

Logistická podpora zahraničních misí

Martina Nováková

Bakalářská práce
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta logistiky a krizového řízení

Ústav logistiky

akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Martina NOVÁKOVÁ**
Osobní číslo: **L10028**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Logistika a management**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Logistická podpora zahraničních misí**

Zásady pro vypracování:

1. Shromáždit odpovídající literaturu k zpracovanému tématu a vybrat teoretická východiska pro zpracování bakalářské práce
2. Popsat řešenou problematiku bakalářské práce v podmínkách Armády České republiky
3. Analyzovat řešenou problematiku a odhalit problematická místa v materiálovém toku logistické podpory zahraničních misí
4. Navrhnout opatření k řešení odhalených problémů a zhodnotit jejich přínosy




Mgr. Ing. Lenka Čupáková, Ph.D., MBA
vedoucí ústavu


Prof. Ing. Ivo Bartoň, CSc.
ředitel

Rozsah bakalářské práce: **Ústav logistiky a krizového řízení**
Rozsah příloh: **Ústav logistiky**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- [1] **Síly podpory Armády České republiky: tradice a spolehlivost. 1. vyd. Praha: Ministerstvo obrany ČR - Prezentační a informační centrum MO, 2010, 95 s. ISBN 978-80-7278-550-6.**
- [2] **Logistika ve vojenských operacích: Pub-41-00-01. Správa doktrin ŘeVD. AVIS MO. Vyškov, 2007, 104 s. Vojenská publikace.**
- [3] **REJZEK, Martin a Martin MRÁZ. Místo a úloha dopravních jednotek ve vojenských operacích: studijní text. Vyd. 1. Brno: Univerzita obrany, 2010, 91 s. ISBN 978-80-7231-763-9.**


Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Miroslav Musil, Ph.D.**
Ústav logistiky

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

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

V Uherském Hradišti dne 25. února 2013


prof. PhDr. Ivo Barteček, CSc.
děkan




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

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá logistickou podporou zahraničních misí.

Teoretická část práce vysvětluje význam zahraničních misí a charakterizuje logistickou podporu. Cíle logistické podpory spočívají v zabezpečení dvou hlavních funkcí - pořizování majetku a zásobování materiálem, které jsou popsány.

Praktická část práce je zaměřena na proces pořizování majetku a zásobování materiálem. Cílem práce je, na základě analýzy současného stavu pořizování majetku a zásobování materiálem, zjištění nedostatků a návrh řešení k odstranění.

Klíčová slova: logistika, zahraniční mise, decentralní nákup, pořizování majetku, veřejná zakázka, zásobování.

ABSTRACT

This thesis deals with the logistical support of foreign missions. The theoretical part explains the importance of foreign missions and characterizes logistical support. Objectives logistical support consist of two main security functions - acquisition of property and material supply, which are described below.

The practical part is focused on the process of acquisition of property and material supply. The aim of this work is based on an analysis of the current state of the property acquisition and supply of materials, identify deficiencies and propose solutions to remove.

Keywords: logistics, foreign missions, remote purchase, acquisition of property, procurement, supply.

Prohlášení

Prohlašuji, že

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

Prohlašuji,

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

V Uherském Hradišti dne 7.5.2013

.....
pdpis studenta/ky

Poděkování

Ráda bych poděkovala svému vedoucímu práce panu Ing. Miroslavu Musilovi, Ph.D. za pomoc po metodické stránce, za jeho cenné rady a za vstřícný a trpělivý přístup při zpracování bakalářské práce. Dále panu Kutějovi a panu Crhonkovi za odbornou pomoc.

OBSAH

ÚVOD	8
I TEORETICKÁ ČÁST	9
1 VÝZNAM ZAHRANIČNÍCH MISÍ	10
1.1 HISTORIE ZAHRANIČNÍCH MISÍ	10
1.2 AKTUÁLNÍ ZAHRANIČNÍ MISE.....	11
1.3 FINANČNÍ ZABEZPEČENÍ ZAHRANIČNÍCH MISÍ	12
2 CHARAKTERISTIKA LOGISTICKÉ PODPORY	14
2.1 DEFINICE LOGISTIKY	14
2.2 CÍL A ÚLOHA LOGISTICKÉ PODPORY	16
2.3 POUŽÍVANÉ INFORMAČNÍ SYSTÉMY	20
3 POŘIZOVÁNÍ MAJETKU A ZÁSOBOVÁNÍ MATERIÁLEM	23
3.1 ZPŮSOBY POŘIZOVÁNÍ MAJETKU	23
3.2 ZÁSOBOVÁNÍ MATERIÁLEM	24
II PRAKTICKÁ ČÁST	25
4 POŘIZOVÁNÍ MAJETKU A ZÁSOBOVÁNÍ ZAHRANIČNÍ MISE MATERIÁLEM	26
4.1 PROCES POŘIZOVÁNÍ MAJETKU A ZÁSOBOVÁNÍ MATERIÁLEM	27
5 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU POŘIZOVÁNÍ MAJETKU A ZÁSOBOVÁNÍ MATERIÁLEM	28
5.1 REALIZACE DECENTRÁLNÍHO NÁKUPU	30
5.2 FÁZE REALIZACE NÁKUPU U DC.....	31
5.3 PŘEPRAVA MATERIÁLU KE KONEČNÉMU SPOTŘEBITELI	33
5.4 ANALÝZA DÉLKY PROCESU POŘIZOVÁNÍ MAJETKU A ZÁSOBOVÁNÍ MATERIÁLEM	35
6 ZJIŠTĚNÉ NEDOSTATKY PROCESU POŘIZOVÁNÍ MAJETKU A ZÁSOBOVÁNÍ ZAHRANIČNÍ MISE MATERIÁLEM	38
7 NÁVRH NA ODSTRANĚNÍ ZJISTĚNÝCH NEDOSTATKŮ	39
7.1 NÁVRH OPTIMALIZACE NÁKUPU MATERIÁLU U DC	39
8 ZHODNOCENÍ NAVRŽENÝCH OPATŘENÍ A PŘÍNOSY	41
ZÁVĚR	42
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	43
SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ	44
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	45
VÝZNAMOVÝ SLOVNÍK	47
SEZNAM OBRÁZKŮ	49
SEZNAM GRAFŮ	50

ÚVOD

Členství ČR v NATO a EU podstatně ovlivnilo přístup státu a ozbrojených sil k řešení mezinárodních problémů řešených mírovými, ale i bojovými prostředky. V mezinárodním měřítku se Česká republika a její ozbrojené síly spolupodílí na odpovědnosti za zachování míru a bezpečnosti ve světě. Strategickým zájmem ČR je zajistit poskytování pomoci v mnohonárodních operacích při řešení krizových situací. Změny v geopolitickém začlenění České republiky se odrazily i v postupech přípravy AČR a zajištění její logistiky. Logistická podpora českých vojáků v zahraničních misích je velmi důležitou oblastí plnění úkolů AČR. Aby jednotky plnící úkoly v zahraničních misích byly v jejich poslání úspěšné za jakéhokoliv ohrožení, je nutným požadavkem maximální přizpůsobivost a stoprocentní zajištění logistické podpory operací. Vzdálenost, na jakou jsou jednotky vysílány, a nestabilní prostředí ve kterém úkoly plní, lze vyrovnat jen vysokou připraveností logistiky. K zabezpečení efektivnosti a účelnosti logistické podpory je potřebné trvale velmi důsledně hodnotit naplňování úkolů a cílů. Zjištěné zkušenosti, problémy a informace využívat k dalšímu zkvalitňování zabezpečení jednotek v operacích.

Práce je tvořena ze dvou částí. V teoretické části je definována úloha logistické podpory, kterou je zajištění včasné dodávky materiálu do zahraniční mise. Stěžejním cílem je pak uspokojit konečného zákazníka - spotřebitele. Dále je popsán koncept a systém logistické podpory, organizační prvky a také používané informační systémy, bez kterých si již v dnešní době nelze logistické zabezpečení představit. Základními funkcemi podpory se rozumí především pořizování majetku a jeho přeprava do misí. Při zabezpečení zahraničních misí se klade důraz především na funkci zásobování materiálem. Praktická část je zaměřena na zmapování procesu pořizování a zásobování konkrétního materiálu do zahraniční mise. Ministerstvo obrany hospodaří se státním finančním zdrojem, proto je mu věnována pozornost a kontroly i ze strany státu. Prioritou je především transparentní a nediskriminační přístup při zadávání a realizaci veřejných zakázek a efektivní vynakládání finančních prostředků státu.

Cílem práce je zjistit problémy a navrhnout opatření v procesu pořizování a zásobování materiálu do zahraniční mise. K vypracování bylo nutné shromáždit, zpracovat, vyhodnotit a uspořádat podklady a data, za použití metod analýzy a sběru dat. Zdroje tvoří odborná literatura a především zkušenosti z praxe zaměstnanců AČR.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 VÝZNAM ZAHRANIČNÍCH MISÍ

Vstupem do NATO (Severoatlantická aliance) se ČR zavázala k účasti na zahraničních misích (operacích). Vojáci Armády České republiky se k plnění úkolů v těchto zahraničních misích vysílají na základě požadavků mezinárodních vládních organizací (EU, OSN, NATO) a na základě rozhodnutí vlády a parlamentu ČR, přičemž se vždy rozhoduje o velikosti vysílané jednotky, jejím konkrétním mandátu a době působení.

1.1 Historie zahraničních misí

V noci z 1. na 2. srpna 1990 obsadila irácká vojska celé území státu Kuvajt. Rada bezpečnosti OSN reagovala okamžitě a americký prezident poslal do Perského zálivu své vojáky. Rozhodnutím naší vlády byla 23. září 1990 do Perského zálivu vyslána československá protichemická jednotka. Ta odstartovala historii účasti našich vojáků v řešení krizových situací v zahraničí.



Obrázek č. 1 - Vojenská jednotka v Perském zálivu.

Zdroj: www.google/valkavperskemzalivu.cz.

Od operace „Pouštní bouře“ v Perském zálivu se vojáci AČR účastnili misí v několika krizových zemích:

- Kuvajt.
- Bosna a Hercegovina, Chorvatsko.

- Albánie + Turecko.
- Kosovo.
- Afghánistán.
- Irák.

Celkový počet vojáků, účastníků se zahraničních misí od roku 1990, se již pohybuje v řádu desítek tisíc.

1.2 Aktuální zahraniční mise

Vojáci Armády České republiky se k plnění úkolů v zahraničních misích vysílají na základě požadavků. Mezi hlavní úkol, který jednotky v zahraničí plní, patří především pomoc při zajištění bezpečnosti v zemi.

Aktuální mise:

- Mise ISAF v Afghánistánu - účast AČR při obnově Afghánistánu, kde je cíl zajištění stability, bezpečnosti a podpory této nezávislé islámské republiky.
- Mise KFOR v Kosovu - mírové posláním v zemi k udržování bezpečného prostředí.
- Dále např. v zemích: Somálsko, Sinaj, Bosna a Hercegovina a Mali.

Mnohonárodní zahraniční operace

Jsou prostředkem k realizaci cílů bezpečnostní politiky členských zemí NATO, EU nebo vyplývají z rezoluce Rady bezpečnosti OSN, jsou vedeny s použitím společné politické a vojenské síly podílejících se států. Umožňují zároveň společně sdílet rizika, náklady, šetřit lidské, finanční a materiální zdroje a vytvářet společnou informační základnu. Podporují účinnost diplomatického a mezinárodního ekonomického působení zúčastněných zemí. Představují vojenské operace sil a prostředků ozbrojených sil více států. Lze je dělit z různých hledisek:

- Konvenční.
- Nekonvenční.
- Bojové.
- Nebojové apod.

Příprava logistické podpory zahraničních misí je však podobná. [9]

V krizových zónách se vyčleněné síly a prostředky států řídí operačním plánem (Operation Plan - OPLAN).

Etapy mnohonárodních operací - misí:

- Tvorba plánu operace (OPLAN).
- Příprava sil.
- Zajištění systému logistické podpory, včetně podpory hostitelského státu (HNS).
- Rozmístění v oblasti, kde se má operace odehrávat.
- Vedení operace.
- Ukončení.
- Analýza operace. [9]

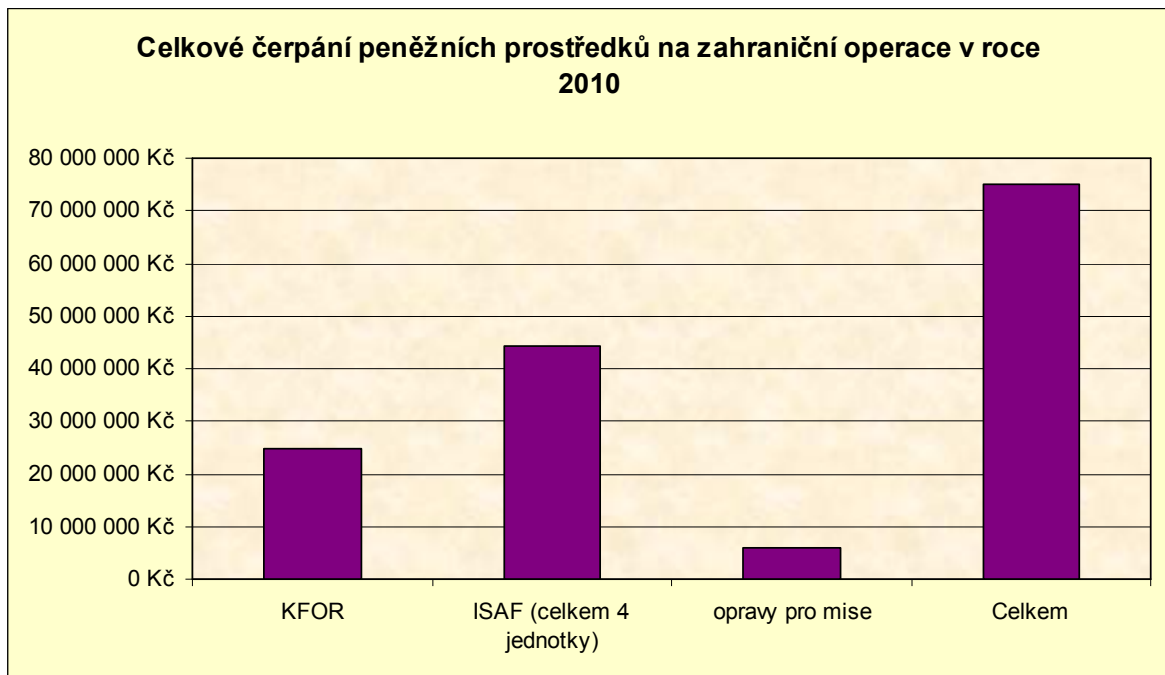
Zástupci AČR se na plnění úkolů v těchto etapách podílí prostřednictvím kontingentu¹ ČR.

Vývoj vojenských operací v poslední době prošel razantními změnami. Těžiště operací se přesunulo na mezinárodní odvrácení konfliktů a mezinárodní řešení krizí, do kterých se aktivně zapojuje i ČR. Tím získává logistika novou dimenzi spočívající v zabezpečení vojsk na velké vzdálenosti a s využitím zdrojů spojenců, mezinárodních organizací a civilních dodavatelů v místě nasazení. Vše musí být podřízeno úspěchu operace a zásadní význam má dosažení udržitelné a nepřetržité logistické podpory těchto operací. [3]

1.3 Finanční zabezpečení zahraničních misí

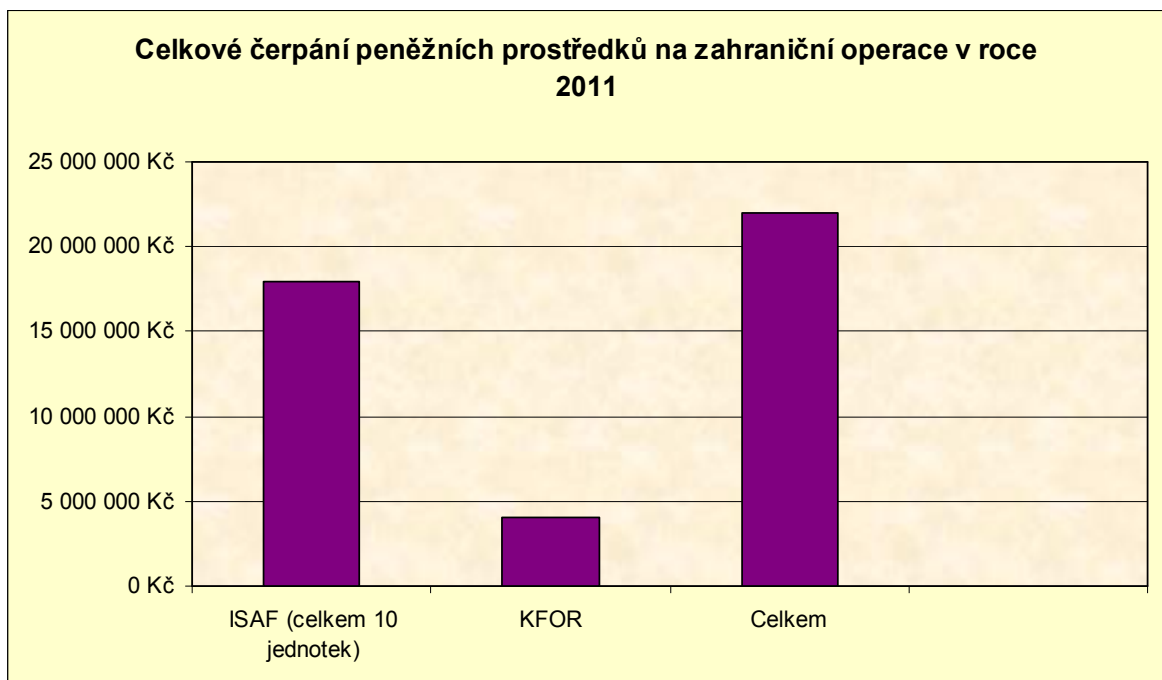
Přestože je účast českých vojáků v zahraničních misích omezená, představuje pro rozpočet státu značné finanční náklady. Čerpání finančních prostředků má v posledních letech klesající tendenci, jak lze odvodit z grafů za rok 2010 a 2011. Rozhodující význam má množství a náročnost úkolů, ke kterým se ČR přihlásí, ale i ekonomická situace státu.

¹*Kontingent je nový, časově omezený a účelově vytvořený typ vojenského útvaru k plnění úkolů v misi.*



Graf č. 1 - Čerpání finančních prostředků za rok 2010.

Zdroj: DC.



Graf č. 2 - Čerpání finančních prostředků za rok 2011.

Zdroj: DC.

2 CHARAKTERISTIKA LOGISTICKÉ PODPORY

V rámci zvoleného tématu je důležité si nejprve ujasnit samotnou charakteristiku pojmu logistická podpora. Logistická podpora se zabývá pohybem (tokem) zboží či materiálu z místa vzniku do místa spotřeby. Tok materiálu doplňuje neméně důležitý informační tok, který zajišťují informační systémy. Nejpodstatnějším cílem logistické podpory je uspokojení zákazníka (spotřebitele) a zabezpečení správných, včasných dodávek materiálu. V kapitole je uveden výčet hlavních funkcí logistické podpory, např. pořizování majetku a funkce zásobování materiálem (na kterou se klade důraz při zabezpečení zahraničních misí). Dále je schematicky popsán koncept a charakterizován systém logistické podpory.

2.1 Definice logistiky

„Logistika představuje strategické řízení funkčnosti, účinnosti a efektivity hmotného toku surovin, polotovarů a zboží s cílem dodržet časové, místní, kvalitativní a hodnotové parametry požadované zákazníkem. Jeho nedílnou součástí je informační tok podporující vzájemně logistické články od poskytování produktů zákazníkům (zboží, přeprava, dodávky) až po získávání zdrojů.“ [1]

Definice NATO: *„Logistika je nauka o plánování, provádění přesunů a o technickém zabezpečení sil.“ [2]*

Strategie NATO zdůrazňuje nutnost logistické pružnosti a mobility (disponovat prostředky různých druhů dopravy, atd.). [2]

Jednoduše lze vojenskou i civilní logistiku označit jako „**podporu**“ (Support):

- Vojenských jednotek.
- Podnikově - ekonomickou (nákup, výroba, distribuce).

Za logistickou podporu zahraniční mise má odpovědnost členská země, která musí samostatně nebo prostřednictvím uzavřených dohod o spolupráci zajistit a poskytnout logistické prostředky na podporu svých sil, které jsou vyčleněné pro NATO. [2]

Dříve se u vojska termín „logistika“ nepoužíval, byl využíván pojem „týlové a technické zabezpečení“. Dnes „logistika“ znamená plánování a použití prostředků na podporu bojových sil.

Logistika obsahuje:

- Logistické úkoly (plánování a nasazení vojenských sil a prostředků, civilních sil).
- Logistické síly a prostředky (logistické jednotky, zásobování, zařízení a zásoby).
- Logistické postupy (pravomoci, základní principy, využití informačních systémů). [5]

Logistika se dotýká oblastí:

- Zásobování jednotek.
- Převazy, skladování, popř. servis a opravy materiálu.

Účelově se logistika člení:

- Nákupní.
- Dopravní.
- Skladovací.
- Distribuční.

Vojenská logistika je systematické plánování zabezpečení ozbrojených sil. V nejširším smyslu zahrnuje činnosti:

- Nabývání, přejímání, účtování a evidenci, skladování, přepravu, distribuci, užívání, udržování majetku (materiálu) a nakládání s nepotřebným majetkem (materiálem).
- Provádění přesunů ozbrojených sil a zajišťování vojenských přeprav.
- Nabývání, výstavbu, provozování, udržování, opravy a rušení nemovitého majetku. [8]

Základní funkce logistické podpory:

- Pořizování majetku a zásobování materiálem.
- Doprava.
- Údržba a opravy.
- Zabezpečení infrastruktury logistiky (ubytovací, nemovitá infrastruktura).
- Uzavírání smluv a dohod.

2.2 Cíl a úloha logistické podpory

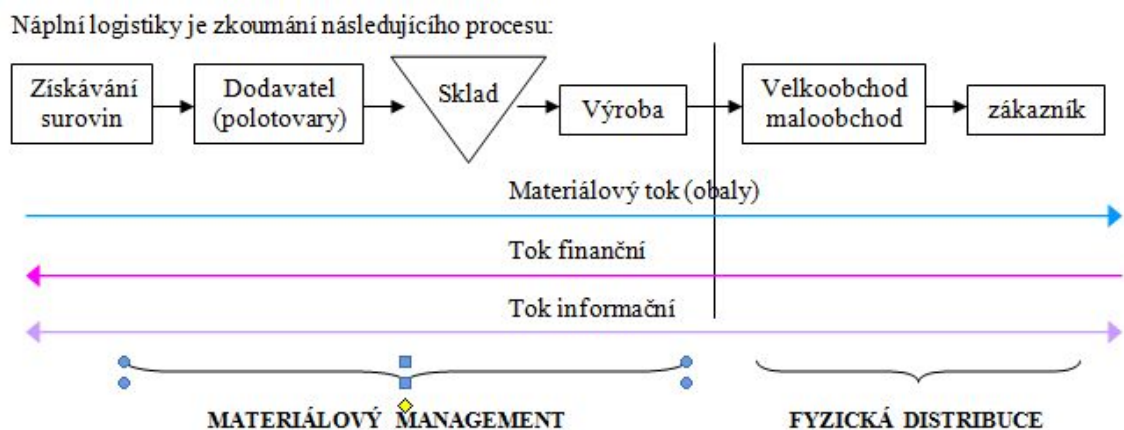
Odvozuje-li se cíl logistiky od strategie a cílů podniku, pak spočívá:

- V uspokojení zákazníků (spotřebitelů).
- V zabezpečení správných dodávek (požadovaný materiál ve správném množství, kvalitě, druhu, ve správném okamžiku, na správném místě s přiměřenými náklady).

Logistický management řídí toky logistických řetězců, které sledují logistické cíle.

Logistický řetězec je propojená činností prvků pasivních (materiál, informace) a prvků aktivních (určených k přemísťování pasivních prvků - dopravní prostředky).

Řetězec hmotných toků (např. tok materiálu) je spojen s nehmotným tokem (např. informačním tokem).



Obrázek č. 2 - Logistický řetězec.

Zdroj: www.google/logistickyretezec.cz.

Hlavní úlohou logistiky je zřídit systém logistického zabezpečení s požadovanou efektivností při optimálních celkových nákladech. Příprava logistické podpory se projevuje v oblastech:

- Operačního plánování logistického zabezpečení.
- Vytvoření smluvních vztahů na pořízení materiálu.

- Zajištění zásob.
- Vyškolení specialistů logistiky.
- Zabezpečení přepravy.
- Vyhotovení plánu logistické podpory.

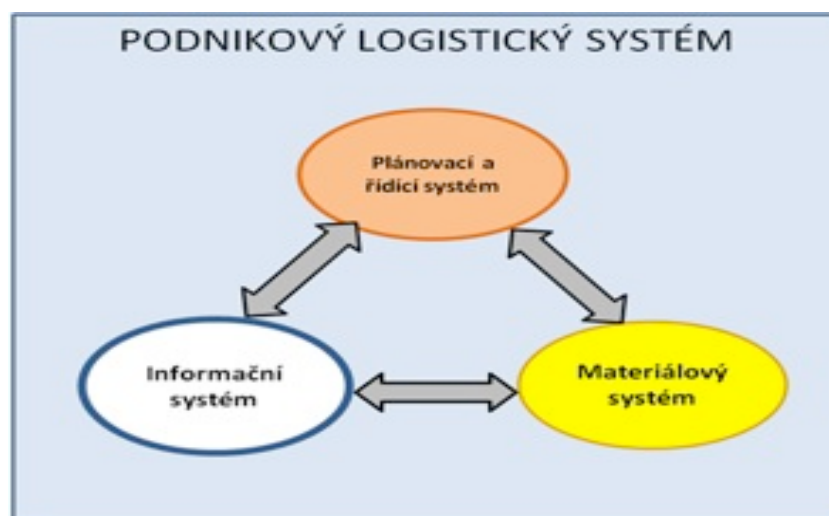
Logistická podpora zahraničních operací musí být dynamická, pružná, mobilní a schopná reagovat na rychle se měnící situaci. Cílem je, aby síly logistiky AČR byly dobře vyškoleny a technicky moderně vybaveny potřebnými prostředky, tak aby se úroveň dala srovnat s úrovní logistiky ozbrojených sil ostatních států NATO a EU. [3]

Systém logistické podpory je tvořen:

- Silami (jednotkami) a prostředky (zařízeními) logistiky, které jsou spojeny se strategickou úrovní a hospodářstvím ČR.
- Řídícími orgány logistiky.
- Komunikačními a informačními systémy. [8]

Systém logistické podpory zajišťuje materiálové a technické potřeby. Mezi základní procesy v systému logistické podpory patří:

- Pořizování majetku, jeho distribuce, rozmístění, používání, údržba / opravy, provoz a vyřazování.



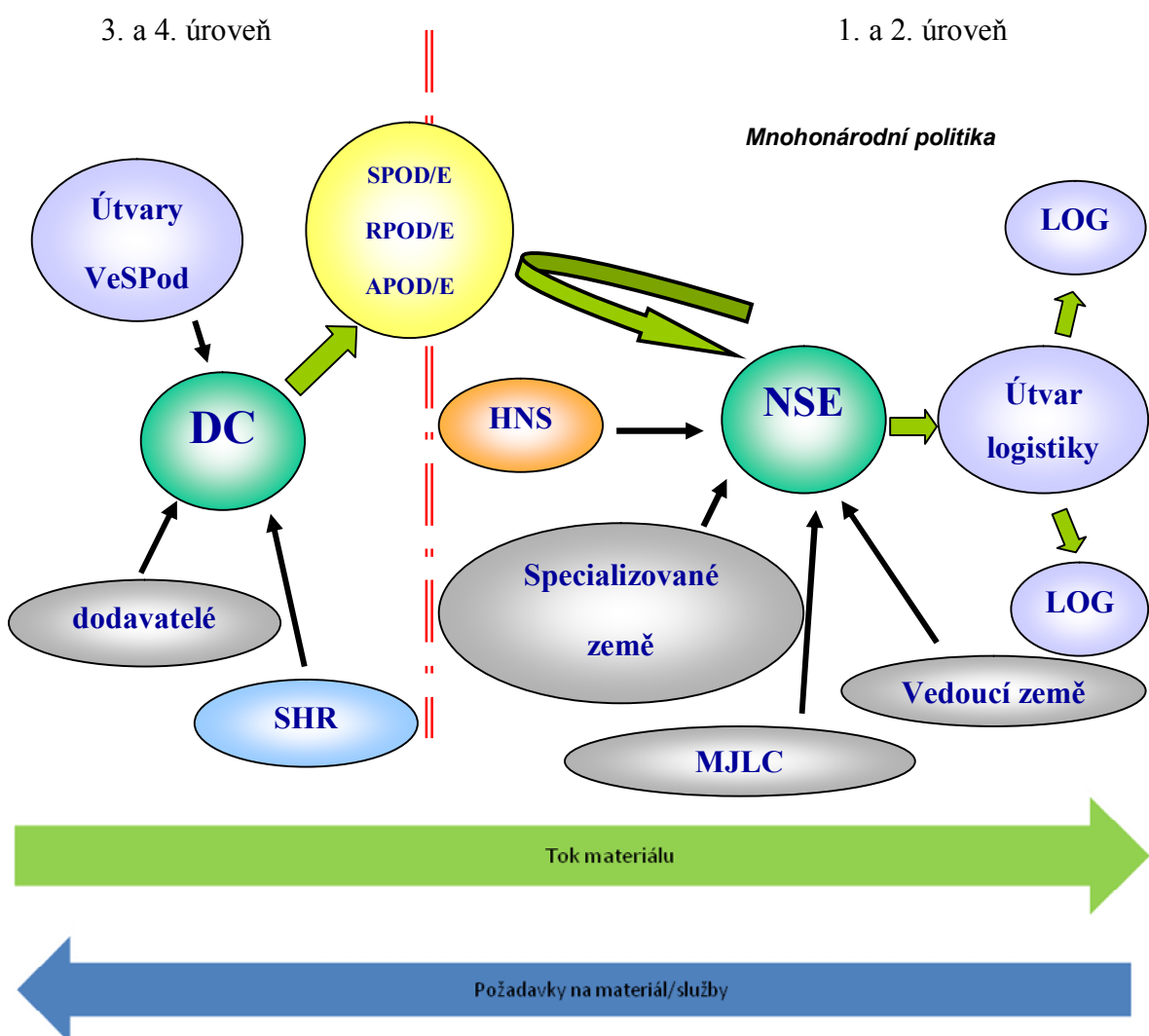
Obrázek č. 3 - Podnikový logistický systém.

Zdroj: www.google/podnikovylogistickysystem.cz.

Koncepce logistické podpory

Logistická podpora jednotek AČR v misích se provádí v materiální oblasti cestou NSE, ze zásob z ČR (realizováno prostřednictvím Distribučního centra přisunem ze zdrojů AČR, nákupem materiálu z civilního sektoru a ze zásob státních hmotných rezerv - SHR), nebo ze zdrojů dostupných v místě operace.

Dle operačních potřeb jednotlivých misí se vyčleňují síly a prostředky. Systém logistické podpory operací se člení do čtyř úrovní (fází zabezpečení mise):



Obrázek č. 4 - Společný prostor logistické podpory.

Zdroj: VeSpS.

Legenda:

- | | | |
|--|---|----------------------------------|
| 1. úroveň - jednotky vojsk (konečný spotřebitel) | } | Zdroje v prostoru operace |
| 2. úroveň - síly a prostředky NSE | | |
| 3. úroveň - Distribuční centrum (DC), Odbor vojenské dopravy | } | Zdroje v ČR |
| 4. úroveň - prodejci, SHR | | |

SPOD/SPOE	}	Druhy přeprav - nakládací / vykládací místa
RPOD/RPOE		
APOD/APOE		

SHR - státní hmotné rezervy

HNS - zabezpečení hostitelským státem

LOG - jednotky logistiky (koneční spotřebitelé), zde vzniká prvotní požadavek na materiál

MJLC - mnohonárodní spojené logistické centrum

NSE - národní podpůrný prvek, který **plní hlavní úkoly:**

- Výstavba základny logistiky.
- Zabezpečení dopravního zásobovacího systému (příjem, manipulace, přerozdělení, distribuce a evidence zásob) ve prospěch vyčleněných sil.
- Ošetřování, běžné opravy a odsuny vojenské výzbroje a techniky.
- Odsuny nepotřebného a poškozeného vojenského materiálu, atd. [8]

NSE také využívá v některých případech logistické zdroje v prostoru zahraniční mise ve třech oblastech:

- HNS (mezinárodní smlouva) nebo nákupem v místní síti.
- Vedoucí země, popř. MJLC (např. u nákupu pohonných hmot).
- 3 strana nezainteresovaná v konfliktu (komerční firma).

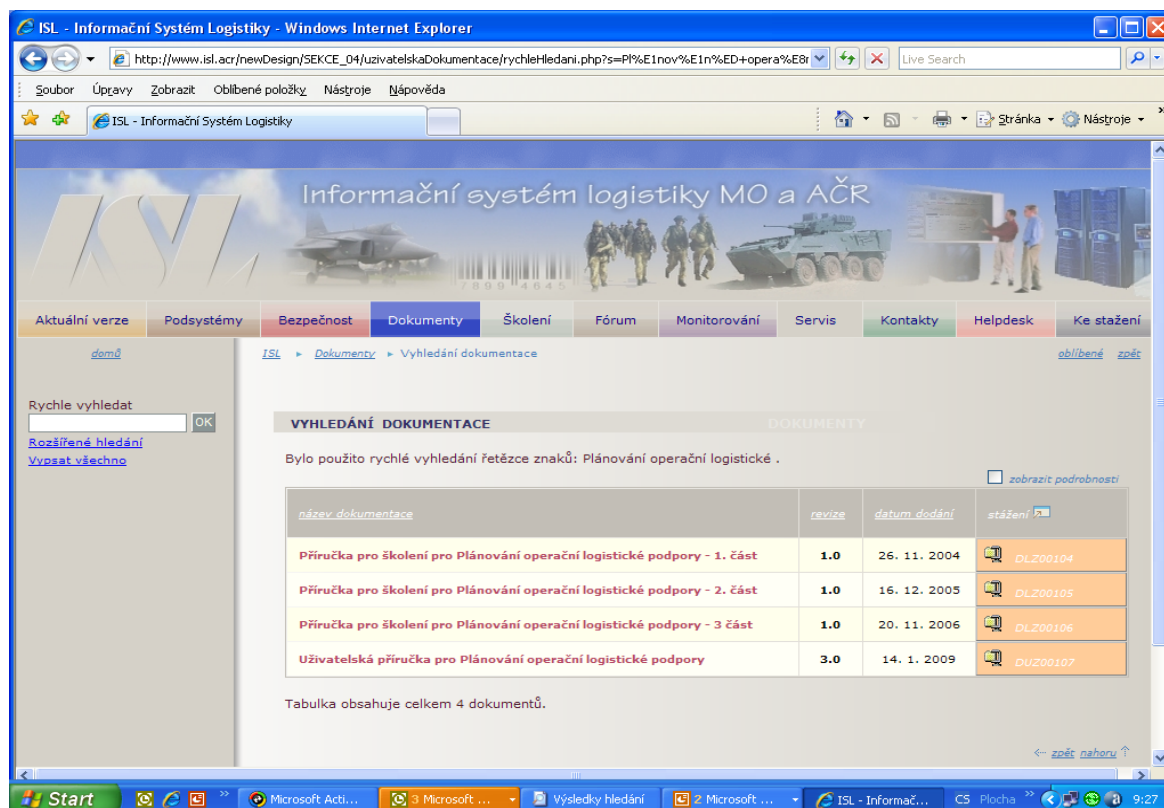
2.3 Používané informační systémy

AČR má k dispozici několik hlavních informačních systémů (IS):

- **ISL MO a AČR** (Informační systém logistiky Ministerstva obrany a Armády České republiky) - celoarmádní datová síť.
- **modul POLP** (Plánování operační logistické podpory) - nasazení v zahraničních operacích.
- **FIS** (finanční informační systém) - celoarmádní datová síť.

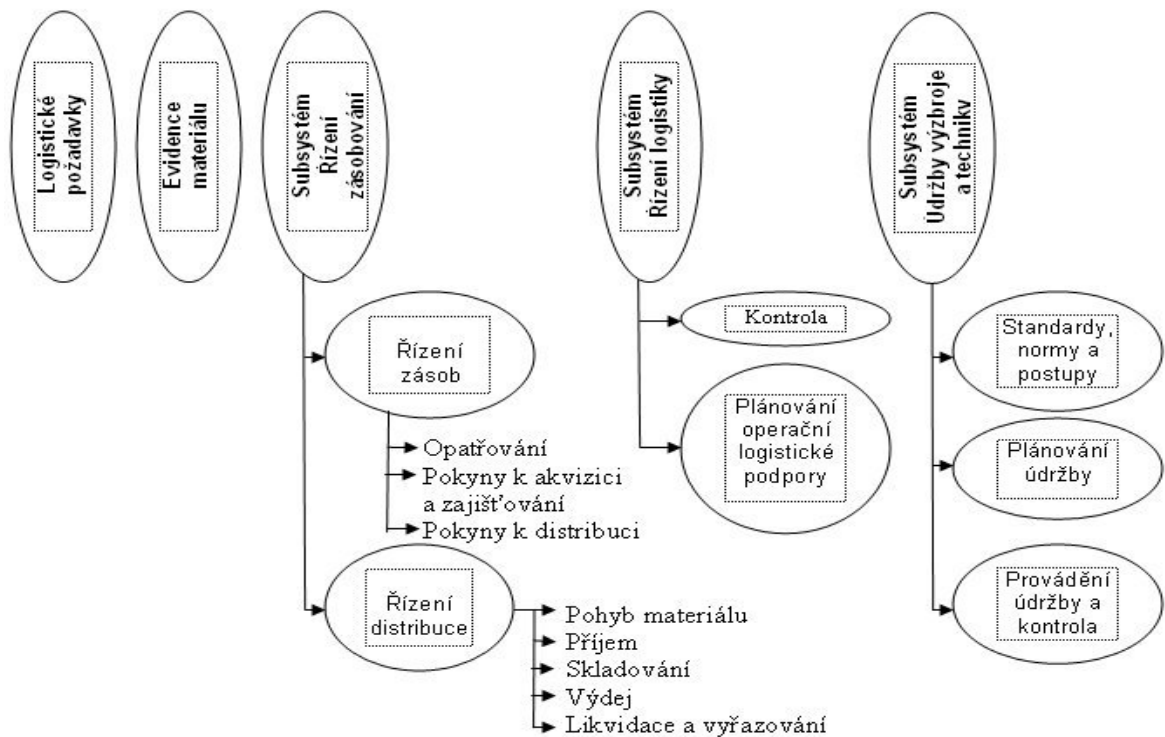
Informační systém logistiky MO a AČR podporuje:

- Vedení evidence movitého i nemovitého, hmotného i nehmotného majetku.
- Plánování a evidenci provozu, údržby a oprav majetku.
- Proces vyřazování majetku.
- Plánování a vyžadování přeprav a přesunů.
- Zabezpečení jednotek v zahraničních misích.
- Proces likvidace závazků souvisejících z uzavřených smluv a přenesení dat do FIS. [3]



Obrázek č. 5 - ISL MO a AČR.

Zdroj: VeSpS.



Obrázek č. 6 - Funkční struktura ISL.

Zdroj: www.cvis.cz

Modul POLP:

Zabezpečuje informační podporu činností, které se týkají plánování, provádění a řízení logistické podpory zahraničních misí.



Obrázek č. 7 - Modul POLP.

Zdroj: www.google/modulpopl.cz.

Finanční informační systém:

V rámci rezortu obrany bylo potřeba pomoci informačního systému uřídit i ekonomiku. Firma GORDIC, která se zabývá účetnictvím v rozpočtové sféře, přizpůsobila představám MO informační systém GINIS. Oprávnění uživatelé, kteří ho používají, nejsou závislí na konkrétním počítači a lokalitě a mají přístup k finančním datům z kteréhokoliv místa v resortu, které je na datovou síť napojeno.

Provádění logistických aktivit (plánování, řízení, kontrola toku materiálu a informací) si dnes už nelze představit bez využití informačních a komunikačních systémů. Informační logistika je v podstatě správná informace ve správný čas na správném místě.

Informační systém je ovšem dost vysoká nákladová položka (navíc je potřeba brát v úvahu, že do nákladů spadají i různá školení pracovníků, aktualizace apod.). V zásadě by se měly řídicí orgány vyvarovat ukvapených rozhodnutí, které by měly za následek výpadek informačního systému a následně finanční ztráty.

3 POŘIZOVÁNÍ MAJETKU A ZÁSOBOVÁNÍ MATERIÁLEM

Materiální zabezpečení je organizováno logistickými jednotkami. Rozlišují se:

- Pohyblivé zásoby - přepravované na dopravních prostředcích.
- Spotřební zásoby - kryjí očekávanou spotřebu v průběhu dodávkového cyklu (mezi dvěma dodávkami).
- Nedotknutelné zásoby - krytí poruch zásobovacího procesu při podstatném zdržení dodávky, špatně odhadnuté potřebě nebo neúplné dodávce. [6]

Práce je zaměřena na materiální zabezpečení a dvě hlavní funkce logistické podpory:

- Pořizování majetku.
- Zásobování materiálem.

3.1 Způsoby pořizování majetku

K pořizování (nákupu) majetku se standardně využívá ve velké míře elektronické obchodování. [4]

V AČR se nabývá majetek přímým nákupem do 5 000 Kč bez DPH bez výběrového řízení, ale ve většině případů cestou **veřejných zakázek**.

Veřejná zakázka je zakázka, která je smluvně závazná a je sjednána mezi dodavatelem a zadavatelem zakázky. Předmětem zakázky je pořízení zboží formou koupě. Legislativní oporou je Rozkaz ministra obrany „Zadávání veřejných zakázek v resortu Ministerstva obrany“, který vychází ze zákona č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách, ve znění pozdějších předpisů a dalších novelizací.

Rozkaz definuje proces pořizování majetku takto:

1. **Centrálním způsobem** (zabývá se celorezortními nákupy z rozpočtu armády).
2. **Decentrálním způsobem** (schválení požadavku, prověření skladových zásob majetku, výběr dodavatele obecným zadávacím způsobem, výběr nejvhodnější nabídky, uzavření smluvního vztahu, převzetí materiálu do skladových zásob).

Decentrální způsob nákupu majetku, kterým AČR nedisponuje ve svých skladech, je stěžejním úkolem **Distribučního centra** (u kterého probíhá skladování a distribuce materiálu pro jednotky v zahraničních operacích).

3.2 Zásobování materiálem

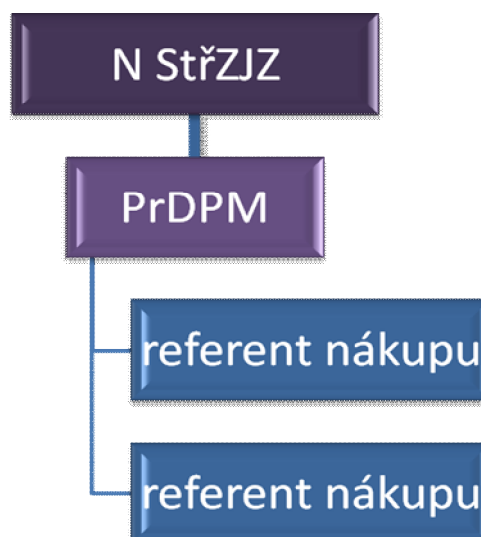
Zásobování je činnost podniku, při které si podnik zajišťuje potřebný materiál v požadovaném množství, kvalitě, ve správném čase a za správnou cenu. Materiál pak používá pro svou činnost.

Zásadní zásobovací činnosti:

- Zjištění požadavku na materiál a výběr dodavatele.
- Jednání s dodavateli, uzavírání kupních smluv.
- Zabezpečování dodávek, příjem materiálu na sklad, kontrola materiálu.
- Skladování a výdej materiálu do spotřeby. [13]

Zásobovací a dopravní zařízení v AČR

Pro zabezpečení funkcí logistické podpory kontingentů AČR v zahraničí bylo zřízeno Distribuční centrum. Je výkonným prvkem, který přímo pořizuje majetek a odpovídá za distribuci materiálu. Dále také disponuje určitou úrovní zásob materiálu pro zahraniční mise. [10] Organizační struktura, která realizuje nákup a distribuci materiálu do misí decentrálním způsobem, je následující:



Obrázek č. 8 - Organizační struktura skupiny pro decentrální pořizování majetku.

Zdroj: vlastní zpracování.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 POŘÍZOVÁNÍ MAJETKU A ZÁSOBOVÁNÍ ZAHRANIČNÍ MISE MATERIÁLEM

Proces pořizování a zásobování začíná v zahraniční misi, kde vznikne potřeba daného materiálu. Požadavek na materiál zpracují pracovníci v ČR formou decentrálního nákupu a následně materiál přepraví do místa potřeby ke konečnému zákazníkovi - spotřebiteli v misi.

Realizace požadavku na nákup materiálu s využitím informačního systému logistiky POLP:

1. **Vytvoření požadavku** - v zahraniční operaci u spotřebitele a jeho zadání do POLP.

2. **SOC MO - posouzení požadavku:**

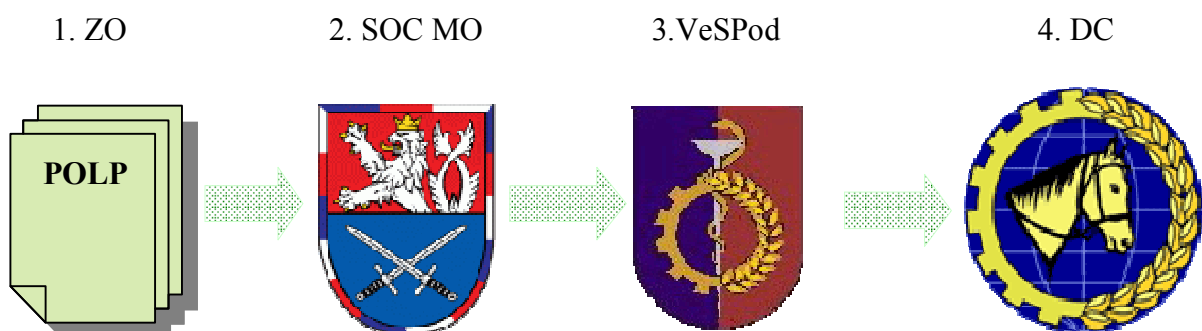
- Schválení realizace (oprávněnost, účelnost, efektivita, hospodárnost).

3. **VeSPod - vyhodnocení požadavku:**

- Ověření skladových zásob ve skladech VeSPod.
- Rozhodnutí o decentrálním pořízení a předání DC.

4. **DC - realizace požadavku:**

- Analýza jednotlivých položek (ISL, cena, dopřesnění specifikace se ZO, další).
- Ověření skladových zásob DC.
- Zohlednění finanční krytí.



Obrázek č. 9 - Informační tok požadavku.

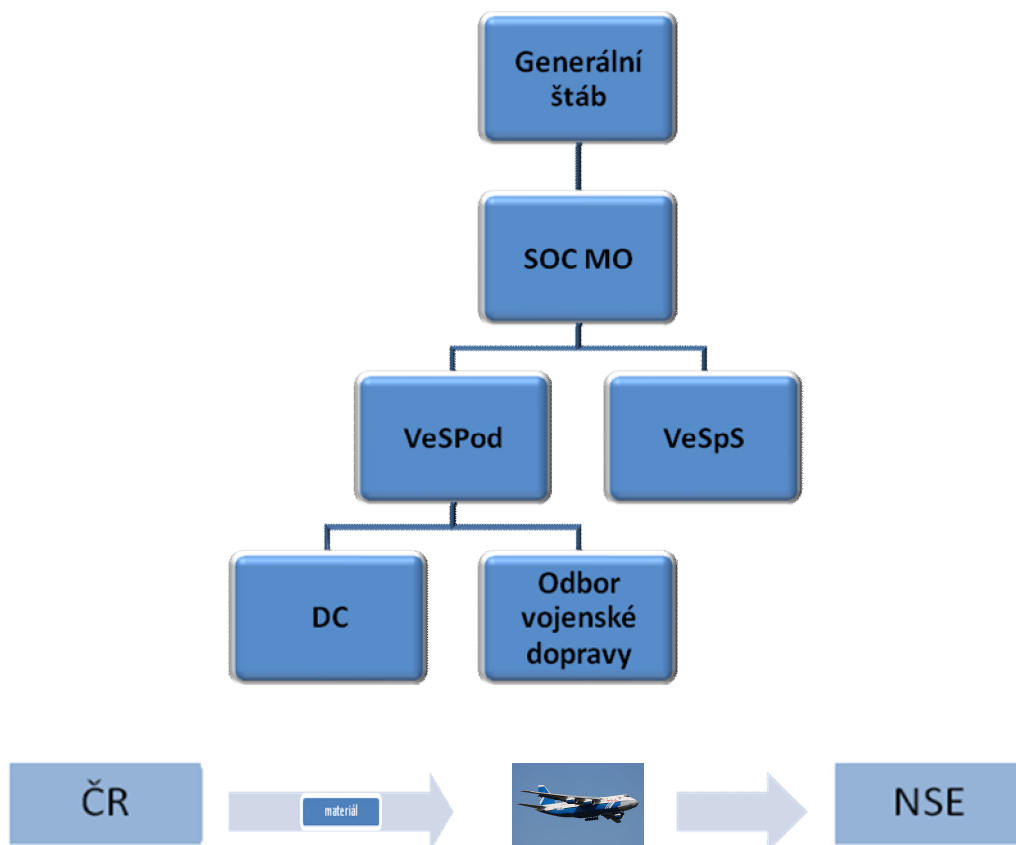
Zdroj: vlastní zpracování.

4.1 Proces pořizování majetku a zásobování materiálem

Celý proces odstartuje vytvoření požadavku na materiál spotřebitelem (jednotkou logistiky) v zahraniční misi. Pro logistické zabezpečení kontingentů AČR v zahraničí byl vytvořen elektronický systém POLP, který je online propojen s ČR. Požadavek se vloží do systému, následuje jeho schválení, odborné vyjádření, povolení nákupu apod. Každý požadavek těmito procesy projde. V celorezortní působnosti se musí prověřit, zda se požadovaný materiál vyskytuje v materiálních skladech kdekoliv u útvarů AČR. Pokud ano, vydají přesné pokyny příslušnému vojenskému útvaru k expedování materiálu pro danou jednotku v zahraničí prostřednictvím Distribučního centra, které zabezpečí veškerou nutnou dokumentaci včetně celních deklarací a přepravu materiálu přímo k danému transportu (letu) určenému do příslušné země v zahraničí. V opačném případě obdrží DC povolení k nákupu materiálu a začíná s realizací výběrového řízení. Poté co proběhne nákup materiálu, zajistí DC veškerou účetní oblast a další příslušnou dokumentaci pro expedování materiálu. Zásobování a vlastní přepravu materiálu plánuje DC ve spolupráci s Odborem vojenské dopravy. Hlavním úkolem dopravy je přepravit materiál do zahraniční mise a zpět. [7]

5 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU POŘIZOVÁNÍ MAJETKU A ZÁSOBOVÁNÍ MATERIÁLEM

Praktická část bakalářské práce se zabývá logistickou podporou české jednotky v zahraniční misi ISAF v Afghánistánu. Cílem je analyzovat stav pořizování majetku a jeho distribuci do zahraniční mise a zjistit problémy s kterými se proces může setkat. Jde o distribuci konkrétní materiálové položky nátěrové barvy na vrtulníky cestou Distribučního centra, které je k tomu předurčeno. Organizační prvky v rámci plánování operační logistické podpory (POLP), které se zabezpečením logistické podpory zahraničních misí souvisí, jsou následující:



Obrázek č. 10 - Organizační prvky logistické podpory zahraničních misí.

Zdroj: vlastní zpracování.

1. Generální štáb

2. Společné operační centrum MO (SOC MO) - Sekce logistiky MO:

- Plní funkci operačního stupně, je informačním a styčným prvkem národního a operačního velení.

- SOC MO definuje misi.
 - Řídí dvě operační velitelství:
 - **Velitelství společných sil (VeSpS)** - Sekce logistiky J4 - definuje složení mise a počty vojáků v misi.
 - **Velitelství sil podpory (VeSPod)** - Oddělení logistické podpory jednotek v zahraničí - zodpovídá za školení logistických specialistů před vysláním do zahraničních misí, řídí logistickou podporu v prostorech operací, provádí kontroly, provádí správu informačního systému logistiky POLP, koordinuje výstavbu a stažení kontingentů v oblasti logistického zabezpečení. [7] Zabezpečuje realizaci požadavků na pořízení (nákup) a přepravu materiálu cestou **Distribučního centra**. Přepravu DC realizuje ve spolupráci s Odborem vojenské dopravy).
3. **Národní podpůrný prvek (NSE)** - poskytuje všestrannou logistickou podporu jednotkám na místě působení v dané zemi z vyčleněných sil AČR.

K rozhodujícím prvkům VeSPod tedy patří **Distribuční centrum**:

- Nachází se v Pardubicích.
- Provádí pořizování majetku dle požadavků jednotek v zahraničí.
- Zajišťuje opravy techniky jednotek AČR v zahraničí.
- Zabezpečuje logistickou podporu jednotek v zahraničí podle jejich požadavků.
- Provádí výběrová řízení pro nákupy materiálu dle Zákona č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách a dle Odborných nařízení k realizaci decentrálních nákupů.
- Zajišťuje celní odbavení materiálu přepravovaného jednotkám v zahraničí.
- Zabezpečuje zásobování všech majetkových uskupení (MU).
- Udržuje zásoby materiálu předurčeného pro jednotky v zahraničí.
- Vede evidenci materiálu. [11]

DC spolupracuje s **Odborem vojenské dopravy**, mezi jeho hlavní úkoly patří:

- plánování, realizace, koordinace a sledování vojenské dopravy do vojenských operací. [3]

Na základě konzultovaných zkušeností se zaměstnancem Distribučního centra dochází v poslední době k zacílení a je vyvíjena snaha o zlepšení v následujících oblastech zásobování zahraničních misí materiálem:

- Efektivita vynakládaných finančních prostředků.
- Časová a ekonomická hospodárnost.
- Snaha o rychlé splnění požadavků dodávek materiálu.
- Vnímavé posuzování požadavků ze zahraniční mise.
- Vyvíjený tlak na civilní dodavatele.
- Koncept podpory na míru, včetně personálu, který pak uzavírá smlouvy.
- Využívání přepravních kapacit.
- Zpětná vazba, komunikace.

5.1 Realizace decentrálního nákupu

POLP byl k DC zaslán v elektronické podobě. Požadavek na zabezpečení majetku byl samostatný, bez vazby na ČR, vycházel z aktuálních potřeb jednotky v zahraničí. DC nerozhoduje

o potřebnosti nákupu a je zadavatelem zakázky na základě požadavků a v souladu se zákonem č. 137/2006 Sb. a platnými vnitřními předpisy. Dále byla stanovena finanční hranice pořízení majetku. U veřejných zakázek malého rozsahu nesmí být v účetním roce překročena částka 2 mil. Kč (bez DPH). Stejný druh zakázky se sčítá. V armádě se výběrová řízení realizují již při částce nad 5.000 Kč bez DPH (stanoveno rozkazem ministra obrany, přestože zákon umožňuje několikanásobně vyšší hranici).

Realizaci nákupu materiálu přímo zabezpečuje pracoviště **decentrálního pořízení majetku** (PrDPM). Toto pracoviště spolupracuje s dalšími odděleními centra, např. analytickým a vyhodnocovacím pracovištěm, finančním oddělením, apod.

Zpracovatel z výše uvedeného pracoviště sjednává smlouvy k pořízení majetku na základě výběrových řízení (dále jen „VŘ“ nebo „zakázka“). Při nákupu majetku DC povinně

využívá obchodní systém Tendermarket - elektronické tržiště (ET)². Zpracovatel je povinen dodržovat zásady transparentnosti, rovného zacházení a zákazu diskriminace.

DC má základní nákupní podmínky ve VŘ na ET při pořizování majetku:

- Uchazeč je povinen dodat zadavateli zboží nové, nepoužité, maximálně jeden rok staré, odpovídající platným technickým, bezpečnostním a hygienickým normám.
- Doklady ke zboží musí být v českém jazyce a další podmínky.

Při nesplnění výše zmíněných podmínek ze strany prodávajícího, je zpracován zápis o nepřevzetí majetku, který se ke stanovení dalšího postupu předloží nadřízenému stupni.

Všechny nákupy jsou evidovány v Evidenční knize veřejných zakázek (na každý účetní rok samostatně).

5.2 Fáze realizace nákupu u DC

1. fáze - rozdělení požadavků

Analytické pracoviště po obdržení požadavku doplní chybějící informace. K položce doplní údaje nutné ke stanovení rozpočtové věty a ke sledování čerpání komodit (CPA). Hotový požadavek předává ekonomické skupině, ta přidělí požadovanému majetku rozpočtovou položku. Takto připravený požadavek potvrdí náčelník Střediska zabezpečení jednotek v zahraničí (N StřZJZ DC), včetně tištěné verze požadavku, který následně nařídí realizaci plnění požadavku pracovišti PrDPM. Požadavek čeká, až se shromáždí dostatečný počet požadavků a předávají se pracovišti PrDPM jednou týdně, zpravidla ve středu. Ani u sledované majetkové položky není průběh mimořádný. Shromážděním požadavků se snižuje administrativní zátěž. Výjimkou jsou mimořádné požadavky, ty jsou předávány a realizovány ihned.

² Elektronické tržiště je virtuální místo, kde se střetává poptávka mnoha odběratelů s nabídkou mnoha dodavatelů, dochází zde k jednáním mezi nimi a uzavírání obchodů. Základní služby jsou poskytovány zdarma pro zadavatele i dodavatele. Rezort MO povinně používá od 1.7.2012 ET státní správy: TENDERMARKET, kde zadává VŘ podle zákona č. 137/2006 ve všech komoditách v rozsahu od 5 000 Kč bez DPH.

2. fáze - ujasnění úkolu

Po převzetí požadavku pracovištěm PrDPM dochází k jeho realizaci, zpracovatel pracoviště zapíše přidělenou zakázku do Evidenční knihy veřejných zakázek a přidělí jí evidenční číslo. Zpracovatel určí dle charakteru zakázky způsob nákupu (výběrové řízení) a dále pak hodnotící kritéria zakázky a dodavatelů.

3. fáze - zpracování dokumentace zakázky

- Zpracování Evidence písemných záznamů.
- Zpracování Návrhu k realizaci právního úkonu (Zápis o zadání veřejné zakázky).
- Zpracování poptávky (stanovuje se hodnocení nabídek, data ukončení nabídek a termíny vyhodnocení).
- Takto zpracované dokumenty předá pracovník pracoviště PrDPM ke schválení navrženého postupu N StřZJZ DC.

Z důvodu zkrácení doby realizace zakázky došlo k tomu, že zakázku zadal do ET Tendermarket a odeslal schvalovateli ke schválení zároveň s předložením výše uvedené dokumentace: Evidence písemných záznamů a Zápisu o zadání veřejné zakázky. Schvalovatel na elektronickém tržišti Tendermarket zkontroloval elektronické zadání a zakázku na ET schválil (tzn. spustil zakázku). Zpracovatel tištěnou verzi spuštění zakázky zakládá do spisu.

4. fáze - oslovení firem a získání nabídek

- Zpracovatel cestou elektronického tržiště Tendermarket zadá specifikaci žádaného majetku a stanoví způsob hodnocení (cena, hodnotící kritéria, stanovené požadavky) a VŘ je na elektronickém tržišti spuštěno.
- Mimořádné zadání a přímý nákup lze uskutečnit pouze v odůvodněných případech v souladu se zákonem č. 137/2006 Sb. a dalšími směrnicemi, zpracovatel VŘ neoslovuje firmy prostřednictvím Tendermarketu, ale např. e-mailem, poštou nebo telefonicky, vždy vše písemně zaznamenává.

Zpracovatel řeší s uchazeči nejasnosti a otázky způsobem, který je zajišťuje podmínku rovného zacházení se všemi uchazeči.

5. fáze - příprava vyhodnocení nabídek a zpracování dokumentace

- Vytištění nabídek.

- Dokumentace je vytvořena na nákup samostatně.
- Zpracování Záznamu o provedení výběru prodávajícího (zhotovitele), k němuž náleží přílohy:
 - Vyhodnocení výběrového řízení na elektronickém tržišti (návrh vítěze).
 - Nabídky uchazečů.
 - Další doklady k doložení vítězné nabídky.
 - Vystavení předběžné objednávky (smlouvy).

EkSk DC provede přidělení finančních prostředků podle předpokládané ceny. Kompletní dokumentaci předá zpracovatel po kontrole N StřZJZ DC.

6. fáze - vyhodnocení nabídek a stanovení vítězné firmy

- N StřZJZ DC spolu s určenou komisí vyhodnotí nejlepší nabídku.
- N StřZJZ DC předá výsledky zpracovateli, který si nejdříve ověří dostupnost zboží, stanoví smluvní pokuty a poté vystaví objednávku / smlouvu.
- Konečné znění objednávky / smlouvy se předkládá nejvyššímu orgánu DC.

7. fáze - realizace nákupu

- Zpracovatel vyhlásí vítěze na ET, odešle vítězi objednávku / smlouvu cestou Tendermarket (u VŘ dodržet 3 - denní lhůtu na odvolání);

Zpracovatel osobně kontroluje průběh celé zakázky a je přítomen při předání materiálu, zakázku fyzicky přebírá podpisem na dodacím listu skladník, ale zpracovatel kontroluje kvalitu a správnost zboží. Při problémech, které by bránily převzetí zboží, by zpracoval Zápis o nepřevzetí majetku.

8. fáze - proplacení faktury

- Proplacení faktury prodávajícímu po jejím doručení realizuje EkSk DC;
- Eventuelní chyby ve vyhotovené faktuře (v množství, ceně, apod.) řeší zpracovatel, protože EkSk DC může řešit pouze formální chyby.

5.3 Přeprava materiálu ke konečnému spotřebiteli

Materiálovou položku dopravil do DC výherce soutěže (dodavatel).

DC disponuje seznamem naplánovaných leteckých závozů (dopravní kapacitu poskytuje Centrum vojenské dopravy), na základě kterého **dispečeri** do 3 dnů naplánovali přepravu materiálu:

- Podstatná je váha a rozměry materiálu.
- Shromáždění dodávek materiálu dle požadavků POPL.
- Vystavení přepravní dokumentace.

Díky mnohaleté zkušenosti pracovníků DC jsou měsíčně naplánovány zpravidla 4 letecké závozy (minimálně jeden měsíčně). K mimořádné přepravě malých dodávek (kancelářské potřeby, náhradní díly, atd.) DC využívá lety, které k tomuto účelu nejsou přímo plánované. Jedná se např. o vládní transporty při návštěvě mise ministrem obrany, lety vyplánované k tematickým kontrolám, apod. Nákladový prostor těchto mimořádných letů tak lze efektivně využít.

Proces přepravy začíná už před přistavením nákladního letadla. Důležité je správně shromáždit kontejnery s materiálem určené k letecké přepravě na kontejnerový terminál, tak aby vykládka a nakládka letadla proběhla bez zdržování a v co nejkratším čase.



Obrázek č. 11 - Nákladový prostor AN-124 Ruslan.

Zdroj: www.mise.army.cz

K přepravě materiálu byl použit nákladní letoun AN 124 Ruslan, největší nákladní letoun používaný v běžném leteckém provozu. Nákladní prostor má délku 36,5 m, šířku 6,4 m a výšku 4,4 m, nosnost modernizované verze je 150 tun.

Jde o druhé největší dopravní letadlo světa. Je schopno přepravit 12 kontejnerů ISO C (2,5 x 2 a 5 x 6m). Při vykládání a nakládání kontejnerů se otevírá zadní část letadla, kde je portálový jeřáb o celkové nosnosti 20 tun. Do ocasních vrat se bez problémů vejde nákladní Tatra 815 Multilift, ze které se kontejnery portálovým jeřábem nakládají na palubu. Vykládka a nakládka musí probíhat přesně podle harmonogramu. Palubní pracovník přesně určí pořadí jednotlivých kontejnerů podle váhy a druhu nákladu, tak aby letadlo při startu bylo vyvážené. Vyložené kontejnery se naopak odvázejí na kontejnerový terminál. Zde jsou s pomocí jeřábu ukládány na kontejnerové uložení a slouží jako skladovací prostory. Materiál se dále třídí a distribuuje českým jednotkám podle jeho určení. Celková doba vykládky a nakládky nepřesahuje pět hodin. [12]

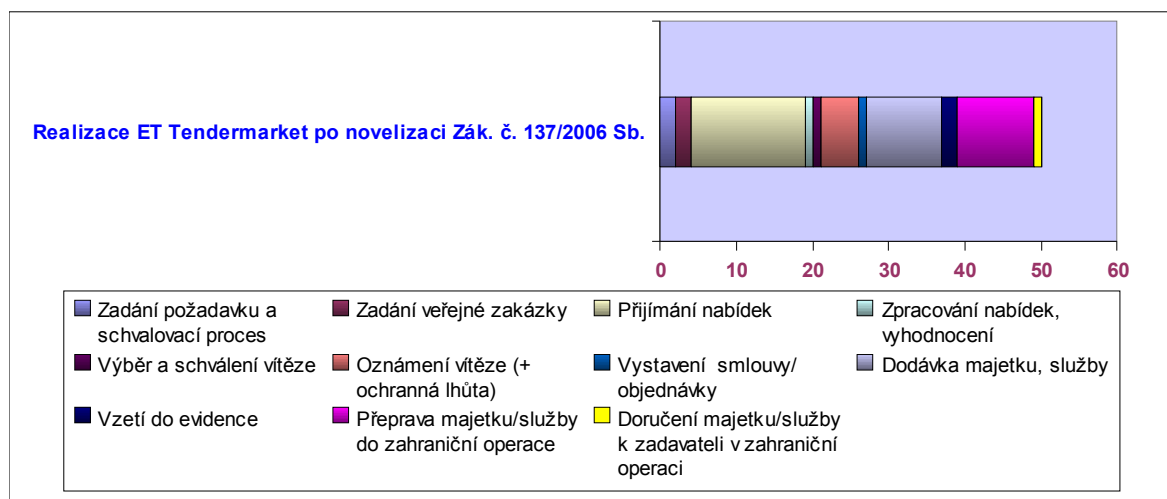
Určený zaměstnanec DC se osobně účastní přepravy do místa určení a zajišťuje předání materiálu uživateli, který jej stvrzuje podpisem o převzetí materiálu.

5.4 Analýza délky procesu pořizování majetku a zásobování materiálem

Distribuční centrum realizovalo zakázku cestou ET Tendermarket. Z poskytnutých dat Distribučního centra bylo zjištěno, že celkový průběh konkrétního procesu zásobování zahraniční mise sledovaným materiálem trval 48 dní:

- 3 dny - zadání požadavku společně s jeho schvalováním.
- 3 dny - zadání veřejné zakázky.
- 15 dní - přijímání nabídek.
- 2 dny - zpracování nabídek.
- 2 dny - výběr a schválení vítěze.
- 5 dní - oznámení vítěze a dodržení odvolací lhůty.
- 2 dny - vystavení objednávky a sepsání smlouvy.
- 11 dní - dodávka materiálu do Distribučního centra.
- 2 dny - přijetí do evidence.
- 2 dny - přeprava majetku do zahraniční mise do skladu NSE.
- 1 den - předání majetku spotřebiteli.

Nejdelsí časový interval zabrala práce s uchazeči o zakázku (dodavatel). Po výběru vítěze a jeho vyhlášení vlastní dodávka trvala 11 dní. Jakmile DC materiál fyzicky obdrželo, přepravilo jej následně do zahraniční mise v Afghánistánu.



Graf č. 3 - Dodávkový cyklus materiálu do mise (dny).

Zdroj: DC.

Závěry z realizace zásobování konkrétním materiálem

Konečný spotřebitel v zahraniční misi po obdržení barvy uvedl, v rámci zpětné vazby informačního toku mezi ním a zadavatelem zakázky z pracoviště decentrálního nákupu materiálu u DC, že dodaná materiálová položka plně nevyhovuje. Materiál neodpovídal přesně představě spotřebitele, přestože zadavatel DC nakoupil barvu, která souhlasila s požadavkem, byť byla levnější na trhu s podobným zbožím. Spotřebitel však ve svém požadavku neuvedl všechny specifické vlastnosti, které následně vyžadoval (viskozita barvy, popis jak dlouho vydrží nátěr na materiálu - hliník, apod.).

Neopomenutelným záporem je i dlouhá doba na dodání materiálu, a to jednak z důvodu zdlouhavého procesu zadávání zakázky formou výběrového řízení a také z důvodu konsolidace všech požadovaných materiálu v rámci POLP.

V rámci konfrontace naplnění cílů logistiky v tomto konkrétním případě můžeme hodnotit:

- **Zákazník – spotřebitel nebyl plně uspokojen**, očekával materiál odlišných vlastností.

- **Zabezpečení správných dodávek** – (požadovaný materiál, ve správném množství a kvalitě, druhu, ve správném okamžiku, na správném místě, s přiměřenými náklady). Termín dodání materiálu v tomto případě nemusel být rozhodujícím nedostatkem, ale v mnoha jiných případech může být tím nejpodstatnějším nedostatkem. Jak vyplývá ze zkušeností zaměstnance DC, neuspokojení konkrétní představy spotřebitele o vlastnostech požadovaného materiálu není při zásobování zahraničních misí rozhodně výjimkou.

Stejně tak nejsou plně dodrženy požadavky na vlastnosti logistické podpory jednotek při plnění úkolů zahraničních misích a to zejména její dynamika, pružnost a schopnost rychle reagovat. Při několikastupňovém řízení a rozhodování, o zabezpečení dodávky materiálu ve prospěch jednotek v zahraniční misi a zásadě striktního dodržování ustanovení zákona o veřejných zakázkách, respektive jeho další zpřísnění interními normativními akty ministerstva obrany, je naplnění výše uvedených požadavků nereálné.

6 ZJIŠTĚNÉ NEDOSTATKY PROCESU POŘÍZOVÁNÍ MAJETKU A ZÁSOBOVÁNÍ ZAHRANIČNÍ MISE MATERIÁLEM

Cílem práce je základě analýzy pořizování majetku a zásobování materiálem zjistit problémy, které se vyskytují.

Problémem vojenské logistiky jsou zásoby. Především rychlost, jakou jsou dodávány do místa spotřeby, je v rozporu s definicí logistiky (správný materiál, ve správný čas, na správném místě). Analýzou dodávkového cyklu materiálu byla zjištěna „ztráta času“ dlouhým schvalováním požadavku a nákupem cestou výběrového řízení.

Zjištěny následující problémy:

- Velmi dlouhá doba dodání materiálu konečnému spotřebiteli.
- Nerespektování základního cíle logistiky: uspokojování zákazníka (spotřebitele materiálu) tím, že obdrží nakoupený materiál s takovým zpožděním, jaký by si běžná firma v civilním sektoru nemohla dovolit.
- Mnohostupňový systém řízení znamená zdlouhavé schvalovací procesy požadavku na nákup materiálu. Dále pak mnoho rozhodovacích kroků vedoucích k zabezpečení požadavku na materiál, což vede ke zpožděným dodávkám.
- Přílišná administrativní zátěž v celém procesu.
- Realizace nákupů cestou Tendermarket. Jedná se o velmi zdlouhavý proces zadávání zakázky formou výběrového řízení.
- Čekání nakoupeného materiálu v ČR na přepravu kvůli konsolidaci všech požadovaných materiálu v rámci POLP.
- Utratí se neefektivně hodně peněz kvůli špatné komunikaci a identifikaci požadovaného materiálu.

7 NÁVRH NA ODSTRANĚNÍ ZJISTĚNÝCH NEDOSTATKŮ

V každém podniku nebo organizaci jsou oblasti, ve kterých se dá něco zlepšit. Účelem požadovaného zlepšení musí být především zjednodušení prováděných procesů, urychlení činnosti a tím i včasné splnění úkolů zásobování materiálem. Pokud to situace dovozuje tak i zjednodušení práce. Naplnění tohoto účelu by bylo jistě přínosem.

Analyzovaná oblast pořizování majetku a zásobování zahraničních misí Armády České republiky je v souladu s interními normativními akty MO vyhovující. Jednotliví pracovníci, realizující celý proces pořizování majetku a zásobování, jsou odborníky ve svém oboru a jsou znalí zákonů a předpisů MO. Nastavení jednotlivých procesů pořizování majetku zaručuje transparentnost a dodržení kvality zadávání veřejných zakázek. Jednotlivé instituce resortu MO provádějící jednotlivé dílčí procesy zásobování plní požadavky na materiál dle možností vcelku flexibilně.

Systém rozhodování u armády je složitý a tedy i časově náročný z důvodu zdlouhavého schvalovacího procesu. Celý proces by bylo prospěšné zjednodušit a inovovat, např. delegováním pravomocí.

7.1 Návrh optimalizace nákupu materiálu u DC

Slabinou procesu pořizování majetku je zadávání zakázky prostřednictvím ET Tendermarket. Z této povinnosti plynou některé **nevýhody pro kupujícího** - dlouhá čekací doba vyřízení nákupu, omezený výběr dodavatelů a další. Další nevýhody jsou pro dodavatele (prodávajícího) - díky nutnosti využívání ET se nemohou účastnit menší dodavatelé, jejichž účast by měla za následek větší konkurenci mezi dodavateli (účastnících se VŘ) a jistě i finančně zajímavější či výhodnější výsledek pro nakupujícího ve formě levnější, kvalitnější zakázky.

V některých případech při konkrétní specifikaci materiálu v požadavku dochází k nedostatečné identifikaci konkrétního požadovaného materiálu ze strany spotřebitele v zahraniční misi. To má za následek nakoupení materiálu Distribučním centrem, který není plně odpovídající potřebám spotřebitele, což bylo zjištěno u konkrétní materiálové položky rozebrané v této práci.

Východiska a návrhy na zlepšení nákupů z veřejného sektoru:

- Delegovat pravomoci a vypustit některé stupně rozhodování o nákupu, na druhé straně kontrolovat proces nákupu a distribuce materiálu z důvodu zamezení zneužívání. Např. vynechat prostřední článek procesu – VeSPod.
- Administrativní zjednodušení.
- Přesně identifikovat požadovaný materiál, nejlépe procesem podrobné katalogizace.
- V požadavcích vždy co nejpodrobněji zadávat všechny požadované specifické vlastnosti materiálu, např. viskozitu, výdrž nátěru.
- Používat vzorníky, katalogy, apod. a do požadavků udávat konkrétní katalogová čísla materiálu.
- Zlepšit vzájemnou komunikaci mezi články logistického řetězce.
- DC musí trvale vynakládat úsilí a tlak na zadavatele v misích s cílem dodržování hospodárnosti, ale ne na úkor kvality zabezpečení jednotek plnících úkoly.
- Další optimalizace a zkrácení procesu by bylo možné prostým zvýšením finanční hranice pro realizaci výběrových řízení, např. nad 40.000 Kč. Tímto krokem by došlo ke značnému ulehčení a zrychlení celého procesu poskytování logistické podpory v armádě.

8 ZHODNOCENÍ NAVRŽENÝCH OPATŘENÍ A PŘÍNOSY

Návrhy na optimalizaci analyzovaného nákupu materiálu mohou být provedeny na úrovni Distribučního centra nebo přímo u Ministerstva obrany. Důležitější je nastolení změn u MO, jako je přesun větších pravomocí v procesu pořizování majetku na DC. Naplněním tohoto návrhu dojde ke zrychlení procesu nákupu.

Nedostatkem procesu pořizování majetku je zdlouhavý průběh, což má za následek pozdní dodání požadovaného materiálu konečnému zákazníkovi - spotřebiteli v zahraniční misi. U materiálu (zboží), který je dodán extrémně pozdě, se zkracuje doba expirace, případně už jeho využití není aktuální. Je nutné tomuto přizpůsobit pořizování daného materiálu a plánované zásobovací lety. Ze zkušeností z plnění logistické podpory v kontingentu ISAF vyplývá, že současná četnost letů je nedostačující a některé jsou dokonce zrušeny kvůli důvodu nízkého objemu dodávek. To vše jsou otázky hospodárnosti a vyšší politiky rozhodování o plnění požadavků. Ekonomická situace se v ČR projevuje ve všech oblastech a zabezpečení zahraničních misí není výjimkou, proto se ve zjištěných nedostatcích, u málo čtených dopravních letů, jen těžko navrhuje opatření. Optimalizací letů zásobovacích letadel dojde ke zkvalitnění zásobování jednotek v misi.

Opatření, která se dají realizovat, jsou nutná zavést v oblasti nákupu materiálu. Základní myšlenka musí vycházet od přesného posouzení potřeby pořízení daného materiálu. Často se stává, že se nakupuje materiál, který vlastně ani není zcela potřebný a využitelný. Požadavek lze naplnit kvalitní přípravou funkcionářů logistiky do zahraničních misí i pracovníků řešících logistickou podporu na území ČR a přinesl by větší efektivitu vynakládaných finančních prostředků.

Dále je nutná optimalizace oblasti komunikace mezi jednotlivými články logistického řetězce - DC se zadavatelem požadavku. Přesnějším a optimálním definováním požadovaného majetku se dá předejít zbytečnému plýtvání finančními prostředky či dosáhnout zkrácením doby splnění požadavku (dodávkového cyklu). Požadavku lze dosáhnout kvalitní přípravou personálu a přinese vyšší efektivitu vynakládaných finančních prostředků.

Optimálnější by bylo rovněž stanovení vyšší finanční hranice pro přímé nákupy, která by byla v souladu se zákony ČR, ale umožnila odstraněním administrativní zátěže, urychlit proces nákupu a zásobení zahraničních misí majetkem. Naplnění tohoto požadavku by urychlilo dodávku materiálu do mise.

ZÁVĚR

Bakalářská práce se zabývala teoretickým náhledem na organizaci a provádění logistické podpory vojska nasazovaného v zahraničí, dále formami realizace zásobování misí materiálem. V praktické části se práce zaměřila na realizaci zabezpečení jednotky ISAF v Afghánistánu konkrétním materiálem. Proces započal v zahraniční misi, kde vznikla potřeba materiálu. Požadavek na materiál procházel procesem schvalování od SOC MO v Praze, pak cestou VeSPod, k Distribučnímu centru. U DC poté zpracovatel pracoviště decentrálního nákupu v ČR zadal zakázku výběrovým řízením na elektronickém tržišti Tendermarket. Po konsolidaci dodávek se uskutečnila přeprava do zahraničí leteckým závozem. V místě potřeby materiálu došlo k jeho převzetí skladníkem a následně při použití konečným spotřebitelem bylo zjištěno, že plně neodpovídá jeho potřebě. Zadavatel zakázky uvedl ve výběrovém řízení správně všechny specifikace materiálu, problém byl na straně spotřebitele, který nedostatečně identifikoval požadovaný materiál.

Cílem práce bylo zjistit problémy a navrhnout opatření v procesu pořizování a zásobování materiálu do zahraniční mise. Na základě analýzy současného stavu byly zjištěny zásadní problémy. Především v nízké rychlosti jakou je materiál dodáván do místa spotřeby, což je v rozporu s definicí logistiky. Východiskem z problémů je možné delegováním pravomocí (nerozhodovat ve čtyřech stupních), zkrátit čas dodání materiálu přímým nákupem bez výběrového řízení, které by se realizovalo až při vyšší finanční hranici. Přínosem by tedy bylo nejen snížení administrativní zátěže, ale i uspokojení zákazníků (spotřebitelů). Cíl práce byl splněn i přes neochotu některých zaměstnanců AČR, kteří působí v zahraniční misi ISAF.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ŠTŮSEK, Jaromír. *Řízení provozu v logistických řetězcích*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, xi, 227 s. C. H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-534-6.
- [2] PERNICA, Petr. *Logistika pro 21. století: (supply chain management)*. Vyd. 1. Praha: Radix, 2005, s. 1096-1698. ISBN 80-860-3159-4.
- [3] CEMPÍREK, Miroslav, Zbyšek KORECKI a Jan MRNUŠTÍK. *Logistická podpora úkolových uskupení: studijní text*. Vyd. 1. Brno: Univerzita obrany, 2012, 148 s. ISBN 978-80-7231-892-6.
- [4] NĚMEC, Petr. *Informační podpora logistiky podniku: studijní text*. Vyd. 1. Brno: Univerzita obrany, 2012, 97 s. ISBN 978-80-7231-910-7.
- [5] MÁLEK, Zdeněk a ČUJAN, Zdeněk. *Základy logistiky*. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. 122 s. ISBN 978-80-7318-729-3.
- [6] REJZEK, Martin a Martin MRÁZ. *Místo a úloha dopravních jednotek ve vojenských operacích: studijní text*. Vyd. 1. Brno: Univerzita obrany, 2010, 91 s. ISBN 978-80-7231-763-9.
- [7] *Síly podpory Armády České republiky: tradice a spolehlivost*. 1. vyd. Praha: Ministerstvo obrany ČR - Prezentační a informační centrum MO, 2010, 95 s. ISBN 978-80-7278-550-6.
- [8] *Vojenská publikace Pub-41-00-01: Logistika ve vojenských operacích*. 1. vyd. Praha, 2007.
- [9] *Doktrína AČR v mnohonárodních operacích*. 1. vyd. Vyškov, 2008.

SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ

- [10] Armáda České republiky. *Distribuční centrum - Pardubice* [online]. 2013 [cit. 2013-05-05]. Dostupné z: <http://www.acr.army.cz/scripts/detail.php?id=7709>
- [11] Distribuční centrum. *Distribuční centrum* [online]. 2013 [cit. 2013-05-05]. Dostupné z: <http://www.dc.army.cz/>
- [12] *Ministerstvo obrany a armáda České republiky: Zahraniční mise* [online]. 2012 [cit. 2013-04-18]. Dostupné z: <http://www.mise.army.cz/aktualni-mise/ukolove-uskupeni/zpravodajstvi/veskery-material--ktery-potrebuji-vojaci-v-afghanistanu--prochazi-rukama-logistu--66669/>
- [13] Vysoké školy: Maturitní otázky. *Zásobování podniku* [online]. 2013 [cit. 2013-05-08]. Dostupné z: <http://www.vysokeskoly.cz/maturitniotazky/ekonomika/zasobovani-podniku>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

AČR	Armáda České republiky
AN-124	Antonov 124 Ruslan
APOD	Letiště pro vykládání (Airport of Debarkation)
APOE	Letiště pro nakládání (Airport of Embarkation)
CPA	Číselník klasifikace produkce Českého statistického úřadu
DC	Distribuční centrum
EkSk DC	Ekonomická skupina distribučního centra
ET	Elektronické tržiště
FIS	Finanční informační systém
HNS	Zabezpečení hostitelským státem
IS	Informační systém
ISAF	Mezinárodní pomocné bezpečnostní síly (International Security Assistance Force)
ISL MO a AČR	Informační systém logistiky Ministerstva obrany a Armády České republiky
KFOR	Kosovo Force - zahraniční mírová mise v Kosovu
MJLC	Mnohonárodní společné středisko logistiky (Multinational Joint Logistic Centre)
MO	Ministerstvo obrany
MP	Mimořádný požadavek
MU	Majetkové uskupení
NSE	Národní podpůrný prvek (National Support Element)
N StřZJZ	náčelník Střediska zabezpečení jednotek v zahraničí
OPLAN	Operační plán
POLP	Plánování operační logistické podpory

PrDPM	Pracoviště pro decentrální pořizování majetku
RPOD	Vykládací místo na železnici (Rail Point of Debarkation)
RPOE	Nakládací místo na železnici (Rail Point of Embarkation)
SHR	Státní hmotné rezervy
SOC MO	Společné operační centrum Ministerstva obrany
SPOD	Vykládací námořní přístav (Seaport of Debarkation)
SPOE	Nakládací námořní přístav (Seaport of Embarkation)
VeSPod	Velitelství sil podpory
VeSpS	Velitelství společných sil
VŘ	Výběrové řízení
ZO	Zahraniční operace (mise)

VÝZNAMOVÝ SLOVNÍK

Logistická podpora (Logistic Support)

Souhrn velitelských, organizačních, materiálních, technických, dopravních a servisních opatření, jejichž úkolem je včasné a komplexní zabezpečení potřeb logistiky ozbrojených sil.

Dodávkový cyklus (Supply Cycle, Reorder Interval)

Časový interval, který uplyne mezi dvěma po sobě následujícími dodávkami téhož druhu majetku (majetkového uskupení).

Majetek/materiál (Property/Material)

Majetek představuje souhrn movitých i nemovitých věcí, pohledávek, práv a penězi ocenitelných jiných hodnot, které jsou ve vlastnictví státu, právnické nebo fyzické osoby.

Materiálem se rozumí veškerý hmotný movitý majetek rezortu obrany, jenž je podle jeho určení, vlastností, charakteristik a vykázaných parametrů nebo podle jeho vztahu k systémům a k vyšším celkům zařazen do uskupení a tříd jednotné klasifikace majetku.

Materiální opatření/zabezpečení (Material Measures)

Zahrnuje stanovení potřeby materiálu, vytvoření, udržování stanovených zásob a jejich doplňování, plánování a včasné úhrady spotřeby a ztrát, zásobování majetkem (materiálem) všeho druhu, jeho skladování, evidenci, účtování a výdej.

Mnohonárodní logistika (Multinational Logistics)

Je chápána jako prostředek, funkce nebo nástroj (soubor metod) vedoucí ke stanovení způsobů mnohonárodní logistické podpory.

Vyčleněné síly mohou využívat způsoby mnohonárodní logistiky pro zabezpečení vlastních sil a prostředků nebo se mohou podílet na vytvoření a udržování systému logistické podpory NATO a EU.

Zdroje (Logistic Resources)

Představují soubor finančních (kapitálových), materiálních (věcných) prostředků, technologických činností a lidského kapitálu.

Zdroje jsou ve významu textu tvořeny silami a prostředky, tj. osobami (jednotkami), případně vojenským materiálem. Za osoby jsou považováni příslušníci jednotek logistiky.

Prostředky logistiky zahrnují vojenský materiál, vybavení (určená technická zařízení a nespolečné položky) a zásoby všech druhů majetkových uskupení, které jsou určeny k plnění nebo zabezpečení úkolu ozbrojených sil.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1 - Vojenská jednotka v Perském zálivu.....	10
Obrázek č. 2 - Logistický řetězec.....	16
Obrázek č. 3 - Podnikový logistický systém.....	17
Obrázek č. 4 - Společný prostor logistické podpory.....	18
Obrázek č. 5 - ISL MO a AČR.....	20
Obrázek č. 6 - Funkční struktura ISL.....	21
Obrázek č. 7 - Modul POLP.	21
Obrázek č. 8 - Organizační struktura skupiny pro decentrální pořizování majetku.....	24
Obrázek č. 9 - Informační tok požadavku.	26
Obrázek č. 10 - Organizační prvky logistické podpory zahraničních misí.	28
Obrázek č. 11 - Nákladový prostor AN-124 Ruslan.	34

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1 - Čerpání finančních prostředků za rok 2010.....	13
Graf č. 2 - Čerpání finančních prostředků za rok 2011.....	13
Graf č. 3 - Dodávkový cyklus materiálu do mise (dny).....	36