

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra práva



Diplomová práce

Veřejná zakázka jako faktor ovlivňující podnikatelské prostředí a chování firmy

Bc. Michaela Maxová

© 2021 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Michaela Maxová

Veřejná správa a regionální rozvoj – k.s. Jičín

Název práce

Veřejné zakázky jako faktor ovlivňující podnikatelské prostředí a chování firmy

Název anglicky

Public procurement as a factor influencing the business environment and company behavior

Cíle práce

Cílem diplomové práce je na základě rozboru platné právní úpravy vyhodnotit, zda-li je pro malé podniky výhodné se účastnit veřejných zakázek. Praktická část je ověřením teoretických poznatků v praxi vybraných dvou podniků.

Metodika

V teoretické části bude převážně použita zejména metoda literární rešerše a analýza právních předpisů a dalších odborných zdrojů.

V analytické části bude použita zejména metoda analýzy vnějšího a vnitřního prostředí dvou vybraných podniků rozdílných velikostí. Na základě analýzy bude ukázáno, jak velký vliv má podnikatelské prostředí na účasti ve veřejných zakázkách.

Závěrem diplomové práce bude metodou syntézy a analýzy zhodnoceno, zda-li je pro firmu výhodné se veřejných zakázek účastnit.

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

Zadávání veřejných zakázek, veřejná zakázka, zadavatel, dodavatel, podnikatel, podnik, podnikání, podnikatelské prostředí, ÚHOS

Doporučené zdroje informací

DVOŘÁK, David, Tomáš MACHUREK, Petr NOVOTNÝ, Milan ŠEBESTA a kol. Zákon o zadávání veřejných zakázek. Komentář 1. vydání. Praha: Nakladatelství C. H. Beck, 2017, 1320 s. ISBN 978-80-7400-631-7

MACEK, Ivo, Romana DERKOVÁ, Daniel BARTOŇ, Karel KOŠTÁL, Eva MAREČKOVÁ a Petr ZATLOUKAL. Zákon o zadávání veřejných zakázek. Praktický komentář s judikaturou. Praha: Leges, 2017, 848 s. ISBN 978-80-7302-171-7

PODEŠVA, Viliém, Lukáš SOMMER, Jiří VOTRUBEC, Martin FLAŠKÁR, Jiří HARNACH, Jan MĚKOTA a Martin JANOUBEK. Zákon o zadávání veřejných zakázek. Zákon o registru smluv. Komentář. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2016, 1108 s. ISBN 978-80-7332-102-6

SLANÝ, Antonín a kol., (ed.). Ekonomické prostředí a konkurenceschopnost. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2009. 332 s. 11/09. ISBN 978-80-210-3036-3.

Předběžný termín obhajoby

2020/21 LS – FEF

Vedoucí práce

JUDr. Ing. Antonín Krejčí, MBA

Garantující pracoviště

Katedra práva

Elektronicky schváleno dne 7. 10. 2020

JUDr. Jana Borská, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 21. 10. 2020

Ing. Martin Peříkán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 28. 03. 2021

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Veřejné zakázky jako faktor ovlivňující podnikatelské prostředí a chování firmy" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31.03.2021

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu práce JUDr. Ing. Antonínovi Krejčí, MBA za odborné vedení, za pomoc a rady při zpracování této práce.

Veřejné zakázky jako faktor ovlivňující podnikatelské prostředí a chování firmy

Abstrakt

Diplomová práce sleduje problematiku veřejných zakázek jako hlavní faktor, který ovlivňuje podnikatelské prostředí a chování firmy zejména coby důležitý zdroj financí a také pracovních příležitostí. V teoretických východiscích jsou nejprve determinovány základní pojmy související s problematikou veřejných zakázek, jsou popsány jednotlivé kroky při jejich zadávání a jejich druhy nebo další procesy či rizika s nimi spojené. Definovaná je rovněž úloha Úřadu pro ochranu hospodářské soutěže, tzv. střet zájmů, účelové dělení veřejných zakázek, portály sdružující jejich výběrová řízení a dále také specifika spojená se zadáním zakázek na stavební práce nebo možnostmi způsobu realizace výstavbového projektu, což jsou kapitoly, které úžeji souvisejí s analytickým pojetím dalšího textu, na něž je plynule navázáno. Ten pak obsahuje představení dvou komparovaných stavebních společností a dvě hlavní analýzy, jimiž jsou PEST a SWOT a které mají za úkol zjistit, do jaké míry je vhodné, aby se tyto firmy účastnily konkurzů na veřejné zakázky. Prostřednictvím těchto analýz vnějšího a vnitřního prostředí organizací je následně přistoupeno ke komparaci a k dalšímu zhodnocení výsledků či doporučením pro optimalizaci stavu, v nichž je nabídnuta hlavní teze částečné restrukturalizace obou podniků pro zvýšení úspěšnosti při účasti na výběrových řízeních.

Klíčová slova:

Zadávání veřejných zakázek, veřejná zakázka, zadavatel, dodavatel, podnikatel, podnik, podnikání, podnikatelské prostředí, ÚHOS.

Public procurement as a factor influencing the business environment and company behavior

Abstract

The diploma thesis monitors the issue of public procurement as the main factor that affects the business environment and the company's behavior, especially as an important source of finance and job opportunities. In the theoretical basis, the basic concepts related to the issue of public procurement are first determined, the individual steps in their award and their types or other processes or risks associated with them are described. The role of the Office for the Protection of Competition is also defined, the so-called conflict of interests, purposeful division of public contracts, portals associating their tenders and also specifics associated with awarding works contracts or possibilities of construction project implementation, which are chapters that are more closely related. with the analytical concept of the next text, to which it is seamlessly linked. It then contains a presentation of two compared construction companies and two main analyzes, which are PEST and SWOT, which aim to find out to what extent it is appropriate for these companies to participate in public tenders. Through these analyzes of the external and internal environment of the organization, a comparison and further evaluation of the results or recommendations for the optimization of the situation is then made, in which the main thesis of partial restructuring of both companies is offered to increase success in participating in tenders.

Keywords:

Public procurement, public procurement, contracting authority, supplier, entrepreneur, enterprise, business, business environment, ÚHOS.

Obsah

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------|----|
| Abstrakt | 6 |
| 1. Úvod..... | 10 |
| 2. Cíl práce a metodika..... | 11 |
| 2.1 Cíl práce | 11 |
| 2.1 Metodika..... | 11 |
| 3. Teoretická východiska..... | 12 |
| 3.1 Determinace základních pojmů | 12 |
| 3.2 Zadání veřejné zakázky | 14 |
| 3.3 Druhy veřejných zakázek | 15 |
| 3.4 Další procesy spojené s veřejnými zakázkami | 18 |
| 3.4.1 Rizika a nejčastější chyby při zadávání a realizaci veřejných zakázek | 19 |
| 3.5 Úřad pro ochranu hospodářské soutěže | 20 |
| 3.6 Střet zájmů..... | 22 |
| 3.7 Účelové dělení veřejných zakázek | 23 |
| 3.8 Portály sdružující výběrová řízení na veřejné zakázky | 25 |
| 3.9 Specifika spojená se zadáváním zakázek na stavební práce..... | 27 |
| 3.10 Možnosti způsobu realizace výstavbového projektu | 31 |
| 3.11 Doporučení k zadávání veřejných zakázek v době koronavirové nákaze | 35 |
| 4. Analytická část | 38 |
| 4.1 Představení komparovaných společností..... | 38 |
| 4.2 PEST analýza | 40 |
| 4.2.1 Politické prostředí..... | 42 |
| 4.2.2 Ekonomické prostředí..... | 42 |
| 4.2.3 Sociální prostředí..... | 47 |
| 4.2.4 Technické / technologické prostředí..... | 48 |
| 4.2.5 MAP přístup | 49 |
| 4.3 SWOT analýza | 52 |
| 4.3.1 Situační analýza vnějšího prostředí | 52 |
| 4.3.2 Situační analýza vnitřního prostředí | 56 |
| 4.4 Komparace..... | 62 |
| 5. Zhodnocení výsledků a doporučení pro optimalizaci stavu | 64 |
| 6. Závěr..... | 65 |
| 7. Seznam použitých zdrojů | 67 |

Seznam obrázků

| | |
|--------------------------------------------------------------------|----|
| Obrázek č. 1 Veřejné zakázky podle výše předpokládané hodnoty..... | 16 |
| Obrázek č. 2 Veřejné zakázky podle předmětu..... | 16 |

Seznam grafů

| | |
|---------------------------------------------------------|----|
| Graf č. 1 - Rozpočet SFDI 2007 – 2022..... | 29 |
| Graf č. 2 - Vývoj českého stavebnictví 2007 – 2020..... | 30 |

Seznam tabulek

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabulka č. 1 - Přehled hlavních ukazatelů v makroekonomické predikci MFČR k 09. 09. 2020..... | 43 |
| Tabulka č. 2 - PEST analýza doplněná o třífázový MAP přístup..... | 50 |
| Tabulka č. 3 - Identifikace příležitostí a hrozeb s určením pravděpodobnosti výskytu a vlivu..... | 53 |
| Tabulka č. 4 - Matice priorit současných příležitostí..... | 54 |
| Tabulka č. 5 - Matice priorit současných hrozeb..... | 55 |
| Tabulka č. 6 - Základní schéma SWOT matice..... | 58 |
| Tabulka č. 7 - Matice SWOT – návrh strategií pro společnost BARK, spol. s r. o..... | 58 |
| Tabulka č. 8 - Matice SWOT – návrh strategií pro společnost Interglobal Drilling, spol. s r. o..... | 60 |

Seznam použitých zkratk

VZ – Veřejné zakázky

ZZVZ – Zákon o zadávání veřejných zakázek (v podstatě totožné se ZVZ)

EU – Evropská unie

1. Úvod

Jelikož sama pracuji v podniku (v analytické části práce pojmenovaném jako BARK, spol. s r. o.), který nejenže se pohybuje v odvětví stavebnictví, ale také se již poměrně dlouhou dobu konfrontuje tu více, tu méně úspěšně na poli veřejných soutěží či konkurzů, výběr tématu v oblasti veřejných zakázek byl tedy na místě a nemusela jsem o něm příliš pochybovat. Spíš mě, ale zajímalo, zatímco velká, organizačně schopná firma jako je ta, v níž pracuji, má pro podávání žádostí v účasti na tendrech speciálně utvořený a školený tým, v rámci rodiny se setkávám ještě s mnohem menší, spíše rodinnou firmou, která by o účast na veřejných zakázkách zájem sice měla, ale nemá pro ni ani dostatek lidských zdrojů nebo vyčleněný nadbytek v rozpočtu, stejně jako patřičné zkušenosti se související administrativou či dostatečně široké portfolio služeb. Proto jsem se v této práci pokusila učinit hloubkovou analýzu ve smyslu volného potenciálu pro účast na veřejných zakázkách (dále jen VZ), na základě níž jsem poté přistoupila ještě ke komparaci těchto dvou podniků a následným vhodným návrhům či doporučením pro zlepšení celkového stavu v obou organizacích při participaci na výběrových řízeních.

Nejprve jsem ale v teoretických východiscích na základě hloubkové a odborné literární rešerše v odpovídajících pramenech k tématu vyvodila pro ujasnění problematiky základní paradigmatu, jež jsou s vypisováním VZ a jejich úspěšným procesem neoddělitelně spjata. Proto zprvu determinuji bazální pojmy v této oblasti a přecházím k zadání veřejné zakázky jako takovému obecně, vypisuji seznam jednotlivých druhů veřejných zakázek, stejně jako popisují jejich další procesy či rizika, snažím se vymezit základní funkce souvisejícího Úřadu pro ochranu hospodářské soutěže, dále se v nich věnuji neméně kontextuálnímu střetu zájmů nebo účelovému dělení VZ, nejčastějším portálům sdružujícím výběrová řízení a pro lepší provázanost s analytickou částí textu rovněž i specifikům spojeným se zadáváním zakázek na stavební práce a konečně též možnostem způsobu realizace výstavbového projektu.

Analytická část, pokud možno, co nejvíce odráží teze z teoretické sekce textu a doufám také, že na ni plynule navazuje se zužitkováním veškerých odpovědí na vznesené problémy. V té tedy postupně a podrobněji představuji oba klíčové podniky z odvětví stavebnictví, které jsem již mírně prezentovala - viz výše. Za nejdůležitější část celé práce poté považuji dvě hloubkové analýzy vnitřního a vnějšího prostředí obou podniků, a to analýzu PEST

(obohacenou o tzv. MAP přístup), a dále analýzu SWOT; obě s čistě kvalitativními výstupy, jež následně komparuji, resp. uvádím do patřičné konfrontace, a z čehož plynou výsledná řešení návrhů pro celkovou optimalizaci stavu v oboru. V závěru je pak nabídnuta pracovní hypotéza, kterou více rozeberu ještě v následující kapitole týkající se cílů práce a metodiky.

2. Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cíle mé práce jsem si nestanovila záměrně nijak vysoko, aby byly naplnitelné. Tyto cíle přitom vycházejí z toho, co zaznělo již v úvodu – tedy přijít na to, jaké kroky či změny udělat zejména v rodinném podniku, aby se úspěšně účastnil jednotlivých vypisovaných tendrů a obstál ve velmi silné konkurenci. Některé tyto dílčí změny se však chystají i první, mnohem větší organizace, která, jak jsem na to na základě analýz přišla, má velmi porušenou, netransparentní a nepřehlednou kolosální strukturu, kde se jednotlivé úkony lehce ztratí, čímž dochází k nežádoucímu postupnému rozměňování této společnosti.

2.1 Metodika

Úkolem je také přijít na to, zda je vůbec do budoucna vhodné, aby se o tyto zakázky obě firmy ucházely, protože mají zároveň značnou část zisku od jiných soukromých investorů či zadavatelů, jimž je třeba věnovat rovněž hodně energie. Výzkumné otázky pro analytickou část textu jsou přitom např. následující: Jaké vnější faktory ovlivňují podnikatelské prostředí a chování firmy? A jaké jsou ty vnitřní, které může organizace ovlivnit? Co je potřeba učinit pro to, aby firma byla v konkurzích na veřejné zakázky pokud možno úspěšná? To jsou otázky, na něž se pokusím odpovědět v analytickém kvalitativním výzkumu, který je již součástí aplikované metodiky a zahrnuje dvě speciální hloubkové analýzy ještě s přidáním jedné doplňující. Rovněž pouze kvalitativní výstupy z ní jsou následně komparovány a sledované podniky tak uvedeny do předpokládaných závěrů, z nichž je jednak možno vyvodit následná doporučení pro optimalizaci stavu a rovněž vyvrátit či potvrdit hypotézu, že účast na veřejných zakázkách je nejen jeden z hlavních faktorů, jež ovlivňuje podnikatelské prostředí a chování firmy, ale současně že je tato skutečnost pro obě firmy vhodná, doporučená nebo dokonce nezbytná (popř. ještě výhodná nebo s velkou/malou šancí na úspěch).

3. Teoretická východiska

3.1 Determinace základních pojmů

V kontextu s hlavním tématem o veřejných zakázkách bych nejprve ráda vymezila některé související pojmy, jež se mohou v jejich souvislosti vynořit a jejichž vysvětlení je nezbytné alespoň pro základní pochopení této problematiky.

Předně Právníkový slovník definuje veřejnou zakázku jako „*takovou zakázku, která je hrazena z veřejných prostředků, tj. z prostředků státního rozpočtu, státních fondů, příspěvků mezinárodních organizací, rozpočtů krajů nebo obcí. (...) Zahrnuje jakýkoli druh plnění, tedy nejen věci, ale i činnosti, jde-li o zákonem vymezené zadavatele, popř. určité druhy plnění týkající se nemovitostí či souboru strojů nebo zařízení, za něž zaplatí jakýkoli subjekt výše uvedenými veřejnými prostředky.*“¹ Takováto úplatná smlouva je pak uzavřena mezi zadavatelem a vybraným uchazečem, jejímž předmětem jsou dodávky, provedení prací nebo poskytování služeb - základním způsobem zadání veřejné zakázky je obchodní veřejná soutěž o nejvýhodnější nabídku. Vyhlášení této obchodní veřejné soutěže, její podmínky, popř. změny a zrušení následně vyhláší zadavatel uveřejněním v tzv. Obchodním věstníku a také na centrální adrese, resp. na místě, kde jsou ve veřejně přístupném informačním systému (např. na internetu) uveřejněny informace určené v zákoně.

Jak vyplývá z výše uvedeného, veřejné zakázky upravuje a definuje samostatně patřičná legislativa, konkrétně tedy Zákon č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek, ve znění pozdějších předpisů (dále jen „ZZVZ“). ZZVZ se skládá zejména z uvedeného a dále z Vyhlášky č. 168/2016 Sb., o uveřejňování formulářů pro účely zákona o zadávání veřejných zakázek a náležitostech profilu zadavatele, Vyhlášky č. 169/2016 Sb., o stanovení rozsahu dokumentace veřejné zakázky na stavební práce a soupisu stavebních prací, dodávek a služeb s výkazem výměr, dále z Vyhlášky č. 248/2016 Sb., o náležitostech obsahu žádosti o předchozí stanovisko k uzavření smlouvy a ke změně závazku ze smlouvy podle zákona o zadávání veřejných zakázek, Vyhlášky č. 170/2016 Sb., o stanovení paušální částky nákladů řízení o přezkoumání úkonů zadavatele při zadávání veřejných zakázek, dále z Nařízení vlády č.

¹ HENDRYCH, Dušan. *Právníkový slovník*. 2. rozš. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003. Beckovy odborné slovníky. ISBN 8071797405. S. 1114-1115.

172/2016 Sb., o stanovení finančních limitů a částek pro účely zákona o zadávání veřejných zakázek, Nařízení vlády č. 173/2016 Sb., o stanovení závazných zadávacích podmínek pro veřejné zakázky na pořízení silničních vozidel, z Vyhlášky č. 260/2016 Sb., o stanovení podrobnějších podmínek týkajících se elektronických nástrojů, elektronických úkonů při zadávání veřejných zakázek a certifikátu shody, a ještě jej doplňuje Zákon č. 194/2010 Sb., o veřejných službách v přepravě cestujících a o změně dalších zákonů, ve znění pozdějších předpisů, Vyhláška č. 296/2010 Sb., o postupech pro sestavení finančního modelu a určení maximální výše kompenzace, a Vyhláška 297/2010 Sb., o stanovení vzoru formuláře pro uveřejnění oznámení o zahájení nabídkového řízení pro výběr dopravce k uzavření smlouvy o veřejných službách v přepravě cestujících². Dle základního zákona 134/2016 Sb., se tedy „zadáním veřejné zakázky pro účely tohoto zákona rozumí uzavření úplatné smlouvy mezi zadavatelem a dodavatelem, z níž vyplývá povinnost dodavatele poskytnout dodávky, služby nebo stavební práce. Za zadání veřejné zakázky se současně nepovažuje uzavření smlouvy, kterou se zakládá pracovněprávní nebo jiný obdobný vztah, nebo smlouvy upravující spolupráci zadavatele při zadávání veřejné zakázky podle § 7 až §12, § 155, § 156, § 189 a § 190“³.

Doplňující legislativu k tomuto tvoří ještě zákony a vyhlášky o související hospodářské soutěži, mezi nimiž zmíním zejména Zákon č. 273/1996 Sb., o působnosti Úřadu pro ochranu hospodářské soutěže, ve znění pozdějších předpisů, Zákon č. 143/2001 Sb., o ochraně hospodářské soutěže a o změně některých zákonů (zákon o ochraně hospodářské soutěže), ve znění pozdějších předpisů, Vyhláška č. 294/2016 Sb., kterou se stanoví podrobnosti odůvodnění návrhu na povolení spojení soutěžitelů a dokladů osvědčujících skutečností rozhodné pro spojení, dále ještě Zákon č. 262/2017 Sb., o náhradě škody v oblasti hospodářské soutěže a o změně zákona č. 143/2001 Sb., o ochraně hospodářské soutěže a o změně některých zákonů (zákon o ochraně hospodářské soutěže), ve znění pozdějších předpisů, (zákon o náhradě škody v oblasti hospodářské soutěže), a v neposlední řadě ještě Zákon č. 72/2000 Sb., o investičních pobídkách a o změně některých zákonů (zákon o investičních pobídkách), opět ve znění pozdějších předpisů⁴. Hospodářské soutěži, resp. Úřadu pro ochranu hospodářské soutěže, který tvoří nad veřejnými zakázkami a jejich přidělováním jakýsi „spravedlivý“ dohled, bude věnována samostatná kapitola.

² *Hospodářská soutěž a veřejné zakázky: Soubor zákonů*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2018. ISBN 9788073807160.

³ *Idem*, s. 81.

⁴ *Hospodářská soutěž a veřejné zakázky: Soubor zákonů*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2018. ISBN 9788073807160.

3.2 Zadání veřejné zakázky

Se zadáváním, přidělením i závěrečným vyhodnocením veřejné zakázky jsou spjaty určité procesy, které se budu snažit v úhrnu a alespoň v krátkosti rovněž definovat. Níže proto nejdříve vymezuji jednotlivé druhy zadávacích řízení, jimiž se dle ZZVZ rozumí především:

- a) zjednodušené podlimitní řízení;*
- b) otevřené řízení;*
- c) užší řízení;*
- d) jednací řízení s uveřejněním;*
- e) jednací řízení bez uveřejnění;*
- f) řízení se soutěžním dialogem;*
- g) řízení o inovačním partnerství;*
- h) koncesní řízení, nebo*
- i) řízení pro zadání veřejné zakázky ve zjednodušeném režimu⁵.*

Pro výše uvedené platí, že řízení o inovačním partnerství lze k zadání veřejné zakázky využít tehdy, pokud nelze potřebu zadavatele uspokojit prostřednictvím řešení (dodávek, služeb či stavebních prací), která jsou již dostupná na trhu. Předmětem řízení o inovačním partnerství není tedy jen samotné dodání těchto plnění, nýbrž i jejich vývoj. Zadání veřejné zakázky ve zjednodušeném režimu lze oproti tomu využít výhradně jen ve vztahu k veřejným zakázkám nebo případně i koncesím, jejichž předmětem jsou sociální a jiné zvláštní služby uvedené v příloze ZZVZ. Mezi druhy zadávacích řízení je dále zařazeno i tzv. koncesní řízení upravené v části Zadávání koncesí (resp. koncesních smluv) a bylo až do účinnosti ZZVZ upraveno samostatně v koncesním zákoně, byť se jednalo o úpravu velmi těsně provázanou. Pro zadání takovéto koncese je však vedle koncesního řízení možné použít de facto kterýkoliv druh zadávacího řízení uplatnitelný v tzv. nadlimitním režimu⁶.

⁵ KRUTÁK, Tomáš. *Zákon o zadávání veřejných zakázek s komentářem k 1. 9. 2020*. 2. aktualizované vydání. Olomouc: ANAG, [2020]. Právo (ANAG). ISBN 9788075542809. S. 34.

⁶ KRUTÁK, Tomáš, David DVOŘÁK a Libor VACEK. *Zákon o koncesních smlouvách a koncesním řízení: komentář*. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 978-80-7179-418-9.

Mezi podstatné zásady při zadávání veřejných zakázek ze strany zadavatele následně patří:

„(1) Zadavatel při postupu podle zákona musí dodržovat zásady transparentnosti a přiměřenosti.

(2) Ve vztahu k dodavatelům musí zadavatel dodržovat zásadu rovného zacházení a zákazu diskriminace.

(3) Zadavatel nesmí omezovat účast v zadávacím řízení těm dodavatelům, kteří mají sídlo buďto v:

a) členském státě Evropské unie, Evropského hospodářského prostoru nebo Švýcarské konfederaci (dále jen „členský stát“), nebo

b) jiném státě, který má s Českou republikou nebo s Evropskou unií uzavřenu mezinárodní smlouvu zaručující přístup dodavatelům z těchto států k zadávané veřejné zakázce“⁷.

Toto jsou tedy základní pravidla pro to, jak zachovat, pokud možno, spravedlivou hospodářskou soutěž bez rozdílu pro všechny participanty a zamezit např. úplatkářství (souvisejícímu střetu zájmů budu taktéž věnovat samostatnou pasáž). I v nedávné minulosti jsme však mohli být v našem prostředí i přesto svědky řady korupčních afér, kdy se toto nepodařilo zcela eliminovat a jež skončily coby předmět jednání na nejvyšších postech Evropskou nice (dále jen „EU“).

3.3 Druhy veřejných zakázek

Veřejné zakázky se podle svého předmětu dělí na veřejné zakázky za:

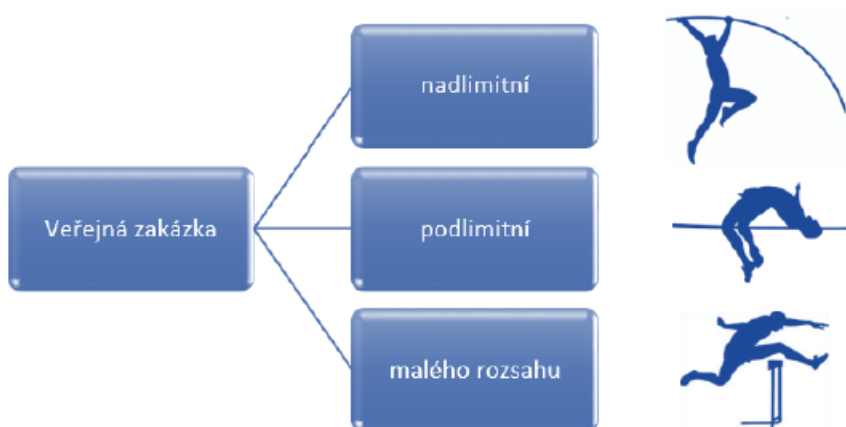
* dodávky;

* služby;

* stavební práce.

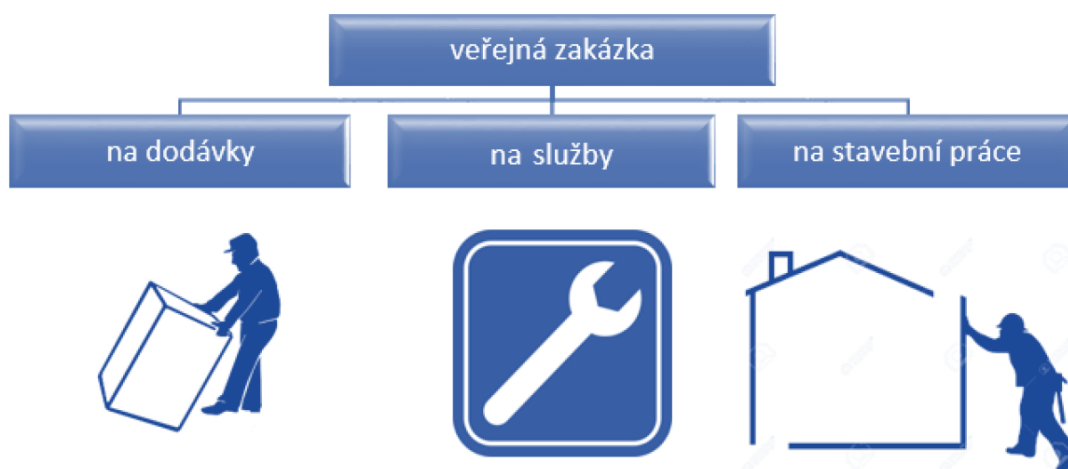
⁷ *Hospodářská soutěž a veřejné zakázky: Soubor zákonů.* Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2018. ISBN 9788073807160. S. 82.

Obrázek č. 1 Veřejné zakázky podle výše předpokládané hodnoty



Zdroj: Ministerstvo vnitra ČR

Obrázek č. 2 Veřejné zakázky podle předmětu



Zdroj: Ministerstvo vnitra ČR

Zákon stanoví, že „veřejnou zakázkou na dodávky je taková veřejná zakázka, jejímž předmětem je pořízení věci, zvířat nebo tzv. ovladatelných přírodních sil. Oproti tomu právní úprava obsažená v zadávacích směrnících definuje veřejné zakázky na dodávky jako zakázky, jejichž předmětem je pořízení výrobku.“⁸ Nejprve věci je možné rozlišovat hned z několika hledisek, přičemž relevantní je pro účely zadávání veřejných zakázek především rozdělení na

⁸ KRUTÁK, Tomáš. *Zákon o zadávání veřejných zakázek s komentářem k 1. 9. 2020*. 2. aktualizované vydání. Olomouc: ANAG, [2020]. Právo (ANAG). ISBN 9788075542809. S. 75.

věci movité (jako jsou automobily, kancelářské potřeby, počítače, stoje, tedy typicky výrobky, ale v širším pojetí např. i cenné papíry, akcie, podíly v obchodních korporacích nebo dokonce celý obchodní závod) a věci nemovité. Platí dále, že jsou-li pořizované věci součástí veřejné zakázky na stavební práce, o veřejnou zakázku na dodávky se nejedná. Ovladatelnými přírodními silami se pak mají na mysli zejména „*elektrická, tepelná a jaderná energie nebo plyn přenášený v rámci distribuční plynárenské soustavy či voda tekoucí vodovodem nebo kanalizací*“⁹. Nejčastější smluvní formy, jimiž se veřejné zakázky na dodávky uskutečňují, jsou pak buďto koupě na základě kupní smlouvy, směna na základě směnné smlouvy, nájem zboží (movitých věcí) na základě nájemní smlouvy a/nebo leasing, resp. nájem zboží s právem následného odkupu.

Veřejnou zakázkou na služby je následně „*taková zakázka, jejímž předmětem je poskytování jiných činností než stavebních prací. Nemůže se tak jednat o veřejnou zakázku na stavební práce, ale ani o veřejnou zakázku na dodávky, neboť předmětem veřejné zakázky na služby je vždy poskytování činnosti*“¹⁰. Mezi podkategorie služeb řadíme dle ZZVZ specifické právní a investiční služby nebo některé služby ve výzkumu a vývoji, sociální a jiné zvláštní služby (jako jsou kupř. zdravotní a sociální služby, hotelové a restaurační služby, vybrané právní služby, poštovní služby nebo hasičské a vězeňské služby) a ostatní služby nezařazené mezi výjimky a nezmiňené v příloze příslušného zákona.

K veřejným zakázkám na stavební práce poté zákon přistupuje ze dvou hledisek, a to jednak z hlediska jednotlivých činností a z hlediska cíle či celku (tedy zhotovení stavby). Za takovou zakázku dále zákon považuje buďto samostatné provedení jednotlivých stavebních prací, ale také poskytnutí projektových činností, které s provedením těchto prací souvisejí - pokud jsou zadávány společně. ZZVZ pamatuje i na roli tzv. poddodavatele, pro nějž platí, že by měl mít přímý podíl na realizaci veřejné zakázky. Především zakázkám na stavební práce a jejich specifikům budu věnovat samostatný, konkrétněji zaměřený text, protože zejména tyto jsou obsahem zkoumané látky v analytické části práce.

⁹ LAVICKÝ, Petr. *Občanský zákoník: komentář*. Praha: C. H. Beck, 2015. Velké komentáře. ISBN 978-80-7400-529-9. S. 1760.

¹⁰ KRUTÁK, Tomáš. *Zákon o zadávání veřejných zakázek s komentářem k I. 9. 2020*. 2. aktualizované vydání. Olomouc: ANAG, [2020]. Právo (ANAG). ISBN 9788075542809. S. 76.

3.4 Další procesy spojené s veřejnými zakázkami

Jak jsem již zmínila v úvodu podkapitoly 3.2, každá zakázka je spojená nejen s jejím oficiálním vyhlášením, ale také patřičnou soutěží, schválením, přidělením a vyhodnocením. Níže proto předkládám letný popis ostatních souvisejících procesů. Jednotlivé fáze (či spíše úkony nebo pravidla) chronologicky a logicky vyplývají i z názvů, resp. znění jednotlivých zákonů, jež jsem vymezila v podkapitole 3.1, a kromě toho, že zahrnují i poměrně striktní zásady zadávání veřejných zakázek, stejně tak pro ně platí např. pravidla společného zadávání (včetně případné účasti zadavatelů z různých členských států), práva centrálního zadavatele, zákaz spolupráce nebo volby práva, zásady vertikální nebo horizontální spolupráce a podíl činnosti. Rozlišuje se dále tzv. hlavní předmět veřejné zakázky, její předpokládaná celková nebo parciální hodnota, provozní jednotky, zvláštní pravidla pro předpokládanou hodnotu dle druhu veřejné zakázky nebo v ostatních zvláštních případech, poté se rozlišuje v režimu veřejné zakázky tzv. nadlimitní a podlimitní veřejná zakázka, veřejná zakázka malého rozsahu a s tím související obecné výjimky, specifika tzv. smíšené zakázky nebo základní ustanovení o zadávacích řízeních, mezi něž patří předběžné tržní konzultace, předběžné oznámení, zadávací podmínky i podmínky účasti v zadávacím řízení, vyhrazené veřejné zakázky, průběh zadávacího řízení, zadávací lhůta a jistota. V rámci zadávacích řízení pak platí velmi přísná pravidla i pro posuzovací komisi a přizvané odborníky, pro smluvní zastoupení zadavatele, střet zájmů (viz dále v některé z dalších podkapitol), pro předložení nutných dokladů nebo objasnění či doplnění údajů, vzorků nebo modelů, a dále pro případné vyloučení účastníka ze zadávacího řízení, opatření k nápravě, oznámení o výběru nebo ukončení zadávacího řízení. Pro složitější nadlimitní režim poté platí prokázání tzv. ekonomických a technických kvalifikací a další technické podmínky, normy, dokumenty, zkušební protokoly, osvědčení a ostatní doklady. Při hodnocení nabídek se následně posuzuje zejména jejich ekonomická výhodnost dle různých kritérií kvality, nákladů životního cyklu nebo na základě elektronické aukce. Zvláštním a poněkud komplikovaným procesem je i výběr dodavatele, uzavření smlouvy na veřejnou zakázku, popř. zrušení zadávacího řízení, jež musí mít své adekvátní důvody (např. pro nedostatečnost či nepřesvědčivost uchazečů). Zjednodušený režim nebo zvláštní postupy pak zahrnují rámcové dohody, příp. tzv. dynamický nákupní systém a samotnou soutěž o návrh. Zcela odlišné postupy jsou dále voleny pro postup při zadávání sektorových veřejných zakázek, kdy se rozlišují zvláštní nebo výhradní práva, ustanovení či pravidla, výjimky a také relevantní činnost. Jiný osobitý postup následně provází zadávání koncesí, metody výpočtu jejich předpokládané hodnoty a ostatní pravidla či výjimky pro koncese, stejně jako další specifika

koncesního řízení, tedy jeho postup, lhůty, technické podmínky, hodnocení jeho nabídek atd. Zcela odlišný přístup se poté volí při postupu pro zadávání veřejných zakázek v oblasti obrany nebo bezpečnosti, jemuž zde ale nebudu věnovat více prostoru. Jiná zvláštní ustanovení jsou dále spjata s již zmiňovanými poddodavateli a platí i pro případné změny závazků ze smluv na veřejnou zakázku^{11 12}.

Společná ustanovení po přidělení zakázky pak platí jak pro souběh souvisejících činností, tak pro nutnou a nepřetržitou komunikaci mezi zadavatelem a dodavatelem, uveřejňování formulářů, elektronické nástroje, profil zadavatele, elektronické katalogy, uchovávání dokumentace o zadávacím řízení, pro písemnou zprávu zadavatele, ochranu informací, uveřejňování smlouvy a skutečně uhrazené ceny, citlivou činnost, fakturaci za plnění veřejné zakázky nebo vyhrazení pro změny závazku a samozřejmě pro ukončení smlouvy na zakázku¹³. Závěrečný proces poté vyplývá z vyhodnocení realizované zakázky např. formou zveřejnění tiskové zprávy a/nebo souvisejících akcí a samozřejmě konečným vyúčtováním.

V podstatě neměnná a pevně zakotvená pravidla se týkají i informačního systému o veřejných zakázkách, resp. pro jeho věstník nebo seznam kvalifikovaných dodavatelů, popř. systém certifikovaných dodavatelů. Vymezena je následně ochrana proti nesprávnému postupu zadavatele, dozor nad dodržováním zákona, resp. nad zadáváním veřejných zakázek (viz další podkapitola), zvláštními ustanoveními je ošetřeno i případné řízení o přezkoumání úkonů zadavatele a jiné přestupky¹⁴. Další procesy poté vyplývají - jak jsem již jednou uvedla - z ostatních doplňujících zákonů a vyhlášek či nařízení vlády uveřejněných v sekci 3.1 a jež se ZZVZ souvisejí přímo, nepřímo, nebo se dotýkají principů hospodářské soutěže.

3.4.1 Rizika a nejčastější chyby při zadávání a realizaci veřejných zakázek

Předchozí kapitolu doplním ještě některými poznatky souvisejícími s možnými riziky či nejčastějšími chybami jak při zadávání veřejných zakázek, tak i při jejich realizaci. V tomto

¹¹ HERMAN, Pavel. *Komentář k zákonu o zadávání veřejných zakázek*. 2. aktualizované a doplněné vydání. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2017. ISBN 9788073806606.

¹² KRUTÁK, Tomáš, David DVOŘÁK a Libor VACEK. *Zákon o koncesních smlouvách a koncesním řízení: komentář*. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 978-80-7179-418-9.

¹³ PODEŠVA, Vilém. *Zákon o zadávání veřejných zakázek: Zákon o registru smluv: komentář*. Praha: Wolters Kluwer, 2016. Komentáře (Wolters Kluwer ČR). ISBN 978-80-7552-102-6.

¹⁴ JURČÍK, Radek. *Zákon o veřejných zakázkách: komentář*. 4. vydání. Praha: C. H. Beck, 2014. Beckova edice komentované zákony. ISBN 978-80-7400-505-3.

kontextu je dobré doplnit, že každá nabídka se hodnotí na základě zvoleného kritéria (resp. kritérií) a ve vztahu k nim je poté volena také odpovídající a vhodná hodnotící metoda. V praxi totiž může docházet k tomu, že *„realizace nabídky je spjata s určitými riziky, jako jsou např. nedodržení termínu dodávky, nedodržení konečného termínu nebo kurzové riziko. Je přitom vhodné, abychom takováto rizika hodnotili samostatně, tedy souběžně s hodnocením užitých vlastností. (...) Prvním krokem při hodnocení rizika jako faktoru ohrožení nabídky je pak zpravidla definování faktorů, jež mohou ohrozit realizaci nabídky“*¹⁵. Po vymezení jednotlivých faktorů se poté stanoví váhy rizika. Hodnocení se zároveň může případ od případu různit, stejně jako že se posuzují často rozličná kritéria, faktory, nebo jsou jim přisuzovány různé váhy důležitosti.

3.5 Úřad pro ochranu hospodářské soutěže

Předně si pojd'me tento úřad definovat opět podle Právníckého slovníku. Tam je totiž vymezen jako *„ústřední správní úřad pro podporu a ochranu hospodářské soutěže, proti jejímu vyloučení, omezení, jinému narušení nebo ohrožení. V jeho čele je předseda jmenovaný na šest let prezidentem republiky na návrh vlády a s touto funkcí je současně neslučitelné nějaké členství v politické straně nebo v politickém hnutí. Tento úřad v rámci své působnosti schvaluje zejména dohody a spojení podniků, přezkoumává též monopolní nebo dominantní postavení soutěžitelů a rozhoduje o udělení či zrušení povolení výjimek ze zákazu dohod mezi podniky.“*¹⁶ Podle této definice tedy vydává především rozhodnutí týkající se zneužití monopolního nebo dominantního postavení na trhu a ukládá soutěžitelům pokuty za porušení zákonem stanovených povinností, přičemž je k plnění svých úkolů oprávněn zkoumat u soutěžitelů veškeré právní a obchodní podklady; vytváří tak podmínky pro podporu a ochranu hospodářské soutěže a vykonává dohled nad zadáváním veřejných zakázek. Je ještě potřeba dodat, že ačkoli tento úřad (dále jen „ÚOHS“) v praxi rozhoduje nezávisle, formálně svým postavením v Česku nepatří mezi další vyloženě nezávislé orgány.. Byl zřízen r. 1996, kdy převzal funkci Ministerstva pro hospodářskou soutěž, a má své sídlo v Brně.

Podle jiné publikace má pak tento úřad ještě následující pravomoci:

¹⁵ OCHRANA, František. *Veřejné zakázky*. Praha: Ekopress, 2004. ISBN 9788086119793. S. 139.

¹⁶ HENDRYCH, Dušan. *Právnícký slovník*. 2. rozš. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003. Beckovy odborné slovníky. ISBN 8071797405. S. 1068.

„* rozhoduje o tom, zda zadavatel při zadávání veřejné zakázky nebo při zvláštním postupu jednal v souladu se zákonem (resp. se ZZVZ - pozn. autorky);

* rozhoduje o tom, zda postup zadavatele, který směřuje k zadání veřejné zakázky mimo zadávací řízení, je v souladu se zákonem;

* ukládá nápravná opatření, jako jsou kupř. zrušení zadávacího řízení, zrušení soutěže o návrh, zrušení jednotlivého úkonu zadavatele, zrušení rozhodnutí o námitkách, zákaz dalšího postupu nebo zákaz plnění smlouvy;

* rozhoduje o návrhu po ukončení fáze inovačního partnerství;

* kontroluje podle kontrolního řádu soulad úkonů zadavatele při zadávání veřejných zakázek s příslušným zákonem;

* projednává přestupky zadavatelů a ukládá sankce za jejich spáchání“¹⁷.

Úřad pro ochranu hospodářské soutěže by měl dále rovněž při případném přezkumu zadávání veřejných zakázek dbát na zachování zásad transparentnosti, rovného zacházení, nediskriminace a nově též přiměřenosti, jak je uvedeno v § 6 ZZVZ a jak již bylo také jednou uvedeno v podkapitole 3.2¹⁸.

Jak již bylo taktéž zmíněno, ÚOHS je ústředním orgánem státní správy. Proti jeho rozhodnutím v prvním stupni se podává tzv. rozklad k předsedovi úřadu. Návrh na rozhodnutí předsedy pak předkládá rozkladová komise a na toto řízení o rozkladu se obecně používá tzv. subsidiárně správní řád, v němž lze rozhodnutí potvrdit, zrušit, změnit nebo zamítnout. Pro všechny zaměstnance úřadu i pro další osoby (např. členy rozkladových komisí) dále platí povinnost mlčenlivosti a je-li nějaká skutečnost předmětem obchodního tajemství, musí se učinit příslušná opatření, aby nebylo takové obchodní tajemství vyzrazeno. Pro úplnost dodávám, že judikatura a rozhodovací praxe je sice určující pro vymezení pravomocí, oprávnění nebo mezí správního uvážení, jenže to není přesně nebo jednoznačně stanoveno nikde v ZZVZ. Příklady z rozhodovací činnosti soudů však hovoří o takových případech, kdy se např. přezkoumávají mimořádně nízké nabídkové ceny, výběr skutečně nejvhodnější (tedy ne nejvýhodnější) nabídky nebo třeba situace, kdy zadavateli ze smlouvy vznikl příjem (toto

¹⁷ KRČ, Robert. *Přezkum veřejných zakázek*. V Praze: C. H. Beck, 2018. Právní praxe. ISBN 9788074006944. S. 45-46.

¹⁸ *Hospodářská soutěž a veřejné zakázky: Soubor zákonů*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2018. ISBN 9788073807160. S. 82.

správní řízení se týkalo uzavírání smlouvy na nájem podniku společnosti), atp¹⁹. Z rozhodnutí úřadu poté vyplývají patřičná nápravná opatření, zákazy plnění smlouvy, zamítnutí návrhu nebo zastavení správního řízení, popř. se ještě řeší tzv. přestupky zadavatele či přestupky při uveřejňování zakázek. Samostatně následně funguje soudní přezkum, přezkumné směrnice a dohoda o vládních zakázkách.

3.6 Střet zájmů

S Úřadem pro ochranu hospodářské soutěže, resp. s případným přezkumem týkajícím se výběrového řízení v souvislosti s nějakou veřejnou zakázkou (neboli tendrem) úzce souvisí i střet zájmů a čas od času se nějaký ten „skandál“ o nekalé snaze o obohacení zúčastněných objeví i v médiích.

Platí přitom, že „*střet zájmů je komplexní a někdy i neuchopitelný pojem. Vzhledem k tomu, že všichni veřejní činitelé mají „oprávněné“ zájmy, jež vyplývají zejména z jejich soukromého života, nelze střetu zájmů jednoduše zabránit nebo jej zakázat*“²⁰. V současné době tento pojem zahrnuje především konflikt mezi veřejnou povinností a soukromými zájmy veřejného činitele, kdy by soukromé zájmy mohly nevhodně ovlivnit plnění jeho úředních povinností a závazků. Tyto soukromé zájmy se přitom nevztahují jen na finanční obohacení nebo na zájmy, které veřejnému činiteli přinášejí přímý osobní prospěch. Střet zájmů proto může zahrnovat i jinak legitimní soukromou činnost, osobní vztahy a rodinné zájmy, pokud je pravděpodobné, že mohou nesprávně ovlivnit plnění úředních povinností. „*Podle konkrétních podmínek mohou takové situace zahrnovat finanční zájmy, dluhy, vztahy s neziskovými, společenskými, odborovými nebo profesními organizacemi a další osobní zájmy a vztahy. Zvláštním případem střetu zájmů je pak situace dalšího zaměstnání po skončení činnosti ve veřejném sektoru - například vyjednávání o budoucím zaměstnání u soukromé společnosti před skončením veřejné funkce se obecně považuje za situaci střetu zájmů*“²¹. Pro podobné příklady bychom nemuseli jít daleko ani ve školství nebo třeba ve zdravotnictví či obraně.

¹⁹ Secundum KRČ, Robert. *Přezkum veřejných zakázek*. V Praze: C. H. Beck, 2018. Právní praxe. ISBN 9788074006944. S. 46-55.

²⁰ DUFKOVÁ, Ivana a Martina MIKOLÁŠKOVÁ. *Střet zájmů jako riziko podvodu*. [Praha]: Transparency International - Česká republika, [2018]. ISBN 9788087123324. S. 7.

²¹ Idem.

Střet zájmů ovšem není totéž co korupce, již definujeme spíše jako „*skutečné zneužití veřejné funkce pro získání soukromé výhody*“²². Střet zájmů však i přesto může vést až ke korupčnímu jednání, ke zneužití veřejné funkce, k neetickému chování, porušení důvěry nebo jinému protiprávnímu jednání. S tím souvisí i fakt, že „*důvěra veřejnosti v integritu veřejných institucí může být tímto vážně poškozena*“²³. Dále je nutné zdůraznit, že by nemělo docházet k zaměňování pojmů „střet zájmů“ a „podjatost“. Podjatost je totiž nepřípustná za všech okolností a můžeme o ní hovořit v soudním či správním řízení, přičemž funkcionář, jenž „splňuje“ její definici, je z daného rozhodování zpravidla ihned vyloučen.

Střet zájmů je zakotven jak v evropském právu, tak v českém ZZVZ, jehož především se mezi ostatními zákony týká. Ten konkrétně za střet zájmů v § 44 považuje situace, „*kdy zájmy osob, které se podílejí na průběhu zadávacího řízení nebo mají nebo by mohly mít vliv na výsledek zadávacího řízení, ohrožují jejich nestrannost nebo nezávislost v souvislosti se zadávacím řízením*“²⁴. V takovém střetu zájmů může být ale i konkrétní dodavatel/uchazeč o veřejnou zakázku, a to zpravidla takový, jenž se v předcházející veřejné zakázce podílel kupř. na tvorbě projektové či zadávací dokumentace.

3.7 Účelové dělení veřejných zakázek

S výše uvedenými riziky může souviset ještě i další nešvar zadavatelů – účelové dělení veřejných zakázek. Totiž současně s tím, jak v českém prostředí vzrůstá množství veřejných zakázek, stoupá i snaha některých zadavatelů vyhnout se zákonným povinnostem se zadáváním veřejných zakázek spojeným, případně uložené povinnosti zmírnit.

V souvislosti s výše uvedeným se pak tedy můžeme čím dál častěji setkat s případy, kdy zadavatel veřejnou zakázku účelově rozdělí. ZZVZ sice sám v § 101 rozdělení veřejné zakázky umožňuje, avšak jen za zákonem stanovených podmínek. „*Tyto podmínky stanovuje mj. § 35 ZZVZ, který uvádí i to, že zadavatel může veřejnou zakázku rozdělit na více částí, které jsou ve vzájemné časové, věcné a místní souvislosti, pouze v případě, že tím neobejde povinnosti*

²² HENDRYCH, Dušan. *Právní slovník*. 2. rozš. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003. Beckovy odborné slovníky. ISBN 8071797405. S. 387.

²³ DUFKOVÁ, Ivana a Martina MIKOLÁŠKOVÁ. *Střet zájmů jako riziko podvodu*. [Praha]: Transparency International - Česká republika, [2018]. ISBN 9788087123324. S. 9.

²⁴ *Hospodářská soutěž a veřejné zakázky: Soubor zákonů*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2018. ISBN 9788073807160. S. 93-94.

zákonem stanovené. Mezi další povinnosti patří také povinnost stanovit dle § 18 ZZVZ předpokládanou hodnotu veřejné zakázky, kterou zadavatel rozdělil na části tak, že sečte předpokládané hodnoty všech dílčích částí veřejné zakázky. Tento konečný součet hodnot pak tvoří jeden funkční celek, na jehož základě se určuje režim, v jakém bude veřejná zakázka zadávána“²⁵.

V současnosti se však souběžně rozmáhá praxe zadavatelů, kteří účelovým rozdělením veřejné zakázky na více samostatných veřejných zakázek (které by ale správně měly být pouze dílčí částí veřejné zakázky) dosáhnou umělého snížení předpokládané hodnoty veřejné zakázky. Tímto jednáním se tak jednotliví zadavatelé snaží dosáhnout toho, že např. z jedné nadlimitní veřejné zakázky rozdělením vznikne několik „menších“ veřejných zakázek, jejichž předpokládaná hodnota už ale bude odpovídat veřejné zakázce podlimitní nebo veřejné zakázce malého rozsahu. V důsledku toho by byla veřejná zakázka zadávána v jiném (mírnějším) režimu, než by správně být měla, a tedy v rozporu s § 18 ZZVZ.

V takových případech pak soudy, příp. jiné správní orgány při zjišťování, zda je konkrétní plnění ve prospěch zadavatele veřejné zakázky jedinou veřejnou zakázkou, nebo několika jednotlivými veřejnými zakázkami, musí zkoumat věcný charakter takového plnění. V případech, kdy zadavatel poptává plnění svým charakterem totožné či obdobné (tj. zejména v případech, kdy je plnění stejného nebo srovnatelného druhu uskutečňované pro téhož zadavatele v témže časovém období a za týchž podmínek co do charakteru plnění), musí být veřejná zakázka zadána jako jediná veřejná zakázka dle ZZVZ (která ale samozřejmě může být rozdělena v souladu se zákonem)²⁶.

V této souvislosti poté ještě zbývá připomenout zdánlivou odlišnost mezi předchozí a současnou právní úpravou zadávání veřejných zakázek při posuzování toho, zda spolu několik veřejných zakázek, resp. plnění, souvisí natolik, že je nutné je považovat za jednu veřejnou zakázku. *„Souvislost plnění dílčích veřejných zakázek byla totiž z hlediska zákona č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách, posuzována ze čtyř základních kumulativních hledisek, a to z hlediska věcného, časového, místního a funkčního. Naproti tomu úprava obsažená v ust.*

²⁵ Epravo.cz. *Účelové dělení veřejných zakázek jako častý „nešvar“ zadavatelů.* [online] [2018-05-31] [cit. 2020-11-25] © EPRAVO.CZ, a. s. 1999-2020, ISSN 1213-189X. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/ucelove-deleni-verejnych-zakazek-jakozto-casty-nesvar-zadavatelu-107597.html>.

²⁶ Viz např. Rozsudek Nejvyššího správního soudu ze dne 19. 11. 2014, sp. zn. 3 As 73/2014-50.

§ 18 odst. 2 zákona č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek, ve znění pozdějších předpisů, určuje, že součet předpokládaných hodnot jednotlivých plnění musí zahrnovat předpokládanou hodnotu všech plnění, která tvoří jeden funkční celek a jsou zadávána v časové souvislosti. Popisovaná odlišnost však neznamená, že se výše uvedená hlediska mění. Věcná a místní hlediska tak budou i nadále zohledňována, neboť je zákonodárce podřazuje pod hledisko funkčního celku²⁷.

Lze tedy shrnout, že ve výše popsaných případech, kdy zadavatel vydává dílčí veřejné zakázky za zakázky samostatné za účelem zdánlivého snížení jejich předpokládané hodnoty, se jedná o obcházení zákona, které je v rozporu nejen se základními právními zásadami, ale i s pravidlem výslovně uvedeným v § 35 ZZVZ.

3.8 Portály sdružující výběrová řízení na veřejné zakázky

Již jsem v jiné souvislosti zmiňovala úlohu tzv. Věstníku veřejných zakázek, jenž je součástí poněkud složitějšího Informačního systému o veřejných zakázkách. Doplním, že jeho správcem je Ministerstvo pro místní rozvoj a tento Věstník je jednotným (a z titulu funkce správce také povinným) místem pro uveřejňování základních informací o veřejných zakázkách, které jsou zadávány v souladu se ZZVZ²⁸.

Tento portál zahrnuje všechny druhy veřejných zakázek (jak byly vyjmenovány v podkapitole 3.3), tedy přes dodávky a služby až ke stavebním pracím, a mimo to ještě tzv. soutěže o návrh, jež zahrnují zejména architektonické nebo urbanistické soutěže (např. v rámci územního plánování) či návrhy projektových dokumentací. Práce s těmito webovými stránkami samozřejmě vyžaduje mj. registraci legálního subjektu (tedy uchazeče či soutěžitele), ale je zde současně zveřejněn poměrně přehledný manuál, který nového uživatele krok po kroku navede. Největší položku v poptávkách na tomto portálu tradičně již delší dobu zaujímají dodávky.

²⁷ Epravo.cz. *Účelové dělení veřejných zakázek jako častý „nešvar“ zadavatelů*. [online] [2018-05-31] [cit. 2020-11-25] © EPRAVO.CZ, a. s. 1999-2020, ISSN 1213-189X. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/ucelove-deleni-verejnych-zakazek-jakozto-casty-nesvar-zadavatelu-107597.html>.

²⁸ Ministerstvo pro místní rozvoj. *Věstník veřejných zakázek*. MMR [online]. Praha, 2020 [cit. 2020-09-22]. Dostupné z: <https://www.vestnikverejnychzakazek.cz/>.

Dále zde pro potřeby veřejných soutěžitelů existuje tzv. Národní elektronický nástroj (NEN), což je „komplexní elektronický nástroj pro administraci a zadávání veřejných zakázek a koncesí pro všechny kategorie veřejných zakázek a všechny kategorie zadavatelů, včetně těch sektorových. NEN podporuje všechny rozsahy elektronizace od evidence zadávacích řízení po plně elektronické postupy. Umožňuje dále provázání na veškeré interní systémy zadavatelů i dodavatelů či systémy e-Governmentu v ČR a plně podporuje plánovací aktivity, neboť je často využíváno pro veřejné zakázky realizované v rámci dlouhodobých investičních projektů.“²⁹ Tento projekt je přitom jakousi fúzí spolupráce Integrovaného operačního programu, Evropského fondu pro regionální rozvoj, Ministerstva pro místní rozvoj a právě projektu Národního elektronického nástroje (resp. Národní infrastruktury pro elektronické zadávání veřejných zakázek neboli NIPEZ), což je „modulárně členěná soustava informačních systémů a komunikačního rozhraní, jehož cílem je podpořit procesy elektronizace zadávání veřejných zakázek“³⁰. Tento systém mj. obsahuje uveřejňování informací o veřejných zakázkách, elektronická tržiště a elektronické nástroje pro zadávání veřejných zakázek, poskytuje současně i jejich programové řešení, metodickou a technickou podporu při zavádění elektronického zadávání veřejných zakázek na všech úrovních veřejné správy a pro všechny kategorie zakázek podle ZZVZ. „Hlavním cílem projektu NIPEZ je dosáhnout finančních úspor elektronizací zadávání veřejných zakázek v České republice, a to snížením cen nakupovaných komodit a snížením transakčních nákladů spojených s procesy zadávání veřejných zakázek na straně zadavatelů i dodavatelů.“³¹

Dalším, tentokrát nestátním významným zadavatelem veřejných zakázek, je společnost Spojené nástroje elektronické, s. r. o., jež v současnosti na svém webu zahrnuje a sdružuje přes 13 000 zadavatelů s celkovým počtem přes 600 000 zakázek zejména v oblasti výroby, vývoje, služeb a stavebních prací. Na internetu provozuje rovněž svou poměrně přehlednou platformu a sdružuje společnosti primárně zabývající se veřejnými zakázkami, jako jsou třeba Tender Arena, E-Zak, Gemin, Tendermarket a Portál pro vhodné uveřejnění (PVU) se sídly po celé republice i v zahraničí³².

²⁹ Národní elektronický nástroj. *Portál NEN* [online]. Praha, 2020 [cit. 2020-09-22]. Dostupné z: <https://nen.nipez.cz/>.

³⁰ QCM, s. r. o. *NIPEZ*. *Gemin.cz* [online]. Brno, 2020 [cit. 2020-09-22]. Dostupné z: <https://www.gemin.cz/slovník-pojmu/nipez>.

³¹ Idem.

³² Spojené nástroje elektronické, s. r. o. *FEN* [online]. Znojmo, 2020 [cit. 2020-09-22]. Dostupné z: <https://fen.cz/#/zakazky>.

Pokud ještě na chvíli zůstaneme u jedné ze shora vyjmenovaných společností Tender Arena, i ta v neposlední řadě vede svůj separátní web s volnými zakázkami, zejména pokud jde o provedení stavebních prací nebo např. vyhotovení projektových dokumentací³³.

Doplním, že všechny výše uvedené portály většinou fungují i v cizích jazykových mutacích (minimálně zejména v angličtině), protože se alespoň z malé části může jednat i o účast na zahraničních zakázkách (nebo o informace pro zahraniční dodavatele v tuzemsku).

3.9 Specifika spojená se zadáváním zakázek na stavební práce

Následujícím dvěma podkapitolám se budu v této teoretické části práce snažit věnovat nejvíce prostoru, protože tematicky přímo souvisejí s analytickou sekcí textu, který tak na ně plynule naváže.

Hlavním účelem této práce je nejen vyhodnotit, do jaké míry veřejné zakázky ovlivňují podnikatelské prostředí a chování firmy, ale rovněž posoudit fakt, zda je pro takové firmy výhodné se vůbec takových soutěží účastnit. Proto v následujících řádcích představím obsírněji převážně specifika, jež se budou týkat především dvou představovaných a rozebíraných podniků v analytické části práce, a to v sektoru stavebních prací.

Nejprve je si ale třeba vlastně definovat, čím vším se mohou rozumět stavební práce při zadávání veřejných zakázek. Může se jednat o:

- „* novou stavbu, výstavbu nebo rekonstrukci školy či jiné budovy (např. ve správě města);*
- * opravu cest a chodníků;*
- * vybudování či dobudování kanalizace;*
- * vybudování či opravu vodovodu a jiných inženýrských sítí (sem patří i výstavba telekomunikačních sítí či instalace jiných elektronických nebo kamerových systémů - pozn. autorky);*

³³ Tender systems, s. r. o. *Profily zadavatelů* [online]. Praha, 2020 [cit. 2020-09-22]. Dostupné z: <https://tenderarena.cz/dodavatel>.

* *stavbu či rekonstrukci mostu, cyklostezky či terminálu MHD atp. (výčet není úplný - pozn. autorky)*³⁴.

V širším slova smyslu se může jednat i o péči o veřejný prostor, kam řadíme ještě kupř. výsadbu a údržbu zeleně, revitalizaci veřejných prostor (třeba náměstí), doplnění městského mobiliáře, údržbu komunikací, ale v jistém smyslu například i nakládání s odpady.

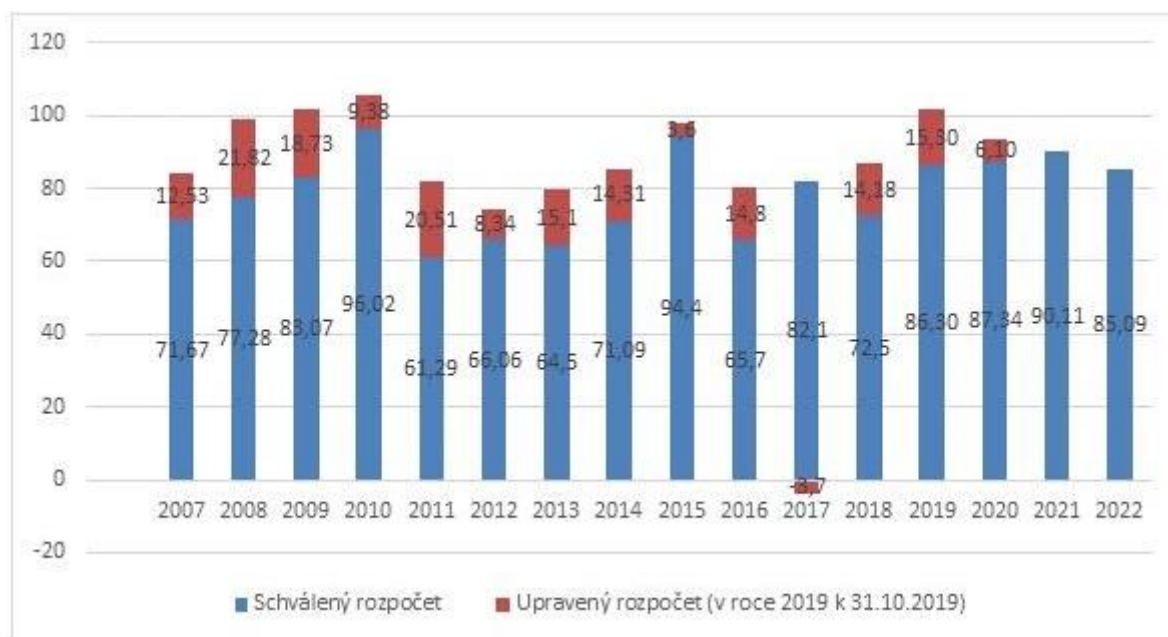
Pokud se dále zabýváme problematikou veřejných stavebních investic, je třeba úvodem k této podkapitole zmínit ještě i několik podstatných statistických údajů. V první řadě je nezbytné si uvědomit, že sektor stavebnictví zaznamenal po r. 2008 v souvislosti s tehdejší hospodářskou krizí významný propad, z něhož se ještě ani minulý rok nestačil plně zotavit, přičemž do něj znovu vstoupil další rizikový faktor - koronavirová pandemie. Zatímco tak celková ekonomika v Česku od r. 2013 zaznamenává jistý růst, ve stavebnictví došlo k významnému růstu pouze v r. 2015 (souvisel s dočerpáváním evropských fondů v končícím programovém období). „*V r. 2016 mělo stavebnictví podíl 5,46 % na HDP a významný podíl na trhu stavebnictví má veřejný sektor, přičemž dlouhodobě se podíl veřejného sektoru na celkovém trhu pohyboval okolo 50 %, ale v posledních letech klesá jeho podíl až k 30 %. V r. 2018 přitom představovaly veřejné zakázky na stavební práce přibližně 140 mld. Kč. (...) Za dlouhodobý a přetrvávající nedostatek lze přitom označit nedostatečnou přípravu veřejných zakázek v oblasti investiční výstavby*“³⁵.

Dochází tím tedy k meziročnímu kolísání objemu stavebních zakázek zadávaných veřejným sektorem, což se negativně projevuje na stavu trhu jako celku, a v některých segmentech je toto kolísání ještě výraznější. Pojděme si to lépe demonstrovat např. na ilustraci meziročních změn v oblasti financování dopravních staveb v ČR, resp. v dosud uskutečněných a předpokládaných investicích Státního fondu dopravní infrastruktury (SFDI), který má na starosti realizaci především dopravních staveb a jenž spadá pod Ministerstvo dopravy (a ve spolupráci s operačním programem Doprava EU), a to prostřednictvím následujícího grafu:

³⁴ HULMANOVÁ, Regina, Lenka HOLLEROVÁ, Leona GERGLOVÁ ŠTEIGROVÁ, Monika DOBROVODSKÁ, Adam GROMNICA a Petr KOCIÁN. *Odpovědné nakupování pro města a obce: odpovědné aspekty ve veřejných zakázkách a nákupech : co je odpovědné zadávání veřejných zakázek : příklady dobré praxe z ČR i zahraničí : jak na to*. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2019. ISBN 9788074212055. S. 9.

³⁵ Ministerstvo pro místní rozvoj. *Výroční zpráva o stavu veřejných zakázek v České republice za rok 2019*. MMR [online]. Praha, 25. 05. 2020 [cit. 2020-09-22]. Dostupné z: <https://www.komora.cz/legislation/53-20-vyrocnizprava-o-stavu-verejnych-zakazek-v-ceske-republice-za-rok-2019-t-25-5-2020/>.

Graf č. 1 - Rozpočet SFDI 2007 - 2022



Zdroj: Státní fond dopravní infrastruktury. *Rozpočet SFDI 2007 - 2022*. SFDI [online]. Praha, 2020 [cit. 2020-09-22]. Dostupné z: <https://www.sfdi.cz/2-aktuality-pro-prijemce/na-dopravni-stavby-bude-v-roce-2020-k-dispozici-pres-93-mln-kc/>.

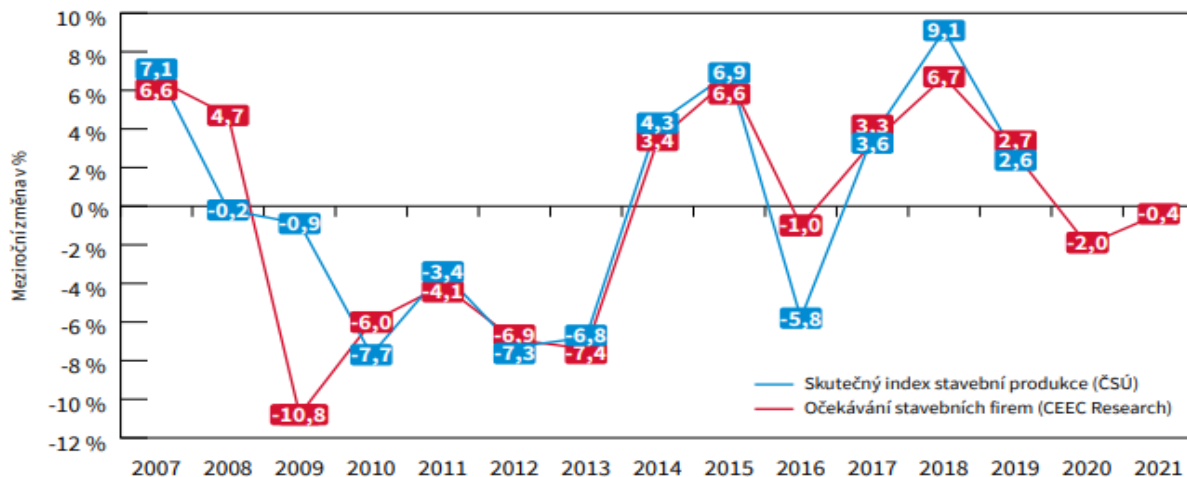
Za minulý rok v tomto grafu sice vidíme mírný nárůst, na druhou stranu se však ani v příštích letech navzdory inflaci a celkové valorizaci nákladů neočekává příliv investic jako spíše jejich pokles.

Období ekonomické krize po r. 2008 dále v sektoru stavebnictví mimo současnou pandemii provázely další dva významné fenomény: totiž protikorupční iniciativy a trend výběru dodavatelů podle kritéria nejnižší nabídkové ceny. „*Obecně je problematické korupci měřit, neboť zdokumentovaných, resp. pravomocně odsouzených případů je málo a ke korupčnímu jednání se zřídka veřejně hlásí* (byť je to někdy i mediálně propíráno - pozn. autorky)“³⁶. Zajímavé měření ale v tomto směru provádí nepravidelně např. společnost CEEC Research, jež uskutečňuje různě orientované kvartální průzkumy českého stavebnictví (ten týkající se úplatků naposledy v r. 2018, z něhož lze za poslední léta vysledovat díky těmto občanským i vládním iniciativám ve snižování korupce pozitivní trend). Abych však čtenáře tohoto textu nezahltila neaktuálními údaji, zveřejním zde alespoň jiný graf, sondující a odrážející vývoj českého stavebnictví v porovnání mezi daty Českého statistického úřadu a právě agenturou CEEC

³⁶ DUFEK, Zdeněk, Jana KORYTÁROVÁ, Tomáš APELTAUER, et al. *Veřejné stavební investice*. Praha: Leges, 2018. ISBN 9788075023223. S. 21.

Research. Z této výslednice je bohužel patrné, že zohledňuje i současnou pandemickou krizi a s tím též odkládání či úplné pozastavení investic.

Graf č. 2 - Vývoj českého stavebnictví 2007 - 2020



Zdroj: CEEC Research. *Kvartální analýza českého stavebnictví Q2/2020* [online]. Praha, 22. 6. 2020 [cit. 2020-09-22]. Dostupné z: <https://www.ceec.eu/research/>.

Dodám, že přes druhý výše uvedený trend využití hodnotícího kritéria nejnižší nabídkové ceny coby významného faktoru při rozhodování o veřejných stavebních zakázkách a jejich následnému přidělování i zde můžeme díky některým iniciativám hovořit o jeho poklesu³⁷.

Současně s tímto tlakem na nízkou nabídkovou cenu a meziročními výkyvy v objemu zakázek je možno ještě pozorovat úbytek počtu zaměstnanců v odvětví a počet podnikatelských subjektů v sektoru. Není to potřeba dokládat čísly, ale doplním, že v současnosti se odhaduje na 13 % zaměstnanosti osob ve stavebnictví ve stínové ekonomice (tedy v práci na černo - zejména pak u cizinců ze zemí bývalého východního bloku, z nichž snad nejpočetnější skupinu tvoří Ukrajinci nebo Rusové) a že i přes několikaletý pokles je ve stavebnictví zaměstnáno stále cca 7,5 % všech disponibilních pracovních sil v ČR³⁸. Dále pak se „pokles počtu podnikatelských subjektů ve stavebnictví zřejmě projevuje i poklesem počtu uchazečů o veřejné zakázky“³⁹.

³⁷ Ministerstvo pro místní rozvoj. *Výroční zpráva o stavu veřejných zakázek v České republice za rok 2019*. MMR [online]. Praha, 25. 05. 2020 [cit. 2020-09-22]. Dostupné z: <https://www.komora.cz/legislation/53-20-vyrocní-zprava-o-stavu-verejnych-zakazek-v-ceske-republice-za-rok-2019-t-25-5-2020/>.

³⁸ Secundum DUFEK, Zdeněk, Jana KORYTÁROVÁ, Tomáš APELTAUER, et al. *Veřejné stavební investice*. Praha: Leges, 2018. ISBN 9788075023223. S. 22.

³⁹ Idem, s. 23.

Ze shora uvedených údajů lze vyvodit hned několik závěrů. Předně veřejné stavební investice ovlivňují národní ekonomiku a podílí se na zaměstnanosti významného počtu osob. Sektor není v dobré ekonomické kondici a veřejní zadavatelé již nyní v některých případech mají problém zajistit si zhotovitele díla, který naplní všechny jejich představy o jeho bezvadném vypracování. Trend růstu nabídkových cen, jež jsou ale poněkud „právoplatně“ spojeny s negativním vývojem a výkyvy na dnešním nestabilním trhu či neustálým stoupáním reálných hodnot, a poklesu počtu zájemců o veřejné zakázky, z nichž některé jsou v současnosti pozastavené, odložené nebo dokonce zrušené, přitom bude pravděpodobně pokračovat, proto by měli veřejní zadavatelé s vědomím těchto závěrů, jichž jsou si snad i sami vědomi jakožto autoři mnoha vypracovaných analýz, přistupovat do budoucna ke svým stavebním projektům s čistým štítem a novým větrem. Ačkoli by se však mohlo zdát, že veškeré tyto skutečnosti mohou mnou analyzovaným podnikům v další části textu spíše nahrávat, problematika je mnohem složitější a v určitých fázích projektu, jež si následně rovněž představíme, může souběžně představovat jistá úskalí, která s sebou nesou i rizika, spojená nejen s podnikáním jako takovým a mottem „jít se svou kůží na trh“. Nese s sebou totiž i velkou zodpovědnost za celý podnik, kdy by nezvládnutí jediného nepatrného detailu v celém komplikovaném a leckdy velmi zdlouhavém procesu mohlo současně zmařit přidělení zakázky nové, příští.

3.10 Možnosti způsobu realizace výstavbového projektu

Vlivem nedávné novely ZZVZ a také celkovou společenskou snahou o úspornější objednávky s nutností šetřit rozpočtové prostředky dochází u stavebních zakázek ke stále častějšímu používání kritéria nejnížší nabídkové ceny. Z analýzy provedené Ministerstvem pro místní rozvoj v rámci Výroční zprávy o stavu veřejných zakázek za rok 2012 vyplývá přetrvávající trend k hodnocení veřejných zakázek především podle nabídkové ceny⁴⁰. Samotné toto ministerstvo přitom varuje, že pokud nejsou stanoveny přesně a striktně zadávací podmínky, může mít pak také jejich hodnocení pouze podle ceny negativní vliv na plnění dané veřejné zakázky. Kritérium nejnížší nabídkové ceny bylo zároveň právě za rok 2012 použito celkem v 69,2 % případů, což je výrazně víc než polovina.

Kombinace nedostatečných analýz v rozhodovacím procesu při přípravě veřejné stavební investice, nedostatečného zadání, následného výběru projektanta stavby podle kritéria

⁴⁰ Ministerstvo pro místní rozvoj. *Výroční zpráva o stavu veřejných zakázek za rok 2012*. S. 34.

nejnižší nabídkové ceny a výběru technického dozoru investora rovněž podle kritéria nejnižší nabídkové ceny završená výběrem zhotovitele díla opět podle kritéria nejnižší nabídkové ceny může z dlouhodobého hlediska přinést pouze problémy. Poměrně výstižně o této problematice pojednal autor Valdhans v časopise Veřejné zakázky, kde mimo jiné uvedl: „*Kam může dojít investor, který si všechny partnery vybírá pouze podle ceny? Nejprve si takto vybere projektanta. Ten pochopitelně veden snahou v soutěži zvítězit omezí náklady spojené se zaměřením, potřebnými průzkumy a nakonec i osobní prohlídku místa stavby. Dodá projekt, na jehož základě dostaneme stavební povolení, ale s realitou v terénu se již moc neshoduje, natož aby se daly čekat nějaké inovace nebo originální řešení. Na základě tohoto projektu si opět podle principu nejnižší nabídkové ceny vybere zhotovitele, který s ohledem na současnou situaci stavebního trhu počítá v nabídce už nejen s tím, že na základě chabého projektu vyčerpá i zákonem přípustných 20 % navíc na změnách a vícepracích, ale dovolím si tvrdit, že už počítá i s dodávkou druhořadých materiálů a nedodržením správných technologických postupů. Takové dílo, často v hodnotě stovek milionu korun, by mělo rádně sloužit desítky let, což je ve výsledku jinak. Troufám si taktéž tvrdit, že náklady spojené s provozem, opravami a předčasně vynucenými rekonstrukcemi výrazně převýší tu takzvanou úsporu dosaženou v procesu přípravy a realizace*“⁴¹.

Stanovisko Valdhanse však není možné v současnosti verifikovat reálnými daty. Přesto je jistě zajímavým námětem pro další zkoumání, jak by bylo v budoucnu možné ověřit počty reklamací, resp. náklady na provádění pozáručních oprav u staveb, jež byly po nástupu hospodářské krize po r. 2009 a v klimatu celospolečenské protikorupční objednávky vysoutěženy jen podle kritéria nejnižší nabídkové ceny nebo nabídkové ceny významně nižší než je celková očekávaná hodnota zakázky. „*Dalším častým nedostatkem v procesu zadávání veřejných stavebních zakázek v ČR je skutečnost, že veřejní investoři vybírají dodavatele projektové dokumentace také podle kritéria nejnižší nabídkové ceny, přičemž zadáním je třeba jen tvorba projektové dokumentace do stadia dokumentace pro výběr zhotovitele díla. Projektová dokumentace skutečného provedení díla totiž bývá součástí smluv o dílo se zhotovitelem stavby*“⁴². Častým používaným postupem proto je, že zhotovitel díla si projektovou dokumentaci skutečného provedení stavby objedná též od dodavatele původních projektů, podle nichž byla vypisována veřejná soutěž. Tato zvyklost poté navádí k tomu, aby

⁴¹ VALDHANS, Jiří.: *Tričko z tržnice*. Časopis Veřejné zakázky, 2011, č. 6, ISSN 1803-6724. S. 11.

⁴² DUFEK, Zdeněk. *Hodnocení ekonomické efektivnosti veřejných stavebních projektů*. Brno, 2013. Disertační práce. VUT v Brně, Fakulta stavební, Ústav stavební ekonomiky a řízení. S. 51.

projektant jednající ve shodě s určitou stavební firmou získal zakázku na zhotovení projektové dokumentace i za dumpingovou cenu (resp. se jedná o tzv. cenové podbízení nebo ztrátu). Praxe bývá dále taková, že následně připraví projektovou dokumentaci ve shodě s vybranou stavební firmou a do projektu eventuálně ještě zakomponuje položky, které se ve skutečnosti třeba ani nebudou realizovat. Ale osobně mám pocit, že to již zaznělo na více místech této práce. „*Veřejný investor nemá potřebné odborné znalosti, aby tento nedostatek odhalil, a technický dozor investora vybraný podle kritéria nejnižší nabídkové ceny se také většinou detailně nevěnuje studiu dokumentace. Vybraná stavební firma tak předmětnou veřejnou zakázku většinou vyhraje, protože má jednak proti svým konkurentům výhodu detailní znalosti projektu (navíc v předstihu) a také si může dovolit nabídnout i nejnižší cenu, protože od projektanta velmi dobře ví, jaké položky ve skutečnosti nemusí být realizovány, aniž by si toho investor všimnul*“⁴³. „Dobré služby“ dodavatele projektové dokumentace jsou poté stavební firmou náležitě odměněny a legalizovány objednávkou projektové dokumentace skutečného provedení stavby, kdy bývá cena za tento stupeň projektové dokumentace podstatně vyšší než cena, jakou projektant nabídnul veřejnému investorovi v rámci úvodní soutěže. Dodavatel projektové dokumentace je tak proto spokojen, že dostal za svou práci „adekvátní“ odměnu, že stavební firma získala zakázku, na níž realizovala svou marži, a představitelé veřejného investora se současně mohou prostřednictvím tisku pozitivně prezentovat u voličů, že „uspořili“ veřejné prostředky a „transparentně“ zadali veřejnou zakázku. „*Skutečnost je sice odlišná, nicméně systém je nastaven tak, že se jí nikdo nebude následně zabývat a zpětně již ji půjde velmi obtížně dohledat. V kontextu se shora uvedenými stanovisky k problematice hodnotícího kritéria nejnižší nabídkové ceny se tedy nabízí otázka, jakým jiným způsobem hodnotit veřejné stavební zakázky?*“⁴⁴. Toto je alespoň postoj autora Dufka v jeho disertační práci, který se po škole rozhodl tomuto tématu věnovat profesionálně i v několika následných publikacích.

Další užitečný náhled na tuto problematiku nabízí kniha autorů Serafina a Dvořáka (2011)⁴⁵. Na jiném místě v tomto textu již zaznělo, že s odpovídajícím podáním žádosti k jakémukoli typu veřejné zakázky je potřeba odevzdat rovněž příslušnou zadávací dokumentaci, která má svůj pevně daný obsah dle typu projektu.

⁴³ Idem.

⁴⁴ DUFEK, Zdeněk. *Hodnocení ekonomické efektivity veřejných stavebních projektů*. Brno, 2013. Disertační práce. VUT v Brně, Fakulta stavební, Ústav stavební ekonomiky a řízení. S, 52.

⁴⁵ DVOŘÁK, David a Petr SERAFÍN. *Zadávací veřejných zakázek ve stavebnictví*. 2. vyd. Praha: Linde, 2011. ISBN 978-80-7201-843-7.

Nyní se však pojd'me v rámci tohoto tématu ještě blíže podívat na jiný související problém, a to konkrétněji na patřičnou kvalifikaci k veřejné stavební zakázce, již musí prokázat každý zájemce o účast na ní. Předně citovaní autoři uvádějí, že „*kvalifikací dodavatele se rozumí jeho způsobilost k plnění veřejné zakázky v rozsahu požadovaném zadavatelem a zároveň v souladu se ZZVZ. Pro veřejného zadavatele vymezuje tento zákon čtyři kategorie kvalifikačních požadavků* (pro sektorového zadavatele pak obsahuje ZZVZ speciální úpravu, která se mírně liší – pozn. autorky):

- *Základní kvalifikační předpoklady;*
- *Profesní kvalifikační předpoklady;*
- *Ekonomické a finanční kvalifikační předpoklady;*
- *Technické kvalifikační předpoklady*⁴⁶.

Platí přitom, že „*prokázání základních kvalifikačních předpokladů a profesních kvalifikačních předpokladů je povinné vždy. Podle dikce § 62 ZZVZ však není prokázání ekonomických a finančních kvalifikačních předpokladů a technických kvalifikačních předpokladů povinné u podlimitních veřejných zakázek*“⁴⁷. Na základě ustálené výkladové praxe tohoto zákona nemusí být ani prokázání ekonomických, finančních a technických kvalifikačních předpokladů zadavatelem vyžadováno současně i u nadlimitních veřejných zakázek. Je proto zcela na uvážení zadavatele, zda je to vzhledem k předmětu zakázky vhodné či nikoliv (obecně však platí, že u veřejných zakázek na stavební práce to není obvyklé, a proto lze prokázání i zbývajících kvalifikačních předpokladů doporučit).

„*Prokázání splnění této kvalifikace je dále předpokladem pro následné posouzení a hodnocení nabídky v otevřeném řízení, vyzvání zájemce k podání nabídky v užším řízení či v jednacím řízení s uveřejněním, účasti zájemce v soutěžním dialogu a předpokladem uzavření smlouvy ve zjednodušeném podlimitním řízení*“⁴⁸. Z toho tedy vyplývá, že ve zjednodušeném podlimitním řízení může být splnění kvalifikace prokázáno až po podání nabídky (přičemž platí, že tomuto podání může předcházet doložení splnění kvalifikace). V jednacím řízení bez uveřejnění je poté zadavatel splnění kvalifikace oprávněn (ale nikoli povinen) požadovat jako předpoklad pro uzavření smlouvy – v zákonem stanovených případech však nesmí být prokázání kvalifikace

⁴⁶ Idem, s. 89.

⁴⁷ Idem.

⁴⁸ Ibidem.

požadováno (např. z důvodu krajní nouze, dodávek kupovaných na komoditní burze, od dodavatele v insolvenčním řízení či v likvidaci nebo za zvlášť výhodnou cenu, popř. v návaznosti na soutěž o návrh).

Požadavky na toto prokázání splnění kvalifikace přitom stanoví veřejný zadavatel v oznámení nebo výzvě o zahájení zadávacího řízení. Obecně je pravidlem, že rozsah požadované kvalifikace musí být omezen jen na informace a doklady bezprostředně související s předmětem veřejné zakázky. „*Podrobná specifikace těchto požadavků může být uvedena v kvalifikační dokumentaci, u jednokolového zadávacího řízení (připomínám, že jde buďto o otevřené řízení, zjednodušené podlimitní řízení nebo o jednací řízení bez uveřejnění – pozn. autorky) v zadávací dokumentaci. Zákon nestanoví žádné další požadavky na kvalifikační dokumentaci, jedná se však o dokument obdobný zadávací dokumentaci, jehož primárním obsahem jsou podrobnější požadavky na prokázání splnění kvalifikace; lze v něm však také například blíže rozvést kritéria pro omezování počtu zájemců či uvést podrobnější informace o předmětu veřejné zakázky, hodnotících kritériích a případech ještě o dalších údajích, které zadavatel považuje za vhodné sdělit v době, kdy dosud není k dispozici zadávací dokumentace*“⁴⁹. Pro poskytování kvalifikační dokumentace pak platí, že musí být vždy uveřejněna na internetových stránkách zadavatele a kromě toho se na ni vztahují i další ustanovení o poskytování zadávací dokumentace. Doba k prokázání splnění kvalifikace se následně liší podle druhu řízení.

3.11 Doporučení k zadávání veřejných zakázek v době koronavirové nákaze

Stále přetrvávající koronavirová krize, která trvá od března roku 2020, má poměrně značný vliv na zadávání veřejných zakázek i na účasti uchazečů o veřejnou zakázku.

ZZVZ dává možnost využití obecné výjimky ze zadávacího řízení podle § 29 písm. c), kdy:

- Zadavatel nemusí zadat veřejnou zakázku v zadávacím řízení, pokud existují zvláštní bezpečnostní opatření, stanovené jinými právními předpisy. Takovou možnost umožňuje obecná výjimka z povinnosti zadávat veřejné zakázky v zadávacím řízení podle zákona 134/2016 Sb. o zadávání veřejných zakázek, § 29 písm. c)
- Využití výjimky zadávat veřejnou zakázku mimo zadávací řízení je podmíněno dvěma aspekty, které musí být naplněny. Musí existovat zvláštní bezpečnostní opatření, které

⁴⁹ Idem, s. 89 – 90.

vzniklo na základě jiného právního předpisu a zároveň nelze (objektivně) ze strany zadavatele učinit takové opatření, které by provedení zadávacího řízení umožňovalo.

Tato zvláštní bezpečnostní opatření by se zřejmě dala charakterizovat jako mimořádná opatření pro řešení mimořádných bezpečnostních situací/mimořádných událostí (např. vyhlášení nouzového stavu a přijetí krizových opatření ve smyslu § 5 písm. a) až e) a § 6 zákona č. 240/2000 Sb. o krizovém řízení). Nemusí jít vždy o bezpečnostní opatření pouze v rámci zákona o krizovém řízení, ale i např. bezpečnostní opatření, vyplývající ze zákona č. 239/2000 Sb. (o IZS), zákona č. 241/2000 Sb., zákona 258/2000 o ochraně zdraví, zákona 94/2021 Sb. (pandemický zákon).. Vždy by však v případě využití výjimky podle § 29 písm. c) mělo jít o osobu, která je dotčena konkrétním předpisem právním (např. je definovaným subjektem krizového řízení) a dostala takovým předpisem oprávnění vykonávat opatření podle zvláštního právního předpisu. Specifická povaha těchto zvláštních bezpečnostních opatření pak brání realizaci standardního postupu zadání veřejných zakázek v zadávacích řízeních (a to včetně možných zkrácených lhůt pro podání nabídek)

- Příkladem může být okamžitý nákup (mimo zadávací řízení) respirátorů, roušek, léků, lékařských přístrojů (a jakýchkoliv dalších potřeb, které z provádění bezpečnostních opatření vyplynou), které je nutné bezodkladně zajistit pro plnění veřejnoprávního úkolu (ochrana zdraví a života občanů, osob IZS, lékařů, pacientů), vyplývajícího např. z usnesení vlády a z mimořádných opatření, případně příkaz něco vykonat/zajistit.
- Taková výjimka se však neuplatní pro osoby, které přímo neprovádí bezpečnostní opatření (takové osoby mohou, pokud jsou objektivně naplněny podmínky, využít možnosti zadat veřejnou zakázku v jednacím řízení bez uveřejnění), stejně tak se neuplatní pro běžné zadávání veřejných zakázek, které přímo nevyplývají z bezpečnostních opatření (obecně např. nouzový stav není důvodem pro automatické zadávání mimo režim zadávací řízení), které např. zajišťují běžné provozní potřeby zadavatelů (plánovaný nákup kancelářských potřeb, plánovaný nákup automobilu, dlouhodobě plánovaná oprava místních komunikací)⁵⁰.

Další možnost, kterou ZZVZ dává je využití jednacích řízení bez uveřejnění podle § 63 odst. 5), kdy:

⁵⁰ Ministerstvo pro místní rozvoj. *Metodiky-stanoviska*. MMR [online]. Praha, 2020 [cit. 2021-28-03]. Dostupné z: <https://portal-vz.cz/metodiky-stanoviska/metodicka-doporuceni-k-zzvz/doporuceni-k-zadavani-zakazek-v-dobe-koronavirove-nakazy/>

je obecně možno jednacím řízením bez uveřejnění použít tehdy, jestliže je to nezbytné v důsledku krajně naléhavé okolnosti, kterou zadavatel nemohl předvídat a ani jí nezpůsobil, a nelze dodržet lhůty pro otevřené řízení, užší řízení nebo jednacím řízením s uveřejněním (nelze dodržet ani zkrácené lhůty podle 57 odst. 2 písm. b), § 59 odst. 5 a § 62 odst. 3)). Vyžaduje se tedy vyšší stupeň naléhavosti označený jako krajní naléhavost.

V případě nouzového stavu a realizaci krizových opatření (zmiňovaných výše v textu k možnosti využití obecné výjimky podle § 29 písm. c)) se zadavatel může dostat do stavu krajní naléhavosti – potom lze také využít jednacím řízením bez uveřejnění.

Zároveň se však zadavatel, který přímo neprovádí bezprostřední bezpečnostní opatření (a nemůže, resp. nevztahuje se na něj), může dostat do situace krajní naléhavosti, kdy musí bezodkladně provést realizaci veřejné zakázky a s ohledem na okolnosti zadání nesnese odkladu.

Typickým příkladem pro využití jednacím řízením podle tohoto odstavce ve stavu nouze jsou zakázky na okamžité zajištění a okamžitou ochranu majetku před škodou, zajištění služeb, vyplývajících z buď z krizového stavu nebo z jiných právních předpisů (může jít např. o různé sociální služby) nebo dalších naléhavých okolností, které z aktuálního stavu vyplývají.

Pro využití jednacím řízením bez uveřejnění podle § 63 odst. 5) tedy platí, že zadavatel na vzniku této krajně naléhavé okolnosti nesmí nést vinu, to znamená, že vznikla zcela nezávisle na jeho vůli a zároveň je ovšem nutné respektovat časové hledisko, zadavatel nemůže využít jednacím řízením bez uveřejnění až po uplynutí delší doby od nastalé skutečnosti. V takovém případě by již nebyla naplněna podmínka nemožnosti dodržet lhůty pro jiné „běžné“ řízení⁵¹.

Primárně se běžných zadavatelů výjimka podle § 29 písm. c) nebude týkat. Výjimku využívá ta osoba, která provádí opatření podle krizového zákona (tedy např. orgány ČR při zabránění dodávek, při provedení bezodkladné služby apod.) za podmínky, že nelze učinit takové opatření, které by provedení zadávacím řízením (včetně zkrácených lhůt pro podání nabídek) umožňovalo.

Pokud bude zadavatel zadávat s ohledem na aktuální nouzový stav, lze využít JŘBU za předpokladu, že nelze dodržet lhůty pro zjednodušené podlimitní řízení (viz § 52 písm. b)

⁵¹ Idem.

bod 2), a nelze dodržet zkrácené lhůty pro otevřené (viz § 57 odst. 2) písm. b)) a užší řízení (viz § 59 odst. 5).

V jednacím řízení bez uveřejnění nelze zadávat běžné, plánované veřejné zakázky, ani takové veřejné zakázky, u kterých lze výše zmíněné lhůty dodržet, případně by celé zadávací řízení bylo delší, než lhůty v uvedených zadávacích řízeních.

Samotná skutečnost, že byl vyhlášen nouzový stav, nezakládá obecný důvod pro provádění jednacích řízení bez uveřejnění, jednacích řízení bez uveřejnění lze využít pouze a jenom tehdy, pokud se zadavatel (nikoliv svojí vinou) dostane do situace, kdy musí ihned a bezprostředně reagovat na novou situaci, takovou situaci nemohl předvídat a zadáním musí vyřešit akutní problém.

Jednací řízení lze využívat pouze po dobu, než zadavatel nalezne trvalejší řešení problému (rámcové smlouvy, řádná zadávací řízení včetně „zkrácených“)⁵².

- - -

Výše jsem se tedy pokusila vymezit základní teoretická východiska související s tématem veřejných zakázek, v posledních dvou kapitolách pak úžeji a ještě konkrétněji se stavebními zakázkami. Plynule bych tím ráda navázala na další, analytickou část práce, která je o tyto teoretické poznatky opřená, resp. z nich přímo či nepřímo vychází.

4. Analytická část

4.1 Představení komparovaných společností

V rámci této části práce představím celkem dva podniky, jejichž odvětvové zaměření je sice podobné, nicméně se liší jak svou velikostí (tedy počtem zaměstnanců, strukturou organizace nebo sítí poboček), tak i užší specializací v segmentu a tím současně i jinou schopností přizpůsobit se jednotlivým tendrům ve vyhlášených konkurzích. Dvě firmy jsem zvolila v podobném odvětví záměrně proto, abych je mohla následně uvést do komparace a zanalyzovat, pro který podnik je výhodnější se veřejných zakázek účastnit a pro který méně, popř. za jakých okolností.

⁵² Ibidem.

Předně ta první, větší obchodní společnost BARK, spol. s r.o., založená v roce 1991, se zabývá návrhem, výstavbou, údržbou a servisem optických i metalických sítí, zařízení elektronických komunikací, datových sítí a zařízení, kamerových, zabezpečovacích i dalších elektrických a elektronických systémů a zařízení, ale i dodávkou unikátních produktů pro tyto sítě. Vedle sídla a hlavní provozovny v Praze má BARK oblastní pracoviště v Hradci Králové, Ústí nad Labem, Plzni, Táboře, Brně, Ostravě a ve Zlíně. Mimo území České republiky má dceřiné společnosti a obchodní zastoupení také v Německu, Polsku, Maďarsku, Rusku a na Ukrajině - sesterskou společnost pak na Slovensku. V současné době má BARK Česká republika více než 380 zaměstnanců.

Obchodní společnost BARK je díky svému zaměření, velikosti, počtu zaměstnanců i územnímu pokrytí celé republiky připravena stavět telekomunikační a datové sítě systémem „na klíč“, tj. od jejich projektu až po jejich uvedení do provozu a zákazníkům poskytovat širokou škálu dalších, i těch nejnáročnějších telekomunikačních a datových služeb.

Obchodní společnost BARK se za dobu své působnosti v oblasti elektronických komunikací zařadila mezi nejvýznamnější dodavatele telekomunikačních a datových sítí a technologií v České republice a jejími zákazníky se stali nejvýznačnější provozovatelé telekomunikačních a datových služeb, významné podniky ze sektoru energetiky, dopravy, průmyslu, stavebnictví, státní správy, měst, obcí a dalších.

Dodávám, že název této společnosti jsem z důvodu zachování anonymity upravila, přičemž ostatní údaje o ní jsou zcela reálné.

Oproti tomu druhá, spíše menší rodinná firma Interglobal Drilling (taktéž se statusem spol. s r. o.) zajišťuje zemní protlaky pomocí speciálních technologií, které se osvědčují více než 35 let. Při provádění bezvýkopových zemních prací navíc používá kvalitní technické vybavení. Tyto tzv. zemní protlaky poté nabízí zejména stavebním firmám, které se zabývají plynárenstvím, pokládkou vodovodních a kanalizačních řadů, ale i instalací chrániček pro elektrické sítě v místech, kde je potřeba rychle překlenout nějakou překážku.

Pro úplnost informací o této společnosti vyjímám některé reklamní texty z internetových stránek firmy: „*Jaká je výhoda zemních protlaků oproti běžným výkopovým metodám? Zemní protlaky ušetří mnoho času i finančních prostředků. Díky kvalitní a léty prověřené technologii*

lze provádět zemní práce bezvýkopovou technikou, což má mnoho výhod. V místech, kde se nachází pozemní komunikace, železniční tratě nebo rušná křižovatka, by omezení provozu vyvolalo mnoho potíží. Je proto možno přenechat veškeré tyto starosti naší firmě a neváhat nás kontaktovat ani s jakýmkoli jiným dotazem. S využitím zemních protlaků jsme schopni podvrtnat tyto problémové úseky téměř bez omezení provozu. Výkop přitom provedeme rychle a spolehlivě, odpadají dlouhé uzavírky tratí a následná oprava povrchu, který je při běžných výkopových metodách zcela zničen. Jedním z našich nejdůležitějších strojů pro zemní protlaky je Grundomat. Ten je vybaven pohyblivou hlavicí, která narušuje okolní zeminu a pěchuje ji kolem sebe. Tento stroj je schopný zvládnout zeminu jakékoli tvrdosti. Rychlost výkopu je přitom okolo 10 metrů za hodinu. Zemní protlaky jsou tedy rychlejší metodou než běžné metody s využitím povrchových výkopů. Grundomat je totiž přesný a výkop ihned zajistí tím způsobem, že za sebou vtahuje ochranné trubky z plastu nebo oceli“⁵³.

Doplním, že firma má své sídlo v pražských Řeporyjích a zaměstnává jen asi okolo 5 stabilních zaměstnanců s občasnou externí výpomocí.

Zatímco první společnost se zabývá především výstavbou telekomunikačních sítí a veřejných zakázek se již účastnila a i nadále pravidelně účastní, druhá firma má na starosti převážně bezvýkopovou technologií a veřejných zakázek se sice prozatím neúčastní ani neúčastnila, ale ráda by tak v budoucnu učinila. Obě společnosti jsou přitom soukromé, ale první z nich má nadnárodní dosah a strukturu, přičemž druhá z nich je koncipována především tuzemsky pro malé a střední podnikání v rámci rodiny. Ale obě se zároveň přes značné rozdíly pohybují v odvětví stavebnictví.

4.2 PEST analýza

Pro hlubší analýzu stavebního sektoru, v němž dvě mnou rozebírané firmy působí, jsem si nejprve vybrala analýzu vnějšího prostředí neboli makrookolí, které má na průběh podnikání svůj nepopíratelný dopad, jež ale nemohou žádné společnosti zpravidla nijak výrazně ovlivnit. Pomůže nám to v bližší identifikaci problémů, s nimiž se mohou sledované podniky setkat, a současně vytvořit závěry pro další navazující SWOT analýzu. Pro užší definici této analýzy

⁵³ Interglobal Drilling. *Služby*. [online] [cit. 2020-11-30]. Dostupné z: <https://www.igdrilling-protlaky.cz/>.

využijí následující formulaci: „*PEST analýza je jednoduchým, a přesto efektivním nástrojem k ohodnocení vlivu faktorů globálního prostředí na podnik a jejím smyslem je formulovat odpovědi na tři následující otázky:*

- 1) *Které z vnějších faktorů mají na podnik vliv?*
- 2) *Jaké jsou možné účinky těchto faktorů?*
- 3) *Které z nich jsou v blízké budoucnosti nejdůležitější*⁵⁴?

Mezi klíčové faktory makrookolí u PEST neboli STEP analýzy (což je poněkud okleštěná verze rozšířených analýz PESTLE či STEEPLD) patří akronym počátečních písmen z názvu analýzy zahrnující:

- „• *(P) politicko-právní (zahrnuje faktory, jež souvisejí s distribucí moci mezi lidmi, včetně jednání místních i zahraničních vlád);*
- *(E) ekonomické (zahrnuje faktory, jež souvisejí s toky peněz, zboží, služeb, informací a energií);*
- *(S) sociální a kulturní (zahrnují faktory související se způsobem života lidí včetně životních hodnot);*
- *(T) technické a technologické (zahrnuje faktory, jež souvisejí s vývojem výrobních prostředků, materiálů, procesů, inovací a know-how)*⁵⁵.

U rozšířené verze PESTLE jsou přidány ještě faktory legislativní a ekologické, u STEEPLD pak navíc etické a demografické. Jejím cílem je tedy identifikovat oblasti, jejichž změna by mohla mít významný dopad na podnik, a rovněž odhadovat, k jakým změnám v těchto oblastech ještě může dojít. V této analytické technice tudíž mimo to bude v následujících řádcích blíže sledováno pět jednotlivých aspektů PEST, a to jak z pohledu globálního, tak i čistě lokálního (či regionálního), popř. národního.

⁵⁴ TICHÁ, Ivana a Jan HRON. *Strategické řízení*. Praha: Credit, 2016. ISBN 978-80-213-0922-7. S. 72.

⁵⁵ ManagementMania. *PESTLE analýza* [online]. ManagementMania.com, 30. 07. 2015 [cit. 2020-09-23]. Copyright © 2011-2016, ISSN 2327-3658. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/pestle-analyza>.

4.2.1 Politické prostředí

V první řadě je třeba uvést na pravou míru v současné době probíhající geopolitický boj takřka mezi všemi národy na světě na všech jeho frontách, který můžeme přirovnat k jakési druhé studené válce. Napětí mezi největšími dnes vládnoucími rivaly – tedy USA a Čínou, spolu s požadavky na definitivní jaderné odzbrojení vůči Severní Koreji, Iráku a jiným blízkovýchodním zemím činí nejen na vrcholných postech s vyjednávacími pokyny plnými rozkazů, ústupků, restrikcí a sankcí velmi dusné prostředí, které znásobuje neoblomná a víceméně nevyhraněná pozice Ruska ke zbytku světa, Evropu nevyjímaje. Navíc je třeba vzít v potaz i nepokoje v Severní i Jižní Americe nebo problémy dalších zemí tzv. třetího světa. K celkové geopolitické situaci a všeobecnému napětí kladně nepřispívá ani v současnosti probíhající krize týkající se pandemie koronaviru. Poměrně nestabilní je však politické prostředí i v České republice a de facto i v celé Evropské unii, v nichž se toto potýká s neustálými změnami či „inovacemi“, kdy se jednotlivé vlády velmi rychle střídají a pro neúspěch svého vyjednávání či neschopnost koaličních fúzí jsou často vyhlášeny předčasné volby, přičemž jednotlivé ústavní návrhy na novelizaci zákonů jsou zavrženy krátce poté, co se dostanou na světlo světa a jsou nahrazeny legislativou nových vládních uskupení.

Jak se to však přímo či nepřímo dotýká sledovaných podniků? V této situaci je potřeba zmínit, že zejména situace kolem epidemie koronaviru donutila na základě vládních restrikcí vedení obou zkoumaných podniků jejich pobočky v nedávné minulosti dočasně uzavřít, přestože se snažily vykonávat své práce alespoň na takové úrovni, aby odpovídaly aktuální poptávce po stavebních úkonech. Firmy měly již před pandemií nasmlouvanou řadu zakázek, mezi něž patřily nejen ty soukromé, ale bohužel i státní (resp. veřejné zakázky), které byly zčásti pozastaveny, odloženy nebo dokonce zrušeny, přesto se snažily vykonávat naplno své aktivity téměř jako doposud, aby plnily své závazky. Jejich provoz je tedy v současnosti omezen, avšak podniky si nemohou ani v této době dovolit svou činnost zcela přerušit nebo úplně zastavit. Jak se však bude situace nadále vyvíjet zejména s očekávanou druhou vlnou epidemie, zatím nikdo neví a je potřeba v tomto zřejmě nedělat ukvapené závěry.

4.2.2 Ekonomické prostředí

Ve spojení s tímto typem prostředí jsou zde pro zajímavost uvedena některá následující data obsažená v makroekonomické predikci Ministerstva financí České republiky za a na

poslední období, což bude rozvedeno i dále následným komentářem pod tabulkou, analyzující ekonomické aspekty v globálu i v národním měřítku⁵⁶:

Tabulka č. 1 - Přehled hlavních ukazatelů v makroekonomické predikci MFČR k 09. 09. 2020

| | | PŘEHLED HLAVNÍCH UKAZATELŮ | | | | | | | | | |
|------------------------------------------|-----------------------|----------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------------------|-------|------------------------|--|
| | | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2020 | 2021 | |
| | | | | | | | | <i>Aktuální predikce</i> | | <i>Minulá predikce</i> | |
| Nominální hrubý domácí produkt | <i>mld. Kč, b.c.</i> | 4 625 | 4 797 | 5 111 | 5 409 | 5 749 | 5 561 | 5 860 | 5 530 | 5 781 | |
| | <i>růst v %, b.c.</i> | 6,4 | 3,7 | 6,5 | 5,8 | 6,3 | -3,3 | 5,4 | -2,2 | 4,5 | |
| Reálný hrubý domácí produkt | <i>růst v %, s.c.</i> | 5,4 | 2,5 | 5,2 | 3,2 | 2,3 | -6,6 | 3,9 | -5,6 | 3,1 | |
| Spotřeba domácností | <i>růst v %, s.c.</i> | 3,9 | 3,8 | 4,0 | 3,5 | 3,1 | -5,0 | 2,2 | -1,5 | 0,8 | |
| Spotřeba vládních institucí | <i>růst v %, s.c.</i> | 1,8 | 2,5 | 1,8 | 3,8 | 2,3 | 3,8 | 2,9 | 2,6 | 2,0 | |
| Tvorba hrubého fixního kapitálu | <i>růst v %, s.c.</i> | 9,7 | -3,0 | 4,9 | 10,0 | 2,2 | -7,5 | 3,0 | -13,6 | 3,2 | |
| Příspěvek čistých vývozu k růstu HDP | <i>p.b., s.c.</i> | -0,2 | 1,4 | 1,2 | -1,2 | 0,0 | -1,7 | 0,9 | -1,2 | 0,7 | |
| Příspěvek změny zásob k růstu HDP | <i>p.b., s.c.</i> | 0,9 | -0,3 | 0,5 | -0,5 | -0,2 | -1,3 | 0,6 | -0,8 | 0,8 | |
| Deflátor HDP | <i>růst v %</i> | 1,0 | 1,1 | 1,3 | 2,6 | 3,9 | 3,6 | 1,4 | 3,7 | 1,4 | |
| Míra inflace spotřebitelských cen | <i>průměr v %</i> | 0,3 | 0,7 | 2,5 | 2,1 | 2,8 | 3,2 | 1,9 | 3,2 | 1,6 | |

⁵⁶ Ministerstvo financí České republiky. *Makroekonomická predikce – září 2020*. MFČR [online]. Praha, 09. 09. 2020 [cit. 2020-09-23]. ISSN 1804-7971. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2020/makroekonomicka-predikce-zari-2020-39418>.

PŘEHLED HLAVNÍCH UKAZATELŮ

| | | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2020 | 2021 |
|------------------------------------------|-----------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|------------------------------|----------------------------|------|
| | | | | | | | | <i>Aktuální predikce</i> | <i>Minulá predikce</i> | |
| Zaměstnanost (VŠPS) | <i>růst v %</i> | 1,4 | 1,9 | 1,6 | 1,4 | 0,2 | -1,2 | -0,7 | -1,2 | 0,2 |
| Míra nezaměstnanosti (VŠPS) | <i>průměr v %</i> | 5,1 | 4,0 | 2,9 | 2,2 | 2,0 | 2,6 | 3,4 | 3,3 | 3,5 |
| Objem mezd a platů (dom. koncept) | <i>růst v %, b.c.</i> | 5,0 | 5,7 | 9,2 | 9,6 | 6,6 | -1,9 | 0,8 | 2,6 | 0,8 |
| Saldo běžného účtu | <i>% HDP</i> | 0,4 | 1,8 | 1,5 | 0,4 | -0,3 | 0,3 | 0,4 | 0,2 | 0,3 |
| Saldo sektoru vládních institucí | <i>% HDP</i> | -0,6 | 0,7 | 1,5 | 0,9 | 0,3 | -6,4 | . | -4,1 | . |
| Předpoklady: | | | | | | | | | | |
| Měnový kurz CZK/EUR | | 27,3 | 27,0 | 26,3 | 25,6 | 25,7 | 26,3 | 25,8 | 26,5 | 26,2 |
| Dlouhodobé úrokové sazby | <i>% p.a.</i> | 0,6 | 0,4 | 1,0 | 2,0 | 1,5 | 1,1 | 0,9 | 1,5 | 1,5 |
| Ropa Brent | <i>USD/barel</i> | 52 | 44 | 54 | 71 | 64 | 42 | 48 | 38 | 40 |
| HDP eurozóny | <i>růst v %, s.c.</i> | 1,9 | 1,8 | 2,8 | 1,8 | 1,3 | -9,0 | 5,4 | -5,7 | 2,9 |

Zdroj: Ministerstvo financí České republiky. *Makroekonomická predikce – září 2020*. MFČR [online]. Praha, 09. 09. 2020 [cit. 2020-09-23]. ISSN 1804-7971. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2020/makroekonomicka-predikce-zari-2020-39418>.

Již několikrát propíraná pandemie koronaviru, přijatá protiepidemická opatření a jejich doprovodné efekty způsobily hluboký synchronizovaný propad světové ekonomiky. Jeho rozsah je v období po 2. světové válce bezprecedentní. Hospodářská politika ve všech zasažených zemích reagovala razantním uvolněním a přijetím masivních fiskálních a monetárních stimulů, což by mělo pomoci k tomu, aby pandemie měla co nejmenší dopad na dlouhodobý růst.

Oživení ekonomické aktivity, k němuž nyní dochází, však ve většině zemí patrně nebude dostatečně silné na to, aby v průběhu roku 2021 vykompenzovalo hospodářský propad z první poloviny letošního roku. Nejistoty, jimiž je předpověď pro příští rok zatížena, jsou obrovské. Mezi největší patří další vývoj pandemie s rizikem případného dalšího omezení aktivity, míra pružnosti trhů práce při absorbování důsledků nevyhnutelných cyklických i strukturálních změn při útlumu či naopak expanzi některých odvětví, nebo změny v globálních produkčních řetězcích s dopadem na produktivitu práce.

Vývoj v české ekonomice ve 2. čtvrtletí 2020 byl charakterizován nejhlubším propadem hospodářského výkonu v historii samostatné ČR. Reálný hrubý domácí produkt očištěný o sezónní a kalendářní vlivy mezičtvrtletně klesl o 8,7 %, meziročně o 11,0 %. V mezinárodním porovnání jde přesto o poměrně příznivý výsledek, když se HDP v eurozóně meziročně propadl o 14,7 %.

Na straně užití byl nejvýraznějším faktorem propadu příspěvek zahraničního obchodu ve výši -5,1 p. b. U vývozu zboží a služeb, který se snížil o 23,1 %, se projevilo přerušování dodavatelských vztahů, nízká poptávka hlavních obchodních partnerů i propad exportní výkonnosti. Dovoz, jehož pokles dosáhl 18,4 %, byl limitován domácí poptávkou i poptávkou exportérů po vstupech.

V rámci domácího užití bylo nejvýznamnější snížení spotřeby domácností o 7,3 %. Na vině byl jak pokles reálných mezd a nejspíše i některých dalších složek disponibilního důchodu, tak i nemožnost realizovat během trvání restriktivních opatření výdaje na některé druhy zboží a zejména služeb. Spotřeba sektoru vládních institucí byla jedinou rostoucí složkou domácího užití s nárůstem o 2,1 %. Překvapivě nízký byl dále pokles investic do fixního kapitálu o 4,6 %. Zatímco investice do ostatních budov a staveb mimo bydlení vzrostly o 6,7 %, investice do bydlení víceméně stagnovaly. Naproti tomu investice do strojů včetně motorových vozidel zaznamenaly hluboký propad.

V makroekonomické predikci je pracováno se scénářem, že již nebudou přijímána další významná restriktivní opatření v souvislosti s epidemiologickou situací. Ekonomická aktivita by měla pozvolna oživovat a šok do agregátní poptávky i nabídky by tak měl být pouze dočasný a jednorázový. Celkově se pro rok 2020 proto počítá s propadem ekonomického výkonu o 6,6 %. K hlubokému poklesu by mělo dojít ve všech oblastech užití s výjimkou spotřeby sektoru

vládních institucí. Od poloviny letošního roku by ekonomická aktivita měla oživovat, v roce 2021 by tudíž hospodářský růst mohl dosáhnout 3,9 %.

V listopadu 2019 se poprvé od října 2012 meziroční růst spotřebitelských cen dostal nad horní 3% hranici tolerančního pásma inflačního cíle České národní banky. Ke snížení inflace pod tuto hranici však s výjimkou května 2020 nedošlo ani v prostředí charakterizovaném propadem spotřebitelské poptávky. Příčinou jsou pravděpodobně výpadky na nabídkové straně ekonomiky společně s rychle rostoucími cenami potravin. Predikce průměrné míry inflace v roce 2020 je proto ponechána na 3,2 %. V roce 2021 by však měly chybět podstatnější proinflační faktory a inflace by v důsledku poklesu jednotkových nákladů práce i přetrvávající záporné mezery výstupu měla zvolnit na 1,9 %.

Zaměstnanost podle Výběrového šetření pracovních sil od 2. čtvrtletí 2019 klesá. Kvůli zpožděnému efektu ekonomického propadu a s ním spojenému snížení poptávky po práci by se měl ale tento pokles v letech 2020 i 2021 prohloubit. Rovněž by mělo dojít ke zvýšení míry nezaměstnanosti, a to v průměru na 2,6 % v roce 2020 a dále na 3,4 % v roce 2021. Vyššímu dopadu recese na nezaměstnanost kromě vysokého počtu volných pracovních míst i zaměstnaných cizinců brání přijatá vládní opatření.

Hospodaření sektoru vládních institucí v roce 2020 je velkou měrou ovlivněno pandemií koronaviru. Hluboký propad ekonomické aktivity totiž s sebou nese pokles nebo ztrátu dynamiky daňových příjmů při zvýšených výdajích vynaložených na boj proti šíření epidemie a zmírnění jejích ekonomických a sociálních dopadů. Očekává se proto deficitní hospodaření sektoru vládních institucí ve výši 6,4 % HDP. Z pohledu strukturálního salda by expanzivní fiskální politika měla vést k deficitu 2,7 % HDP. Predikce počítá též s růstem dluhu na úroveň 39,4 % HDP⁵⁷.

Z výše uvedené analytické predikce je patrné, že přes veškeré geopolitické problémy a dopad celosvětové pandemie je zatím ekonomické prostředí na globální, ale i na tuzemské úrovni stále poměrně příznivé a otevřené dalšímu podnikání, což by mohlo zejména po odeznění současné krize umožnit sledovaným podnikům jejich další expanzi - pokud ne

⁵⁷ Secundum Ministerstvo financí České republiky. *Makroekonomická predikce – září 2020*. MFČR [online]. Praha, 09. 09. 2020 [cit. 2020-09-23]. ISSN 1804-7971. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2020/makroekonomicka-predikce-zari-2020-39418>.

v budoucnosti blízké, tak té vzdálenější. Z hlediska rizikovosti nebo ohrožení - především pak v dlouhodobém či výhledovém horizontu - je třeba výše uvedené aspekty v jejich spíše negativní konotaci brát co do síly vlivu spíše s rezervou, protože ekonomická a finanční struktura, kapitál či zázemí podniků se i přes některé zmiňované problémy jeví prozatím stále jako velmi silné. Pro opravdovou analýzu a skutečný dopad současné situace ve všech jejích ohledech je však nutné počkat na moment, kdy se situace „zdravotně“ uklidní, navíc s předpokladem, že vlády na celé zemi již nebudou ukládat další restriktce. Z pohledu tohoto prostředí a jeho současného nešťastného kontextu má však přesto právě toto, které jde takřka neoddělitelně a ruku v ruce s politickým prostředím, na hodnocené společnosti největší vliv, jak vyplývá i z textu nadále a dalších analýz.

4.2.3 Sociální prostředí

V sociálním prostředí se často srovnává demografická stránka dané země, jako je např. počet obyvatel, hustota osídlení, životní úroveň, spotřební zvyky, nezaměstnanost atd. za sledované období. Sledované podniky jsou těmito faktory také více či méně ovlivňovány, a to především na národní, v případě společnosti Bark i na lokální nebo naopak nadnárodní úrovni (v rámci některých krajských měst nebo dceřiných společností v zahraničí). Mezi nejpodstatnější faktory, jež zkoumané firmy ovlivňují nejvíce, by se tedy daly považovat faktor nezaměstnanosti, hustota osídlení nebo životní úroveň, která souvisí zejména s poptávkou po stavebních pracích. Segmentem, na nějž oba podniky cílí, resp. jejich cílovou skupinou jsou přitom jak velcí, tak menší zadavatelé veřejných zakázek, kteří mohou mít zájem o instalaci telekomunikačních sítí nebo provedení bezvýkopových prací, což se ovšem může týkat i poptávky z řad soukromé sféry nebo menších developerů. A dále prostředím, na nějž zejména se jejich provoz vztahuje, jsou přitom jak velká či větší města v hlavním regionu, kde mohou mít nasmlouvány jednak větší městské (státní) zakázky, tak i menší města nebo vesnice v dojezdové vzdálenosti či i mimo působící regiony, jejichž subjekty jejich služby potřebují (samozřejmě z pohledu zmíněných stavebních prací, popř. ještě v kombinaci s jinými úkony, které zadají jiným firmám).

Sociální prostředí je přitom v současnosti dosud nebývalému a modernímu trendu výstavby nových rodinných domů, nových druhů větších městských sídel či menších satelitních městeček velmi otevřené, ale týká se to i větších městských projektů souvisejících s revitalizací kulturních památek nebo modernizací stávajících mobiliářů, a o to víc to zdůrazňuje fakt, že

služby podniků mohou být v současnosti cenově dostupné i pro slabší sociální vrstvy, již bohužel přibývá. Veřejné zakázky jsou přitom většinou dotovány z programů grantové podpory EU, takže financování projektů je tak zajištěno. Je však třeba zdůraznit, že nemalou část zakázek tvoří také služby pro větší firmy (např. developerské), kde není financování 100 % jisté. I zde je ale možno hovořit o stále vysokém a neutuchajícím zájmu – zejména i díky tomu, že řada měst své aktivity financuje právě ze svého rozpočtu nebo z dotací Evropské unie - kupní síla tady tedy stále je, přestože v době koronavirové krize značně utlumená nebo pozastavená (viz např. jedna z hlavních odložených staveb pražského metra D).

Dá se proto říci, že i toto prostředí má na značky námi sledovaných firem a jejich bezproblémové fungování značný, tentokrát však doposud převážně pozitivní vliv.

4.2.4 Technické / technologické prostředí

Mezi technologické prostředí samozřejmě patří nové objevy a inovace, a to celkově nejen v oblasti stavebnictví, ale týkající se např. i neustálé modernizace stavebních strojů a dalšího nářadí nebo užitých technologií, elektronických a digitálních nástrojů či telekomunikací. Obě firmy proto musí bez ustání sledovat vývoj na trhu v oblasti těchto pokroků, které se někdy mění jako vlnky na moři. Zákazníci totiž chtějí neustále jen to nové, nejlepší a co je právě „in“, čemuž musí podniky přizpůsobit i co možná nejrychlejší vykonání své práce. Společnosti si navíc samy nebo přes smluvní partnery zajišťují nejen nákup nové techniky a strojů, ale i dalšího materiálu, řídí si logistiku, distribuci a následný prodej nebo odbyt stavebních prací na základě případných smluv o přidělení zakázky. Pomocí internetu jsou dále firmy schopné mít i přehled o nejbližší konkurenci, o cenách, o nejnovějších technologických novinkách, ale i o vývoji v odvětví a dalších, pro společnosti důležitých informacích. Musí být také náležitě vyřešena cesta od produktů k zákazníkovi (jímž může být zadavatel zakázky) na nejrůznější místa země či dokonce po významné části Evropy, a to opět za co nejnižších dopravních, výrobních nebo provozních nákladů - a taktéž co nejrychleji a za úspory spotřeby.

Dalo by se tvrdit, že prostředí neustálých technologických změn má pro obě firmy velký význam. Je potřeba se v nich orientovat, být v nich flexibilní a nejen se snažit ušetřit, ale rovněž se snažit posilovat svou pozici na trhu, protože vždy může přijít někdo nebo něco, co nebo kdo bude ve sledování trendů rychlejší a podnik předběhne. Pokud jde o vliv této oblasti, je zde

velký paradox: na jednu stranu totiž může tento aspekt oběma společnostem pomáhat a pozitivně je obohacovat, na druhé poněkud omezovat, protože do novinek musí zároveň nemálo investovat (pakliže nejsou součástí investic ve výběrových řízeních). Tento vliv je tak nejen jaksi ambivalentní a zavazující, ale i reciproční ve vztahu od nabídky služeb k zákazníkovi a vice versa. A tento závazek se týká v podstatě i vůči veškerým autorům technologických novinek, na něž musí firmy chtít nechtít přistoupit, aby byly v kurzu vzhledem ke konkurenci, pokud jde o inovace. A to jsou právě tyto nemalé investice, přičemž je zřejmé, že ve stavebnictví snad více než v jakýchkoli jiných odvětvích je kupř. pořízení nových stavebních či montážních strojů finančně velmi náročné.

4.2.5 MAP přístup

Na základě výše uvedené analýzy ještě coby k dalšímu efektivnímu nástroji je k ní vhodné přistoupit i prostřednictvím tzv. MAP přístupu. Je to další akronym vycházející původně opět z anglických slov a ten podle autora Moravce (2010) zahrnuje především:

„M – monitoring – resp. identifikaci konkrétních faktorů;

A – analýzu – tzn. evaluaci dosavadního vývoje;

P – predikci – neboli odhad budoucího vývoje“⁵⁸.

V souvislosti s tímto (zejména ve spojení s první fází) se může hovořit i též o tzv. analýze ohniskové zóny. Její výhodou je zejména zachycení kvantitativních fakt o budoucím vývoji, od čehož však z důvodu absence potřebných statistických dat v následujícím vyhodnocení ustupují.

Jelikož ale jinak vše podstatné víceméně zaznělo již v PEST analýze (přestože nebyla provedena či doplněna na základě tohoto doporučeného rozfázování), nejdůležitější body z něj budou demonstrovány alespoň v následující tabulce, přičemž jejím výstupem je i možné vyhodnocení odpovídajících příležitostí či hrozeb pro podnik, což se následně bude hodit zejména v návaznosti na související SWOT analýzu v další části práce.

Tabulka č. 2 - PEST analýza doplněná o třífázový MAP přístup

⁵⁸ MORAVEC, Zdeněk. *Strategie a strategická analýza*. Praha: Studijní texty Vysoké školy ekonomie a managementu, 2010. Bez ISBN. S. 37.

| <i>Faktor PEST / Fáze MAP</i> | M | A | P | Příležitost (+) | Hrozba (-) |
|---------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| P | Politická nestabilita, geopolitické nepokoje, činnost občanských sdružení a jiné občanské aktivity, imigrantská krize | Oživená ekonomika upadla opět do částečné recese, padly několikeré světové vlády, došlo k brexitu, probíhají blízko východní války a nepokoje v Americe, EU dlouhodobě nezvládá opakovaný příliv uprchlíků | Ekonomická recese a nové „nucené“ a umělé nastartování ekonomiky, větší zohlednění neudržitelných ekologických aspektů | Legislativní úlevy a expanze podniku, sjednání nových výhodných státních zakázek, orientace i na soukromého zákazníka | Uzavření podniku v souvislosti s pandemií koronového viru, negativní ekonomické dopady na podnik, politbyro, hlídání a dohled nad zakázkami |

| | | | | | |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| E | Nepříznivá makroekonomická situace, ekonomické oslabení, ekologické problémy, pokles HDP | Oslabila koruna, zlevnily se ceny pohonných hmot, některé zboží je nedostatkové | Po odeznění pandemie se očekává nový ekonomický růst, pokles nezaměstnanosti, větší poptávka po dělnických profesích | Zaměstnanost v sektoru, příležitosti pro kraj a region, nové ekonomické výzvy | Oslabení poptávky z řad soukromých osob, nákup nových strojů a nutné technologické inovace (investice), nižší mzdy |
| S | Společenská nestabilita a nepokoje, sociální rozevírání nůžek, panika a strach z pandemie | Oslabené zdravotnictví, kulturní propasti, etnické „čistky“, nezvládnutí migrační krize a negativní společenské postoje, omezení společenského styku | Nové společenské hodnoty a utváření dalších minorit na úkor vzájemné domluvy, omezování kulturních aktivit | Přehodnocení situace podniku a jeho pozice na trhu, nové společenské a kulturní výzvy, nové komunikační prostředky | Omezení některých výkonných činností, dopad propasti mezi jednotlivými sociálními skupinami na financovatelnost podnikání, nedostatek řemeslníků |
| T | Vzestup internetu a sociálních médií, všeobecné technologické inovace a průmyslová výroba | Dopad nákupu nutných novinek na hospodaření podniků, robotizace | Ještě větší nepřehlednost a diverzifikace na poli inovací, chaos, zmatek, nový význam lidského kapitálu | Inovace strojní flotily, restrukturalizace podniku, upřednostnění nových metod na úkor starších již neúčinných | Finanční náročnost pořízení nových technologií, redukce zaměstnanců a jejich nahrazení stroji, kybernetická válka |

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020.

Zde je opět jasně vidět, že jednotlivé faktory se navzájem prolínají, zejména politický a ekonomický aspekt, které jdou vyloženě ruku v ruce (znásobené navíc současnou zdravotní pandemií). Zároveň je možné si všimnout, že některé atributy zde po bližším zhodnocení přibyly, jiné byly poněkud upozaděny. To poslouží v textu prakticky i dále při zpracování dalších analýz, z nichž budou učiněny potřebné výstupy a výsledné vyhodnocení.

4.3 SWOT analýza

Jelikož je tento typ analýzy, která kombinuje jak vnější, tak vnitřní prostředí organizace, i laické veřejnosti poměrně známý, a jelikož zde již z důvodu rozsahu práce nezbyde pro její teoretické vymezení místo, bude rovnou přistoupeno k definici vnějšího prostředí (mezi něž patří příležitosti a hrozby) a vnitřního prostředí (kam patří silné a slabé stránky společnosti) z pohledu sledovaných podniků. Dodávám, že analýzy obou společností se liší jen mírně, proto je možno aplikovat níže uvedený model jak na podnik organizačně či strukturálně silnější, tak na menší rodinný podnik, protože oba se navíc pohybují víceméně v tom stejném odvětví.

4.3.1 Situační analýza vnějšího prostředí

Úkolem situační analýzy nejprve vnějšího prostředí je analyzovat, co se v okolí organizace děje – tedy zjistit na straně jedné příležitosti, jež vnější prostředí organizacím přináší, a na druhé straně hrozby, jimž organizace čelí. Budou proto definovány konkrétně.

Příležitosti (Opportunities, P/O/):

1. Očekávaný růst ekonomiky a stavebnictví v dalším období přes současný útlum
2. Nové dotační období EU 2014 – 2020 (OPŽP, PRV, SZIF), resp. 2021 – 2027 (IROP, OPTAK atd.)
3. Klimatické vlivy (např. povodně)
4. Využití nových technologií ve stavebnictví
5. Státní pobídky do stavebnictví
6. Zvyšující se ekonomická a sociální úroveň obyvatelstva
7. Nové způsoby nakládání se stavebními odpady
8. Investice samospráv (obcí a měst)

Hrozby (Threats, H/T/):

9. Nepřípravenost státu při čerpání dotací z EU
10. Omezené investiční možnosti soukromého sektoru
11. Legislativní změny a omezení (Stavební zákon, vynětí ze ZPF, EIA)
12. Změny v zákonu o veřejných zakázkách

13. Zvyšující se podíl vlastních zdrojů při financování projektů
14. Velká konkurence ve stavebnictví
15. Recese ve stavebnictví a současný útlum
16. Omezený výběr kvalitních subdodavatelů

Na tomto místě je potřeba zdůraznit, že výše uvedené se týká hodnocení při soudobých „standartních“ ekonomických podmínkách a spíše nezohledňuje (nebo jen okrajově) současnou situaci epidemie koronaviru, která nyní sice veškeré podnikání tlumí, ale navíc může časem okolnosti vrátit opět zpět do „původních“ kolejí. K těmto faktorům je tedy přistupováno jakoby „nadčasově“. Mimo to je třeba přihlédnout k faktu, že současný útlum česká vláda financuje prostřednictvím nejrůznějších dotačních nebo úvěrových pobídek v oblasti i tohoto odvětví, což oběma firmám v současnosti velmi pomáhá.

Posouzení výskytu a vlivu identifikovaných faktorů

Výše uvedené aspekty a jejich výskyt i vliv nám dále více přibližuje následující tabulka.

Tabulka č. 3 - Identifikace příležitostí a hrozeb s určením pravděpodobnosti výskytu a vlivu

| Faktor | P/H | Současnost | | Blízká budoucnost | | Vzdálenější budoucnost | |
|--------|-----|---------------------------------|---------|-------------------|---------|------------------------|---------|
| | | Pravděpodobnost výskytu a vlivu | | | | | |
| | | Výskyt | vliv | výskyt | vliv | výskyt | vliv |
| 1. | P | Střední | vysoký | střední | vysoký | vysoký | vysoký |
| 2. | P | Nízký | vysoký | vysoký | vysoký | střední | vysoký |
| 3. | P | Střední | střední | střední | střední | vysoký | střední |
| 4. | P | Nízký | nízký | střední | střední | vysoký | vysoký |
| 5. | P | Nízký | vysoký | střední | vysoký | vysoký | vysoký |
| 6. | P | Nízký | vysoký | nízký | vysoký | střední | vysoký |
| 7. | P | Nízký | střední | nízký | střední | střední | vysoký |
| 8. | P | Nízký | střední | nízký | střední | střední | střední |
| 9. | H | Vysoký | vysoký | vysoký | vysoký | střední | vysoký |

| | | | | | | | |
|-----|---|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 10. | H | Vysoký | střední | vysoký | střední | střední | střední |
| 11. | H | Vysoký | střední | střední | střední | nízký | střední |
| 12. | H | Vysoký | vysoký | střední | střední | střední | střední |
| 13. | H | vysoký | vysoký | vysoký | vysoký | vysoký | vysoký |
| 14. | H | střední | vysoký | střední | vysoký | vysoký | vysoký |
| 15. | H | vysoký | vysoký | střední | střední | nízký | nízký |
| 16. | H | střední | nízký | střední | nízký | střední | nízký |

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020.

Ve výše uvedené tabulce byly uvedeny faktory (resp. příležitosti a hrozby) týkající se vnějšího prostředí. Byla v ní posouzena pravděpodobnost jejich výskytu na stupnici nízký – střední – vysoký, a to jak z pohledu současného stavu, tak i blízké budoucnosti nebo ještě vzdálenějšího horizontu.

V další tabulce bude rozvedena tzv. matice priorit – nejprve současných příležitostí, která bezprostředně s touto analytickou technikou rovněž souvisí a která respektive zobrazuje poměr intenzity síly výskytu a vlivu prostřednictvím jednotlivých shod.

Tabulka č. 4 - Matice priorit současných příležitostí

| Intenzita vlivu | | | | |
|--------------------------|----------------|---------|---------|-------|
| Intenzita výskytu | | vysoká | střední | nízká |
| | vysoká | | | |
| | střední | 1 | 3 | |
| | nízká | 2, 5, 6 | 7, 8 | 4 |

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020.

Z matice priorit současných příležitostí lze vyčíst, že v současnosti je největší příležitostí (samozřejmě mimo současná omezení) neustálý růst ekonomiky a stavebnictví, které je dnes podpořeno grantovými pobídkami v probíhajícím dotačním období za léta 2014 – 2020 (a bude výhledově opřeno i o další navazující výzvy na nové dotační období 2021 - 2027) a zároveň

dalšími státními či jinak veřejnými zakázkami v rámci státního rozpočtu. V této době je ale výskyt těchto faktorů na střední a nízké úrovni. Z matice lze dále vyčíst, že faktory jako „Nakládání s odpady“ a „Investice samospráv“ jsou v současné době na nízké intenzitě výskytu, přestože mají na společnost střední vliv. Alespoň společnost BARK v minulých letech získala několik klíčových zakázek na vybudování telekomunikačních sítí a dalších souvisejících projektů v rámci veřejného zadávání. Proto se intenzita i vliv tohoto faktoru vyskytují na střední intenzitě. Byť je to etickým paradoxem, pro společnost je tento vliv středně důležitý, protože má řadu zakázek i od soukromých investorů (tento faktor je navíc ponížěn o prozatímní neúčast na VZ u spol. Interglobal Drilling). Z matice dále vyplývá, že obě společnosti se snaží zároveň využívat nových technologií, což má zásadní vliv i na samotné celkové zefektivnění provádění jednotlivých stavebních úkonů.

I pro současné hrozby a jejich intenzitu vlivu a výskytu byla poté vyhotovena následující matice:

Tabulka č. 5 - Matice priorit současných hrozeb

| | | Intenzita vlivu | | |
|--------------------------|----------------|------------------------|---------|-------|
| Intenzita výskytu | | vysoká | střední | nízká |
| | vysoká | 12, 13, 15, 9 | 10, 11 | |
| | střední | 14 | | 16 |
| | nízká | | | |

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020.

Z této matice současných hrozeb následně vyplývá, že v současné době je pro společnost největší hrozbou neutuchající nepřipravenost České republiky při čerpání dotací z Evropské Unie a zároveň zvyšující se nutný podíl vlastních zdrojů při financování projektů z EU (tento faktor má rovněž dopad na nižší snahu investorů čerpat dotace v jakékoli oblasti VZ). Na stejné vysoké úrovni při posuzování hrozeb se přitom vyskytuje současná recese ve stavebnictví, na níž mají vliv i neustálé změny v ZZVZ. Na středním vlivu a současně vysokém výskytu se v matici nachází negativní faktory některých legislativních změn (např. Stavební zákon) a taktéž značně omezené investiční možnosti soukromého sektoru. Střední výskyt a vysoký vliv má pak faktor vysoké konkurence ve stavebnictví, který společně tlačí ceny jednotlivých

zakázek směrem dolů. Další faktor „Omezený výběr kvalitních subdodavatelů“ má sice střední výskyt, avšak jen nízký vliv, i vzhledem k tomu, co bylo řečeno v teoretické části např. o dumpingu.

4.3.2 Situační analýza vnitřního prostředí

Cílem analýzy vnitřního prostředí je oproti vnějšímu prostředí dále především zjistit, zda mají podniky k dispozici to, co povede k jejich úspěchu a upevnění pozice na trhu, a zároveň je z interního hlediska lépe poznat. Konkrétním účelem analýzy je pak definovat silné a slabé stránky obou firem. Silné stránky přitom vyjadřují to, co podniky dělají lépe a kde dosahují lepších výsledků než konkurence, a slabé stránky zase to, co jsou negativní vnitřní podmínky organizací, jež mohou vést i k jejich nižšímu výkonu, neúspěchu nebo ke ztrátě. Oproti faktorům vnějšího prostředí se dá mikroprostředí (neboli interní okolí) podniku do jisté míry mnohem více ovlivnit a přizpůsobit dalším trendům nebo kýženým změnám. A protože se vnitřní prostředí jednotlivých sledovaných podniků liší samozřejmě více než to vnější, jež se ovlivnit nedá a jež odráží spíše celkové nastavení ekonomiky, přistoupila jsem alespoň v této části k samostatným analýzám pro každou z firem.

Silné a slabé stránky společnosti BARK, spol. s r. o.

Silné stránky (Strengths, S):

1. Know-how v oboru ve stavebnictví
2. Zavedená značka společnosti
3. Zkušenosti ve specializovaném oboru
4. Technické vybavení
5. Certifikace ISO
6. Stabilní finanční zázemí
7. Vysoká kvalifikovanost zaměstnanců
8. Široké portfolio nabízených služeb

Slabé stránky (Weaknesses W):

1. Vysoká podniková režie

2. Vysoké finanční zatížení na nové technologie
3. Umělá přezaměstnanost
4. Nízká efektivita práce (rozmělněnost)
5. Vysoká finanční spoluúčast na některých dotovaných projektech
6. Riziko velké odpovědnosti při neodvedení kvalitní práce
7. Špatná komunikace mezi některými orgány společnosti
8. Nízký odbyt některých služeb a zboží

Silné a slabé stránky společnosti Interglobal Drilling, spol. s r. o.

Silné stránky (Strengths, S):

1. Know-how v oboru bezvýkopových technologií
2. Takřka bezkonkurenční postavení na trhu v odvětví
3. Zkušenosti ve specializovaném oboru
4. Nejmodernější technické vybavení
5. Princip modelu rodinného podniku
6. Přijatelné ceny za nabízené práce i pro menší odběratele
7. Vysoká kvalifikovanost zaměstnanců
8. Zázemí společnosti v hlavním městě

Slabé stránky (Weaknesses W):

1. Chybějící organizační struktura společnosti
2. Nízké obchodní aktivity
3. Úzká profilace zaměření
4. Vysoká podniková reže
5. Špatná logistika dopravy a mechanizace
6. Vysoké finanční zatížení na nové technologie
7. Horší vyjednávání účasti na veřejných zakázkách
8. Málo zaměstnanců

Návrhy strategií vyplývající z matice SWOT

Analýza vnitřního a vnějšího prostředí tedy poskytla základní informace pro SWOT analýzu, která je založena jak na posouzení silných a slabých stránek společností, tak i jejich příležitostí

a hrozeb. Byla tak na základě ní vytvořena základní východiska pro následné plánování vhodných strategií. Výsledná analýza se vypracovává nejčastěji znovu formou maticí, jež jsou demonstrovány opět v následujících tabulkách:

Tabulka č. 6 - Základní schéma SWOT matice

| | | |
|--------------------------------|----------------------|----------------------|
| Vnější \ Vnitřní | Silné stránky | Slabé stránky |
| Příležitosti | Maxi Maxi | Mini Maxi |
| Hrozby | Maxi Mini | Mini Mini |

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020.

Tabulka č. 7 - Matice SWOT – návrh strategií pro společnost BARK, spol. s r. o.

| | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Vnější \ Vnitřní | Silné stránky (Strengths, S) | Slabé stránky (Weaknesses, W) |
| | <ol style="list-style-type: none"> 1. Know-how v oboru ve stavebnictví 2. Zavedená značka společnosti 3. Zkušenosti ve specializovaném oboru 4. Technické vybavení 5. Certifikace ISO 6. Stabilní finanční zázemí 7. Vysoká kvalifikovanost zaměstnanců 8. Široké portfolio nabízených služeb | <ol style="list-style-type: none"> 1. Vysoká podniková reže 2. Vysoké finanční zatížení na nové technologie 3. Umělá přezaměstnanost 4. Nízká efektivita práce (rozmělněnost) 5. Vysoká finanční spoluúčast na některých dotovaných projektech 6. Riziko velké odpovědnosti při neodvedení kvalitní práce 7. Špatná komunikace mezi některými orgány společnosti 8. Nízký odbyt některých služeb a zboží |
| Příležitosti (Opportunities, O) | SO: Maxi-Maxi | WO: Mini-Maxi |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Očekávaný růst ekonomiky a stavebnictví v dalším období přes současný útlum 2. Nové dotační období EU 2014 – 2020 (OPŽP, | <ul style="list-style-type: none"> - Získání nových zakázek a nových klientů - Jestliže poroste ekonomika ve stavebnictví, firma je schopna nadále rozvíjet technologický park | <ul style="list-style-type: none"> - Fixace a popř. další rozšíření vlastního portfolia služeb při růstu ekonomiky - Při zvyšování cash flow společnosti bude reagovat na reorganizací logistiky |

| | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>PRV, SZIF), resp. 2021 – 2027 (IROP, OPTAK atd.)</p> <p>3. Klimatické vlivy (např. povodně)</p> <p>4. Využití nových technologií ve stavebnictví</p> <p>5. Státní pobídky do stavebnictví</p> <p>6. Zvyšující se ekonomická a sociální úroveň obyvatelstva</p> <p>7. Nové způsoby nakládání se stavebními odpady</p> <p>8. Investice samospráv (obcí a měst)</p> | <p>- Při negativním dopadu klimatických vlivů rychlá reakce při získání zakázek</p> | <p>- Vylepšení komunikace mezi klíčovými orgány společnosti</p> |
| <p>Hrozby (Threats, T)</p> <p>9. Nepřípravenost státu při čerpání dotací z EU</p> <p>10. Omezené investiční možnosti soukromého sektoru</p> <p>11. Legislativní změny a omezení (Stavební zákon, vynětí ze ZPF, EIA)</p> <p>12. Změny v zákonu o veřejných zakázkách</p> <p>13. Zvyšující se podíl vlastních zdrojů při financování projektů</p> <p>14. Velká konkurence ve stavebnictví</p> <p>15. Recese ve stavebnictví a současný útlum</p> <p>16. Omezený výběr kvalitních subdodavatelů</p> | <p>ST: Maxi-Mini</p> <p>- Další získávání zakázek zkušenostmi a technickým vybavením</p> <p>- Využití stabilního finančního zázemí při překonání recese ve stavebnictví</p> <p>- Využití lobbingu při urychlenosti a připravenosti státu při čerpání dotací z EU</p> | <p>WT: Mini-Mini</p> <p>- Snížením podnikových nákladů a zvýšením obchodní aktivity firma „prolevní“ ceny zakázek, čímž bude čelit konkurenci při recesi ve stavebnictví</p> <p>- Další alokace zdrojů a snížení vlastního podílu investic při VZ</p> <p>- Je možno reorganizovat strukturu společnosti tím, že posílí některé pozice a jiné uvolní</p> |

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020.

Tabulka č. 8 - Matice SWOT – návrh strategií pro společnost Interglobal Drilling, spol. s r. o.

| | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p style="text-align: center;">Vnitřní</p> <p style="text-align: center;">Vnější</p> | <p>Silné stránky (Strengths)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Know-how v oboru bezvýkopových technologií 2. Takřka bezkonkurenční postavení na trhu v odvětví 3. Zkušenosti ve specializovaném oboru 4. Nejmodernější technické vybavení 5. Princip modelu rodinného podniku 6. Přijatelné ceny za nabízené práce i pro menší odběratele 7. Vysoká kvalifikovanost zaměstnanců 8. Zázemí společnosti v hlavním městě | <p>Slabé stránky (Weaknesses)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Chybějící organizační struktura společnosti 2. Nízké obchodní aktivity 3. Úzká profilace zaměření 4. Vysoká podniková režie 5. Špatná logistika dopravy a mechanizace 6. Vysoké finanční zatížení na nové technologie 7. Horší vyjednávání účasti na veřejných zakázkách 8. Málo zaměstnanců |
| <p>Příležitosti (Opportunities)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Očekávaný růst ekonomiky a stavebnictví v dalším období přes současný útlum 2. Nové dotační období EU 2014 – 2020 (OPŽP, PRV, SZIF), resp. 2021 – 2027 (IROP, OPTAK atd.) 3. Klimatické vlivy (např. povodně) 4. Využití nových technologií ve stavebnictví 5. Státní pobídky do stavebnictví 6. Zvyšující se ekonomická a sociální úroveň obyvatelstva 7. Nové způsoby nakládání se stavebními odpady | <p>SO: Maxi-Maxi</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pokus o aktivní účast při konkurzech na VZ - Posilování dalšího moderního vybavení technologického parku - Cílené reklamní kampaně na posilování bezkonkurenčního postavení na trhu v odvětví | <p>WO: Mini-Maxi</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rozšíření vlastního portfolia služeb při růstu ekonomiky - Nabírání a školení dalších zaměstnanců - Vybudování efektivní organizační struktury společnosti v reakci na zvýšenou pobídku trhu |

| | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>8. Investice samospráv (obcí a měst)</p> | | |
| <p>Hrozby (Threats)</p> <p>9. Nepřipravenost státu při čerpání dotací z EU 10. Omezené investiční možnosti soukromého sektoru 11. Legislativní změny a omezení (Stavební zákon, vynětí ze ZPF, EIA) 12. Změny v zákonu o veřejných zakázkách 13. Zvyšující se podíl vlastních zdrojů při financování projektů 14. Velká konkurence ve stavebnictví 15. Recese ve stavebnictví a současný útlum 16. Omezený výběr kvalitních subdodavatelů</p> | <p>ST: Maxi-Mini</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pokus o získání veřejných zakázek zkušenostmi a technickým vybavením i v omezené míře - Využití potenciálu rodinné firmy a dalšího evolvingu - Zapojení ostatních firem do procesu při získávání VZ | <p>WT: Mini-Mini</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hledání dalších možností financování při nákupu drahých strojů - Vytvořením efektivní a fungující organizační struktury zvýší firma ještě více svou konkurenceschopnost - Rozšířením nabízených služeb se bude společnost snažit o získání většího tržního podílu ve stavebnictví |

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020.

4.4 Komparace

Na základě analýz představených v kapitolách 4.2 a 4.3 se nyní vyznačím jednotlivé firmy porovnat, a to zejména z titulu vhodnosti pro jejich účast na veřejných zakázkách, což je také stěžejním tématem této práce. V obou analýzách jsem totiž představila základní rysy společností, která představují jednotlivá + a – v této participaci.

Předně vyplývá a znovu to zde zdůrazním, že spol. BARK je mnohem větší, protože zaměstnává mnohem více lidí ve více státech, a tudíž je i její struktura organizovanější. Navíc toto vše předpokládá, že má na některém ze svých oddělení vyčleněný tým specialistů, kteří se přihlášek k VZ připravují extra – nemenším svědectvím je řada doposud úspěšně zakončených stavebních zakázek, jež firmě pomohly nastartovat její další rozvoj či expanzi, byť někdy i za cenu mnohem vyšší finanční spoluúčasti než u leckterých vyloženě soukromých zakázek.

Naprostým opakem je pak zde společnost Interglobal Drilling, která se nikdy žádné veřejné zakázky neúčastnila, ale ráda by tak v budoucnu učinila. Jaké pro to má předpoklady? Nejprve si pojďme opět zdůraznit některé přednosti společnosti, které by jí v tomto mohly pomoci. Nezaznělo zde např., že pokud firma za sebou zatím nemá žádnou minulost v účasti na VZ, může to znamenat hned dvě věci: jednak že bude mít mnohem větší šance přesvědčit zadavatele právě kvůli tomu, že zatím nestačila nic „zpackat“, na druhou stranu to může být zároveň překážkou, protože nemá jak prokázat dosavadní zkušenosti v oboru (resp. ve VZ), což se někdy při sepisování žádostí požaduje (navíc ani tak historie této společnosti není dostatečně dlouhá). Podobně je to s její hlavní specializací v oblasti bezvýkopových technologií, protože tato přednost může firmě jak pomoci (jelikož konkurence v odvětví je co do modernosti techniky nebo ojedinělosti služby mizivá), tak i ublížit (neboť její profilace je jen úzce specializovaná a zadavatel raději upřednostní žadatele, který zvládne více druhů stavebních úkonů najednou). Rozhodně pokud by se tato společnost rozhodla v budoucnu pro účast na těchto VZ, musela by ve své malé rodinné struktuře jen o pár zaměstnancích alespoň na částečný úvazek uvolnit jednoho administrativního pracovníka, který bude mít nejenom zkušenosti v oboru, ale také bude umět začlenit do žádostí nějakou přidanou hodnotu, pro niž by zadavatel projevil zájem pro realizaci svých zakázek upřednostnit právě tuto firmu. Zde se také nabízí – jak bylo uvedeno v návrhu jednotlivých strategií – rozšíření portfolia služeb, zřejmě ve velmi příbuzných oborech, ale s obohacenou nabídkou. To může znamenat nemalé

investice, ale pokud by byl např. nákup nových strojů dotován již ze samotného projektu ve VZ přímo pro účely konkrétní pobídky, společnost má napůl vyhráno.

Z výše uvedeného vyplývají dvě podstatné zkušenosti – firma BARK by určitě neměla přijít o dosavadní zkušenosti v oboru při přihlašování k účasti na VZ (a naopak je právě může zúročit), ale je potřeba její „lobbing“ ještě více zefektivnit tak, aby bylo i její portfolio i nadále zajímavé pro velký objem konkrétních zadavatelů. To v praxi znamená, že rozhodně nemůže usínat na vavřínech a stejně jako druhá společnost musí také neustále pracovat na rozšiřování nabídky služeb, zdokonalovat svou funkcionalitu nebo investovat do nákupu dalších nových technologií. Samotné zefektivnění struktury této organizace může souviset i s tím, že do týmu specialistů pro vypracovávání žádostí mohou být zároveň přijímáni noví kolegové, kteří vnesou do administrativy „nový vítr“.

Účasti na těchto tenderech by se poté rozhodně neměla vzdávat ani společnost Interglobal Drilling, která by to bezodkladně měla zkusit, jak již bylo částečně řečeno, např. najmutím externího specialisty, PR manažera nebo tiskového mluvčího (do jeho práce by bylo zahrnuto i sepisování žádostí pro účast na VZ). Znamená to však, aby se nejprve důkladně seznámil s veškerými materiály společnosti, aby podávané informace byly co nejpresnější, stejně jako s její historií a finančním pozadím. Zkusit v tomto případě znamená počítat i s neúspěchem; ale pokud by to společnost „nerisknula“, nemůže se tak ani samozřejmě dozvědět, o co přichází. A první nezdary také nemusí do vzdálenější budoucnosti znamenat totální neúspěch nebo selhání - až dostane ke zpracování první veřejnou zakázku, může se dále zcela svobodně rozhodnout, zda se tímto směrem propříští vydat určitě nebo spíše ne, zda je to skutečně návratné nebo jinak prospěšné...

Níže se pokusím předložit ještě detailnější návrhy a doporučení pro celkovou optimalizaci v odvětví veřejných stavebních zakázek na základě toho, na co jsem přišla v teoretické části a současně z výstupů ze dvou kvalitativních analýz v předchozí části textu.

5. Zhodnocení výsledků a doporučení pro optimalizaci stavu

Ze dvou hlavních analýz uskutečněných v empirické části, a to tedy jak z PEST analýzy i SWOT situační analýzy vnějšího prostředí, vyplývá, že makrookolí je přes současné komplikace a snad jen dočasné problémy stále podnikání ve stavebnictví nakloněno. To je důležité zejména z toho titulu, že pokud by se obě firmy rády účastnily některých příštích tenderů (které, dodávám a znovu opakuji, mohou být nyní pozastaveny), nebude zřejmě o zakázky nouze, a to již pravděpodobně hned ze začátku r. 2021 (je však třeba připočítat zimní sezónu, kdy se některé stavební práce neprovádějí). Z analýzy vnitřního prostředí, jež je rovněž součástí SWOT analýzy (nikoli však PEST), ale vyplývají u obou sledovaných firem různé nedostatky, resp. silné a slabé stránky společností. To v praxi znamená, že obě firmy musí na některých zapracovat, aby byly ještě silnější a konkurenceschopnější (nejvýznamnější návody k tomuto jsou obsaženy v jednotlivých navrhovaných strategiích v tabulkách č. 7 a 8).

Rovněž asi nemusím zdůrazňovat, že co do struktury organizace a dosavadních zkušeností s účastí na veřejných zakázkách má mnohem větší předpoklady i kompetence společnost BARK, s r. o. Je však u ní potřeba zdokonalit určité procesy, které v její velikosti souvisejí s nepřehledností mezi dílčími pobočkami v různých zemích a tím pádem např. i s horší komunikací mezi některými články společnosti, umělou přezaměstnaností nebo nízkou efektivitou práce v rozmělnění mezi větší počet zaměstnanců, kde se jednotlivé úkoly a jejich kompletní náplň snadno ztratí. Nespornou výhodou je ale také podávání žádostí o účast na VZ v jiných zemích EU i mimo ni, kde má firma rovněž svou působnost. Její největší výhodou je však samostatná divize, která se věnuje zpracování a podávání žádostí pro účast na VZ v jednotlivých zemích včetně hlavního sídla v ČR. Možná by stálo za úvahu některé zaměstnance v ní obměnit, což již bylo též částečně zmíněno, aby se ve formulářích neopakovaly různá zažitá klišé nebo aby neklesala úroveň obsahu žádostí. Jednou z hlavních výhod, z níž může firma těžit, je přitom poměrně široké portfolio nabízených služeb, které se dají různě kombinovat a zadavateli navíc usnadní proces při vyjednávání a následné administrativě jen s jedním uchazečem (pokud jde právě o odvětví, na něž se BARK specializuje).

Podobné úvahy se mohou týkat i společnosti Interglobal Drilling, která prozatím neměla ani jednu zkušenost s podáním a následným provedením VZ, třebaže možné problémy u ní jsou

zcela opačné. Nejenže předpoklad malé rodinné firmy s sebou nese riziko neodborného zpracování žádosti, ale rovněž i velmi nízký počet zaměstnanců může u provedení jakékoli VZ vést k selhání při provádění stavebních činností nutných pro dokončení smluvního závazku, což by mohlo vést i ke zrušení prací nebo výzvu k navrácení financí. Samozřejmě, že je následně možné externě zaměstnat jak odborníky pro zpracování a podávání žádostí, tak dělníky nebo ostatní techniky, ale v projektu je již třeba vždy počítat s konkrétními čísly, která odrážejí celkový rozpočet úkonů. A proto je potřeba celou záležitost velmi dobře promyslet, aby nedošlo pokud možno k žádnému pochybení nebo špatným počtům, popř. jiným problémům souvisejícím s najímáním nových pracovních sil až po uzavření eventuální smlouvy (např. dodatečná změna podmínek ze strany zaměstnanců a další vyjednávání ex post). Účast na VZ je tudíž nutné poctivě zvážit, rozmyslet a vybrat si jen takovou zakázku, kterou dokáže firma zvládnout na 100 %, aby byla především přínosem a ne zátěží. Každopádně při tom může těžit ze své hlavní výhody, jíž je bezkonkurenční postavení na trhu v oblasti bezvýkopových technologií, k tomu určená nejmodernější technika a také přijatelné ceny, jež mohou mile překvapit zejména ty zadavatele, kteří chtějí ušetřit a jejichž praktiky jsem vypsal v teoretické části tohoto textu (např. kap. 3.10). Tato úzká profilace na jeden typ služby ale může být zároveň nevýhodou, protože zadavatel tak musí pro kompletní stavební činnosti (které zpravidla zahrnují větší obsah různých úkonů) do projektu zapojit i ostatní uchazeče, což celý proces spíše komplikuje nebo prodlužuje.

6. Závěr

Z předchozího textu jsme pochopili, že pro společnost BARK jsou veřejné zakázky skutečně jedním z hlavních faktorů, který ovlivňuje i její podnikatelské prostředí a další chování, protože jde u ní v úhrnu zhruba o 50 % všech nasmlouvaných projektů (toto jsem dosud zapoměla zmínit). Můžeme zároveň tvrdit, že toto zcela neplatí pro druhou organizaci Interglobal Drilling, protože se doposud žádných výběrových řízení neúčastnila, přestože má o to zájem a mohlo by se to v budoucnu změnit. Tento vztah je tedy relativní a pokoušela jsem jej v práci rozebrat - to jen k explikaci výběru názvu práce.

A co ještě dalšího podstatného jsme se mohli v této práci dozvědět? Nejprve shrnu teoretickou část. Mimo determinaci základních pojmů souvisejících s hlavní problematikou veřejných zakázek jsem rovněž čtenáře seznámila s principy zadávání VZ dle platných

zvyklostí v České republice po r. 1989. Na tomto místě bych ráda zdůraznila, že tato část textu není v žádném případě historickým výkladem a neklade si ani za cíl seznámit posluchače s postupnými změnami v legislativě, kterých bylo v tomto období poměrně hodně, přestože se v práci tu a tam zmiňuji o jistých aktualizacích – proto zahrnuje zejména podstatnou současnou reformu právních úprav, která byla známá a platná k 1. 9. 2020, a z toho důvodu teoretická analýza vychází z velké části z co nejnovějších zdrojů. To se týká i následujících kapitol, v nichž vypisuji základní druhy veřejných zakázek, procesy s nimi spojené nebo i rizika a nejčastější chyby při jejich zadávání nebo realizaci. Nad rámec hlavního tématu jsem se přitom pokusila rozepsat i další bazální jevy, které VZ provázejí, a to funkci kontrolního Úřadu pro ochranu hospodářské soutěže, občas se vyskytující střet zájmů, poměrně komplikovanější účelové dělení veřejných zakázek atp. Přitom i zde jsem se snažila vycházet z co nejaktuálnějších a nejrelevantnějších literárních i internetových zdrojů. Následovala pasáž věnovaná speciálně jednotlivým portálům sdružujícím výběrová řízení na veřejné zakázky a zejména jsem poté definovala specifika spojená se zadáváním zakázek na stavební práce či možnosti způsobu realizace výstavbového projektu – poslední dvě kapitoly teoretické sekce tak odrážejí ještě specifičtější odvětví stavebnictví v oblasti VZ, což je obor, který sleduji i v analytickém segmentu textu na konkrétních příkladech dvou rozebíraných podniků.

Jak je patrné, klíčovou a stěžejní částí práce je její analytická část, a snažila jsem se, aby na tu teoretickou navazovala co nejplynuleji či nejsouvisleji. Obsahovala podstatné informace o dvou organizacích a jejich struktuře, což posloužilo jako podklad pro dvě hloubkové kvalitativní analýzy s jedním dodatkem. Oba rozborů přitom obsahovaly podstatné informace o vnějším a vnitřním prostředí obou podniků (s důrazem na externí faktory, resp. jejich převahou), což posloužilo jako odrazový můstek pro definici tvrzení, do jaké míry je vhodné, aby se podniky konkurzních řízení účastnily, zda je to pro ně výhodné, za jakých podmínek, co pro to mají udělat, jaké změny jsou žádoucí pro celkové zlepšení stavu v organizacích atd.

Hlavním výstupem z těchto učiněných analýz jsou poté dvě hlavní teze: zaprvé je nutné, aby obě organizace zapracovaly na své struktuře směrem dovnitř nebo ven (pro každý podnik naopak), protože tyto změny jsou nutné u prvního podniku z toho důvodu, aby úspěšnost pro účasti na VZ neklesala např. z příčiny již neefektivní divize fungující pro tento účel, u druhého pak pro najmutí minimálně externích zaměstnanců, kteří budou pro tyto účely vypracovávat a podávat žádosti, budou mít na starosti komunikaci se zadavateli, jiné administrativní úkony apod.; s tím souvisí také hlavní hypotéza, jejíž znění je opět odvislé a rozdílné od různého typu

komparovaných firem, a to že pro první podnik je existenčně nezbytné, aby se konkurzů účastnila, protože tvoří značnou část jeho zisků a nasmlouvaných zakázek (přičemž úspěšnost jejich získání je zhruba 15 % z celkově mnoha podaných žádostí), a pro druhý podnik je to přinejmenším žádoucí nebo vhodné, a to zase zejména z toho důvodu, že může tento podíl za jistých podmínek a s předpokladem počáteční neúspěšnosti značně posílit - současně se však musí účastnit především takových tendrů, v nichž budou převažovat výnosy nad ztrátou (a to platí de facto pro obě firmy), a na což se vypracovávají odborné analýzy od predikčních specialistů. Ostatní doporučení pro změny v jednotlivých společnostech pro optimalizaci jejich stavu jsem se přitom pokusila shrnout do kapitol 4.4 a 5 a nepovažuji již za nutné to zde opakovat (např. rozšíření portfolia vykonávaných prací u druhé společnosti atp.).

Doufám, že se mi podařilo naplnit veškeré cíle stanovené již v úvodu tohoto textu a že jsem současně navrhla užitečná řešení pro oba podniky, jež jim v budoucnu pomohou ještě více se orientovat na leckdy nepřehledném trhu veřejných zakázek, stejně jako se jich účastnit, popř. se vypořádat i s náročným podáváním žádostí, jejich administrativou, ale především jejich úspěšnou realizací, jichž snad bude jen přibývat.

7. Seznam použitých zdrojů

DUFEK, Zdeněk. *Hodnocení ekonomické efektivnosti veřejných stavebních projektů*. Brno, 2013. Disertační práce. VUT v Brně, Fakulta stavební, Ústav stavební ekonomiky a řízení.

DUFEK, Zdeněk, Jana KORYTÁROVÁ, Tomáš APELTAUER, et al. *Veřejné stavební investice*. Praha: Leges, 2018. ISBN 9788075023223.

DUFKOVÁ, Ivana a Martina MIKOLÁŠKOVÁ. *Střet zájmů jako riziko podvodu*. [Praha]: Transparency International - Česká republika, [2018]. ISBN 9788087123324.

DVOŘÁK, David a Petr SERAFÍN. *Zadávání veřejných zakázek ve stavebnictví*. 2. vyd. Praha: Linde, 2011. ISBN 978-80-7201-843-7.

Epravo.cz. *Účelové dělení veřejných zakázek jako častý „nešvar“ zadavatelů*. [online] [2018-05-31] [cit. 2020-11-25] © EPRAVO.CZ, a. s. 1999-2020, ISSN 1213-189X. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/ucelove-deleni-verejnych-zakazek-jakozto-casty-nesvar-zadavatelu-107597.html>.

HENDRYCH, Dušan. *Právníký slovník*. 2. rozš. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003. Beckovy odborné slovníky. ISBN 8071797405.

HERMAN, Pavel. *Komentář k zákonu o zadávání veřejných zakázek*. 2. aktualizované a doplněné vydání. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2017. ISBN 9788073806606.

Hospodářská soutěž a veřejné zakázky: Soubor zákonů. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2018. ISBN 9788073807160.

HULMANOVÁ, Regina, Lenka HOLLEROVÁ, Leona GERGELOVÁ ŠTEIGROVÁ, Monika DOBROVODSKÁ, Adam GROMNICA a Petr KOCIÁN. *Odpovědné nakupování pro města a obce: odpovědné aspekty ve veřejných zakázkách a nákupech : co je odpovědné zadávání veřejných zakázek : příklady dobré praxe z ČR i zahraničí : jak na to*. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2019. ISBN 9788074212055.

Interglobal Drilling. *Služby*. [online] [cit. 2020-11-30]. Dostupné z: <https://www.igdrilling-protlaky.cz/>.

JURČÍK, Radek. *Zákon o veřejných zakázkách: komentář*. 4. vydání. Praha: C. H. Beck, 2014. Beckova edice komentované zákony. ISBN 978-80-7400-505-3.

KRČ, Robert. *Přezkum veřejných zakázek*. V Praze: C. H. Beck, 2018. Právní praxe. ISBN 9788074006944.

KRUTÁK, Tomáš. *Zákon o zadávání veřejných zakázek s komentářem k 1. 9. 2020*. 2. aktualizované vydání. Olomouc: ANAG, [2020]. Právo (ANAG). ISBN 9788075542809.

KRUTÁK, Tomáš, David DVOŘÁK a Libor VACEK. *Zákon o koncesních smlouvách a koncesním řízení: komentář*. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 978-80-7179-418-9.

LAVICKÝ, Petr. *Občanský zákoník: komentář*. Praha: C. H. Beck, 2015. Velké komentáře. ISBN 978-80-7400-529-9.

ManagementMania. *PESTLE analýza* [online]. ManagementMania.com, 30. 07. 2015 [cit. 2020-09-23]. Copyright © 2011-2016, ISSN 2327-3658. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/pestle-analyza>.

Ministerstvo financí České republiky. *Makroekonomická predikce – září 2020*. MFČR [online]. Praha, 09. 09. 2020 [cit. 2020-09-23]. ISSN 1804-7971. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2020/makroekonomicka-predikce-zari-2020-39418>.

Ministerstvo pro místní rozvoj. *Věstník veřejných zakázek*. MMR [online]. Praha, 2020 [cit. 2020-09-22]. Dostupné z: <https://www.vestnikverejnychzakazek.cz/>.

Ministerstvo pro místní rozvoj. *Výroční zpráva o stavu veřejných zakázek v České republice za rok 2019*. MMR [online]. Praha, 25. 05. 2020 [cit. 2020-09-22]. Dostupné z: <https://www.komora.cz/legislation/53-20-vyrocní-zprava-o-stavu-verejnych-zakazek-v-ceske-republice-za-rok-2019-t-25-5-2020/>.

Ministerstvo pro místní rozvoj. *Metodiky-stanoviska*. MMR [online]. Praha, 2020 [cit. 2021-28-03]. Dostupné z: <https://portal-vz.cz/metodiky-stanoviska/metodicka-doporuceni-k-zzvz/doporuceni-k-zadavani-zakazek-v-dobe-koronavirove-nakazy/>.

Ministerstvo pro místní rozvoj. *Výroční zpráva o stavu veřejných zakázek za rok 2012*.

Národní elektronický nástroj. *Portál NEN* [online]. Praha, 2020 [cit. 2020-09-22]. Dostupné z: <https://nen.nipez.cz/>.

MORAVEC, Zdeněk. *Strategie a strategická analýza*. Praha: Studijní texty Vysoké školy ekonomie a managementu, 2010. Bez ISBN.

OCHRANA, František. *Veřejné zakázky*. Praha: Ekopress, 2004. ISBN 9788086119793.

PODEŠVA, Vilém. *Zákon o zadávání veřejných zakázek: Zákon o registru smluv: komentář*. Praha: Wolters Kluwer, 2016. Komentáře (Wolters Kluwer ČR). ISBN 978-80-7552-102-6.

QCM, s. r. o. *NIPEZ*. Gemin.cz [online]. Brno, 2020 [cit. 2020-09-22]. Dostupné z: <https://www.gemin.cz/slovník-pojmu/nipez>.

Rozsudek Nejvyššího správního soudu ze dne 19. 11. 2014, sp. zn. 3 As 73/2014-50.

Spojené nástroje elektronické, s. r. o. *FEN* [online]. Znojmo, 2020 [cit. 2020-09-22]. Dostupné z: <https://fen.cz/#/zakazky>.

Tender systems, s. r. o. *Profily zadavatelů* [online]. Praha, 2020 [cit. 2020-09-22]. Dostupné z: <https://tenderarena.cz/dodavatel>.

TICHÁ, Ivana a Jan HRON. *Strategické řízení*. Praha: Credit, 2016. ISBN 978-80-213-0922-7.

VALDHANS, Jiří.: *Tričko z tržnice*. Časopis *Veřejné zakázky*, 2011, č. 6, ISSN 1803-6724.