

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Cheb, 2015

Karolína POKORNÁ

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Efektivní nákup ve veřejné instituci

Effective Purchase at Public Institution

Karolína Pokorná

Cheb 2015

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

Efektivní nákup ve veřejné instituci

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Chebu dne ...

.....
podpis autora

Poděkování

Chtěla bych poděkovat svému vedoucímu bakalářské práce Dr. Ing. Jiřímu Hofmanovi za odborné vedení, trpělivost a ochotu, kterou mi v průběhu práce věnoval.

A rovněž bych chtěla poděkovat všem svým kolegům z Krajské knihovny v Karlových Varech, kteří mi byli ochotni poskytnout cenné rady v oblasti knihovnictví.

Obsah

Úvod.....	6
1 Ekonomická charakteristika KKKV	7
1. 1 Hospodaření	9
1. 1. 1 Specifika v účetnictví	13
1. 2 Charakteristika služeb	16
2 Nákup v KKKV	22
2. 1 Nákup knihovního fondu.....	24
2. 1. 1 Nákup tištěných dokumentů	27
2. 2. 1 Nákup digitálních nosičů	31
2. 3. 1 Nákup stolních her.....	33
2. 4. 1 Nákup periodik a Sbírek zákonů	34
2. 2 Nákup výpočetní techniky a ostatního vybavení	35
3 Nákupní audit.....	38
3. 1 Finance	38
4. 2 Služby.....	41
4. 3 Knihovní fond	43
4 Doporučení pro KKKV.....	47
4. 1 Doporučení pro KKKV ve stávající situaci	47
4. 2 Doporučení pro KKKV v případě příznivého vývoje	49
Závěr	51
Seznam tabulek	52
Seznam použitých zkratk	53
Seznam použité literatury a jiných zdrojů	54
Seznam příloh	58

Úvod

Hospodářský cyklus v České republice se velice často ocitá ve fázi recese. V roce 2014 se v 1. čtvrtletí hrubý domácí produkt meziročně zvýšil o 2,5%, ovšem z ekonomického pohledu bychom neměli zatím podléhat přílišnému hospodářskému optimismu a vlivu médií, která vždy nepatrný růst HDP příliš zveličují. Důsledky recese jsou totiž z dlouhodobého hlediska stále patrné a mnoha aspekty se podílely na zúžení množství finančních prostředků domácností, podniků i státu.

Přirozeně má tedy tento ekonomický vývoj dopad nejenom na každý výrobní, ziskový podnik, ale i na neziskovou, v našem případě příspěvkovou organizaci, a to Krajskou knihovnu v Karlových Varech. Jednou z možností, jak účinně snížit své náklady a přitom se neomezovat v množství pořizovaných aktiv, je efektivně prováděný nákup. Efektivní nákup má tudíž v této době, kdy dochází k úsporám na všech frontách, velmi významnou roli v oblasti hospodaření veřejné instituce, a proto se jím budeme zabývat až na první kapitole v celé naší práci.

Hlavním cílem této bakalářské práce tedy je analyzovat i zhodnotit nákup a nalézt možné cesty k jeho zefektivnění formou doporučení krajské knihovně.

Abychom se dostali k hlavnímu cíli a vystihli tak problematiku efektivního nákupu v krajské knihovně, začneme rešerší zvolené literatury. Pomocí takto získaných poznatků si nejprve charakterizujeme vybranou instituci z ekonomického hlediska, a to vymezením právní formy podnikání a nahlédnutím do výpisu z obchodního rejstříku, vzápětí v další podkapitole posouzením hospodaření využitím informací z výročních zpráv či účetních dokumentů a vše zakončíme charakteristikou nabízených služeb, které slouží k uspokojení potřeb veřejnosti, jakožto i téměř jediný příjem z vlastní činnosti. První kapitola nám tedy pomůže s kompletním seznámením se se základními rysy dané instituce, zatímco v druhé kapitole se už zaměříme pouze na samotný nákup a na to, čím je v této instituci specifický, respektive jak u jednotlivých typů nakupovaných předmětů probíhá a zda ho lze považovat za efektivní. Následně ve třetí kapitole provedeme nákupní audit obohacený o informace ze SWOT analýz, který nám pomocí zodpovězení základních otázek pomůže posoudit kvalitu nákupu. S ohledem na tyto výsledky poté ve čtvrté kapitole formulujeme doporučení pro krajskou knihovnu.

1 Ekonomická charakteristika KKKV

Abychom se mohli lépe seznámit s vybranou institucí, budeme si muset nejprve uvést její těsnější definici pomocí vhodného teoretického názvosloví a postupně se dostat až k vymezení právní formy podnikání. Začneme tedy zeširoka.

Prvním pojmem, kterým lze krajskou knihovnu v Karlových Varech (KKKV) bezpečně označit, je **veřejný podnik**, nebo též veřejná instituce. Jak uvádí Synek a kol. [6], veřejné podniky jsou obecně organizace, které zajišťují některé významné služby. Tyto služby pak lze běžně pojmenovat jako **veřejné služby**, které slouží k uspokojování společenských potřeb [11]. Kromě nich vykonávají veřejné podniky ještě **veřejně prospěšné činnosti** [6]. K charakteristice těchto činností se vrátíme později. Zatím můžeme uvést, že vzhledem k poskytování veřejných služeb se knihovna řadí do **sektoru služeb** [6].

Pojem veřejný podnik se dále zužuje na výraz **neziskové organizace**. Pojem neziskovosti však nelze brát úplně doslova. Jak uvádí Takáčová: „Přestože neziskové organizace nejsou zakládány za účelem podnikání, mohou získávat příjmy v rámci své hlavní činnosti, pro kterou byly zřízeny či založeny a kterou mají definovanou statutem, stanovami či zřizovací listinou“ [8, s. 7]. A dále uvádí, že tvorbu zisku u neziskových organizací lze chápat jako prostředek k dosažení cíle (a nikoliv jako samotný cíl, tak jako je to u podniků zaměřených na zisk) [8]. Což se dá jinými slovy vyjádřit jako získávání finančních prostředků pro plnění svého **poslání**, které Drucker [1] nazývá hlavním smyslem existence neziskových institucí, protože jeho prostřednictvím mění společnost a život jednotlivce v této společnosti. Správně definované poslání by mělo být motivační, stručné, srozumitelné, jednoduché, mělo by vyjadřovat, co instituce dělá (a pro koho, kde) a vymezovat jedinečnost této instituce [7]. Splnění těchto zásad by mělo zajistit, že veřejnost dokáže poslání porozumět a že se s ním vnitřně ztotožní i zaměstnanci organizace [7].

Poslání KKKV, které je definováno v jejím knihovním řádu v článku č. 2, zní:

„Knihovna je součástí vzdělávacího a informačního systému společnosti a poskytuje svým uživatelům výpůjční, informační, bibliografické, rešeršní a reprografické služby. Organizuje kulturní a vzdělávací programy pro veřejnost“ [18, s. 2].

A pokračuje: „Knihovnám poskytuje v rámci své působnosti poradenské služby v oborech knihovnictví, vědeckých informací a automatizace knihovnických procesů“ [18, s. 2].

O tom, že poslání není radno podceňovat, hovoří fakt, že poslání předurčuje právní formu organizace a odvíjí se od něj i její další specifika (image, vyznávané hodnoty atd.) [7].

Když všechny informace shrneme, dozvěděli jsme se tedy, že neziskové organizace tvorbu zisku úplně neignorují [4], ale vždy ho musí používat ve prospěch hlavní činnosti (která by měla být v souladu s jejich posláním), pokud jejich zřizovatel nerozhodne jinak [8]. Příjmy z vlastní činnosti však obvykle nekryjí všechny jejich výdaje a proto jsou z části financovány i z rozpočtu státu nebo obce [6]. Těmito financemi jim stát či obce na jejich činnost tzv. přispívají, a proto se KKKV řadí mezi **organizace příspěvkové**. Konkrétněji se finančními zdroji zabývá podkapitola 1. 1.

Dále ještě můžeme krajskou knihovnu zařadit podle velikosti tak, jak to udává Evropská unie, a to využitím počtu zaměstnanců jakožto kritéria [6]. Počet zaměstnanců knihovny je však velmi pohyblivý a údaje se proto mohou a budou průběžně měnit. Z toho důvodu je nasnadě využít početní rozmezí, které činí 54 – 61 zaměstnanců. Tento údaj nám i přesto spolehlivě říká, že knihovna spadá mezi tzv. **malé podniky**, neboť ty mají podle zvoleného třídění 10-99 zaměstnanců [6].

Majduchová a kol. [4] uvádí ještě poslední, nejbližší klasifikaci neziskových organizací podle několika kritérií. Nemá smysl zde všechna kritéria vypisovat jednotlivě. Podle nich lze totiž veškeré informace o KKKV shrnout:

Krajská knihovna je organizace založená regionální samosprávou (Karlovarským krajem) podle zákona o hospodaření s rozpočtovými prostředky státního rozpočtu a o finančním hospodaření rozpočtových a příspěvkových organizací, je veřejnospolečenská (uspokojuje potřeby veřejnosti) a financovaná částečně z veřejného rozpočtu.

Uvedenou typologii ještě Majduchová a kol. [4] doplňují o další kritéria, podle nichž lze KKKV definovat ještě takto:

Krajská knihovna je grantovou a servisní organizací (poskytuje služby přímo veřejnosti), je formálně registrovaná a vytváří pobočky.

A konečně, svou teorii můžeme uzavřít a doplnit výpisem z Obchodního rejstříku, v němž je krajská knihovna zapsána od 15. února 2003 [24]:

Spisová značka: Pr 147 vedená u Krajského soudu v Plzni

Název: Krajská knihovna Karlovy Vary

Sídlo: (v našem případě) Karlovy Vary, Závodní 378/84, PSČ 36006

Identifikační číslo: 709 66 206

Právní forma: Příspěvková organizace

Ředitel: PaedDr. Vratislav Emler

Náměstek ředitele: Jaroslav Jiráček

Způsob jednání: Za příspěvkovou organizaci jedná ředitel, v případě jeho nepřítomnosti náměstek ředitele.

Předmět činnosti: Poskytování veřejných knihovnických a informačních služeb; pronájem nebytových prostor v nemovitém majetku zřizovatele svěřeném organizaci do správy; zabezpečování ochrany a konzervace historických knihovnických fondů včetně restaurování vzácných děl; zajištění a prodej vstupenek na kulturní a sportovní akce; nákup a prodej komodit, které jsou předmětem hlavního účelu, pro který je organizace zřízena; rezervace a prodej jízdenek, místenek a letenek.

1. 1 Hospodaření

Na zmínku o zisku v neziskové organizaci už jsme narazili v průběhu první kapitoly. Zde si celou problematiku ještě více rozšíříme nejprve o obecnou charakteristiku pravidel pro hospodaření v příspěvkových organizacích a vyjmenováním hlavních zdrojů krajské knihovny, abychom si poté její hospodaření ještě podrobněji přiblížili pohledem na účetní výkazy v příští podkapitole.

„Příspěvková organizace spravuje především majetek, který je ve vlastnictví jejího zřizovatele. Ten jí přenechává zřizovací listinou určitá majetková práva, aby příspěvková organizace mohla svěřený majetek správně evidovat, pečovat o jeho ochranu, rozvoj a plně jej využívat pro plnění svých úkolů. Zřizovací listina by měla

vymezovat i okruh doplňkové činnosti, pokud ji bude organizace provádět. Zainteresovanost příspěvkové organizace na svém hospodářském výsledku by jí měla motivovat k co nejlepšímu využití majetku, jinak sloužícímu k neziskové činnosti, k jeho efektivnímu využití i ve formách doplňkové činnosti“ [5, s. 153].

Nyní si tedy vymezíme všechny prostředky, které má krajská knihovna obvykle k dispozici podle posloupnosti uvedené v odborné literatuře [5] [8]:

1) Peněžní prostředky získané vlastní (hlavní) činností, např. příjmy ze vzdělávacích seminářů, prodeje výrobků či služeb, z pořádání veřejných sbírek apod. [8]. V případě KKKV jsou dílčí příjmy z vlastní činnosti znázorněny ve výroční zprávě z roku 2010 [20]. Nejvyšší příjmy knihovna získala z ročních registračních poplatků (600.115 Kč), dále za zaplacené upomínky od čtenářů (238.294 Kč), za pronájem sálu (322.587 Kč) a jako provize za prodej vstupenek (82.477 Kč). Menší částky pak dále obdržela ve formě poplatků za vypůjčení digitálních nosičů (CD), poplatků za rezervace, za tisk a kopírování atd. Můžeme se podívat i na celkové výnosy z prodeje služeb na účtu 602 ve výkazu zisku a ztráty (viz příloha B), kde vidíme, že nejvyšší byly v roce 2011 a v roce 2012 klesly jen o cca 82.915 Kč. Oproti rokům 2009 a 2010 tedy můžeme usoudit, že mají spíše tendence k růstu. A protože knihovna získává prodejem služeb poměrně vysoké částky, je jim dále věnována samostatná podkapitola 1. 2, která jednotlivé služby blíže charakterizuje.

Výhodou takto získaných zdrojů je, že činí organizaci méně závislou na veřejných zdrojích [8].

2) Peněžní prostředky přijaté z rozpočtu zřizovatele [5]. Na pojem „zřizovatel“ jsme narazili už výše a proto připomínáme, že zřizovatelem KKKV je Karlovarský kraj. Ten poskytuje knihovně nejvyšší částku na pokrytí jejích výdajů, a to formou neinvestičního příspěvku. Z údajů ve výročních zprávách z let 2010 až 2013 vyplývá, že nejvyšší příspěvek poskytl kraj v roce 2010 ve výši 26.475.000 Kč a nejnižší v roce 2012. Část peněz se navíc vrací z investičního fondu zpět zřizovateli. Při pohledu na vývoj výše tohoto příspěvku v letech 2010 až 2013 lze předpokládat, že se bude i nadále spíše snižovat. Zřizovatel však nepřispívá pouze na krajskou knihovnu, ale krajské knihovně předává ještě neinvestiční příspěvek na podporu Regionální funkce, který je určen pro

podporu knihovnických služeb pro malé obecní knihovny v okrese Karlovy Vary, a to včetně nákupu, zpracování a rozvozu knihovního fondu.

Ve vztahu ke zřizovateli Pavlásek a Hejdková ještě dodávají: „Po předchozím písemném souhlasu zřizovatele může příspěvková organizace uzavírat smlouvy o půjčce nebo o úvěru, pořizovat si věci nákupem na splátky nebo smlouvou o nájmu s právem koupě. Může získat od svého zřizovatele také návratnou finanční výpomoc na dočasné krytí svých potřeb, jestliže této výpomoci je zabezpečeno jejími rozpočtovanými výnosy běžného roku“ [5, s. 154].

3) Prostředky svých fondů [5] (viz příloha A, pasiva). Krajská knihovna jakožto příspěvková organizace vytváří celkem čtyři peněžní fondy: fond odměn, fond kulturních a sociálních potřeb, rezervní fond a investiční fond (neboli fond reprodukce majetku) [5]. Fond odměn slouží přednostně k uhrazení platů, pokud se překročí prostředky na ně vyhrazené. Jinak slouží k finančním odměnám zaměstnanců. Z fondu kulturních a sociálních potřeb se poskytují peněžité nebo věcné dary převážně zaměstnancům dané instituce. Zůstatek na tomto účtu se v roce 2010 rapidně zvýšil, ale v letech 2011 a 2012 opět velice klesá, což svědčí o tom, že v těchto letech z něj KKKV nejvíce čerpala. Rostoucímu trendu se však těší rezervní fond, jehož prostředky knihovna používá v případech, kdy je nutno uhradit zhoršený výsledek hospodaření, sankce apod., ale i pro nákup darů a rozvoj knihovny. Investiční fond na účtu 416 knihovna používá k financování investičních výdajů, půjček či úvěrů. Nejvyšší částku zaznamenal v roce 2012 (viz příloha A, pasiva).

„Zůstatky těchto fondů se po ukončení rozpočtového období převádějí do následujícího roku. Tvorbu těchto fondů a jejich použití určuje zákon č. 250/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů v § 30 až 33“ [5, s. 154].

4) Prostředky ze státního rozpočtu, rozpočtů územně samosprávných celků a prostředky ze státních fondů [8]. Sem můžeme zařadit příspěvek měst a obcí na nákup knihovního fondu. Z výročních zpráv z let 2010 až 2013 je patrné, že tento příspěvek se stále zvyšuje, což je pro knihovnu velmi pozitivní. V roce 2013 dosahoval částky 444.280 Kč. Dále knihovna získává účelové dotace a granty na vzdělávání knihovníků (program VISK 2) od Ministerstva kultury ČR (podle výroční zprávy z roku 2010 to bylo v témže roce celkem 11 dotací), nebo Státního fondu kultury ČR a

výjimečně i od Ministerstva financí ČR, o čemž pojednává výroční zpráva z roku 2012, kdy ekonomické oddělení dostalo darem částku 65.000 Kč na pomocný analytický přehled [20].

Zde je také vhodné zmínit, čím se liší dotace od grantu. **Dotace** představuje určitou sumu finančních prostředků ze státního nebo územního rozpočtu, která může a nemusí být využita na konkrétní účel (pokud se musí použít na konkrétní účel, jedná se o tzv. účelovou dotaci). **Grant** je oproti tomu vždy účelový příspěvek, sloužící na veřejně prospěšný účel, který se získává zpravidla ve veřejné soutěži nebo po předložení projektu. Podporuje vědecké, výzkumné (vzdělávací) či kulturní činnosti a je poskytován různými institucemi [23].

5) Granty, příspěvky, dotace a prostředky získané bezúplatným převodem či závětí [8] tvoří skupinu, do které lze zařadit účelové dotace Magistrátu města Karlovy Vary a účelové dotace Krajského úřadu K. Vary.

6) Peněžní dary od fyzických a právnických osob [5] představují všechny ostatní dobrovolné příspěvky a dary, např. od Nadačního fondu (dále jen NF) Porozumění, NF manželů Livie a Václava Klausových, NF Světluška, Konta Bariéry, Odboru regionální a národnostní kultury, Nadace ČEZ, Vodáren a kanalizací K. Vary apod.

7) Dotace na úhradu provozních výdajů, které jsou nebo mají být kryty z rozpočtu Evropské unie [5]. Zde stojí za zmínku pouze souvislost se vznikem KKKV. Nynější budova knihovny vznikla ze staré vojenské jídelny, jejíž rekonstrukce stála zhruba 90 milionů korun, z čehož 75% bylo uhrazeno z fondů Evropské unie, konkrétně z evropského programu SROP (Společný regionální operační program), 10% bylo financováno ze státního rozpočtu a 15% uhradil Karlovarský kraj [32].

Pro dlouhodobou udržitelnost neziskové organizace je výše popsané vícezdrojové financování životně nezbytné. Nezáleží však pouze na počtu zdrojů, nýbrž i na jejich procentuálním zastoupení v celkovém portfoliu finančních zdrojů [7]. Procentuální zastoupení je vhodné využívat proto, aby organizace věděla, jak moc je na jednotlivých zdrojích závislá. Není vhodné se spoléhat pouze na jeden zdroj, protože kdyby tento zdroj skončil, nebo by výrazně omezil prostředky, nemusela by organizace takovouto

událost ustát a hrozil by v krajním případě její zánik. Z tohoto pohledu tedy není úplně vhodné, že je KKKV nejvíce závislá na svém zřizovateli.

Závěrem je třeba dodat, že pro externí získávání zdrojů (od veřejných institucí, nadací, či firem, jak je uvedeno výše) se někdy používá termín **fundraising** (doslovně ho lze přeložit jako „navyšování fondů či zdrojů“) [7]. Objevuje se např. ve výroční zprávě z roku 2010 [20]. Fundraising se však netýká pouze peněz, „ ... ale také získávání podpory formou darování služeb nebo výrobků, případně získáváním dalších příznivců a dobrovolníků“ [7, s. 65]. Tedy celkově je fundraising proces získávání peněz, zázemí i lidí [7]. KKKV nemá vyhrazeného fundraisera, ale nejrůznější projekty a sepisování žádostí o grant nebo dotaci vykonávají pracovníci, kteří jsou většinou vedoucím určitého oddělení a zároveň zodpovídají za nákup (viz podkapitola 2. 1 a 2. 2), což je poměrně přehledně znázorněno ve výroční zprávě z roku 2012 (nejvíce žádostí o grant, dotace a dary vyhotovil vedoucí IT oddělení, ekonomického oddělení a oddělení knihovnických fondů) [20].

1. 1. 1 Specifika v účetnictví

K dispozici máme účetní listiny pojednávající o hospodaření v letech 2012, 2011, 2010 a 2009, z nichž se zaměříme konkrétně na rozvahu (viz příloha A) a výkaz zisku a ztráty (viz příloha B) [24]. Novější dokumenty mi vybraná instituce nemůže poskytnout a nejsou zveřejněny online ani na jejím webu. V těchto dokumentech si budeme všimnout některých speciálních účtů, které se vyskytují spíše v neziskovém sektoru, jakožto účtů, které nám mohou odhalit další zajímavé hospodářské informace a které nebyly výrazněji zmiňovány ve výročních zprávách. V závěru této podkapitoly pak stručně posoudíme vývoj výsledku hospodaření v průběhu výše uvedených let a průběžně budeme posuzovat stav celkových aktiv, pasiv, výnosů a nákladů.

Začneme tedy rozvahou (viz příloha A) a podívejme se na stálá aktiva. Zde stojí za zmínku účet 032 – Kulturní předměty. Na tomto účtu se účtují movité kulturní památky, které se zapisují do Ústředního seznamu kulturních památek ČR [14]. V případě knihovny jsou to umělecká díla, konkrétně sbírka obrazů a jedna plastika. Knihovna vlastnila i bustu Karla IV. v hodnotě 150.000 Kč, kterou ale v roce 2011 darovala karlovarskému muzeu. Proto na účtu 032 vidíme v roce 2011 úbytek, po němž se už

výsledná částka v roce 2012 nemění. Otázky by mohly v tomto směru vzbuzovat ony staré vzácné knihy, zmíněné v předmětu činnosti v obchodním rejstříku, které se uchovávají ve skladech a nejsou určeny pro veřejnost. Tyto knihy se totiž v účetnictví nevyskytují, neboť jejich hodnota je nevyčíslitelná. Pokud bychom je chtěli zaúčtovat, musel by se na jejich cenu nechat provést odhad, což však znamená zbytečné náklady za práci soudního znalce, protože je důležité si uvědomit, že jelikož se knihy nikomu nepůjčují, nedochází ani k jejich amortizaci, a tudíž na své ceně neztrácejí, ale ba naopak postupem času svou cenu ještě zvyšují, takže provedený odhad by za pár desítek let beztak přestal být aktuální [29]. Neklesla však jen celková hodnota kulturních předmětů, ale i staveb, SMV a softwaru, což se projevilo poklesem stálých aktiv celkově.

Pak zde máme ještě oběžná aktiva, z nichž je specialitou neziskových organizací účet 243 – Běžný účet fondu kulturních a sociálních potřeb (FKSP). O tomto fondu jsme se už zmínili v charakteristice zdrojů knihovny.

Obrovský nárůst zaznamenala oběžná aktiva celkově a to především využitím krátkodobého termínovaného vkladu (účet 244). Termínované vklady slouží jako investičně-spořicí bankovní produkty a v tomto případě jeho krátkodobost znamená, že je splatný za 7 dní až do maximálně 12 měsíců [25].

Vzrůst oběžných aktiv i přes pokles stálých aktiv způsobil, že si celková aktiva od roku 2011 udržela vzrůstající trend.

Další část rozvahy tvoří pasiva, u nichž nemá smysl více rozebírat vlastní kapitál, jelikož ten obsahuje převážně zdroje zmíněné v předchozí podkapitole.

Pozornost je zde třeba věnovat výsledku hospodaření, který byl nejnižší v roce 2011 a nejvyšší částku zaznamenal v roce 2012. Jak k tomu došlo, poté zjistíme ve výkazu zisku a ztráty. A velmi zajímavý je pro nás účet 331 – Zaměstnanci, na kterém došlo v roce 2012 k velkému poklesu. S tímto souvisí také pokles na účtu 336. Tuto sociální problematiku si více přiblížíme v analýze výkazu zisku a ztráty.

Větší pokles dále zaznamenal účet 342 – Jiné přímé daně, na kterém knihovna účtuje závazky (daně) vůči finančnímu úřadu [15]. Další výraznější nárůst zaznamenaly účty 343 – DPH, když se od 1. 3. 2012 knihovna stala jeho plátcem a 378 – Ostatní

krátkodobé závazky, kam se účtují závazky, které nelze obsahově zařadit do jiných účtů závazků.

A jelikož se aktiva vždy musí v bilanci rovnat pasivům, tak **o celkových pasivech můžeme prohlásit, že stejně jako celková aktiva zažila od roku 2011 vzrůstající trend.**

Nyní přejdeme k příloze B, kterou je výkaz zisku a ztráty. Nejdříve posoudíme náklady z činnosti. Zde je prvním nejdůležitějším účtem 501 – Spotřeba materiálu. Právě na tento účet se účtují všechny pořizované knihy, časopisy a digitální nosiče, které na něm tvoří nejvyšší částku. Kromě nich se sem účtují ještě čisticí prostředky a hygienické potřeby, kancelářské potřeby, pohonné hmoty, balící fólie apod., jenž tvoří zbytek celkové částky. Jak vidíme, data na tomto účtu jsou proměnlivá, a to podle toho, jak velký finanční obnos se knihovně na nákup výše zmíněných produktů podařil získat [29]. Blíže se problematice knihovního fondu budeme věnovat v kapitolách o nákupu.

V roce 2012 byla nejnižší spotřeba energie, což znamená, že se knihovna pravděpodobně snažila za energie více ušetřit. Výrazný vzrůst nastal také v roce 2011 u oprav a udržování na účtu 511. Na tomto účtu se evidují opravy vybavení knihovny (počítačů a jiné elektroniky) nebo opravy přímo na budově knihovny. Výraznější pokles se naopak objevil v roce 2012 na účtu 518 – Ostatní služby a nakonec i na jiných sociálních nákladech na účtu 528, kam knihovna účtuje nepeněžní plnění poskytovaná zaměstnancům ve formě příspěvku na kulturní pořady, zájezdy, sportovní akce, užívání rekreačních zařízení atd. [16]. Zde se nám opět promítá druhá nejdůležitější problematika, která se už pomalu otevřela v pasivech na účtu 331 - Zaměstnanci. Mzdové náklady na účtu 521 totiž tvoří nejvyšší nákladovou položku, což autorce i bez bližší analýzy účetnictví potvrdili sami zaměstnanci knihovny. Na tomto příkladu se nám totiž zřetelně prezentuje dopad negativního ekonomického vývoje, o kterém jsme se zmínili již v úvodu bakalářské práce, neboť při něm se v ČR dost často přistupuje k propouštění, nebo snižování mezd. Je však vhodné tento problém zúžit přímo i na náš kraj. Právě v Karlovarském kraji je totiž podle údajů Českého statistického úřadu nejnižší průměrná mzda a poměrně vysoká nezaměstnanost (k 31. 1. 2014 činila celkem 9,69%) [12]. V roce 2012 je tedy vidět možné snížení mezd nebo počtu zaměstnanců, vzhledem ke zmíněnému poklesu mzdových nákladů a zákonného sociálního pojištění.

Poprvé se objevil také nárůst nákladů z drobného dlouhodobého majetku na účtu 558. Na tento účet se účtují náklady ve výši ocenění drobného DHM a DNM vytvořeného vlastní činností nebo bezúplatně nabytého od subjektů, které nejsou vybranými účetními jednotkami [17].

A co je nejdůležitější, celkové náklady v průběhu let klesají o poměrně vysoké částky. Podle toho můžeme usoudit, že knihovna je opravdu nucena v období úspor na všech frontách se svými prostředky zacházet nejen šetrně, jak je patrné na účtu 502, ale také je musí využívat co nejefektivněji, protože možné finanční zdroje se mohou ztenčovat.

Celkové výnosy mají střídavou tendenci, nejnižší byly v roce 2012. Avšak výše zmíněná síla klesajícího trendu nákladů způsobila, že i přes své minimum v roce 2012 celkové výnosy převýšily celkové náklady o 145.253,62 Kč a vytvořily tak **nejvyšší hospodářský výsledek** za celý průběh čtyř sledovaných let.

1. 2 Charakteristika služeb

Z prostředků, které má knihovna k dispozici, může financovat veškerou svou činnost. Jak už bylo několikrát zmíněno, tuto činnost tvoří především veřejné služby. To, jak efektivně a účelně tyto služby uspokojují potřeby svých zákazníků, může sloužit jako měřítko úspěchu organizace [11].

Tlak na zlepšení kvality služeb totiž bude neustále sílit [11] a i neziskové organizace, byť to v této oblasti není to první, co nám v souvislosti s nimi přijde na mysl, mají svou konkurenci. Tu přirozeně tvoří další organizace, které provozují stejné nebo přinejmenším podobné aktivity, v našem případě tedy ostatní knihovny [7]. Neziskové organizace svou konkurenci většinou sledují, ale zpravidla nebývají mezi sebou tak soutěživé, jako ziskové podniky. Nezisková organizace musí veškeré faktory spojené s konkurencí vyvažovat na miskách vah. Nesmí být oproti konkurenci až přespříliš pozadu, aby neztratila dobré jméno, ale na druhou stranu se nesmí drát kupředu násilím v tom smyslu, že by na svou konkurenci reagovala negativně a odmítala s ní spolupracovat. Spolupráce je totiž pro instituce tohoto typu velice důležitá. Díky této

spolupráci si totiž knihovny mohou vyměňovat své poznatky a zlepšovat se po vzoru svých konkurentů.

Ovšem konkurenti nejsou jediní, kdo může pomoci při zkvalitňování služeb. Je správné, pokud nezisková organizace chce, aby konečný uživatel jejích služeb nebyl pouhým uživatelem, ale aktivním spolupracovníkem [1]. To krajská knihovna zajišťuje alespoň tím, že čtenáři mohou v oddělení pro dospělé knihovnickům nahlásit, jakou knihu nebo dokument by si přáli v knihovně mít, anebo s knihovnou mohou komunikovat přes e-mail či Facebook. Dále proběhla snaha o realizaci nápadu vkládání papírových proužků do knih s textem „čtenáři doporučují“, čímž mohl každý čtenář vyjádřit, že se mu daná kniha líbila a proto jí doporučuje ostatním. K tomuto nápadu však byla hned od začátku skeptická většina zaměstnanců a skepse se vzápětí ukázala být na místě. Papírové proužky z knih vypadávaly a čtenář je přirozeně po vypůjčení knihy někde vyhodil. Toto „mechanické“ hodnocení knih je tedy velice neefektivní. Veřejné hodnocení knih by totiž podle našeho názoru fungovalo mnohem lépe v elektronickém (online) prostředí, vytvořením jakési databáze knih, kde by ke každé knize mohli čtenáři napsat komentář a ohodnotit ji např. pomocí hvězdiček. Takovéto „nehmotné“ hodnocení by se nikde neztrácelo a čtenář by ho měl k dispozici i v pohodlí svého domova. Podobně by mohlo fungovat i hodnocení všech akcí pro veřejnost. Tím by knihovna získávala okamžitou zpětnou vazbu o tom, jak moc se její program klientům líbí. Tento systém již úspěšně využívá třeba Městská knihovna v Ostrově, avšak KKKV ho zatím přešla bez většího zájmu.

Drucker [1] dodává, a v případě knihovny je to jistě na místě, že cílem služby je také změnit lidskou bytost. Tento fakt je perfektně vymezen v koncepcích knihovny:

„KKKV garantuje rovný přístup k informacím všem bez rozdílu jak prostřednictvím svých fondů a informačních zdrojů, tak i nabídkou veřejně přístupného internetu. Je přirozenou infrastrukturou vzdělávacího systému v nejširším slova smyslu; jako centrum znalostí a informací podporuje formální vzdělání všech stupňů a má významnou úlohu v oblasti celoživotního vzdělávání a učení. Veškerou svou činností se podílí na podpoře a rozvoji čtenářské a informační gramotnosti a je přínosem ke gramotnosti funkční. Výrazně se podílí také na snížení dopadu digitální propasti (digital divide), který existuje mezi těmi, kteří mají, a těmi, kteří nemají přístup k informačním

technologíím nebo jsou digitálně negramotní. Podporuje kulturní rozmanitost a kreativitu; přispívá k rozvoji duchovních, emocionálních, sociálních a jazykových dovedností dětí, pomáhá jim získat estetické cítění, posilovat zájem o literaturu, vědu a umění a stimulovat jejich kreativitu“ [19, s. 1].

K valné míře tohoto duševního obohacení přispívá v první řadě obsáhlý knihovní fond. Knihy nepřestávaly člověka fascinovat už od dob osvojení si písma a vždy nám nabízejí nejrůznější obohacující informace. Na údaje o množství knih a jiných dokumentů se z hlediska jejich důležitosti proto blíže podíváme ve druhé kapitole, kde zároveň popíšeme jejich nákup.

Všechny knihy a dokumenty nalézáme v jednotlivých odděleních, jež tvoří čítárna periodik, půjčovna pro dospělé, balneologická knihovna, regionální knihovna, oddělení pro handicapované, oddělení pro děti, A-klub, informační středisko, oddělení služeb knihovnám a kavárna.

KKKV Nabízí příjemný a především neutrální prostor pro volnočasové aktivity a užívání neziskové kultury [19]. „Každý návštěvník se může volně pohybovat po všech veřejných prostorách knihovny, může si číst, studovat, poslouchat hudbu, hrát, surfovat po internetu atp.“ [32, s. 9]. V celé budově je dostatek klidových zón pro odpočinek a je možnost i napojit si vlastní notebook a využít veřejné wi-fi sítě. Nejen vnitřek knihovny však nabízí komfort. Je možné posedět za slunečného počasí i venku před budovou, kde je vybudována sluneční lázeň [32]. Cílem knihovny je, aby zde návštěvníci našli natolik příjemné prostředí, aby jim stálo za to zde trávit svůj volný čas i se svými blízkými [32].

Typy nabízených služeb už byly zmíněny v poslání knihovny na začátku první kapitoly. Zde si je blíže specifikujeme:

Vypůjční služby – ročně KKKV odbaví více než čtvrt milionu návštěvníků [19]. Čtenáři si mohou z knihovního fondu vypůjčit nebo předem zarezervovat téměř vše, kromě knih určených pro prezenční použití a knih vzácných, které knihovna uchovává výhradně ve svém skladu a které jsou zařazeny mezi kulturní předměty (viz podkapitola 1. 1. 1). Vybrané dokumenty čtenáři načte buď knihovník, anebo se čtenář může obsloužit sám pomocí samoobslužného systému, tzv. self-checku. Jakmile chce čtenář

zapůjčené knihy vrátit, může tak učinit přímo v knihovně, popřípadě využít biblioboxy, z nichž dva jsou umístěny v Městské Tržnici a jeden přímo před knihovnou. Pomocí biblioboxů se však smí vracet pouze knihy, a ne digitální nosiče nebo časopisy, neboť při přemístění do jádra biblioboxu by se mohly poničit, či uvíznout. Zrovna tak se nesmí do biblioboxů vhazovat knihy z jiných knihoven a knihy, které chce čtenář knihovně darovat. Výhodou biblioboxů je, že čtenář díky nim může vrátit knihy i mimo otvírací dobu knihovny a nemusí se do knihovny dostavit osobně.

Informační služby – jsou vykonávány především informačním střediskem. Zahrnují informace o kulturních, sportovních a společenských akcích v regionu, informace o ubytování a stravování v regionu, všeobecné informace veřejné správy, prodej regionálních publikací, možnost on-line rezervace a předprodej různých druhů vstupenek na kulturní představení, jakožto i předprodej jízdenek MHD [21].

Bibliografické a rešeršní služby – poskytují soupis knih, článků z odborných i populárních časopisů a novin, titulů periodik, elektronických zdrojů, diplomových prací a základní legislativy podle zadané specifikace a jejich zajištění.

Reprografické služby – nabízejí možnost tisku barevných nebo černobílých kopií. Čtenáři si mohou vytisknout jakýkoliv soubor, který si stáhnou z internetu nebo přinesou s sebou.

Kulturní a vzdělávací programy pro veřejnost – tvoří celou paletu různých akcí. Knihovna pořádá přednášky, výstavy, rozhovory se zajímavými osobnostmi či předčítání. Nejčastějšími vzdělávacími programy jsou kurz znakové řeči, výtvarný kurz, kurz anglického jazyka, kurz informatiky a kurz finanční gramotnosti.

Dále ještě knihovna nabízí možnost tzv. meziknihovní výpůjčky, která se nazývá zkráceně MVS (meziknihovní výpůjční služba), což jednoduše znamená, že si čtenář přes knihovnu nechá doručit knihu z jiné knihovny. Rovněž je důležité zmínit, že KKKV také pronajímá některé své prostory, jako je počítačová učebna nebo hlavní sál.

Většina těchto služeb v krajské knihovně je však zpoplatněna. Pro využití výpůjční služby se např. čtenář musí za roční poplatek v knihovně zaregistrovat, čímž získá své čtenářské konto a průkaz. Stejně tak se platí za tisk, vypůjčení hudebních CD, rešerše, MVS a samozřejmě pronájem. Jednotlivé ceny knihovna uvádí ve svém ceníku.

Další poplatky následují ve formě pokut (zpozděného), jestliže čtenář zapomene vypůjčenou knihu nebo dokument včas vrátit. V extrémním případě může vzniklý dluh za nevrácený dokument knihovna vymáhat soudní cestou. Pokuty však slouží v první řadě proto, aby byla jistota, že se dokument do knihovny vrátí včas a budou ho tak moci využívat ostatní čtenáři. I když se občas objevují i různé články, které hlásají, že na pokutách knihovny neuvěřitelně vydělávají a čtenáře tak přímo finančně vysávají [13]. Leč nemyslíme si, že by krajská knihovna byla tento případ, neboť čtenáři, u kterých se pokuty vyšplhaly do enormních částek, opravdu neměli snahu dokument vrátit a odmítali celou situaci řešit. Mimoto knihovna vždy jeden měsíc v roce pořádá tzv. čtenářskou amnestii, kdy se drobné pokuty (zhruba do 50 Kč), nebo poplatky za rezervace knih čtenářům odpouštějí.

Na závěr této kapitoly je ještě potřeba se zmínit i o **veřejně prospěšných činnostech**, na které jsme rovněž narazili na počátku první kapitoly. Tento pojem dosud není přesně právně definován, a proto si v této práci dovolíme uvést definici vlastní. Už samotný název těchto činností vybízí k tomu, že je lze chápat jako činnosti prováděné bezplatně, které slouží nějakým způsobem k prospěchu veřejnosti. V případě krajské knihovny to tudíž mohou být všechny akce, za něž se neplatí vstupné nebo jiné poplatky. Jako příklad lze uvést výše zmíněné pravidelné cykly předčítání pro veřejnost s názvy: „Čteníčko mučeníčko“, „A jinak Vám nic nechybí?“, které se konají na pobočce Lidická. Nebo též akce pro děti, jako „Páteční hrátky“, „Klubík“ atd. Podobně jsou na tom i některé přednášky, které se mohou týkat jakéhokoliv tématu. Novinku představují talk-show s názvem „Živá kniha“, kdy si čtenáři mohou přijít poslechnout rozhovor s pozvanou osobností a i sami se do rozhovoru zapojovat pokládáním otázek. Všechny pořádané akce si mohou čtenáři najít s časovým předstihem na webu knihovny [21]. Na závěr stojí za zmínku výhodná možnost pro začínající umělce, a to zdarma vystavovat svá díla v oddělení A-klub po dobu dvou měsíců, přičemž samozřejmostí je, že na počátku výstavy umělec uspořádá také vernisáž.

Proč se ale i přesto knihovně tyto veřejně prospěšné akce vyplatí? Protože i když za tyto akce knihovna nezískává přímou finanční odměnu ve formě vstupného nebo poplatku, získává si oblibu čtenářů a tím i prestiž, která v průběhu času do knihovny přiláká ještě čtenáře nové. Celý mechanismus funguje tedy jako určitá forma propagace, kdy

spokojení čtenáři své pozitivní dojmy rozšiřují dál mezi veřejnost (některé marketingové zdroje uvádí, že toto je nejsilnější forma reklamy). A samozřejmě, plní tím zároveň své poslání, čímž si získává i přízeň všech subjektů, které její chod dotují.

2 Nákup v KKKV

Nákup hraje v krajské knihovně klíčovou roli, jelikož knihovna patří mezi nevýrobní podniky. Z toho vyplývá, že nákup (kromě darů) je jedinou možností, jak pořídit nová aktiva. Impulzem k zahájení procesu nákupu je vždy vznik a ujasnění potřeby [3] [9] [10]. V krajské knihovně však nákupní potřeby neurčuje jen sama knihovna, nýbrž i její čtenáři. Proto by se problematika vzniku potřeb v této instituci dala znázornit takto:

Tab. č. 1: Potřeby vzniklé z jádra knihovny

Kdo vyvolává podnět?	Zaměstnanci a vedení.
Za jakým účelem?	Vykonávání práce, zpříjemnění pracovního prostředí, snaha splnit přání čtenářů.
Co hrozí při nesplnění potřeb?	Nižší pracovní výkonnost, pokles pracovní morálky, ztráta vnitřního ztotožnění s posláním organizace.

Zdroj: vlastní zpracování

Knihovníci (ale i ostatní administrativní pracovníci knihovny) k výkonu práce nutně potřebují stolní počítače, přes které mají přístup do systému Aleph, což je knihovnický systém, jenž eviduje čtenářská konta, výpůjčky, rezervace a zapisuje se do něj každá položka knihovního fondu a průběžně i její stav. Proto stolní počítač můžeme označit za nejdůležitější předmět k výkonu práce, neboť bez něj nelze tuto práci vykonávat (veškerá cirkulace dokumentů tedy funguje čistě na elektronické bázi, používání kartotékových lístků je již dlouho minulostí). Pokud se kterémukoliv zaměstnanci počítač či jeho část porouchá, musí poruchu nahlásit a zjedná se náprava nákupem nového počítače, nebo jeho opravou. Nepoužívá se však pouze počítač (přestože má z hlediska důležitosti prvenství), ale také kancelářské potřeby, papír apod.

Zaměstnanci však při své práci nemyslí jen na dobro instituce, pro kterou pracují, ale i na to, aby se oni sami v práci cítili příjemně, čehož je dosaženo kvalitním pracovním prostředím. Novinkou se stal např. nákup nových hygienických potřeb, a to antibakteriálního gelu na ruce značky Balea, který se snadno používá a má příjemnou vůni. Udržování hygieny je totiž v knihovně velmi důležité, neboť vypůjčované dokumenty projdou rukama desítkami lidí a v případě zanedbání by mohlo snadno

docházet k šíření nemocí, jako je žloutenka. Kromě hygienických prostředků se proti tomuto jedná také pravidelnou výměnou balíčků fólií u knih.

Jak už bylo zmíněno v první kapitole, práce v neziskové organizaci předpokládá, že se zaměstnanec s jejím posláním ztotožní a bude jednat pro blaho klientů. Pokud tedy čtenáři sami nevznesou požadavek, nakupují se knihy podle úsudku pracovníků, kteří mají tento nákup na starosti. Ti většinou vybírají novinky a knihy, u kterých usuzují, že u čtenářů vzbudí zájem.

Neplnění těchto potřeb tedy nepřipadá v úvahu. Není možné, aby zaměstnanec přišel do práce a kvůli nefunkčnímu počítači de facto nic nedělal, anebo aby se v nejhorším případě do práce vůbec netěšil. Je žádoucí, aby zaměstnanci neziskové organizace byli motivovaní a spokojení, což vede i k vytvoření skvělého pracovního kolektivu, a to přirozeně k vysoké pracovní výkonnosti, zájmu o úspěch organizace a také dobré úrovni při jednání se čtenáři (neboť nespokojený a podrážděný personál příliš nepomáhá image společnosti). Když to shrneme, život neziskové organizace stojí a padá právě na zaměstnancích.

Ale nyní přejdeme ke čtenářům a jejich potřebám, pro které použijeme podobnou tabulku:

Tab. č. 2: Potřeby vzniklé díky čtenářům

Kdo vyvolává podnět?	Čtenáři a návštěvníci.
Za jakým účelem?	Naplnění svého kulturního a vzdělávacího zájmu, větší motivace k trávení volného času v knihovně.
Co hrozí při nesplnění potřeb?	Ztráta čtenářů a návštěvníků, ztráta image a dobré pověsti organizace.

Zdroj: vlastní zpracování

Čtenáři, nebo obecně návštěvníci knihovny musí své přání zpravidla dát nějak najevo. Možností mají hned několik. Mohou napsat pracovníkům knihovny e-mail, nebo poslat zprávu přes stránky knihovny na Facebooku, anebo mohou své požadavky sdělit v knihovně osobně knihovníkům. Na základě těchto podnětů pak knihovna jedná, a koupí např. požadovanou knihu. Poměrně často si o potřebné učebnice píší studenti. Kromě toho pracovnice z oddělení knihovních fondů [27] sleduje i počet rezervací na

knihy, a pokud je na jednu knihu velké množství rezervací, nakoupí další kus. **Tímto způsobem knihovna spontánně reaguje na oblíbenost některých dokumentů.**

Ke všeobecnému vzdělání však nepřispívají pouze dokumenty, ale i možnost účasti na vzdělávacích kurzech a přednáškách, které byly popsány v podkapitole o službách. I k nim se čtenáři mohou podobným způsobem vyjadřovat. Rovněž mnozí návštěvníci knihovnu využívají i jako kulturní instituci, kde mohou strávit svůj volný čas např. prohlížením si výstav nebo čtením přímo v knihovně.

Pokud by čtenáři byli nespokojeni, přestali by knihovnu navštěvovat a využili by raději menších knihoven v okolí. To by kromě ztráty image a dobré pověsti knihovny dříve či později způsobilo její zánik, neboť by neplnila úkol, pro který byla vybudována. Čtenáři jsou tudíž dalším důležitým pilířem existence této organizace.

Nyní, když jsme si vymezili vznik a důležitost potřeb, můžeme se zaměřit nejprve na charakteristiku nákupu v případě knih a ostatních dokumentů, jenž tvoří největší nakupovanou položku, a poté stručně též na nákup výpočetní techniky a ostatního vybavení, které z hlediska výdajů zaujímá druhé místo.

2. 1 Nákup knihovního fondu

Rozšiřování a uchovávání knihovního fondu je základem toho, co knihovna může svým čtenářům nabídnout. Ročně se zapůjčí téměř půl milionu knih, časopisů a dalších dokumentů [19]. Proto si v této podkapitole nejprve charakterizujeme jednotlivé kategorie tohoto fondu, a poté se blíže zaměříme na to, jaká oddělení jsou v organizaci pověřena nákupem jednotlivých kategorií a jak velký rozpočet mají k dispozici.

Začněme tedy knihami. Knižní žánry můžeme rozdělit na naučnou literaturu (učebnice, encyklopedie, balneologickou literaturu), beletrii (tzn. zábavní literaturu, jako jsou romány, fantasy, sci-fi, detektivky apod.), kartografické dokumenty (knižní průvodce, mapy, často i regionální literaturu) a hudebniny (tištěné noty, zpěvníky). Kromě knih jsou v knihovním fondu zařazena také periodika, stolní hry, digitální nosiče (DVD a CD) a drobná výpočetní technika (např. e-čtečky nebo sluchátka).

Knihovna má na základě svých koncepcí jasně vymezeno, že se musí jakožto součást přirozené infrastruktury vzdělávacího systému v kraji starat především o vysokou

zásobu naučné literatury (alespoň 70% nakoupeného knihovního fondu by měla tvořit naučná literatura) [19]. Rovněž musí zachovat a rozšiřovat fond zvukových knih (mluveného slova) pro nevidomé a slabozraké. Dále nesmí opomíjet regionální literaturu, neboť jejím úkolem je podporovat komunitní aktivity a sociální integraci na regionální úrovni a zvyšovat pocit sounáležitosti s regionem, a balneologickou literaturu, která pomáhá zvyšovat znalosti veškerých zdravotníků či studentů medicíny v Karlovarském kraji. Balneologická literatura má také souvislost s tím, že Karlovy Vary patří mezi města v tzv. lázeňském trojúhelníku. Proto v knihovním fondu můžeme nalézt i mnoho knih pojednávajících o vlastnostech léčivých pramenů. V menší míře musí rovněž obstarávat i knihy zaměřené na sklo, keramiku a hornictví, což je spjato s vývojem průmyslu v Karlovarském kraji. Dodnes v K. Varech úspěšně funguje Střední průmyslová škola keramická a sklářská, sklárna Moser a několik porcelánek.

Základní přehled oddělení, která se nákupem zmiňovaných aktiv do knihovního fondu zabývají, uvádíme v tab. č. 3 i s orientačními rozpočty, které mají na nákup přiděleny:

Tab. č. 3: Přehled oddělení pověřených nákupem (rozpočty jsou uvedeny v Kč)

Název oddělení	Objekt nákupu	Rozpočet určený na nákup
Oddělení knihovních fondů	knihy, mapy a hudebniny pro A-klub, oddělení pro dospělé a dětské oddělení	2 500 000,-
Oddělení nevidomých	digitální nosiče (pouze mluvené slovo)	15 000,-
A-klub	digitální nosiče a stolní hry	66 000,-
Čítárna periodik	periodika, i když vždy získává 1 kus nově vydaného pravidelného periodika zdarma	57 000,-

Zdroj: vlastní zpracování [27]

Jak vidíme, oddělení knihovních fondů má přiděleno největší částku, neboť nakupuje knihovní fond pro většinu veřejnosti přístupných oddělení. Všechna oddělení vždy musí výše stanovené rozpočty na nákup utratit nejlépe doslova do posledního haléře. Toho se dosahuje tak, že když už zbývá na nákup poměrně malá částka (např. 3 tisíce Kč), pracovník pověřený nákupem se snaží ceny za potenciálně nakoupené knihy seskládat tak, aby utratil přesně zbývající částku (v uvedeném případě tedy nakoupí objem knih

přesně za 3 000 Kč). K této operaci se nevyužívá žádného složitého systému, nýbrž jen dosazování a sečítání cen v programu Excel. Dělá se to tak proto, aby knihovna efektivně využila veškeré finance, které na nákup knih získala [27].

Skladbu nakupovaného množství jednotlivých typů knih znázorňuje výroční zpráva z roku 2013, jež představuje nejaktuálnější informace zveřejněné na webu knihovny:

Tab. č. 4: Stav knihovního fondu k 31. 12. 2013 (v kusech)

Stav knihovního fondu k 31. 12. 2013	329 523
Z toho naučná literatura	161 536
Z toho beletrie	127 898
Z toho kartografické dokumenty	2 588
Z toho tištěné hudebniny	3 847
Z toho zvukově obrazové dokumenty	2 923
Z toho elektronické dokumenty	3 886
Z toho jiné – stolní hry	177

Zdroj: Výroční zpráva KKKV, 2013 [20]

Je nutno dodat, že beletrie vždy určitým způsobem soupeří s naučnou literaturou. Podle slov pracovnice zabývající se nákupem [27] celou situaci totiž ovlivňuje také fakt, že v Karlovarském kraji není moc velký počet vysokých škol, tudíž z části odpadá zájem o vysokoškolskou literaturu. Velký podíl čtenářů tvoří také senioři nebo mladiství, kteří spíše než o učebnice jeví zájem o beletrii.

Podívejme se ještě na vývoj knihovního fondu v jednotlivých letech, tak jak je uvedeno ve výročních zprávách [20]:

Tab. č. 5: Stav knihovního fondu v letech 2010 – 2013 (v ks a vždy k 31. 12. daného roku)

Roky	2010	2011	2012	2013
Přírůstky	15 000	18 938	16 172	16 079
Úbytky	Není uvedeno	0	3 738	10 371
Celkem	292 173	311 111	323 545	329 253

Zdroj: vlastní zpracování dle údajů ve výročních zprávách

Jak z čísel v tabulce vyplývá, knihovní fond se každým rokem rozrůstá. Pokud však mezi sebou jednotlivé roky porovnáme, zjistíme, že nárůst se postupně snižuje. V roce 2011 knihovna oproti roku 2010 získala navíc 18 938 dokumentů, v roce 2012 oproti roku 2011 to bylo 12 434 dokumentů a v roce 2013 oproti roku 2012 už pouze 5 708 dokumentů.

Na přírůstky má vliv nejenom výše získaných peněžních prostředků, nýbrž i situace ohledně daňové politiky, konkrétně výše DPH, a také omezená kapacita skladů. V roce 2012, kdy knihovna začala být plátcem DPH kvůli tomu, že překročila obrát 1 milion Kč, se zároveň zvýšilo DPH na knihy o 4%, což v praxi znamenalo, že bez navýšení rozpočtu od zřizovatele by knihovna nakoupila méně knih, než v roce předchozím, protože prodejci své knihy skutečně zdražili [19]. V roce 2015 se zase DPH snížilo z 14% na 10%, což sice na první pohled vypadá pozitivně, ale je třeba si uvědomit, že vydavatelé své knihy zpětně nezlevní a u těch novějších to nelze poznat [27].

Co se týče problematiky skladovací kapacity, podle slov pracovnice z oddělení knihovních fondů [27] se knihovna snaží vyřazovat co nejméně knih, jelikož musí plnit svou funkci uchovatele kulturních dokumentů (i periodik a regionální literatury) pro budoucí generace. Úbytky tak tvoří často dokumenty vážně poškozené, které se pak z katalogu odepíší a vyřadí, nebo dokumenty ztracené. Dokumenty, které knihovna vyřadí, se pak dávají na stůl vedle centrálního pultu ve vstupní hale, kde si je mohou čtenáři zdarma rozebrat (neplatí pro CD, neboť zničené CD už by k ničemu neposloužilo). A samozřejmě, často si některé kusy berou domů i sami knihovníci. Tento přístup k nechtěným dokumentům je velice etický a tyto výtisky tak získávají další šanci učinit někomu radost.

2. 1. 1 Nákup tištěných dokumentů

Jak už víme z tabulky č. 3, nákup většiny tištěných dokumentů provádí vedoucí oddělení knihovních fondů. Potom co jsme si popsali strukturu a velikost knihovního fondu, pravidla pro jeho nákup a velikost rozpočtu, se zde zaměříme na to, jak probíhá a funguje nákup těchto tištěných dokumentů v jednotlivých krocích [27]:

1) Příjem informace o vydané knize – pracovnice získá tuto informaci přes e-mail, který jí posílají vybraní dodavatelé (vydavatelství či knihkupectví), nebo si informace o vydaných knihách najde na webu těchto dodavatelů, anebo si může informace najít v edičních plánech. Ediční plány jsou však ze všech možností nejméně přehledné.

2) Objednání knih a realizace nákupu – když už pracovnice ví, jaké knihy chce (ujasní si potřeby), sestaví jejich seznam a ten pošle vybranému dodavateli. Nákup může realizovat buď přes distribuční firmu, anebo osobně nakoupit přímo v kamenném obchodě (knihkupectví). To znamená, že knihy se buď dopraví poštou, anebo jsou po zaplacení z kamenného obchodu do knihovny dovezeny jejím vlastním řidičem, který zároveň v knihovně zastává funkci údržbáře. Je nutno podotknout, že si pracovnice také během této fáze zapíše do sešitu informace o nákupu (od koho knihy objednala, za jakou částku a jaké množství, případně i o jaké knihy se jednalo).

3) Přejímka knih a jejich zpracování – liší se podle toho, zda se knihy nakoupí přes distribuční firmu nebo v kamenném obchodě. Když jsou knihy dopraveny poštou, musí se zaplatit a převzít a jejich kontrola probíhá až v knihovně, kterou provádí pracovnice k tomu určené. Pokud se nakoupí v kamenném obchodě, provádí kontrolu pracovnice pověřená nákupem už na místě. I když se to na první pohled nezdá, knihy totiž bývají poměrně často defektní. Defekty mohou např. být:

- obráceně vytisknutá úvodní strana
- chybějící strany
- nedotisknuté poloviny některých stran
- rozpadlá vazba
- jiný druh vazby, než byl uveden na webu prodejce

Častým problémem také bývá záměna knih. To se často děje při nákupu učebnic, kdy pracovnice objedná přímo učebnici (knihu), ale firma jí místo ní pošle doplňovací pracovní sešit. Jak už bylo zmíněno, vyjmenované defekty je třeba zkontrolovat. Kontrola probíhá samovolně i při procesu katalogizace, razítkování a kódování. V tomto procesu mají také pracovnice knihu v ruce a prohlížejí její vazbu či úvodní stranu, na kterou se lepí čárový kód. Razítko knihovny se dává vždy na stranu č. 17. Poté se na

hřbet knihy nalepí její signatura a zpravidla první písmeno příjmení autora (pokud kniha není např. soubor povídek od různých autorů, pak se hledá podle svého názvu a dostává tedy první písmeno názvu). Kniha je zařazena do elektronického katalogu knihovny (Aleph), zabalena do průhledné fólie a nakonec umístěna do příslušného regálu.

4) Ponákuční chování – pracovnice vyhodnotí, jestli byla s objednanými dokumenty a nákupem spokojena. Díky tomuto procesu si postupně sestavila seznam dodavatelů a poznala i jejich klady a zápory. Seznam dodavatelů tištěných dokumentů pro KKKV jsme sestavili do tabulky č. 6:

Tab. č. 6: Seznam dodavatelů tištěných dokumentů pro KKKV

Název dodavatele	Výše rabatu	Výhody	Nevýhody
Beta Dobrovský (knihkupectví)	30 – 35%	Možnost fyzické kontroly na místě, nejvyšší rabat, rychlé řešení defektů, platba fakturou, bez poštovného	Nákup možný pouze v provozní době knihkupectví
Kosmas	30%	Rychlé objednání, odkudkoliv a kdekoliv přes internet, platba fakturou, bez poštovného, zásilky přes Českou poštu	Nemožnost fyzické kontroly, pomalejší řešení defektů
Pemic	28 – 32%	Rychlé objednání, odkudkoliv a kdekoliv přes internet, platba fakturou, bez poštovného, zásilky přivezou	Nemožnost fyzické kontroly, pomalejší řešení defektů
Aleš Čeněk s. r. o.	10 – 15%	Rychlé objednání, odkudkoliv a kdekoliv, musím být připojen jen na internet, zásilky přivezou nebo přes PPL	Poměrně nízký rabat, nemožnost fyzické kontroly, pomalejší řešení defektů
Levné knihy	0% na starší zlevněné knihy z různých nakladatelství	Při nákupu na pobočkách v K. Varech možnost fyzické kontroly na místě	Nemožnost placení fakturou, při nákupu nutné mít hotovost, vlastní odvoz
Pražský antikvariát	0%	Možnost získat unikátní knihy (často balneologická literatura)	Nulový rabat, vysoké ceny, poštovné, nemožnost fyzické kontroly

Zdroj: vlastní zpracování [27]

Beta Dobrovský vlastní jak knihkupectví v K. Varech, tak zároveň funguje i jako distribuční firma. Krajská knihovna však využívá pouze služeb knihkupectví právě kvůli možnosti fyzické kontroly na místě. Díky dlouhodobé spolupráci si knihovna s tímto dodavatelem vytvořila spolehlivý vztah a na oplátku mu vyšla vstříc tím, že si zakoupené knihy odváží na vlastní náklady. Je tedy zřejmé, že od tohoto dodavatele se knihovna snaží nakupovat co nejčastěji.

Dodavatelé Kosmas a Pemic jsou si kvalitativně docela podobní, liší se jen v tom, že Pemic používá k dovozu knih vlastní dopravu. Aleš Čeněk s. r. o. se využívá především k nákupu učebnic, neboť ze všech dodavatelů má v tomto žánru nejširší sortiment. Zbylí dva dodavatelé, Levné knihy a antikvariát v Praze se využívají jen zřídka, především kvůli nepříznivým nákupním podmínkám (nulový rabat, v případě antikvariátu poštovné).

Nákup knih tedy rozhodně není monotónní a jednoduchá záležitost. Takovýto nákup můžeme spolehlivě označit za **nákup modifikovaný** (knihovna jakožto odběratel musí u každé knihy řešit změny cenových, platebních a dodacích podmínek a mezi portfoliem ověřených dodavatelů vybírat vždy toho s nejuhodnější nabídkou) [6].

Kvůli omezenosti finančních prostředků se i knihovna snaží provádět svůj nákup efektivně. Proto se snaží minimalizovat poštovné, což znamená, že pokud si některý z dodavatelů stanoví podmínku, že nebude nutné platit poštovné např. při nákupu nad 1.000 Kč, knihovna na to obvykle přistoupí a nakoupí u daného dodavatele knih více. Musí se tedy brát v úvahu, jaký typ knihy nakupujeme, poštovné, cena knihy s DPH (snížená pouze o rabat, množstevní slevy se neposkytují), aktuální požadavky dodavatele, zkušenosti s dodavatelem a péče o vzájemný dodavatelsko-odběratelský vztah. I přes tak širokou škálu faktorů však její nákup můžeme označit za efektivní, neboť podle slov pracovnice zodpovídající za nákup v oddělení knihovných fondů [27] se z celého rozpočtu (2,5 milionu) tímto způsobem vždy podaří ušetřit přibližně jeden milion Kč.

Efektivita by se už dala zvýšit maximálně zaměstnáním dalšího pracovníka, neboť nákupu se obvykle v knihovnách věnují 2 až 3 pracovníci, zatímco v KKKV jej vykonává v tomto případě pouze jedna osoba, která vykonává ještě další funkce, a tudíž pak není schopna se do detailu věnovat všem e-mailům a podrobnostem v evidenčních

listech. Otázkou poté zůstává, jestli by roční plat dalšího pracovníka nepřevýšil finanční částku ušetřenou za dokonalejší nákup. Plat takového pracovníka by se měsíčně vyšplhal pravděpodobně na 13 tisíc Kč, což se za jeden rok rovná 156 tisícům. Navíc zde existuje riziko, zda by nově najatý pracovník svou práci skutečně provozoval svědomitě a jestli by s jeho přispěním opravdu docházelo k ještě více efektivnímu nákupu.

2. 2. 1 Nákup digitálních nosičů

Nákupem digitálních nosičů se zabývá A-klub a oddělení pro nevidomé. Nákup digitálních nosičů (CD, DVD) probíhá obdobně, jako nákup tištěných dokumentů [26]:

1) Příjem informací o vydaném digitálním nosiči – pracovnice získá tuto informaci pomocí tištěného či elektronického katalogu, anebo e-mailem.

2) Objednání digitálních nosičů a realizace nákupu – digitální nosiče se objednávají pouze online využitím e-mailu, nebo vyplněním formuláře na webu prodejce. Objednané nosiče jsou zaplacený převodem či na dobírku. Dopraveny jsou do knihovny ve většině případů poštou, jen výjimečně zde prodejci nabízejí možnost využít službu PPL. Občas pracovnice využijí toho, když jedou na služební cestu, že digitální nosič nakoupí osobně v kamenném obchodě za hotové.

3) Přejímka digitálních nosičů a jejich zpracování – ať už jsou do knihovny digitální nosiče přepraveny jakýmkoliv způsobem, jejich výhoda je, že na rozdíl od knih bývají v naprosté většině případů bez defektu. Proto se u nich problematika fyzické kontroly nijak významně neřeší, kromě nákupu z bazaru, kdy se pracovník musí podívat, jestli disk není znečištěný nebo poškrábaný. Digitální nosič poté stejně jako tištěný dokument dostane svůj čárový kód, který se lepí zpravidla zevnitř na jeho obal a pořadové číslo, které se lepí na hřbet obalu. Poté se nosič запиše do elektronického katalogu knihovny a může být zařazen do regálu.

4) Ponákupní chování – pracovnice z A-klubu a oddělení nevidomých si i v tomto případě vyhodnocují, zda byly s nákupem spokojeny. Stejně jako pracovnice z oddělení knihovnických fondů, si i ony za léta praxe sestavily svůj seznam dodavatelů, jež uvádíme v tabulce č. 7:

Tab. č. 7: Seznam dodavatelů digitálních nosičů pro A-klub a oddělení nevidomých

Název dodavatele	Objekt nákupu	Výše rabatu
Magic Box	DVD filmy	U všech digitálních nosičů je výše rabatu 0%
Bontonfilm	DVD filmy	
Bontonland	CD, DVD filmy	
Vltava	CD	
Popron	CD, mluvené slovo	
Radioservis	Mluvené slovo	
Bazar v K. Varech	CD	

Zdroj: vlastní zpracování [26]

U digitálních nosičů je klíčové zmínit, že se na ně neposkytuje žádný rabat. Knihovna má jedinou slevu ve formě tzv. katalogových cen, které jsou vždy o něco nižší, než ceny pro fyzické osoby (i v tomto případě se s ohledem na různé ceny a podmínky dá tento nákup označit za modifikovaný). Na cenu nosičů má však stejně, jako u tištěných dokumentů, vliv také výše DPH (nyní 21%). Mimoto se při nákupu těchto nosičů vždy platí poštovné (kromě osobního nákupu), neboť dodavatelé nemají žádné podmínky, po jejichž splnění by bylo poštovné zdarma.

Rovněž je nutné zmínit problematiku půjčování CD. Za půjčení jednoho CD se v oddělení A-klub platí 10 Kč. Jelikož má knihovna tuto výpůjční službu zpoplatněnou, musí odvádět 40% z tohoto výtěžku společnosti Intergram (Nezávislá společnost výkonných umělců). DVD nosiče jsou nabízeny zdarma, tudíž pro ně toto nařízení neplatí.

Co se půjčování DVD týče, musela KKKV pouze uzavřít smlouvu s dodavateli, od kterých je nakupuje (Magic Box, Bontonfilm, Bontonland), aby měla povoleno půjčovat je veřejnosti.

Konkrétní výhody či nevýhody jednotliví dodavatelé podle slov pověřených pracovníků nemají. Jedinou nevýhodou může být delší doba čekání, když někdo z nich nemá zboží skladem [26].

A jak se zrovna v této oblasti dosahuje efektivnosti? Podle slov pracovníků [26] byly ještě před třemi lety vysílány digitální nosiče nakupovat osobně, přičemž cesta pro

jednu tuto pracovníci vyšla na 350 Kč. Online nákup je oproti tomu rychlejší, pohodlnější a údajně i levnější. Nákupní činnosti jinak tyto pracovnice zvládají v plném rozsahu, tudíž v tomto případě by získání dalšího pracovníka žádné zefektivnění nepřineslo. Je třeba brát také v úvahu, že v této oblasti je knihovna opravdu velmi svázána autorskými právy, což jiné možné cesty zefektivnění (např. hledáním jiného dodavatele) nadmíru komplikuje.

Závěrem této podkapitoly uvádíme, že digitální nosiče patří mezi dokumenty, u kterých se špatně odhaduje jejich amortizace. Často se při špatném zacházení jemná plocha disku poškrábe, a může se stát, že se pak v některé fázi disk zasekává, což se ale dá přirozeně odhalit pouze při jeho použití. Pak to ve většině případů tedy musí nahlásit sami čtenáři, protože knihovníci kromě přehrávání hudby v oddělení nemají šanci na toto poškození přijít. Další drobné škody vznikají poškozením obalu digitálního nosiče (většinou popraskání, nebo ulomení), přičemž při velkém stupni poškození se nosič musí dát do nového obalu.

2. 3. 1 Nákup stolních her

Nákupem stolních her se zabývá jedna z pracovnic v A-klubu. Tento nákup patří mezi nejjednodušší formy nákupu v KKKV, proto ho zde uvádíme jen stručně [30].

Pracovnice se o nových hrách informuje na různých internetových zdrojích. Kromě informací od prodejců k výběru zajímavé hry pomáhají především videa, která ukazují, jak se takové hry hrají. V ČR se stolními hrami zabývá pořad Deskofobie, v zahraničí vede TableTop.

Ještě nedávno se stolní hry objednávaly online a nakupovaly se vždy podle nejvýhodnější cenové nabídky (cena her + poštovné). Pak ale nedaleko knihovny vznikl první obchod s názvem Ráj her, který se specializuje pouze na tyto hry a pro knihovnu začalo být výhodnější nakupovat od něj. Pracovnice se tam dopravuje na vlastní náklady a v hotovosti utratí svůj rozpočet (na hry se v A-klubu vyčleňuje cca 5 – 6 tisíc Kč). Zde tedy spočívá efektivnost v nákupu stolních her, protože díky osobnímu nákupu už není třeba platit poštovné [30].

Stolní hry však slouží pouze pro prezenční využití. Herní fanoušci si tak hry mohou zahrát u stolů v oddělení A-klub a jsou pro ně pořádána i herní setkání ve čtvrtek, nebo v sobotu. V některých jiných knihovnách, jako např. v Hradci Králové, se stolní hry půjčují i domů. V KKKV však na to pracovníci nechtějí přistoupit kvůli velmi obtížné kontrole her. Větší hry obsahují 100 až 200 dílků a jejich kontrola, jestli nějaký z nich nechybí, by zabrala značné množství času. Kromě toho se díky prezenčnímu půjčování zabraňuje vyšší amortizaci her.

2. 4. 1 Nákup periodik a Sbírek zákonů

Požizování časopisů a některých regionálních výtisků do čítárny periodik obsahuje proces nákupu pouze minimálně. Krajská knihovna totiž své časopisy a tyto výtisky získává na základě zákona č. 46/2000 Sb. o právech a povinnostech při vydávání periodického tisku a o změně některých dalších zákonů (tiskový zákon) [28].

„Tento zákon upravuje některá práva a povinnosti vydavatelů a dalších fyzických a právnických osob v souvislosti s vydáváním periodického tisku“ [22, s. 1]. Vztahuje se pouze na periodický tisk vydávaný či šířený na území ČR (netýká se tedy periodik vydávaných mimo území ČR). Rovněž „... se nevztahuje na Sbírku zákonů, Sbírku mezinárodních smluv, věstníky a úřední tiskoviny vydávané na základě zvláštního právního předpisu ani na periodický tisk vydávaný výlučně pro vnitřní potřeby vydavatele“ [22, s. 1].

Proto pracovnice z čítárny periodik Sbírky zákonů a některé ostatní výše jmenované dokumenty nakupuje ze stanoveného rozpočtu a rovněž tento rozpočet utrácí celý [28].

Jinak zákon v § 9 říká, že vydavatel je povinen bezplatně na svůj náklad z každého vydání periodického tisku do 7 dnů ode dne jeho vydání zajistit dodání stanoveného počtu výtisků zákonem vymezeným příjemcům, přičemž 2 povinné výtisky dostává Národní knihovna ČR a ostatní vymezené subjekty (tedy i každá krajská knihovna) 1 povinný výtisk [22].

Tento povinný výtisk musí být bez vady (jinak je vydavatel povinen ve lhůtě 10 dnů od doby, kdy mu přišla písemná žádost o výměnu, toto periodikum bezplatně vyměnit) a

pokud by vydavatel zanedbal svou povinnost dodat vymezeným příjemcům povinný výtisk, hrozí mu od krajského úřadu pokuta až do výše 100.000 Kč.

Statut krajské knihovny tedy díky tomuto zákonu poskytuje KKKV na periodikách obrovskou finanční úsporu v řádech milionů. Pravidelně se takto do knihovny dostane cca 4 000 kusů výtisků [28].

Některá periodika navíc obsahují různé přílohy, které pracovníci knihovny odeberou a jež se pak používají např. jako odměny v soutěžích pro děti, anebo poslouží jako dekorace. Což jsou další bezplatné výhody vyplývající z povinného výtisku.

Čtenáři si mohou absenčně vypůjčit pouze starší periodika. Aktuální periodikum, vystavené na přihrádce nebo regálu, si lze přečíst pouze v knihovně. Toto pravidlo nejen, že zmírňuje amortizaci nově získaných periodik (čtenář periodikum v knihovně nikdy nezničí tolik, jako doma), ale zároveň nutí čtenáře trávit v knihovně svůj volný čas, což je také jedním ze záměrů knihovny.

Proto v této podkapitole sice nelze hovořit o efektivním nákupu, ale spíše o efektivním způsobu získávání těchto výtisků a jejich následnému efektivnímu využití.

2. 2 Nákup výpočetní techniky a ostatního vybavení

Tato forma nákupu se ve větší míře netýká knihovního fondu (kromě nákupu několika kusů menší výpočetní techniky sloužící k vypůjčení pro čtenáře), proto si ji zde popíšeme odděleně.

Nejdříve se zaměříme na to, co nakupují pracovníci IT oddělení. Výše jejich rozpočtu na nákup je proměnlivá, řídí se podle plánu investic, dle kterého si zažádají o peněžní prostředky od zřizovatele KKKV. Objekty jejich nákupu se dají charakterizovat jako [31]:

- 1) Výpočetní technika do 1.000 Kč – nemusí mít ani inventární číslo. Patří sem např. nakupovaná sluchátka určená jak pro potřeby veřejnosti, tak knihovníků.
- 2) Výpočetní technika od 1.000 Kč do 100.000 Kč – dostává již inventární číslo. Lze sem zahrnout e-čtečky, které se půjčují v A-klubu veřejnosti, kamery, tonery do tiskáren, počítače, monitory, klávesnice a další počítačové příslušenství.

Při nákupu těchto dvou složek aktiv dle slov pověřeného pracovníka [31] hraje hlavní roli jejich výsledná cena. Pracovník tedy prozkoumá online nabídky prodejců, případně je e-mailem nebo telefonicky kontaktuje. Nejčastější dodavatelé jsou Autocont a. s., Netpartners a. s. a Alza.cz a. s. U všech těchto dodavatelů má nakupující pracovník obvykle slevu ve výši 10%. Tyto firmy objednané produkty buď samy dovezou, anebo při nákupu v Alze realizovanou objednávku vyzvedne řidič knihovny.

Všechny rozsáhlejší nákupy už většinou vyžadují výběrové řízení. Výběrové řízení v KKKV se řídí krajskou směrnicí a zajišťuje se výhradně pomocí EZAK (Elektronický nástroj pro správu veřejných zakázek). Toto výběrové řízení se rozlišuje na dva stupně [31]:

- 1) Od 250 tisíc bez DPH do 2 milionů bez DPH se již musí dělat výběrové řízení, jedná se o zakázku malého rozsahu a musí být osloveny nejméně 3 firmy.
- 2) Nad 2 miliony bez DPH už se jedná o zakázku velkého rozsahu a musí se oslovit nejméně 5 firem.

Příklady investic, týkajících se oblasti výpočetní techniky, nám ukazuje koncepce pro rozvoj knihovny. Velkou finanční sumu si vyžaduje zachování potřebného softwaru (Aleph) za 100 tisíc ročně a nákup jeho licence za cca 1 milion Kč. Obnova veškerých počítačů vyjde na 800 tisíc Kč, obnova techniky v sále zhruba 1, 5 milionu Kč. Vzhledem k intenzivnímu využívání veškeré techniky je nutné s její obnovou počítat vždy 5 let od pořízení. Dále je nutné obnovovat kamerový systém (vždy v cyklu po 10 letech) cca za 150 tisíc Kč a požární a bezpečnostní techniku v řádu 500 tisíc Kč, která se obnovuje ve stejně dlouhém cyklu jako kamerový systém [19].

Pomalu se z IT oblasti dostáváme k nákupním úkolům ekonomického oddělení. Ekonom knihovny má na starosti nákup všech ostatních aktiv, o kterých jsme se doposud hlouběji nezmiňovali. Objektem nákupu jsou v tomto případě kancelářské či hygienické potřeby, ale i neelektronické vybavení knihovny, jako je celková výbava interiéru (nábytek, koberec apod.), pořizování automobilů a větší údržby a úpravy budovy (např. vybudování nového skladu).

Úkolem ekonomického oddělení tak bylo postarat se o výměnu koberce v hale za 300 tisíc Kč, dále výměna ostatních koberců v budově a přechalounění židlí za 930 tisíc Kč,

nebo pořízení zvukové stěny do sálu za 200 tisíc Kč. V koncepcích je uvedeno, že v roce 2005 nebyly z finančních důvodů pořízeny koberce v požadované kvalitě, a proto se za kratší dobu opotřebovaly a byly nevyčistitelné (zejména v hale a dětském oddělení). To se pak stalo důvodem pro pořízení nových, kvalitnějších koberců [19].

Záměr odhlučnit sál vznikl na základě myšlenky, že by se v něm mohly pořádat koncerty, nebo alespoň akce s přiměřeným hudebním doprovodem (což se nyní poměrně často využívá, např. při přednesu poezie).

Dalším úkolem bylo rozšířit autopark knihovny o jeden osobní automobil v hodnotě 350 tisíc Kč a automobil typu Ford Tranzit za cenu 750 tisíc Kč. Dosavadní automobily byly permanentně využívány: Ford Escort (rok výroby 1999) se používal na denní dopravu knih mezi knihovnou Dvory, pobočkou Lidická, biblioboxy umístěnými v Tržnici, poštou, bankou atd. Ford Focus (rok výroby 2006) se stále používá pro jízdy na služební cesty, stejně jako Ford Tranzit (rok výroby 2005), který se využívá zejména k zajištění regionálních funkcí, tzn. migraci knihovního fondu mezi KKKV a obecními knihovnami v okrese Karlovy Vary, při odvážení většího objemu knih (z knihkupectví), k převozu dalšího zařízení, sběru atd.

I zde je dbáno na co nejvýhodnější výslednou cenu, tudíž u obou oddělení můžeme potvrdit snahu o efektivní nákup.

3 Nákupní audit

Na počátku bakalářské práce jsme se v jejím rámci ponořili do oblasti hospodaření knihovny, poté jsme se zmínili o službách, které nabízí, a nakonec jsme se hlouběji zaměřili na to, jak v této instituci funguje a probíhá nákup a zda ho lze považovat za efektivní.

V tuto chvíli, kdy jsme si kompletně charakterizovali nákup v KKKV, můžeme provést nákupní audit formou otázek, jejichž zodpovězením se pokusíme posoudit kvalitu procesu nákupu ve vybrané instituci [2] a zároveň se v této problematice opřeme o výsledky SWOT analýz, které sestavila sama knihovna [19]. KKKV si je vědoma svých silných (Strengths) a slabých (Weaknesses) stránek, a rovněž příležitostí (Opportunities) a hrozeb (Threats) ve všech oblastech. SWOT analýzy představují cenné informace přímo z nitra vybrané instituce, tudíž podložené realitou a zkušenostmi jejích pracovníků. Kombinací otázek nákupního auditu a výsledků SWOT analýz si proto snáze utřídíme veškerá fakta, abychom pak na jejich základě mohli v závěrečné kapitole formulovat vlastní doporučení pro KKKV.

3. 1 Finance

Tab. č. 8: SWOT analýza v oblasti financí

Silné stránky	Slabé stránky
schopnost získávat finance z různých zdrojů	snižování rozpočtu
schopnost ekonomicky využívat finance a jejich operativní úprava	trvalý nedostatek financí na nákup knihovního fondu
schopnost dílčího doplnění vlastních příjmů do běžného rozpočtu (stabilní plnění po celou dobu existence KKKV)	narůstající dluh do budoucnosti (cca 3 roky zpětně se omezují životně nezbytné operace – tzn. knihovna funguje v nouzovém režimu)
	trvalý handicap v porovnání s původními SVK – tzn. rozdílná startovní čára – neporovnatelné finance, fondy, personální zajištění, vč. kvalifikace
Příležitosti	Hrozby

získávání sponzorů a také financí prostřednictvím projektů	snížující se možnosti získávání financí z různých nepravidelných zdrojů
zlepšení ekonomičnosti provozu	důsledky úsporných opatření na úrovni vlády a změn v ekonomické oblasti (DPH atp.)
racionální využívání finančních prostředků	snížování stávajícího rozsahu a komfortu služeb při snaze o zachování nákupu knihovního fondu
	nedostatek financí na obnovu techniky a platby licencí

Zdroj: vlastní zpracování podle Konceptů rozvoje knihovny na léta 2012 – 2015 [19]

Zde nám knihovna svou SWOT analýzou jasně říká, že stávající výši finančních prostředků považuje za nedostatečnou a v mnoha ohledech by k rozvoji, nebo alespoň udržení úrovně služeb, potřebovala mnohem vyšší sumu. Fungování v nouzovém režimu znamená, že v červenci a v srpnu musí mít v sobotu zavřeno (není tedy čtenářům k dispozici o víkendech, jako je tomu po zbytek roku). Pokud by došlo k dalšímu snížení rozpočtu, projevílo by se to v běžném provozu knihovny i ve snížení rozsahu zajišťovaných služeb [19].

Povšimněme si však příležitosti a začněme otázkou racionálnosti využívání finančních prostředků:

Kupuje KKKV něco, bez čeho by se mohla obejít? Odpověď na tuto otázku není zcela jednoduchá, protože do jisté míry záleží i na tom, jestli by se bez nakupovaného produktu mohli obejít i čtenáři. Knihovna je tu na základě svého poslání hlavně pro ně, tudíž občas musí plnit i takové potřeby, které se už nezdají být příliš smysluplné. Jako příklad lze uvést půjčování sluchátek pro veřejnost, protože v knihovně se nesmí rušit zvukovými výstupy z počítače. V dnešní době, kdy se klasická malá sluchátka (tzv. pecky) dají pořídit za minimální cenu, mají přesto někteří čtenáři tendenci využívat sluchátka veřejná. Tato sluchátka, některými čtenáři využívána několik hodin, tak trpí vysokou amortizací (porucha příjmu zvuku, nalomení kabelu, odlomení některých částí apod.) a knihovna proto musí poměrně často nakupovat nová. Pak je zde také otázka hygieny, neboť denně se sluchátka mohou ocitnout na uších cca 4 lidí a z toho i dětí. Jenomže to už pak není jen problém knihovny, ale i otázka zdravého rozumu čtenáře, který si tento fakt zřejmě neuvědomuje a dalším půjčováním si tuto službu vyžaduje.

Podobně je na tom pořízení elektronických kláves do A-klubu, zřejmě z důvodu, že se jedná z části o hudební oddělení. Využití tohoto veřejného hudebního nástroje je minimální (cca 1 člověk 2 x za měsíc) a zabírá poměrně velký kus plochy mezi regály. Málokterý čtenář se zájmem o hudbu má totiž zájem se tomuto koníčku věnovat na veřejnosti a většinou má doma svůj vlastní hudební nástroj. Proto tuto investici rozhodně nepovažujeme za racionální.

Další zbytečnou položkou, a to opět v A-klubu, je 9 hudebních přehrávačů, které jsou tam za účelem poskytování vlastního poslechu do sluchátek. Čtenář si může prezenčně půjčit hudební CD (tedy bez poplatku), sluchátka a poručit si, aby mu do nich vybraná hudba byla přes tyto přehrávače puštěna. Vzhledem k nezadržitelnému pokroku informačních technologií je tato služba zcela nesmyslná, neboť každý čtenář potom, co si zapůjčí zdarma pouze sluchátka, může využít i veřejného počítače a hudbu si přehrát na Youtube, nebo jiném webu obsahujícím hudební klipy a nahrávky. Proto je tato služba de facto nevyužívána a tedy i přístroje, které jsou pro ni určeny. Navíc doba obsluhy, než knihovník najde CD, předá sluchátka a poté se snaží správně naladit tyto přehrávače, zabírá poměrně dost pracovního času, který by mohl být využit efektivněji.

Takže v prvním případě mají podíl na nepřilíš efektivní investici i sami čtenáři a ve zbylých případech se nejedná o racionální investici z hlediska knihovny.

Může KKKV některou z nakupovaných položek vyměnit za lacinější a přitom stále zachovat přijatelnou kvalitu? Zde velmi záleží na zkušenostech všech osob pověřených nákupem. V této době je výběr správného produktu občas sázkou do loterie, neboť drahé produkty nemusí být nutně kvalitní a laciné produkty je tudíž mohou v kvalitě předčít. Ale i to neplatí vždy, a proto je ideální, pokud má nakupující už s nakupovanými předměty dostatek zkušeností na to, aby dosáhl co nejvyšší šance koupit produkt v optimální kvalitě [3] a za výhodnou cenu. V KKKV by se takto bez většího rizika dalo experimentovat jen s drobnostmi, jako jsou hygienické či kancelářské potřeby. Při nákupu knihovního fondu a vybavení knihovny by se riziko horší kvality nevyplatilo, jak bylo zmíněno v podkapitole o nákupu výpočetní techniky a ostatního vybavení. Nákup lacinějšího koberce, který ale nedosahoval takové kvality jako dražší varianta, se příliš nevyplatil, neboť koberec vydržel zátěž jen po kratší dobu.

Trvající nedostatečný přísun finančních prostředků však nákupní rozhodování výrazně ovlivňuje. I když ještě je v příležitostech uvedeno zlepšení ekonomičnosti provozu. K tomu by knihovna musela především vést jak čtenáře, tak i zaměstnance knihovny. Některé přístroje, přesto že se třeba několik hodin nepoužijí, zůstávají zapnuté až do večera, což nepřispívá k úspoře energie. Rovněž by bylo úspornější zapínat některé počítače pro veřejnost jen v rozsahu, který se skutečně využije (v oddělení pro dospělé jsou zapnuty všechny počítače, ale využity jsou za celý den např. jen 3). To by ale zase vyžadovalo ochotu čtenářů počkat, než knihovník zapne další počítač, pokud by zájem o ně byl v některý den větší. A šlo by pokračovat i dalšími drobnostmi, jako je problematika zhasínání světla na toaletách pro veřejnost apod.

Samozřejmě, reflektují se v této oblasti i překážky, které byly zmiňovány průběžně v celé bakalářské práci, a to všeobecné ekonomické vlivy (výše DPH, problematika existence v době úspor na všech frontách atd.), které mají dopad i na okolní subjekty, jež kvůli tomu už nemohou být nadále štědrými dárci finanční podpory pro knihovnu, protože samy bojují o přežití. Přesto KKKV i nadále doufá v lepší fundraising.

4. 2 Služby

Tab. č. 9: SWOT analýza v oblasti služeb

Silné stránky	Slabé stránky
vyhovující prostory (volný výběr, volný pohyb po knihovně) a parkoviště	velká vzdálenost od centra – nedostatečná dopravní obslužnost
balneologická a regionální literatura	malé sklady, nevyužití prostorové kapacity haly
příznivá otevírací doba a možnost využití biblioboxů	stále nedostatečná nabídka naučné literatury a nedostatek financí na knihovní fond
absenční půjčování povinného výtisku a periodik	nedostatek financí na obnovu IT a rozvoj systému
spolehlivost provozu knihovního katalogu	populace neumí efektivně využívat knihovny a uživatelé se nedostatečně orientují v možnostech knihovního katalogu a ve službách knihovny
víceúčelovost objektu – možnost využití pro další aktivity (jiné než knihovnické)	nedostatek poptávky po využití sálu a učebny

kvalifikovaný personál	autorský zákon vs. elektronické dokumenty (e-sloužby, e-knihy, čtečky, hudební dokumenty)
tradice služeb pro handicapované, seniory a děti	nedostatečné doplňování cizojazyčné literatury
Příležitosti	Hrozby
potenciál knihovního katalogu a služeb	nedostatek financí na nákup knihovního fondu, na mzdy, udržování budovy a jejího interiéru
zjistit možnost kooperace s II. stupněm základních škol, studenty a mládeží obecně	nezájem o služby knihovny – konkurenční prostředí (četba, CD, DVD, akce, e-knihy, internet)
reakce na vývoj techniky, „snaha zůstat in“	zaostávání za vývojem IT
získání nových prostor pro ukládání fondu a pro aktivity (klubová činnost)	nedostatečné finanční ohodnocení zaměstnanců, neochota zástupců veřejnosti financovat služby knihoven
celoživotní vzdělávání zaměstnanců	snížení kvality služeb z důvodu nízkého rozpočtu a následný odliv uživatelů

Zdroj: vlastní zpracování podle Koncepcí rozvoje knihovny na léta 2012 – 2015 [19]

Zde je opět zmínka o překážce v podobě autorského zákona při nákupu digitálních nosičů, který činí nákup složitějším a omezuje možnosti jeho zefektivnění. Z této SWOT analýzy je však podle našeho úsudku nejpodstatnější zamyslet se nad položkou o reakci na vývoj techniky. Knihovna se sice může chytit všech elektronických vymožeností, ale je klíčové pochopit, že ne všichni čtenáři je také umí efektivně využívat, jak vyplývá ze slabých stránek. Proto by bylo účelné vyčlenit někoho z pracovníků, aby čtenáře oslovoval a ukazoval jim, jaké funkce má vyhledávání v knihovním katalogu, anebo jak se sami mohou obsloužit pomocí self-checku (který pokud je u centrálního pultu velká fronta, má za úkol odbavit některé čtenáře rychleji a zároveň tím ušetřit knihovníkům práci). Někteří čtenáři např. ani netuší, že knihy mohou vracet přes biblioboxy. Čtenáři si totiž vypsání instrukcí na webu příliš nevšímají, podobně jako letáků s informacemi.

Pokud chce knihovna své čtenáře informovat o elektronických vymoženostech na dálku, bylo by lepší, kdyby na web umístila alespoň namluvené instruktážní video (část čtenářů totiž také tvoří senioři nebo malé děti, jenž se tyto věci obvykle učí pomaleji).

Lepší orientace a samostatnost čtenářů by totiž zefektivnila veškerý koloběh činností v knihovně.

Orientaci na spolupráci s II. stupněm základních škol, studenty a mládeží obecně považujeme za správnou, neboť zde se skrývá veliký potenciál. Pokud knihovna jako součást vzdělávací infrastruktury pomůže těmto mladým lidem získat vztah ke psanému slovu, zůstanou tito lidé čtenáři i do budoucna a pro knihovnu budou představovat základ budoucí klientely. Mimoto se hovoří o tom, že současní mladiství trpí nedostatkem fantazie a kreativity a jejich slovní zásoba, jakož i znalost českého jazyka, se neustále zhoršuje. Z toho důvodu je snaha o spolupráci knihovny se základními nebo středními školami dobrou příležitostí, jak tento negativní trend alespoň zmírnit, jestliže se společnými silami podaří přijít na způsob, jak mládež ke čtení více motivovat (např. soutěžemi, nebo propagováním literatury, která by mladistvé mohla bavit).

Je nedostatečný nákup cizojazyčné literatury skutečně slabou stránkou KKKV?

Větší zaměřenost na cizince a cizojazyčnou literaturu také nemusí být sázkou na jistotu, neboť lázeňští hosté zpravidla nehodlají zaplňovat čas trávený v Karlových Varech právě četbou a cizojazyčná literatura je pro starší generace většinou nezajímavá (neznalost moderní angličtiny, nezájem o procvičování si cizího jazyka). Což se netýká ale jen starších generací, nýbrž i těch mladších, neboť ani děti či mladiství rozhodně nemusí mít zájem nebo dostatečné jazykové znalosti na to, aby si přečetli nějaké literární dílo v originále.

Podle našeho názoru tedy nedostatečný nákup cizojazyčné literatury problémem není, protože cizojazyčná literatura by měla zůstat spíše doplňkovou, a neměla by tedy být považována za nosný pilíř knihovního fondu.

4. 3 Knihovní fond

Tab. č. 10: SWOT analýza knihovního fondu

Silné stránky	Slabé stránky
kvalitní záznamy	malý rozsah fondu
povinný výtisk periodik	malé prostory pro volný výběr
regionální povinný výtisk	malé prostory celkově pro uložení fondu

	(nutné přesuny/posuny)
specializace fondů, fond zvukových knih a návazné služby	uspořádání fondu beletrie; nezpracované drobné dokumenty, zejména regionální
rozmanitost fondu co do druhů dokumentů	snižování zájmu o digitální nosiče
	malé povědomí o nabídce fondu, vč. přístupu do elektronických databází
Příležitosti	Hrozby
spolupráce s odborníky pro akvizici, včetně VŠ, SŠ	nedostatek financí na nákup fondu, vč. na nákup licencí do digitálních databází
vytvoření poradního orgánu akvizice z řad knihovníků (dle správy jednotlivých částí fondu)	zájem, kompetentnost knihovníků podílet se na akvizici
půjčování e-knih	konkurence e-knih a dalších elektronických zdrojů
digitalizace fondu a jeho zpřístupnění	nedostatečné personální zajištění pro digitalizaci fondu
využití dobrovolníků	nedostatek financí na technologie zajišťující přístup k digitalizovanému obsahu

Zdroj: vlastní zpracování podle Konceptů rozvoje knihovny na léta 2012 – 2015 [19]

SWOT analýza knihovního fondu vyzdvihuje informace, které se už ukázaly v podkapitolách o jeho nákupu a opakuje tu známé problémy (malé povědomí o nabídce fondu a přístupu do elektronických databází, malý rozsah fondu z důvodu nedostatku financí atd.) Kromě toho se zde knihovna zmiňuje, že by z několika důvodů potřebovala větší prostory.

Snižování zájmu o digitální nosiče je problém, se kterým musí knihovna na jednu stranu počítat. Tento problém nevyplývá jen z pomalu rozrůstajícího se fondu těchto digitálních nosičů, ale také z důvodu, že čtenáři si hudbu a filmy stahují doma nebo si raději koupí vlastní a digitální nosiče si půjčují spíše pro inspiraci.

Za to oblast e-knih je obousečná zbraň, kterou lze brát jako příležitost zatím pouze s rezervou. I když už někteří čtenáři preferují knihy v elektronické podobě, většina stále zůstává věrná dokumentům v tištěné podobě. Důvodem může být jak zvyk, tak pohodlí (tištěná kniha je o něco méně náchylná k poškození než e-čtečka, např. může být

vystavena slunci apod.) a snadná manipulace, a v neposlední řadě i to, že některým lidem vadí do očí svit z displeje.

Vyplatil se dosavadní nákup e-čteček? E-čtečky byly při svém pořízení do knihovny boomem, na který se knihovna snažila čtenáře nalákat. První 3 kusy byly neustále v oběhu, dokud si je většina čtenářů dostatečně nevyzkoušela. V euforii zájmu o e-čtečky tak knihovna počty e-čteček pro veřejnost navýšila. Jenomže čtenáři možnost vypůjčení e-čtečky pojali spíše jako možnost zdarma si tento přístroj vyzkoušet pro případ, že by si ho chtěli také koupit. Vůbec jim nešlo o to, aby e-čtečky knihovny využívali pravidelně. E-čtečky z knihovny obsahují 151 knih, na které se už nevztahují autorská práva, a čtenář by správně neměl do zapůjčené e-čtečky nahrávat vlastní soubory (opět to není v souladu s autorským právem). Navíc doba výpůjčky může být pouze 14 dní a je nutné sepsat smlouvu o výpůjčce pro případ, kdyby čtenář zařízení ztratil nebo zničil (v A-klubu se půjčují celkem tři typy e-čteček, Pocket Book v hodnotě 6.523 Kč, Kindle 4 za 3.424 Kč a Kindle Touch za 3.311 Kč).

V současné době je frekvence výpůjček e-čteček maximálně 2 x do měsíce. Z toho se dá usuzovat, že horlivý nákup dalších kusů byl poměrně předčasný a příliš se nevyplatil.

Vedou se záznamy o dodavatelích tak, aby bylo snadné s nimi zacházet? Jak už víme, každý pracovník pověřený nákupem si vede záznamy o dodavatelích tak, jak mu to vyhovuje. Pracovnice z oddělení knihovnických fondů si vede ručně psaný sešit, pracovnice z A-klubu a oddělení nevidomých si záznamy o dodavatelích napíší na PC, vytisknou a vloží do desek apod. Podle našeho názoru je správné, že si zaměstnanci mohou stanovit vlastní způsob, neboť oni jsou ti, kteří primárně potřebují, aby se ve svých záznamech snadno orientovali. Protože jedině s jistotou spolehlivého přehledu o dodavatelích a provedených nákupech lze provádět nákup efektivně.

Má KKKV připraven seznam náhradních dodavatelů nejdůležitějších produktů a služeb? Předně, jak si lze z tabulek dodavatelů povšimnout, má KKKV dodavatelů vždy několik, čímž zároveň zmírňuje dopad rizika, kdyby některý z dodavatelů zanikl. Navíc většina z těchto dodavatelů jsou velké firmy, u kterých lze potenciální problémy očekávat jen minimálně, neboť jsou už několik let pečlivě prověřeny a pro knihovnu jsou spolehlivé. Náhradní dodavatelé by zdaleka takových kvalit nemuseli dosahovat a

rizika spolupráce s nimi by byla mnohem vyšší. Proto knihovna nemá seznam náhradních dodavatelů, nýbrž se řídí pouze aktuálními situacemi a okolnostmi.

Závěrem bychom se ještě zaměřili na využití dobrovolníků, které je ve SWOT analýze uvedeno jako příležitost. V současnosti KKKV využívá mnoho brigádníků, kteří jsou povětšinou studenti. Tito mladí lidé dostávají hodinovou mzdu, která činí 55 Kč/h, nebo po delší praxi 60 Kč/h a vykonávají v knihovně pomocné knihovnické práce, ale v běžném provozu dokáží po zaškolení zastat i kvalifikovaného knihovníka. Kdybychom brali v úvahu opravdové dobrovolnictví, znamenalo by to, že takoví lidé budou pro knihovnu pracovat bez nároku na odměnu. Moderní doba a také nepříznivá situace v Karlovarském kraji, plně zvyšujících se nároků a narůstajících cen, ale tomuto nadšení příliš nepřispívají a každý student je nakonec rád, že si kromě praxe za odpracované hodiny odnáší rovněž nějakou finanční částku. Tento problém však nemusí být ani odrazem nynější situace nebo doby, nýbrž i psychologickou podstatou samotného člověka, který za každou akci očekává reakci, za obětovaný vstup určitý výstup a jak už z ekonomie víme, má také neomezené potřeby, které se snaží vždy alespoň z části uspokojit a k tomu mu často pomáhají právě získané finanční prostředky. Tento psychologický rys má v sobě většina populace. Pomoc bez očekávání odměny nabízíme většinou jen svým nejbližším.

Počet lidí, kteří mají touhu pracovat pro některou instituci dobrovolně a zdarma, proto není vysoký. S těmito dobrovolníky se často setkáváme v jiných typech neziskových organizací (nadace, církve apod.). Takovíto lidé vnímají svou odměnu v nehmotné podobě, např. ve formě zkušeností, nebo dobrého pocitu z pomoci potřebným.

Proto není špatný nápad, že by se v KKKV mohli využívat dobrovolníci, ale instituce musí mít na paměti, že jejich získání nelze považovat za jednoduchý úkol a že je třeba brát ohled i na další faktory, jako např. jestli by tito dobrovolníci splňovali stejné kvality jako placení zaměstnanci a brigádníci.

4 Doporučení pro KKKV

Na základě všech dostupných informací o vybrané instituci, o jejím hospodaření i nákupu, jsme zjistili, že kromě několika málo nerozvázně nakoupených aktiv lze považovat její nákup za efektivní, neboť i při nedostatku finančních prostředků se krajská knihovna snaží v oblasti nákupu udělat maximum. Tím, co v nejvyšší míře ovlivňuje nákupní činnosti v knihovně, je tedy bezpochyby omezená výše finančních prostředků. Proto jsme se rozhodli možná doporučení rozdělit ještě do dvou podkapitol, kdy první podkapitola obsahuje doporučení, která lze realizovat i ve stávající situaci a druhá podkapitola obsahuje doporučení pro dobu, kdy by knihovna měla finančních prostředků dostatek.

4. 1 Doporučení pro KKKV ve stávající situaci

Doporučujeme v první řadě ještě **zvýšit snahu o ekonomičnost provozu**, jak uvádí SWOT analýza v podkapitole 3. 1. Toho lze dosáhnout tím, že o této snaze informujeme nejprve zaměstnance (např. vypnutí tiskárny hned potom, co jí přestaneme využívat, a ne ji nechat zapnutou až do večera) a v určité míře i čtenáře (vylepit na veřejné toalety nápis s prosbou o zhasnutí světel). Částečná ekonomičnost už se delší dobu projevuje kupříkladu ve využívání papíru, kdy se pro osobní poznámky používají papíry špatně vytisknuté či jinak znehodnocené a ty se ještě po použití, když se nepopíšou celé, rozstříhnou a zbytek papíru tak opět poslouží ke psaní (knihovníci si takto sepisují vzájemné vzkazy, rezervace apod.). Drobné činnosti vždy tvoří celek, a proto i na první pohled nepatrné snahy o úsporu energií, nebo kancelářských potřeb, mohou v delším časovém měřítku znamenat slušně ušetřenou částku.

Dále je třeba **omezené finanční prostředky využívat vsutku racionálně** (viz SWOT analýza v podkapitole 3. 1) a vyhýbat se ukvapeným nákupům. Riziko nepovedeného nákupu se dá totiž minimalizovat ve stávající situaci i uspořádáním ankety, co by si čtenáři v knihovně skutečně přáli. Snazší na organizaci by byla anketa v online podobě a i při malém rozpočtu pro IT činnosti by jistě nebyl problém umístit na web knihovny takovouto jednoduchou anketu. Jak již bylo naznačeno na začátku kapitoly 2 o potřebách, ne všichni čtenáři svá přání projevují navenek. Proto by u těchto čtenářů bylo

dobré nejenom jejich potřeby odhadovat pomocí počtu rezervací, ale také prozkoumat jejich potřeby pomocí zmíněné ankety, aby knihovna věděla, o co je zájem a co se vyplatí nakoupit. Když jsme narazili na zmínku o rezervacích, tak podle našeho názoru by ani **počet rezervací neměl být brán v potaz jako jediný indikátor zájmu o položky knihovního fondu**. Existují totiž také čtenáři, kteří tuto službu nevyužívají. Přemýšlejí tak, že proč by za rezervaci platili 8 nebo 10 Kč, když se jednou obrovský zájem o daný dokument utiší a oni si ho pak budou moci půjčit zdarma. Tito lidé si jednoduše počkají a mezitím si třeba vypůjčí něco jiného. Když se čtenářů tohoto typu sejde více, stává se, že daný dokument projde doslova jakýmsi výpůjčním řetězcem a přesto na něj není vytvořena žádná rezervace (což by i přes velký nárůst výpůjček bylo vyhodnoceno jako nijak významný zájem o dokument). Proto by **měl být sledován i počet výpůjček**. Neboť zajímavostí v této oblasti je i to, že se v knihovně dokonce nacházejí i takové dokumenty, které si nikdy nikdo nevypůjčil, což by při větším množství takovýchto dokumentů mohl být symbol nepříliš kvalitního plnění potřeb čtenářů, např. právě z důvodu neznalosti jejich potřeb. I když chápeme, že se KKKV musí zároveň držet svých stanovených koncepcí [19]. V takovém případě už by to nebyl problém knihovny, ale české vlády, která takováto pravidla pro knihovny stanovila.

Knihovna by v nynější situaci určitě také měla dále pokračovat ve **zdokonalování svého fundraisingu** a začít pracovat na větší **kooperaci se školami a studenty**, jak je zmíněno v podkapitole 4. 2 ve SWOT analýze o službách. Pořádat např. čtenářské soutěže a rozesílat hromadným e-mailem pozvánky na účast základním či středním školám v kraji a zjišťovat potřeby studentů. Ze všech škol je knihovně nejbliže ZŠ ve Dvorech, tudíž zde by byl také vysoký potenciál možné spolupráce. Vzdělávání mládeže je v současné době horké téma, z toho důvodu by možná na některé tyto projekty knihovně mohl přispívat i Karlovarský kraj, neboť se zde neustále hovoří o jeho snaze zvýšit počet vysokoškolsky vzdělaných obyvatel, čehož bez kvalitní předchozí přípravy na ZŠ a SŠ nelze dosáhnout.

Postupným aplikováním všech těchto snah by se KKKV **podařilo ušetřit a zároveň efektivně investovat tam, kde je to třeba**. Proto i s omezenými finančními prostředky, jaké má knihovna doposud k dispozici, tu stále zůstává potenciál, jak se lze ve svém

vývoji posunout o něco kupředu. Tedy šance podle slov Petera F. Druckera [1] dělat lépe to, co už děláme dobře.

4. 2 Doporučení pro KKKV v případě příznivého vývoje

Pokud se krajské knihovně podaří v budoucnu stabilizovat své příjmy natolik, aby měla dostatek finančních prostředků, nebo dokonce nadbytek, pak připadá v úvahu i realizace náročnějších doporučení, která už nesouvisí pouze s nákupem a nakládáním s finančními prostředky, ale také se zkvalitňováním poskytovaných služeb a tím i plnění svého poslání.

Pokud by knihovna měla opravdu dostatečné finanční zajištění na pořízení nového softwaru a placení licencí, tak by základem pro zlepšení mohlo být **zdokonalení IT prostředí**. Ani knihovnický systém Aleph není IT pracovníky v knihovnické oblasti totiž považován za příliš kvalitní, a v mnohých funkcích ho předčí např. Clavius. Zkvalitnění systému by zrychlilo koloběh knihovnických činností, podobně jako tomu bylo v případě lepší orientace čtenářů v katalogu a službách knihovny na s. 41 v podkapitole 4. 2.

S IT oblastí souvisí také velice výhodná možnost vypracování již zmíněné **databáze knih** (viz s. 17) pro čtenáře, nebo alespoň knihy v katalogu odkazem propojit s již existující veřejnou databází knih na www.databazeknih.cz. Poptávka po recenzích totiž neustále roste a každého čtenáře může zároveň motivovat možnost podělit se o svůj názor na daný dokument s ostatními. Nejenže by to byla výhodná zpětná vazba pro knihovnu o tom, co se čtenářům líbí, ale zároveň by to pomáhalo samotným čtenářům v orientaci, jaký jiný dokument by je mohl zajímat.

Zrovna tak by knihovna měla **rozšiřovat paletu pořádaných akcí a přednášek**, protože vzhledem k omezenému počtu kulturních institucí v Karlových Varech by mohla poměrně snadno v tomto směru excelovat. Podle našeho názoru by neškodilo pořádat i více takových přednášek, které by byly zajímavé pro obyvatele ve středním věku a mladistvé (nynější portfolio přednášek přitahuje povětšinou pouze seniory). Jde jen o to více oslovovat osoby, které by měly zájem v knihovně přednášet a zviditelnit se.

Samozřejmě také zůstává, že s postupně zvyšujícím se počtem položek v knihovním fondu bude také potřeba **rozšiřovat prostory knihovny** o další místnosti. Veřejné regály se s přílivem nových kusů rychle zaplňují. Knihovna by proto měla s postupem let začít pomalu řešit, jakým způsobem si s nedostatkem místa poradí. Proto se v budoucnu musí počítat s investicemi do budovy a s nákupem nových regálů. Eventuálně by bylo možné vybudovat také další pobočku, i když to by bylo spjato s problémem, že by někteří čtenáři byli nespokojení s tím, že nemají všechny dokumenty k dispozici na jednom místě.

S nárůstem činností a rozšiřování prostor by při dostatku finančních prostředků také připadalo v úvahu **zvýšit počet zaměstnanců**. To, že je určitá možnost zvýšit efektivitu nákupu v oddělení knihovních fondů, jsme se zmínili v podkapitole 2. 1. 1 na s. 29. Při radikálním rozšíření veřejných prostor by se pravděpodobně musel zvýšit rovněž počet knihovníků.

Závěr

Tato bakalářská práce začíná bližší charakteristikou krajské knihovny pomocí teoretického názvosloví, aby se později stále více mohla zabývat částí praktickou. Pomocí rozhovoru s každým pracovníkem, který je v krajské knihovně zodpovědný za nákup, jsme dokázali splnit hlavní cíl bakalářské práce. Podařilo se nám analyzovat nákup, který jsme poté zhodnotili jak na základě zkušeností pracovníků této organizace, tak i využitím informací ze SWOT analýz zkombinovaných s vlastním nákupním auditem, jež vychází ze zjištěných poznatků a vlastní praxe v krajské knihovně po dobu čtyř let.

Tím, že práce využívá teoretické i praktické poznatky, nabízí zajímavý pohled do života vybrané veřejné instituce a stává se tak dalším příspěvkem do poměrně opomíjené oblasti neziskových institucí, které nás nikdy nepřestanou oslňovat snahou plnit své poslání, které se neodvíjí pouze od zisku, ale vždy mu jde především o službu společnosti. Doporučení pro knihovnu se proto kromě nákupu, který byl řešen ve většině obsahu bakalářské práce, zaměřuje i na možnosti zvýšení kvality služeb pro čtenáře.

Zároveň se nám v průběhu bakalářské práce ukázal průřez negativních ekonomických vlivů, jako je nepříznivá situace v Karlovarském kraji, výše DPH a celorepublikově zhoršující se podmínky pro většinu institucí a podnikatelů. Jak bylo zmíněno již v úvodu této práce, tyto vlivy mají vysoký dopad na život krajské knihovny a okolních subjektů, jež pro ni často bývaly významným zdrojem finančních prostředků. A se ztenčujícím se kapitálem se ztenčuje i rozsah veškerých činností, včetně samotného nákupu.

Tato práce je tedy mimo jiné důkazem toho, že období úspor na všech frontách skutečně neovlivňuje pouze podniky ziskové, ale i neziskové a že nedostatky zdaleka nemusí být jen v nitru organizace, ale i v jejím okolí, což může někdy fungování takové organizace omezovat či komplikovat více, než dopady její vlastní činnosti.

Seznam tabulek

Tab. č. 1: Potřeby vzniklé z jádra knihovny	22
Tab. č. 2: Potřeby vzniklé díky čtenářům	23
Tab. č. 3: Přehled oddělení pověřených nákupem (rozpočty jsou uvedeny v Kč)	25
Tab. č. 4: Stav knihovního fondu k 31. 12. 2013 (v kusech).....	26
Tab. č. 5: Stavy knihovního fondu v letech 2010 – 2013 (v ks a vždy k 31. 12. daného roku).....	26
Tab. č. 6: Seznam dodavatelů tištěných dokumentů pro KKKV	29
Tab. č. 7: Seznam dodavatelů digitálních nosičů pro A-klub a oddělení nevidomých...	32
Tab. č. 8: SWOT analýza v oblasti financí	38
Tab. č. 9: SWOT analýza v oblasti služeb	41
Tab. č. 10: SWOT analýza knihovního fondu	43

Seznam použitých zkratk

DHM	dlouhodobý hmotný majetek
DNM	dlouhodobý nehmotný majetek
DPH	daň z přidané hodnoty
FKSP	fond kulturních a sociálních potřeb
IT	informační technologie
KKKV	Krajská knihovna Karlovy Vary
MHD	městská hromadná doprava
MVS	meziknihovní výpůjční služba
NF	nadační fond
SMV	soubory movitých věcí
SP	sociální pojištění
SROP	Společný regionální operační program
SVK	státní vědecká knihovna
VISK	Veřejné informační služby knihoven
ZP	zdravotní pojištění
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
hosp.	hospodaření
K. Vary	Karlovy Vary
např.	například
tzn.	to znamená
tzv.	takzvaný, takzvaná, takzvané, takzvané
vč.	včetně

Seznam použité literatury a jiných zdrojů

Tištěné zdroje

- 1) DRUCKER F., Peter. *Řízení neziskových organizací*. Praha: Management Press, 1994. 184 s. ISBN 80-85603-38-1
- 2) GAMMON S., John. *Nákup a prodej*. Praha: Readers International Prague, 1994. 171 s. ISBN 80-901454-3-4
- 3) KITA, Jaroslav. *Nákup a predaj*. Bratislava: Sprint, 1998. 194 s. ISBN 80-88848-28-8
- 4) MAJDUCHOVÁ, Helena a kol. *Neziskové organizácie*. Bratislava: Sprint dva, 2009. 176s. ISBN 978-80-8939-312-1
- 5) PAVLÁSEK, Vlastimil.; HEJDUKOVÁ, Pavlína. *Veřejné finance a daně v České republice*. Plzeň: NAVA, 2010. 215 s. ISBN 978-80-7211-360-6
- 6) SYNEK, Miloslav.; KISLINGEROVÁ Eva a kol. *Podniková ekonomika*. Praha : C.H. Beck, 2010. 498s. ISBN 978-80-7400-336-3
- 7) ŠEDIVÝ, Marek.; MEDLÍKOVÁ, Olga. *Úspěšná nezisková organizace*. Praha: Grada, 2009. 160 s. ISBN 978-80-247-2707-3
- 8) TAKÁČOVÁ, Hana. *Účetnictví neziskových organizací*. Praha: VŠE v Praze, nakladatelství Oeconomica, 2010. 186 s. ISBN 978-80-245-1664-6
- 9) TOMEK, Gustav.; TOMEK, Jan. *Nákupní marketing*. Praha: Grada, 1996. 176 s. ISBN 80-85623-96-X
- 10) TOMEK, Gustav.; VÁVROVÁ, Věra. *Řízení výroby a nákupu*. Praha: Grada, 2007. 384 s. ISBN 978-80-247-1479-0
- 11) VACÍK, Emil.; ŠAŠEK, Pavel. *Úloha kvality v řízení výkonnosti v organizacích veřejné správy*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2010. 138s. ISBN 978-80-7043-970-8

Internetové zdroje:

12) Český statistický úřad. [online] Nezaměstnanost v kraji k 31. 1. 2014 podle MPSV. [cit. 5. 3. 2015]. Dostupné z:

http://www.czso.cz/xk/redakce.nsf/i/nezamestnanost_v_kraji_k_31_1_2014_podle_mpsv

13) *Echo24.cz*. [online] Knihovny rýžují na pokutách. Za nevrácené knihy vyberou i milion, Aktualizace 29. 5. 2014 [cit. 4. 2. 2015]. Dostupné z: <http://echo24.cz/a/wKgSA/knihovny-ryzuji-na-pokutach-za-nevracene-knihy-vyberou-i-milion>

14) *Elektronická knihovna jako součást vzdělávání účetních a ekonomů územních samosprávných celků a příspěvkových organizací*. [online] Účet 032 – Kulturní předměty, 2012, Aktualizace 1. 1. 2013, [cit. 4. 2. 2015]. Dostupné z: http://knihovna.oseminare.cz/index.php/%C3%9A%C4%8Det_032_%E2%80%93_Kulturn%C3%AD_p%C5%99edm%C4%9Bty

15) *Elektronická knihovna jako součást vzdělávání účetních a ekonomů územních samosprávných celků a příspěvkových organizací*. [online] Účet 342 – Jiné přímé daně vykázané v pasivech, 2012, Aktualizace 1. 1. 2014, [cit. 4. 2. 2015]. Dostupné z: http://knihovna.oseminare.cz/index.php/%C3%9A%C4%8Det_342_%E2%80%93_Jin%C3%A9_p%C5%99%C3%ADm%C3%A9_dan%C4%9B_vyk%C3%A1zan%C3%A9_v_pasivech

16) *Elektronická knihovna jako součást vzdělávání účetních a ekonomů územních samosprávných celků a příspěvkových organizací*. [online] Účet 528 – Jiné sociální náklady, 2011, Aktualizace 1. 1. 2013, [cit. 4. 2. 2015]. Dostupné z: http://knihovna.oseminare.cz/index.php/%C3%9A%C4%8Det_528_%E2%80%93_Jin%C3%A9_soci%C3%A1ln%C3%AD_n%C3%A1klady

17) *Elektronická knihovna jako součást vzdělávání účetních a ekonomů územních samosprávných celků a příspěvkových organizací*. [online] Položka „A. I. 35. Náklady z drobného dlouhodobého majetku“, 2013, Aktualizace 1. 1. 2013, [cit. 4. 2. 2015].

Dostupné z:

http://knihovna.oseminare.cz/index.php/Polo%C5%BEka_%22A.I.35.N%C3%A1klady_z_drobn%C3%A9ho_dlouhodob%C3%A9ho_majetku%22

18) *Krajská knihovna Karlovy Vary*. [online] Knihovní řád Krajské knihovny Karlovy Vary, 2015 [cit. 4. 2. 2015]. Dostupné z: <http://www.knihovnakv.cz/o-knihovne/knihovni-rad-p32.htm>

19) *Krajská knihovna Karlovy Vary*. [online] Koncepce rozvoje Krajské knihovny Karlovy Vary na léta 2012 - 2015 [cit. 4. 2. 2015]. Dostupné z: <http://www.knihovnakv.cz/o-knihovne/dokumenty-ke-stazeni-p34.htm>

20) *Krajská knihovna Karlovy Vary*. [online] Výroční zprávy 2010, 2012, 2011 a 2013, 2013 [cit. 4. 2. 2015]. Dostupné z: <http://www.knihovnakv.cz/o-knihovne/dokumenty-ke-stazeni-p34.htm>

21) *Krajská knihovna Karlovy Vary*. [online] Webové stránky knihovny, 2014, Aktualizace 1. 1. 2015 [cit. 4. 2. 2015]. Dostupné z: <http://www.knihovnakv.cz/>

22) *Ministerstvo kultury ČR*. [online] Zákon č. 46/2000 Sb., 2015 [cit. 18. 2. 2015]. Dostupné z: <http://www.mkcr.cz/scripts/detail.php?id=444>

23) *Ptejte se knihovny*. [online] Rozdíl mezi dotací a grantem, 2015 [cit. 10. 2. 2015]. Dostupné z: <http://www.ptejteseknihovny.cz/uloziste/aba006/dotace-grant>

24) *Státní správa.cz*. [online] Rejstříky a registry, 2000, Aktualizace 2015 [cit. 4. 2. 2015]. Dostupné z: <http://www.statnisprava.cz/rstsp/redakce.nsf/i/rejstrik>

25) *Vklady-spořeni.cz*. [online] Termínované vklady a jejich rozdělení, 2011 [cit. 4. 2. 2015]. Dostupné z: <http://www.vklady-sporeni.cz/terminovane-vklady>

Jiné zdroje:

26) Konzultace o nákupu digitálních nosičů s paní Romanou Vlčkovou z oddělení A-klub a paní Jitkou Tichou z oddělení nevidomých (podkapitola 2. 2. 1)

27) Konzultace o nákupu knihovního fondu a tištěných dokumentů s paní Alicí Havránkovou z oddělení knihovních fondů (podkapitola 2. 1 a 2. 1. 1)

- 28) Konzultace o nákupu periodik a Sbírek zákonů s paní Pavlou Peškovou z čítárny periodik (podkapitola 2. 4. 1)
- 29) Konzultace o specifikách účetnictví v KKKV s panem Jaroslavem Jiráčkem z ekonomického oddělení (podkapitola 1. 1. 1)
- 30) Konzultace o nákupu stolních her se slečnou Kamilou Nováčkovou z oddělení A-klub (podkapitola 2. 3. 1)
- 31) Konzultace o nákupu výpočetní techniky a ostatního vybavení s panem Bc. Martinem Gruberem z IT oddělení a panem Jaroslavem Jiráčkem z ekonomického oddělení (podkapitola 2. 2)
- 32) Leták KKKV

Seznam příloh

Příloha A: Rozvaha

Příloha B: Výkaz zisku a ztráty

Příloha A (Rozvaha):

Roky	2009	2010	2011	2012
Stálá aktiva	119 207 448,10	117 147 288,97	114 382 539,97	113 102 719,10
Dlouhodobý hmotný majetek:	118 939 002,10	116 818 958,57	114 046 934,97	112 788 574,10
031 - Pozemky	391 831,00	391 831,00	391 831,00	391 831,00
032 - Kulturní předměty	533 594,79	533 594,79	383 594,79	383 594,79
021 - Stavby	114 752 416,50	112 254 376,50	109 756 336,50	108 227 295,70
022 - Samostatné movité věci a SMV	2 836 271,78	3 450 193,28	3 439 795,68	2 888 572,21
028 - Drobný dlouhodobý hmotný majetek	14 190,00	14 190,00	14 190,00	14 190,00
029 - Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	410 698,03	174 773,00	61 187,00	883 090,40
Dlouhodobý nehmotný majetek	268 446,00	328 330,40	335 605,00	314 145,00
013 - Software	268 506,00	281 183,60	288 458,20	266 998,20
018 - Drobný dlouhodobý nehmotný majetek	-60,00	47 146,80	47 146,80	47 146,80

Roky	2009	2010	2011	2012
Oběžná aktiva	2 846 610,55	2 949 719,10	2 512 337,26	4 905 942,62
Zásoby:	16 609,30	22 159,60	14 396,82	16 777,62
132 - Zboží na skladě	16 609,30	22 159,60	14 396,82	16 777,62
Krátkodobé pohledávky:	111 023,41	134 144,30	205 746,34	111 332,90
311 - Odběratelé	25 256,16	37 485,00	91 799,50	33 818,90
314 - Krátkodobé poskytnuté zálohy	16 000,00	18 000,00	16 000,00	16 000,00
335 - Pohledávky za zaměstnanci	0,00	0,00	22 881,00	843,00
344 - Jiné daně a poplatky	0,00	0,00	13 380,00	0,00
381 - Náklady příštích období	115 027,25	78 659,30	61 685,84	60 350,00
385 - Příjmy příštích období	0,00	0,00	0,00	321,00
377 - Ostatní krátkodobé pohledávky	-45 260,00	0,00	0,00	0,00
Krátkodobý finanční majetek:	2 718 977,84	2 793 415,20	2 292 194,10	4 777 832,10
244 - Termínované vklady krátkodobé	0,00	0,00	0,00	4 223 901,04
245 - Jiné běžné účty	0,00	0,00	0,00	95 248,34
241 - Běžný účet	2 590 862,10	2 606 915,12	2 232 114,22	382 111,32
243 - Běžný účet FKSP	85 708,74	145 457,08	66 636,88	31 678,40
263 - Ceniny	220,00	1 510,00	-48 260,00	-360,00

262 - Peníze na cestě	0,00	0,00	-282,00	0,00
261 - Pokladna	42 187,00	39 533,00	41 985,00	45 253,00
AKTIVA CELKEM	122 054 058,65	120 097 008,07	116 894 877,23	118 008 661,72

Roky	2009	2010	2011	2012
1) Vlastní kapitál	120 065 463,00	117 838 602,69	114 929 791,09	115 639 278,71
Jmění účetní jednotky a upravující položky:	119 233 719,60	117 173 500,47	114 408 751,47	113 128 930,60
401 - Jmění účetní jednotky	119 233 719,60	117 173 500,47	114 408 751,47	113 058 840,60
403 - Transfery na pořízení dlouhodobého majetku	0,00	0,00	0,00	70 090,00
Fondy účetní jednotky:	811 057,47	617 575,53	520 955,22	2 365 094,49
411 - Fond odměn	79 978,00	84 108,00	84 108,00	84 108,00
412 - Fond kulturních a sociálních potřeb	85 505,40	127 238,40	44 109,40	20 331,40
413 - Rezervní fond ze zlepšeného výsledku hosp.	0,00	228 921,79	243 726,48	276 532,88
414 - Rezervní fond z ostatních titulů	574 005,86	32 520,00	0,00	0,00
416 - Fond reprodukce majetku, investiční fond	71 568,21	144 787,34	149 011,34	1 984 122,21
VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	20 685,93	47 526,69	84,40	145 253,62
493 - Výsledek hospodaření běžného účetního období	0,00	47 526,69	84,40	145 253,62
431 - Výsledek hospodaření ve schvalovacím řízení	20 685,93	0,00	0,00	0,00
2) Cizí zdroje	1 988 595,65	2 258 405,38	1 965 086,14	2 369 383,01
Krátkodobé závazky:	1 988 595,65	2 258 405,38	1 965 086,14	2 369 383,01
321 - Dodavatelé	302 519,75	709 429,38	220 453,14	611 735,61
324 - Krátkodobé přijaté zálohy	90 096,00	50 364,00	15 968,00	12 753,00
331 - Zaměstnanci	861 574,00	831 968,00	851 991,00	656 472,00
336 - Zúčtování s institucemi SP a ZP	480 558,00	471 590,00	502 012,00	356 494,00
342 - Jiné přímé daně	97 435,00	99 707,00	112 263,00	40 414,00
343 - Daň z přidané hodnoty	0,00	0,00	0,00	199 665,00
374 - Krátkodobé zálohy a transfery	0,00	0,00	0,00	580,00
384 - Výnosy příštích období	6 307,90	95 347,00	125 433,00	143 010,66
389 - Dohadné účty pasivní	150 105,00	0,00	136 966,00	250 340,14
378 - Ostatní krátkodobé závazky	0,00	0,00	0,00	97 918,60
PASIVA CELKEM	122 054 058,65	120 097 008,07	116 894 877,23	118 008 661,72

Příloha B: (Výkaz zisku a ztráty)

Roky	2009	2010	2011	2012
1) Náklady z činnosti	29 535 105,48	29 068 547,37	28 413 695,16	28 005 043,97
501 - Spotřeba materiálu	3 558 595,32	3 892 157,75	3 314 232,64	3 447 525,78
502 - Spotřeba energie	1 781 847,12	1 541 657,67	1 796 181,05	1 436 275,01
511 - Opravy a udržování	9 303,00	54 723,76	142 396,93	88 713,83
512 - Cestovné	52 441,00	51 158,00	53 774,00	49 043,00
513 - Náklady na reprezentaci	14 585,00	14 998,00	15 000,00	15 000,00
518 - Ostatní služby	2 796 295,17	2 368 182,36	2 246 552,50	1 861 087,80
521 - Mzdové náklady	12 754 780,00	12 695 368,00	12 742 695,00	12 501 971,00
524 - Zákonné sociální pojištění	4 058 312,00	4 266 623,00	4 263 988,00	4 200 637,00
525 - Jiné sociální pojištění	0,00	0,00	0,00	16 500
527 - Zákonné sociální náklady	248 984,00	248 571,00	123 733,00	330 987,00
528 - Jiné sociální náklady	40 401,00	28 149,00	44 920,00	0,00
538 - Jiné daně a poplatky	0,00	0,00	80,00	0,00
551 - Odpisy dlouhodobého majetku	3 874 931,80	3 557 647,13	3 341 224,00	3 372 560,27
558 - Náklady z drobného dlouhodobého majetku	0,00	0,00	0,00	256 856,00
549 - Ostatní náklady z činnosti	344 630,07	349 311,70	328 918,04	427 887,28
2) Finanční náklady	112 617,00	126 381,28	106 692,29	90 003,78
563 - Kurzové ztráty	50,00	499,30	297,21	465,95
569 - Ostatní finanční náklady	112 567,00	125 881,98	106 395,08	89 537,83
NÁKLADY CELKEM	29 647 722,48	29 194 928,65	28 520 387,45	28 095 047,75

Roky	2009	2010	2011	2012
1) Výnosy z činnosti	2 249 203,89	2 233 942,15	2 492 824,90	2 495 129,73
602 - Výnosy z prodeje služeb	1 831 721,09	1 995 402,15	2 369 518,90	2 286 603,86
604 - Tržby za prodané zboží	349,00	0,00	0,00	0,00
644 - Výnosy z prodeje materiálu	0	0	0	459
646 - Výnosy z prodeje DHM kromě pozemků	0	0	0	3124,87
648 - Čerpání fondů	417 133,80	238 540,00	123 306,00	204 942,00
2) Finanční výnosy	3542,42	955,29	736,95	86 825,64
662 - Úroky	858,03	895,29	736,95	24 118,64
664 - Výnosy z přecenění reálnou hodnotou	30,39	60	0	0,00
669 - Ostatní finanční výnosy	2 654,00	0	0	62 707,00
3) Výnosy z transferů	27 415 662,10	27 007 557,90	26 026 910,00	25 658 346,00
671 - Výnosy vybraných ústředních vládních institucí z transferů	395 000,00	374 000,00	100 060,00	0,00
672 - Výnosy vybraných místních vládních institucí z transferů	27 020 662,10	26 633 557,90	25 926 850,00	25 658 346,00
VÝNOSY CELKEM	29 668 408,41	29 242 455,34	28 520 471,85	28 240 301,37

VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ BĚŽNÉHO ÚČETNÍHO OBDOBÍ	20 685,93	47 526,69	84,40	145 253,62
---	------------------	------------------	--------------	-------------------

Abstrakt

POKORNÁ, Karolína. *Efektivní nákup ve veřejné instituci*. Bakalářská práce. Cheb: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 58 s., 2015.

Klíčová slova: efektivní nákup, veřejná instituce, příspěvková organizace

Předložená práce je zaměřena na problematiku efektivního nákupu ve veřejné instituci, konkrétně v Krajské knihovně v Karlových Varech. Autorka si toto téma vybrala na základě svých zkušeností z odborné praxe v dané instituci po dobu čtyř let. Efektivnost nákupu byla zjišťována pomocí rozhovoru s nákupem pověřenými pracovníky a analyzována využitím SWOT analýz zkombinovaných s vlastním nákupním auditem. Výsledně bylo zjištěno, že nákup v této příspěvkové organizaci lze považovat za efektivní a autorka zároveň pro vybranou instituci formulovala možná doporučení, čímž byl splněn hlavní cíl této bakalářské práce. Výsledky a informace obsažené v této práci mohou být užitečné pro všechny studenty zajímající se o oblast neziskových organizací, nebo knihovnictví.

Abstract

POKORNA, Karolina. *Effective Purchase at Public Institution*. Bachelor's work. Cheb: Faculty of Economics, University of West Bohemia, 58 pp., 2015.

Key words: effective purchase, public institution, allowance organisation

The presented work is focused on the issue of effective purchase at public institution, specifically at the Regional library in Karlovy Vary. The author chose this topic because of her four-year experience within professional internship at this institution. The effectivity of a purchase was assessed by means of interviews with employees who are responsible for purchase and analysed using SWOT analysis combined with own purchase audit. Finally it was found out that the purchase can be considered as effective and the author simultaneously formulated possibly recommendations, thereby was fulfilling the main goal of this bachelor's work. Results and information contained in this work can be useful for all students who are interested in non-profit organisations or librarianship.