

Hodnocení a návrh zlepšení implementace veřejných zakázek ve vybrané firmě v ČR

Nikola Nováková

Bakalářská práce
2019

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Nikola Nováková**
Osobní číslo: **M16288**
Studijní program: **B6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor: **Veřejná správa a regionální rozvoj**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Hodnocení a návrh zlepšení implementace veřejných zakázek ve vybrané firmě v České republice**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- V systematickém přehledu prezentujte poznatky z veřejných zakázek.
- Porovnejte situaci veřejných zakázek se zahraničím.

II. Praktická část

- Porovnejte úspěšnost veřejných zakázek ve vybrané firmě.
- Komparujte realizaci veřejných zakázek v českých firmách v malém a středním podnikání.
- Zhodnoťte stav a navrhněte řešení implementace veřejných zakázek ve vybrané firmě v České republice.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: **cca 40 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

JURČÍK, Radek. Veřejné zakázky a koncese. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2014. ISBN 978-80-7400-443-8.

MACEK, Ivo. Zákon o zadávání veřejných zakázek: praktický komentář s judikaturou. Praha: Leges, 2017. ISBN 978-80-7502-171-7.

POREMSKÁ, Michaela. Elektronické zadávání veřejných zakázek. Praha: Wolters Kluwer, 2013. ISBN 978-80-7357-760-5.

TRAUMER, Steen a Mario COMBA. Modernising Public Procurement: The Approach of EU Member States. UK: Edward Elgar Publishing Limited, 2018. ISBN 978-17-8811-453-0.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Markéta Slovák**
Ústav regionálního rozvoje, veřejné správy a práva
Datum zadání bakalářské práce: **14. prosince 2018**
Termín odevzdání bakalářské práce: **14. května 2019**

Ve Zlíně dne 14. prosince 2018

L.S.

doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

RNDr. Pavel Bednář, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

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

Prohlašuji,

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

Ve Zlíně

Jméno a příjmení:

.....

podpis diplomanta

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá problematikou veřejných zakázek. Úvod je pojat obecně dle zákona č. 134/2016 Sb., Zákon o zadávání veřejných zakázek, na který navazuje detailnější zaměření na veřejné zakázky v malém a středním podnikání, elektronizaci a zahraniční komparace. Praktická část obsahuje SWOT analýzu, kde jsou aplikovány poznatky z teoretické části, poté je věnována pozornost hodnocení podmínek a porovnání úspěšnosti veřejných zakázek ve vybrané firmě. Práce je zakončena zhodnocením celkového stavu a návrhy řešení pro vybranou společnost.

Klíčová slova:

veřejná zakázka, legislativa, zadávací řízení, veřejní zakázka malého rozsahu, malé a střední podniky

ABSTRACT

The bachelor thesis deals with the issue of public procurement. The introduction is conceived generally in accordance with Act No. 134/2016 Coll., Public Procurement Act, which is followed by a more detailed focus on public contracts in small and medium-sized enterprises, electronization and foreign comparison. The practical part contains the SWOT analysis, where the knowledge from the theoretical part is being applied, and then the attention is paid to the evaluation of conditions and the comparison of the success of public contracts in the selected company. The thesis concludes with an evaluation of the overall status and proposals for solutions for the selected company.

Keywords:

Public Administration Contract, Legislation, Procurement, Small Scale Public Contract, Small and Medium Enterprises

Ráda bych touto cestou vyjádřila poděkování Ing. Markétě Slovákové za její cenné rady, především také za ochotu a trpělivost při vedení mé bakalářské práce.

OBSAH

ÚVOD.....	7
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	9
I TEORETICKÁ ČÁST.....	10
1 LEGISLATIVNÍ UKOTVENÍ VEŘEJNÝCH ZAKÁZEK.....	11
1.1 ZÁKON O VEŘEJNÝCH ZAKÁZKÁCH	11
1.2 HISTORICKÝ VÝVOJ VEŘEJNÝCH ZAKÁZEK	11
2 DEFINICE ZÁKLADNÍCH POJMŮ V OBLASTI VEŘEJNÝCH ZAKÁZEK.....	13
2.1 VEŘEJNÁ ZAKÁZKA	13
2.2 VEŘEJNÁ ZAKÁZKA MALÉHO ROZSAHU	13
2.3 ZADAVATEL VEŘEJNÉ ZAKÁZKY.....	13
2.4 DODAVATEL, UCHAZEČ, ZÁJEMCE, SUBDODAVATEL	14
3 KLASIFIKACE VEŘEJNÝCH ZAKÁZEK.....	16
3.1 DRUHY VEŘEJNÝCH ZAKÁZEK A ROZDĚLENÍ VEŘEJNÝCH ZAKÁZEK PODLE PŘEDMĚTU PLNĚNÍ.....	16
4 POSTUP PŘI ZADÁVÁNÍ VEŘEJNÝCH ZAKÁZEK.....	18
4.1 ZÁSADY ZADÁVÁNÍ VEŘEJNÝCH ZAKÁZEK	18
4.1.1 Zásada transparentnosti, rovného zacházení, zákazu diskriminace a přiměřenosti.....	18
4.1.2 Zásada zabezpečení hospodárnosti, účelnosti a efektivnosti při vynakládání veřejných prostředků	19
4.1.3 Zásada zabezpečení soutěže při zadávání veřejných zakázek.....	20
4.2 ZVEŘEJŇOVÁNÍ VÝSLEDKŮ VÝBĚROVÝCH ŘÍZENÍ.....	20
5 PROCES ELEKTRONIZACE VEŘEJNÝCH ZAKÁZEK.....	21
5.1 ELEKTRONIZACE VZ Z POHLEDŮ FIREM/PODNIKŮ.....	22
6 VEŘEJNÉ ZAKÁZKY V MALÉM A STŘEDNÍM PODNIKÁNÍ.....	23
7 ZAHRANIČNÍ KOMPARACE	26
II PRAKTICKÁ ČÁST	29
8 IMPLEMENTACE VEŘEJNÝCH ZAKÁZEK V ČESKÝCH FIRMÁCH V MALÉM A STŘEDNÍM PODNIKÁNÍ.....	30
9 SWOT ANALÝZA	32
10 POROVNÁNÍ ÚSPĚŠNOSTI SOUČASNÉHO STAVU VE VYBRANÉ FIRMĚ.....	35
11 ZHODNOCENÍ STAVU A NÁVRH ŘEŠENÍ	45
ZÁVĚR	49
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	51
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	56
SEZNAM GRAFŮ	57
SEZNAM TABULEK.....	58

ÚVOD

Otázka veřejných zakázek je stále aktuálním tématem, jelikož se jedná o účelné nakládání s veřejnými prostředky v rámci celé republiky. Česká právní úprava veřejných zakázek je upravena v zákoně č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek, v platném znění.

Téma „Hodnocení a návrh zlepšení implementace veřejných zakázek ve vybrané firmě v ČR“ jsem si vybrala záměrně, jelikož pracuji ve společnosti, která se veřejných zakázek aktivně účastní, a to v oblasti cenin, jako jsou například jízdenky, vstupenky do zoo, parkovacích automatů či lístky do kulturních zařízení spadajících pod Ministerstvo kultury. Problematiku VZ jsem chtěla blíže pochopit, proto jsem se účastnila školení v této oblasti. Bohužel většina školení veřejných zakázek v ČR je zaměřena na oblast stavebnictví nebo nákup elektroniky, proto ve své práci přiblížím méně obvyklý okruh veřejných zakázek. Téma mě zajímá také hlavně proto, že česká legislativa se stále mění a není ukotvena tak, jako například ve Francii.

Bakalářská práce je systematicky rozdělena na část praktickou a část teoretickou, kdy včetně úvodu a závěru bude zpracována celkem do 11 samostatných kapitol, které budou dále děleny na podkapitoly a oddíly.

V první kapitole bude představen předmětný zákon v rámci platné právní úpravy *de lege lata* a také historické souvislosti. Následně bude práce zaměřena na definici základních pojmů, které souvisejí se zkoumanou problematikou tak, aby bylo navázáno na klasifikaci veřejných zakázek, a které jsou nezbytné i pro pochopení a orientaci ve zmíněné problematice. Pozornost bude také zaměřena na elektronizaci VZ a veřejné zakázky v malém a středním podnikání. V závěru teoretické části využiji komparativní metodu, ve které srovnám českou právní úpravu s vybranými zeměmi EU, a to konkrétně s Francií a Německou spolkovou republikou. Tyto dvě země jsem si vybrala ke srovnání, jelikož se jednalo o první státy, které se veřejnými zakázkami začaly zabývat.

V praktické části bude zkoumána oblast implementace veřejných zakázek v malém a středním podnikání. Poté následuje kapitola se SWOT analýzou, kde budou aplikovány poznatky z části teoretické. V druhé polovině praktické části se zaměřím na konkrétní společnost. Porovnáím úspěšnost současného stavu ve vybrané firmě u zakázek malého rozsahu, konkrétně na veřejné zakázky, které zadávají dopravní podniky a zoologické zahrady. Analyzovány

budou zakázky od roku 2015. U veřejných zakázek vyžadující vzorky bude situace porovnána také se zakázkami, které zadává Ministerstvo kultury. Závěrem praktické části vyhodnotím stav veřejných zakázek ve vybrané společnosti a předložím návrhy řešení.

Práce je zpracována za pomoci prostudování pramenů, odborné literatury a dalších zdrojů, které jsou uvedeny v jejich seznamu.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cíle bakalářské práce lze rozdělit do čtyř celků. Prvním cílem je objasnit a vysvětlit pojmy, které jsou s tématem veřejných zakázek spojeny a jsou také nezbytné pro pochopení oblasti veřejných zakázek jak v ČR, tak i částečně v zahraničí. Druhým cílem komparace realizace veřejných zakázek v Českých firmách v malém a středním podnikání. Třetím cílem je porovnání úspěšnosti veřejných zakázek ve vybrané firmě. Čtvrtým a hlavním cílem je zhodnocení stavu ve vybrané společnosti a návrh řešení problémů, se kterými se společnost setkává.

Jedním z dílčích cílů bakalářské práce je rešerše odborné literatury. Teoretická část je zpracována z knih a dokumentů, které souvisejí s veřejnými zakázkami. Ke splnění tohoto cíle jsem využila knihy a dokumenty v tištěné, i v elektronické podobě. Rešerše odborné literatury se týkala oblasti veřejných zakázek, elektronizace veřejných zakázek, veřejných zakázek malých a středních podniků a v neposlední řadě také veřejných zakázek zahraničních komparací.

Dalším z dílčích cílů je metoda strategické analýzy, tedy zpracování SWOT analýzy. SWOT analýza se nachází v části praktické a je zpracována na základě poznatků z části teoretické.

V praktické části je hlavním cílem zhodnocení stavu ve vybrané společnosti. Pomocí analýzy společnosti a zpracování výsledku bude navrženo řešení. Aby mohla být analýza zpracována, využila jsem metodu pozorování a studii dokumentů, které se problematiky týkají.

Návrhová část obsahuje vyhodnocení stavu společnosti v oblasti veřejných zakázek a doporučení, jejichž realizace by mohla vézt ke zvýšení efektivity a pochopení při zadávání, ale i plnění veřejných zakázek.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 LEGISLATIVNÍ UKOTVENÍ VEŘEJNÝCH ZAKÁZEK

Úvodní ustanovení zákona o veřejných zakázkách se skládá ze základního výčtu jednotlivých oblastí, které jsou detailněji upraveny v dalších částech zákona o zadávání veřejných zakázek. Jedná se převážně o formulaci osobní působnosti zákona ve vztahu k zadavatelům, dodavatelům a dalším, na které se přímo zákon vztahuje, dále věcné působnosti zákona ve vztahu k předmětu plnění a v poslední řadě časové působnosti zákona, především ohledně okamžiku nabytí účinnosti zákona a s tím souvisejících přechodných ustanoveních (Macek, 2017, s. 14-15).

1.1 Zákon o veřejných zakázkách

Aktuálně vnitrostátní úprava obecně respektuje hlavní principy, které vychází ze Smlouvy o založení Evropského společenství, především otázku transparentnosti, nediskriminace a rovného zacházení. Platný zákon č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek, obsahuje systém zadávání nadlimitních i podlimitních zakázek, seznam zásad, kterými je nezbytné, aby se zadavatelé řídili. Je rozšířen o zásadu přiměřenosti a úpravu koncesního řízení, které v minulosti upravoval samostatný koncesní zákon. Cílem je především zajištění kompletní právní úpravy koncesních smluv, stanovení podmínek a postupu při jejich uzavírání. Tyto smlouvy se uzavírají na základě spolupráce mezi veřejnou správou a soukromým sektorem. Mají zajistit financování, výstavbu, obnovení, správu a údržbu veřejné infrastruktury nebo poskytování veřejných služeb (Jak na zadávání veřejných zakázek, ©2012),

1.2 Historický vývoj veřejných zakázek

Veřejné zakázky nejsou v žádném případě novinkou. Určitý způsob existoval již ve Starověku. Řekové tohoto procesu využívali při stavbách chrámů a měst, zřizování zavlažovacích zařízení a dalších systémů. Proces veřejných zakázek následoval po uzavření barterových obchodů společně s rozvojem měst a řemeslné výroby. Jedny z prvních byly zavedeny v roce 1535 ve Francii a v roce 1542 v Německu jako jedna ze složek stavebního řádu. První zákonnou úpravou však byl zákon o veřejných pracích, který byl přijat v USA v roce 1808 (Pavel, 2009, s. 5).

V Československu bylo v roce 1920 vydáno nařízení vlády Československé republiky č. 667/1920 Sb., o zadávání státních dodávek a prací (Zadávací řád) za účelem efektivního hospodaření se státními prostředky (Bergerová, 2005, s. 11). Jako doplněk bylo v letech 1922, 1923 a 1925 vydáno ministerstvem veřejných prací sedm prováděcích předpisů, tzv.

„výnosů“. Ty upravovaly dodávky – práce, které byly zadávány úřady státní správy, jimi spravované ústavy, podniky a fondy. Účelem bylo zvýšit efektivnost hospodaření s finančními prostředky státního rozpočtu.

Již během první světové války se ale dostavily první problémy. Objevila se nespokojenost státu při spolupráci s podniky a jejich plnění veřejných zakázek. Podniky zneužívaly svého postavení monopolů a získávaly tak tzv. válečné zisky. K růstu zájmu o veřejné zakázky došlo v 80. letech 20. století. Ve Velké Británii vznikl New Public Management, jehož smyslem bylo přejít od přímé produkce k obchodování se soukromým sektorem. Otevřené soutěže měly přinést zvýšení efektivnosti investování veřejných prostředků (Pavel, 2009, s. 5).

Poválečné období přineslo funkční centrálně řízené hospodářství a pevně stanovené ceny. Okruh zadávání byl řešen Všeobecnými stavebními podmínkami z roku 1947, které platily až do roku 1983. Toho roku byl zároveň novelizován hospodářský zákoník. V roce 1990 byl vydán nový Zadávací řád staveb, který vydalo Federální ministerstvo financí a Federální ministerstvo hospodářství. V roce 2004 a 2006 byly vydány a přijaty transpoziční zákony (Schelleová, ©2015).

2 DEFINICE ZÁKLADNÍCH POJMŮ V OBLASTI VEŘEJNÝCH ZAKÁZEK

Pro snadnější a hlubší pochopení problematiky veřejných zakázek je důležité znát základní pojmy, které se VZ týkají.

2.1 Veřejná zakázka

Veřejná zakázka je zakázka, která je realizována na základě písemné smlouvy mezi zadavatelem a jedním nebo více dodavateli. Předmětem je úplatné poskytnutí dodávek či služeb nebo také úplatné provedení svatebních prací (Česko, 2006).

Aby bylo možné zakázku považovat za veřejnou, musí splňovat tři podmínky (Veřejné zakázky jsou někdy problémem řady zadavatelů, ©2008):

- zakázka musí být zadávána osobou, která je zadavatelem veřejných zakázek;
- zakázka musí zahrnovat i třeba jen potenciální prvek úplaty na straně zadavatele, a to třeba i nepeněžitě;
- musí se jednat o zakázku na dodávky, služby nebo stavební práce

2.2 Veřejná zakázka malého rozsahu

Nejčastěji využívaným typem veřejných zakázek jsou veřejné zakázky malého rozsahu. Na dodávky a služby částka u veřejných zakázek nepřesahuje 2.000.000 Kč bez DPH a u veřejných zakázek na stavební práce 6.000.000 Kč bez DPH. Každá zakázka, která má větší hodnotu než 0 Kč, je považována za veřejnou zakázku.

Zadavatel VZMR nemusí postupovat podle pravidel zadávacího řízení, které je upraveno zákonem o veřejných zakázkách. Musí ale dodržet základní zásady tohoto zákona, a to zásadu transparentnosti, rovného zacházení, zákazu diskriminace a přiměřenosti.

Pokud u veřejné zakázky malého rozsahu převyší hodnota plnění zakázky 500.000 Kč bez DPH, je zadavatel povinen VZ zveřejnit na svém profilu včetně všech příloh a dodatků (Postup pro zadání veřejných zakázek malého rozsahu, ©2019).

2.3 Zadavatel veřejné zakázky

V rámci realizace veřejné zakázky je nezbytné, aby ji zadal subjekt, který je zadavatelem podle stanovení §2 zákona o veřejných zakázkách. Zadavatelem může být fyzická i práv-

nická osoba nebo asociace zadavatelů, kteří v tomto smyslu uzavřou písemnou dohodu. Zákonem jsou definovány tři skupiny zadavatelů – veřejný, dotovaný a sektorový (Pavel, 2013, s. 13).

2.4 Dodavatel, uchazeč, zájemce, subdodavatel

Zákon č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek vymezuje mimo jiných odborných zdrojů i základní pojmy vztahující se k této oblasti. Ty nejzákladnější z nich definuji v textu níže.

Dodavatel

V § 5 výše uvedeného Zákona č. 134/2016 Sb. je dodavatelem pojímán jedinec, jež nabízí poskytnutí dodávek, anebo služeb či stavebních prací, anebo se může jednat o více takovýchto jedinců společně. Jako dodavatel je chápána také pobočka závodu a v takovémto případě se za sídlo daného dodavatele rozumí sídlo pobočky příslušného závodu (Česko, 2016).

Z ustanovení a § Zákona č. 134/2016 Sb. tedy plyne, že dodavatel je ten, jež splní zmíněné základní předpoklady kvalifikace či je subjektem. Dodavatel musí splnit požadavek na bezrestnost i bezúhonnost, jelikož v kontextu se zadáváním veřejných zakázek se vynakládají veřejné finanční prostředky. Za záměrem prokázat primární kvalifikační předpoklady musí být naplněny dodavatelem tyto předpoklady kumulativně, tudíž najednou. Posléze je teprve dodavatel vnímán v tomto pojetí jako kvalifikovaný (Dlouhý, 2016).

Uchazeč

Uchazečem o veřejnou zakázku je v podstatě dodavatel, který podá svoji nabídku během tzv. zadávacího řízení. Ve chvíli podání dané nabídky během tohoto řízení neztrácí dotyčný dodavatel práva ani povinnosti, jež jsou platící právě pro dodavatele, ovšem nabývá současně ještě práva i povinnosti, jež ukládá zákon ještě pro uchazeče (Jurčík, 2014).

Zájemce

Zájemce je osoba, která žádá v určené lhůtě o účastnění se ve výběrovém řízení, anebo je k takovému úkonu vyzvána přímo ze strany zadavatele veřejné zakázky. Přitom se řídí podle práv i povinností pro zájemce, ale nepozbývá tak práva i povinnosti, které platí pro dodavatele, jež jsou upraveny Zákonem o veřejných zakázkách a týkají se procesu těchto zakázek (Jurčík, 2014).

Subdodavatel

Zákon zabývající se procesem veřejných zakázek, o kterém jsem se v textu výše zmínila, připouští naplnění kvalifikace i pomocí tak zvaného „subdodavatele“, tudíž prostřednictvím třetího jedince, pokud požadavky kladené na kvalifikaci nezvládá prokázat sám příslušný dodavatel.

§ 17 písm. i) tohoto zákona jako subdodavatele pojímá tedy osobu, pomocí níž může a má možnost dodavatel splnit určitou část pro veřejné zakázky či tu osobu, jež má poskytnout příslušnému dodavateli k plnění u veřejné zakázky potřebné věci, anebo práva (Dlouhý, 2016).

3 KLASIFIKACE VEŘEJNÝCH ZAKÁZEK

Zadavatel je povinen postupovat podle příslušných ustanovení ZVZ, pokud zadává podlimitní nebo nadlimitní zakázku. U zakázek malého rozsahu takto postupovat nemusí (Co je to zadávací řízení, jaké jsou druhy zadávacího řízení a jaký je mezi nimi rozdíl? ©2018).

3.1 Druhy veřejných zakázek a rozdělení veřejných zakázek podle předmětu plnění

Tabulka níže představuje dle platné úpravy jednotlivé druhy zadávacího řízení. (Co je to zadávací řízení, jaké jsou druhy zadávacího řízení a jaký je mezi nimi rozdíl? ©2018).

Tab. 1 Druhy zadávacího řízení

Druh zadávacího řízení	Podmínky užití	Charakteristika
<i>Otevřené zadávací řízení</i>	§ 27	Nabídku mohou podat všichni dodavatelé, kteří mají o veřejnou zakázku zájem.
<i>Užší zadávací řízení</i>	§ 28	Nabídku mohou podat pouze zadavatelem vybraní zájemci, kteří podali ve stanovené době žádost o účast v užším řízení.
Druh zadávacího řízení	Podmínky užití	Charakteristika
<i>Jednací řízení s uveřejněním</i>	§ 22	Nabídku podávají pouze vybraní zájemci, kteří jsou poté zadavatelem vyzváni k jednání.
<i>Jednací řízení bez uveřejnění</i>	§ 23	Zadavatel přímo vyzve k jednání jednoho nebo více dodavatelů.
<i>Soutěžní dialog</i>	§ 24	Nabídku podávají pouze vybraní zájemci, kteří jsou nejprve zadavatelem vyzváni k účasti na soutěžním dialogu a po určení řešení vyzváni k podání nabídky.
<i>Zjednodušené podlimitní řízení</i>	§ 25	Nabídku podávají pouze vybraní zájemci, kteří jsou zadavatelem vyzváni k podání nabídky.

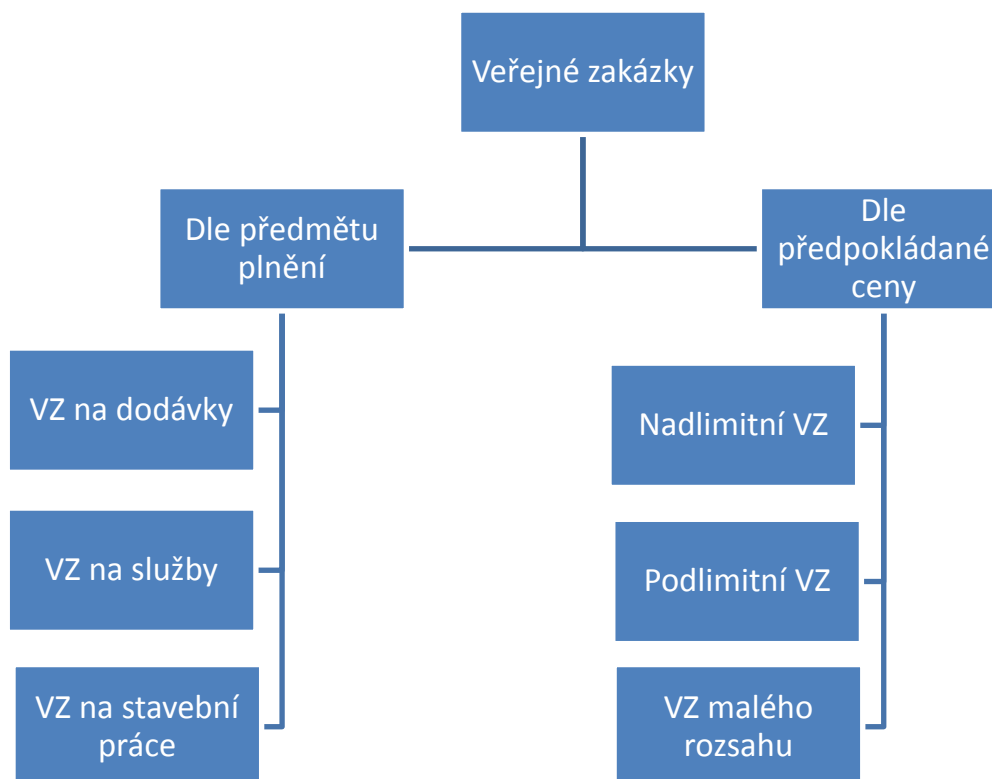
Pramen: Vlastní zpracování - Co je to zadávací řízení, jaké jsou druhy zadávacího řízení a jaký je mezi nimi rozdíl.

Veřejné zakázky malého rozsahu rozlišujeme na (Postup pro zadání veřejných zakázek malého rozsahu, ©2019):

- Přímé zadání
 - Oslovení jednoho dodavatele
- Uzavřená výzva
 - Oslovení uzavřeného kruhu dodavatelů
- Otevřená výzva
 - Oslovení neomezeného okruhu uchazečů

Veřejné zakázky dále členíme podle předmětu plnění, viz graf níže:

Graf 1 Dělení veřejných zakázek



Pramen: Vlastní zpracování - Postup pro zadání veřejných zakázek malého rozsahu.

4 POSTUP PŘI ZADÁVÁNÍ VEŘEJNÝCH ZAKÁZEK

Nový zákon o zadávání veřejných zakázek přinesl celou řadu nových institutů, jakož i změny z hlediska postupů v rámci jednotlivých zadávacích řízení. Základní zásady zůstaly relativně stejné, jako tomu bylo v zákoně z roku 2006. Je ovšem patrná silnější provázanost s právem Evropské unie. Novinkou je pak také zakotvení zásady přiměřenosti. Z výše uvedeného rozboru také vyplynulo, že zákon o zadávání veřejných zakázek nelze číst izolovaně, ale je třeba jej vnímat v souvislosti s některými dalšími právními předpisy, zejména za účelem zajištění hospodárnosti, účelnosti a efektivnosti (Poremská, 2017).

4.1 Zásady zadávání veřejných zakázek

Podle Poremské (2017, s. 45) můžeme říci, že účelem zadávacího řízení je omezit okruh dodavatelů a vybrat vhodného dodavatele, se kterým uzavřeme smlouvu na plnění dané veřejné zakázky. Omezení můžeme nastavit pomocí kvalifikačních předpokladů, což může být například požadovaný minimální obrat, předložení seznamu významných služeb. Důraz se zde klade na to, aby kvůli těmto skutečnostem nedocházelo k nedovolenému omezování hospodářské soutěže. Zásady, které jsou v zákoně uvedeny, právě tomuto předcházejí.

4.1.1 Zásada transparentnosti, rovného zacházení, zákazu diskriminace a přiměřenosti

Účelem zásady transparentnosti je, aby zakázka byla z pohledu dodavatelů čitelná a předvídatelná a zároveň mohla podléhat kontrole a správnému přezkumu. Podle Jurčíka (2014) je smyslem této zásady motivovat zadavatele, aby předcházeli korupčnímu jednání a také motivovat dodavatele, aby neuzavírali nezákonné dohody s ostatními dodavateli.

Zásada rovného zacházení zajišťuje stejný přístup ke všem dodavatelům. Dodavatelé mají stejné příležitosti. Žádný z dodavatelů nesmí být z pohledu evropské rozhodovací komise oproti ostatním upřednostňován, zvýhodněn či jinak preferován. Tento princip je nutné aplikovat v každém stádiu zadávacího řízení (Balýová, 2015).

Před zahájením i v průběhu celého řízení musí být dodržována zásada zákazu diskriminace. Velmi častým a typickým projevem porušení této zásady je znemožnění, aby se určitý dodavatel zakázky účastnil z důvodu, že požadavky na splnění kvalifikace byly zadavatelem nastaveny nepřiměřeně. Dodavatel bere tedy takové jednání za diskriminační (Jurčík, 2014).

Zásada přiměřenosti bývá nejhůře dokazatelná. Zadavatel musí respektovat pravidlo úměrnosti nároků a požadavků vzhledem ke složitosti předmětu veřejné zakázky (k zásadě přiměřenosti při postupu zadavatele v zadávacím řízení).

Zásada zákazu diskriminace je v některých případech velmi podobná zásadě přiměřenosti. Může se tedy stát, že zadavatel poruší zároveň zásadu zákazu diskriminace i zásadu přiměřenosti. Obě tyto zásady předcházejí tomu, aby byly VZ formulovány tak, že skrytě upřednostňují určitého dodavatele. Nejtýpčtějším příkladem porušení těchto zásad je využití jednacího řízení bez uveřejnění. Diskriminováni jsou zde všichni dodavatelé, kteří nebyli k jednání vyzváni (Podešva, 2016, s. 32 -33).

4.1.2 Zásada zabezpečení hospodárnosti, účelnosti a efektivnosti při vynakládání veřejných prostředků

Zadavatel má zákonem stanovenou povinnost hodnotit všechny nabídky pouze na základě kritéria jejich ekonomické výhodnosti. Tuto skutečnost musí zadavatel uvést již v zadávací dokumentaci k veřejné zakázce. Co se rozumí a hodnotí v rámci ekonomické výhodnosti nabídek je dále uvedeno a rozpracováno v § 115 až § 118 zákona. Tím je také stanovena zásada zabezpečení hospodárnosti.

Teorie veřejných financí hovoří o tom, že při realizaci veřejných výdajů by měla být dodržována zásada 3E (z anglického Economy, Effectiveness, Efficiency). Pod pojmem ekonomická efektivnost přitom tak lze chápat promítnutí požadavků principu 3E, tedy principů hospodárnosti, efektivity a účelnosti, do zadávacího řízení, především do stanovení kritérií hodnocení zakázek (Korytárová, 2017).

Jedná se především o zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě. Efektivností zde zákon rozumí použití veřejných prostředků tak, aby bylo dosaženo nejvyššího možného rozsahu, kvality a také plněných úkolů oproti objemu prostředků, které byly vynaloženy na jejich plnění. Zákon č. 320/2001 Sb. o finanční kontrole ve veřejné správě definuje účelnost jako „*takové použití veřejných prostředků, které zajistí optimální míru dosažení cílů při plnění stanovených úkolů.*“

Mezi hlavní cíle finanční kontroly zákon č. 320/2001 Sb. o finanční kontrole ve veřejné správě stanovuje:

- zajištění ochrany veřejných prostředků proti rizikům, nesrovnalostem nebo jiným nedostatkům, které jsou způsobeny zejména porušením právních předpisů, neekonomickým, neúčelným a neefektivním nakládáním s veřejnými prostředky nebo trestnou činností a
- hospodárný, efektivní a účelný výkon veřejné správy.

Při veřejnoprávní kontrole vykonávané následně po vyúčtování operací mají kontrolní orgány prověřovat, zkoumat a vyhodnocovat, zda přezkoumávané operace jsou v souladu s právními předpisy, schválenými rozpočty, programy, projekty, uzavřenými smlouvami nebo jinými rozhodnutími přijatými v rámci řízení a splňují kritéria hospodárnosti, účelnosti a efektivnosti (Korytářová, 2017, s. 47-48).

4.1.3 Zásada zabezpečení soutěže při zadávání veřejných zakázek

Po vzoru evropských zadávacích směrnic zákon nově vymezuje také zásadu přiměřenosti. Zásada přiměřenosti nebo také proporcionality byla do zákona přejata z evropských zadávacích směrnic. Na jedné straně zásada přiměřenosti poskytuje zadavateli záruku výběru dodavatele, který VZ schopně a kvalitně realizuje, navíc také v požadovaných termínech. Na druhou stranu se může jednat o postup, který neodůvodněně omezuje hospodářskou soutěž (Podešva, 2016, s. 32).

4.2 Zveřejňování výsledků výběrových řízení

Ustanovení § 212 zákona stanoví povinnost zadavatele odeslat uveřejnění podle zákona o zadávání veřejných zakázek na formuláři podle přímo použitelného předpisu Evropské unie (nařízení č. 2015/1986) v případě nadlimitních veřejných zakázek a v případě podlimitních veřejných zakázek na formuláři, který stanoví uveřejňovací vyhláška, tj. vyhláška č. 168/2016 Sb., o uveřejňování formulářů pro účely zákona o zadávání veřejných zakázek a náležitostech profilu zadavatele. Zakázek malého rozsahu se tato povinnost netýká.

Zákon v příslušných ustanoveních výslovně odkazuje na § 212, pokud je stanovena povinnost dle komentovaného ustanovení, jak při uveřejňování postupovat. Způsob vyplnění formuláře stanoví uveřejňovací vyhláška. Pokud zadavatel požaduje uveřejnění informací o podlimitní veřejné zakázce v Úředním věstníku Evropské unie, je povinen použít příslušné formuláře pro nadlimitní veřejné zakázky dle nařízení č. 2015/1986 (Jurčík, 2014).

5 PROCES ELEKTRONIZACE VEŘEJNÝCH ZAKÁZEK

Technologický pokrok v současné společnosti se jeví jako nezastavitelný a jeho potenciál je veliký. Přínos elektronizace byl očekáván i právě pro oblast zadávání veřejných zakázek, a to již řadu let zpět.

Očekávalo se zprůhlednění celého procesu, nastavení rovných příležitostí pro všechny, zajištění toho, aby nenastala jakákoliv diskriminace a firmy očekávaly i snížení administrativy (Snižování administrativy pro firmy není vidět, zlobí se podnikatelé, ©2018).

Jak uvádí Budiš (2008, s. 20) od procesu elektronizace veřejných zakázek se obecně očekávají výhody, které se očekávají obecně i od e-Governmentu (tedy elektronizace státní správy a samosprávy), mezi které jsou řazeny tyto výhody:

- Rychlost i kvalita služby
- Jednoduchost i uživatelská přívětivost
- 24hodinová úřední doba
- Finanční úspory
- Transparentnost příslušných souvisejících procesů i rozhodování

Snažení o elektronizaci veřejné správy započalo již více jak před 14 lety. Evropská unie si už od roku 2000 byla vědoma významu této změny, důležitosti informačních technologií pro tuto oblast i nemalého potenciálu, který mohou této sféře poskytnout. To přirozeně postupně ovlivnilo i členské státy Evropské unie. Došlo k vytvoření dvou akčních plánů, jednoho mezi lety 2000–2002, druhého do roku 2005 a posléze byl vytvořen další plán (2010). Podstatným bodem je elektronizace veřejné správy a s tím související finanční i časové úspory i navýšení pohodlí v rámci vyřizování agendy spojené s veřejnou správou (Vodák, ©2014).

Strategie elektronizace u zadávání veřejných zakázek byla vytvořena v období let 2016 až 2020 i v období předcházejícím pro období let 2011 až 2015 a také za rok 2016 do roku 2020. O přijetí aktuální Strategie elektronizace v oblasti zadávání veřejných zakázek pro již zmíněné období let 2016 až 2020 došlo rozhodnutím vlády ČR jejím usnesením ze dne 18. ledna 2016 (Strategie elektronizace zadávání veřejných zakázek pro období let 2016 až 2020, ..., ©2019).

Od té doby ovlivnilo zavedení elektronizace u této sféry řadu činností, které se předtím touto formou nekonaly, kupříkladu žádost o vydání výpisu z evidence Rejstříku trestů i výpis z této evidence se předávají v elektronické formě, a to způsobem, který umožňuje dálkový

přístup. Jedná se o reakci na postupnou elektronizaci veřejné správy, jež se projevuje taktéž v kvalifikační fázi zadávání veřejných zakázek (Poremská, 2013).

5.1 Elektronizace VZ z pohledů firem/podniků

Od elektronizace ve zmíněné oblasti očekávaly podniky i snížení administrativy. Firmy však uvádějí, že ke snížení administrativy ve skutečnosti nedošlo, ačkoliv stát již zavedl mnoho elektronických nástrojů. Podle uživatelů však spolu vzájemně nekomunikují i nesdílí potřebné informace, a tak mají podnikatelé zkušenost, že stále shodná data musí posílat znovu a zase znovu.

Odborníci doporučují právě pro očekávaný pokles administrativy sjednocení v oblasti elektronických platforem i on-line nástrojů.

Organizace si také ztěžují na tzv. legislativní chaos. Celkově prozatím podnikatelé nehodnotí situaci pozitivně, dále si v tomto kontextu ztěžují na stále se měnící zákony i nařízení a vyhlášky, nejednotný výklad u platných norem, nekoncepční kontrolu a občas se vyskytující bezradnost u úředních osob (Snižování administrativy pro firmy není vidět, zlobí se podnikatelé, ©2018).

Tab. 2 Výhody a nevýhody elektronizace VZ

Výhody	Nevýhody
Rychlost i kvalita služby	Zavádění nových nástrojů, které mohou obsahovat chyby (zneužití osobních údajů)
Větší transparentnost zadávání	Legislativní chaos
Rychlejší zadávací proces	Administrativa
Jednoduchost i uživatelská přívětivost	Nejednotný výklad u platných norem

Pramen: Vlastní zpracování – Budiš, 2018.

6 VEŘEJNÉ ZAKÁZKY V MALÉM A STŘEDNÍM PODNIKÁNÍ

Sektor malého a středního podnikání má již nyní v ČR velký význam. Vláda považuje za nezbytné, aby malí a střední podnikatelé měli pro své činnosti vhodné prostředí, ve kterém mohou rozvíjet schopnost přispívat k ekonomickému růstu. Malé a střední podniky představují více než 1 milion ekonomických subjektů v ČR, což znamená 99,84% všech podnikatelů. Pro rozvoj jednotlivých krajů hrají MSP významnou roli, a to v oblasti rozvoje potenciálu jednotlivých krajů (Koncepce podpory MSP 2014-2020, 2013).

Přínos MSP v ekonomické oblasti a oblasti sociální je možno shrnout následovně (Záboj, 2011, s. 87):

- Působí jako subdodavatelé velkých podniků
- Vytvářejí podmínky pro vývoj nových technologií
- Vytvářejí pracovní příležitosti za nízké kapitálové náklady
- Rychleji se přizpůsobují trhu
- Pomáhají rychlejšímu rozvoji měst, regionů a obcí

Malé a střední podniky se posuzují dle velikosti podniků. Kritéria posuzování jsou:

- Počet zaměstnanců
- Obrat
- Bilanční suma

Tab. 3 Hodnoty kritérií pro definici MSP

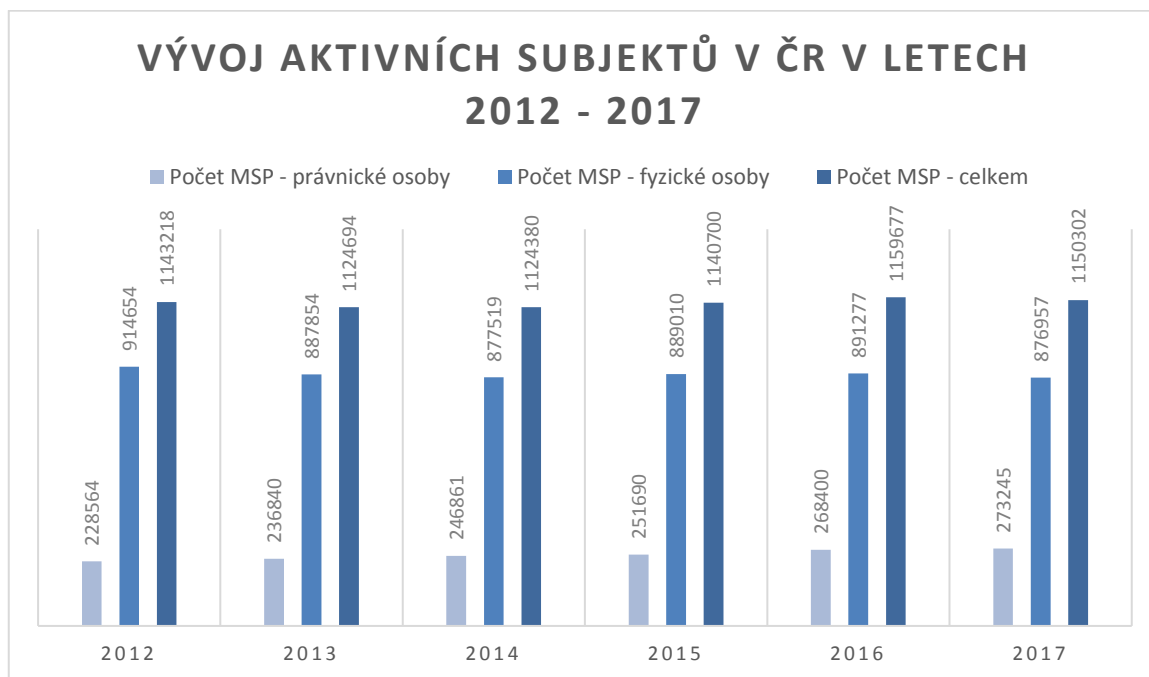
	Počet zaměstnanců	Obrat
Drobný podnik	do 10	Do 2. mil. EUR
Malý podnik	do 50	Do 10. mil. EUR
Střední podnik	51-250	10 – 50 mil. EUR
Velký podnik	nad 250	Nad 50 mil. EUR

Pramen: Vlastní zpracování – Záboj, 2011.

Jak uvádí Záboj (2011), aby mohl být podnik zařazen do MSP, nesmí jiný subjekt vlastnit více než 25% akcií nebo hlasovacích práv. Malé a střední podniky reprezentují místní vlastnické poměry a místní kapitál. Pokud chce stát rychleji oživit daný region, obvyklou cestou bývá podpora MSP v dané oblasti. Výhodou MSP je, že není zvykem, aby byly vlastněny zahraničními subjekty (Veber et al., 2011).

Dle údajů ČSÚ v ČR vykazovalo podnikatelskou činnost k 31. 12. 2017 celkem 1 150 302 právnických a fyzických osob s počtem do 249 zaměstnanců. Následující graf představuje vývoj aktivních subjektů v ČR v letech 2012 – 2017.

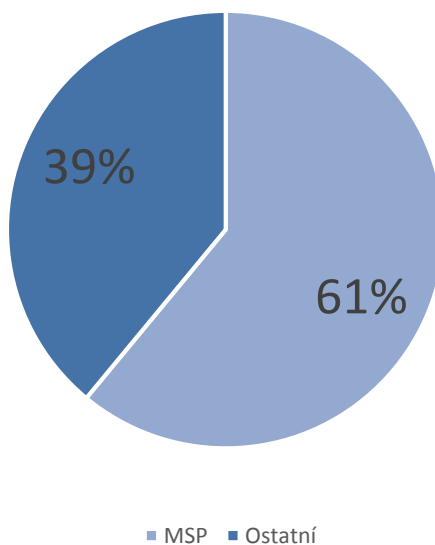
Graf 2 Vývoj aktivních subjektů v ČR v letech 2012 - 2017



Pramen: Vlastní zpracování – Ministerstvo průmyslu a obchodu.

V grafu níže můžeme vidět, jak MSP v ČR přispívají k zaměstnanosti. V současnosti MSP zajišťují zaměstnání pro 61% všech zaměstnanců v ČR.

Graf 3 Podíl MSP zajišťující zaměstnání



Pramen: Vlastní zpracování – Český statistický úřad.

Cílem Koncepce podpory MSP v letech 2014-2020 je posílení ekonomické výkonnosti a také konkurenceschopnosti malých a středních podnikatelů.

Úspěšnost malých a středních podniků ve veřejných zakázkách každým rokem roste. Celková úspěšnost ve veřejných zakázkách, kde jediným dodavatelem jsou MSP je následující (Ministerstvo pro místní rozvoj, 2019):

Tab. 4 Úspěšnost MSP ve VZ – jediným dodavatelem jsou MSP

Rok	Počet VZ	Cena VZ bez DPH v Kč
2017	1145	21 118 928,04
2018	3038	63 031 893 280,64
2019	3715	66 106 382 248,10

Pramen: Vlastní zpracování – Statistiky veřejných zakázek za roky 2016, 2017 a 2018 MMR ČR.

Pokud je u VZ alespoň jedním dodavatelem MSP, celková úspěšnost je v tabulce níže.

Tab. 5 Úspěšnost MSP ve VZ – dodavatelem alespoň 1 MSP

Rok	Počet VZ	Cena VZ bez DPH v Kč
2016	288	10 073 875 162,80
2017	684	22 255 324 651,03
2018	857	33 495 656 715,95

Pramen: Vlastní zpracování – Statistiky veřejných zakázek za roky 2016, 2017 a 2018 MMR ČR.

Podnikatelské subjekty se v současnosti důsledně snaží o efektivní průběh provozovaných aktivit. Efektivnost podnikatelské činnosti a pomoci při uzavírání a realizaci smluv by měly podpořit i zákonné úpravy, proto například snižování administrativní zátěže podnikatelů je dlouhodobou prioritou vlády ČR. Tyto právní úpravy by měly sledovat nejen zájmy podnikatelů, ale i zájem veřejný. Pro úspěch společnosti je nezbytné poskytování kvalitních služeb a respektování etických zásad (Marek, 2008, s. 13).

7 ZAHRANIČNÍ KOMPARACE

17. dubna 2014 vstoupily v platnost směrnice dvacátý den po jejich vyhlášení v Úředním věstníku, které Česká republika spolu s ostatními členskými státy musela přijmout jako nová pravidla do vnitrostátního právního řádu.

„Dne 5. července 2018 vydala Evropská komise Prováděcí rozhodnutí o použitelnosti článku 34 směrnice Evropského parlamentu a Rady 2014/25/EU v případě zakázek zadávaných na určité činnosti související s maloobchodními dodávkami elektřiny a zemního plynu v České republice“ (Jak na zadávání veřejných zakázek, ©2012).

Dne 29. března 2017 Spojené království zveřejnilo svůj záměr opustit Evropskou unii podle článku 50 Smlouvy o Evropské unii. Pokud nebude stanoveno v rámci ratifikované dohody o vystoupení, připadá datum vystoupení na 30. března 2019, 00:00 hod. (SEČ). Velká Británie se v tom případě stane tzv. „třetí zemí“ a nadále se na ni nebudou vztahovat platné předpisy pro zadávání veřejných zakázek v rámci Evropské unie. V případě zadávacích řízení, která budou probíhat k datu vystoupení, se EU snaží dojednat se Spojeným královstvím řešení v rámci dohody o vystoupení.

Jak uvádí Schultz (1996), ve Francii, 4. prosince v roce 1836, bylo vydáno nařízení, které stanovilo, že všechny zakázky ze strany státu budou zveřejňovány a uzavírány v konkurenčním prostředí. V roce 2001 přijala Francie zákon o veřejných zakázkách. Současně s Českou republikou zavedla zákony v roce 2004 a 2006 jako relevantní směrnice. Ve francouzských zákonech se nepromítaly podstatné rozdíly v systematice a postoji. Tato rovnováha politického režimu v návaznosti francouzské legislativy a s důrazem na judikaturu ovlivnila snadné překonávání překážek, které vznikaly při využití právních úprav veřejných zakázek v praxi. Ve Francii je upraveno zadávání veřejných zakázek zákonem o veřejných zakázkách, který se ve Francii nazývá „Code des marchés publics 2016“ (Traumer and Comba, 2018, s. 93).

François Lichere uvádí ve své kapitole v knize *Modernising Public Procurement*, že zákon umožňuje vládě uzákonit zavedené zásady jak pro zadávání veřejných zakázek, tak pro plnění veřejných zakázek. Ministerstvo hospodářství, nikoliv vláda jako celek, vydává pokyny, které se týkají specifických témat. Například jsou vydávány pokyny o veřejných zakázkách a znevýhodněních, o vývoji cen nebo také pokyny o přístupu k malým a středním podnikům (Traumer and Comba, 2018, s. 96).

V Německu byla zákonná úprava veřejných zakázek přijata až s jeho vstupem do Evropské unie. Německo nemá samostatný zákon o veřejných zakázkách a jejich zadávání. Zadávání

nadlimitních zakázek upravují jen spolkové zákony, které byly dodatečně doplněny o několik směrnic a vyhlášek. V Německu je možné realizovat pouze dva druhy zakázek. Dělí se na zakázky s nad prahovými a pod prahovými hodnotami. Zákonem jsou upraveny jen zakázky s nad prahovými hodnotami.

Právní podklady, které stanovují podmínky pro nadlimitní zakázky veřejného sektoru, jsou tyto (Jak na zadávání veřejných zakázek, ©2012):

- Zákon proti omezování konkurenčního prostředí (GWB)
- Vyhláška o zadávání veřejných zakázek (VgV)
- Zadávací řády pro prováděné práce (VOL)
- Zadávací řád pro prováděné práce ve svobodných povoláních (VOF)
- Zadávací a smluvní řád pro stavební práce (VOB)

Podlimitní veřejné zakázky v Německu určuje rozpočtové právo, jež odkazuje především na zadávací a smluvní řád pro stavební práce a zadávací řády pro prováděné práce. To vede k tomu, že zadavatelé stavebních zakázek, dodávek a služeb používají ve většině případů jednotné právní předpisy, které platí pro zadávání zakázek.

V Německu jsou hodnotové limity pod prahovými hodnotami EU individuálně upraveny pro jednotlivé Spolkové země. Na rozdíl od Německa existují v České republice dva typy těchto zakázek, a to podlimitní zakázky a zakázky malého rozsahu. V německém zákoně je stanoveno několik způsobů zadávání veřejných zakázek. Aby byla zajištěna větší konkurence, je upřednostňováno otevřené výběrové řízení (veřejné vypsání zakázky) oproti uzavřenému (omezené vypsání zakázky) a vypsání zakázky z volné ruky (Německo: Základní podmínky pro uplatnění českého zboží na trhu, ©2018).

Na rozdíl od České republiky je v Německu uplatňováno jednostupňové přezkumné řízení. Tento model je závislý na fungování pouze jediného orgánu, kterým je soud. Ten řeší veškeré úkony v zadávacím řízení a spory ve smluvních záležitostech. Výhodou tohoto systému je, že jako jediný přezkumný orgán má oprávnění nařizovat opatření k nápravě. Současně může stanovit předběžné opatření a náhradu škody. Má tedy v pravomoci, jako jediný orgán, řešit veškeré okolnosti zadání veřejné zakázky. Nevýhodou jednostupňového modelu je potlačení veřejného zájmu na přezkumu zadavatele a je možné zahájit soudní řízení pouze na základě žaloby. V praxi se to projevuje tak, že jen velmi málo dodavatelů řeší spor soudní cestou (Německo: Základní podmínky pro uplatnění českého zboží na trhu, ©2018).

Daniel Wolff a Martin Burgi hodnotí modernizaci veřejných zakázek v Německu velmi kladně. Reforma zavedla pružnější právní rámec, který nabízí veřejným zadavatelům nové možnosti, jak zefektivnit veřejné zakázky. Martin Burgi zdůraznil, že modernizace zavedla komplexní a konzistentní právní rámec pro německý zákon o veřejných zakázkách s nadprahovými hodnotami (Traumer and Comba, 2018, s. 120)

Každý podnik se sídlem v Evropské unii má oprávnění se ucházet o veřejnou zakázku v ostatních zemích Evropské unie.

Všechny zadávací řízení musí respektovat tyto podmínky, jež platí pro veřejné orgány:

- nesmí připustit diskriminaci konkrétní firmy jen proto, že sídlí v jiném státě Evropské unie;
- nesmí upozornit při specifikaci charakteru produktů nebo služeb na konkrétní značku, patent či ochrannou známku;
- musí přijmout dodatečně doložené materiály, které jsou vydané jiným členským státem Evropské unie v tom případě, že jsou rovnocenné za účelem poskytnutí záruk;
- jejich povinností je poskytnout všechny informace, které jsou relevantní pro zadávací řízení všem uchazečům, aniž by bral ohled na to, kde firma sídlí.

Ze zadávacího řízení lze vyloučit firmu, která:

- je v úpadku nebo likvidaci;
- její činnost je pozastavena nebo je předmětem soudní správy,
- je vinná z vážného pochybení,
- neodváděla daně či neuhradila příspěvky za sociální pojištění,
- její poskytnutí informací veřejnému orgánu se ukázalo jako nepravdivé.

Předpisy, které jsou v rámci Evropské unie obecně platné pro zadávání veřejných zakázek:

- je nezbytné dodržovat pravidlo kritérií pro udělení zakázky, informovat o nich všechny uchazeče a sdělit jim váhu, která je jim přiřkládána (cena, technické vlastnosti atd.);
- podle celounijních pravidel se musí u všech zadávacích řízení vydat oznámení o zakázce či soutěži na projekt a následně oznámení o přidělení zakázky,
- hodnocení předložených zakázek můžou orgány veřejné správy provést až po uplynutí lhůty pro jejich podání; při neúspěchu jsou povinni podat vyřazeným podnikům podrobné zdůvodnění (Pravidla a postupy nabídkových řízení, ©2018).

II. PRAKTICKÁ ČÁST

8 IMPLEMENTACE VEŘEJNÝCH ZAKÁZEK V ČESKÝCH FIRMÁCH V MALÉM A STŘEDNÍM PODNIKÁNÍ

Zadavatelé mají v rámci nového systému e-tržišť několik možností, jak definovat předmět veřejné zakázky. Jednou z povinných položek je definice předmětu veřejné zakázky zadáním CPV kódu s využitím číselníku NIPEZ. Tato povinnost se ale týká pouze podlimitních a nadlimitních zakázek. Pro zakázky malého rozsahu lze pravidlo uplatnit pouze subsidiárně a nikoliv závazně. Každá zadaná veřejná zakázka musí ctít princip transparentnosti, nediskriminace a rovného zacházení.

Podnikatelský subjekt se o vypsání veřejných zakázek může dozvědět z portálu zadavatele a dále je zadavatel povinen uveřejnit zakázku ve Věstníku veřejných zakázek (část zajišťující uveřejňování informací o zakázkách). Zakázky malého rozsahu můžeme najít přímo na stránkách zadavatele nebo až po vyzvání k účasti, jelikož zadavatelé těchto zakázek nejsou povinni zakázky zveřejnit. Náležitosti, které musí zadavatel uveřejnit, jsou řízeny legislativně. Podnikatel může využít i komerčních informačních systémů, které jsou však většinou zpoplatněny (např. www.verejna-soutez.cz; www.epoptavka.cz), nebo částečně zpoplatněny (např. www.najdivz.cz) nebo využít portálů ministerstev (např. www.isvz/ISVZ/VZ/Filter.aspx).

Následně dle zájmu o určitou zakázku si musí prostudovat zadávací dokumentaci, v níž zadavatel specifikoval požadavky veřejné zakázky. Firma musí posoudit, zda splňuje technické a odborné parametry a bude schopna zvládnout realizaci veřejné zakázky. V případě otevřeného řízení podnikatelský subjekt zašle dokumenty zajišťující prokázání kvalifikace a nabídku na plnění. Pokud se jedná o uzavřené řízení, jde o dvoukolový postup, v němž nejprve zájemce posílá zadavateli pouze přihlášku k plnění spolu s dokumenty a zadavatel tuto kvalifikace ověří a případně vyřadí ty uchazeče, které vypsání požadavky nespĺňují. A až následně postupující firmy podávají nabídky na plnění veřejné zakázky. To znamená, že nabídku na plnění podávají pouze firmy, které prošly posouzením kvalifikace (Maaytová, 2015, s. 76-77).

Svou nabídku podnikatelský subjekt koncipuje na základě vypsání kritérií (prvním kritériem může být cena, druhým ekonomická výhodnost). Zadávací proces je zahájen zveřejněním zadávací dokumentace. Ve vymezeném časovém prostoru podnikatel zpracuje svou nabídku a odešle ji do stanoveného termínu. Následně proběhne zadavatelem vyhodnocení na základě posouzení kvalifikace poskytovatele a zhodnocení dle předem stanovených kritérií.

S vítěznou nabídkou je pak podepsána smlouva. Neúspěšní podnikatelé se mohou odvolat, a to jak na samotný výsledek, tak průběh zadávacího řízení. Možnosti napadení výsledku ze strany podnikatele jsou: podání námítky přímo zadavateli, nebo oslovení dozorového orgánu (Úřad pro ochranu hospodářské soutěže). V případě veřejných zakázek je velmi těžké se domáhat spravedlnosti, jelikož Úřad pro ochranu hospodářské soutěže nemá na starost veřejné zakázky malého rozsahu. Každý subjekt při podnětu pro přezkoumání průběhu veřejné zakázky musí složit kauci ve výši 1% hodnoty zakázky (Maaytová, 2015, s. 78-79).

Zadavatel má legislativní povinnost oznámení o výsledku zadávacího řízení. Do třiceti dnů od uzavření smlouvy, rámcové dohody nebo zavedení dynamického nákupního systému, musí tak učinit vyplněním uveřejňovacího formuláře a jeho zveřejněním na legislativou vymezených místech (Česko, 2016). Ani tato povinnost se ovšem ale netýká veřejných zakázek malého rozsahu.

Veřejná zakázka malého rozsahu je v případě dodávek a služeb zakázka do 2 000 000 Kč bez DPH. VZMR se od veřejných zakázek podlimitních a nadlimitních liší tím, že VZMR nejsou povinni zadávat veřejné zakázky podle ZZVZ. Pro všechny stejně ale platí zásada transparentnosti, přiměřenosti, rovného zacházení a zákazu diskriminace. Zásada přiměřenosti je z praktického hlediska nejhůře dokazatelná.

9 SWOT ANALÝZA

Ve SWOT analýze jsem sjednotila a vyhodnotila poznatky, které jsem získala v teoretické části. SWOT analýza je rozdělena na:

a) Silné stránky

- Snaha o zvýšení průhlednosti výběrových řízení
- Realizace zakázek na základě písemné smlouvy
- Vnesení transparentnosti veřejných zakázek
 - zadavatel musí jasně stanovit kritéria výběru a objektivně stanovit vítěznou nabídku, tak aby nevznikla pochybnost
- Kontrolní úřady
- Mezinárodní spolupráce, zapojení EU legislativy do českých zákonů
- Vyloučení diskriminace
 - všichni mají mít stejnou příležitost zakázku získat (zadavatel nesmí zvýhodnit/znevýhodnit jednoho dodavatele před druhým)
- Rovnost
 - zadavatel musí stanovit stejné podmínky všem zájemcům o to stát se dodavatelem Vyloučení diskriminace
- Přiměřenost
 - nastavení parametrů zadávacího řízení tak, aby byly přiměřené charakteru či předmětu veřejné zakázky (požadavky na kvalifikaci, lhůty, smluvní pokuty aj.)
- Finanční stálost zakázky
- Hospodárnost

b) Slabé stránky

- Flexibilita
 - nemožnost objednávky „ted' hned“
- Nemožnost změny dodavatele
- Administrativní zatížení
 - Vypsání veřejné zakázky, stanovení hodnotících kritérií, kvalifikačních předpokladů, příprava příloh, příprava vyhodnocovacích formulářů, koordinace při hodnocení

- Personální zatížení
 - Stanovení hodnotící komise, příprava administrativních záležitostí personálem
- Snížení transparentnosti u zakázek malého rozsahu
 - Pokud zakázka nedosáhne zákonem stanoveného limitu, nebo je mu rovna, zadavatel nemusí postupovat dle legislativy
- Nezveřejňování smluv pod 500 000 Kč
 - U zakázky malého rozsahu pod 500 000Kč bez DPH nemusí zadavatel zveřejňovat a svém profilu smlouvy včetně dodatků a příloh
- Benevolence ve využívání E-tržnice
 - Pět rozdílných e-tržišť lišících se nabídkou služeb
- Složitost systému Profil zadavatele
 - Množství profilů (přes 9000) v nichž nelze najednou vyhledávat

c) Příležitosti

- změna legislativy
 - implementace nových směrnic EU
- solventní plátce pro dodavatele
 - zajištění částečného krytí z veřejných (státních) finančních zdrojů
- zásady dodržování u zakázek malého rozsahu
 - zadavatel u zakázek malého rozsahu musí dodržovat pouze základní zásady zákona o zadávání veřejných zakázek
- nemožnost kontrolování zakázek malého rozsahu
 - Úřad pro ochranu hospodářské soutěže nemá pravomoc kontrolovat a dohlížet na zakázky malého rozsahu

d) Hrozby

- Změna legislativy
 - úprava zákona o 134/2016 Sb. o veřejných zakázkách snížení/zvýšení finančního objemu, nebo procentuálního zastoupení veřejných zdrojů; implementace nových směrnic EU
- Vypisování fiktivních zakázek
 - zajištění „spřáteleným“ institucím čerpání financí z veřejných zdrojů
- Klientelismus
 - zajištění „spřáteleným“ institucím čerpání financí z veřejných zdrojů
- Nemorálnost
 - cena zakázky vs. Kvalita

- Úprava podmínek pro dodavatele
 - riziko vypsání takových podmínek veřejné soutěže, které může splnit pouze předem vybraný dodavatel (výběrové řízení „šité na míru“ konkrétnímu dodavateli)

10 POROVNÁNÍ ÚSPĚŠNOSTI SOUČASNÉHO STAVU VE VYBRANÉ FIRMĚ

Vybraná společnost byla založena v roce 1993 a hned ze začátku se zaměřila na výrobu papírových kotoučků a kotoučků z termopapíru, které se dříve dodávali pouze ze zahraničí. Již od začátku spolupracovala firma se zahraničními dodavateli. V roce 1998 proběhly kompletní rekonstrukce a přibyly nové stroje včetně rotační tiskárny.

Nyní se společnost řadí mezi malé podniky (do 50 zaměstnanců). Využitím technologií došlo ke značnému rozšíření výrobního sortimentu. Společnost se nadále zabývá výrobou pokladních kotoučků a kotoučků do terminálu, ale hlavním výrobním programem se stal potisk, perforace, výsek a zpracování ceninového papíru, kde konečnými výrobky jsou například lístky do kin, jízdenky, vstupenky, parkovací lístky apod.

Společnost se veřejných zakázek účastní již 15 let, proto bych se ráda v této kapitole zaměřila na to, jakým způsobem probíhá samotná účast firmy ve veřejných zakázkách a vyhodnocení výsledků účasti v kategorii jízdenek, které spadají pod dopravní podniky, zoologické zahrady, jejichž zřizovateli jsou jednotlivá města a v oblasti ISO a vzorků také zařízení spadající do resortu ministerstva kultury (hrady, zámky, divadla, muzea a jiné).

Abych mohla úspěšnost posoudit, nechala jsem si přes číselník NIPEZ vygenerovat CPV kódy, které se přímo týkají oboru, ve kterém se firma pohybuje:

- Tiskoviny s ochrannými prvky – CPV 22450000-9
- Kotoučky do kalkulaček – 20145100-8

Jelikož se ale společnost pohybuje většinou ve veřejných zakázkách malého rozsahu, kde není povinnost číselník NIPEZ a CPV kódy využívat, využila jsem ke zpracování statistické údaje společnosti a zbylé informace mi doplnily dopravní podniky, které jsem v rámci bakalářské práce kontaktovala. Veřejné zakázky vybrané firmy jsem si rozdělila na jízdenky, u kterých je zadavatelem dopravní podnik nebo kraj, vstupenky pro zoologické zahrady, které zřizují jednotlivá města a vstupenky pro zařízení ministerstva kultury, jelikož těmito zakázkami se firma v poslední době nejvíce zabývá.

Veřejné zakázky, které odpovídají zaměření vybrané společnosti, bývají převážně malého rozsahu. Jejich nalezení je tedy častokrát složité, protože zadavatel využívá různých kanálů pro zveřejnění.

Tyto zakázky můžeme najít jak na webech k tomu určených, tak i přímo na webových stránkách jednotlivých zadavatelů nebo nemusí být vůbec zveřejněny a potencionální zadavatelé jsou přímo oslovováni s dotazem na možnou veřejnou zakázku.

Pro vybranou společnost je velmi důležitý přehled o všech potencionálních zadavatelích, aby mohla kontrolovat jednotlivé kanály anebo registry smluv, kde se dají získat informace pro přibližný odhad dalšího termínu pro vyhlášení nové veřejné zakázky na daný produkt. V optimálním případě je vybraná společnost přímo vyzvána od zadavatele k předložení nabídky.

Veřejné zakázky, kterých se vybraná společnost účastní, bývají buď formou elektronické aukce, nebo předáním nabídky písemnou formou v uzavřené obálce zadavateli.

Elektronické aukce jsou, co se týče veřejných zakázek, méně časté. Příprava i účast v online aukci je pro společnost velmi náročná. Většinou se tyto zakázky provozují na webových systémech, které potřebují mít aktuální a aktivní softwarové prvky v počítačích účastníků. Příkladem je programovací jazyk Java, který je často využíván. Problém je, že i některé prohlížeče mají problém s funkcí tohoto prvku, takže může být někdy obtížné se na takovou aukci vůbec přihlásit z hlediska technických požadavků. Elektronická aukce u veřejných zakázek je následně i časově náročná. Zkušenosti vybrané společnosti v elektronické aukci je i 8-9hodin sezení u počítače a přihazování lepší nabídky, bez možnosti odejít. U takové aukce je vždy nějaký časový limit. Pokud účastník před koncem limitu přihodí, limit se opět například o 20-30s může prodloužit. Další problémem je, že účastníci musí měnit ceny u všech soutěžených produktů, takže musí přepočítávat ceny, aby výsledná celková cena byla nejnižší. Na to je už potřeba mít i připravený program, který po zadání celkové ceny dokáže upravit ceny jednotlivých položek tak, aby se daly zadat do systému a celková cena byla opět nejnižší, ale jen o co nejmenší rozdíl od poslední nejnižší celkové ceny.

U veřejné zakázky, kde se nabízejí ceny v uzavřených obálkách, je proces podstatně jednodušší. Tyto veřejné zakázky jsou nastaveny na dvě až tři kola. Po každém kole se zveřejní nejlepší cena a do dalšího kola mají možnost všichni účastníci poslat cenu lepší. Výhodou u tohoto typu zakázky je, že potencionální dodavatelé mají vždy dostatek času, aby si novou cenu připravili.

Každá veřejná zakázka začíná zadáním od zadavatele, ve kterém jsou specifikace předmětu plnění a veškeré podmínky s tím související.

Vzhledem k velkým zkušenostem, které vybraná společnost ve veřejných zakázkách má, naráží u jednotlivých zadání na neodbornost zadavatele. Tím dochází ke zbytečné a zdlouhavé

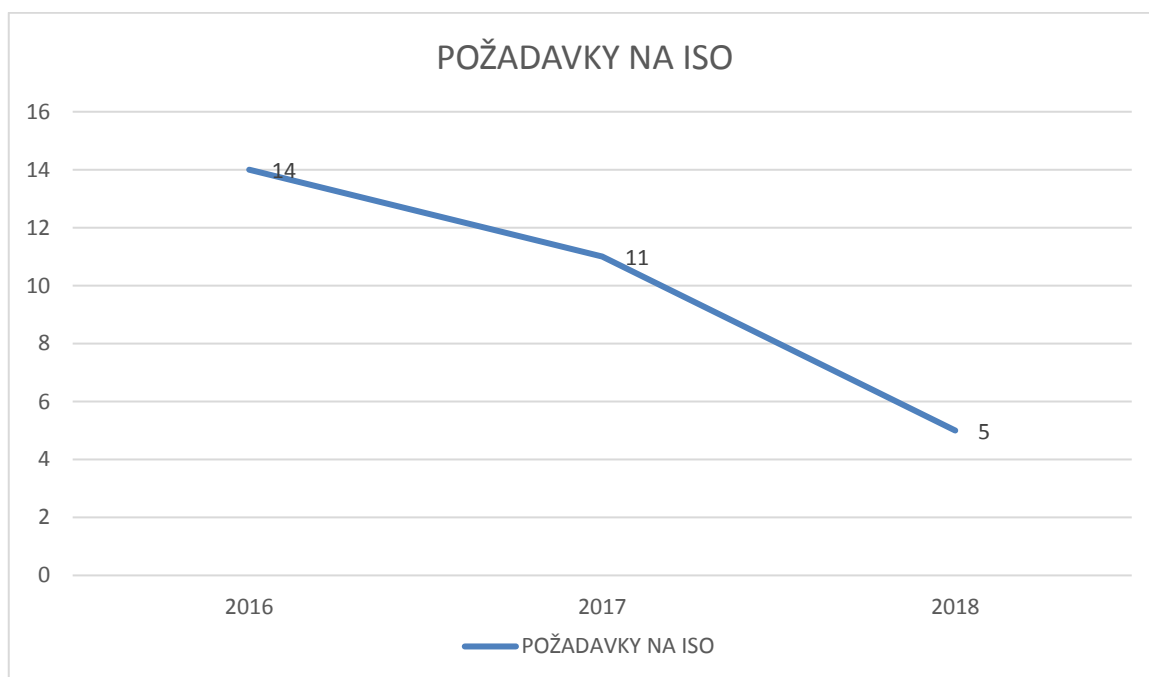
komunikaci mezi zadavatelem a účastníkem, kdy se musí vyjasnit nesrozumitelnost zadání, popřípadě dokonce toto zadání na popud účastníků upravit.

Může nastat i situace, kdy jeden bod zadání vylučuje bod další. Například vybraná společnost řešila zadání, kdy byl požadován průměr kotoučů do strojků pro dopravní podniky, ale zároveň byl požadován přesný počet lístků. Vzhledem k tomu, že papír má 10% toleranci tloušťky, nemůže nikdy jednotný průměr návinu odpovídat stejné délce, tedy počtu lístků. V takovém případě musí zadavatel upravovat zadání.

Veřejné zakázky, kterých se vybraná společnost účastní, také často obsahují podmínky, které nemají vliv na předmět zakázky a slouží jen ke zvýhodnění některých účastníků a vyřazení těch, co tuto podmínku nesplňují. Velmi kontroverzní podmínkou, na kterou občas vybraná společnost narazí je, že firma musí splňovat normu ISO.

V následujícím grafu můžete vidět, kolikrát byl tento požadavek uveden ve veřejných zakázkách za poslední 3 roky, jejichž se vybraná společnost účastnila.

Graf 4 Požadavky na ISO



Pramen: Vlastní zpracování z informací poskytnutých z vybrané společnosti.

Na grafu je patrná klesající tendence tohoto požadavku. Nicméně i přesto je tato podmínka vždy diskutabilní a pokaždé je zadavatel vyzýván, aby tuto podmínku ze zadání vyjmul.

Existuje celá řada dalších podmínek, se kterými se vybraná společnost setkala ve výběrových řízeních. Od přesně určené technologie výroby, která nemá na použití, funkci či vzhled produktu žádný vliv až po podmínky, kdy společnost musela za určité časové období vykázat totožné nebo velmi podobné plnění, které odpovídalo zadání zadavatele. Všechny tyto podmínky dle názoru vybrané společnosti jsou uvedeny za účelem zvýhodnění některého účastníka veřejné zakázky.

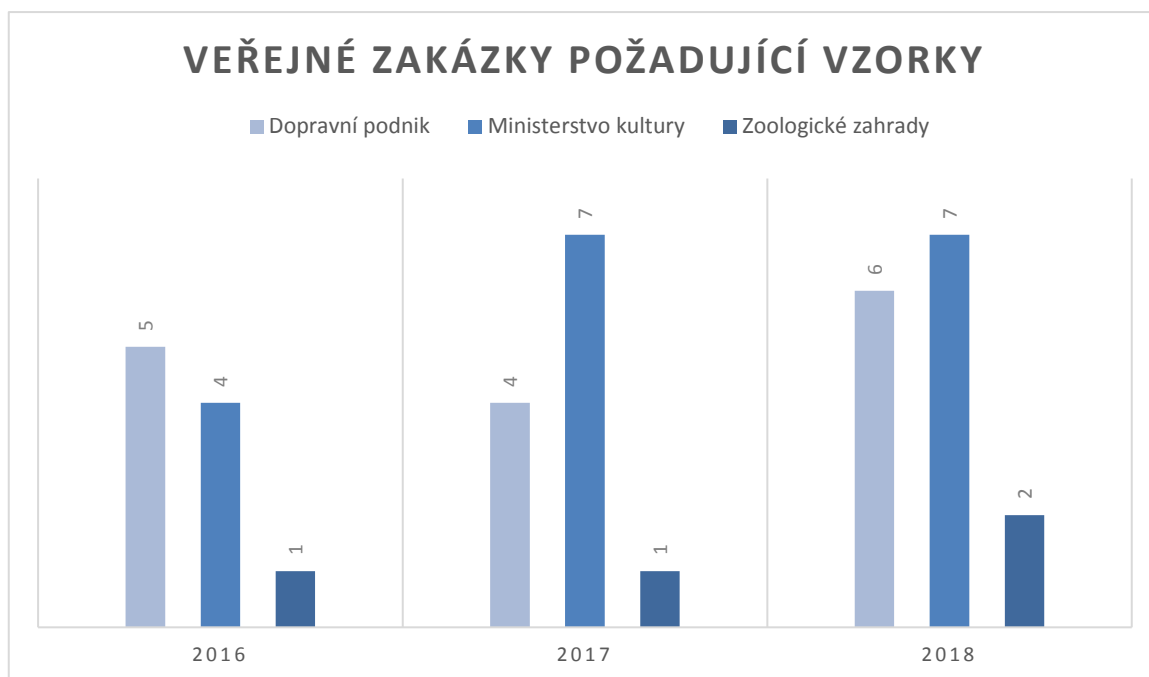
Veřejné zakázky, kterých se vybraná společnost účastní, často obsahují podmínku dodání funkčních vzorků. Jelikož se jedná o zakázky malého rozsahu, je dodání vzorků pro každého účastníka velmi nákladná záležitost. Výroba vzorků tak může dosahovat i několika procent částky, kterou společnost nabídne. Musí se tedy při vytváření nabídky s tímto počítat. Bohužel, pokud společnost zakázku nezíská, je účast v takové veřejné zakázce ztrátová nejen po časové, ale i po výrobní stránce, pokud zadavatel nemá ve smlouvě uvedeno, že požadovanou výrobu vzorků uhradí.

Tab. 6 Veřejné zakázky vyžadující vzorky

Veřejné zakázky vyžadující vzorky			
	2016	2017	2018
Dopravní podnik	5	4	6
Ministerstvo kultury	4	7	7
Zoologické zahrady	1	1	2

Pramen: Vlastní zpracování z informací poskytnutých vybranou společností.

Graf 5 Veřejné zakázky vyžadující vzorky



Pramen: Vlastní zpracování z informací poskytnutých vybranou společností.

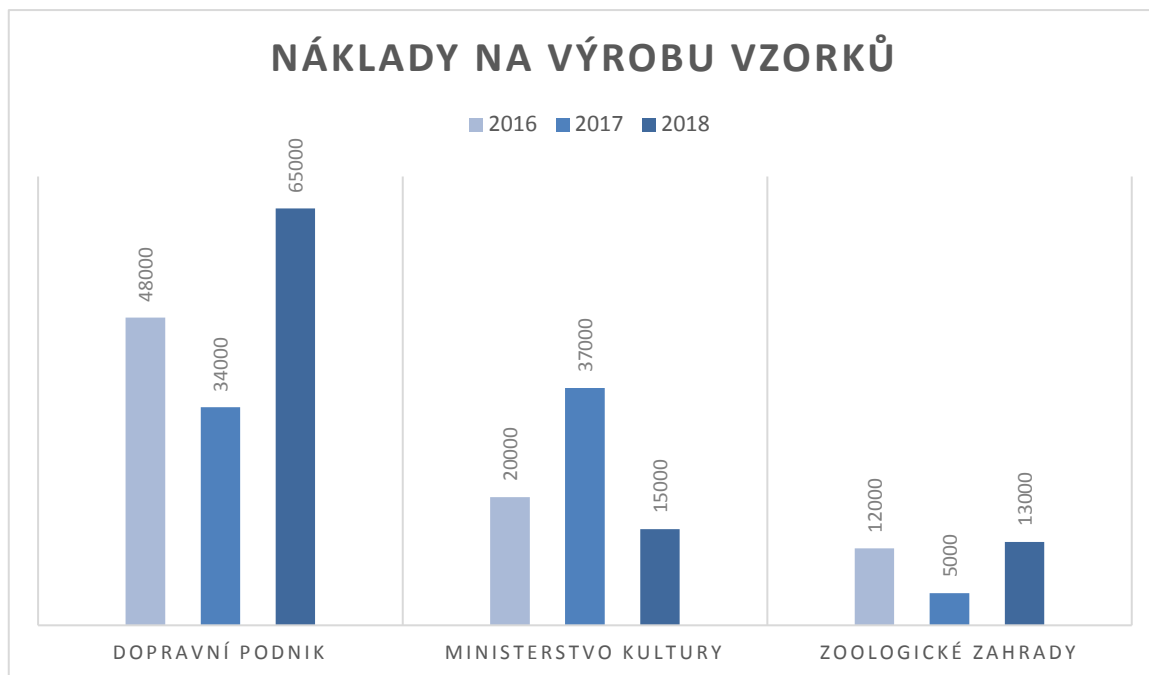
Zatímco dopravní podniky požadují většinou přesně specifikované vzorky, na kterých si mohou vyzkoušet bezpečnostní prvky a tisk v jejich automatech, zoologické zahrady a zařízení ministerstva kultury vyžadují většinou pouze přibližné jednoduché vzorky.

Tab. 7 Náklady na výrobu vzorků

Náklady na výrobu vzorků			
	2016	2017	2018
Dopravní podnik	48000,-	20000,-	65000,-
Ministerstvo kultury	20000,-	37000,-	15000,-
Zoologické zahrady	12000,-	5000,-	13000,-

Pramen: Vlastní zpracování z informací poskytnutých vybranou společností.

Graf 6 Náklady na výrobu vzorků



Pramen: Vlastní zpracování z informací poskytnutých vybranou společností.

Z uvedeného grafu vyplývá, že náklady na vzorky pro dopravní podniky jsou tedy mnohem vyšší. Je to dáno ochrannými prvky, které dopravní podniky chtějí otestovat. Výroba takových vzorků je pro společnost tedy mnohem více nákladná, než obyčejné vstupenky. Proto i neúspěch ve výběrovém řízení může pro společnost znamenat značnou finanční ztrátu.

Dopravní podniky jsou z hlediska veřejných zakázek pro vybranou společnost vždy velkou příležitostí. Vyhláší se v pravidelných intervalech, takže se na ně připravuje již dopředu.

Každý dopravní podnik má trochu jiné specifikace jízdenek a některé dopravní podniky v jedné veřejné zakázce můžou poptávat i několik druhů produktů.

Výběrové řízení pak probíhá většinou formou nabídek, kdy vítězí nejnížší nabídnutá celková cena. Nezáleží, jestli některé produkty nabídnou za cenu mnohonásobně vyšší než konkurence, pokud to těmi dalšími dokážou zase snížit. Výsledkem je totiž až součet všech nabídnutých cen.

Je tedy možné nabídnout u některých produktů i nevýhodné ceny, pokud si společnost dobře spočítá, že dalšími produkty případnou ztrátu dokáže bez problémů pokrýt.

V ČR je 19 největších dopravních podniků, které v českých městech provádí hromadnou dopravu osob. Jedná se například o tramvajové a trolejbusové provozovatele. „Členské podniky přepraví ročně 2,2 miliardy cestujících a vozidla ujedou více než 326 milionů kilometrů.“ (Sdružení dopravních podniků ČR, ©2012).

Členové sdružení dopravních podniků ČR:

- Dopravní podnik města Brna, a. s.
- Dopravní podnik města České Budějovice, a. s.
- Dopravní podnik města Děčína, a. s.
- Dopravní podnik města Hradce Králové, a. s.
- Dopravní podnik měst Chomutova a Jirkova, a. s.
- Dopravní podnik města Jihlavy, a. s.
- Dopravní podnik měst Liberec a Jablonec nad Nisou, a. s.
- Městská doprava Mariánské Lázně, s. r. o.
- Dopravní podnik měst Mostu a Litvínova, a. s.
- Dopravní podnik města Olomouce, a. s.
- Městský dopravní podnik Opava, a. s.
- Dopravní podnik Ostrava, a. s.
- Dopravní podnik města Pardubic, a. s.
- Plzeňské městské dopravní podniky, a. s.
- Dopravní podnik hl. m. Prahy, a. s.
- Arriva Teplice, s. r. o.
- Dopravní podnik města Ústí nad Labem, a. s.
- Dopravní společnost Zlín-Otrokovice, s. r. o.
- Dopravní podnik Karlovy Vary, a. s.
- Dopravní podnik Mladá Boleslav, s. r. o.
- Jablonecká dopravní a. s.

Ne všechny podniky si sami zajišťují jízdenky. Například Ústecký kraj zajišťuje jízdenky pro DP města Děčína, DP města Ústí nad Labem, DP města Chomutova a Jirkova, DP Karlovy Vary, proto výběrová řízení, které Ústecký kraj zveřejní, zahrnují i tyto dopravní podniky.

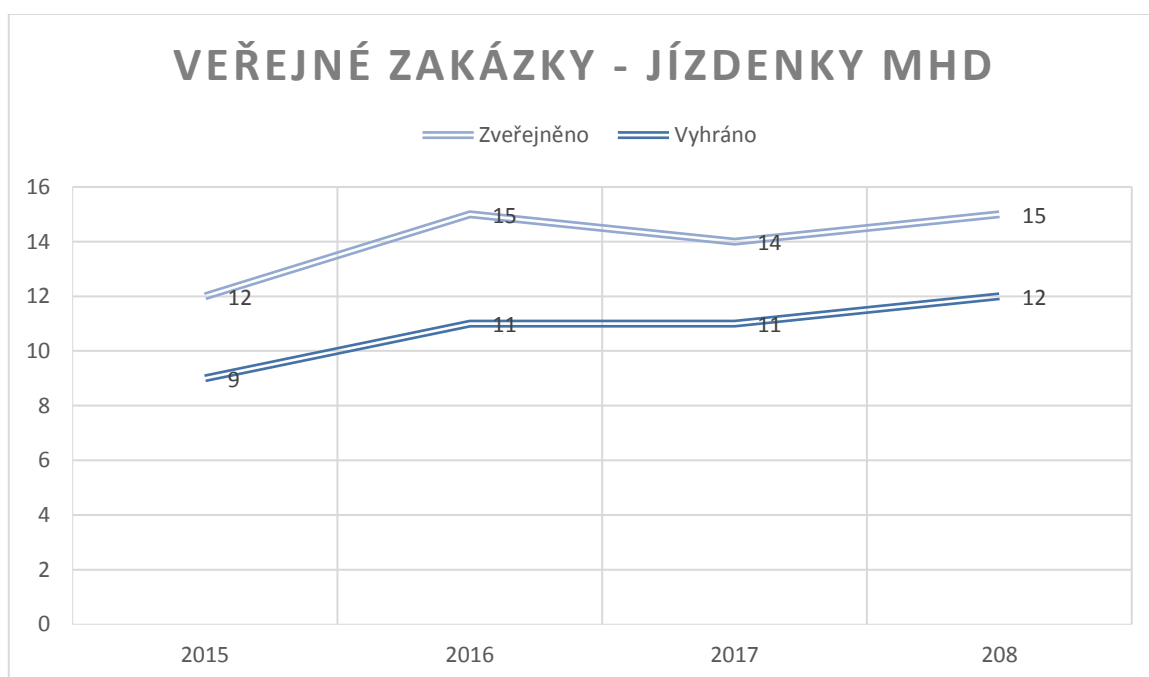
V následující tabulce je uveden počet zakázek malého rozsahu, které byly zveřejněny od roku 2015 do roku 2018. Zároveň zde bude znázorněna úspěšnost firmy v okruhu jízdenek pro MHD.

Tab. 8 Jízdenky MHD

Jízdenky MHD				
	2015	2016	2017	2018
Zveřejněno	13	15	14	15
Vyhráno	8	9	11	12
Úspěšnost v %	61,54	60	78,57	80

Pramen: Vlastní zpracování z informací poskytnutých vybranou společností.

Graf 7 VZ – jízdenky MHD



Pramen: Vlastní zpracování z informací poskytnutých vybranou společností.

Postupem času si společnost získávala své zákazníky a dnes už pokrývá většinu ČR. V grafu můžeme vidět, že úspěšnost firmy stále roste. Některé dopravní podniky zadávají veřejné zakázky, které mají pokrýt delší časové období. Toto období se může pohybovat i v rámci 4 let. Vítězství takové zakázky přinese společnosti jistotu práce na více let. Problém je, že cena výrobku musí zůstat stejná po celou dobu trvání zakázky. Vzhledem k tomu, že cena papíru zvláště v posledních letech velmi kolísá, je velmi důležité počítat s určitou rezervou při kalkulaci ceny.

Nově se firma také zabývá vstupenkami do zoologických zahrad. V České republice je 15 zoologických zahrad, které jsou členy UCSZOO. Mezi tyto zoologické zahrady patří:

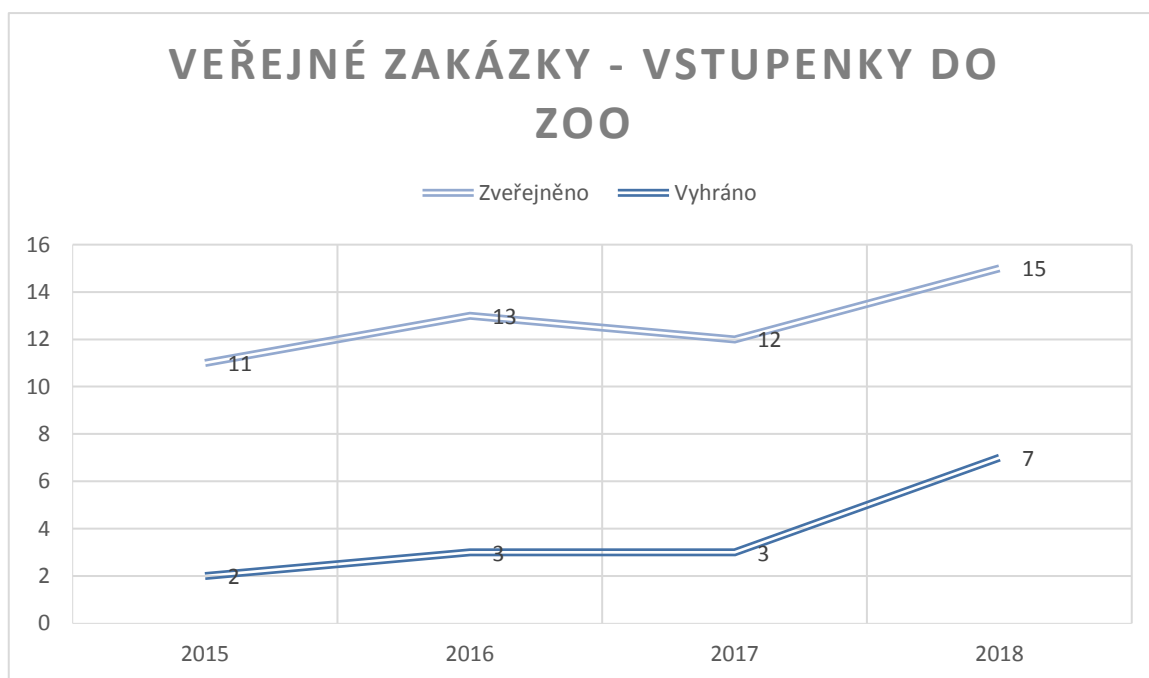
- Zoologická zahrada Brno
- Zoologická zahrada Děčín – Pastýřská stěna
- Podkrušnohorský zoopark Chomutov
- Zoologická zahrada Jihlava
- Zoologická zahrada Liberec
- Jihočeská zoologická zahrada Hluboká nad Vltavou
- Zoologická zahrada Olomouc
- Zoologická zahrada Ostrava
- Zoologická a botanická zahrada města Plzně
- Zoologická zahrada Praha
- Zoologická zahrada Ústí nad Labem
- Zoologická zahrada Zlín
- Zoologická zahrada Hodonín
- Zoopark Vyškov
- Zoo Dvůr Králové

Tab. 9 Vstupenky do ZOO

Vstupenky do ZOO				
	2015	2016	2017	2018
Zveřejněno	11	13	12	15
Vyhráno	2	3	3	7
Úspěšnost v %	18,18	23,08	25	46,67

Pramen: Vlastní zpracování z informací poskytnutých vybranou společností.

Graf 8 VZ – vstupenky do ZOO



Pramen: Vlastní zpracování z informací poskytnutých vybranou společností.

Společnost již přes 10 let vyrábí vstupenky na lanovky, rozhledny nebo například pokrývá většinu ČR vstupenkami do kin. Aktivně se firma VZ na vstupenky do ZOO začala účastnit až v posledních letech, ale i přes to je i v této oblasti každým rokem úspěšnější.

11 ZHODNOCENÍ STAVU A NÁVRH ŘEŠENÍ

Současný stav vybrané společnosti v oblasti veřejných zakázek by se dal hodnotit jako úspěšný hlavně ve veřejných zakázkách pro dopravní podniky, kde firma vyhrává většinu zakázek. Je to způsobeno náročností těchto produktů, které potřebují velmi individuální výrobní procesy, na něž se vybraná společnost přímo specializuje. V této oblasti může tedy nabídnout nejlepší ceny se zárukou maximální kvality. I přes to, že se společnost řadí mezi malé podniky, působí ve společnosti zaměstnanec, který je v oblasti veřejných zakázek průběžně školen. V takto malých podnicích tomu nebývá zvykem. Navíc firma spolupracuje s externím pracovníkem, který společnosti dává rady a typy, což je pro společnost velmi výhodné. I když není společnost zadavatelem, díky těmto pracovníkům se ve veřejných zakázkách umí pohybovat. V oblasti vstupenek do zoologických zahrad se společnost pohybuje teprve krátce, ale díky dobrému jménu společnosti v oblasti jízdenek je i zde stále úspěšnější.

Velmi aktuální problém jak vybrané společnosti, tak konkurenčních firem, je účast státních firem ve veřejných zakázkách. Jedním z příkladů, který se týká právě oboru, ve kterém společnost působí, je Státní tiskárna cenin. Státní tiskárna cenin byla zřízena Ministerstvem financí za účelem tisku bankovek, identifikačních dokladů apod., které nemohou vyrábět soukromé sektory, tím pádem nepodléhají konkurenci a sami si mohou určit cenu. Státní tiskárna cenin dostává přímé zakázky od státu, na které stát pořídil moderní a vyspělé vybavení i technologie z veřejného rozpočtu. Pokud se státní tiskárna přihlásí do veřejné zakázky, vzniká zde nerovný konkurenční boj. Příkladem je například zakázka na jízdenky pro hlavní město Prahu. Cenu, jakou si zde může státní tiskárna nabídnout, nemůže nabídnout žádná soukromá firma. Při účasti ve VZ nemusí státní tiskárna cenin řešit náklady tolik, jako firmy soukromé. Může si dovolit jít na cenu až skoro výrobní. Získá tím vytížení výroby a od státu má záruku několika dalších zakázek, takže případnou ztrátu pokryjí.

Vyhledala jsem si uzávěrky konkurenčních podniků vybrané společnosti a uzávěrku státní tiskárny.

Porovnání je v tabulce níže:

Tab. 10 Tržby a zisk konkurenčních firem

(tis. Kč)

	Státní tiskárna cenin	Společnost 1	Společnost 2	Společnost 3
Tržby	1 075 000 Kč	290 000 Kč	110 000 Kč	350 000 Kč
Zisk	150 000 Kč	-7000 Kč	10 000 Kč	16 000 Kč

Pramen: Vlastní zpracování – výroční zprávy z Veřejného rejstříku a Sbírký listin.

Jak můžeme vidět, státní tiskárna cenin je na tom podstatně lépe, než jiné konkurenční firmy. Státní tiskárna cenin má nejvyšší tržby právě z prodeje produktů, které jsou objednávané státem. Působením státní tiskárny ve veřejných zakázkách dochází nerovnému konkurenčnímu boji, jelikož soukromý sektor nemůže soutěžit se společností, která dostává nejnovější technologie a vybavení od státu. Zákon o veřejných zakázkách by měl brát ohled i na tuto situaci, jelikož 61 % obyvatel zaměstnávají právě malé a střední podniky, jak jsem zmínila již v praktické části. Proto by bylo i ve státním zájmu, aby o zakázky tohoto typu mohli spravedlivě soutěžit pouze soukromé společnosti.

Společnost se účastní převážně veřejných zakázek malého rozsahu. Velkou nevýhodou je složité dohledání zakázky. Pokud společnost nebyla přímo vyzvána k účasti ve veřejné zakázce, zakázky musí složitě vyhledávat, jelikož zadavatelé veřejných zakázek malého rozsahu mohou veřejnou zakázku zveřejnit libovolně, například pouze na svých stránkách. Zadavatel VZMR nemusí postupovat podle pravidel zadávacího řízení, které je upraveno zákonem o veřejných zakázkách. Musí sice dodržet základní zásady tohoto zákona, a to zásadu transparentnosti, rovného zacházení, zákazu diskriminace a přiměřenosti. Pro zadavatele i dodavatele jsou VZMR nedostatečně zákonně regulovány. Společnost se několikrát setkala s tím, že veřejná zakázka byla zrušena ze strany zadavatele bez udání důvodu. Jelikož zadavatel může zrušit výběrové řízení bez udání důvodu, je zde prostor pro nekalé jednání ze strany zadavatele. Kontrola VZ je u VZMR složitější, jelikož Úřad pro ochranu hospodářské soutěže vylučuje ze své dozorčí pravomoci právě VZMR. Dále bych u veřejných zakázek malého rozsahu navrhla pravidlo, aby veřejné zakázky byly povinně zveřejněny pouze na jednom místě, na jednom webu tomu určeném. Předešlo by se zdoluhavému hledání zakázky a firmám by to ušetřilo spoustu času.

Ve francouzských zákonech se nepromítaly žádné podstatné rozdíly v postoji k veřejným zakázkám. Tato rovnováha politického režimu v návaznosti francouzské legislativy ovlivnila snadné překonávání překážek, které vznikaly při využití právních úprav v praxi. Česká republika by si proto Francii mohla vzít za příklad, jelikož v české legislativě stále probíhají změny a pokud nemá firma přímo zaměstnance, který jezdí na pravidelná školení a problematice VZ se aktivně věnuje, není v silách společnosti neustále změny sledovat a přizpůsobovat se jim. Francouzský systém je více flexibilní, než systém v ČR, snižuje zadavateli administrativní zátěž, šetří transakční náklady i čas, což je hlavním účelem. Slabou stránkou je, že má menší záruku transparentnosti, rovného a nediskriminačního postupu. Od francouzského systému by se český systém mohl inspirovat zákazem vyloučení uchazeče v důsledku nedostatečných zkušeností s podobným typem zakázek.

Zadavatel veřejné zakázky malého rozsahu není vázán žádnými formálními pravidly, proto má velký prostor pro rozhodování. I u VZMR se jedná o nemalé státní peníze, proto by měl zadavatel být vždy schopný vysvětlit, jak a kde veřejné prostředky využil. Zadavatelé zakázek malého rozsahu by měli podle mého názoru uveřejnit alespoň na svých webových stránkách svá rozhodnutí o nákupech, i pokud se jedná o menší částky. U českého systému bych doporučila, aby se snížili limity právě pro tyto zakázky. V porovnání s ostatními zeměmi Evropské unie jsou limity nastaveny příliš vysoko. Cena by se ale měla stanovit tak, aby nebyla velmi nízká, jelikož by mohla nastat situace, kdy by úspory z veřejné soutěže byly nižší, než náklady na organizaci. Autoři, kteří se zabývají právem veřejných zakázek, podporují také možnost snížení limitu. Jurčík (2017) ve své práci uvádí, že by bylo vhodné snížit horní hranici limitů. Za vhodné považuje pro veřejné zakázky na služby a dodávky 1.000.000,- Kč a pro stavební práce 3.000.000,- Kč. Při zohlednění transakčních nákladů ve své práci uvedl Pavel (2013), že optimální výše limitů pro VZMR se pohybuje od 400.000,- Kč do 900.000,- Kč. Oproti Evropské unii je opravdu zřejmé, že limity veřejných zakázek malého rozsahu jsou v České republice nastaveny příliš vysoko.

Aby byla zajištěna větší konkurence, je v Německu upřednostňováno otevřené výběrové řízení. Co se týká veřejných zakázek, se kterými jsem se setkala ve vybrané společnosti, v ČR je tomu u zakázek malého rozsahu jinak. Myslím si, že i pro zadavatele je to spíše nevýhoda. Mohou mít sice dopředu vybraného výherce a největší konkurenty do soutěže nevyzvat, ale z většího množství nabídek by si mohl zadavatel lépe vybrat jak z cenového hlediska, tak z hlediska efektivního. Pokud se jedná opravdu o efektivní využívání státních peněz, měl by

se zadavatel vyhnout osobním a přátelským vztahům s dodavatelem. Čím více je hospodářská soutěž otevřená, tím je celá soutěž transparentnější a předchází se nekalému jednání. Velkou roli zde samozřejmě hraje zodpovědnost, profesionalita a lidský faktor. Myslím si, že veřejné zakázky by se měly zadávat bez zajištění hospodářské soutěže pouze, pokud je jejich hodnota opravdu velmi nízká. Využit se mohou například elektronická tržiště.

I po případném snížení limitů VZMR je zde pořád velký rozdíl, zda je předmětem VZ pro zoologickou zahradu v hodnotě 280.000,- Kč nebo jízdenky pro kraj, které přesáhnou hodnotu 1.000.000,- Kč. Bylo by vhodné v zadávacím zákoně zakotvit alespoň pár úrovní a pro jednotlivé úrovně nastolit pravidla. Úroveň, která by byla nejnižší, by mohla být daleko flexibilnější. Naopak vyšší úroveň už by vyžadovala poptávku formou výběrových řízení. Většina zadavatelů využívá směrnice pro tyto zakázky, proto si myslím, že tento návrh je zjednodušením. Pokud by se pravidla sjednotily, zadávání VZ by bylo efektivnější, protože by byla stanovena jednotná pravidla pro zadávání VZMR.

Pro VZMR bych navrhla zlepšení komunikace se zadavateli. Ve většině případů jsou zadavateli VZMR lidé, kteří nejsou odborníky na VZ. Tito zadavatelé očekávají, že zadávání těchto zakázek bude jednodušší, bez dalších administrativních a právních problémů, které by vyžadovali pomoc a služby od odborníků. Vhodným řešením dle mého názoru by bylo zřízení útvaru, který by poskytoval odborná školení, měl by na starost vypracování metodik a materiálů pro zadávání VZMR. Dále by útvar poskytoval odborná školení a poradenství v dané oblasti. Samozřejmě by školení bylo rozděleno na stavební práce, dodávky a služby. Školení na veřejné zakázky malého rozsahu bez tohoto rozdělení by bylo zbytečné a zatěžovalo by zadavatele dalšími informacemi, které nejsou přímo pro ně.

ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo přiblížení problematiky veřejných zakázek v malém a středním podnikání, zhodnocení současného stavu a úspěšnosti veřejných zakázek ve vybrané společnosti.

V teoretické části bakalářské práce je představeno legislativní ukotvení veřejných zakázek včetně historického vývoje. Následují kapitoly, které se zabývají definicí základních pojmů v oblasti veřejných zakázek, klasifikací veřejných zakázek, přiblížením elektronizace a také postupem zadávání veřejných zakázek. Tyto první kapitoly umožnily lépe pochopit českou právní úpravu veřejných zakázek. Zvláštní pozornost byla dále věnována veřejným zakázkám v malém a středním podnikání a v neposlední řadě byl komparován stav zadávání veřejných zakázek v ČR a jiných států Evropské unie, konkrétně Francie a Německo.

Praktická část obsahuje implementaci veřejných zakázek v malém a středním podnikání a následuje SWOT analýza, která je vytvořena z poznatků z teoretické části. Jeden z nejdůležitějších bodů v praktické části je porovnání úspěšnosti veřejných zakázek. Úspěšnost byla porovnána v oblasti jízdenek a vstupenek do zoologických zahrad na základě dostupných dat společnosti a také s pomocí manažerů dopravních podniků. Po zpracování grafů a tabulek z dostupných informací byla společnost vyhodnocena jako velmi úspěšná hlavně v oblasti veřejných zakázek zveřejněnými dopravními podniky. V oblasti vstupenek do zoo je společnost teprve začínajícím účastníkem, ale má v tomto směru velký potenciál.

Po zhodnocení stavu společnosti jsem dospěla k závěru, že by společnost uvítala taková řešení, která by prospěla daleko více podnikům. V návrhové části směřovaly hlavní doporučení ke snížení limitů pro VZMR po vzoru Evropských zemí. Dále bylo navrženo vytvoření odboru, který by pomáhal veřejným zadavatelům i dodavatelům v oblasti VZMR. Inspirací na návrh řešení mi bylo i Německo, které upřednostňuje otevřené výběrové řízení. Z efektivního hlediska by i zadavatelé VZ v ČR mohli upřednostnit právě otevřené zadávací řízení před uzavřeným.

Pro obor, ve kterém se vybraná společnost pohybuje, jsem došla také ke konkrétnějšímu řešení, a to účast, respektive neúčast, státních firem ve veřejných zakázkách. Moderní stát ne vždy zajišťuje výrobu zboží a dodávku služeb prostřednictvím externích dodavatelů. Hlavním příkladem tomu je právě Státní tiskárna cenin, která by se veřejných zakázek neměla účastnit, protože se jedná o státní podnik. Státní tiskárna cenin má více jak dostatek zakázek přímo od státu, neměla by se účastnit ještě zakázek veřejných. Tento problém by

měl být zákonem ošetřen, jelikož z mé práce vyplývá, že malé a střední podniky zaměstnávají více než 60 % obyvatel a pro stát jsou tyto podniky velkým přínosem. Stát by jim tedy měl umožnit účast ve veřejných zakázkách, která je férová, což soutěž se státní firmou není.

Problém veřejných zakázek a jejich posouzení je velmi náročné a určitě není snadné vypracovat ideální systém. Ministerstvo se pokouší nalézt kvalitní metodiku zadávání veřejných zakázek. Jelikož se ale legislativa v České republice stále mění, pro zadavatele i dodavatele je velmi obtížné, časově i finančně nákladné, všechny změny zvládat. Tento proces ovlivňuje vývoj nejen v naší republice, ale i na evropské úrovni. Je nezbytné, aby naše legislativa na tento vývoj reagovala.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Publikace:

- BALÝOVÁ, Lucie, 2015. *Veřejné zakázky*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-560-2.
- BERGEROVÁ, Eva, 2005. *Veřejné zakázky v České republice*. Praha: Eurolex Bohemia. ISBN 80-86861-84-8.
- BUDIŠ, Petr, 2008. *Elektronický podpis a jeho aplikace v praxi*. Olomouc: ANAG. ISBN 978-80-7263-465-1.
- JURČÍK, Radek, 2014. *Veřejné zakázky a koncese*. 2., dopl. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-443-8.
- MACEK, Karel, 2017. *Zákon o zadávání veřejných zakázek: praktický komentář s judikaturou*. Praha: Leges. ISBN 978-80-7502-171-7.
- MAREK, Karel, 2008. *Smluvní obchodní právo: kontrakty*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-4619-1.
- MAAYTOVÁ, Alena et. al, 2015. *Veřejné finance v teorii a praxi*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5561-8.
- KRUTÁK, Tomáš, 2007. *Zákon o veřejných zakázkách: s komentářem a příklady k 1. 4. 2013*. Olomouc: ANAG. ISBN 978-80-7263-778-2.
- OCHRANA, František, 2008. *Zadávání, hodnocení a kontrola veřejných zakázek - ekonomická analýza*. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-86929-46-0.
- PAVEL, Jan, 2013. *Veřejné zakázky a efektivnost*. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-87865-04-0.
- PODEŠVA, Vilém a kol., 2016. *Zákon o zadávání veřejných zakázek. Komentář*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7552-102-6.
- POREMSKÁ, Michaela, 2013. *Elektronické zadávání veřejných zakázek*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7357-760-5.
- POREMSKÁ, Michaela, 2017. *Veřejné zakázky stručně a prakticky*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7552-697-7.

SCHULTZ, Patrick. *Eléments du droit des marchés publics*. Paris: L.G.D. J., [1996]. ISBN 2275002189.

TRAUMER, Steen a Mario COMBA, 2018. *Modernising Public Procurement: The Approach of EU Member States* [online]. Cheltenham: Edward Elgar [cit. 2019-03-28]. ISBN 978 1 78811 454 7.

VEBER, Jaromír et al., 2011. *Podnikání malé a střední firmy*. Ostrava: KEY Publishing. ISBN 978-80-7418-130-6.

ZÁBOJ, Marek, Ida VAJČNEROVÁ a Aleš PEPRNÝ, 2011. *Aliance malých a středních podniků v maloobchodu a cestovním ruchu*. Ostrava: KEY Publishing. ISBN 978-80-7418-130-6.

Zákony:

ČESKO, 2004. Zákon č.40/2004 Sb. o veřejných zakázkách. In: „Sbírka zákonů České republiky“. Dostupné také z: <https://zakonyprolidi.cz/cs/2004-40>.

ČESKO, 2006. Zákon č. 137/2006, Sb. o veřejných zakázkách. In: „Sbírka zákonů České republiky“. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-137>.

ČESKO, 2016. Zákon č. 134/2016 Sb. Zákon o zadávání veřejných zakázek, 2016. In: *Sbírka zákonů České republiky*.

Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2016-134>

Internetové zdroje:

Co je to zadávací řízení, jaké jsou druhy zadávacího řízení a jaký je mezi nimi rozdíl? ©2018. *Oživení* [online]. [cit. 2019-02-23]. Dostupné z: <https://www.oziveni.cz/faqs/co-je-to-zadavaci-rizeni-jake-jsou-druhy-zadavaciho-rizeni-a-jaky-je-mezi-nimi-rozdil/>

Jak na zadávání veřejných zakázek, ©2012. *Ministerstvo pro místní rozvoj ČR* [online]. [cit. 2019-01-12]. Dostupné z: <http://www.portal-vz.cz/cs/Jak-na-zadavani-verejnych-zakazek>

KOLMAN, Petr, ©2017. Veřejné zakázky – vybrané aspekty problematiky mimořádně nízkých nabídkových cen, aneb jak to bylo dříve a jak je tomu nyní dle ZZVZ. *Česká advokátní komora* [online]. [cit. 2019-01-20]. Dostupné z: <http://www.bulletin-advokacie.cz/verejne-zakazky-vybrane-aspekty?browser=mobi>

Koncepce podpory MSP 2014-2020, ©2013. *BusinessInfo.cz: Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. Ministerstvo průmyslu a obchodu [cit. 2019-03-23]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/koncepce-politiky-msp-2014-2020-27913.html>

KORYTÁROVÁ, Jana a kol., 2017. Zásada 3E při realizaci veřejných stavebních investic v právních předpisech a v praxi. *Právo a bezpečnost* [online]. Brno: VŠKE, 2017(1), 47-55 [cit. 2019-04-30]. ISSN 2336–5323. Dostupné z: https://www.vske.cz/data/ke_stazeni/pravo_a_bezpecnost/Pravo_a_bezpecnost_1-2017.pdf

Německo: Základní podmínky pro uplatnění českého zboží na trhu, ©2018. *BusinessInfo.cz: Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. [cit. 2019-01-10]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/nemecko-zakladni-podminky-pro-uplatneni-ceskeho-19046.html>

Postup pro zadání veřejných zakázek malého rozsahu, ©2019. *Ministerstvo pro místní rozvoj ČR* [online]. [cit. 2019-03-24]. Dostupné z: <http://www.portal-vz.cz/cs/Jak-na-zadavani-verejnych-zakazek/Methodiky-stanoviska/Methodiky-k-zakonu-c-134-2016-Sb-,o-zadavani-verejnych-zakazek/Methodiky-specialni-k-zadavacim-rizenim/Methodiky-obecne>

Pravidla a postupy nabídkových řízení, ©2018. *Vaše Evropa: Evropská unie* [online]. [cit. 2019-01-10]. Dostupné z: https://europa.eu/youreurope/business/selling-in-eu/public-contracts/rules-procedures/index_cs.htm

SCHELLEOVÁ, Andrea, ©2015. Vývoj právní úpravy veřejných zakázek. *Právní labyrint* [online]. [cit. 2019-02-18]. Dostupné z: <https://www.pravnilabyrint.cz/vyvoj-pravni-upravy-verejnych-zakazek/>

Snižování administrativy pro firmy není vidět, zlobí se podnikatelé, ©2018. *BusinessInfo.cz: Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. [cit. 2019-01-24]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/snizovani-administrativy-pro-firmy-neni-videt-zlobi-se-podnikatele-103153.html>

Strategie elektronizace zadávání veřejných zakázek pro období let 2016 až 2020, vyhodnocení efektivity fungování a návrh dalšího postupu využívání elektronických tržišť veřejné správy a návrh povinného používání NEN, ©2019. In: *Ministerstvo pro místní rozvoj ČR* [online]. [cit. 2019-04-30]. Dostupné z: https://www.mmr.cz/getmedia/e04ed614-fd92-4dd5-99e1-14cb66d6e8ad/III_Strategie-elektronizace-2016-2020_final.pdf

Veřejné zakázky jsou někdy problémem řady zadavatelů, ©2008. *Deník veřejné správy* [online]. [cit. 2019-01-14]. Dostupné z: <http://www.dvs.cz/clanek.asp?id=6317637>

Víte co (ne)obsahuje Věstník veřejných zakázek? A které zakázky se do něj dostávají? ©2016. *Vhodné uveřejnění veřejných zakázek*. [online]. [cit. 2019-01-24]. Dostupné z: <https://www.vhodne-uverejneni.cz/vite-co-ne-obsahuje-vestnik-verejnych-zakazek-pro-fil-zadavatele-a-e-trziste>

VODÁK, Marek, ©2014. Elektronizace veřejné správy. *Deník veřejné správy* [online]. Mendelova univerzita v Brně [cit. 2019-02-13]. Dostupné z: <http://www.dvs.cz/clanek.asp?id=6651838>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

3E	Economy, efficiency, effectiveness – hospodárnost, účelnost, efektivnost
a.s.	Akciová společnost
CPV	Common Procurement Vocabulary – společný slovník pro veřejné zakázky
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
DP	Dopravní podnik
DPH	Daň z přidané hodnoty
EU	Evropská unie
ISO	International Organization of Standardization – mezinárodní organizace pro normalizaci
ISVZ	Informační systém o veřejných zakázkách
MSP	Malé a střední podniky
NIPEZ	Národní infrastruktura pro elektronické zadávání veřejných zakázek
Sb.	Sbírka
SEČ	Středoevropský čas
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats – silné a slabé stránky, příležitosti, hrozby
USA	United States of America- Spojené státy americké
VZ	Veřejné zakázky
VZMR	Veřejné zakázky malého rozsahu
ZVZ	Zákon o veřejných zakázkách
ZZVZ	Zákon o zadávání veřejných zakázek

SEZNAM GRAFŮ

<i>Graf 1 Dělení veřejných zakázek</i>	17
<i>Graf 2 Vývoj aktivních subjektů v ČR v letech 2012 - 2017</i>	24
<i>Graf 3 Podíl MSP zajišťující zaměstnání</i>	24
<i>Graf 4 Požadavky na ISO</i>	37
<i>Graf 5 Veřejné zakázky vyžadující vzorky</i>	39
<i>Graf 6 Náklady na výrobu vzorků</i>	40
<i>Graf 7 VZ – jízdenky MHD</i>	42
<i>Graf 8 VZ – vstupenky do ZOO</i>	44

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1 Druhy zadávacího řízení</i>	16
<i>Tab. 2 Výhody a nevýhody elektronizace VZ</i>	22
<i>Tab. 3 Hodnoty kritérií pro definici MSP</i>	23
<i>Tab. 4 Úspěšnost MSP ve VZ – jediným dodavatelem jsou MSP</i>	25
<i>Tab. 5 Úspěšnost MSP ve VZ – dodavatelem alespoň 1 MSP</i>	25
<i>Tab. 6 Veřejné zakázky vyžadující vzorky</i>	38
<i>Tab. 7 Náklady na výrobu vzorků</i>	39
<i>Tab. 8 Jízdenky MHD</i>	42
<i>Tab. 9 Vstupenky do ZOO</i>	43
<i>Tab. 10 Tržby a zisk konkurenčních firem</i>	46