odběratele. Rozlišujeme:

Operativní řízení zásob, které má zabezpečit udržování jednotlivých druhů zásob v takové výši a struktuře, které odpovídají potřebám vnitropodnikových výrobních a nevýrobních spotřebitelů. Tyto potřeby se v reálné míře a včas uspokojují s minimálními vynaloženými náklady.

Strategické řízení zásob je souborem rozhodnutí o výši finančních zdrojů, které podnik vyčleňuje na krytí zásob v dané struktuře a výši.

Úspěšné řízení zásob předpokládá jejich vhodné rozčlenění z hlediska funkce, jakou plní v celkovém logistickém řetězci.

1.1 Teorie zásob

1.1.1 Druhy zásob

Zásoby dělíme do pěti skupin:

- 1) *rozpojovací zásoby*,

¹ LAMBERT, DOUGLAS M., STOCK, JAMES R., ELLRAM, LISA M. *Logistika*. Praha: Computer Press, 2000. 589 s. ISBN 80-7226-221-1

- a. obratová zásoba - nebo také běžná, která vzniká nákupem, výrobou anebo dopravou,
 - b. pojistná zásoba - tlumí náhodné výkyvy na straně vstupu,
 - c. zásoba pro předzásobení - vyrovnává předvídané větší výkyvy na vstupu nebo na výstupu,
 - d. vyrovnávací zásoba - k zachycení nepředvídatelných malých výkyvů,
- 2) *zásoby v logistickém kanálu,*
- a. dopravní zásoba - „zboží na cestě“,
 - b. zásoba rozpracované výroby - představuje materiály, které byly už zahrnuty do výroby a nacházejí se ve zpracování,
- 3) *strategické zásoby* - zajištění nepředvídaných kolizí v zásobování,
- 4) *spekulační zásoby* - vytvářeny pro cílený přídatný zisk výhodným nákupem (např. při dočasném snížení ceny, před předpokládaným zvýšením ceny),
- 5) *zásoby bez funkce* - malá nebo nulová spotřeba.

1.1.2 Okamžitá a průměrná zásoba

Okamžitou zásobu potřebuje podnik znát z důvodu stanovených pravidel pro řízení zásob, při potvrzování objednávek zákazníků a při zadávání výrobních zakázek. Můžeme ji dále definovat jako fyzickou zásobu, dispoziční zásobu a bilanční zásobu. Fyzická zásoba představuje skutečný stav zásob ve skladu. Dispoziční zásoba je faktická, tzn. zmenšená o již uplatněné požadavky. Bilanční zásoba je dispoziční zásoba zvětšená o nevyřízené, ale potvrzené objednávky.

Průměrná zásoba je důležitá z hlediska vázanosti finančních prostředků v zásobách. Ta může být stanovena aritmetickým průměrem denních stavů fyzické zásoby za určité období.

Pro účely výpočtu se průměrná fyzická zásoba rozděluje na obratovou zásobu a pojistnou zásobu. Obratovou zásobu vypočteme podle následujícího vztahu

$$Z_b = \frac{Q}{Z}$$

kde:

Z_b obratová zásoba,

Q velikost objednávky.

Pro celkovou průměrnou fyzickou zásobu tedy platí:

$$Z_c = Z_b + Z_p = \frac{Q}{2} + Z_p$$

kde:

Z_c průměrná fyzická zásoba,

Z_b obratová zásoba,

Z_p pojistná zásoba,

Q velikost objednávky.

Dalším významným pojmem je dodávkový cyklus, který představuje průměrnou délku intervalu mezi dvěma dodávkami, za kterou se spotřebuje množství Q . Platí tento vztah

$$t_c = \frac{Q}{p}$$

kde:

t_c dodávkový cyklus,

Q velikost objednávky,

p očekávaná velikost poptávky za jednotku času.

Pomocí průměrné zásoby můžeme stanovit další ukazatele, jimiž jsou rychlost obratu zásob a doba obratu zásob. Rychlost obratu říká, kolikrát za rok se průměrná zásoba spotřebuje. Počítá se pomocí vzorce

$$n_o = \frac{P}{Z_c}$$

kde:

n_o rychlost obratu,

P roční velikost spotřeby,

Z_c průměrná fyzická zásoba.

Doba obratu zásob je převrácenou hodnotou rychlosti jejího obratu a říká, kolik dnů průměrné spotřeby nám poskytuje průměrná zásoba. Pro tento výpočet používáme následující vzorec:

$$t_o = \frac{365}{n_o} = \frac{365 * Z_c}{P}$$

kde:

t_o doba obratu zásoby,

n_o	rychlost obratu,
Z_c	průměrná fyzická zásoba,
P	roční velikost spotřeby.

1.1.3 Materiálně-technické zásobování

V zásadě rozlišujeme tři druhy tohoto zásobování. Jedním z nich je *individuální zásobování*, kdy se materiály pořizují pouze tehdy, když jsou potřeba. Tento způsob se dá označit jako výroba na zakázku. Výhodou je předcházení vzniku nákladů spojených s vázáním kapitálu v zásobách a nevýhodou je obtíž při jejím plánování, ze které plyne nebezpečí dodatečných nákladů vyvolaných pozdním přísunem materiálu.

Druhým způsobem je *pořizování zásob*, jež si klade za cíl dosáhnout nezávislosti zásobování na výrobě. Nevýhodou tohoto způsobu je pořizování na sklad, což má za následek zvyšování vázanosti kapitálu v zásobách.

Poslední variantou je *zásobování synchronizované s výrobou*, v němž jsou dodávky určovány potřebami výroby. Skladování se pak objevuje pouze ve formě přechodného udržování zásob. Tento způsob je v souladu s filozofií Just-in-time.

1.2 Nezávislá a závislá poptávka

Toto rozdělení je stanoveno podle původu poptávky, tzn., odkud poptávka přichází.

1.2.1 Nezávislá poptávka

Ta přichází libovolně. V zásadě podnik nemá vliv na její velikost ani na okamžik uplatnění požadavků. Jedná se o poptávku zákazníků po konečných výrobcích, ale také o potřebu materiálu a náhradních dílů pro havárie a neplánované opravy.

Pro uspokojení nezávislé poptávky se pracuje se stochastickými objednávacími systémy, v nichž se vytváří pojistná zásoba. Tato poptávka nemá přímý vztah k potřebě jiných položek, proto musí být predikována.

Nezávislá poptávka se vyskytuje „po proudu“ směrem k zákazníkovi. Viz kapitola 1.3.2 Způsob řízení. Zásoby v tomto umístění by měly mít charakter zásoby v logistickém kanálu, tzn. s určením.

1.2.2 Závislá poptávka

Oproti tomu závislá poptávka může být odvozena z předpovědi poptávky po konečném výrobku. Jestliže se sestaví hlavní výrobní plán, který stanovuje velikost dávky a čas pro doplňování zásoby konečných výrobků, lze vypočítat čas a velikost potřeby všech konkrétních dílů a materiálů, které je třeba vyrobit nebo nakoupit pro výrobu a montáž finálního výrobku. K výpočtu slouží deterministické výpočetní postupy, které vycházejí z údajů v hlavním výrobním plánu.

Závislá poptávka se převážně vyskytuje u dílů do výrobků zhotovovaných na sklad nebo montovaných na zakázku.

Tento druh poptávky se na rozdíl od nezávislé poptávky vyskytuje „proti proudu“ směrem k dodavatelům od bodu rozpojení objednávkou zákazníka. Viz kapitola 1.3.2 Způsob řízení

1.3 Bod rozpojení

Materiálový tok se rozděluje na část řízenou podle zásob či podle programu a na část řízenou podle objednávek zákazníka. Hranicí mezi těmito dvěma částmi tvoří *bod rozpojení objednávkou zákazníka*. Tady se nezávislá poptávka mění na poptávku závislou.

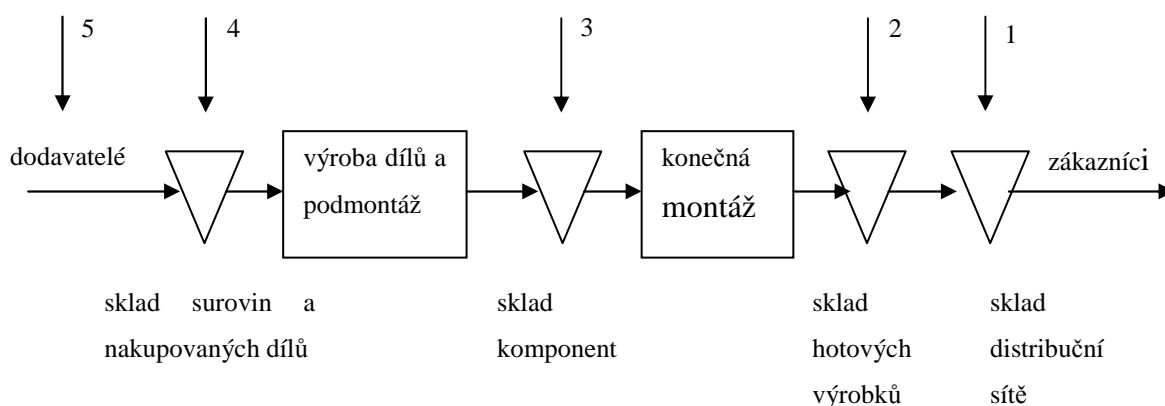
Tento bod je místem rozpojovací zásoby, která zabezpečuje uspokojování nezávislé poptávky. Prostřednictvím pojistné zásoby se zachycují náhodná kolísání poptávky zákazníků.

Bod rozpojení se vždy vztahuje k určité kombinaci výrobku a trhu, tzn. k určitému výrobku a k určitému okruhu zákazníků na jistém území. Stanovení polohy bodu je velmi závažným rozhodnutím vedení podniku a tvoří základnu pro logistickou organizaci.

1.3.1 Základní polohy bodu rozpojení

Všeobecně je stanoveno pět základních poloh bodu rozpojení, které se označují BR1 až BR5. Umístění poloh rozpojení je znázorněno viz **Chyba! Chybný odkaz na záložku..**

Obrázek č. 1 Základní polohy bodu rozpojení objednávkou zákazníka



Zdroj: LÍBAL, Vladimír, KUBÁT, Jiří, a kolektiv. *ABC logistiky v podnikání*. Praha: Nakladatelství dopravy a turistiky s. r. o., c1994. 284 s. ISBN 80-85884-11-9

V případě BR1 jsou konečné výrobky expedovány do sítě distribučních skladů, odkud se pak dodávají zákazníkům. Je zde předpoklad vlastní podnikové distribuční sítě. Objednávka zákazníka proniká pouze do distribučního skladu.

U BR2 se konečné výrobky soustřeďují na jednom místě v podniku. Objednávka zákazníka v tomto případě proniká do skladu hotových výrobků výrobního závodu, případně centrálního skladu, odkud jsou výrobky expedovány.

BR3 reprezentuje umístění bodu před konečnou montáží někde uvnitř výrobního a montážního procesu. Možných poloh s tímto charakterem může existovat několik, a tak konkrétní poloha závisí na povaze daného výrobku. Proto se některé komponenty vyrábějí na sklad a další výrobní či montážní operace proběhnou až pro přijetí konkrétní objednávky podle přání zákazníka.

V případě BR4 se skladují pouze suroviny a nakoupené díly. Výroba se zahajuje teprve na základě konkrétní objednávky. Tuto objednávku můžeme také označit jako výrobní zakázku.

U posledního případu, BR5, se zásoby neudrží vůbec. S jejím opatřováním se začíná až po přijetí objednávky od zákazníka. Každá zakázka představuje specifický projekt.

1.3.2 Způsob řízení

Bod rozpojení odděluje oblasti materiálového toku s odlišným způsobem řízení a s různou povahou rozhodování. Rozlišujeme:

„*Po proudu*“ materiálového toku, to je směr od bodu rozpojení k trhu. Činnosti řízení jsou řízeny na základě přijatých objednávek od zákazníka. Přidělování kapacit je v tomto případě určováno přijatými zakázkami a výrobní či montážní dávky se rovnají velikosti zakázky. V tomto případě by se neměly nacházet žádné volné zásoby. Ke snížení zásob s určením je nezbytné koordinovat všechny činnosti vyvolané objednávkami. Výroba bývá řízena pomocí systému *pull* (tzv. tažných systémů). Impuls vychází od zákaznické objednávky. Zákazníci a jednotlivá pracoviště „vytahují“ to, co právě potřebují. Řízení výroby je do značné míry autonomní.

„*Proti proudu*“ materiálového toku, směr od bodu rozpojení k dodavatelům. Tento způsob řízení je založen na plánech sestavovaných na základě předpovědi nezávislé poptávky. Většinou se sestavuje hlavní výrobní plán, který představuje časový program doplňování zásoby položek v bodu rozpojení poptávkou zákazníka. Na základě tohoto plánu se vypočítává závislá potřeba podřízených položek v kusovnících (materiálů a dílů). V této oblasti bývá výroba řízena pomocí systémů *push* (tzv. tlačných systémů), v nichž se termíny zahájení a dokončení operací předem centrálně plánují. V tomto způsobu řízení se tedy vytvářejí volné zásoby v souvislosti s plánováním a řízením výroby. Pro plánování se používají deterministické metody.

1.3.3 Určení polohy bodu rozpojení

Poloha bodu rozpojení pro určitou kombinaci výrobku a trhu musí vyhovět dvěma druhům požadavku:

- 1) *požadovaná úroveň služeb zákazníkům*, jejich požadavky lze splnit tím snadněji, čím blíže k trhu, tj. čím dále „po proudu“, leží bod rozpojení.
- 2) *požadavky podniku na nízké udržení zásob*. Ty klesají, čím více se bod rozpojení posunuje „proti proudu“.

Při určování optimální hodnoty polohy bodu rozpojení si podnik musí položit dvě otázky: jak daleko „proti proudu“ můžeme posunout bod rozpojení, aniž bychom ztratili zákazníky kvůli nedostatečné úrovni dodavatelských služeb a jak daleko „po proudu“ můžeme umístit bod rozpojení, aniž by to vyvolalo nepříjemně vysoké náklady na zásoby.

Z odpovědí na dvě výše uvedené otázky vyplynou dvě jednostranné hranice pro přípustné umístění bodu rozpojení. Mohou nastat tři situace:

- 1) *hranice jsou shodné*, tzn., že existuje jediný přístupný a tím i optimální bod rozpojení,
- 2) *hranice se překrývají*, což znamená možnost volby mezi několika polohami bodu rozpojení,
- 3) *mezi oběma hranicemi vznikla mezera*, kdy omezující podmínky neumožňují dodržet požadovanou úroveň služeb zákazníkům s přijatelnými náklady na zásoby.

1.4 Řízení zásob v podmínkách jistoty

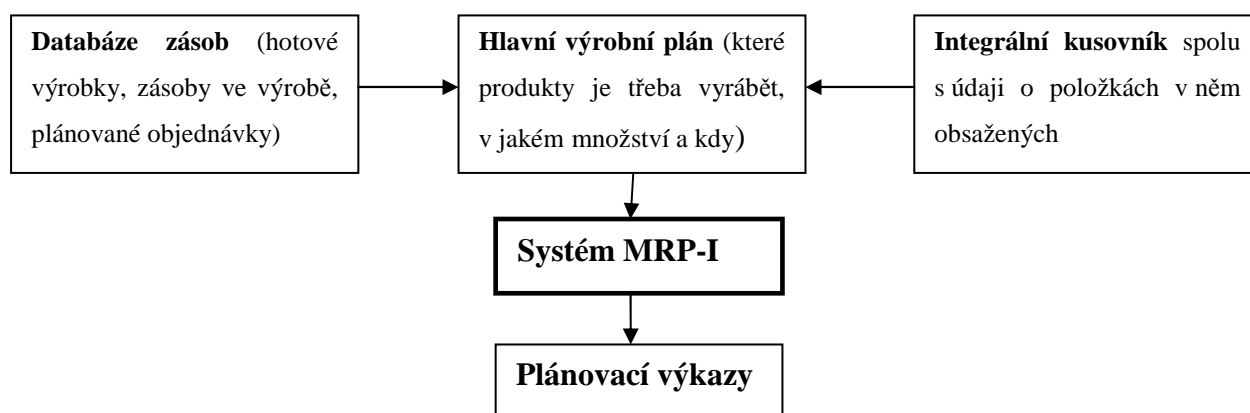
Propočet potřeby jednotlivých položek u závislé poptávky vychází z hlavního výrobního plánu (MPS - Master Production Schedule). Ten představuje časově rozčleněný plán doplňování zásoby v bodu rozpojení a sestavuje se na základě předpovědi poptávky zákazníků po konečných výrobcích. Jde tedy o řízení materiálového toku podle programu a je důležité zde poznamenat, že závislá poptávka se vyskytuje u bodu rozpojení BR1, BR2 nebo BR3.

K propočtům závislé potřeby slouží systém MRP-I (Material Requirements Planning). Tento systém je graficky znázorněn viz Obrázek č. 2 Schéma systému MRP-I.

Hlavním vstupem do tohoto systému je hlavní výrobní plán. Pro každý výrobek obsažený v tomto plánu musí být k dispozici integrální kusovník. Ten zobrazuje hierarchickou strukturu výrobku se všemi úrovněmi položek. Vedlejší vstupy jsou údaje o stavu zásob, o umístěných nákupních objednávkách a vydaných výrobních příkazech.

Výstupem jsou doporučení pro jednotlivé položky, kdy umístit nákupní objednávku, na jaké množství a s jakým žádoucím termínem příjmu, přehled vytížení kapacit jak naplánovanými, tak doporučenými výrobními zakázkami.

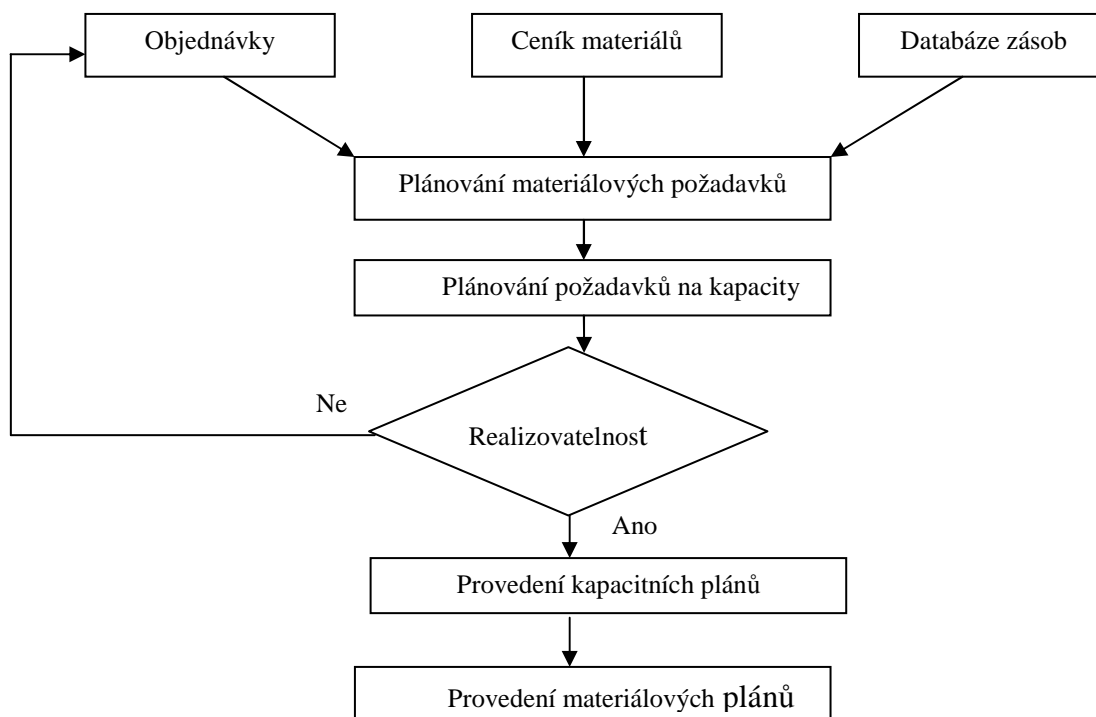
Obrázek č. 2 Schéma systému MRP-I



Zdroj: MELICHAR, Vlastimil, JEŽEK, Jindřich. *Ekonomika podniku pro kombinovanou formu studia*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2006. 236 s. ISBN 80-7194-916-7

Systém MRP-I se neustále rozšiřuje a v současné době zahrnuje i finanční marketingové a logistické elementy, proto se využívá jeho rozšířenější forma, která se týká plánování výrobních zdrojů, MRP-II (Manufacturing Resource Planning). Jeho grafické znázornění je uvedeno viz Obrázek č. 3 Schéma systému MRP-II.

Obrázek č. 3 Schéma systému MRP-II



Zdroj: MELICHAR, Vlastimil, JEŽEK, Jindřich. *Ekonomika podniku pro kombinovanou formu studia*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2006. 236 s. ISBN 80-7194-916-7

1.5 Řízení zásob v podmínkách nejistoty

Pro řízení zásob jednotlivých skladových položek, pro které je poptávka stejnosměrně ustáleně nezávislá se používají *objednacích systémy*. Ustálenost znamená, že se její očekávaná velikost časem nemění. Signál o potřebě vystavit objednávku k doplnění zásoby je vydáván při poklesu dispoziční zásoby pod určitou výši tzv. *objednacích úroveň*.

Objednacích úroveň zásob se dimenzuje tak, aby pokryla poptávku během pořizovací lhůty označované t_p . Výstupem jsou dvě hodnoty řídicích veličin (B nebo S) pro jednotlivé skladové položky řízené tímto způsobem:

B ...objednacích úroveň značí signál, že se musí objednat další dodávka,

S ...cílová úroveň, kdy se objednává proměnlivé množství rovné rozdílu mezi S a dispoziční zásobou v okamžiku vydání signálu.

1.5.1 Varianty objednacích systémů

Objednacích systémy dávají odpověď na otázku: kdy a kolik objednat pro doplnění zásoby. Existují čtyři objednacích systémy, které označujeme (B_0, Q) , (B_0, S) , (B_K, Q) a (B_K, S) .

Mezi zvláštní případy objednacích systémů patří ten, kde cílová úroveň je rovna objednacích úrovni.

Varianty okamžiku vydání signálu:

- 1) *signál se vydává ihned*, jestliže dispoziční zásoba položky poprvé klesne pod objednacích úroveň označovanou B_0 . Dispoziční zásoba se porovnává s objednacích úrovní průběžně,
- 2) *dispoziční zásoba se porovnává s objednacích úrovní*, zde je označována jako B_K , objednává se pouze periodicky, v intervalech o pevné délce, např. týdně, čtrnáctidenně nebo měsíčně.

Varianty objednacích množství:

- 1) *objednává se předem určené množství Q* ,
- 2) *objednává se proměnné množství*, rovné rozdílu mezi předem určenou úrovní označovanou S a velikostí dispoziční zásoby v okamžiku vydání signálu.

1.5.2 Použití variant objednacích systémů

Systémy B_0 vyžadují ke své správné funkci velmi přesně a aktuálně vedenou evidenci zásob. Používají se především pro omezený počet významných položek s velkou roční hodnotou prodeje či spotřeby.

Systémy B_K s periodickou kontrolou, zásoby jsou použitelné jen pro položky, jejichž dodávkový cyklus je několikanásobně delší.

1.5.3 Pojistná zásoba

Vytváří se v objednacích systémech pro zásoby s nezávislou poptávkou za tím účelem, aby do určité míry zachycovala odchylky zásobovacího procesu od očekávaného průběhu. Potřebná velikost této zásoby závisí na požadované spolehlivosti zabezpečení proti odchylkám a na očekávané intenzitě těchto odchylek. Spolehlivost zabezpečení se měří úrovní služeb zákazníkům.

1.6 Přístupy k řízení zásob

1.6.1 Analýza ABC

Tato metoda vychází ze skutečnosti, že je obvykle velmi pracné a často neúčelné věnovat se všem druhům materiálů v zásobách stejnou pozornost a sledovat je stejně podrobně jednotnými postupy a metodami. Je tedy nevhodnější rozdělit skladové položky do několika kategorií a ty řešit diferenciovaným způsobem. Pro potřeby diferenciací je vhodná analýza ABC. Viz Obrázek č. 4 Analýza ABC.

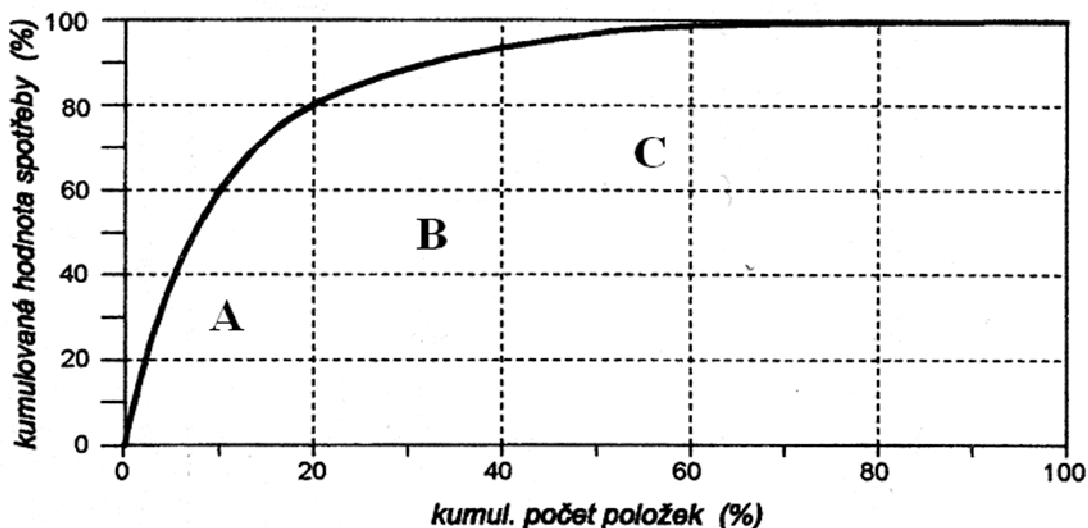
Metoda vychází z tzv. Paretova principu, který říká, že 80 % důsledků vyplývá přibližně z 20 % všech možných příčin.

Pro uplatnění analýzy ABC je východiskem rozčlenění materiálových druhů na tři skupiny. Pro řízení je třeba soustředit pozornost na omezený počet nejdůležitějších objektů, které mají rozhodující vliv na celkový výsledek. Zásoby v této metodě rozdělujeme na:

- 1) *kategorie A* - velmi důležité. Sledují se individuálně a průběžně. Převážně se používají objednacích systémy (B_0, Q) nebo (B_0, S).
- 2) *kategorie B* - středně důležité. Je zde vhodné použít objednacích systém (B_K, Q) nebo (B_K, S). Jsou sledovány méně často.

- 3) *kategorie C* - málo důležité. Zásoba je v tomto případě řízena buď systémem (B_K, Q) nebo systémem dvou zásobníků

Obrázek č. 4 Analýza ABC



Zdroj: přednášky v elektronické podobě z předmětu Logistika ve spojích

1.6.2 Systém Just-in-time

Metoda Just-in-time se využívá pro řešení mezi dodavatelem a odběratelem. Cílem jsou „nulové zásoby“ a stoprocentní kvalita. Tohoto cíle je dosaženo realizací dokonalé spolupráce a koordinací činností. Řízení zásob pomocí systému JIT přináší zákazníkovi tyto významné výhody:

- 1) *nižší ceny při nákupu,*
- 2) *úspory vyplývající z eliminace vstupní kontroly,*
- 3) *úspory vyplývající z eliminace požadavků na skladovací kapacity a finanční zdroje,*
- 4) *snížení vázanosti kapitálu v zásobách a tím i snížení nákladů na skladování a udržování zásob,*
- 5) *úspory vyplývající z rychlejší reakce managementu na eventuální poruchy v dodávkovém a výrobním cyklu.*

„Pro dodavatele znamená tento systém přechod k nové výrobní strategii, která spočívá v zajišťování průběhu výroby v pravidelných, časově plně synchronizovaných dávkách tak, že odvádění hotových výrobků je uskutečňováno v kratších termínech.“²

² SYNEK M., a kolektiv, *Manažerská ekonomika*, Praha: Grada Publishing 2000, 658 s., ISBN 80-247-9096-6

1.6.3 Systém Kanban

Myšlenkou tohoto systému je to, že díly a materiály by se měly do výrobního procesu dodávat přesně v tom okamžiku, kdy jsou potřeba. Používá se z větší části při výrobním procesu s opakujícími se operacemi, tzn. v podmínkách velkosériové až hromadné výroby.

Název je odvozen od karet či štítků, které jsou připojeny ke kontejnerům obsahujícím výrobní díly. Cílem je schopnost dodávat materiál pohotově na pracoviště za účelem co největšího snížení vázanosti obrátového kapitálu.

1.7 Nákup

Nákup patří k jedné z nejdůležitějších aktivit podniku. Nositelem funkce nákupu je obvykle útvar nákupu. Jeho nejdůležitější funkcí je efektivní zabezpečení předpokládaného průběhu základních, pomocných, obslužných, výrobních i nevýrobních procesů surovinami, materiálem a výrobky, a to v potřebném množství, sortimentu, kvalitě, času a místě.

Splnění této základní funkce v souladu s ekonomickými kritérii efektivnosti předpokládá přesné a včasné zajišťování materiálu, zvolení optimálního zdroje, úplné a včasné projednávání smlouvy, sledování a regulování stavu zásob, zajištění odpovídající kvality nakupovaných materiálů, zabezpečení efektivního fungování příslušných logistických procesů, vytváření nákupního informačního systému a zajištění přípravy a přísunu materiálu na místo spotřeby.

Moderní nákup v posledních letech začal uplatňovat marketingové přístupy, metody a techniku.

Předmětem nákupu jsou průmyslové výrobky, které klasifikujeme na *suroviny*, tedy výrobky, které jsou dodávány ve své původní přírodní podobě. *Procesní základní materiály* jsou výrobky, které musí být opracovány, než získají podobu finálních výrobků nebo jejich částí. Dále sem patří *doplňkový režijní materiál*, což jsou výrobky, které jsou používány k zajištění procesu přeměn a řízení v souvislosti s fungováním jiných podnikatelských činitelů. *Komponenty, díly, polotovary*, které jsou buď plně hotové na přímou montáž, nebo vyžadují jen minimální opracování či úpravu. Investiční zboží, které podporuje a uspokojuje výrobní, obchodní či manažerské potřeby uživatele označujeme jako *zařízení*. Dále to jsou *systémy* (komplex multifunkčního investičního zboží) a *služby*, které nabízíme dodavateli k prodeji.

Nákupní proces se člení na několik dílčích rozhodovacích kroků. Jejich význam se liší podle toho, o jaký typ nákupu se jedná. V praxi jsou obvyklé tyto kroky:

- 1) *specifikace potřeb organizace,*
- 2) *identifikace charakteru potřeby,*
- 3) *specifikace výrobku,*
- 4) *průzkum dodavatelů a predikce budoucích potřeb,*
- 5) *analýza nabídek,*
- 6) *výběr dodavatele, návrh ceny,*
- 7) *vystavení objednávky a sjednání smlouvy,*
- 8) *kontrola dodávek,*
- 9) *hodnocení dodavatelů.*

1.7.1 Nákupní marketingový mix

„Nákupním marketingem podnikový logistický řetězec začíná a marketingem na straně prodeje končí“.³ Jedním směrem jde o hmotný pohyb, v opačném směru jde o informační tok, tj. od marketingu na straně prodeje k nákupu. Obě hranice mají společné to, že zprostředkovávají propojení vnějšího tržního prostředí s vnitropodnikovým.

Rozlišujeme následující nástroje nákupního marketingového mixu:

Informační a komunikační nákupní mix

Informační mix zahrnuje informace o nakupovaných výrobcích a službách, vyráběných produktech a poskytovaných službách, o dodavatelích, cenách výrobků a o podmínkách dodavatele.

Komunikační mix se týká výzkumu dodavatelů, volby dodavatele, komunikací v průběhu projednávání dodávek a komunikací po uskutečnění dodávek.

Výrobní nákupní mix a mix služeb

Souvisí s nakupovanými výrobky a poměrně rozsáhlými soubory rozhodovacích aktivit, týkajících se sortimentu i jednotlivých výrobků a služeb. Zahrnuje rozhodovací aktivity o kvalitě, šíři a hloubce sortimentu a o službách.

³ SYNEK M., a kolektiv, *Manažerská ekonomika*, Praha: Grada Publishing 2000, 658 s., ISBN 80-247-9096-6

Cenový a kontraktační mix

Důležitou záležitostí jsou cenové srážky a slevy, dále platební podmínky a způsob objednávání dodávek materiálů a výrobků.

Logistický a dodávkový mix

Při sestavování marketingového nákupního mixu v oblasti logistiky je nutné řešit několik komplexů problémů, jako např. volba dodávkové cesty, logistické zabezpečení dodávek, řešení dodávkového režimu, přejímka, způsob skladování a řízení zásob, rozsah návazných logistických služeb, technické řešení logistického systému a jeho řízení.

2 Analýza současného stavu zásobování České pošty s. p.

ČP je státním podnikem a její právní a majetkové postavení je upraveno zákonem č. 77/1997 Sb., o státním podniku. Tzn., že zakladatelem podniku je stát a podniky založené na základě výše uvedeného zákona jsou zřizovány k uspokojování významných, strategických nebo veřejně prospěšných zájmů. Podle zákona č. 110/2007 Sb., o některých opatřeních v soustavě ústředních orgánů státní správy, funkci zakladatele ČP vykonává Ministerstvo vnitra. Působnost v oblasti poštovních služeb přechází na Ministerstvo průmyslu a obchodu. Regulátorem poštovních služeb je Český telekomunikační úřad.

Cílem podniku do budoucna je kvalitně plnit závazky poskytovatele univerzální služby a zároveň se úspěšně vypořádat s konkurencí v nabídce, kvalitě a ceně. Tohoto lze dosáhnout jedinečně důslednou a systematickou přeměnou na obchodní organizaci, která není založena na regionálním, ale na věcném organizačním uspořádání. Jedinou cestou je přeměna na moderní obchodní a logistickou firmu, která bude lídrem na trhu přepravy zboží, peněz a informací. Dochází k centralizaci činností a zavedení liniového řízení.

2.1 Organizační struktura ČP s. p.

Optimalizace organizačních struktur je jedním z nástrojů, kterým lze dosáhnout přeměny podniku na moderní obchodní a logistickou firmu, která se bude rychle a efektivně přizpůsobovat změnám trhu a přáním zákazníků a obstojí na budoucím liberalizovaném trhu poštovních služeb.

1. března 2008 dochází ke změně organizační struktury, kdy na základě centralizace dochází ke zrušení sedmi Odštěpných závodů s regionální působností.

Generální ředitelství

Generální ředitelství (dále jen Gř) je statutárním orgánem ČP, jmenuje a odvolává jej zakladatel. Gř řídí ČP a odpovídá za její činnost, stanovuje strategické cíle, politiku, priority a základní směry jejího rozvoje. Dále zajišťuje vztahy ČP k orgánům státní správy a vykonává další jiné činnosti.

Gř se dále dělí na tyto úseky: úsek generálního ředitele, úsek náměstka Gř pro obchod, pro veřejnou správu, provoz, personalistiku, ekonomiku, pro rozvoj, pro technické zdroje a úsek marketingu.

Region

Regiony mají status obchodně provozních jednotek a jsou orientovány na tři skupiny zákazníků: na firmy, veřejnou správu a na fyzické osoby. Ve vedení je ředitel regionu a náměstek pro provoz a podporu.

Ředitelé odpovídají za přípravu plánu regionu a jeho plnění, za zpracování, rozpis a plnění stanoveného plánu výnosů a nákladů, řídí a zajišťují personální agentu regionu. Za řádné plnění úkolů jsou odpovědní náměstkovi generálního ředitele pro obchod. Organizační uspořádání tohoto úseku je znázorněno v příloze č. 1.

Regiony jsou nižší úrovní organizačního uspořádání úseku náměstka Gř pro obchod. Regiony jsou následující: Region Praha, Střední Čechy, Jižní Čechy, Západní Čechy, Severní Čechy, Východní Čechy, Severní a Jižní Morava a jejich geografická působnost je znázorněna viz Obrázek č. 5 Nové regiony.

Obrázek č. 5 Nové regiony



Zdroj: Poštovní kurýr České pošty, Ročník 3, číslo 1-2, 2008

Provozovny

Tento název zahrnuje pošty, sběrné přepravní uzly, vyměňovací pošty, Postservis, Postkomplet, provozovnu výpočetní techniky, regionální dopravní centrum a jiné.

2.1.1 Úsek náměstka generální ředitele pro technické zdroje

Úsek náměstka Gř pro technické zdroje spadá přímo pod působnost Gř. Tento úsek se stará o strategický a operativní nákup, plány a investice, odbor centrálního zásobování a jiné. Organizační uspořádání tohoto úseku je znázorněno v příloze č. 2.

Odbor centrálního zásobování

Předmětem činnosti tohoto odboru je:

- 1) zajištění dodávek technologicky ucelených mechanizovaných souborů, strojů a zařízení,
- 2) distribuce poštovních cenin na pošty,
- 3) distribuce tiskopisů a poštovního materiálu, razítek, nábytku a dalších výrobků a materiálů,
- 4) tvorba a udržování číselníků kmenového záznamu materiálu,
- 5) zabezpečení výběrových řízení pro nákup technologických prostředků,
- 6) zásobování stejnokroji a pracovními oděvy, provozními prostředky, reklamními předměty a prvky vizuální prezentace,
- 7) uzavírání dodavatelských smluv na přímé traťové dodávky,
- 8) a jiné.

2.2 Logistický informační systém

Řízení materiálů a zásob je po informační stránce v ČP zabezpečeno informačním systémem SAP R/3. Ten je umístěn na detašovaných pracovištích na regionech a na jednotlivých poštách je instalován systém APOST, na dopravních střediscích SW COMES. Pro vytváření správné klasifikace, specifikace a tvorby názvu každé materiálové položky je na ČP používán SW Klasifikace.

2.2.1 SAP R/3

Informační systém SAP je integrovaný modulární on-line systém typu klient-server pro zpracování podnikových procesů (účetních, personálních, logistických, výrobních, plánovacích, řízení výroby, odbytu, údržby atd.).

Modul nákup a materiálové hospodářství (MM)

Modul MM slouží k podpoře, zachycení a vyhodnocování procesů materiálového hospodářství, které jsou realizovány ve společnosti, a to v integrovaném prostředí systému SAP. Mezi procesy materiálového hospodářství patří: plánování nákupu materiálu a kontrola disponibility, nákup skladového materiálu, příjem, přesun, výdej a inventarizace materiálu, vedení zásob a logistická likvidace faktur.

Evidence a pohyby zásob jsou bezprostředně propojeny s materiálovým účetnictvím, ale i s ostatními moduly SAP, především logistickými.

Modul odbyt a distribuce (SD)

Modul SD je zaměřen na komplexní podporu podnikových, odbytových a obchodních procesů. Automatizovaně předává informace do modulu MM a externího i vnitropodnikového účetnictví. Základní kmenová data organizačních odbytových struktur, zákazníků, zboží, služeb, materiálu a cenových podmínek umožňují segmentaci zákazníků a trhu s následným efektivním vyhodnocováním těchto segmentů.

Modul údržby a opravy (PM)

Model PM zajišťuje evidenci pracovních míst, pracovních prostředků a provádění jejich údržby. Na tento modul navazuje modul řízení servisu (SM), který obsahuje funkce pro správu provozovaných zařízení.

2.2.2 APOST

Na všech poštách je instalovaný provozní systém APOST, který slouží pro odbavení klienta na přepážce a pro podporu interních procesů probíhajících na poštách, pro potřeby pokladny, vedení zásob a podpory dalších dílčích činností. Součástí je modul inventární systém APOST (dále jen IS APOST). Modul umožňuje vést kusovou evidenci materiálu a zboží na poště. Dále pomocí modulu se např. vytváří objednávka, zpracovává příjem a výdej materiálu na sklad a vede evidence prodeje zboží. Jednotlivé skupiny materiálů a zboží jsou vedeny v IS APOST.

2.2.3 SW COMES

Tento SW je určen pro vedení skladového hospodářství na Dopravních střediscích. Je pouze evidenční a inventurní. ČP používá průměrnou cenu skladových zásob, která se vypočítá v systému SAP. SW není on-line připojen na SAP, proto cena položky je pouze orientační. Propojení je řešeno off-line, kdy SW předává data přes předem dohodnuté datové rozhraní jednou denně, a to úbytky a přírůstky na jednotlivých skladových položkách a nákupní ceny. SAP zpět předává průměrné ceny SW, platné v době přenosu dat.

2.2.4 SW Klasifikace

SW slouží pro vytvoření podkladu pro zavedení nebo změnu materiálu do skladu a ke správnému zařazení nového druhu materiálu do správné třídy. Dále umožňuje sestavit žádost o nový kmenový záznam materiálu (dále jen KZM) v digitální podobě a odeslat ji na logistické pracoviště v Sekci centrálního zásobování ke zpracování. Na základě této žádosti je založen v SAP nový KZM.

2.2.5 Přenos dat mezi systémy APOST a SAP

Každá pošta je vybavena IS APOST, ve kterém si vede svou evidenci zásob. Všechny materiál ČP je evidován v SAP R/3. Z důvodu návaznosti těchto dvou informačních systémů byla vytvořena datová síť, díky níž dochází k přenosu dat. Propojením se automaticky denně přenáší stav zásob jednotlivých pošt do SAP a zároveň se měsíčně přenáší uzávěrka těchto jednotlivých skladů opět do SAP.

Tabulka č. 1 Přenos dat mezi systémy APOST a SAP

	APOST	SAP	
1. krok	přenos denního stavu	denní stav	reporting nad denními daty
2. krok	přenos měsíčního stavu	měsíční stav	standardní zúčtování
3. krok	výpočet průměrných spotřeb a odchylek		
4. krok	genrování Pobj dle termínu objednávání		
5. krok	kontrola Pobj na poštách a jejich změna, doplnění položek a potvrzení	zpracování vygenerovaných / mimořádných a potvrzených Pobj z pošt do standardních Pobj SAP	generování Obj z Pobj logistikem
6. krok	generování mimořádných Pobj		
7. krok		odeslání vygenerovaných Obj na SCZ	
8. krok		zpracování Obj a expedice zboží	
9. krok		generování dat do APOST (potvrzení Obj a konkrétní přiděly pro APOST)	
10. krok	převzetí vygenerovaných Obj a jejich distribuce na pošty		
11. krok	na jednotlivých poštách příjmy Obj na základě dodacích listů		

Zdroj: Interní materiál ČP

2.3 Objednávka zásob

Mezi CZ a jednotlivými interními odběrateli vzniká při dodávkách centrálně zajišťovaného sortimentu obchodní vztah. Dodavatelem v tomto obchodním vztahu je CZ a kupujícími jsou Gř, regiony a provozovny.

Předmětem dodávky jsou:

- 1) *předmět plnění je v modulu MM SAP/R3 přesně specifikován jedinečným číslem kmenového záznamu materiálu, které bude založeno před objednáním,*
- 2) *předmět plnění, kdy smluvní vztah vzniká mimo modul MM SAP R/3, je tedy určen přesnou technickou specifikací kupujícího, označuje se jako P-objednávka,*
- 3) *předmět plnění, kdy smluvní vztah zakládá Gř a dodávky jsou realizovány na základě pokynu a rozdělovníku Gř, předmětem jsou např. dálniční nálepky, losy a jiné ceny, publikace, cenné nálepky a jiné,*
- 4) *předmět plnění na základě objednávky mimo SAP R/3, např. rámcová smlouva s firmou T-Mobile.*

Termín předložení objednávky kupujícími „průběžně“ je 1x měsíčně s termínovým rozpisem pro příslušné Regiony. Objednávka je tvořena v informačním systému APOST a je výstupem do SAP, kde jsou kumulovány všechny objednávky.

Pro každý druh materiálu je stanoven: způsob nárokování, termín předložení objednávky, termín potvrzení CZ a termín dodání.

V případě smluvního vztahu, který je realizován P-objednávkou, nesmí kupující v době mezi podáním návrhu kupní smlouvy a jejím potvrzením CZ měnit obsah návrhu P-objednávky.

Předáním zboží kupujícímu nebo vnitropodnikovému přepravci se považuje dodávka za splněnou. Do dodací lhůty není zahrnuta doba přepravy.

Není-li dodržen potvrzený termín dodání důsledkem zavinění externího dodavatele, je nevyřízená objednávka automaticky převedena do dalšího období a je přednostně a průběžně plněna.

Cena je stanovena pořizovací cenou CZ.

2.3.1 Přístupy k řízení zásob

V kapitole 1.6 Přístupy k řízení zásob byly popsány tři systémy, pomocí nichž se řeší zásobování. Ovšem ne všechny jdou využít v ČP. V krátkosti tedy vypíšu pouze ty, které se dají ve zmíněném podniku aplikovat.

Analýza ABC

Jak již bylo řečeno, analýza ABC vychází z Paretovy zákonitosti. Účelem je tedy kategorizace zásob na základě vzájemného vztahu mezi četností druhů zásob a jejich hodnotou, z důvodu nemožnosti se věnovat všem položkám stejnou pozornost.

ČP využívá kombinaci analýzy ABC a systému MRP (systém má podobu SAP R/3). Tato kombinace umožňuje snížení stavu zásob jako důsledek časového rozvržení používání tiskopisů a jejich objednávání tak, aby byly vždy k dispozici. Rovněž umožňuje snížení nákladu na objednávání a držení zásob při zachování požadované úrovně služeb zákazníkům.

Systém KANBAN

Tento systém má význam především v oblasti řízení výrobních operací, proto se tedy jeví nevhodné jeho zavedení u podniku poskytujícího služby. Ovšem z tohoto systému lze vybrat podstatné prvky a ty přizpůsobit podmínkám ČP.

Zavedení tohoto systému má za následek zlepšení produktivity práce, snížení stavu zásob a především zlepšení obratu zásob. Řešením by byla situace, kdy by CZ prostřednictvím vzniklých regionálních skladů připravovalo množství tiskopisů jednotlivým poštám. Množství tiskopisů by bylo zasíláno na základě předchozí měsíční spotřeby, včetně určitého procenta navíc v případě možného růstu spotřeby. Tím by došlo ke snížení držení tiskopisů na jednotlivých poštách a zároveň by došlo ke zvýšení obratu tiskopisů.

2.4 Nákupní činnost

Nákup u ČP je upravován směrnicí č. 6/2002, ve které je ustanoveno organizování nákupní a distribuční činnosti, nákupů silničních vozidel, náhradních dílů k nim a prostředků výpočetní techniky včetně jejich periférií.

Rozlišujeme tyto druhy nákupů:

- 1) *centralizovaný nákup a zásobování materiálem, zbožím a ceninami* zajišťuje pro všechny organizační jednotky ČP Sekce centrálního zásobování (dále jen SCZ).

Tento nákup se týká těch položek, u kterých je v kmenovém záznamu materiálu SAP R/3 uveden jako dodavatel SCZ, resp. dodavatel, se kterým je uzavřena rámcová smlouva. Objednávky jsou vystavovány v modulu MM SAP R/3.

- 2) *decentralizovaný nákup*. Zajišťují jej všechny organizační jednotky. Tento nákup je možný u položek, které nejsou v KZM vázány na dodavatelství SCZ. Jestliže jsou tyto položky uvedeny v KZM, je objednávka prováděna přes modul MM, v opačném případě mimo něj.
- 3) *nákup silničních vozidel a náhradních dílů k nim*. Nákup silničních vozidel se zajišťuje centrálně. Při výběru dodavatele se postupuje stejně jako u veřejných zakázek.
- 4) *nákup výpočetní techniky, včetně periferií* je zajišťován rovněž centrálně.
- 5) *centrální nákup a distribuce prostřednictvím VAKUS*.
- 6) *nákup za hotové* chápáno ve smyslu ekonomických pravidel, vyhlášených Gř. Tento způsob nesmí nahrazovat centralizovaný nákup.
- 7) *nákup stavebních investic*.
- 8) *nákup technologií s výjimkou dodávek vázaných na realizaci úkolů technického rozvoje*.
- 9) *nákup technologií vázaných na realizaci úkolů technického rozvoje*.

Činnost SCZ je v rozsahu stanoveném Organizačním řádem ČP, centrálním koordinačním a realizačním logistickým pracovištěm zásobování ČP. Centrální nákup je prováděn na základě metodického pokynu formou veřejných zakázek a distribuční činnost je uskutečňována podle vnitropodnikové směrnice. Dále navrhuje generálnímu řediteli složení komisí pro výběr dodavatelů centrálně zajišťovaných položek a provádí průběžný marketingový průzkum trhu a vede databázi dodavatelů pro ČP.

2.5 Veřejné zakázky

Veřejná zakázka (dále jen VZ) je zakázka realizována na základě smlouvy mezi zadavatelem a jedním či více dodavateli, jejímž předmětem je úplatné poskytnutí dodávek či služeb nebo provedení stavebních prací.

ČP splňuje podmínku institutu veřejného zadavatele podle §2 odst. 2 písm. d) bod 1 zákona č. 137/2007 Sb., o veřejných zakázkách, ve znění pozdějších předpisů. Dále je ČP označována jako sektorový zadavatel. je vykonávání relevantní činnosti, za kterou je

považováno poskytování vyhrazené poštovní služby nebo poskytování jiných poštovních služeb na základě právního předpisu Evropského společenství.⁴

Je zde důležité vysvětlit pojem *souběh činností*. Ten nastává, jestliže předmět zadávané zakázky souvisí s výkonem relevantní činnosti i s výkonem jiné jeho činnosti. Zadavatel se může rozhodnout, zda bude postupovat podle platných norem, jestliže předmět veřejné zakázky jasně souvisí s relevantní činností, chová se tedy jako sektorový zadavatel. Pokud činnost nelze objektivně určit, postupuje podle ustanovení týkajících se veřejného zadavatele.

Úlevou pro sektorového zadavatele je např. to, že pro posouzení a hodnocení nabídek ustanovuje sektorový zadavatel hodnotící komisi pouze na dobrovolné bázi, jinak vykonává její funkce přímo sektorový zadavatel.

2.5.1 Dělení zakázek

Podle předmětu dělíme zakázky na:

- 1) *veřejná zakázka na dodávky* – jejím předmětem je pořízení věci, zejména formou koupě, koupě zboží na splátky, nájmu zboží nebo nájmu zboží s právem následné koupě (leasing). Také poskytnutí služby spočívající v umístění, montáži či uvedení do provozu, pokud tyto činnosti nejsou základním účelem zakázky,
- 2) *veřejná zakázky na stavební práce* – předmětem je provedení stavební práce⁵ a s nimi související projektová nebo inženýrská činnost, nebo zhotovení stavby, která je výsledkem stavebních nebo montážních prací,
- 3) *veřejná zakázka na služby*⁶ – zakázka, která není zakázkou na dodávky nebo na stavební práce. Patří sem dodávky, jejichž předpokládaná hodnota poskytovaných služeb je vyšší než předpokládaná hodnota poskytované dodávky, nebo provedení stavebních prací, jestliže nejsou základním účelem zakázky, avšak jejich provedení je nezbytné ke splnění zakázky na služby.

Dále zakázky dělíme podle výše předpokládané hodnoty.

Předpokládanou hodnotou se rozumí zadavatelem předpokládaná výše peněžního závazku vyplývajícího z plnění. Při stanovení předpokládané hodnoty je vždy rozhodná cena

⁴ Směrnice Evropského parlamentu a Rady 97/67/ES ze dne 19. prosince 1997 o společných pravidlech pro rozvoj vnitřního trhu poštovních služeb Společenství a zvyšování kvality služeb. Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2002/39/ES ze dne 10. června 2002, kterou se mění směrnice 97/67/ES s ohledem na další otevření poštovních služeb Společenství hospodářské soutěži.

⁵ Činnosti jsou uvedeny v příloze č. 3 zákona č. 137/2007 Sb., o veřejných zakázkách.

⁶ Služby jsou rozděleny v přílohách č. 1 a č. 2 zákona č. 137/2007 Sb., o veřejných zakázkách.

bez daně z přidané hodnoty. Stanovuje se na základě údajů a informací o zakázkách stejného či podobného předmětu, nebo na základě informací získaných průzkumem trhu nebo získané jiným vhodným způsobem.

Zadavatel nesmí rozdělit předmět VZ tak, aby došlo ke snížení předpokládané hodnoty. Při rozdělení VZ na několik částí je pro stanovení předpokládané hodnoty rozhodující součet předpokládaných hodnot všech částí VZ

Rozlišujeme:

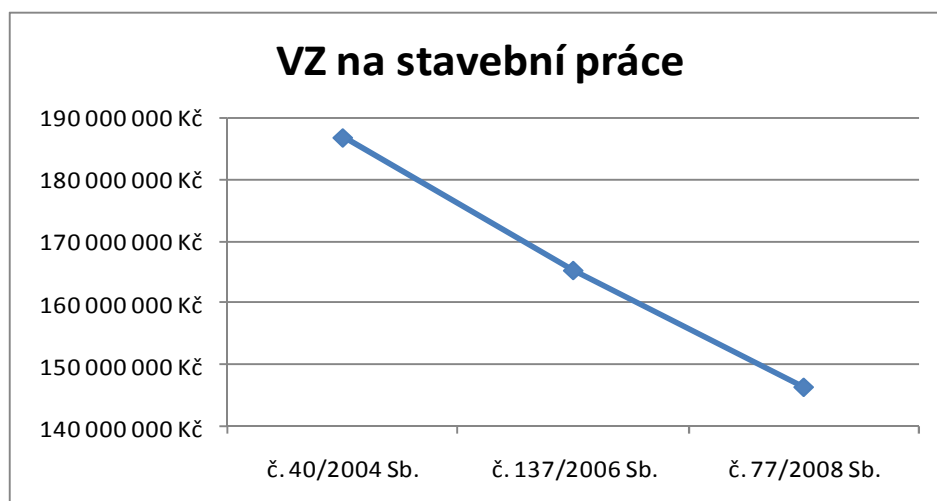
- 1) *veřejná zakázka malého rozsahu* – její předpokládaná hodnota nedosáhne u veřejné zakázky na dodávky nebo služby 2 000 000 Kč bez DPH a v případě zakázky na stavební práce 6 000 000 Kč,
- 2) *podlimitní veřejná zakázka* – předpokládaná hodnota u zakázky na dodávky nebo služby činí nejméně 2 000 000 Kč bez DPH a u zakázek na stavební práce nejméně 6 000 000 Kč, u těchto zakázek se vyzývá k účasti 5 dodavatelů,
- 3) *nadlimitní veřejná zakázka* – zakázka nad stanovené limity. V tabulce, která je znázorněna pod tímto textem (viz Tabulka č. 2 Stanovené limity pro nadlimitní veřejné zakázky), jsou uvedeny limity, které odpovídají jednotlivým zákonům o veřejných zakázkách.

Tabulka č. 2 Stanovené limity pro nadlimitní veřejné zakázky

	č. 40/2004 Sb.		č. 137/2006 Sb.		č. 77/2008 Sb.	
	dodávky a služby	stavební práce	dodávky a služby	stavební práce	dodávky a služby	stavební práce
veřejný zadavatel	7 439 000 Kč	186 713 000 Kč	6 607 000 Kč	165 288 000 Kč	5 857 000 Kč	146 447 000 Kč
sektorový zadavatel	7 439 000 Kč	186 713 000 Kč	13 215 000 Kč	165 288 000 Kč	11 715 000 Kč	146 447 000 Kč

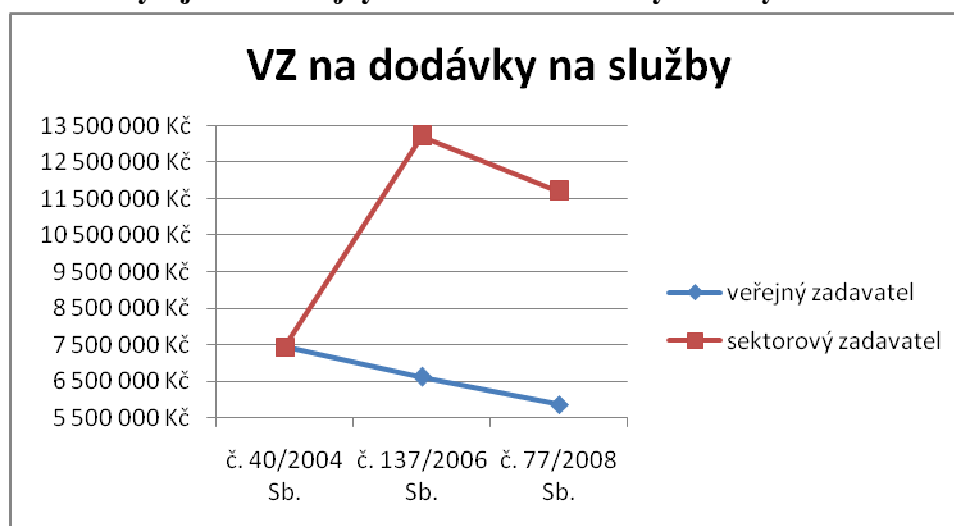
Zdroj: autor

Obrázek č. 6 Vývoj limitů veřejných zakázek na stavební práce



Zdroj: autor

Obrázek č. 7 Vývoj limitů veřejných zakázek na dodávky a služby



Zdroj: autor

Limity ustanovené Českou poštou s. p.

Zadavatelem je Česká pošta s. p. se sídlem Politických vězňů 909/4, Praha 1, PSČ 225 99, IČ: 47114983. Interním odběratelem je organizační jednotka ČP reprezentována oprávněným zaměstnancem, který uplatňuje požadavky.

ČP si pro své potřeby vytvořila následující stanovení finančních limitů, viz tabulka níže uvedená.

Tabulka č. 3 Limity zakázek ustanovené Českou poštou s. p.

Výše finančního závazku (Kč)	Název způsobu zadání zakázek	Minimální počet oslovených zájemců
do 500 000	cenové posouzení	3
do 2 mil.	cenová poptávka	3
nad 2 mil.	veřejná zakázka	podlimitní
		nadlimitní
		dle druhu zadání

Zdroj: Směrnice č. 8/05 Zadávání zakázek OZ DOS. Prah, září 2005

Cenové posouzení do 500 000 Kč, minimální plnění objednávek, které musí projít posouzením odpovědné osoby. Ta potvrdí, zda je navrhovaný způsob relevantní obsahu. Je to stanoveno z důvodu zamezení omylů při klasifikaci zakázek.

Zakázka může být zadána bez kroků vedoucích k výběru dodavatele, tzn., že se nemusí provádět výběrové řízení. Zakázka je zadána formou objednávky nebo návrhem kupní smlouvy. Jestliže zadavatel vyzve méně než tři zájemce, musí být tato skutečnost uvedena s odůvodněním jako součást zadávací dokumentace.

Cenová poptávka od 500 000 Kč do 2 mil. Kč, zadavatel vyzývá minimálně tři zájemce k předložení nabídky na předmět plnění definovaný v cenové poptávce. Podmínkou je transparentní a nediskriminační způsob zadání. Zadavatel zpracuje poptávku, která musí být uchazeči zaslána vždy v písemné formě doporučeným dopisem nebo předána osobně proti podpisu a musí obsahovat údaje nezbytné pro objektivní posouzení a vyhodnocení nabídek.

Zakázka může být zadána dodavateli bez předchozího výběru pouze v případě, že se jedná o rozšiřování stávajících technologií, předmětem zakázky je dovoz náhradních dílů, výběr dodavatele byl proveden investorem a při jiných skutečnostech.

2.5.2 Druhy zadávacích řízení

Rozlišujeme tyto druhy zadávacích řízení:

- 1) *otevřené řízení*,
- 2) *užší řízení*,
- 3) *jednací řízení s uveřejněním*:
 - a. jde-li o sekretového zadavatele,
 - b. v případě, že v otevřeném řízení, užším řešení nebo v soutěžním dialogu byly podány neúplné a nepřijatelné nabídky nebo zadavatel podstatně

- nezmění zadávací podmínky, může být zadána v jednacím řízení s uveřejněním,
- c. ve výjimečných případech, pokud povaha stavebních prací, služeb nebo povaha rizik s nimi spojenými neumožňuje stanovit celkovou cenu předmětu předem a potom v případě, že stavební práce jsou prováděny pouze pro účely výzkumu a vývoje,
- 4) *jednací řízení bez uveřejnění*:
- a. v předchozím otevřeném řízení, užším řízení či jednacím řízení s uveřejněním nebyly podány žádné nabídky,
 - b. jde-li o dodatečné dodávky od téhož dodavatele,
 - c. jde-li o dodávky, které jsou pořízené za zvláště výhodných podmínek od dodavatele, který je v likvidaci či vyrovnání,
 - d. jde-li o zboží pořizované za cenu nižší než je tržní cena a kdy tato cena je nabízena velice krátkou dobu,
 - e. sektorový zadavatel ji může zadat pouze v případě, kdy je zakázka zadávána pouze pro účely výzkumu nebo vývoje,
 - f. jde-li o zakázku na základě rámcové smlouvy⁷, jejímž zadavatelem je sektorový zadavatel,
- 5) *soutěžní dialog*: jestliže otevřené nebo užší řízení není s ohledem na povahu předmětu plnění možné. Používá se v případech, kdy zadavatel není schopen přesně vymezit technické podmínky, právní nebo finanční požadavky,
- 6) *zjednodušené podlimitní řízení* se využívá pro podlimitní zakázky na dodávky a služby na stavební práce, jejichž předpokládaná hodnota nepřesáhne 20 000 000 Kč bez DPH.

Zadávací řízení je započato uveřejněním oznámení a odesláním výzvy o zahájení zadávacího řízení.

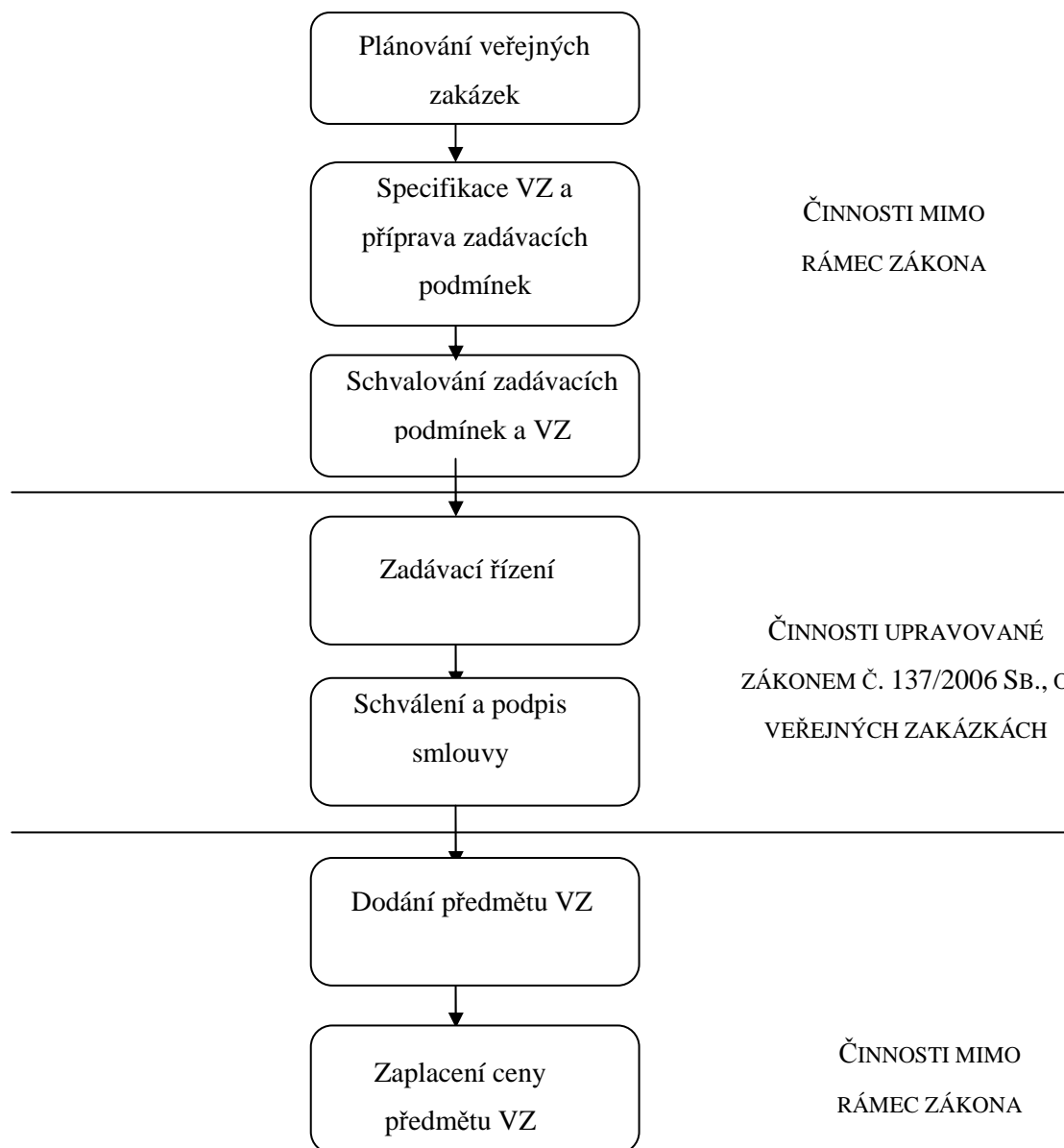
2.6 Cyklus veřejné zakázky

Cyklus VZ je znázorněn ve schématu níže a v následujících podkapitolách je jednoduše vyznačeno, co které fáze obsahují. Celý cyklus je prováděn v písemné podobě, je tedy časově i finančně náročný.

⁷ Smlouva mezi jedním či více uchazeči uzavřená na dobu určitou, která upravuje podmínky týkající se jednotlivých veřejných zakázek na dodávky, služby či svatební práce zadaných po dobu platnosti rámcové smlouvy, zejména pokud jde o cenu a množství.

Jediná část celého procesu, která je prováděna elektronicky, je uveřejnění oznámení o zakázce, její ukončení a výsledek. Více viz kapitola č. 2.7 Informační systém o zadávání zakázek.

Obrázek č. 8 Cyklus veřejné zakázky



Zdroj: autor

2.6.1 Příprava a plánování veřejných zakázek

„Důležitou fází přípravného procesu zadávání zakázek je sestava plánu zakázek, který předurčuje druh a počet budoucích zakázek, na jejichž kvalitní přípravě a realizaci závisí plynulost a výkonnost centrálního zásobovacího systému ČP.“⁸

⁸ Směrnice č. 8/05 Zadávání zakázek OZ DOS. Praha, září 2005

Plán je vytvářen sumarizací předpokládaných požadavků interních odběratelů. Nevýhodou je, že tento plán mohou významně ovlivňovat nepřesné odhady budoucí spotřeby. Důsledkem pak může být nedostatečné kapacitní vykrytí objednávek nebo nežádoucí vznik nepotřebných zásob. „Příprava plánu zakázek začíná sestavou plánu interních odběratelů současně s přípravou návrhu finančního plánu pro příslušný rok a končí jeho schválením.“⁹

Plán je sestavován na centrálně dodávané položky. Prvotním podkladem pro sestavení plánu jsou uskutečněné dodávky za uplynulé účetní období. Doklad se zpracovává v MS Excel a má následující strukturu dat: číslo skladu, KZM, přeřazení, název materiálu, MJ (balení), minimální objednávací množství, CPV, skutečnost MJ, skutečnost Kč, plán MJ, plán Kč, poznámka či důvody významných změn. Po vypracování je předáván příslušným odpovědným osobám.

Časová příprava plánů probíhá v souladu s harmonogramem stanoveným pro sestavu podnikatelského plánu.

Předmět zakázky

Určení předmětu zakázky může být problematické, vzhledem k množství a druhové různorodosti nakupovaných položek zboží a materiálu. Specifikování předmětu zakázky je nezastupitelnou rolí nákupního útvaru.

Při určování předmětu zakázky je limitující to, že nesmí dojít k neodůvodněnému rozdělení zakázek pod finanční limity stanovené pro jednotlivé druhy zakázek. Zákon č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách, nezakazuje, aby zadavatel vysoutěžil a zajistil svou nákupní spotřebu jednou nebo několika veřejnými zakázkami. Rozdělení určitého souboru je možné, pokud pro rozdělení existují oprávněné důvody a rozdělení vede k finančním úsporám.

Pro nákupní potřeby byly zajišťované položky rozčleněny do skupin, které jsou uvedeny v příloze č. 3.

Předpokládaná cena zakázky

Předpokládanou cenou je cena předmětu bez daně z přidané hodnoty nebo předpokládaná cena všech částí zakázky, je-li zakázka rozdělena. Celková předpokládaná cena se musí respektovat celou dobu plnění předmětu zakázky.

⁹ Směrnice č. 8/05 Zadávání zakázek OZ DOS. Praha, září 2005

2.6.2 Specifikace zadávacích podmínek a schvalování VZ

Odpovědná osoba předkládá žádost o stanovisko specializované pracoviště zakázek v souhrnné podobě, tzn. stanovisko s obsahem veškeré problematiky týkající se přípravné fáze. Jedná se především o aplikaci výjimek, vymezení druhu VZ a stanovení její předpokládané výše.

Odpovědná osoba jmenuje oprávněnou osobu, která se stává manažerem zadávacího procesu, schvaluje plán zakázek, jmenuje hodnotící komise včetně náhradníků, schvaluje výsledek výběrového řízení, schvaluje a podepisuje smlouvy, oznámení zadávacích řízení a předběžná oznámení podlimitních zařízení.

Zadávací dokumentace

V zadávací dokumentaci je vymezen předmět VZ v podrobnostech, které jsou nezbytné pro zpracování nabídek uchazeči. Předmět VZ by měl být popsán s použitím specifikací, které musí být srozumitelné a dostatečně přesné pro všechny potencionální uchazeče. Tj. měl by obsahovat charakteristiku produktu, technické parametry, oblast použití, užité vlastnosti atd.

Za sestavení celé zadávací dokumentace zodpovídá útvar zabývající se VZ. Nákupní útvary jsou povinny pro sestavení dokumentace poskytnout informace (především pro technickou část).

Útvar by měl dále spolupracovat při specifikování některých níže uvedených náležitostí zadávací dokumentace, které jsou:

- 1) *Krycí list zadávací dokumentace* – obsahuje základní údaje o zakázce, např. označení dokumentu, číslo jednací, obchodní jméno zadavatele a jiné,
- 2) *Informace o zadavateli* – obsahuje základní informace o zadavateli,
- 3) *Předmět plnění veřejné zakázky* – obsahuje popis předmětu, dobu a místo plnění, případně požadavek na rozdělení předmětu plnění,
- 4) *Kvalifikační předpoklady pro plnění veřejné zakázky* – obsahuje zákonné požadavky na kvalifikaci uchazeče,
- 5) *Další předpoklady pro plnění veřejné zakázky* – např. v oblasti materiálního a technického zabezpečení, profesní kvalifikace, ekonomická stabilita uchazeče, požadavek na systém řízení jakosti, ochranu životního prostředí, bankovní záruka, záruční podmínky apod.,
- 6) *Termín a místo informační schůzky* (v případě, že je realizována)

- 7) *Platební podmínky* – požadavek na platební podmínky, včetně požadavku na smluvní pokuty a sankce,
- 8) *Způsob zpracování nabídkové ceny* – tzv. formulář nabídky, kde uchazeč uvede v požadované struktuře svou cenovou nabídku,
- 9) *Návrh smlouvy* – požadavek na předložení/vyjádření se k návrhu smlouvy,
- 10) *Požadavek na zpracování nabídky* – zabezpečení jednotného formátu nabídek za účelem efektivního vyhodnocení,
- 11) *Způsob hodnocení nabídek*,
- 12) *Lhůta pro podání nabídek*,
- 13) *Způsob a místo pro podávání nabídek*,
- 14) *Požadavek na poskytnutí jistoty*,
- 15) *Požadavek na poskytnutí vzorků, jejich správa, či požadavek na provedení technických zkoušek* – poskytnutí vzorků, či provedení technických zkoušek, které doloží schopnost uchazeče plnit požadovaný předmět plnění,
- 16) *Další podmínky zadání* – práva zadavatele, zvýhodnění, či omezení uchazečů, právo na zrušení veřejné zakázky,
- 17) *Seznam součástí zadávací dokumentace* – seznam příloh zadávací dokumentace (projekt, vzorky, ...).

Dokumentace nesmí obsahovat požadavky nebo odkazy na obchodní firmy, názvy nebo jména a příjmení, specifická označení výrobků a služeb, patenty na vynálezy, průmyslové vzory, ochranné známky apod.

Technická specifikace nesmí zaručovat konkurenční výhodu určitým dodavatelům nebo vytvářet překážky pro mezinárodní obchod. Platí zásada, že technická specifikace musí být stanovena vždy individuálně, s ohledem na rozsah předmětu VZ.

Technické podmínky

Podmínkami se rozumí vymezení charakteristik a požadavků na dodávky nebo služby stanovené objektivně a jednoznačně vyjadřující účel využití požadovaného plnění. V případě veřejných zakázek na služby se jimi rozumí souhrn všech technických popisů, které vymezují požadované technické charakteristiky a požadavky na stavební práce.

Nesmí být stanoveny tak, aby určitým zadavatelům zaručovaly konkurenční výhodu nebo vytvářely neodůvodněné překážky hospodářské soutěže. Na druhou stranu ale mohou být stanoveny formou požadavků na výkon nebo funkci.

Technické podmínky jsou formulovány podle následujícího pořadí: české technické normy, evropská technická schválení, obecné technické specifikace, mezinárodní normy a jiné typy technických norem a dokumentů.

2.6.3 Zadávací řízení

Zadávací řízení zahrnuje těchto několik činností:

- 1) uveřejnění oznámení/odeslání výzvy,
- 2) poskytnutí zadávací dokumentace,
- 3) podání nabídek/žádost o účast,
- 4) sestavení komise pro otevírání obálek,
- 5) otevírání obálek s nabídkami,
- 6) sestavování hodnotící komise,
- 7) posouzení a hodnocení nabídek,
- 8) výběr dodavatele,
- 9) uveřejnění výsledků.

Nabídka

Předpokladem pro zadání VZ dodavatelem je podání nabídky. V nabídce musí být uvedeny identifikační údaje uchazeče. Nabídka obsahuje návrh smlouvy podepsané osobou oprávněnou jednat jménem zadavatele.

Dodavatel, který podal nabídku v zadávacím řízení, nesmí být současně subdodavatelem jiného dodavatele. Nabídky se podávají písemně a uchazeč podává nabídku ve lhůtě pro podání nabídek.

Pro otevírání obálek s nabídkami je ustanovena zadavatelem hodnotící komise, je zároveň sepsován protokol o otevírání těchto obálek.

Hodnotící komise

„Pro posouzení a hodnocení nabídek v otevřeném řízení, užším řízení, soutěžním dialogu a ve zjednodušeném podlimitním řízení a pro předběžné hodnocení nabídek v jednacím řízení s uveřejněním stanoví veřejný zadavatel hodnotící komisi.

Základním hodnotícím kritériem pro zadání veřejné zakázky je ekonomická výhodnost nabídky nebo nejnižší nabídková cena. Zadavatel zvolí základní hodnotící kritérium podle

druhu a složitosti veřejné zakázky a uvede je v oznámení nebo výzvě o zahájení zadávacího řízení.“¹⁰

Jestliže je základním hodnotícím kritériem pro zadání ekonomická výhodnost, musí zadavatel jednotlivým dílčím kritériím stanovit váhu, která je vyjádřena v procentech.

Dílčí kritéria a jejich váhy musí být uvedeny v oznámení či výzvě o zahájení zadávacího řízení nebo v zadávací dokumentaci.

O posouzení a hodnocení nabídek pořídí hodnotící komise písemnou zprávu, která obsahuje seznam posouzených nabídek, seznam nabídek, které byly vyřazeny spolu s uvedením důvodu, popis způsobu hodnocení, výsledek hodnotící komise a údaj o jejím složení.

Hodnotící komise musí mít alespoň pět členů. Na svém prvním jednání se volí předseda a místopředseda hodnotící komise. Oznámení o prvním jednání musí vědět členové minimálně sedm dní předem.

Hodnocení nabídek podle kritéria ekonomické výhodnosti

Hodnocení nabídek se provádí bodovací metodou. Dílčí kritéria jsou uvedena v zákoně a kromě nich lze použít i jiná kritéria. Jedná se např. o dobu provedení díla, smluvní úprava záruky za jakost díla, dodávky a poskytnuté služby, smluvní úprava zajišťovacích a sankčních instrumentů (zejména smluvní pokuty, bankovní záruky na zajištění nepeněžitých pohledávek), zohlednění ekologických postupů při provádění díla a druh spolu s rozsahem pojištění předmětu veřejné zakázky.

Při hodnocení nabídek se používají dílčí kritéria uvedená v oznámení zadávacího zařízení.

Jednotlivým dílčím kritériím jsou zadavatelem přiřazeny váhy v procentech podle jejich důležitosti pro konkrétní zadávací řízení. Součet vah musí být roven 100.

Pro hodnocení nabídek používá hodnotící komise bodovací stupnici v rozsahu 0 až 100 bodů. Každé jednotlivé nabídce je podle dílčího kritéria přidělena bodová hodnota, která odráží úspěšnost předmětné nabídky v rámci dílčího kritéria. V praxi mohou nastat tyto tři situace:

- 1) číselně vyjádřitelné kritérium, pro které má *nejvhodnější nabídka maximální* hodnotu kritéria, pro výpočet se používá následující vzorec:

¹⁰ Česko. Zákon č. 137 ze dne 14. března 2006 o veřejných zakázkách. In *Sbírka zákonů České republiky*. 2006, částka 47, s. 1650-1720. Dostupný také z WWW: <<http://www.mvcr.cz/sbirka/2006/sb047-06.pdf>>

$$\text{Počet bodů kritéria} = 100 * \frac{\text{hodnota nabídky}}{\text{hodnota maximální nabídky}}$$

- 2) číselně vyjádřitelné kritérium, pro které má *nejvhodnější nabídka minimální* hodnotu kritéria, pro výpočet se používá tento vzorec:

$$\text{Počet bodů kritéria} = 100 * \frac{\text{hodnota minimální nabídky}}{\text{hodnota nabídky}}$$

- 3) *kritérium, které nelze číselně vyjádřit*. Hodnotící komise sestaví pořadí nabídek od nejvhodnějších k nejméně vhodným a každá nabídka získá to bodové hodnocení, které vyjadřuje míru splnění kritéria k nejvhodnější nabídce, používá se vzorec níže uvedený:

$$\text{Počet bodů kritéria} = 100 * \frac{\text{míra splnění}}{\text{nejlepší míra splnění}}$$

Hodnotící komise jednotlivá dílčí kritéria vynásobí příslušnou váhou daného kritéria. Na základě součtu vážených hodnot u jednotlivých nabídek stanoví komise pořadí úspěšnosti tak, že jako nejúspěšnější nabídka je stanovena ta, která dosáhla nejvyšší hodnoty.

Příklad hodnocení ekonomické výhodnosti je uveden v příloze č. 4.

2.6.4 Schválení a podpis smlouvy

Konečné rozhodnutí o přidělení zakázky provádí oprávněná osoba na základě zápisu z jednání hodnotící komise. Ve schvalovací doložce k zápisu uvede konečné rozhodnutí o přidělení zakázky včetně odůvodnění rozhodnutí.

„Schválený výsledek výběrového řízení a veškeré podkladové materiály předá předseda komise příslušnému zadavateli zakázky k uložení a dalšímu provádění obchodní činnosti.“¹¹

Po schválení výsledku výběru dodavatele oprávněnou osobou oznámí zadavatel zakázky všem zúčastněným zájemcům.

Uchazeč oslovený zadavatelem může podat proti rozhodnutí námitku. Návrh konečného vyjádření k uplatněným námitkám předkládá předseda hodnotící komise oprávněné osobě. Tento návrh a konečné rozhodnutí musí obsahovat konečný výrok a jeho odůvodnění.

Smlouva je připravována v souladu s podmínkami uvedenými v poptávce, a s předloženou nabídkou uchazeče, kterému byla zakázka přidělena. Podpis smlouvy je realizován až po uplynutí stanovené lhůty a po konečném vyřízení námitek. Jeden výtisk smlouvy je předán všem útvarem, které se podílejí na realizaci zakázky.

¹¹ Směrnice č. 8/05 Zadávání zakázek OZ DOS. Praha, září 2005

2.7 Informační systém o zadávání zakázek

Do informačního systému centrální adresy je umožněn veřejný přístup prostřednictvím veřejné datové sítě na internetové adrese správce centrální adresy.

Funkcí informačního systému o zadávání veřejných zakázek a informačního systému centrální adresy je:

- 1) uveřejňování zákonem stanovených údajů a informací, a to předběžného oznámení, oznámení zadávacího řízení, vyhlášení veřejné soutěže o návrh, výsledků zadávacího řízení (včetně informačního listu) apod.,
- 2) shromažďování a uchovávání zákonem stanovených údajů a jejich zpracování pro statistické účely,
- 3) úřední tisky Evropských společenství za účelem jejich uveřejnění v Úředním věstníku Evropské unie,
- 4) předávání zákonem stanovených údajů a informací o veřejných zakázkách Evropské komisi, prostřednictvím informačního systému o zadávání veřejných zakázek,
- 5) další funkce stanovené správcem informačního systému o zadávání veřejných zakázek.

Zákon č. 81/2006 Sb. prosazuje zajištění bezpečnosti všech informačních systémů. Klade důraz na zajištění důvěrnosti, integrity a dostupnosti informací zpracovaných v IS VS.

2.7.1 Vymezení předmětu veřejné zakázky

Pro vymezení předmětu zakázky je povinností zadavatele použít klasifikaci zboží, služeb a stavebních prací stanovenou předpisem Evropských společenství.¹² Dále se např. používá *Tarif (HS/C)*, *Sazebník a statistická nomenklatura a společný celní sazebník*, *Standardní klasifikace produkce (SKP)*¹³, *Klasifikace stavebních děl (CZ-CC)*¹⁴ a *Odvětvová klasifikace ekonomických činností (OKEČ)*. Úplná klasifikace je uvedena v informačním systému.

¹² Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 2195/2002 ze dne 5. listopadu 2002 o společném slovníku pro veřejné zakázky (CPV), ve znění nařízení Komise (ES) č. 2151/2003 ze dne 16. prosince 2003, kterým se mění nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 2195/2002 ze dne 5. listopadu 2002 o společném slovníku pro veřejné zakázky (CPV).

¹³ Sdělení Českého statistického úřadu ze dne 5. prosince 2002 o zavedení 2. vydání Standardní klasifikace produkce.

¹⁴ Sdělení Českého statistického úřadu ze dne 9. září 2003 o zavedení Klasifikace stavebních děl CZ-CC

2.7.2 Vyplnění a odeslání formuláře

Formulář může být vyplněn a odeslán za účelem uveřejnění Centrální adrese třemi způsoby: v listinné podobě, elektronické podobě a dálkovým přístupem s přímým vyplněním formuláře v informačním systému centrální adresy.

Formulář, v elektronické podobě nebo podán dálkovým přístupem, který nebyl po odeslání podepsán zaručeným elektronickým podpisem, se považuje za nedoručený.

Správce centrální adresy vystaví potvrzení o přijetí formuláře, které je předáno zadavateli.

2.7.3 Uveřejnění informací

Dnem uveřejnění je den, kdy jsou údaje a informace o veřejných zakázkách zpřístupněny veřejnosti na centrální adrese. O uveřejnění informací obdrží zadavatel písemné oznámení od správce centrální adresy.

3 Návrh a posouzení optimálního řešení

Stávající zadávání veřejných zakázek je pro podnik nepraktické. V dnešní době se velice rozšiřuje elektronický obchod, jenž se stává běžným prostředkem pro nákup a prodej. Dále je informační podpora využívána pro elektronickou výměnu účetních dokladů mezi obchodními partnery, předávání závazných elektronických objednávek či řízení logistických operací. Hlavním důvodem pro elektronizaci procesů je finanční a časová úspora.

Přínosy, které elektronizace veřejných zakázek přináší, jsou následující:

- 1) finanční úspory:
 - a. snížení jednotkových cen nakupovaných komodit o 5%,¹⁵
 - b. snížení transakčních nákladů spojených se zadávacím řízením o 50-80%,¹⁴
- 2) nefinanční úspory:
 - a. zvýšení jednacích sily zadavatelů, tzn., že dojde k rozšíření okruhu dodavatelů,
 - b. zlepšení konkurenčního prostředí mezi dodavateli za současného udržení standardů spolehlivosti a kvality dodávek,
 - c. zrychlení komunikace,
 - d. omezení bariér pro zahraniční dodavatele při účasti na veřejných zakázkách v ČR a tím posílení principů vnitřního trhu EU,
 - e. zlepšení kontrolovatelnosti jednotlivých kroků v zadávacím řízení využitím elektronických záznamů jednotlivých úkonů v systému.

Zákon č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách byl zpracován v souladu se zadávacími směrnice 2004/17/ES¹⁶ 2004/18/ES¹⁷ z důvodů zvýšení efektivity zadávání veřejných zakázek, snaha o modernizaci a větší otevřenost evropských trhů a posílení konkurenčního prostředí. Tyto zadávací směrnice zrovnoprávňují elektronický a listinný způsob zadávání veřejných zakázek.

Dle tohoto zákona je na rozhodnutí zadavatele, zda pro zadání veřejné zakázky použije postup založený na listinných dokumentech nebo zda některé či všechny kroky zrealizuje elektronicky.

¹⁵ Hodnota převzata z Akčního plánu EU. Odhad výše úspor provedla Evropská komise na základě analýzy systémů elektronického zadávání veřejných zakázek v členských státech EU.

¹⁶ Směrnice Evropského parlamentu a Rady č. 2004/17/ES, o koordinaci postupů při zadávání zakázek subjekty působícími v odvětví vodního hospodářství, energetiky, dopravy a poštovních služeb.

¹⁷ Směrnice Evropského parlamentu a Rady č. 2004/18/ES, o koordinaci postupů při zadávání veřejných zakázek na stavební práce, dodávky a služby.

Je zřejmé, že každá změna, která nastane, nese s sebou jistá rizika, která je nutné překonat nebo se snažit jim předejít. Možná *rizika* jsou následující:

- 1) zadavatelé budou v důsledku psychologických bariér odmítat přijetí elektronických obchodních praktik,
- 2) zadavatelé budou aplikovat elektronickou podporu pouze na dílčí činnosti v rámci zadávacího řízení a nebudou se snažit elektronizovat celý zadávací proces,
- 3) neefektivní vynakládání finančních prostředků na budování infrastruktury pro elektronické zadávání veřejných zakázek,
- 4) vyloučení dodavatelů, kteří nabízejí kvalitní služby, ale odmítnou přijmout elektronické obchodní praktiky.

3.1 Elektronické zadávání veřejných zakázek

Elektronické zadávání veřejných zakázek není v naší legislativě definované. Je nutné vyjít ze smyslu zákona a z výstupů projektů Evropské komise.

„Elektronické zadávání veřejných zakázek můžeme definovat jako proces zadávání veřejných zakázek, kdy některé nebo všechny úkony zadávacího řízení jsou realizovány prostřednictvím elektronických nástrojů¹⁸ nebo elektronickými nástroji ve spojení s elektronickými podpisy“.¹⁹

Elektronické zadávání se týká jak nadlimitních a podlimitních veřejných zakázek, tak i veřejných zakázek malého rozsahu.

Otázku bezpečnosti řeší vyhláška č. 326/2006 Sb., která se odkazuje na českou technickou normu ČSN BS 7799-2 – Systém managementu bezpečnosti informací – Specifikace s návodem pro použití. Česká technická norma není obecně závazná, a proto její nedodržení není v rozporu se zákonem.

Řadu povinností také v souvislosti se zajištěním bezpečnosti při zadávání zakázek ustanovuje vyhláška č. 329/2006 Sb.

¹⁸ Za elektronické nástroje jsou považovány technické nebo programové vybavení. Jsou to jednotlivé aplikace, které zadavatel využívá v rámci zadávacího řízení.

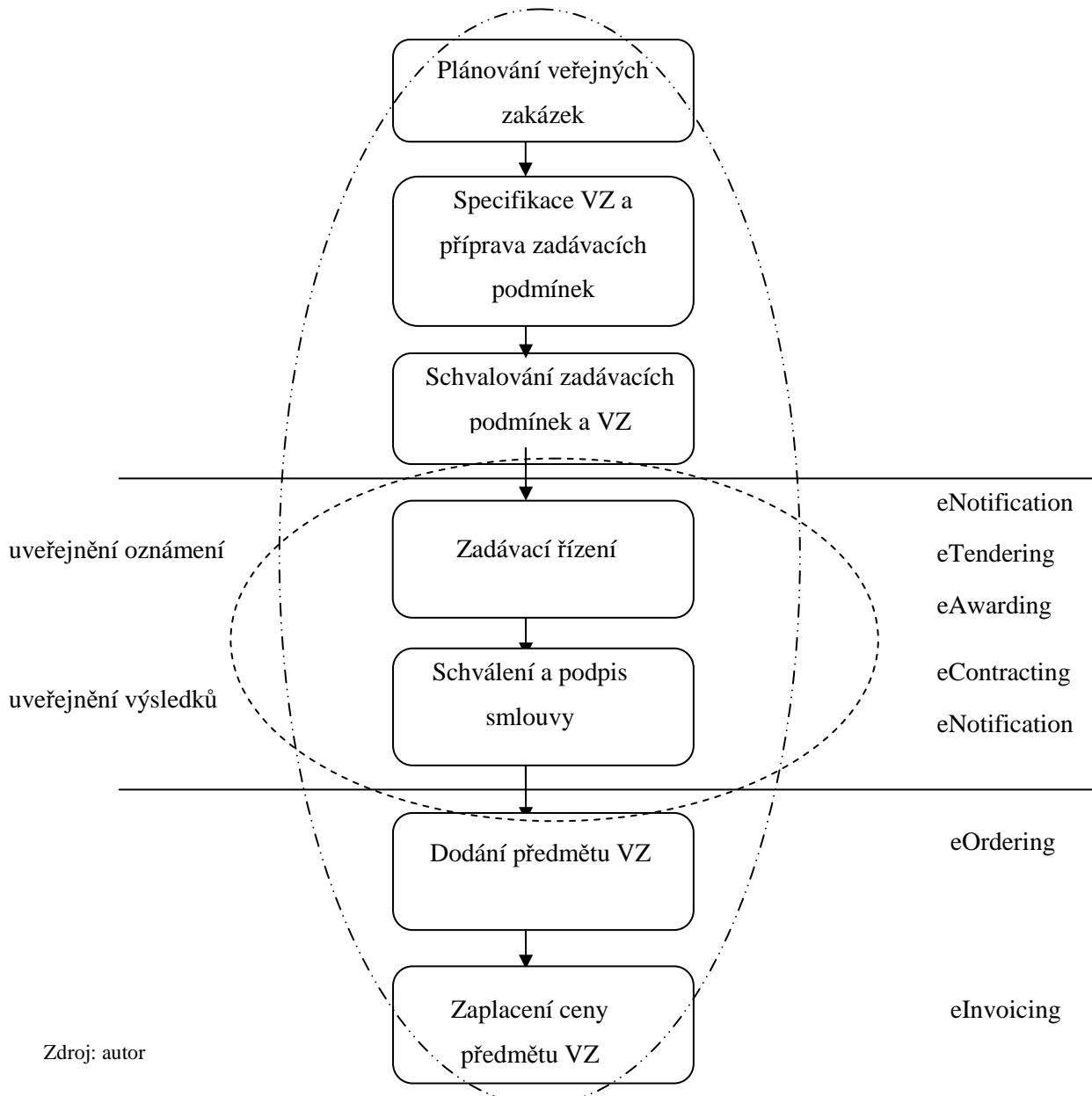
¹⁹ NG. BROŽ, Pavel. Kdy bude možné zadávat veřejné zakázky přes internet?. *Veřejné zakázky* [online]. 2006, č. 1 [cit. 2008-04-29]. Dostupný z WWW: <<http://www.cs-project.cz/>>.

3.2 Elektronizace cyklu veřejné zakázky

Na následujícím schématu je graficky znázorněno, které dílčí úkony byly prováděny elektronickými nástroji a jejich rozšíření na celý proces.

Je rozhodnutím zadavatele, zda bude celý cyklus veřejné zakázky elektronizovat nebo jen po dílčích úkonech.

Obrázek č. 9 Elektronizace cyklu veřejné zakázky



Zdroj: autor

- znázorněná elektronizace, která je povinna ze zákona,
- .-.-.-.- elektronizace celého cyklu veřejné zakázky, který by měl platit pro všechny podniky po novelizaci zákona o veřejných zakázkách.

Jedním z možných řešení je zavedení E-Procurementu pomocí nástroje Enterprise Buyer Professional firmy SAP. Je to řešení centralizace nákupu zaměřené na automatizaci nákupního procesu a elektronickou komunikaci s dodavateli. Podporuje decentralizaci všech operativních činností nákupu při současné centralizaci všech strategických činností nákupu výrobních a nevýrobních materiálů a služeb.

Výsledkem eliminací oběhu papírových dokladů, automatizovaným zpracováním požadavků na nákup, minimalizací četnosti chyb a využitím elektronické výměny obchodních dokladů s dodavateli je snížení procesních nákladů.

Funkcionalita řešení pokrývá tyto pořizovací procesy:

- 1) vytvoření požadavku na objednávku,
- 2) vícestupňový schvalovací proces,
- 3) vytvoření a odeslání objednávky,
- 4) potvrzení příjmu materiálu nebo služby,
- 5) zpracování faktury.

3.2.1 Plánování a příprava veřejných zakázek

Jak již bylo ve druhé kapitole popsáno, plány pro sestavování veřejných zakázek jsou prováděny pomocí MS Excel. Přenášení jednotlivých souborů a jejich následná kumulace je zdlouhavá. Tento proces se dá nahradit on-line přenášením dat mezi APOST a SAP. CZ má přehled o objednavce a o spotřebě jednotlivých pošt pomocí denního a měsíčního přenosu dat jak bylo popsáno v kapitole 2.2.5 Přenos dat mezi systémy APOST a SAP.

Vytvoření plánů pomocí MS Excel se dá tedy nahradit vytvářením plánů pomocí SAP, které bude rychlejší a sestavování bude objektivní.

Po vytvoření samotného plánu se dále tento dokument odesílá odpovědným osobám, které doplňují specifické zadávací podmínky. Přenos dokumentu by byl možný přes portál ČP, ke kterému mají přístup pouze stanovení pracovníci. Soubor by byl po umístění do portálu přístupný všem osobám, které mají přípravu VZ na starosti.

Vytvoření VZ a zadávací dokumentace bude po ukončení základního cyklu, tedy přípravy VZ, umístěn na portálu a přístupné oprávněným osobám.

Implementace Enterprise Buyer Professional přináší ekonomické výhody, zejména zefektivnění samotného nákupního procesu a dále snížení ceny pořízení nakupovaného zboží. Vyplývající úspory nákladů jsou především dány:

- 1) automatizace nákupního procesu,
- 2) možnost vyhledávání nakupovaných položek v on-line katalozích,
- 3) automatizované předkládání požadavků odpovědným manažerům,
- 4) snížení četnosti chyb,
- 5) snížení počtu administrativních pracovníků,
- 6) elektronická výměna obchodních dokladů s dodavateli.

Tento centrální nákupní portál je integrován spolu se systémy materiálového hospodářství, plánování výroby a údržby, řízení dodavatelských řetězců a řízení životního cyklu produktu. Systém může pracovat i se systémy řízení podnikových zdrojů (ERP systémy).

3.2.2 Zadávací řízení

Další funkcí Enterprise Buyer Professional je na Internetu zadávání veřejného nebo neveřejného výběrového řízení a tím využití jedné z cest pro nalezení optimálního dodavatele a k úsporám na cenách pořízení nakupovaných materiálů. Je zde možnost zobrazení aktuálního stavu objednávky nebo požadavku. Součástí tohoto produktu je elektronický katalog s nástroji pro vyhledávání podle klíčových slov a kategorií.

Veškeré údaje, ať už zadávané zadavatelem nebo uchazečem, jsou vkládány do internetových stránek. Osoba ČP, odpovědná za VZ, má prvořadý přístup na tyto internetové stránky, které jsou ovšem propojené s interním portálem ČP.

Tabulka č. 4 Navrhovaný postup pro zadávání řízení

1. krok	vytvoření internetové adresy, kde by byly zveřejňovány zadávané veřejné zakázky*
2. krok	podání nabídky - v případě zájmu uchazeče, přihlásit se může ten, který splňuje podmínky, které stanovil zadavatel z důvodu objektivnosti a nezneužití řízení
3. krok	otevírání elektronických nabídek, jejich posouzení a úkony, které zadavatel činí po provedení hodnocení nabídek
4. krok	ČP se může rozhodnout, zda ustanoví hodnotící komisi**
5. krok	hodnocení nabídek pomocí stanovení ekonomických kritérií***
6. krok	výběr dodavatele na základě nejlepší nabídky****
7. krok	přijmutí všech námitek a jejich vyřízení
8. krok	uzavření smlouvy s vybraným dodavatelem
9. krok	uveřejnění výsledků*****

Zdroj: autor

* jsou zveřejňovány především tyto údaje: identifikační údaje zadavatele, název veřejné zakázky, druh a předmět VZ, podmínky zadavatele, jestliže je zadávací řízení prováděno prostřednictvím dynamický nákupní systém, požadavky na kvalifikaci dodavatele (ČP si může stanovit, jestli bude požadovat prokázání splnění určité kvalifikace), hodnotící kritéria, informace o elektronickém nástroji, informace pro podání předběžných nabídek a elektronickou adresu, na které je zpřístupněna zadávací dokumentace.

** v případě ČP by se hodnotící komise nemusela sestavovat, pouze by se pověřila odpovědná osoba, která by měla na starost konkrétní zakázky a byla za ně zodpovědná. Řízení se zdá být objektivní pomocí nástrojů, jeden nástroj umožňuje podání nabídky, které odpovídá podmínkám zadaných zadavatelem, a druhým nástrojem jsou nastavené matematické funkce, které umožňují stanovit nejlepší podanou nabídku a tudíž nejvhodnějšího dodavatele.

*** o nejlepší variantě rozhoduje hodnotící komise nebo lze využít elektronického nástroje, který po zadání ekonomických kritérií sám pomocí matematických vzorců vypočítá, která nabídka je nejvhodnější.

**** výsledky rozhodnutí jsou zasílány všem uchazečům

***** výsledek je zveřejněn na Internetovém portálu ČP, který má vytvořen pro účely zadávacího řízení a dále je uveřejněn na veřejných Informačních systémech (např. Centrální adresa).

Závěr

Nákup a řízení zásob jsou jednou z nejdůležitějších činností podniku. V zásobách podniku je uloženo nemalé procento aktiv, z toho důvodu je důležité ty zásoby řídit a optimalizovat jejich zajišťování a velikost. Optimalizace a řízení přispívá k částečnému uvolnění kapitálových prostředků vázaných v zásobách a také vede ke snižování nákladů, které souvisí se zásobováním.

Úkolem řízení zásob je udržování zásob na úrovni, která umožňuje kvalitní plnění jejich funkce, to je vyrovnávání množství nesouladu.

ČP je „gigantický“ podnik, který zajišťuje provoz poštovní činnosti na území celé ČR. Veškerý materiál je skladován na skladě, který má na starost SCZ. Zásoby jsou dodávány v rámci vlastní poštovní sítě jednotlivým interním odběratelům. Zásoby centrálního skladu tedy ubývají v důsledku spotřeby. Veškerý materiál, tiskopisy, jsou důležité pro poskytování služeb zákazníkům.

Na druhou stranu je nutné centrální sklad doplňovat zásobami, aby mohly uspokojovat objednávky svých odběratelů. Je zde tedy nutnost zásoby doplňovat neboli nakupovat. ČP, jak již bylo řečeno ve druhé kapitole, splňuje podmínky jak pro veřejného zadavatele, tak i podmínky pro sektorového zadavatele podle zákona o veřejných zakázkách. Veřejné zakázky se stávají základní formou nákupu.

Cyklus veřejné zakázky je stále i v dnešní době, kdy se velice rychle rozvíjí elektronický obchod, uskutečňován v listinné podobě. Tento proces je velmi zdlouhavý a nákladný. Ovšem elektronické zadávání veřejných zakázek není stále plně podporováno.

Činnosti, které jsou v cyklu prováděny podle zákona, se dají uveřejňovat v informačním systému, tzn., že tento jediný proces prováděn elektronickými nástroji. Ostatní činnosti jsou prováděny na uvážení ČP. Při elektronizaci prvního kroku cyklu veřejných zakázek, plánování a příprava VZ, je možným řešením implementace systému Enterprise Buyer Professional společnosti SAP, kdy nastavení určitých funkcí by mělo za následek vytvoření plánů VZ, který je stále v dnešní době vytvářen v souboru MS Excel.

Komunikace mezi pracovníky ČP by byla možná provádět v interním portálu, kde by se přenášely elektronické soubory. To by částečně urychlilo proces přípravy VZ. Přímé napojení portálu ČP na vytvořené internetové stránky, kde ČP zveřejňuje své VZ a umožňuje přístup uchazečům pro podání nabídky a vzhlednutí zadávací dokumentace, jen podporuje urychlení

cyklu zakázek. Výhodou sektorového zadavatele, ČP, je možnost si sestavit hodnotící komise. To nahradí přístupové podmínky, které jsou zadány na internetových stránkách pro přístup uchazečů a dovolují jim podat nabídky. Tyto podmínky jsou zadány z důvodu nediskriminace řízení a nezadávání nabídek, které nejsou ucházející.

Stále ale ještě nejsou vytvořeny podmínky např. pro elektronickou fakturaci, ty ale prozatím podporuje eGovernmentu ČR a je stále ve vývoji. Tento vývoj se týká elektronického podávání objednávek, výměny účetních dokladů, elektronických plateb a dlouhodobého ukládání a archivace elektronických dokumentů. Vytvoření celého cyklu VZ pomocí elektronických nemá ještě stálou podobu a je nutné vyčkat na ustanovení podmínek pro činnosti ve vývoji.

Seznam literatury

- [1] LAMBERT M., Douglas, STOCK R., James, ELLRAM M., Lisa. *Logistika*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. 589 s. ISBN 80-7226-221-1
- [2] LÍBAL, Vladimír, KUBÁT, Jiří, a kolektiv. *ABC logistiky v podnikání*. Praha: Nakladatelství dopravy a turistiky s. r. o., c1994. 284 s. ISBN 80-85884-11-9
- [3] SYNEK, Michal, a kolektiv. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada Publishing, 2000. 658 s. ISBN 80-247-9096-6
- [4] MELICHAR, Vlastimil, JEŽEK, Jindřich. *Ekonomika podniku pro kombinovanou formu studia*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2006. 236 s. ISBN 80-7194-916-7
- [5] MAREK, Karel. K zadávání veřejných zakázek podle zákona č. 137/2006 Sb. *Časopis pro právní vědu a praxi*. 2006, č. II, s. 181-189.
- [6] POREMSKÁ, Michaela. Elektronické zadávání veřejných zakázek a jeho bezpečnost. *Časopis pro právní vědu a praxi*. 2006, č. III, s. 250-257.
- [7] Česko. Zákon č. 76ze dne 29. ledna 2008, kterým se mění zákon č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách, ve znění zákona č. 110/2007 Sb. In *Sbírka zákonů České republiky*. 2008, částka 23, s. 1062. Dostupný také z WWW: <<http://www.mvcr.cz/sbirka/sb023-08.pdf>>
- [8] *Zákon o veřejných zakázkách* [online]. c1996-2008 [cit. 2008-05-07]. Dostupný z WWW: <<http://old.mmr.cz/index.php?show=001021348000123>>.
- [9] TEICHMANNOVÁ, Lenka. *Optimalizace logistických procesů státního podniku Česká pošta v podmínkách Odštěpného závodu Severní Morava*. [s.l.], 2002. 98 s. Univerzita Pardubice, Dopravní fakulta Jana Pernera. Diplomová práce.

Elektronické dokumenty

- [10] *Centrální adresa* [online]. c2000-2008 [cit. 2008-04-08]. Dostupný z WWW: <<http://www.centralniadresa.cz/cadr/images/vyhlaska240.pdf>>
- [11] *Nové finanční limity pro veřejné zakázky a koncesní řízení na léta 2008 a 2009* [online]. c2003-2006 [cit. 2008-04-05]. Dostupný z WWW: <<http://www.portal-vz.cz/nove-financni-limity-pro-verejne-zakazky-a-koncesni-rizeni-na-leta-2008-a-2009>>

- [12] Česko. Zákon č. 137 ze dne 14. března 2006 o veřejných zakázkách. In *Sbírka zákonů České republiky*. 2006, částka 47, s. 1650-1720. Dostupný také z WWW: <<http://www.mvcr.cz/sbirka/2006/sb047-06.pdf>>
- [13] www.isss.cz : *Elektronizace zadávání veřejných zakázek* [online]. c2008 [cit. 2008-04-22]. Dostupný z WWW: <www.isss.cz/archiv/2008/download/prezentace/svoboda_mmr.ppt>.
- [14] BROŽ ING., Pavel. Kdy bude možné zadávat veřejné zakázky přes internet? *Veřejné zakázky* [online]. 2006, č. 01 [cit. 2008-04-29]. Dostupný z WWW: <<http://www.cs-project.cz/>>.
- [15] BROŽ ING., Pavel. Dynamické nákupní systémy – usnadní zadavatelům i dodavatelům život?. *Veřejné zakázky* [online]. 2006, č. 2 [cit. 2008-05-02]. Dostupný z WWW: <<http://www.cs-project.cz/>>.
- [16] www.isss.cz : *Elektronizace zadávání veřejných zakázek* [online]. c2008 [cit. 2008-04-22]. Dostupný z WWW: <www.isss.cz/archiv/2008/download/prezentace/svoboda_mmr.ppt>.
- [17] *Proces zadávání veřejných zakázek a nástroj E-ZAK : E-ZAK - Spravovat veřejné zakázky je nyní tak snadné!* [online]. c2003-2007 [cit. 2008-05-03]. Dostupný z WWW: <<http://www.zakazky-online.cz/verejne-zakazky-e-zak-proces-zadavani>>.
- [18] *E-Procurement podle SAP* [online]. c2000-2007 [cit. 2008-05-03]. Dostupný z WWW: <<http://www.penize.cz/14429-e-procurement-podle-sap>>. ISSN 1213-2217.

Interní dokumenty

- [19] *Poštovní kurýr České pošty*. Ročník 3, číslo 1-2, 2008
- [20] *Směrnice č. 8/05 Zadávání zakázek OZ DOS*. Praha, září 2005
- [21] *Rozhodnutí Generálního ředitele č. 2/2005 Zadávání zakázek*. Praha, 14. 1. 2005. Příloha č. 2 Metodika zadávání zakázek

Seznam tabulek

Tabulka č. 1 Přenos dat mezi systémy APOST a SAP.....	- 29 -
Tabulka č. 2 Stanovené limity pro nadlimitní veřejné zakázky	- 35 -
Tabulka č. 3 Limity zakázek ustanovené Českou poštou s. p.	- 37 -
Tabulka č. 4 Navrhovaný postup pro zadávání řízení.....	- 52 -

Seznam obrázků

Obrázek č. 1 Základní polohy bodu rozpojení objednávkou zákazníka	- 15 -
Obrázek č. 2 Schéma systému MRP-I.....	- 18 -
Obrázek č. 3 Schéma systému MRP-II	- 18 -
Obrázek č. 4 Analýza ABC	- 21 -
Obrázek č. 5 Nové regiony.....	- 26 -
Obrázek č. 6 Vývoj limitů veřejných zakázek na stavební práce.....	- 36 -
Obrázek č. 7 Vývoj limitů veřejných zakázek na dodávky a služby.....	- 36 -
Obrázek č. 8 Cyklus veřejné zakázky	- 39 -
Obrázek č. 9 Elektronizace cyklu veřejné zakázky.....	- 50 -

Seznam zkratk

ČP	Česká pošta s. p.
Gř	Generální ředitelství České pošty s. p.
KZM	Kmenový záznam materiálů
CZ	Centrální zásobování
SCZ	Sekce centrálního zásobování
IS APOST	Inventární systém APOST
VZ	veřejné zakázky

Seznam příloh

Příloha č. 1 Organizační uspořádání úseku náměstka Gř pro obchod

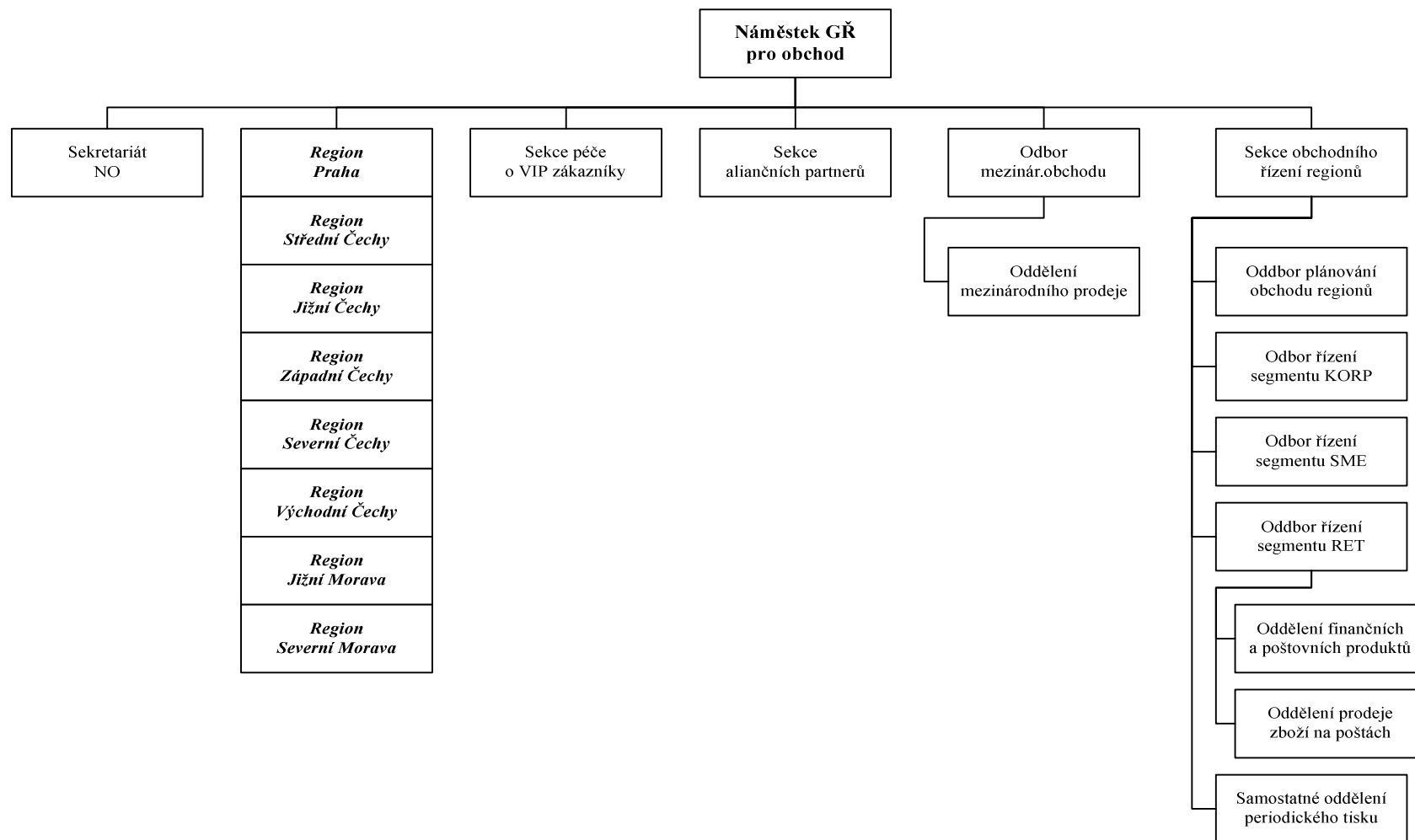
Příloha č. 2 Organizační uspořádání úseku náměstka Gř pro technický rozvoj

Příloha č. 3 Rozčlenění položek pro nákupní potřeby

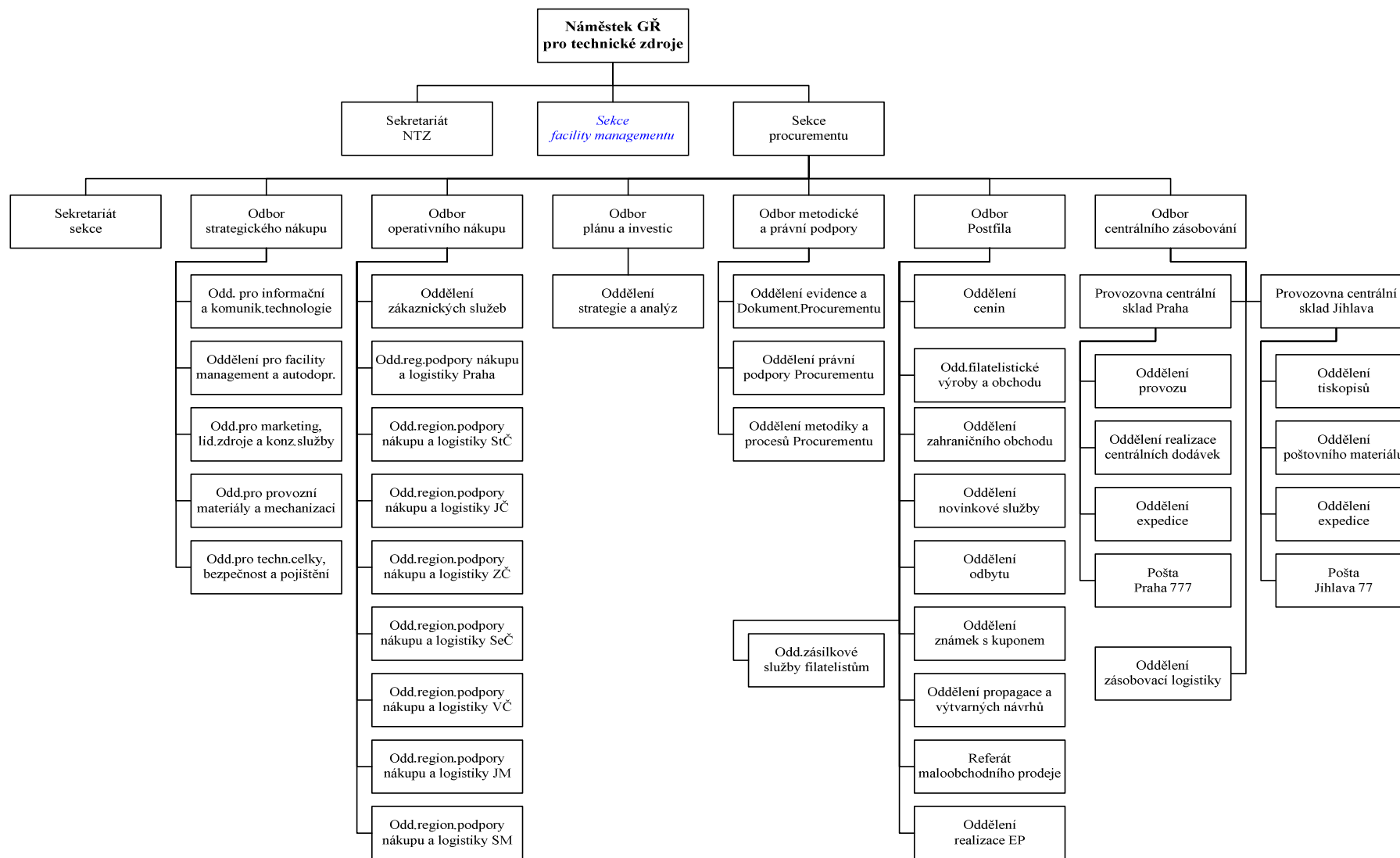
Příloha č. 4 Příklad hodnocení ekonomické výhodnosti

Příloha č. 5 Trh veřejných zakázek

Příloha č. 1 Organizační uspořádání úseku náměstka GŘ pro obchod



Příloha č. 2 Organizační uspořádání úseku náměstka GŘ pro technické zdroje



Příloha č. 3 Rozčlenění položek pro nákupní potřeby

Členění položek do skupin pro VZ – 3220

Tiskopisy - poštovní poukázky pro vyplňování výp.technikou
Publikace - poštovní pravidla
Plombovací kleště a razníky
Obalové fólie
Dopisová konfekce
Razítka - kovová
Razítka - pryžová
Razítka - samobarvící
Barvy razítkovací
Razítka - ostatní pomůcky pro razítkování
Razítka - destičky a hlavice
Podací nálepky - samolepící
Podací nálepky - na pogumovaném papíru
Samolepky na přepážky(vyřezávané na plotru)
Označení přepážek
Samolepky pro označení obalů (na kotouči)
Výrobky z plastů
Spotřební materiál pro VT
Publikace - ostatní
Nábytek - skříně dřevo
Nábytek - stoly a díly ke stolům
Nábytek - stoly kovové
Nábytek - třídnice
Nábytek - skříně, lavice, kartotéky kovové
Nábytek - schůdky kovové

Členění položek do skupin pro VZ – 326

Tiskopisy
Tiskopisy - obálky potištěné
Tiskopisy - obálky foliové
Tiskopisy - samolepící etikety- archy,ks
Tiskopisy - samolepící etikety- kotouče
Tiskopisy - adresní štítky na OB,PB - kotouče, archy
Tiskopisy - složky s čárovým kódem a algorytmem číslování
Tiskopisy - bloky
Tiskopisy - samopropisovací papír
Tiskopisy pro označení bankovek a mincí
Tiskopisy - plast
Tiskopisy - statistické výkazy
Tiskopisy - poštovní poukázka B
Tiskopisy - doklady pro POSTSERVISY - role, krabice
Tabelační papír
Xerografický papír

Členění položek do skupin pro VZ – 3280

Poštovní schránky laminátové + ND k nim
Brašny pro doručovatele na kolečkách
Brašnářské výrobky z kůže a koženky
Brašnářské výrobky ostatní
Motouzy
Plomby-olovo
Plomby-plast
Poštovní vaky
Kancelářské potřeby
Poštovní pytle a textilní tašky
Přepravky
Stojánky na nálepky
Ukládací schránky na zásilky
Tiskopisy - průkazky zaměstnanců
Mechanizační prostředky-vozíky
Mechanizační prostředky-klece
Mechanizační prostředky-náhradní díly
Náhradní díly na zařízení Siemens
Pásky polypropylenové
Lepící pásky s texty
Obálky- běžné
Obálky- dodejkové
Obálky- protinárazové
Obálky-speciální
Obalový materiál
Tiskopisy-povinný sortiment
Publikace-povinný sortiment
Schránky domovní poštovní kovové
Vlajky
Tabule smaltované a dopravní značky
Nosiče orientační
Výrobky z kovů
Tabule popisovací a závěsné
Orientační panely
Lampy UV

Členění položek do skupin pro VZ – 3270

OOPP - oděvy
OOPP - obuv
OOPP - rukavice
Stejnokroje - pláštěnky
Stejnokroje - výrobky z pletáže a úpletu
Stejnokroje - halenky a košile
Stejnokroje - bundy
Stejnokroje - doplňky
Stejnokroje - svrchní ošacení pro vedoucí pracovníky
Stejnokroje - svrchní ošacení-vnitřní prostory
Stejnokroje - svrchní ošacení-vnější prostory

Položky zajišťované oddělením nákupu technologií

stroje pro počítání bankovek a mincí
poštovní stroje
frankovací stroje
zařízení pro fotokopírování
barevné fotokopírovací stroje
skartovačky
kancelářské zařízení
stroje na skládání papíru nebo obálek
stroje pro vkládání do obálek
síťová zařízení ke kopírovacím strojům
kontrolní a zkušební přístroje
stroje pro manipul. s mincemi
silniční řídicí, bezpečnostní nebo signalizační zařízení
faxová zařízení
multifunkční zařízení
telefonní zařízení
vykládání
vysokozdvížené vozíky
přístroje a zařízení k určování hmotnosti
páskovací stroje
balící stroje
náhradní díly na poštovní stroje z dovozu
trezory
kovové výrobky
systemy pro ochranu proti krádeži
bezpečnostní skřínky
bezpečnostní schránky
bezpečnostní kufry
skřínky na listiny

Příloha č. 4 Příklad hodnocení ekonomické výhodnosti

Příklad zadání:

Dílčí kritéria	Váha (v %)
nabídková cena (tis. Kč)	60
záruční lhůta (měsíce)	30
estetika (subj. kritérium)	10

Došlé nabídky:

Dílčí kritérium	Nabídka 1	Nabídka 2	Nabídka 3	Nabídka 4	Nabídka 5
cena v tis. Kč	3100	2900	3700	5000	4500
záruční lhůta	6	9	7	10	8
estetika	80	40	90	70	50

Výpočet:

Pro hodnocení jednotlivých kritérií používá hodnotící komise stupnice 0 až 100.

1) kritérium, kde má nejhodnější nabídka minimální hodnotu (cena, doba provádění, ...)

$$\text{počet bodů kritéria} = 100 * \frac{\text{hodnota minimální nabídky}}{\text{hodnota nabídky}}$$

Nabídka	Cena v tis. Kč	Počet bodů	Váha (%)
Nabídka 1	3100	93,55	56,13
Nabídka 2	2900	100,00	60,00
Nabídka 3	3700	78,38	47,03
Nabídka 4	5000	58,00	34,80
Nabídka 5	4500	64,44	38,67

2) kritérium, kde má nejhodnější nabídka maximální hodnotu (doba záruky, pokuta, atd.)

$$\text{počet bodů kritéria} = 100 * \frac{\text{hodnota nabídky}}{\text{hodnota maximální nabídky}}$$

Nabídka	Záruční lhůta	Počet bodů	Váha (%)
Nabídka 1	6	60,00	18,00
Nabídka 2	9	90,00	27,00
Nabídka 3	7	70,00	21,00
Nabídka 4	10	100,00	30,00
Nabídka 5	8	80,00	24,00

3) u číselně nevyjádřitelných kritérií se sestaví pořadí nabídek, nejhodnější k nejméně vhodné, a každá nabídka získá takové bodové ohodnocení, které vyjadřuje míru splnění kritéria k nejhodnější nabídce, která získá 100 bodů.

$$\text{počet bodů kritéria} = 100 * \frac{\text{míra splnění}}{\text{nejlepší míra splnění}}$$

V tabulce každý člen komise hodnotí subjektivně míru splnění daného kritéria. V případě, že se komise shodne na jednotném ohodnocení, ze kterého lze vypočítat míru splnění daného kritéria, není třeba uvádět hodnocení jednotlivých členů komise.

Počet bodů	1. člen	2. člen	3. člen	4. člen	5. člen	Průměr	Pořadí	Počet bodů	Váha (%)
Nabídka 1	90	80	65	100	90	85	2.	88,54	8,85
Nabídka 2	50	40	30	30	50	40	5.	41,67	4,17
Nabídka 3	90	100	100	90	100	96	1.	100,00	10,00
Nabídka 4	60	70	80	80	60	70	3.	72,92	7,29
Nabídka 5	50	50	60	60	55	55	4.	57,29	5,73

Bodové ohodnocení pro každou nabídku získáme součtem vážených bodových ohodnocení jednotlivých kritérií.

Nabídka	Součet	Pořadí
Nabídka 1	82,98	2.
Nabídka 2	91,17	1.
Nabídka 3	78,30	3.
Nabídka 4	72,09	4.
Nabídka 5	68,40	5.

Z výše uvedeného příkladu vyplývá, že komise doporučí jako nejvhodnější nabídku označenou „Nabídka 1“ jelikož získala nejvyšší bodové ohodnocení.

Příloha č. 5 Trh veřejných zakázek

rok/ sledovaná hodnota	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
HDP* (v mld. Kč, běžné ceny)	2 352	2 464	2 577	2 815	2 988	3 232	3 558
15 % z HDP	353	370	387	422	448	485	534
20 % z HDP	470	493	515	563	598	646	712
finanční objem zadaných VZ** (v mld. Kč včetně DPH)	61	85	89	68	183	***349	***251

* zdroj ČSÚ ** zdroj ISVZ *** výpočet z údaje bez DPH, odhadováno 15 %
DPH

•Údaje platné ke dni 19. 3. 2008

Zdroj: www.issc.cz : *Elektronizace zadávání veřejných zakázek* [online]. c2008 [cit. 2008-04-22].
Dostupný z WWW: <www.issc.cz/archiv/2008/download/prezentace/svoboda_mmr.ppt>.

