

Název předmětu: Řízení obranných zdrojů

Téma 4: Investice / akvizice – hodnocení efektivnosti

Zpracovatel T4:

Ing. et Ing. Jana Boulaouad, Ph.D.

Cíl tématu: Objasnit pojem efektivnost a s ním související a přiblížit si možnosti jejího hodnocení u akvizic.

Úkoly pro samostatnou práci:

1. Co je to efektivnost?
2. Jak byste charakterizovali vstupy a výstupy organizace?
3. Jak lze definovat náklad?
4. Jaká pojetí nákladů rozeznáváme?
5. Jaký je rozdíl mezi nákladem a výdajem?
6. Co je to výsledek hospodaření a jak vnímat výstupy organizací veřejného sektoru?
7. Co je to akvizice?
8. Co je to investice?
9. Jaké jsou základní cíle nákupu?
10. Jak posuzovat efektivnost akvizic?

Studijní literatura:

- SYNEK, Miloslav. *Podniková ekonomika*. 3. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2002. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-7179-736-7.

- VYLEŤAL, Pavel. Marketing v Armádě České republiky. 1.vyd. Brno: Univerzita obrany, 2007, 162 s. ISBN: 978-80-7231-190-3.
- VYLEŤAL, Pavel. Marketing management u subjektů veřejné správy. Vojenské reflexie. 2010, V., č. 3, s. 97 106. ISSN 1336-9202.
- VYLEŤAL, Pavel A KOLEKTIV. Ekonomické nástroje a metody řízení jakosti v akvizičním procesu. 1.vyd. Praha: AVIS, 2008, 121 s. ISBN 978-80-7278-438-7.
- OCHRANA, F., Manažerské metody ve veřejném sektoru. Vydání první, Praha: Ekopress, 2002, s. 107. ISBN 80-86119-51-3.

Obsah:

- Výrobní faktory a jejich klasifikace
 - VF z národohospodářské teorie jsou: práce, půda, kapitál
 - VF z podnikohospodářského pohledu
- Kombinace výrobních faktorů
- Spotřeba výrobních faktorů
- Pojetí nákladů v účetnictví
- Výsledek organizace – výnosy a zisk / ztráta
- Efektivnost
- Úvod do akvizic
- Metody hodnocení akvizic

ÚVOD

*„...kam vtrhne touha po penězích, málo platí disciplína, dobré
vlastnosti nebo nějaké nadání:
lidský duch nakonec, dříve nebo později, přece jen podlehne.
Ke cnosti vede totiž jediná strmá cesta,
zato kpeněžům se každý dostává, jak umí.
Dojde se k nim dobrými i špatnými cestami.”*

GaiusSallustiusGripius
GaiuCesarovio řízení státu

Přes všechny integrační a desintegrační procesy, které probíhaly a probíhají v teorii podnikového hospodářství, vine se jím jako červená nit problém efektivnosti a snaha o její řízení. Ať už jsou definice efektivnosti, jejího měření a používaných kritérií jakékoli (je jich mnoho), jde vždy o to, aby podnik (organizace) dokázal přiměřeně zhodnocovat kapitál, který do něj jeho vlastník vložil. Není náhodou, že jeden z nejvýznamnějších zakladatelů moderního podnikového hospodářství, Eugen Schmalenbach, věnoval obrovskou pozornost nákladům a jejich modelování. Tím postihl podstatnou stránku efektivnosti.

VÝROBNÍ FAKTORY (VF) A JEJICH KLASIFIKACE

VF z národohospodářské teorie jsou: práce, půda, kapitál

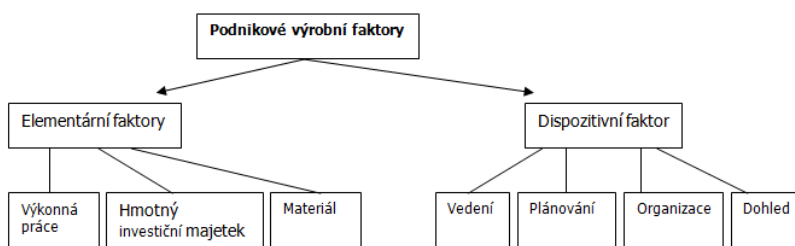
K uskutečnění výroby potřeba spojit tři výrobní faktory (půda, práce a kapitál), původní výrobní faktory z nich jsou půda a práce, odvozený faktor je kapitál (v tomto významu ekonomická teorie pod pojmem kapitál rozumí fyzický nikoli peněžní kapitál, tedy stroje nástroje, budovy, materiál apod.)

VF z podnikohospodářského pohledu

Podniková ekonomika, resp. její členění VF se modifikovalo a více konkretizovalo, podnikové výrobní faktory podle Wohe jsou:

1. dispozitivní práce (podnikové řízení)
2. výkonná práce
3. dlouhodobý hmotný majetek (pozemky, budovy, stroje, nástroje)

4. materiály (suroviny, pomocné a provozní látky)



Obr.1 Dělení výrobních faktorů

Lepší a zřetelnější schéma máme z Podnikové ekonomiky autora Synka (2002).

Národohospodářský pohled	Podnikohospodářský pohled	
1. práce	1. řídicí práce	
	2. výkonná práce	
2. půda	půda (pozemky)	3. hmotný dlouhodobý majetek (provozní prostředky)
3. kapitál	budovy stroje a výrobní zařízení nástroje dopravní prostředky výpočetní technika aj.	
	4. materiál (pracovní předměty)	

Tab. 4 – 1 Rozdíl mezi národohospodářským pohledem na výrobní faktory a pohledem podnikovým

Obr.2 Dělení výrobních faktorů

I dispozitivní faktor

Dispozitivní práce (management), management zajišťuje řadu činností od plánování, vytváření organizace, rozdělování úkolů, běžného rozhodování, koordinace až po kontrolu plnění cílů a dílčích úkolů včetně dohledu (sem spadá i controlling a vnitřní audit).

II elementární výrobní faktory

Výkonná práce – lidská energie a duševní schopnosti vynakládané pracovní silou člověkem při výrobě statků, způsobilost dané pracovní síly k výkonu činnosti závisí na tělesné kondici, nadání, věku, přirozených vlohách, stupni vzdělání a odborné výchově, praktických zkušenostech. Cenou práce jsou mzdy (u managementu obvykle hovoříme o platech a další personální či osobní náklady. Mzdové náklady jsou tvořeny hrubou mzdou, tedy součet mezd základní) časová, úkolová, prémiová) + přesčasové mzdy (jsou někdy součástí vedlejších mzdových nákladů) a vedlejší mzdové náklady.

Z hlediska kalkulací = propočtu nákladů na kalkulační jednici, tedy pohledu jestli je příslušný náklad vstupující do příslušné jednice výkonu, či nikoli jsou náklady mzdové náklady jednicovými. Účinnost lidské práce je měřitelné jako produktivita práce tedy množství outputu výkonu na jednotlivce

Hmotný investiční majetek (pozemky, budovy aj.) – U dlouhodobého hmotného majetku (dále jen DHM), který byl dříve označován, jako Investiční majetek zahrnujeme soubor VĚCNÝCH prostředků, které nejsou spotřebovávány v jednom výrobním cyklu (jako např. u materiálu) ale souží podniku delší dobu. U DHM rozlišujeme technologickou a ekonomickou životnost:

- Ekonomická životnost – dána schopností zajistit potřebnou hospodárnost, tedy schopností vyrábět statky s konkurenceschopnými náklady. Tyto prostředky postupem času ztrácí svou užitnou i tržní hodnotu a to nejen užíváním ale i technickým pokrokem. Vyjádřením postupného snižování hodnoty těchto prostředků jsou ODPISY. Jsou nákladem a jsou součástí ceny výrobků, které jsou těmito prostředky produkovány. Prodejem vyprodukovaných výrobků se část dopisů vrací do podniku a mají tak funkci nejen nákladovou, ale i střežací.
- Technologická – dána způsobilostí plnit technický (výrobní) účel.

Daňové odpisy a způsoby odepisování stanovuje zákon, další náklady s DIM spojené kalkulační úroky z vlastního kapitálu, pojištění, majetkové daně apod. výrobní hmotný majetek spojený s pojmem výrobní kapacita – potenciální schopnost výrobní jednotky=dílna stroj, linka podnik apod. produkovat statky.

Materiály (suroviny, pomocné a provozní látky aj.) – pracovní předměty, ze kterých vzniká finální výrobek, suroviny (přírodní látky v původním stavu-železná ruda), základní materiál (částečně zpracovány a tvoří základní substanci výrobku (plechy, ocelové trubky), pomocné mat.(napomáhají ke vzniku, ale nejsou základní látkovou substancí = barvy lepidla) a provozní materiály, obaly, pojem obal a funkce obalu, pojem provozní látky (nevcházejí do výrobku, ale napomáhají jej vytvořit (mazadla, paliva) s materiály spojený princip hospodárnosti (max. výsledky s min. nejnižšími náklady)

Názory a členění výrobních faktorů se různí, Thomson a Formby uvádějí jako VF či jinak výrobní vstupy (půdu, suroviny – materiály, technologické znalosti – know how, práci, kapitál, podnikatelské=manažerské schopnosti. Ekonom Peter Drucker považuje za rozhodující

vstupní faktor a výrobní faktor současnosti znalosti, jakožto hlavní zdroj tvorby hodnoty produktu následně považuje produktivitu a inovace, které jsou aplikací pracovních znalostí.

Kombinace výrobních faktorů

Kdo zajišťuje spojení a kombinace VF? Dispozitivní faktor práce tedy management, ten účelně (co je účelnost) spojuje a kombinuje VF do efektivně fungující jednotky. Důležitá proporcionalita užití VF, která je dána přírodně technickými činiteli, cenou VF a náklady spojené s jejich fungováním ve výrobě. Účelně spojit a kombinovat výrobní faktory do efektivně fungující jednotky je úkolem dispozitivního faktoru, proporcionalita výrobních faktorů - dána přírodně technickými činiteli, cenou jednotlivých výrobních faktorů a náklady, které jsou s jejich fungováním ve výrobě spojeny

- rozlišení podniků podle převažujícího výrobního faktoru
 - investičně (kapitálově) náročné
 - pracovní náročné
 - materiálově náročné

Podle převažujícího VF rozlišujeme výrobu (podniky) investičně náročné (kapitálově=těžby, vysoký podíl odpisů), pracovní náročné (sklo, porcelán, optika, mzdové náklady výrazný podíl), materiálově náročné (potravinářství, chemický, dominují náklady na spotřebu materiálu) případně energeticky náročné (vysoký podíl nákladů na energii)=hledisko důležité pro management a jeho orientaci nákladově pro zajištění efektivnosti, protože převažující tvoří zdroje pro snižování nákladů)

Spotřeba výrobních faktorů

Když máme zdroje, tak je spotřebováváme = náklad.

Co je náklad? = Peněžně vyjádřená spotřeba VF, neboli Účelně a účelové vynaložené prostředky. **Náklady** (costs) lze vymezit jako **účelové a účelné** vynaložení prostředků a práce. **Náklady** lze rovněž vnímat jako peněžně vyjádřená spotřeba VF účelně vynaložených na tvorbu výnosů (pojetí nákladů ve finančním účetnictví). Důležité je určit jejich optimální strukturu a výši již před zahájením činnosti, protože v průběhu její realizace je spotřeba zdrojů již nezvratná.

Finanční pojetí nákladů / Ekonomické pojetí nákladů – **účetní pohled** počítá pouze skutečnou částku peněz vynaloženou (utracenou) za VF použité na výrobu daného výrobku daného množství. Když výrobce použije na tuto výrobu svůj kapitál, účetní nezahrne úrokové náklady, protože nebyly zaplacený. **Ekonom** naproti tomu bere v potaz oběť učiněnou výrobcem tím, že použil vlastní kapitál a do ekonomického pojetí nákladů zahrne úrok rovnající se částce úroků, kterou by výrobce obdržel v případě, že by svůj kapitál půjčil. (Dictionary of Business 1989) Ekonomické náklady slouží pro výpočet ekonomického zisku.

Náklady podniku vždy souvisí s výnosy podniku, určitého období, což zajišťuje tzv. časové rozlišení nákladů a výnosů. V této souvislosti máme pojmy náklady příštího období (výdaje na výrobky, které se budou vyrábět v příštím období) a výdaje příštího období (výrobky vyrobené v běžném, ale vyvolají náklady až v následujícím období).

Výdaj (nakoupím cement) *versus* náklad vložím a spotřebuji (např. cement na stavbě). Při kalkulaci stavby jako účelu / úkolu následně zahrnu pouze spotřebovaný materiál.

Význam nákladů – jedna z klíčových kategorií, ovlivňuje tvorbu cen. Správné zjištění výše nákladů je předpokladem efektivního podnikání.

Příklad: nákup stroje je v okamžiku zaplacení peněžním výdajem - není nákladem, tím jsou až ODPISY, kterými cenu stroje postupně převádíme do nákladů, odpisy nejsou peněžním výdajem.

Příklad: předem placené nájemné je náklad budoucího období, i když bylo zaplaceno v jednom měsíci (výdaj)

Příklad: vytváření rezervy na mzdy na dovolenou je náklady všech měsíců, když mzdy byly vyplaceny (výdaj) v měsíci dovolených

Pojetí nákladů v účetnictví

Časové rozlišení nákladů a výnosů:

- náklady příštích období – uskutečněny výdaje na výrobky, které budou vyráběny v příštích obdobích

- výdaje příštích období – výrobky zhotoveny v běžném období, ale vyvolávají náklady i v příštích obdobích

Pojetí účetnictví

Finanční účetnictví - informace za celý podnik jsou určeny především pro externí uživatele: daňové org., banky, je upraveno zákonem o účetnictví, dochází i k harmonizaci finančního účetnictví s EU a USA. Účetnictví eviduje aktiva, vlastní jmění, dluhy, výnosy, náklady a hospodářský výsledek Výstupy: Rozvaha, výkaz zisků a ztrát

Nákladové účetnictví - nemusí být podvojně, propojeno s kalkulacemi, zaměřeno buď na střediska, výkony nebo procesy - ABC. Může přerůst v manažerské účetnictví.

Manažerské účetnictví - pro řízení podniku i jeho středisek, využívá údajů ostatních účetnictví, včetně statistiky apod. Někdy přerůstá v controlling.

Druhové třídění nákladů = výkaz Z/Z, „výsledovka“

Výsledovka kombinuje dvojí třídění nákladů – podle činnosti – provozní, finanční a mimořádné náklady a podle nákladových druhů (spotřeba materiálu, osobní náklady, odpisy hmotného i nehmotného dlouhodobého majetku, finanční náklady)

- vychází z výrobních faktorů
- oblasti činnosti
 - provozní,
 - finanční,
 - mimořádné
- základní nákladové druhy
 - spotřeba materiálu, energie a externích služeb
 - osobní náklady
 - odpisy hmotného i nehmotného investičního majetku
 - finanční náklady
- je zaznamenáváno ve finančním účetnictví

Kalkulační nákladové druhy pro manažerské účely jelikož výše uváděné položky jsou položkami finančního účetnictví, ale pro manažerské účely (pro sestavování kalkulací, pro hodnocení výrobků pro rozhodování o nich) lze použít i jiných nákladových druhů – jako podnikatelská mzdy, úroky z vlastního kapitálu a jiné tzv. oportunitní náklady a tyto náklady jsou kalkulační nákladové druhy.

Účelové třídění nákladů = podle útvaru či výkonu

Jedná se o třídění nákladů podle účelu jejich využití, podle výkonu jimi zajištěného. Vnitropodnikové útvary = střediska (označení střediska či nákladová případně hospodářská střediska vychází ze součástí organizace, u nichž jsou zjistitelné náklady a výnosy resp. výsledky jejich hospodaření). Střediska = místně vymezené části podniku (nákladová střediska)

- Náklady dle útvarů a výkonů

Sledování nákladů podle středisek a z tohoto pohledu člením účelové pojetí nákladů na jednicové náklady a náklady režijní. Lze přímo připočítat určitému n.s. = jednicové (přímé) náklady = jednicové náklady střediska, jsou tedy lehce nebo hospodárným způsobem zjistitelné, = vypočítáváme přímo na kalkulační jednici. Režijní náklady nelze připočítat přímo, ale je třeba je rozdělit dle určitého klíče = režijní (nepřímé) náklady (např. materiálové, správní, odbytové) = se zjišťují pomocí zvolené rozvrhové základny, musí se na kalkulační jednici rozpočítávat pomocí kalkulační rozvrhové základny, = režijní náklady střediska (střediskové).

Kalkulační náklady dělíme na přímé a nepřímé, sestavují se do tzv. kalkulačního vzorce.

Kalkulační vzorec

Přímý materiál

Přímé mzdy

Ostatní přímé náklady

Výrobní režie

Vlastní náklady výroby

Správní režie

Vlastní náklady výkonu

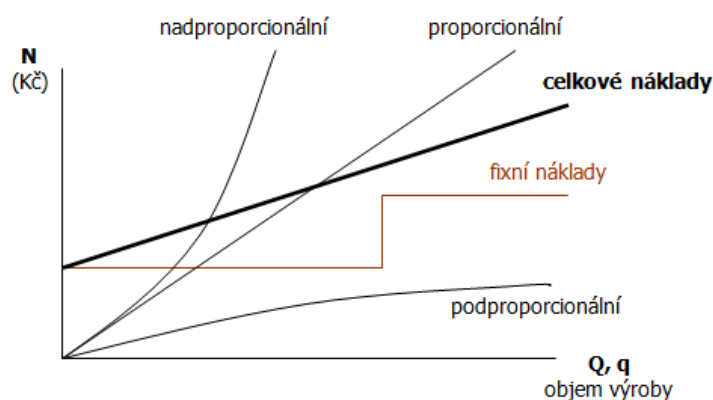
Odbytové náklady

Úplné vlastní náklady výkonu

ZISK (ZTRÁTA)

Prodejní cena

Náklady podle závislosti na změnách objemu výroby se dělí na fixní a variabilní náklady



Obr. 3 Zobrazení variabilních a fixních nákladů

Variabilní náklady- mění se změnami objemu výroby jsou to např. jednicové mzdy, jednicový materiál, mění se proporcionalně, nadproporciálně nebo podproporcionálně. Oproti to mu fixní náklady zůstávají na stejné úrovni, změny se skokem při změně výrobní kapacity, vztah nákladů a objemu produkce lze zachytit **nákladovými funkcemi**:

$$N = F + (b \times q)$$

N – celkové náklady v Kč

q – objem výroby v naturálních jednotkách (ks)

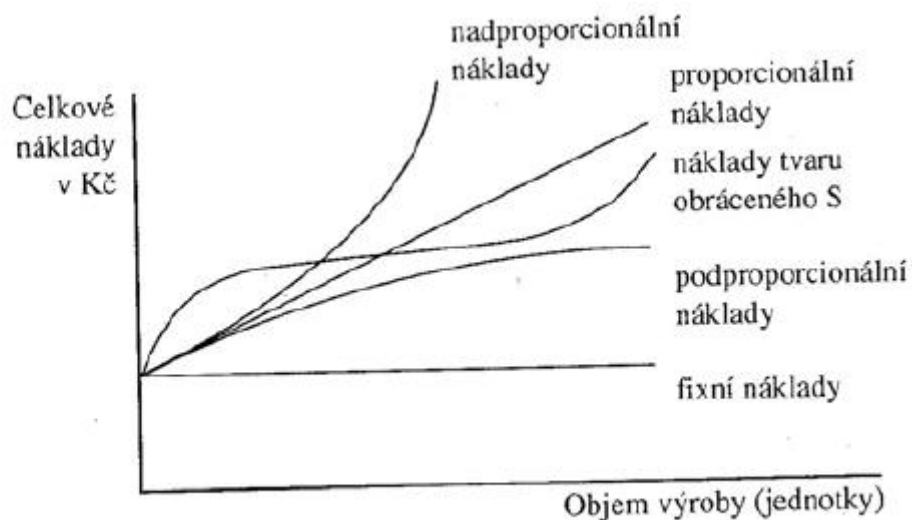
b – variabilní náklady na 1 jednotku (případně označeno jak o vnj)

F – fixní náklady celkové

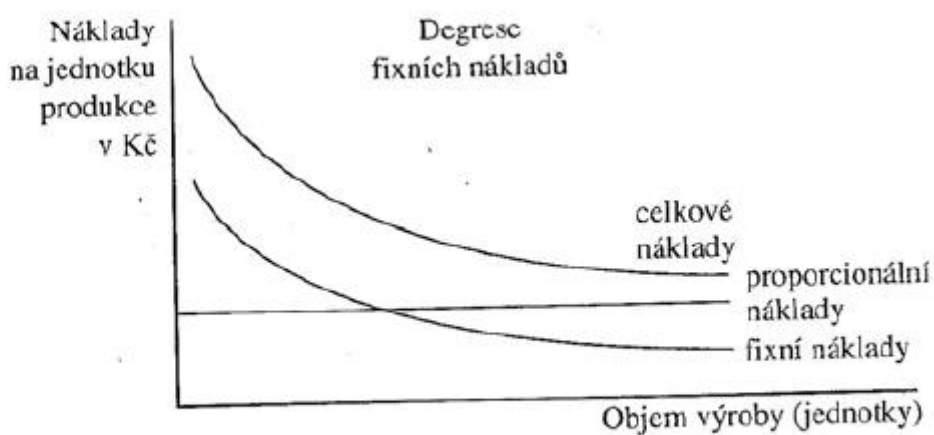
Průměrné (jednotkové) náklady:

$$N_j = F/q + b$$

Degrese nákladů = stav, kdy s rostoucím objemem výroby jednotkové náklady klesají.
 Degrese nákladů = jednotkové náklady klesají, neboť se rozpadají do stále většího objemu výrobků (degrese fixních nákladů).



Obr. 4 – 2 Průběh celkových nákladů



Obr. 4 – 3 Průběh jednotkových nákladů

Obr. 4 Zobrazení variabilních a fixních nákladů měrných
 a forem variabilních nákladů

Výsledek organizace – výnosy a zisk / ztráta

Výstupní produkty (výrobky nebo služby) jsou výsledek činnosti organizace. Výnosy podniku jsou peněžní ocenění souboru realizovaných výrobků a služeb za určité období. Tržby jsou hlavní výnosy výrobního podniku za prodej výrobků a služeb, někde se můžeme shledat s použitím pojmu tržby jako výnosy ve formě hotovostní.

$$T = \sum p_c \cdot q$$

T...tržby či výnos

P_c...prodejní cena jednotky PC_j = ceny jednotlivých výrobků

q...realizované produkty v ks (objem prodeje výrobků)

Hospodářský výsledek organizace je rozdíl mezi výnosy a organizace. Zisku se docílí uspokojováním potřeb zákazníků: potřeby zákazníků uspokojuje podnikatel svými výrobky a službami prostřednictvím trhu – riziko; na počátku vkládá podnikatel do podniku kapitál. Zisk je základním motivem podnikání je hlavní kritérium pro rozhodování; je zdroj pro samofinancování. Zisku je dosahováno, jsou-li výnosy vyšší než náklady.

Obecně:

$$ZISK = (\text{výnosy} - \text{náklady}) - \text{zdanění}$$

$$ZTRÁTA = \text{výnosy nižší než náklady}$$

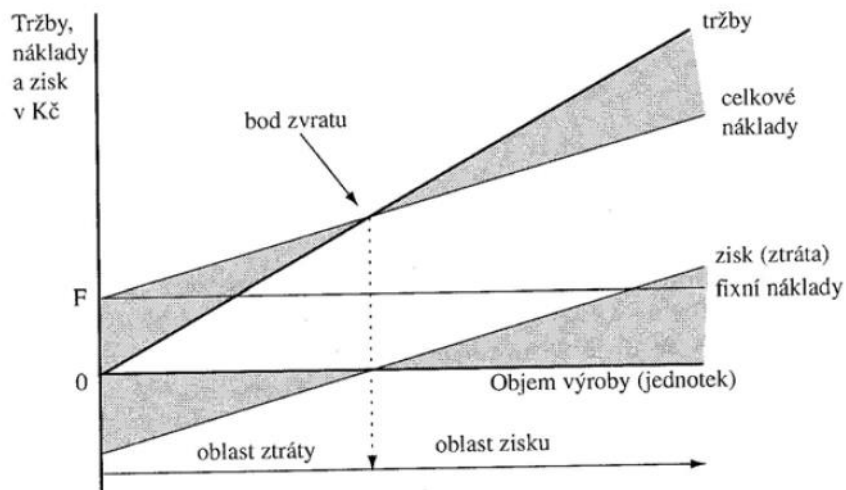
Účetní zisk (z VZZ a účetnictví) × daňový zisk (vypočte se úpravou účetního zisku o části vyplývající z daňových zákonů) × ekonomický zisk (odečtení veškerých nákladů, slouží jako podklad pro podnikatelská rozhodnutí a je součástí EVA ukazatele. Provozní zisk – rozdíl provozních výnosů a provozních nákladů

$$Z = T - N$$

$$T = pq$$

$$N = F + nq$$

$$Z = pq - (F + nq)$$



Obr. 4 – 4 Analýza bodu zvratu

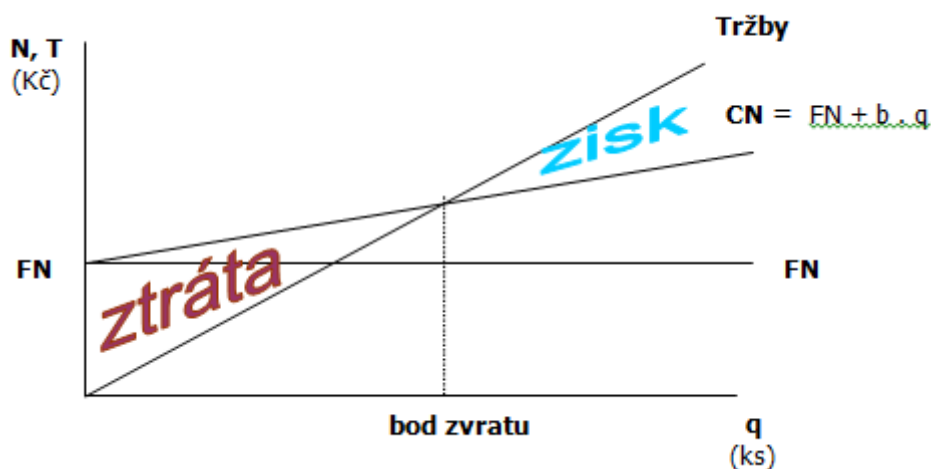
Obr. 5 Zobrazení bodu zvratu

Analýza bodu zvratu, analýza nákladů, objemu a zisku bod zvratu

Jedná se o způsob využití nákladových funkcí manažery k rozhodování.

- účinnostní forma hospodárnosti – rozšiřováním výroby v rámci neměnných fixních nákladů se snižují jednotkové náklady
- úspornostní forma hospodárnosti – racionalizací výroby dochází ke snižování jednotkových variabilních nákladů

Analýza bodu zvratu (využití nákladové funkce k řešení rozmanitých manažerských problémů)



Bod zvratu je graficky průsečík přímky tržeb a přímky nákladů, matematicky funkcí tedy po úpravě:

$$q(BZ) = F/(p - b)$$

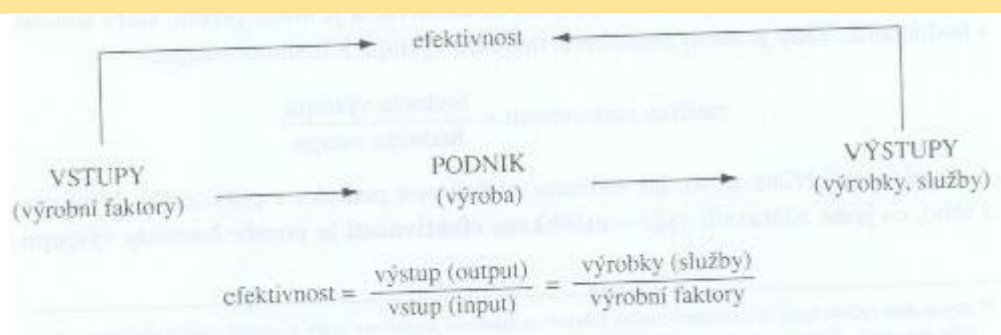
Příspěvek na úhradu fixních nákladů a zisku je vztah zaznamenaný ve jmenovateli funkce $(p - b)$ má-li podnik dosáhnout zisku, musí překročit bod zvratu. Každá jednotka příspěvku na úhradu fixních nákladů nedříve pokryje tyto náklady a následně přispívá k realizaci zisku.

$$q(BZ + Z^+) = \frac{F + Z^+}{p - b}$$

Cena výrobku			
celkové náklady		zisk	
přímé náklady	režie		
		hrubé rozdělení	

přímé náklady	variabilní režie	fixní režie	zisk
variabilní náklady		příspěvek na úhradu fixních nákladů a zisku	

Efektivnost



Efektivnost dopomáhá měřit účinnost jednotlivých VF. Měřítka efektivnosti znamená, že efektivnost nám vychází ze vztahu: hodnota výstupu / hodnota vstupu.

Ukazatelé efektivnosti – Příklady:

- (ukazatel haléřové nákladovosti = koeficient nákladovosti = náklady / výnosy;

- Ukazatelé typu: náklady / výnosy i výnosy / náklady jsou charakteristikou hospodárnosti
- Ukazatel využití kapitálu aktiv: $= \text{výnosy} / \text{kapitál}$
- Co je rentabilita? Je považována za další princip hospodářského jednání v tržní ekonomice:
 - Ukazatel rentability nákladů $= \text{zisk} / \text{náklady}$
 - Rentabilita obratu $= \text{zisk} / \text{obrat}$
 - Rentabilita celkového kapitálu $= \text{zisk} / \text{celkový kapitál}$
 - Rentabilita vlastního kapitálu $= \text{zisk} / \text{vlastní kapitál}$

Úvod do akvizic

Pro zabezpečení své činnosti užívá příslušný subjekt veřejné správy (SVS) přidělený státní majetek = zdroje z veřejných rozpočtů. K pořízování nového majetku nebo k udržování stávajícího majetku se v SVS užívají rozpočtem přidělené finanční zdroje.

V zákoně o majetku ČR (219/2000) se v § 14 ukládá povinnost SVS využívat majetek účelně a hospodárně k plnění funkcí státu a k výkonu stanovených činností. Příslušná organizace SVS „...si počíná tak, aby svým jednáním majetek nepoškozovala a neodůvodněně nesnižovala jeho rozsah a hodnotu anebo výnos z tohoto majetku“. Přitom majetek státu využívá příslušný SVS zejména k plnění svých funkcí anebo v souvislosti s plněním těchto funkcí a také k zajišťování veřejně prospěšných činností anebo pro účely podnikání.

Pro zachycení a použití výsledků činnosti by měl platit princip měření formulovaný Bazalou jak bylo již výše uvedeno: „*Chceme-li řídit, musíme vědět, a máme-li vědět a ne se pouze domnívat, musíme být schopni měřit*“.

Tato část přednášky byla zpracována podle sborníku autorských textů Jak zohledňovat principy 3E (hospodárnost, efektivnost a účelnost) v postupech zadávání veřejných zakázek, Povinnost zadavatele postupovat při zadávání veřejných zakázek podle principů 3E s ohledem na ustanovení zákona o finanční kontrole Příloha č. A1. Vydal: Ministerstvo pro místní rozvoj Odbor veřejného investování Autor metodického textu: Prof. PhDr. František Ochrana, DrSc. <http://www.portal-vz.cz/cs/Jak-na-zadavaniverejnych-zakazek/Metodiky->

stanoviska/Ruzne/Sbornik-autorskych-textu-Jak-zohlednovat-principy a další literatury viz výše¹.

Pojem akvizice lze vnímat jako právní spojení, fúze (sloučení), či konsolidace (splynutí).

Poznámka: Akvizicí ve smyslu právního spojení, fúze (sloučení) a konsolidace (splynutí), rozumíme procesy, při nichž dochází k právnímu nebo ekonomickému spojování podniků. V ČR je integrace této akvizice podporována přílivem zahraničního kapitálu i mezinárodní konkurencí. V nejširším pohledu vnímáme akvizici jako nabývání (získávání, nakupování), a to majetku, kapitálu, zákazníků.

Při nabývání majetku (získávání, nakupování) metodou koupě spočívá podstata v koupi jednotlivých aktiv (produktů) pro příslušný subjekt. Jedná se o nabývání majetku úplatně většinou na základě obchodní smlouvy. Existují totiž ještě další způsoby nabývání, získávání majetku, kdy se nejedná o akvizici – např. darování, dědění, převodem např. u subjektů veřejné správy mezi jednotlivými subjekty veřejné správy, který rozeznává mimo jiné i zákon o majetku státu.

¹ Pro další studium využijte následující odkazy podkladů Ministerstva pro místní rozvoj a Ministerstva financí České republiky: file:///C:/Users/BOULAO~1/AppData/Local/Temp/SMART_Metodika_2016_Metodika-uplatnovani-3E-v-praxi-Pracovni-verze.pdf
<https://docplayer.cz/26273794-Jak-zohlednovat-principy-3e-hospodarnost-efektivnost-a-ucelnost-v-postupech-zadavani-verejnych-zakazek.html>

Základní funkcí nákupu, tedy nyní již označeném i jako akvizice (činnosti nákupu - akvizice jako nabývání, získávání majetku) **je zabezpečení vstupů – produktů do reprodukčního procesu subjektu, a to:**

- V požadovaném technickém rozsahu,
- v požadovaném množství,
- v požadované ceně,
- v kvalitě,
- sortimentu,
- čase,
- v místě,
- s respektováním kritérií optimálnosti (efektivnosti, hospodárnosti, účelnosti, apod.).

Dva pohledy na podstatu majetkové akvizice lze rozlišit následovně:

1. Akvizice jako cíl procesu nabývání – tzn. získávaná věc, přírůstek, kdy nakupovaný produkt je spojen s otázkami proč, co a za co kupujeme. Cíl akvizičního procesu - nakupovaný produkt ovlivňuje průběh „technologii“ akvizičního procesu např., jaký model akvizičního procesu použít (např. ve smyslu zákona o veřejných zakázkách), proč má probíhat akviziční proces právě tímto způsobem, za co máme nejlépe nakoupit a jak jsme nakonec koupili nakupovaný produkt?

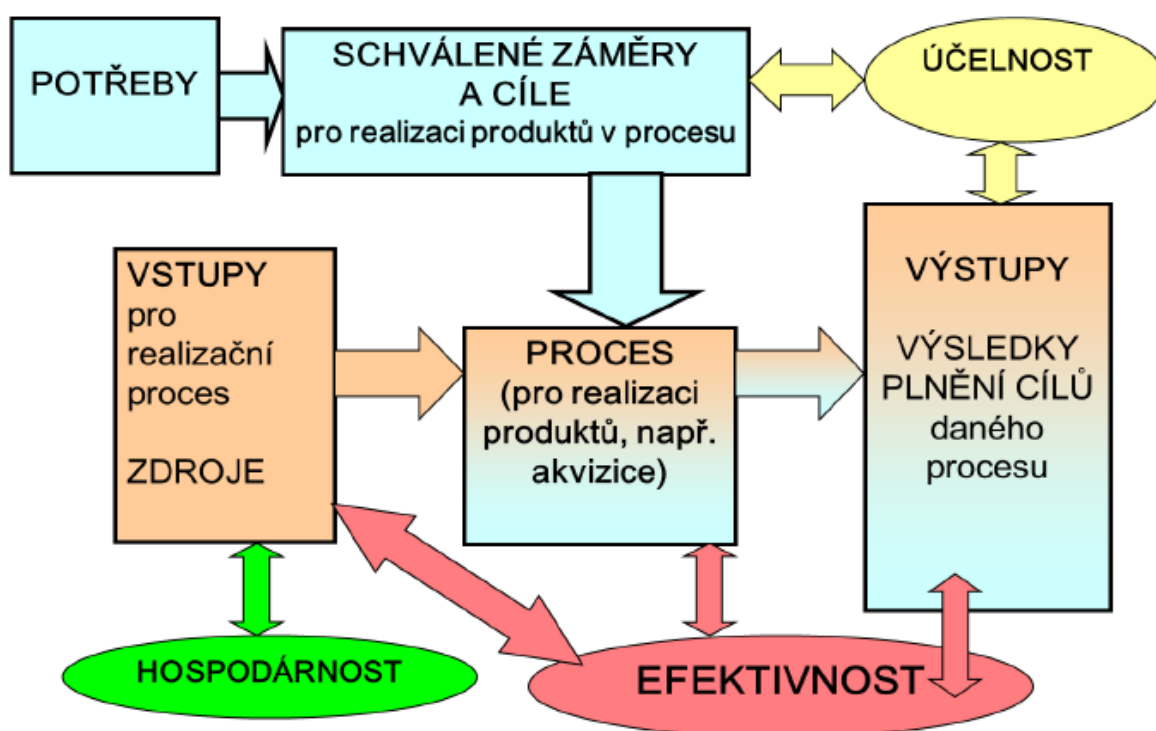
2. Akvizice jako proces nabývání (pořizování, získávání, nakupování), kdy konkrétním produktem - výstupem akvizičního procesu je dílčí produkt – tzv. služba nákupu. Službu jako produkt - výstup akvizice je spojen s otázkami, proč a jak nakupujeme. Služba jako produkt má specifické vlastnosti (nehmotnost, neoddělitelnost, zničitelnost, variabilitu, nemožnost vlastnictví).

Z pohledu nákupu / akvizic tedy musíme řešit, co nakupujeme jako výsledek činnosti ve vztahu k efektivnosti zajištění výstupu, pro který je tato akvizice nezbytná, ale rovněž nákup jako proces jeho zajištění a efektivnost jeho samotného.

Principy 3E (hospodárnost, efektivnost a účelnost) a správnost

Definice pojmů správnost, hospodárnost, efektivnost, účelnost je obsažena v ustanovení § 2 zákona č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole, podle kterého je jedním z hlavních cílů finanční kontroly prověřování hospodárného, efektivního a účelného výkonu veřejné správy.

Další obsahové vymezení správnosti, hospodárnosti, efektivnosti a účelnosti nabízejí například auditní standardy INTOSAI,³ jejichž definice jsou mezinárodně uznávány. Definice z auditních standardů INTOSAI jsou přebírány do navazujících dokumentů (vč. směrnic ES) a z obsahově obdobných definic vychází rovněž OECD⁴ či Evropský účetní dvůr ⁵.



*Zdroj: Ministerstvo financí: CHJ 16 - Metodická pomůcka pro audit výkonu v orgánech veřejné správy.
<http://www.mfcr.cz/cs/legislativa/metodiky/2004/pokyn-chj-16-12474>*

Obrázek č. 6 Znázornění efektivnosti, hospodárnosti a účelnosti v podmínkách organizace při realizaci procesu nabývání produktů – akvizici

Správnost (Accuracy)

To znamená jejich soulad s právními předpisy a dosažení optimálního vztahu mezi její hospodárností, účelností a efektivností. Správnost je míra přesnosti, to znamená rozdílu jednoho výsledku a referenční (očekávané) hodnoty. Popisuje se zjištěnou chybou.

Hospodárnost (Economy)

Je takové použití veřejných prostředků k zajištění stanovených úkolů, kdy dojde k co nejnižšímu vynaložení veřejných prostředků a zároveň je dodržena odpovídající kvalita plněných úkolů. Hospodárná je tedy taková činnost, u níž jsou minimalizovány náklady na zdroje (finanční, lidské, věcné) a zároveň je dodržena požadovaná kvalita zdrojů z hlediska potřeb dané činnosti. Princip hospodárnosti vyžaduje, aby zdroje použité subjektem při provádění jeho činností byly k dispozici ve správnou dobu, v dostatečném množství, v přiměřené kvalitě a za nejvýhodnější cenu.

Efektivnost (Effectiveness)

Je takové použití veřejných prostředků, kterým se dosáhne nejvýše možného rozsahu, kvality a přínosu plněných úkolů ve srovnání s objemem prostředků vynaložených na jejich plnění. Efektivní je taková činnost, která optimalizuje využití zdrojů organizace/programu/ činnosti ke tvorbě výstupů, tj. dosažení maximálního výstupu z daných zdrojů či dosažení daného výstupu s minimem zdrojů a při zachování kvality výstupů. Princip efektivnosti vyžaduje dosažení co nejlepšího vztahu mezi zdroji použitými na danou činnost a dosaženými účinky, a to jak z pohledu jednotlivé akce / činnosti / projektu, tak i z pohledu věcně souvisejících akcí / činností projektů (tj. trvale dosahované efektivnost).

Účelnost (Efficiency)

Je takové použití veřejných prostředků, které zajistí optimální míru dosažení cílů při plnění stanovených úkolů. Účelná je činnost, jež dosahuje stanovené cíle, tj. musí být uspokojena příslušná potřeba. Princip účelnosti vyžaduje dosažení stanovených cílů dané činnosti a zamýšlených účinků.

Postup podle principů 3E lze uplatnit např. v:

Řešení životního cyklu nakupovaného produktu: při identifikování potřeby nakupovaného produktu; při identifikování nakupovaného produktu; při průběhu akvizičního procesu; průběhu dalších etap a procesů životního cyklu a dále v: životním cyklu systému; činnosti organizačního celku; rámci procesu(ů); činnosti jednotlivce(ů).

Metody hodnocení akvizic

Při výběru a hodnocení dodavatelů probíhají celým rozhodovacím procesem následující otázky:

- Co, chceme výběrem dosáhnout?
- Kdo, bude výběr a hodnocení provádět?
- Jak, stanovit kritéria výběru a hodnocení a jak je vyhodnocovat?
- Kdy, provést výběr a hodnocení?
- Proč výběr a hodnocení provádíme?

Obecný metodický postup při rozhodovací činnosti:

- Vymezení problému a identifikace možností jeho řešení,
- Stanovení možných cílů řešení,
- Analýza rámcových podmínek řešení,
- Stanovení alternativ postupů řešení problému,
- Určení kritérií k hodnocení alternativ,
- Provedení hodnocení a třídění alternativ,
- Provedení výběru nejvhodnější alternativy,
- Realizace nejvhodnější alternativy.