

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO
PRAHA**

Magisterské prezenční studium
2010 – 2012

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Jana Bártová

Etika marketingové komunikace

Praha 2012

**Vedoucí diplomové práce:
PhDr. Marie Hamplová**

JAN AMOS KOMENSKÝ UNIVERSITY PRAGUE

Master Full-Time Studies
2010 - 2012

DIPLOMA THESIS

Jana Bártová

Ethics of marketing communication

Prague 2012

**The Diploma Thesis Work Supervisor:
PhDr. Marie Hamplová**

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

Jméno autorky

.....

Poděkování

Chtěla bych poděkovat své mamince, PhDr. Martině Bártové, za její podporu morální i finanční v průběhu studia i při psaní této diplomové práce, stejně tak i za korekturu a překlad.

Dále bych chtěla poděkovat vedoucí práce za její podporu a mnoho cenných rad při vedení mé práce. Na závěr bych ráda poděkovala svým kolegům z advokátní kanceláře Žižka&Partners za konzultace v oblasti veřejných zakázek.

Anotace

Tato diplomová práce se zabývá problematikou integrované marketingové komunikace a její etiky. Práce vymezuje základní pojmy marketingu, etiky a integrované marketingové komunikace a základní legislativní pojmy veřejných zakázek. Zaměřuje se především na etické aspekty veřejných zakázek. Tato práce na konkrétních případových studiích zadávacích řízení veřejných zakázek posuzuje zakázky z pohledu etických norem.

Klíčové pojmy

Dodavatel, etika, hospodářská soutěž, kodex, konkurence, korupce, marketing, integrovaná marketingová komunikace, nabídka, podnikání, promotion, reklama, veřejné zakázky, zadavatel

Annotation

This thesis deals with the issue of integrated marketing communication and its ethics. The thesis defines the basic terms of marketing, ethics and integrated marketing communication, as well as basic legislative terms of public procurement. It focuses namely on ethical aspects of public procurement. On the basis of specific case studies of selected procedures chosen when awarding public contracts, this thesis reviews public procurement from the point of view of ethical standards.

Key words

Supplier, ethics, economic competition, codex, competitor, corruption, marketing, integrated marketing communication, bid, business, promotion, advertising, public procurement, public contract awarding authority

OBSAH

ÚVOD.....	8
1. INTEGROVANÁ MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE.....	12
1.1 Komunikace.....	13
1.2 Marketing.....	15
2. MARKETINGOVÁ ETIKA	22
2.1 Etika.....	23
2.2 Podnikatelská etika.....	24
3. VEŘEJNÉ ZAKÁZKY	31
3.1 Stručná charakteristika veřejných zakázek.....	31
3.2 Historie VZ.....	32
3.3 Veřejná zakázka.....	33
3.4 Důležité pojmy	34
3.5 Druhy zadávacího řízení dle předpokládané hodnoty VZ.....	36
3.6 Druhy zadávacího řízení dle postupu zadavatele	37
3.7 Zásady postupu zadavatele	41
3.8 Zakázané praktiky ve VZ	44
3.9 Dohled nad VZ	45
4. MARKETING VS. VEŘEJNÉ ZAKÁZKY	52
4.1 Korupce	53
4.2 Nabídka jako prostředek komunikace	55
4.3 Marketing ještě před zahájením VZ	56
4.4 Cena.....	57
4.5 Bid-rigging	60
5. KAZUISTIKA.....	62
5.1 Případová studie č. 1 – Podání klamavých a lživých informací.....	62
5.2 Případová studie č. 2 – Kodex vs. zákon.....	63
5.3 Případová studie č. 3 – Nabídka jako integrovaná marketingová komunikace.....	66
5.4 Případová studie č. 4 – Diskriminační komunikace	67
5.5 Případová studie č. 5 – Kartelová dohoda	67
ZÁVĚR.....	69
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	71
SEZNAM ZKRATEK.....	73
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	75
SEZNAM PŘÍLOH	76

„Etika je jenom jedna - demagogie mohou být různé.“

Julij Krelin

ÚVOD

Volba tématu a jeho aktuálnost

Tato diplomová práce zpracovává problematiku etiky integrované marketingové komunikace ve veřejných zakázkách. Marketing a integrovaná marketingová komunikace tvoří nedílnou součást firemní strategie aplikované obchodními společnostmi v jejich podnikatelské činnosti. Veřejné zakázky představují specifický druh obchodních transakcí a tato diplomová práce si klade za cíl zjistit, do jaké míry jsou v nich využity metody integrované marketingové komunikace s dodržáním etických norem.

Česká republika se musela vyrovnat nejen se změnou politického a ekonomického systému (tržní systém), ale i se změnou ve způsobu myšlení na straně dodavatelů i odběratelů. Socialistická ekonomika se vyznačovala centralizovaným řízením, plánováním s ohledem na předpokládané – leckdy často omezené – potřeby obyvatelstva (viz nedostatkové zboží, existence tzv. Tuzexů, atd.), pevně stanovenými cenami platnými na celém území a omezenou druhovostí výrobků i služeb. V té době byla využitelnost marketingu velice omezená, konkurenční boj víceméně neexistoval a obyvatelstvo nebylo nuceno porovnávat ani ceny ani kvalitu výrobků. Podobně tak otázka etiky a etického chování nebyla v té době důležitá, neboť lidé byli nuceni kupovat to, co bylo v danou dobu k dispozici.

Pád komunistického režimu v roce 1989 s sebou přinesl celospolečenské změny. Centralizace a plánování přestalo existovat a ekonomika se začala řídit zákony trhu. Odběr výrobků již není naplánován a předem zajištěn, ceny nejsou pevně stanoveny, firmy mohou nabízet cokoli za cenu, kterou jsou od-

běratelé ochotni za zboží a výrobky zaplatit. Vzhledem k tomu, že cílem každé obchodní společnosti je dosáhnout maximálního a efektivního zisku, je třeba zajistit maximální odběr za co nejvyšší dosažitelnou cenu. Ve stejném oboru začíná operovat řada firem, vzniká konkurenční boj a firmy jsou tak nuceny pečlivě vypracovat obchodní strategii, aby dosáhly nejvyššího možného odbytu svých výrobků a služeb. S konkurenčním bojem a snahou maximalizovat zisk je úzce spojena i otázka etického jednání v podnikání: firmy, které takto nejednaly, velmi rychle pocítily regulační vliv trhu, neboť přicházely o zákazníky, kteří dali přednost firmám, které při nabízení a prodeji svých výrobků jednaly eticky. Trh v České republice je však omezený, a proto je třeba hledat stále nová odbytiště.

Jednou z možností odbytu jsou veřejné zakázky, tedy obchodní transakce, v nichž je zákazníkem stát, který nakupuje výrobky a služby sloužící občanům České republiky, a také za ně platí z peněz daňových poplatníků, tedy z veřejných financí. Hodnota smluv, na jejichž základě se veřejné zakázky plní, není zanedbatelná¹ a pro řadu firem představuje dlouhodobý příjem, u něhož odpadá nejistota spojená s platební schopností odběratele. Z tohoto důvodu je o plnění veřejných zakázek ze strany firem velký zájem.

Lukrativnost veřejných zakázek, jistota, že odměna za dodané výrobky a služby bude zaplacená, jakož i zvýšení prestiže firmy, která je dodavatelem státu a jejíž plnění slouží většině obyvatelstva, může řadu podnikatelů vybízet k získání smlouvy od státu za každou cenu.

V poslední době se veřejné zakázky stále více dostávají do popředí zájmu veřejnosti, neboť média často přinášejí zprávy o korupci, neetickém chování, i vysoké odměně, která bývá leckdy neadekvátní kvalitě dodaných výrobků nebo služeb. V souvislosti se zaváděnými úspornými opatřeními, která se týkají všech daňových poplatníků, se poplatníci logicky více zajímají o způsob, jímž jsou finanční prostředky odvedené na daních a jiných poplatcích následně využívány.

¹ Viz článek 3.5 této diplomové práce

Přes velký zájem, který veřejné zakázky vyvolávají, nejsou jejich organizace, průběh, hlavní principy ani právní předpisy, které je upravují, veřejnosti příliš známy.

Rozpracování tématu v odborné literatuře

Téma je zpracováno v mnoha různých knižních publikacích. Tato práce při nastolení základních pojmů marketingu a jeho etiky vychází mimo jiné z knihy P. Kotlera: *Moderní marketing. Základem pro zpracování kapitoly veřejných zakázek je zákon č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách, ve znění pozdějších předpisů, a dále pak knihy s komentářem tohoto zákona, R. Krč: *Zákon o veřejných zakázkách a koncesní zákon s komentářem* a R. Jurčík: *Zákon o veřejných zakázkách: komentář*. Veškerá odborná literatura je uvedena v seznamu použité literatury na konci této diplomové práce.*

Stanovení cíle práce

Cíl 1: Cílem této práce je definovat a klasifikovat pojem etika integrované marketingové komunikace a stanovit právní a etické aspekty integrované marketingové komunikace.

Cíl 2: Zkoumat problematiku existence etiky integrované marketingové komunikace v oblasti veřejných zakázek.

Cíl 3: Vytvořit návrh etického kodexu veřejných zakázek.

Hypotéza: Marketing a integrovaná marketingová komunikace na poli veřejných zakázek existuje a je do značné míry etická.

Použité metody:

V teoretické části budou použity metody pro získávání dat, především rešerše odborné literatury, obsahová analýza textu dokumentů institucí, jakož i studium elektronických médií. Ke zpracování dat a vyvození závěrů budou použity následující metody: analýzy, syntéza, komparace, indukce a dedukce.

V praktické části bude použita obsahová analýza úředních dokumentů, rozhodnutí a judikatury a následná kazuistika jednotlivých zjištění.

1. INTEGROVANÁ MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE

Tato kapitola se bude zabývat problematikou integrované marketingové komunikace a její začlenění v marketingovém mixu. Vymezíme zde také základní pojmy jako je komunikace, marketing, komunikační mix, marketingový mix, promotion aj. Vzhledem k tomu, že integrovaná marketingová komunikace je sama o sobě velmi mladou disciplínou a využívá mnoho poznatků z jiných teoretických oborů (jako je sociologie, psychologie apod.), existuje řada definic vymezujících její přesný předmět. Obecně lze říci, že se jedná o jakoukoli komunikaci, která se zabývá trhem, produktem nebo spotřebitelem.

Marketingovou komunikaci lze definovat jako: „...každou formu komunikace, kterou používá organizace k informování, přesvědčování nebo ovlivňování dnešních nebo budoucích potenciálních zákazníků.“² Veškerá tato komunikace musí tvořit koordinovaný a konzistentní komunikační program. Podle Kotlera³ musí společnost pracovat s komplexním komunikačním systémem, protože společnost komunikuje se svými zprostředkovateli, spotřebiteli a různými cílovými skupinami. Spotřebitelé zas komunikují navzájem mezi sebou a další skupiny si z doslechu předávají informace. Každá skupina pak předává zpětnou vazbu ostatním. A proto ani firmy, které komunikují se svými současnými i budoucími zákazníky nemohou žádné sdělení ponechat náhodě.

Moderní svět je sumou všech tužeb a potřeb, které ovlivňují a motivují každého jedince. Aby tyto hodnoty mohly být uspokojeny, je třeba mnoha služeb a výrobků. Většina organizací funguje na principu směny. Vyrobit produkt či dodat ostatním službu, aby za ně dostali určitou protihodnotu opět ve formě jiné služby či výrobku. Časem přibývá zaplňování „děr“ na trhu a společností již nezbyvá než jen výborně fungovat. Klíčem k úspěchu je právě marketing a následná komunikace. Tyto složky zajistí, že společnost najde nejlepší

² HESKOVÁ, Marie. *Marketingová komunikace a přímý marketing*. Jindřichův Hradec: VŠE Praha, 2005, s. 25

³ KOTLER, Philip, a kol. *Moderní marketing*. 4. evropské vydání. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 809

cestu k cílové skupině, umožní jim uspokojit své potřeby tou nejefektivnější cestou. Důležitým faktorem je tedy odhad potřeb cílové skupiny, jejich definice a následný dlouhodobý vztah společnosti a zákazníka.

1.1 Komunikace

Abychom se mohli zabývat teorií integrované marketingové komunikace, je důležité nejprve upřesnit definici pojmu komunikace jako nástroje marketingového mixu. Budeme vycházet z toho, že komunikace je přenos sdělení. Základem pro model komunikace, který je dnes nejvíce používán, je teorie podle Laswella, jenž komunikaci popisuje následujícími prvky (tzv. „model 5 W“): **Who** says **What** to **Whom** through **Which** channel with **What** effect?

Komunikace je tedy přenos od zdroje k příjemci. Tento proces probíhá mezi firmou a jejími zákazníky, mezi prodávajícím a kupujícím a také mezi firmou a dalšími zájmovými skupinami (což mohou být zaměstnanci, občanská sdružení, místní komunity, média, akcionáři, dodavatelé atd.)

Komunikační model sestává z 8 prvků:

- zdroj (účastník procesu, který sdělení vysílá druhé straně),
- kódování (převod myšlenky do symbolické podoby),
- sdělení (soubor symbolů, slov a obrázků),
- přenos (komunikační kanály, díky nimž se informace dostane k příjemci),
- dekódování, (proces, během něhož příjemce přiděluje symbolům význam)
- příjemce (účastník procesu, který sdělení přijímá),
- zpětná vazba (odezva příjemce odesílateli sdělení),
- komunikační šum (zkreslení přenosu, která mají za následek změnu sdělení, jež se k příjemci dostane).

„Zdrojem marketingové komunikace je organizace, osoba či skupina osob (často ve spolupráci s agenturami profesně se zabývajícími komunikací),

kteřá vysílá informace příjemci. Zdroj je iniciátorem komunikačních vztahů. Od něj směřuje komunikace prostřednictvím komunikačních kanálů, prostředků a forem k objektu komunikace.“⁴

Pro účinné sdělení je třeba, aby kódovací schopnosti odesílatele byly stejné jako dekódovací schopnosti příjemce. Proto se využívají taková slova a symboly, které jsou dobře známé a u nichž je tedy vysoká pravděpodobnost, že budou správně vyloženy. Nejefektivnější je proto sdělení tehdy, když se zkušenostní oblast odesílatele shoduje s oblastí příjemce. Není však nutné, aby oba účastníci komunikačního procesu byli např. ze stejné sociální skupiny. Stačí, když odesílatel zná prostředí příjemce a dokáže tak sdělení upravit dle těchto hodnot.

1.1.1 Komunikační mix

Stejně jako je komunikace důležitá pro moderní společnost, stala se důležitou i pro moderní marketing. Dnes již nestačí pouze dobrá příprava produktu a jeho ceny. Firmy musí komunikovat se svými zákazníky. Pro zajištění kvalitní komunikace mezi firmou a zákazníkem bývá často využíváno služeb reklamních agentur. Zde se také spousta lidí mýlí: komunikace, to není jen reklama, a reklamní agentury nezpracovávají pouze toto odvětví. Mají na práci např. přípravu odborníků na podporu prodeje, přípravu databází klientů a jejich následné kontaktování, shánění dobrých public relations agentur, které zajistí dobrou image firmy. Dnes se již neřeší otázka, zda komunikovat, ale jak komunikovat. Komunikace se stala součástí každodenního života firmy. Definujme si pět základních prvků komunikačního mixu – tedy nástrojů komunikace firmy:

Reklama - neboli placená forma neosobní prezentace výrobků či předávání myšlenek. Patří sem tisk, rádiové vysílání, televizní vysílání, billboardy a plakáty. Osobní prodej – v podstatě osobní prezentace, kterou provádí vyškolení prodejci a díky níž budují vztah se zákazníkem. Do této kategorie můžeme

⁴ PŘÍKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2010, s. 22

zahrnout výstavy, veletrhy, osobní prezentace. Podpora prodeje – to je krátkodobý stimul určený k posílení prodeje. Sem můžeme zařadit slevy, soutěže, kupony a předvádění výrobků. Public relations – neboli vztahy s veřejností, mají za úkol vybudovat dobré vztahy s různými cílovými skupinami. Budují tak image firmy pomocí kladné publicity. Přímý marketing – přímé spojení s vybranými zákazníky, která má tu výhodu, že je možné na něj okamžitě reagovat prostřednictvím e-mailu či telefonu.

1.2 Marketing

Pojem marketing získal v posledním tisíciletí velký význam. Jeho výkladů se nám dostává opět nespočet. Můžeme se dozvědět, že marketing se zabývá „...zjišťováním a naplňováním lidských a společenských potřeb“⁵, nebo také že je to „...proces plánování a realizace koncepce cenové politiky, podpory a distribuce idejí, zboží a služeb s cílem tvořit a směřovat hodnoty...“⁶ a v neposlední řadě také, že „Marketing je jednou z činností vykonávaných organizacemi a soustavou procesů pro vytváření, sdělení a poskytnutí hodnoty zákazníkům a pro řízení vztahů se zákazníky takovým způsobem, z něhož má prospěch organizace a zájmové skupiny s ní spojené.“⁷

Přesto je velice obtížné vyjádřit celou podstatu marketingu. Pro výstižnější nastínění je třeba definovat tento pojem více zeširoka. Jedním z klíčových pojmů je potřeba, kterou lze definovat jako pocíťovaný stav nedostatku. Potřeba může být materiální, vrozená nebo naučená, ekonomická atd.

Dalším pojmem je požadavek, což je subjektivní vyjádření stavu jedince, a lze jej chápat jako potřebu, která je formována osobní zkušeností, kulturou nebo charakterovými rysy jedince. „Rozdíl mezi potřebou a požadavkem umožňuje vyvrátit zpochybňování marketingu v tom smyslu, že marketing vy-

⁵ KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. Praha: Grada, 2007, s. 43

⁶ PELSMACKER, Patrick De, Maggie GEUENS a Joeri Van den BERGH. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2003, s. 23

⁷ HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ, Dana ODEHNALOVÁ a Oldřich VYKYPĚL. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck, 2009, s. 2

tváří potřeby a v jistém smyslu nutí kupovat to, co člověk nepotřebuje.“⁸

Poptávka je dalším důležitým pojmem a můžeme ji definovat jako část potřeb, která je realizována prostřednictvím směny na trhu, zatímco nabídka je částí dodavatelských zdrojů, které jsou určeny k tomu, aby uspokojily poptávku prostřednictvím směny na trhu. Směna je v tomto případě proces, při němž dané zboží mění své majitele, a to buď formou peněžní (vyměňujeme zboží za peníze), nebo barterovou (vyměňujeme zboží za zboží). Nakonec je nutné vysvětlit i pojem trh, což je místo, kde probíhají tyto směnné operace, tedy bod, v němž se setkává nabídka a poptávka.

1.2.1 Historie marketingu

Marketing je velice mladá vědní disciplína, která se však rychle rozvíjí. Objevil se na počátku 20. století v USA jako reakce na hospodářskou krizi. V tomto období byla jeho hlavní úloha stimulovat poptávku na velmi oslabeném trhu. Jeho největší rozvoj začínáme pozorovat okolo 50. let, kdy se začíná prosazovat i jako nástroj strategického řízení a rozšiřuje se tak jeho působnost. Změnu však neprodělal marketing jen na úrovni teorie, ale i marketing v praxi. Zamazalová⁹ toto období nazývá Masový marketing. Vývoj se dotkl i firem a organizací. Najednou je nutné předpokládat a odhadovat změny marketingového prostředí, které kvůli fenoménu globalizace mají vysoké tempo. Tato etapa je tak charakterizována agresivní reklamou a tvrdým prodejem. Zaměřeni masového marketingu na standardní produkty vystřídal marketing Cílený, dle Zamazalové¹⁰ v rozpětí let 1950-1975, který již pracuje s tržními segmenty a cílovými skupinami. V této etapě dochází k harmonizaci marketingového mixu a celý marketing získává hlubší strategický význam. Na světě se objevuje nová krize – ropná. Marketing musí opět reagovat a posiluje svůj strategický aspekt, protože se již snaží reflektovat přání zákazníků a obchodních partnerů. Tuto fázi Zamazalová¹¹ označuje jako Tržní a společenský marketing (1975-

⁸ ZAMAZALOVÁ, Marcela a kol. *Marketing*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010, s. 4

⁹ ZAMAZALOVÁ, Marcela a kol. *Marketing*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010, s. 6

¹⁰ tamtéž

¹¹ tamtéž

1995) a další etapu jako Globální marketing (od 1995). V důsledku globalizace se transformuje společnost a výsledkem je i nové strategické zaměření: zvýšení hodnoty z hlediska tržních partnerů a zákazníků.

Podobný vývoj provázal marketing i v jeho aplikacích. Nejprve byl aplikován na výrobky podléhající rychlé zkáze – ty bylo důležité prodat nejdříve. Následovaly výrobky dlouhodobé spotřeby od automobilů přes domácí potřeby. Teprve okolo 70. let se marketing začal uplatňovat i na poli politiky, veřejné správy a administrativy. Nešlo tedy pouze o hmotné produkty, ale i o jejich působení, které může ovlivnit chování spotřebitelů. Díky rozšíření jeho aplikačního pole se marketing diverzifikuje. Dochází tak k jeho specializaci a proto známe politický marketing, marketing služeb, průmyslový marketing atd.

1.2.2 Marketingový mix

Jakmile společnost naplánuje svoji strategii, je třeba, aby naplánovala také podrobnosti marketingového mixu. To je v podstatě souhrn marketingových nástrojů. Marketingový mix je vše, co firma může dělat pro ovlivnění poptávky. Nástroje marketingového mixu se dělí na 4P: produkt (product), cenová politika (price), komunikace (promotion) a distribuční politika (place).

Produkt zahrnuje všechny služby a výrobky, které jsou firmou nabízeny. Cena je součet peněz, které zákazníci zaplatí za daný produkt. Komunikace představuje takové aktivity, které sdělují trhu kvalitu výrobku, jeho přednosti a snaží se přesvědčit zákazníky k jeho koupi. Distribuce je pak taková činnost firmy, která činí produkty firmy dostupné zákazníkům.

Marketingový program je účinný, pokud všechny prvky marketingového mixu jsou zkoordinovány tak, aby naplnily cíle společnosti. Dělení na 4P ovšem není jediné dělení. Další dělení již není z pohledu společnosti, ale z pohledu zákazníka. Kotler¹² uvádí tzv. 4C: Potřeby a přání zákazníka (customer

¹² KOTLER, Philip, a kol. *Moderní marketing*. 4. evropské vydání. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 71

needs and wants), náklady na straně zákazníka (cost to the customer), dostupnost (convenience) a komunikace (communication).

1.2.3 Marketingové prostředí

Místo, kde marketing pracuje, nazýváme marketingové prostředí. Je to místo plné změn, velice složité a propojené. Moderní firmy musí kolem sebe vnímat mnoho faktorů, aby mohly v konkurenci obstát. Marketingové prostředí se skládá i z činitelů vně marketingu, které ovlivňují vztahy s cílovými zákazníky. Má své příležitosti, i své hrozby.

Marketingové prostředí rozdělujeme na dvě části: na makroprostředí a mikroprostředí. Makroprostředí jsou širší společenské síly, které ovlivňují mikroprostředí. Jsou to politické, kulturní, politické, ekonomické, technologické a demografické faktory.

Demografie

Studium lidské populace přináší do marketingu důležité údaje. Od věku a hustoty zalidnění, až po zaměstnání a další statistické údaje. Růst populace a její stáří jsou pak faktory, které musí být v marketingu zohledněny.

Ekonomie

Ekonomické prostředí zahrnuje faktory, které ovlivňují Mikroprostředí. Jsou to síly blízko společnosti, které ovlivňují schopnost sloužit zákazníkům. Jsou to distribuční firmy, konkurence, veřejnost. Ty dohromady tvoří systém poskytování hodnot firmy. Mezi nimi jsou i dodavatelé, tedy ti, kdo vytvářejí důležitou vazbu.

Dodavatelé

Poskytují zdroje, které společnost potřebuje pro výrobu zboží a služeb. Stejně tak ale poskytují tyto zdroje konkurenci. Proto je využíváno služeb dalšího článku mikroprostředí – zprostředkovatelům.

Zprostředkovatel

Marketingový zprostředkovatel je firma, která společnosti pomáhá

s propagací, prodejem a distribucí zboží a služeb ke konečným zákazníkům. Mohou to být třeba marketingové agentury nebo i fyzické distribuční společnosti.

Distributoři

Distributoři jsou obchodní formy, které společnosti pomáhají najít zákazníky a zboží jim prodat. V dnešní době však zaniká síť malých distributorů a vzniká ucelená síť velkých distributorů, kteří dostávají právo určovat si podmínky, nebo dokonce rozhodovat, zda určité výrobky vstoupí na trh.

Zákazníci

Dalším důležitým článkem jsou samozřejmě zákazníci. Stejně jako je nutné sledovat trhy konkurence, společnost musí umět sledovat i trh zákazníků. Kotler¹³ uvádí šest typů těchto trhů, kdy každý trh má své vlastní znaky a společnost může v jeden okamžik jednat s jedním či více trhy najednou: Trh spotřebitelský, který se skládá z jednotlivců a domácností, které kupují zboží pro svoji vlastní potřebu. Průmyslový trh zase výrobky kupuje pro další zpracování ve svém vlastním výrobním procesu. Trh obchodních mezičlánků kupuje zboží, aby ho pak se ziskem dál prodal. Institucionální trh tvoří nemocnice, školy a vězení, které poskytují služby a zboží lidem, kteří jsou v jejich péči. Mezinárodní trh se skládá z kupujících z jiných zemí. Každý trh má své vlastní znaky a společnost může v jeden okamžik jednat s jedním či více trhy najednou. Posledním je trh státních zakázek, který tvoří vládní instituce, které „kupují zboží a služby s cílem vyprodukovat veřejnou službu a přesunout zboží a služby k potřebným lidem.“¹⁴

Konkurence

Dle marketingové koncepce spočívá dosažení úspěchu v poskytování služeb vyšší kvality a hodnoty než konkurence. Neexistuje jasný návod, jak porazit konkurenci. Každá společnost si musí uvědomit svoji pozici na trhu, svoji velikost a své výhody, na kterých svoji strategii postaví.

¹³ KOTLER, Philip, a kol. *Moderní marketing*. 4. evropské vydání. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 133

¹⁴ KOTLER, Philip, a kol. *Moderní marketing*. 4. evropské vydání. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 133

1.2.4 Sofistikovaný marketing

Na společnosti je vyvíjen tlak, aby se chovaly eticky, odpovědně nebo třeba ekologicky. Tyto společnosti pak uplatňují filosofii osvíceného marketingu, který v sobě podle Kotlera¹⁵ zahrnuje pět principů:

Inovativní marketing je takový marketing, který stále vyžaduje zlepšování produktů a marketingu. Jeho hlavním cílem je dosáhnout toho, aby v návaznosti na nejnovější spotřebitelské trendy společnost neztratila zákazníky ve prospěch konkurence.

Marketing orientovaný na spotřebitele se snaží o to, aby se společnost zaměřovala na přání a potřeby zákazníka. Úspěšná společnost je taková, která naváže blízký a dlouhodobý vztah s klientem a dokáže se na svět dívat jeho pohledem.

Hodnotový marketing zase tvrdí, že by firma měla nejvíce investovat do tvoření hodnot. Existuje totiž mnoho akcí, které díky slevám a reklamám mohou krátkodobě zvýšit prodej těchto produktů, avšak hodnotu firma získá jen loajalitou zákazníka a neustálým zvyšováním spotřebitelského komfortu a kvality svých výrobků.

Marketing s posláním znamená, že firma přesně definuje směr svého směřování, což má za následek motivaci zaměstnanců a důvěryhodnost a stálost v očích klientů

Společensky zodpovědný marketing má za úkol přesvědčit firmy, aby při svém rozhodování braly v úvahu přání a dlouhodobé zájmy klientů a celé lidské společnosti. Ve většině případů klienti vědí nejlépe, co je pro ně dobré. Problém nastává tehdy, když jejich přání směřují k věcem, které pro ně dobré nejsou. Tzn. touha po tabákových výrobcích, nezdravém stravování apod. Dalším problémem je společenská odpovědnost. Firma chce provozovat ekologic-

¹⁵ KOTLER, Philip, a kol. *Moderní marketing*. 4. evropské vydání. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 241

kou výrobu a chránit přírodu, naproti tomu je tady poprávka spotřebitelů po výrobcích z masivního dřeva, klimatizaci atd. Společensky zodpovědný marketing vyžaduje, aby firma byla schopná si všímat nesrovnalostí mezi tím, co zákazník chce, a toho, co je pro společnost prospěšné. „Firma, která provozuje společensky zodpovědný marketing, chce své produkty vytvářet tak, aby byly nejen líbivé, ale i prospěšné. ...produkty můžeme klasifikovat podle toho, jaké okamžité uspokojení zákazníkovi přinášejí, a podle dlouhodobé prospěšnosti pro zákazníka.“¹⁶

Žádoucí produkty jsou tedy takové, které mají vysoký dlouhodobý účinek a poskytují vysoké uspokojení. To může být třeba zdravá strava, např. cereálie. Líbivé produkty mají sice vysoké uspokojení pro zákazníka, avšak dlouhodobě mu mohou uškodit, jako třeba cigarety a alkohol. Blahodárné produkty nejsou tak přitažlivé, ale za to jsou dlouhodobě prospěšné, jako např. airbagy v automobilech. A nakonec tu jsou produkty nevhodné, např. neúčinná a nechutná léčiva.

¹⁶ KOTLER, Philip, a kol. *Moderní marketing*. 4. evropské vydání. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 245

2. MARKETINGOVÁ ETIKA

Tato kapitola se zabývá problematikou etiky v marketingu. Budou zde nastíněny základní pojmy nutné k pochopení celého tématu. Marketingová etika je totiž důležité společenské téma, které se dotýká nás všech, přestože ho vědomě nevnímáme.

Marketing bývá často kritizován. Každou chvíli slyšíme o tom, že určitá významná společnost porušuje svoje etické zásady podnikání, obchodní pravidla, či propaguje neschválené produkty. Etika, v tom nejširším slova smyslu, se tak dostává na první příčky zájmů každé společnosti. Jakmile se firmy chovají neeticky, riskují, že si zkazí svoji pověst. Nemluvě o tom, že pokud je taková firma shledána vinnou, musí za své chyby platit nemalé pokuty. Další důležitou složkou jsou pak média, která si nenechají ujít možnost širokou veřejnost o těchto pochybeních informovat. Skandální odhalení v této oblasti se pak často dostávají i do mezinárodních zpráv.

„... jako byl příklad závodu Union Carbide v indickém Bhópálu, který vypustil toxické plyny a způsobil tak smrt 25 000 lidí, slouží jako připomínka, že by společnost měla na firmy tlačit, aby se chovaly eticky.“¹⁷

Avšak zde se i ti nejlepší manažeři dostávají do morálního dilematu. Častokrát nemají dost vyvinuté morální citění a nejsou schopni rozhodnout, jaké je to nejlepší řešení. Proto firmy začínají vytvářet svoji vlastní politickou politiku – směrnice, kterými se musí řídit každý zaměstnanec firmy. Avšak ani směrnice nemohou pokrýt celou škálu složitých etických situací. Přesto je důležité vytvořit pro manažery základní principy, které jim budou průvodcem těmito náročnými situacemi a pomohou jim ke správnému rozhodnutí. První etické principy však vznikly ještě dávno před vznikem marketingu samotného, a ve své podstatě jsou platné dodnes. Důležité je stanovit si, jak velké bude mít firma „sociální svědomí“. Někdy totiž nestačí pouze jednat tak, jak systém do-

¹⁷ KOTLER, Philip, a kol. *Moderní marketing*. 4. evropské vydání. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 246

voluje, tedy podle hesla „co není zakázáno je povoleno.“ Společensky odpovědná firma musí svoji filozofii postavit nad rámec toho, co je legální a povolené.

„Lze tedy říci, že 'etické chování' musí být nedílnou součástí organizace, smyslem života, který je hluboce zakořeněn v orgánech firmy. ...v jakémkoli oboru podnikání se etické chování musí stát tradicí; způsobem jak provozovat aktivity firmy, který se mezi zaměstnanci předává z generace na generaci na všech úrovních podniku. Je to odpovědnost managementu, jenž musí vlastním chováním dávat příklad, a vytvářet prostředí, které nejen odměňuje a podporuje etické chování, ale které také považuje cokoli jiného za nepřijatelné.“¹⁸

2.1 Etika

Člověk se od nepaměti zabývá otázkami, co je dobré a co špatné. Etika se dá popsat několika způsoby: jedním z nich je etika jako filosofická věda o správném způsobu života. Je to teorie morálky, která morálku zkoumá stejně jako relevantní chování a jeho formy. Obecná etika je podle Nytrové a Pikálkové¹⁹ vědou nadřazenou jiným speciálním disciplínám, jako je sociální etika a individuální etika: odpovědný přístup k vlastní profesi a jejímu naplňování, odpovědnost za ochranu životního prostředí, zajištění míru.

Na etiku tedy můžeme nahlížet jako na nauku o lidském jednání a záměrech z hlediska jejich vlivu (špatného či dobrého) na člověka i celou společnost. Není to však soupis norem lidského chování. Etika nerozhoduje za ostatní, jak se mají chovat. Vaněk²⁰ říká, že pouze ukazuje na možné předpoklady a důsledky lidského jednání.

Existují tři základní přístupy z hlediska logické výstavby dle Thompso-

¹⁸ Podle Ethics as a practical matter, zprávy Davida R. Whotmana, přetištěné v: Ricky E. Griffin a Ronald J. Ebert: Business, s. 578 - 579

¹⁹ NYTROVÁ, Olga a Marcela PIKÁLKOVÁ. *Etika a logika v komunikaci*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2007, s. 28

²⁰ VANĚK, Jiří. *Principy obecné, ekonomické a informační etiky*. Praha: Eurolex, 2005, s. 9

na²¹:

- Deskriptivní etika, která popisuje mravní hodnoty a rozhodnutí. Zjišťuje, co je odpovědné za změnu morálních představ a předpokladů, které ovlivňují naše jednání a chování v určitých fázích
- Normativní etika, která se orientuje na prvky, kterými se lidé řídí při svém rozhodování. Zabývá se povinnostmi a hodnotami, které ovlivňují mravní rozhodování.
- Analytická etika (metaetika), která se zabývá rozbořením etických pojmů a výroků. Zabývá se vlastně jazykem morálky.

2.2 Podnikatelská etika

Podnikatelská etika je disciplína, která není terminologicky ještě zcela pevně ukotvena. Je to dáno tím, že vývoj průmyslu a podnikání se neustále zrychluje, a etika jako disciplína tento obor upravuje zpětně. Podle Skleničky²² lze i přesto použít pro definici podnikatelské etiky toto: Podnikatelská etika je profesní, aplikovaná, normativní etika. Vzhledem k tomu, že ekonomická činnost je součinností vztahů mezi ekonomickými subjekty, jsou tyto vztahy regulovány jak právními tak i morálními normami.

„Morálka se tak stává součástí ekonomiky, protože její úroveň ovlivňuje chování ekonomických subjektů, a tím ovlivňuje hospodářskou výkonnost systému.“²³

V České republice se podnikatelská etika kvůli své vazbě na kapitalistické podnikání začíná objevovat až v devadesátých letech 20. století. V roce 1994 vznikla Společnost pro etiku v ekonomice při Národohospodářském ústavu AV v Praze a na VŠE byla zahájena výuka etiky podnikání. O podnikatelské etice se již začínalo mluvit i v médiích a celá problematika se začala dostávat

²¹ THOMPSON, Mel. *Přehled etiky*. Praha: Portál, 2004, s. 11

²² SKLENIČKA, Pavel, a kol. *Etické řízení ve firmě*. Praha: Grada, 2006, s. 14

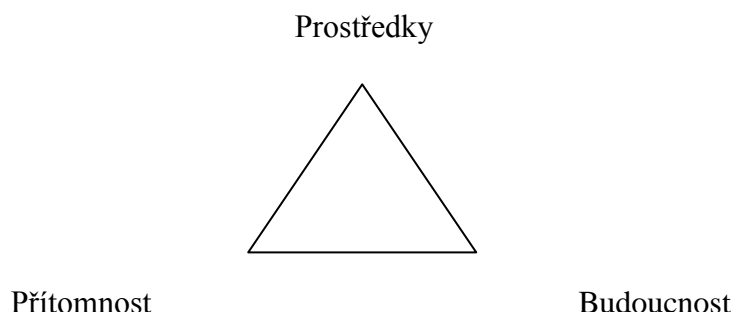
²³ SKLENIČKA, Pavel, a kol. *Etické řízení ve firmě*. Praha: Grada, 2006, s. 14

do povědomí společnosti. V roce 1998 se podnikatelská etika stala dokonce volebním tématem a projekt „Čisté ruce“ sliboval zlepšení morálky v politických aktivitách i podnikatelských činnostech. Ve stejném roce vzniklo sdružení Transparency International Czech Republic (dále jen „TIC“). O rok později vzniklo občanské sdružení Etické fórum, které prosazovalo etiku a etické chování v kultuře, vědě, podnikání, politice, zdravotnictví, školství a v dalších aktivitách a oborech lidské činnosti. Toto období tak přimělo manažery firem, aby se o tuto oblast začali zajímat.

2.2.1 Podnikání a podnikatel

V obecné rovině lze o podnikání hovořit jako o činnosti zaměřené na změnu. Změnu současného stavu něčeho takovým způsobem, aby se dosáhlo žádoucích efektů (nemusí se jednat nutně jen o zisk). Zpravidla jde o změnu kvalitativní a zásadní. Subjekt, který činnost tvoří, je ke změně motivován. Je nucen definovat si počáteční stav věcí a vizi, tedy stav budoucí. V podnikání se tedy jedná hlavně o spor přítomnosti a budoucnosti. Bohužel pro podnikatele není ještě tato rovnice kompletní. Většinou do tohoto vztahu ještě zasahuje třetí faktor, otázka „Jak?“ – tedy prostředky, kterými dosáhneme budoucího stavu. Podnikání znamená spojení všech těchto tří vrcholů pomyslného trojúhelníku, jehož výsledkem je vznik unikátního systému. Realizovaná změna není jen změnou ideje, ale stává se také potvrzením existence podnikatele a jeho firmy, společnosti apod.

Obrázek 1: „Trojúhelník podnikání“



Zdroj: autorka podle RIEGEL, Karel a Jaromír JANOUŠEK. *Etika a psychologie v podnikání*. Praha: Karolinum, 2006, s. 14

„V podstatě podnikání je skryta skutečnost, že podnikatel je přitahován a vzrušován skutečnostmi, které jeho okolí nevidí, které jsou jeho okolí lhostejné, nebo se bojí rizik s nimi spojených. Pracuje tedy se souborem předpokladů, kde ty hlavní, rozhodující potvrzuje on sám. Je to konstrukce, která může, ale také nemusí mít oporu v realitě. V případě její destrukce – potíží nebo krachu firmy – dopadají důsledky na autora, mnohdy tak, že jeho bytí je ohroženo. Podnikatel však není ‘vržen’ do tohoto světa a své činnosti v něm, ale sám se tam ‘vrhá’.“²⁴

Nyní se zaměříme na vrchol našeho pomyslného trojúhelníku popsaný výše. Ten totiž vyjadřuje metodu. Použité prostředky neboli způsob jednání nutí podnikatele k volbě mezi dobrým a špatným nebo správným a chybným. Žádoucí jsou samozřejmě řešení správná a dobrá a nežádoucí špatná a chybná. Riegel a Janoušek²⁵ si však nejsou jisti, zda tato klasifikace zásadně nepodceňuje inteligenci a morální profil podnikatelů a manažerů. Předpokládají, že nikdo z nich nebude volit záměrně řešení chybná, pokud nejde o záměrné po-

²⁴ RIEGEL, Karel a Jaromír JANOUŠEK. *Etika a psychologie v podnikání*. Praha: Karolinum, 2006, s. 15

²⁵ RIEGEL, Karel a Jaromír JANOUŠEK. *Etika a psychologie v podnikání*. Praha: Karolinum, 2006, s. 15

škození řízené organizace, a to zpravidla ve svůj vlastní prospěch. V praxi je však běžné, že podnikatel volí mezi větším a menším zlem: např. zda nyní propustí velký počet zaměstnanců a udrží se tak do dalšího roku, nebo je nepropustí, ale za rok firmu zavře celou.

2.2.2 Právní regulace podnikání

Právo určuje všem, nejen podnikatelům, hranice, které nelze beztrestně překročit. Vzhledem k tomu, že zákony a právo mají za úkol pokrýt celou škálu problémů, oborů, podmínek a událostí, je nutné, aby bylo velmi obecné. Z toho důvodu právo určuje jakousi pomyslnou množinu všech povolených či zakázaných aktivit, jejichž konkrétní výčet záleží ve značné míře na interpretaci. Interpretace zákona je svěřena moci soudní. Zákon je však výsledkem rozdělení moci ve společnosti, ke kterému se dospělo postupným hledáním „optimálního“ nastavení. Proto je zřejmé, že zákon jako takový není bezchybný. Podle Riegela a Janouška²⁶ neplatí automaticky rovnice:

dodržování zákona = dodržování etických principů

„Zatímco obsahy a struktury činností mohou být vysoce proměnlivé, systémy hodnot se zpravidla mění pomaleji – vznikající mezery v systému mohou působit jako právní vakua. Pokud právní vakuum není jištěno morálkou jednajících, nastává problém, jak nekonkrétní jednání postihnout. Ale je to složitější: diskuze ve Společnosti pro etiku v byznysu a podnikání ukázaly **neplatnost teze, že 'právo je minimem etiky'**. Eticky je někdy nutno se chovat i proti zákonu (například Norimberskému).“²⁷

2.2.3 Etická regulace podnikání

Člověk jako jedinec je tvor nedokonalý a vnímá svět kolem sebe, a tedy i své jednání, čistě subjektivně. Je schopen se mýlit, pronášet soudy, cítit emo-

²⁶ RIEGEL, Karel a Jaromír JANOUŠEK. *Etika a psychologie v podnikání*. Praha: Karolinum, 2006, s. 17

²⁷ RIEGEL, Karel a Jaromír JANOUŠEK. *Etika a psychologie v podnikání*. Praha: Karolinum, 2006, s. 17

ce a vytvářet si vlastní názor. Etika přemýšlí o lidech, o jejich práci a spolupráci globálně – nadindividuálně. Je to regulace chování lidské bytosti na jedné straně svobodné a na druhé straně manipulovatelné. Etická regulace je tedy vědomí normy, které spojuje jednoho jedince s druhým. Stejně jako podnikání i etika řeší základní bipolární spor současného stavu věcí a budoucího stavu. Díky sporu a napětí, které vzniká mezi těmito dvěma stranami, dostává etika motivaci k utváření žádoucího stavu, tedy normy, což je základní předmět etiky coby vědy.

Moderní společnost zabudovala etické principy i do svých ekonomických institucí. Riegel a Janoušek²⁸ uvádí jako příklad důvěru lidí v peníze, která když padne, vyústí v hlubokou krizi společnosti. Na druhou stranu by ale naše společnost v mnoha případech nemohla fungovat bez určitého nedodržování předpisů a pravidel: např. velké podniky i nemocnice by se jistě zhroutily, kdyby měly doslovně a perfektně dodržovat veškerá pravidla a bezpečnostní předpisy. Společnost tak stojí na tzv. „morální nerovnováze“ – která splňuje pouze taková pravidla: něco bude splněno a dodrženo, a něco nikoli.

V podnikání je etika chápána různými způsoby. Někdy jako výzva k podání lepších výsledků a maximálnímu nasazení, někdy jen jako výmysl vedení, a někdy dokonce i jako překážka k účelnému a efektivnímu tržnímu jednání. Nejlepší by však bylo chápání etiky jako: „... nástroj zajištění dlouhodobé prosperity firmy, jako koncentrát osvědčených zkušeností, jako návod k jednání v situacích, které jsou svou podstatou špatně strukturovanými problémy a kde algoritmus jejich řešení není k dispozici.“²⁹

V podnikání tedy jde především o rozhodování mezi dobrem a zlem, kde však vykonavatel rozhodnutí je vždy člověk, tedy lidská nedokonalá bytost, ovlivněná mnoha faktory: od výchovy, kultury, zkušenostmi až po zvyklosti své firmy. Etická norma často napomáhá při tomto rozhodování, leckdy i velmi účinně, nemůže však sejmout odpovědnost z beder toho, kdo své roz-

²⁸ RIEGEL, Karel a Jaromír JANOUŠEK. *Etika a psychologie v podnikání*. Praha: Karolinum, 2006, s. 18

²⁹ RIEGEL, Karel a Jaromír JANOUŠEK. *Etika a psychologie v podnikání*. Praha: Karolinum, 2006, s. 18

hodnutí uskuteční.

„Jde o to vyvolat celkově příznivou tendenci chování, která sníží neurčitost, úzkost spojenou s rozhodováním, zvýší spolehlivost, sníží stres a další kontraproduktivní vedlejší produkty podnikatelských aktivit.“³⁰

V České republice se etické podnikání propaguje v hojné míře. Různé neziskové organizace, poradenské společnosti usilují o prosazování podnikatelské etiky a společenské odpovědnosti firem. Zaměřují se především na zvýšení povědomí obyvatelstva o přínosech etického jednání firem, vytváření společných projektů mezi neziskovým a soukromým sektorem, hodnocení a oceňování firem, pokud jednají eticky. Poskytují vzdělávací činnost, publikují knihy o podnikatelské etice, organizují setkání a konference a provádějí výzkumy v této oblasti. Jako příklad tatopráce uvádí Business Leaders Forum Česká republika, které bylo založeno již v roce 1992 pod záštitou partnerské společnosti International Business Leaders Forum. Tato organizace je podporována Evropskou unií a dostává dotace ze strukturálních fondů na provoz internetové stránky věnující se této tématice, včetně poradenství on-line.

2.2.4 Kodexy

Etické kodexy jsou obecně řečeno soubory norem a pravidel daných pro určitou skupinu, organizaci nebo profesi. Jsou to velmi významné dokumenty, které neinformují pouze ty, jichž se daná oblast vytyčená kodexem týká profesně, ale i veřejnost, o tom, jaké meze si subjekty kodexem vymezily a jakým způsobem je budou dodržovat. Etické kodexy tak mají samoregulační etický účinek.

Etických kodexů je mnoho; prakticky každá větší společnost má vytvořený vlastní kodex, dále existují kodexy sdružení a asociací, které se týkají společností se stejným zaměřením, apod. Pro naše zájmy integrované marketingové komunikace a její etiky se zde budeme zabývat především kodexem reklamy.

³⁰ Tamtéž, s. 19

2.2.5 Kodex reklamy

Kodex reklamy vydává Rada pro reklamu (dále jen „RPR“). Cílem daného kodexu je především to, aby „... aby reklama byla především pravdivá, slušná a čestná, a aby v rozsahu tohoto Kodexu respektovala mezinárodně uznávané zásady reklamní praxe vypracované Mezinárodní obchodní komorou.“³¹ Kodex nenahrazuje právní regulaci reklamy, ale navazuje na ni doplněním etických zásad. Členové RPR se zavazují k dodržování tohoto kodexu a usilují o to, aby i všechny ostatní subjekty spojené s reklamní produkcí respektovaly cíle kodexu. Uvedeme si zde i nejdůležitější požadavky na reklamu:

„Reklama nesmí navádět k porušování právních předpisů nebo budit dojem, že s jejich porušováním souhlasí... Reklama musí respektovat zásady čestného soutěžení konkurentů... Reklama nesmí šířit klamavé údaje o vlastním nebo cizím podniku, jeho výrobcích či výkonech. Klamavým údajem je i údaj sám o sobě pravdivý, jestliže vzhledem k okolnostem a souvislostem, za nichž byl učiněn, může uvést v omyl.“³²

Nevýhodou kodexů obecně je jejich nevymahatelnost, pokud samozřejmě kromě etických pravidel nedojde i k porušení právních norem. V praktické části si ukážeme případ, kdy se dokonce etický kodex neshodoval se zákonem.

³¹ Kodex reklamy dostupný na [online] http://www.rpr.cz/cz/dokumenty_rpr.php

³² tamtéž

3. VEŘEJNÉ ZAKÁZKY

Tato kapitola se zabývá problematikou veřejných zakázek, vysvětluje jejich základní pojmy a právní rámec. V současnosti je téma veřejných zakázek velmi medializované, neboť – logicky a z mnoha příčin – zajímají veřejné finance a nakládání s nimi nás všechny, kteří je financujeme. Povědomí o problematice zadávání veřejných zakázek a organizací takovýchto řízení však laická veřejnost nemá. Z médií se můžeme dozvědět o korupčních kauzách spojených s veřejnými zakázkami, nebo o přípravě novely zákona, která by právě možnosti korupce měla minimalizovat. Na jednu stranu by se mohlo zdát, že další novela prospěje ochraně veřejných financí, dodavatelů i zadavatelů, na druhou stranu však nepřispívá právní jistotě těchto subjektů.

3.1 Stručná charakteristika veřejných zakázek

Veřejné zakázky jsou součástí obchodních závazkových vztahů, tedy v zásadě jde o obchod jako každý jiný. Zadavatel poptává zboží či služby, účastníci mu je nabídnou, zadavatel si z účastníků vybere dodavatele, ten dodá služby či zboží a zadavatel mu následně zaplatí. Jediným rozdílem je zde to, že zatímco soukromé subjekty uzavírají mezi sebou spolupráci na důvěrné bázi a leckdy ve smlouvách sjednávají přísné doložky o zachování mlčenlivosti, jejichž nedodržení může být trestáno i velmi vysokou pokutou, jsou informace o veřejných zakázkách – jak již sám název napovídá – občanům veřejně přístupné. V každém případě se ale jedná o formu soutěže firem. Podnikatelé bojují o to, kdo nabídne své služby kvalitněji a za nižší cenu, ale samozřejmě s cílem dosáhnout zisk. A vzhledem k tomu, že veřejní zadavatelé jsou většinou stabilní, velké podniky s dlouhou historií, jsou pro uchazeče jednak zárukou platební schopnosti, jednak dobrým a velmi často i dlouhodobým zdrojem příjmů, které vítěz za vykonanou práci obdrží. I přes tyto nesporné klady mají veřejné zakázky (dále jen „VZ“) své nevýhody. Především je to náročnost celého řízení a jeho přípravy, která často mnoho uchazečů od jejich účasti v soutěži odradí. Je totiž velice důležité přesně pochopit požadavky zadavatele a umět mu nabídnout svoje služby. Stejnou důležitost má i schopnost zadavate-

le popsat a vysvětlit své požadavky pro uzavření jasné a „neprůstřelné“ smlouvy s uchazečem. Zaručí si tím tak větší úspěšnost zájemců při plnění jeho podmínek v soutěži, a tudíž získá větší počet zájemců, ze kterých může vybrat potenciálního vítěze. Zároveň se tak může vyhnout chybám a problémům v zadávacím řízení.

V době vypracovávání této diplomové práce se v Poslanecké sněmovně připravuje návrh novely zákona o veřejných zakázkách. Vzhledem k tomu, že předpokládané nabytí právní moci je až po termínu odevzdání této práce, budeme se věnovat veřejnými zakázkami ve znění zákona účinnému ke dni zadání tématu této diplomové práce.

3.2 Historie VZ

První náznaky právní úpravy zákonů a nařízení spojených s veřejnými zakázkami můžeme vysledovat až do roku 1535, ve francouzském stavebním řádu. Vzhledem k tomu, že veřejné zakázky jsou financovány z veřejného rozpočtu (od toho tedy veřejné), podchytit je v právním řádu a sledovat bylo nevyhnutelné. Další právní zakotvení veřejných zakázek můžeme vidět v rakouském nařízení o zadávání státních dodávek z roku 1909.

V Československu byly veřejné zakázky upraveny nařízením vlády v roce 1920. Tato právní úprava sice nebyla dokonalá a popisovala pouze metodiku zadávání veřejných zakázek, ale dostatečně zefektivnila hospodaření se státními financemi. Rovněž pro podnikatele se veřejné zakázky staly prestižní záležitostí. A když ještě přihlédneme k faktu, že v té době byl skoro jediným zadavatelem stát a jednalo se tedy o projekty na státní úrovni, pro firmy se veřejné zakázky staly finanční jistotou na delší dobu.

Za socialismu se kvůli charakteru předepsaného hospodářství od zakázek odstupuje, protože již nejsou potřeba. Hospodářství bylo řízeno centrálně, ceny byly fixní. Přesto najdeme právní zakotvení i z této doby, a to konkrétně z roku 1947, v hospodářském zákoníku a ve Všeobecných stavebních podmínkách.

Změna přichází až po pádu komunistického režimu v roce 1989, kdy se otevírá trh a veřejné zakázky se opět dostávají na výsluní. Největší změna však přichází až se snahou České republiky vstoupit do Evropské unie (dále jen „EU“). V té době totiž oblast veřejných zakázek neodpovídala předepsaným směrnicím EU, a proto se po jejich vzoru změnila. Výsledkem je zákon o veřejných zakázkách (dále jen „ZVZ“) vycházející ze směrnic a nařízení, č. 40/2004 Sb. Dnes máme nejnovější zákon ze dne 14. 3. 2006 – č. 137/2006 Sb., který zpracovává příslušné předpisy Evropských společenství.³³

3.3 Veřejná zakázka

Obecně lze veřejnou zakázku vymezit dle zákona následovně:

„Zakázka realizovaná na základě smlouvy mezi zadavatelem a jedním či více dodavateli, jejímž předmětem je úplatné poskytnutí dodávek či služeb nebo úplatné provedení stavebních prací. Přitom nezáleží na hodnotě plnění, která je předmětem zakázky. Smlouva musí být vždy uzavřena písemně. Na druhé straně však ne všechny veřejné zakázky musí být zadávány podle zákona.“³⁴

Z ekonomického hlediska bývá často veřejná zakázka zaměňována za veřejný projekt, který se vymezuje jako:

„... systémový návrh alokace veřejných zdrojů, který má (zpravidla) charakter investiční akce. Z věcného hlediska má výsledek veřejného projektu podobu materiálního nebo duchovního produktu, který má naplňovat předem známé společenské cíle. O těchto cílech, jakož i způsobu realizace se (obvykle)

³³ Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2004/18/ES ze dne 31. Března 2004 o koordinaci postupů při zadávání veřejných zakázek na stavební práce, dodávky a služby. Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2004/17/ES ze dne 31. Března 2004 o koordinaci postupů při zadávání veřejných zakázek subjekty působícími v odvětví vodního hospodářství, energetiky, dopravy a poštovních služeb. Směrnice Rady 89/665/EHS ze dne 21. Prosince 1989 o koordinaci právních a správních předpisů týkajících se přezkumného řízení při zadávání veřejných zakázek na dodávky a veřejných zakázek na stavební práce. Směrnice Rady 92/13/EHS ze dne 25. Února 1992 o koordinaci právních a správních předpisů týkajících se použití předpisů Společenství o postupech při zadávání veřejných zakázek v oblasti vodního hospodářství, energetiky, dopravy a telekomunikací, a další.

³⁴ PLÍVA, Stanislav. *Obchodní závazkové vztahy*. Praha: ASPI, a.s., 2006, s. 50

rozhoduje v procesu veřejné volby. Veřejný projekt je tedy budoucí zamýšlenou akcí, která je časově omezena.³⁵

Veřejné zakázky dělíme dle jejich předmětu plnění na veřejné zakázky na služby, veřejné zakázky na dodávky a na veřejné zakázky na stavební práce. Zatímco veřejné zakázky na stavební práce a dodávky jsou jasně definovány, veřejné zakázky na služby žádný takový pozitivní výčet nemají. Za veřejnou zakázku na služby je tak možné považovat jakoukoli zakázku, která svým popisem nezapadá do popisu zakázek na stavební práce a dodávky, čímž je zajištěno, že tyto tři typy pokryjí veškerá plnění přicházející v úvahu³⁶. Přes časté používání pojmu „veřejná zakázka“ však není jeho teoretická definice zcela triviální. Jako příklad uvádíme rozhodnutí Úřadu pro ochranu hospodářské soutěže (dále jen „ÚOHS“), které se týkalo obecně charakteru veřejných zakázek:

Správní řízení: S 18/2005, rozhodnutí ze dne 29. března 2005

Správní řízení se týkalo uzavírání smlouvy na nájem podniku společnosti (tehdy se ještě týkalo zákona č.40/2004 Sb., nicméně se stalo precedentním i pro dnešní verzi zákona). Výsledkem bylo rozhodnutí, že charakter zakázky mají pouze případy, kdy zadavateli vzniká peněžitý závazek, a nikoli případy, kdy „zadavatelé“ mají z uzavřené smlouvy příjem. Smlouva o nájmu podniku tedy nepodléhá režimu zákona o veřejných zakázkách, jak uvádí Krč³⁷.

3.4 Důležité pojmy

Pro porozumění VZ je nutné klasifikovat jednotlivé pojmy. Při zadávání VZ naproti sobě stojí dvě strany: strana, která VZ zakázku zadává (tedy zadavatel), a strana, která na zakázku reaguje svoji nabídkou. Podle postupu v řízení se tato druhá strana nazývá různě, viz níže.

³⁵ OCHRANA, František. *Veřejné zakázky*. Praha: Ekopress, 2004, s. 173

³⁶ KRČ, Robert, Karel MAREK a Michal PETR. *Zákon o veřejných zakázkách a koncesní zákon s komentářem*. 2. dopl. vyd. Praha: Linde Praha, a.s., 2008, s. 93

³⁷ KRČ, Robert, Karel MAREK a Michal PETR. *Zákon o veřejných zakázkách a koncesní zákon s komentářem*. 2. dopl. vyd. Praha: Linde Praha, a.s., 2008, s. 93

3.4.1 Zadavatel veřejné zakázky

Zadavatelem se rozumí rozhodující článek v celém procesu zadávání. Jeho rolí je hájit zájmy veřejných potřeb, které vedou k jejich uspokojování. Na té nejzákladnější úrovni má zadavatele možnost změny nebo ponechání současného stavu. Pro účely ZVZ dělíme zadavatele na:

- a) Veřejné zadavatele, kterým je
 - Česká republika
 - Státní příspěvková organizace
 - Územní samosprávný celek
 - Jiná právnická osoba, která je založena proto, aby hájila uspokojování potřeb veřejného zájmu, nebo je financována převážně státem či jiným veřejným zadavatelem
- b) Dotované zadavatele
 - Právnická nebo fyzická osoba, která je pro zadávání zakázek z více než 50% dotována veřejným zadavatelem
- c) Sektorové zadavatele
 - Zadavatelé, kteří vykonávají některou z relevantních činností (dle §4 ZVZ), pokud tuto činnost vykonává na základě zvláštního či výhradního práva nebo nad takovýmto zadavatelem má dominantní vliv zadavatel veřejný (má většinu hlasovacích práv nebo jmenuje či volí polovinu členu ve statutárním, správním, dozorčím či kontrolním orgánu)

Hlavním rozdílem mezi veřejným a sektorovým zadavatelem je ten, že sektorový zadavatel zadává pouze nadlimitní zakázky. U statutárních měst mohou být zadavateli i městské části a obvody. Mezi veřejné zadavatele je řazena i Česká republika. Jako zadavatel však vystupuje jako Česká republika – organizační složka státu dle zákona č. 219/200 Sb. (o majetku České republiky a jejím vystupování v právních vztazích). Zákon též umožňuje tzv. sdružování zadavatelů, a to bez ohledu na jejich kategorie. Před zahájením řízení je však

nutné určit, pod jménem kterého z nich bude celá zakázka vedena.

3.4.2 Dodavatel

Je právnická nebo fyzická osoba, která poskytuje služby, dodává zboží nebo provádí stavební práce. Jedná se tedy o osobu, která ve své podstatě nemá k zadavateli žádný vztah. Ve velice obecné rovině by se dodavatel dal považovat za jakéhokoli podnikatele na území České republiky, popř. jiného státu, kde se již jedná o pojem zahraniční dodavatel.

3.4.3 Zájemce

Zájemce je dodavatel, který podal v řízení žádost o účast. Přísluší mu jak práva zájemce, tak práva dodavatele.

3.4.4 Uchazeč

Uchazečem se rozumí dodavatel, který v zadávacím řízení podal nabídku. Přísluší mu práva dodavatele i uchazeče. Uchazečem je i dodavatel, který podal nabídku společně s jinými dodavateli. Ti se pak nazývají společenství a vystupují jako jeden uchazeč. Tohoto spojení se využívá často tehdy, když daný uchazeč ví, že sám by požadavkům zadavatele nevyhověl.

3.5 Druhy zadávacího řízení dle předpokládané hodnoty VZ

Z hlediska zadávání VZ je také důležité dělení dle předpokládané hodnoty VZ. Předpokládané hodnota je v podstatě cena (peněžitý závazek), kterou zadavatel předpokládá, že vybranému dodavateli za plnění VZ zaplatí. Předpokládanou hodnotu je zadavatel povinen stanovit před započítáním celého řízení pro účely postupu zadavatele, viz podkapitola 1.9. Tato hodnota se stanovuje buď na základě údajů z předešlých zakázek, nebo na základě informací a údajů z průzkumu trhu s požadovaným plněním. Zadavatel také nesmí rozdělit předmět VZ tak, aby tím snížil předpokládanou hodnotu pod uvedené limity.

3.5.1 Veřejná zakázka malého rozsahu

Veřejná zakázka malého rozsahu (dále jen „VZMR“) je taková zakázka, která v případě veřejné zakázky na služby a dodávky nepřesáhne hodnotu 2 000 000 Kč bez DPH, a v případě zakázky na stavební práce nepřesáhne výši 6 000 000 Kč bez DPH. Zakázky malého rozsahu jsou někdy velice sporné. Nežadávají se podle ZVZ, pouze veřejný zadavatel musí respektovat zásady transparentnosti, zákazu diskriminace a rovného zacházení dle §6 ZVZ.

3.5.2 Podlimitní veřejná zakázka

Jedná se o VZ, která v případě veřejné zakázky na služby a dodávky dosáhne předpokládané hodnoty alespoň 2 000 000 Kč bez DPH, v případě zakázky na stavební práce alespoň 6 000 000 Kč bez DPH.

3.5.3 Nadlimitní veřejná zakázka

Je to VZ nad stanovené limity, které byly nově stanoveny nařízením Komise (ES) č. 1177/2009 ze dne 30. listopadu 2009. Tyto limity jsou uvedeny v tabulce č. 1 v seznamu obrázků, tabulek a grafů na konci této práce. Je nutné podotknout, že tyto limity se budou v novele tohoto zákona měnit, především se jejich hodnota bude snižovat.

3.6 Druhy zadávacího řízení dle postupu zadavatele

ZVZ definuje druhy zadávacích řízení. Pro naše účely však znamenají popis postupu při zadávání veřejných zakázek. Tento postup je zadavatel povinen dodržet.

3.6.1 Jednací řízení s uveřejněním

V tomto druhu řízení zadavatel sděluje svůj úmyslu zadat veřejnou zakázku. Jeho oznámení je tzv. Výzva k podání žádosti o účast a k prokázání splnění kvalifikace. Tzn., že v tomto druhu řízení podávají nabídku jen zadava-

telem vyzvaní dodavatelé. Zadavatel jich může oslovit neomezený počet. Tento druh může použít kterýkoli zadavatel. Limitující je pouze §22 ZVZ.

„Obecně je základní podmínkou, že předcházelo otevřené řízení, užší řízení, popřípadě soutěžní dialog, ve kterém byly podány pouze neúplné nebo nepřijatelné nabídky (co se jimi rozumí, zákon blíže vymezuje v §22). Současně nesmí dojít k podstatné změně zadávacích podmínek a jednacím řízení s uveřejněním musí být zahájeno bezodkladně po zrušení předchozího zadávacího řízení.“³⁸

Nepřijatelné nabídky mohou být i takové, které sice splňují všechny dokumenty, které stanovuje ZVZ, ale nevyhovují z hlediska obsahu. Podmnožinou nepřijatelných nabídek jsou nabídky nevhodné. Tyto nabídky nerespektují požadavky zadavatele na předmět plnění (Jurčík³⁹ uvádí příklad: Zadavatel požaduje dodávku na několik osobních aut a místo toho je v nabídce uveden mikrobus).

3.6.2 Jednacím řízení bez uveřejnění

V tomto druhu řízení zadavatel písemně osloví jednoho či více dodavatelů. S těmi vede jednání, popř. po nich může požadovat dokumenty k prokázání kvalifikace. Použití tohoto druhu omezuje §23 ZVZ. Obecně je však stanoveno, že:

„... je možné zadat veřejnou zakázku v jednacím řízení bez uveřejnění, jestliže v předchozím otevřeném řízení, užším řízení či jednacím řízení s uveřejněním nebyly podané žádné nabídky nebo byly podány pouze nabídky nevhodné podle §22 odst. 1 písm. a) nebo nebyly podány žádné žádosti o účast v užším řízení či jednacím řízení s uveřejněním. Současně nesmí dojít k podstatné změně zadávacích podmínek a jednacím řízení bez uveřejnění musí

³⁸ PLÍVA, Stanislav. *Obchodní závazkové vztahy*. Praha: ASPI, a.s., 2006, s. 53

³⁹ JURČÍK, Radek. *Zákon o veřejných zakázkách: komentář*. Praha: C. H. Beck, 2006, s. 185

být zahájeno bezodkladně po zrušení předchozího zadávacího řízení.“⁴⁰

Je to vlastně výjimečný způsob zadávání zakázky. Vzhledem k povaze tohoto řízení je omezena hospodářská soutěž, protože se zadává přímo z ruky zadavatele jednomu uchazeči. Z toho důvodu jsou definovány okolnosti, za nichž je takový druh zadávacího řízení možné uskutečnit. Zadavatel však nemusí tento druh řízení použít, i když jsou pro něj podmínky. Ze zákona totiž vyplývá, že při splnění podmínek pro zadávání takového druhu řízení zadavatel „může“ zakázku zadat tzn., že zadavatel nakonec má možnost zvolit např. Řízení otevřené a neporušit tak zákon. K porušení by došlo pouze v případě, že by zadavatel řádně nezdůvodnil použití jednacích řízení bez uveřejnění (dále jen „JŘBÚ“). Zde ovšem nacházíme mezery, jelikož zákon ani žádný metodický pokyn v České republice ani na úrovni Evropské unie přesně nedefinuje konkrétní situace, v nichž je možné JŘBÚ použít.

„K otázce forem, způsobu či rozsahu odůvodnění se lze stěžii blíže vyjádřit, neboť to závisí na okolnostech každého jednotlivého případu. Důkazní břemeno použití tohoto způsobu však leží na zadavateli.“⁴¹

3.6.3 Soutěžní dialog

Tento druh je asi nejsložitějším způsobem zadávání veřejných zakázek. Smí jej použít jen veřejný a sektorový zadavatel. Zadavatel jej používá tehdy, když s ohledem na povahu předmětu plnění není možné použít řízení otevřené či užší. Dále se používá u zakázek se zvláště komplikovaným předmětem, což jsou takové zakázky, kde veřejný zadavatel není schopen přesně vymezit technické podmínky nebo právní či finanční požadavky. Při soutěžním dialogu (jak již název napovídá) je nejprve veden dialog s vybranými uchazeči na základě §44 až 52 (tzn. uchazeči, kteří prokázali kvalifikaci a byli zadavatelem vyzváni k účasti), během něhož se vymezí řešení a prostředky, které nejvíce vyhovují naplnění předmětu zakázky a tedy potřeb zadavatele. Jinak řečeno, uchazeči zadavateli navrhnout možné způsoby řešení zakázky. Dialog může mít několik

⁴⁰ PLÍVA, Stanislav. *Obchodní závazkové vztahy*. Praha: ASPI, a.s., 2006, s. 54

⁴¹ JURČÍK, Radek. *Zákon o veřejných zakázkách: komentář*. Praha: C. H. Beck, 2006, s. 192

fází a z každého jednání je sepsán protokol s výsledkem jednotlivých jednání. Výsledkem takového řízení je rozhodnutí zadavatele, kterým řešením chce naplnit své požadavky. Následně jednání ukončí a obeznámí všechny dodavatele o výsledku, přičemž dodavatelé až v tomto okamžiku, na základě tohoto zadavatelova rozhodnutí, sestaví nabídku, kterou předloží.

3.6.4 Otevřené řízení

Tento druh řízení může použít kterýkoli zadavatel pro jakýkoli typ veřejné zakázky. Je to nejtransparentnější typ řízení, který je však organizačně i technicky velice náročný. Otevřeným je řízení zváno proto, že je otevřené neomezenému počtu zájemců. Nevýhodou je pak nutnost hodnotit obrovské množství nabídek. Zadavatel pouze zveřejní svůj zájem uzavřít smlouvu, ale svůj návrh smlouvy nezveřejní. Počká si na doručení návrhu smluv od uchazečů a z nich pak vybírá tu, která je pro něho nejvhodnější. Při doručování smluv musí uchazeči také dodat dokumenty k prokázání kvalifikace, které zadavatel požaduje. Průběh otevřeného zadávacího řízení je uveden v seznamu obrázků, tabulek a grafů na konci této práce pod označením obrázků č. 2.

3.6.5 Užší řízení

V tomto řízení zadavatel oznamuje neomezenému počtu uchazečů svůj úmysl zadat veřejnou zakázku. Řízení je teoreticky rozděleno do dvou kol, resp. stupňů. V prvním kole si uchazeči, kteří se chtějí zúčastnit řízení, zažádají o kvalifikační dokumentaci, v níž naleznou veškeré požadavky, které zadavatel po uchazečích vyžaduje. Tyto požadavky dokládá uchazeč dokumenty v tzv. žádosti o účast, kterou do lhůty určené zadavatelem (a omezené zákonem) doručí. Po posouzení kvalifikace zadavatel vyzve zájemce, kteří kvalifikaci splnili, k podání nabídky (a dodá jim dokumentaci zadávací – ta již podrobně definuje předmět plnění). Ostatní zájemce vyloučí. Ve stanovené lhůtě jsou dodány nabídky, na jejichž základě provede zadavatel hodnocení a výběr nejvhodnější nabídky. Díky tomuto řízení se dají vytřídit nevhodní – nedostačující – dodavatelé, kterým tedy po vyloučení v prvním kole řízení nemusí být doručena zadá-

vací dokumentace, která často obsahuje důvěrné a interní informace o zadavateli. Někdy až tak důvěrné, že předání dokumentace je podmíněno podepsáním dohody o mlčenlivosti. Průběh užšího zadávacího řízení je uveden v seznamu obrázků, tabulek a grafů na konci této práce pod označením obrázků č. 3.

3.6.6 Zjednodušené podlimitní řízení

Písemnou výzvou vyzývá zadavatel v tomto druhu řízení nejméně 5 zájemců k podání nabídky a k prokázání kvalifikace. Veřejný zadavatel nesmí vyzývat opakovaně stejný okruh zájemců. Tento druh je velmi oblíbený zadavateli pro svoji administrativní jednoduchost, možnost neaplikovat řadu ustanovení ZVZ a krátké lhůty. Z těchto důvodů je použití tohoto druhu řízení přesně definováno v ZVZ, aby nebylo zneužíváno a aby byla zachována transparentnost.

3.7 Zásady postupu zadavatele

Toto jsou základní zásady postupu zadavatele, které vyplývají z práva Evropských společenství:

- Zásada transparentnosti
- Zásada rovného zacházení
- Zásada zákazu diskriminace

„Tyto zásady je podle práva ES třeba interpretovat tak, jak jsou vykládány v evropském právu, mimo jiné ve smyslu příslušných rozhodnutí Soudního dvora Evropských společenství. Zákon však neobsahuje taxativní výčet zásad; je třeba vždy přihlídnout i k jiným zásadám práva Evropských společenství, které jsou stanoveny zejména Smlouvou o založení Evropského společen-

ství.⁴²

Zásada transparentnosti se uplatňuje především při jednání komisí pro otevírání obálek a komisí pro hodnocení (stanovení hodnotících kritérií, omezení počtu zájemců apod.). Zásada rovného zacházení znamená, že se všemi subjekty v zadávacím řízení musí být zacházeno vhodným způsobem, např. při porovnávání nabídek. Zákaz diskriminace znamená, že nelze upřednostňovat národní výrobky. Pokud by postup znevýhodňoval některé subjekty, musel by pro to být objektivní důvod, který by vycházel z právního rámce.

Aby tyto zásady mohly být naplněny, jsou nutné dva předpoklady:

- Prvním předpokladem je existence zákona, který upravuje oblast veřejných zakázek a jenž je kompatibilní s předpisy EU. V této oblasti je Česká republika na stejné úrovni jako členské státy EU.
- Druhým, neméně důležitým předpokladem je vytvoření prostředí, v němž se tato legislativa bude používat. Cílem je, aby veřejné zakázky byly zadávány lidmi, kteří mají své zkušenosti a jejichž osobní vlastnosti budou zárukou toho, že veřejné finance budou vynakládány správně a bude za ně obdržena odpovídající protihodnota.

Z těchto předpokladů vyplývá, že by každý stát měl mít největší zájem na tom, aby odborníci na veřejné zakázky byli řádně připraveni a vzděláni. Dodržování základních zásad znamená, že:

- Zadavatel zachází se všemi zájemci a uchazeči stejně (existují zde i výjimky, např. když zákonodárce zvýhodní zaměstnavate-

⁴² KRČ, Robert, Karel MAREK a Michal PETR. *Zákon o veřejných zakázkách a koncesní zákon s komentářem*. 2. dopl. vyd. Praha: Linde Praha, a.s., 2008, s. 81

le, který zaměstnává tělesně postižené zaměstnance u podlimitních veřejných zakázek)

- Zadavatel podporuje konkurenční prostředí a zabezpečení maximálního uplatnění soutěživosti mezi potenciálními uchazeči. Při absenci či omezení konkurence má zákon za úkol vytvořit u zadavatelů konkurenční prostředí výdejem jejich finančních prostředků. Nejvhodnější nabídkou je pak ta, která nejlépe vyhovuje požadavkům, a zadavatel nese za své rozhodnutí odpovědnost.
- Zásada zabezpečení hospodárnosti a efektivního vynakládání veřejných zdrojů. Zde se jedná získání předmětu plnění za co nejnižší cenu, ale zároveň počítat s kvalitou plnění, servisem a zárukami, které zadavatel ve veřejné zakázce získá. Tato zásada je podmíněna volnou soutěží a konkurenčním prostředím. Je jisté, že monopolní dodavatel bude nabízet služby za vysokou cenu, ale jejich kvalita bude časem klesat.
- Dosažení rovného přístupu k VZ: zadavatel by měl ke všem dodavatelům přistupovat stejným způsobem. Tzn. otevírat obálky s nabídkami všech uchazečů ve stejnou dobu a až po uplynutí lhůty pro podání nabídek.
- Zamezení nečestné soutěži, braní úplatků a zvýhodňování určitých subjektů. Pokud má ZVZ za úkol zajistit efektivní a ekonomické využití veřejných zdrojů, musí se zároveň postarat o zabránění korupci a úplatkářství, včetně nadržování některým podnikatelům. Tato zásada tak úzce souvisí s morálními vlastnostmi pracovníků zadavatelů, které však není možné kontrolovat. Souvisí také s tím, že zadavatel bude postupovat dle ZVZ a bude transparentní.
- Zákaz zvýhodňování prostřednictvím technických požadavků na dodavatele. Zde by totiž mohlo docházet k nepřímé diskriminaci na základě státní příslušnosti a zvýhodňování domácích podnikatelů. Někdy totiž zadavatelé požadují doložení splnění jistých

technických norem, které mohou být certifikovány a uplatněny pouze v České republice. Stejně tak u popisu předmětu plnění VZ nesmí zadavatel používat názvy firem, jména a příjmení osob, označení konkrétních výrobků a služeb, která platí pro konkrétního dodavatele. Zadání VZ musí být sice velice konkrétní, ale popsáno hlavně velmi obecnými názvy, které budou dostačující pro to, aby dodavatelé předmětu zakázky porozuměli a zároveň zadavatel nepoužil žádné konkrétní názvy, ochranné známky, patenty a průmyslové vzory.

- Zásada formálnosti zadávacího řízení stanoví, že celý průběh se musí odehrát dle normovaného postupu, čímž bude zajištěno, že vše proběhlo spravedlivě.
- Zásada důvěrnosti nabídek určuje, že v zadávacím řízení musí být zaručeno, že se konkurent nedozví žádné podrobnosti o nabídce ostatních uchazečů. Tato zásada je zde z toho důvodu, že únik informací o nabídkové ceně, návrhu řešení i obchodního tajemství rozhodně narušuje poctivost celého řízení, ovlivňuje jeho průběh, především jedná-li se o nové řízení vypsáné na základě zrušení řízení předchozího, kde k úniku takových informací došlo.

„Cílem ZVZ je totiž především úspora veřejných prostředků... Zákon tedy plní významnou úlohu spočívající ve skutečnosti, že stanoví závazná pravidla pro zadávání zakázek, jež jsou financovány ze státního rozpočtu, státních fondů, příspěvků mezinárodních organizací nebo rozpočtů územních samosprávných celků, které tvoří veřejné prostředky...“⁴³

3.8 Zakázané praktiky ve VZ

ZVZ ve svém § 69 odst. 3 zakazuje aby dodavatel podal více nabídek samostatně nebo s více dalšími dodavateli, nebo aby podal nabídku současně

⁴³ JURČÍK, Radek. *Zákon o veřejných zakázkách: komentář*. Praha: C. H. Beck, 2006, s. 73

jako dodavatel a zároveň jako subdodavatel jiného dodavatele. Všechny nabídky podané takovým dodavatelem je zadavatel povinen vyřadit; tento čin není klasifikován jako správní delikt, za nějž by měla být požadována nějaká sankce, protože vyloučení z VZ je samo o sobě dostatečným trestem.

O správní delikt by se jednalo v případě, kdy by zadavatel takovou nabídku nevyřadil. Sankce jsou pak tak veliké, že zadavatel bude raději čelit námitkám proti vyřazení z VZ.

ZVZ též nepřipouští tzv. „zakázané dohody“. Ty jsou definovány jako dohody, jejichž cílem nebo výsledkem je narušení hospodářské soutěže. A to zejména tím, že obsahují ujednání o přímém nebo nepřímém určení cen, rozdělení trhu, nebo že „... účastníci dohody nebudou obchodovat či jinak hospodářsky spolupracovat se soutěžiteli, kteří nejsou účastníky dohody, anebo jim budou jinak působit újmu (skupinový bojkot)“.⁴⁴

Zakázáno je také zneužívání dominantního postavení na újmu jiných soutěžitelů či spotřebitelů. Mezi tyto praktiky patří např. dlouhodobé nabízení a prodej zboží za nepřiměřeně nízké ceny, které tak má nebo může mít za následek narušení hospodářské soutěže, nebo třeba „... odmítnutí přístupu jiným soutěžitelům za přiměřenou úhradu k využití duševního vlastnictví nebo přístupu k sítím, které soutěžitel v dominantním postavení vlastní nebo využívá ... pokud je takové využití nezbytné pro účast v hospodářské soutěži na stejném trhu jako dominantní soutěžitelé nebo na jiném trhu“.⁴⁵

3.9 Dohled nad VZ

Dodržování a plnění ZVZ je třeba kontrolovat. Existuje několik subjektů, které tento dohled vykonávají. Největším a nejorganizovanějším je Úřad pro ochranu hospodářské soutěže. Další složkou je nezávislý pozorovatel – TIC, který vydává doporučení pro zadavatele i dodavatele VZ, a zajímá se o dodržování transparentnosti. Pro minimalizaci korupce nás seznamuje s programem

⁴⁴ 143/2001 Sb., zákon o ochraně hospodářské soutěže §3

⁴⁵ § 11

„Černé listiny“. Vzhledem k tomu, že černé listiny zatím v naší zemi neplatí, zavedlo Ministerstvo pro místní rozvoj (dále jen „MMR“) tzv. systém certifikovaných dodavatelů (dále jen „SCD“) a systém kvalifikovaných dodavatelů (dále jen „SKD“).

3.9.1 Úřad pro ochranu hospodářské soutěže

ÚOHS byl založen 11. října 1996 zákonem č. 273/1996 Sb., čímž byla stanovena jeho působnost jakožto ústředního orgánu státní správy. Úřad vykonává dohled nad dodržováním ZVZ. Při tomto dohledu přezkoumává zákonnost úkonů zadavatele s cílem zajistit dodržování zásad, viz podkapitola 2.6.

Úřad vydává předběžná opatření – což jsou opatření, která na konkrétní časový úsek pozmění podmínky dané situace do doby, než bude vydáno oficiální stanovisko (ÚOHS může zadavateli zakázat uzavření smlouvy do té doby, než vydá konečné rozhodnutí). K přezkumu VZ vedou ÚOHS námitky podané dodavatelem. Tento přezkum zajišťuje, aby postupy stanovené ZVZ byly skutečně dodržovány. ZV vychází z principu, že při zadávání podlimitních a nadlimitních VZ může proti zadavateli podat zdůvodněné námitky kterýkoli dodavatel, jemuž v důsledku domnělého porušení zákona některým úkonem zadavatele mohla vzniknout újma. Těmto námitkám může, ale i nemusí, zadavatel vyhovět. Pokud námitkám vyhoví, musí zjednat nápravu v zadávacím řízení odpovídajícím způsobem. Pokud např. dodavatel v námitkách napadá některý z kvalifikačních předpokladů jako příliš přísný – tudíž diskriminující, nebo tento předpoklad v dané problematice VZ není potřebný, zadavatel tyto předpoklady změní, obeznámí s nimi všechny uchazeče a obvykle prodlouží lhůtu k podání nabídek, aby všem uchazečům poskytl dostatek času na změnu zadávacích podmínek reagovat. Samozřejmě i tyto námitky mají svá pravidla. Pokud se jedná o námitky proti zadávacím podmínkám, musí být podány do dané lhůty, jinak se jedná o pozdní podání námitek a zadavatel jim nemusí vyhovět ani v případě, že byly oprávněné. Lhůta pro podání námitek je zde hlavně proto, aby na pochybení bylo upozorněno včas, a ne až ve chvíli, kdy byly nabídky podány, proces zadávání je v samém závěru a případné námitky by mohly celý proces ohrozit. Mnoho dodavatelů se totiž snaží celé zadávací řízení námitkami

sabotovat ve chvíli, kdy zjistí, že nesplňují zadávací podmínky, a řídí se tak heslem: „Když ne my, tak nikdo.“

Námítky také může podat kterýkoli dodavatel, tedy i ten, který nabídku vůbec nepodal. Zde je však praxe problematická: dodavatel musí při podávání takovéhoto námítek dodržet lhůtu 15 dnů ode dne, kdy se **dozvěděl** o domnělém porušení zákona úkonem zadavatele. Zde je nutno podotknout, že dodavatel podávající námitku musí mít vlastní zájem na VZ. Není možné, aby provozovatel kadeřnických služeb podal námitku na stavební práce, na jejichž provedení nemá odborné kapacity.

V případě, že zadavatel stěžovateli (tedy osobě, která podala námitky) nevyhoví, může se nespokojený stěžovatel s návrhem na přezkoumání obrátit na ÚOHS. I zde se zákon snaží předejít zneužívání podání návrhu na přezkum tím, že každý navrhovatel (tedy ten, kdo podává návrh na přezkum) musí na ÚOHS složit kauci ve výši 1% z nabídkové ceny (tedy ceny, kterou stěžovatel uvedl ve své nabídce), nejvýše však 2 000 000 Kč a nejméně 50 000 Kč. Pokud návrh na přezkoumání úkonů zadavatele dopadne v neprospěch stěžovatele, jeho kauce propadá ÚOHS. Pokud ÚOHS vyhodnotí návrh stěžovatele jako opodstatněný, kauci mu vrátí. Úřadu byla také svěřena pravomoc zahájit řízení z vlastního podnětu při zjištění porušení zákona, tedy bez toho, aby stěžovatel podal návrh na přezkum úkonů zadavatele.

Zaměstnanci v Úřadu jsou povinni zachovávat mlčenlivost o všem, co se dozvěděli při výkonu své práce. Tato povinnost se ruší, pokud dané osoby mají o takových skutečnostech vypovídat orgánům činným v trestním řízení. Dozvěli se Úřad skutečnost, která je předmětem obchodního tajemství (tedy know-how firmy), je povinen učinit taková opatření, aby toto tajemství nebylo vyzrazeno. „Prakticky předmětem obchodního tajemství mohou být nabídky uchazečů. Pokud účastník správního řízení chce nahlédnout do konkurenční nabídky, Úřad se dotáže tohoto uchazeče, zda je možné aby bylo nahlédnuto do jeho nabídky, případně, aby označil ty části nabídky, které představují obchodní

tajemství.⁴⁶

Jiná situace nastává ve chvíli, kdy zadání VZ proběhlo a byla uzavřena smlouva s dodavatelem. Po uzavření smlouvy je Úřad oprávněn konstatovat, že postup zadavatele byl v rozporu se zákonem. V tomto případě ÚOHS vyhodnotí, zda toto porušení ovlivnilo nebo mohlo ovlivnit výběr nejvhodnější nabídky. Pokud toto vyhodnotí kladně, dopustil se tím zadavatel správního deliktu, za což může od Úřadu obdržet pokutu. Její výše je vyměřena s přihlédnutím k závažnosti deliktu. Limitem je pouze horní hranice pokuty, kterou stanovuje zákon na 5 % nabídkové ceny. V případě, že cena VZ nebyla nabídnuta, může pokuta činit až 10 milionů Kč. Ještě větších pokut může zadavatel obdržet při recidivě. Pokud se zadavatel dopustí správního deliktu opakovaně v průběhu pěti let, tedy nejméně dvakrát v rozmezí pěti let nabudou právní moci taková rozhodnutí, sazba pokuty se automaticky zdvojnásobuje (do 10 % zakázky nebo 20 mil. Kč). Správní delikt však v tomto případě musí být prokázán, nestačí pouze podezření, že se v minulosti zadavatel správního deliktu dopustil.

3.9.2 Černé listiny

Jednou ze složek vládního programu na období 2006-2011 bylo zavedení tzv. černých listin. Přestože existuje zákon, který se snaží minimalizovat možnosti korupce a manipulace ve VZ, přesto se tak děje v hojném množství. TIC proto již v roce 2005 zveřejnila seznam 13 preventivních opatření a protikorupčních nástrojů, které by měl každý systém VZ obsahovat:

- Zavedení kodexu chování, který zavazuje zadavatele a jeho zaměstnance k přísné protikorupční politice. Tato politika by měla brát v úvahu možné střety zájmů a poskytovat mechanismy pro podávání zpráv o korupci a chránit informátory.
- Umožnit společnosti zadávat zakázky pouze za předpokladu, že kodex chování zavedla.

⁴⁶ KRČ, Robert, Karel MAREK a Michal PETR. *Zákon o veřejných zakázkách a koncesní zákon s komentářem*. 2. dopl. vyd. Praha: Linde Praha, a.s., 2008, s. 570

- Udržovat Černou listinu společností, pro které existuje dostatek důkazů o jejich zapojení do korupčních aktivit, případně mohou přijmout Černou listinu připravenou mezinárodní institucí.
- Ujistění, že všechny smlouvy mezi všemi subjekty vyžadují, aby všechny strany smlouvu uzavřely v souladu s přísnou protikorupční politikou.
- Ujistění, že veškeré zakázky s nízkými limity předpokládané hodnoty proběhnou v otevřeném řízení. Výjimky musí být omezené s jasně uvedeným důvodem.
- Poskytovat všem zájemcům i široké veřejnosti informace o činnosti prováděné před zahájením procesu uzavírání smluv, o nabídce příležitostí, kritériích výběru, postupu hodnocení, ocenění rozhodnutí a jeho zdůvodnění, termínech a podmínkách smlouvy a jejich změn, plnění smlouvy, roli zprostředkovatelů a agentů, řešení sporů prostřednictvím mechanismů a postupů
- Ujistění, že žádný uchazeč nemá přístup k privilegovaným informacím v jakékoli fázi zadávacího řízení.
- Umožnit zájemcům dostatek času na přípravu nabídky a kvalifikačních předpokladů.
- Zajištění, že změny, které ovlivňují cenu nebo popis práce, byly sledovány na vysoké úrovni.
- Ujistění, že vnitřní a vnější kontrolní a auditní subjekty jsou nezávislé a účinně fungují a že jejich zprávy jsou přístupné veřejnosti.
- Jednotlivé klíčové funkce pro zajištění odpovědnosti hodnocení nabídek, přípravy, výběru, uzavírání smluv, dohled a kontrola projektu jsou přiděleny jednotlivým subjektům.
- Pracovníci odpovědní za zadávání VZ by měli být dobře vyškoleni a dostatečně odměňováni.
- Podporování účasti společnosti jako nezávislých pozorovatelů řízení a realizací projektů⁴⁷

⁴⁷ Přeložila autorka dle
http://www.transparency.org/global_priorities/public_contracting/tools_public_contracting/minimum_standards

Černé listiny jsou zavedeny od 1.1.2010, podle ustanovení § 144 - Vedení rejstříku osob se zákazem plnění veřejných zakázek. Informační systém VZ je doplněn o Rejstřík osob se zákazem plnění veřejných zakázek, ve kterém je zobrazen seznam zapsaných právnických nebo podnikajících fyzických osob, kterým byl podle § 120a odst. 2 uložen zákaz plnění veřejných zakázek. Listiny ve veřejných zakázkách fungují na stejném principu, s nímž se setkáváme u jiných odvětví. Např. registr dlužníků, který je hojně využíván všemi finančními subjekty v ČR. Pokud např. banka najde mezi svými klienty dlužníka a neuspěje s vymáháním svých pohledávek, zapíše ho do registru a varuje tak všechny ostatní před rizikem ztráty svých investic. V dnešní době je již registr dlužníků veden tak detailně, že půjčku v bance nedostane ani ten, kdo dluží telekomunikační společnosti za služby.

Pokud ÚOHS rozhodne dodavatele do Rejstříku osob se zákazem plnění VZ zapsat, dostává tím dodavatel zákaz účastnit se VZ po dobu 3 let.

K dnešnímu dni je v tomto rejstříku zapsaná jediná právnická osoba. Nevýhodou takového seznamu je tedy jeho neúplnost, která se bohužel nikdy nedá vylepšit na 100 %.

3.9.3 Systém kvalifikovaných a certifikovaných dodavatelů

Ve veřejných zakázkách se objevují i bílé listiny, tedy přesný opak těch černých. „Jedná se o seznamy spolehlivých, důvěryhodných a přijatelných subjektů, které splňují daná kritéria, neporušují platná pravidla a chovají se eticky. Tyto subjekty pak profitují z dobrého jména, což nadále zvyšuje jejich spolehlivost a důvěryhodnost v nejširší veřejnosti.“⁴⁸

SKD je veden MMR jako součást Informačního systému o VZ. MMR do tohoto seznamu zapisuje dodavatele, kteří doručením příslušných dokladů prokázali splnění základních kvalifikačních předpokladů a profesních kvalifikač-

⁴⁸ TRANSPARENCY INTERNATIONAL - ČESKÁ REPUBLIKA. *Černé listiny ve veřejných zakázkách*. Praha: TIC, 2007, s. 29

ních předpokladů. Takovýto dodavatel již nemusí zadavateli příslušné dokumenty dodávat. Prokáže se pouze tímto certifikátem, jež zadavatel musí uznat, pokud není starší 90-ti dnů. Celý seznam je veřejný a přístupný. Smyslem SKD není zapisovat „prověřené“ dodavatele, ale spíše urychlit proces kontroly dokladů.

Na rozdíl od SKD je zde SCD, který umožňuje prokázání splnění širšího spektra kvalifikace, neboť umožňuje prokázání i technických kvalifikačních předpokladů, finančních a ekonomických kvalifikačních předpokladů. SCD se vždy vztahuje pouze na určitý druh VZ (služby, dodávky a stavební práce) a tento certifikát tak lze využít pouze pro předmět VZ spadající do dané kategorie. EU nestanovuje povinnost vést takovýto seznam. Pokud ale členský stát takový seznam vede, má povinnost umožnit do něj zápis i dodavatelům z jiných států EU. „Seznamem kvalifikovaných (uznaných) dodavatelů by měla být odstraněna přílišná formalizace průkazů kvalifikačních předpokladů za podmínky, že je tento seznam přístupný pro všechny dodavatele, kteří splňují stanovené podmínky.“⁴⁹

⁴⁹ JURČÍK, Radek. *Zákon o veřejných zakázkách: komentář*. Praha: C. H. Beck, 2006, s. 636

4. MARKETING VS. VEŘEJNÉ ZAKÁZKY

Z podstaty veřejných zakázek je zřejmé, že k uzavření smluv a poskytnutí následného protiplnění zadavatel dospěje tak, že dle předem stanovených kritérií vybere nejvhodnější a nejvýhodnější nabídku. Důležitá je tedy hodnota služeb dodavatelů a ekonomická výhodnost nabídky, nikoli reklama na služby v televizi, nebo vydařený veletrh. Veřejné zakázky jsou velice úzce ohraničená oblast závazkových vztahů, která funguje v samostatném prostředí, dle vlastních pravidel a zákonů. Na první pohled je dost obtížné spojit si marketing, natož marketingovou komunikaci s veřejnými zakázkami. V této kapitole si ovšem ukážeme, že marketing hraje velice důležitou roli i zde. Veškerá tvrzení podložíme případovými studiemi, které budou uvedeny v praktické části této diplomové práce.

Jak jsme již uvedli výše, marketing je komplexní proces plánování, analýzy trhu a prostředí a následné predikce výsledku. Stejně tak probíhá proces účasti dodavatele ve VZ. Pokud se firma zúčastní VZ, její role je pořád stejná, jako když nabízí své produkty na trhu. V zadávacím řízení má ovšem trochu svázané ruce, musí počítat s konkurencí, kterou však detailně nezná. Před podáním nabídky si tak každá firma musí zmapovat konkurenci. Ovšem z trochu jiného pohledu. Musí perfektně analyzovat, která konkurenční firma může být schopna zajistit plný rozsah plnění VZ a zúčastnit se tak řízení. Nemluvě o tom, že firmy se mohou spojovat do sdružení, a to už je věc zcela nepředvídatelná. Velkou roli hraje samozřejmě i druh zadávacího řízení. V soutěžním dialogu se všichni konkurenti setkají na společných jednáních, mohou tak perfektně odhadnout strategii protivníka a vymyslet na jejím základě svoji, která může ovlivnit vývoj výběrového řízení v jejich prospěch. U otevřeného řízení naopak svého konkurenta firma může poznat až ve chvíli, kdy se otevírají obálky se žádostmi o účast, a kdy jsou již kostky vrženy. Jedinou výhodou oproti klasickému marketingu můžeme vidět v tom, že ve VZ je naprosto jasná poptávka. Nikdo nemusí vynakládat úsilí, aby zmapoval požadavky a potřeby „zákazníka“, protože ten je přesně vytyčil v zadávací dokumentaci. Jejich výklad

a pochopení však není radno podceňovat.

4.1 Korupce

Korupce ve veřejných zakázkách je ožehavým tématem posledních let. Každým rokem stát přichází o miliardy jen kvůli tomu, že jsou vypisovány předražené nebo zbytečné zakázky. Korupce tedy není jen aktivitou, která z veřejné zakázky vyplyne, je to aktivita, která je přítomna již při samotném vymýšlení zakázek. Prvotně to ovšem nebyla korupce. Většinou se jedná o marketingovou strategii, která stojí na hraně etiky a může se snadno přehoupnout na druhou stranu a stát se korupcí. „U veřejných zakázek se střetávají velmi odlišné zájmy veřejných a soukromých subjektů. Na jedné straně je zadavatel, který se snaží postupovat racionálně s ohledem na programové priority. Na druhé straně jsou soukromé subjekty, které se snaží získat co největší výdělek. Pokušení ovlivňovat proces zadávání je vysoké a vzniká prostor pro manipulace, obcházení principů, pravidel či zneužívání pravomocí.“⁵⁰

Největší škody vzniká ve velkých zakázkách. Největší sumy padají ve VZ na stavební práce a pak v oborech IT a zdravotnictví. Každá instituce by si měla tvořit vlastní kontrolní rozpočet. Tzn. zjistit, jaké ceny se na trhu pohybují. Stejně jako my víme, kolik korun stojí máslo a zda je to, které právě teď kupujeme, předražené, nebo levné.

Další prostor pro korupci nabízejí kvalifikační kritéria. Při jejich vymýšlení se dají sestavit tak, aby na míru padla jen jedné jediné firmě, a tudíž nemůže být v konečném důsledku pochyb, kdo VZ vyhraje. Za tímto účelem se vytvářejí i tzv. kompletátorské firmy, které mají takové charakteristické rysy, jaké žádná „konkurenční“ firma mít nemůže, aby se tak bez problémů daly vymyslet kvalifikační kritéria. Příkladem může být nákup zdravotnických přístrojů v Krajské zdravotní nemocnici, kde vypsalí řízení na dodání přístrojů od několika výrobců. Tudíž samotní výrobci nemohli nabídnout své produkty (byť ve-lice levně), protože disponovali jen svým výrobkem. Proto se zřídila kompletá-

⁵⁰ MRAVCOVÁ, Jana. *Průvodce zadáváním veřejných zakázek: nové možnosti zhodnocení veřejných prostředků*. Praha: Otevřená společnost, 2009, s. 27

torská firma, která přístroje překupovala od přímých výrobců, a byla tak jediná, která mohla splnit kvalifikační kritéria VZ. Podle serveru www.tribune.cz⁵¹ se nedá garantovat průhlednost při zadávání tím, že je sestavena komise z několika osob a hlavním kritériem výběru je cena. Protože „...nákupy veřejného sektoru vykazují celou řadu charakteristik, které zvyšují prostor pro manipulaci. Instituce čerpají peníze daňových poplatníků, které nemusí vydělat a rozhodují o nákupech za zboží, které nemusejí využívat a nemusí z nich generovat měřitelnou užitečnost.“⁵² Dále tvrdí, že to, že někde nedochází ke zjevnému porušování zákona, ještě neznamená, že se nejedná o korupci, stejně jako každý nehospodárný nákup nemusí být hned korupční. Mnohem důležitější je, zda je veřejná zakázka potřebná.

„Odhaduje se, že více než polovina zakázek je zadávána mimo režim zákona. Tyto zakázky představují převážně zakázky malého rozsahu. Zadávání zakázek malého rozsahu není vázáno žádnými procedurálními náležitostmi a umožňuje tzv. zadání z volné ruky. To podstatně zvyšuje pravděpodobnost manipulace a snižuje efektivitu plnění, neboť zde chybí konkurenční proces.“⁵³

4.1.1 Mandatář

Pozice mandatáře je velmi důležitá. Jedná se o osobu, většinou soukromou společnost, která zastupuje zadavatele při organizaci zadávacího řízení. Zabývá se komunikací s uchazeči, připravuje zadávací dokumentaci, posuzuje kvalifikaci uchazečů. Mandatář může být využit pro zprostředkování korupční transakce mezi dodavatelem a zadavatelem. Zadavatel se díky mandatáři zbaví nemalé míry své odpovědnosti za případná selhání a přeneše je na tuto soukromou osobu. Selhání pak budou kryta z veřejného rozpočtu. Zákon sice upravuje působení mandatáře, přesto však nelze vyloučit možná rizika manipulace. Zákon vylučuje podjatost mandatáře, což je první riziko. Tím, že je mandatář soukromý subjekt, je velice obtížné dohlédnout na jeho činnost a podjatost mu

⁵¹ <http://www.tribune.cz/clanek/16712-korupce-zacina-uz-pri-vymysleni-zakazek>

⁵² tamtéž

⁵³ MRAVCOVÁ, Jana. *Průvodce zadáváním veřejných zakázek: nové možnosti zhodnocení veřejných prostředků*. Praha: Otevřená společnost, 2009, s. 27

dokázat. Mandatář může být tedy hojně využíván pro marketingové strategie dodavatelů, aniž by to zadavatel věděl. Zákon dále zakazuje mandatáři vykonávat jisté činnosti, které smí činit jen sám zadavatel. To je vyhlášení soutěže, samotný výběr vítězné nabídky a podpis smlouvy. Mandatáři tak zůstávají prostředky, jak nepřímo ovlivnit průběh a výsledek soutěže, a to především při nastavování podmínek v zadávací dokumentaci, volením způsobu, jak bude dodavatel vybírán, a v neposlední řadě taky následnou kontrolou plnění.

4.2 Nabídka jako prostředek komunikace

Nabídka dodavatele představuje prostředek komunikace se zadavatelem. Dle ZVZ musí obsahovat jisté náležitosti (dle charakteru VZ). Její další náležitosti, obsah a forma už jsou jen na uvážení dodavatele. Zadavatel v zadávací dokumentaci stanoví, jak by měla vypadat doporučená forma nabídky. Zde ovšem nemůže na základě jiného formálního zpracování nabídky, než jaké stanovil, takovou nabídku z řízení vyloučit. Jedná se jen o doporučení, jako je číslování stránek, zabezpečení proti manipulaci, tisk pouze na bílý papír, opatření předělových listů apod. Dodavatel tedy musí dodržet to, co mu ukládá zákon, tzn. musí nabídku opatřit názvem společnosti, názvem nabídky a dalšími identifikačními údaji, a pak podle požadavků nabídku doplnit o požadované dokumenty. Dle doporučení zadavatele může formální stránku upravit podle jeho pokynů. Zbytek však záleží jen na dodavateli.

Nabídky jsou tak často využívány k prokázání kvalitního zpracování, schopnosti přehledné grafické úpravy, některé firmy dokonce do nabídky zpracují informace o firmě, představení, kde vytyčí svá pozitiva. Tudiž nabídka působí jako reklama nebo PR. Není nutné připomínat, že kvalitně zpracovaná a úhledná nabídka působí na zadavatele velice profesionálně.

Zpracováním nabídky však celý proces pouze začíná. Důležitým bodem je hodnocení nabídek a výběr té nejvhodnější. Hodnocení nabídek probíhá pomocí předem stanovených kritérií, které zadavatel definuje v zadávací dokumentaci. Tam jasně popíše postup, procentuální váhu každého kritéria, popř. přidělené body. Hodnotící kritéria jsou různá.

Metoda hodnocení dle více kritérií je základní metodou, kterou zadavatelé používají. Hodnotí se při ní jak obsahy kvantitativní, tak kvalitativní. Do kvantitativních můžeme zařadit např. počet referencí ve stejném předmětu plnění VZ, nabídkovou cenu, počet zaměstnanců, kteří budou předmět plnit apod. Do kvalitativních můžeme zařadit např. subjektivní hodnocení hodnotící komise nějakého výrobku, např. softwaru. Zde mohou členové komise subjektivně hodnotit uživatelské prostředí, snadnost při manipulaci, jednoduchost, rozhraní apod. A právě při těchto subjektivně hodnocených kritériích je forma nabídky tak důležitá.

Další využití integrované marketingové komunikace v podobě nabídky je při zrušení zadávacího řízení a následném vyhlášení jednacích řízení s uveřejněním, kde zadavatel vyzývá vybrané dodavatele z předchozího zrušeného řízení. V tuto chvíli opět přichází ke slovu marketing; pouze kvalitní nabídka dostane možnost znovu se ucházet o VZ.

4.3 Marketing ještě před zahájením VZ

Než se vůbec zadavatel začne starat o plán zadávání zakázek na další rok, větší firmy, stálíce na poli VZ, začínají rozjíždět své marketingové strategie. Nejlepší taktikou je zalíbit se zadavateli ještě předtím, než se vztah uchazeč - zadavatel vytvoří. Většinou se jedná o „podlinkové“ aktivity (které se mohou později spojit s nadlinkou). Do podlinky, neboli BTL (below the line), se řadí veškeré marketingové aktivity, ke kterým není nutno využívat masmédií a neplatí jim tak za zveřejnění. Je to tedy sponzoring, osobní prodej, podpora prodeje, event management. Jako za zcela neškodné může být považován sponzoring. Firma tak ukazuje společenskou odpovědnost, ukazuje se v dobrém světle a buduje si vztah ke značce. Další aktivitou, která se hojně využívá, jsou eventy. Nemusí se vždy jednat o kulturní akce, může jít i o ochutnávky, předvedení výrobků. Častokrát se využívá dokonce divadelní představení, na které jsou „náhodou“ pozváni i vysoce postavené osoby ze společnosti potenciálního zadavatele. Samozřejmostí jsou semináře a školení ale třeba i hry. Velice oblíbená je třeba adrenalinová jízda v motokáře, nebo skupinový paintball. Do pod-

pory prodeje můžeme zařadit i rozdávaní dárkových předmětů. Velké firmy si nechávají dárkové předměty tvořit, neboli brandovat. Často to bývají i značkové dárky a tedy poměrně drahé: značková pera, kožené diáře, elektronika. Takové dárky vytváří dojem síly firmy a luxusu. Při jejich používání však platí jasná pravidla a v oblasti veřejných zakázek se často pohybují na hraně. Pokud tyto předměty použijeme v rozporu s pravidly, mohou nám spíše uškodit. Jedno z pravidel je, že se nemají používat pro zástupce veřejné sféry, protože by mohly být vnímány jako úplatek a jejich používání by mohlo být dokonce považováno za plýtvání.

4.4 Cena

Jednou z nejdůležitějších částí nabídky uchazeče je výše nabídkové ceny. Většinou se jedná o hlavní hodnotící kritérium celé VZ, a proto je dobré si cenu dobře rozmyslet. „Stanovení ‘správné’ ceny zboží a služeb má vzrůstající vliv na hospodaření firem. Cena působí jako faktor marketingové způsobilosti tím intenzivněji, čím lépe odráží technickou způsobilost daného produktu. Cena ovlivňuje poptávku, ovlivňuje postavení firmy vůči konkurenci i její celkové postavení na trhu, informuje kupující, podléhá regulaci nebo je naopak deregulována atd. Cena by měla splňovat strategická kritéria firmy a současně očekávání trhu.“⁵⁴ Ať už na poli VZ nebo u klasického marketingu platí vždy teze, že čím nižší cena, tím větší šance na úspěch. Tento jev je podporován samozřejmě psychikou lidí, která se kulturně odlišuje, stejně jako se liší pohled na cenu i v závislosti na sociálním postavení jedince. Nicméně zde budeme o ceně uvažovat v rámci zadávání VZ.

Pokud se hlavním hodnotícím kritériem VZ stala nabídková cena, může se její výše stát problémem jak pro zadavatele, tak pro dodavatele. Cenové podbízení, „predátorské ceny“, nebo také dumping. To jsou všechno spojení označující nízkou cenu. A to tak nízkou, že často ani nepokrývá výrobní náklady a jejím jediným významem je donutit konkurenci opustit daný trh, v tomto pří-

⁵⁴ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. Praha: Grada, 2008, s.216

padě tedy vzdát se VZ. Někdy je však obtížné rozhodnout, zda se jedná o mimořádně nízkou nabídkovou cenu, a na základě toho uchazeče z řízení vyloučit. Častokrát se totiž může stát, že dodavatel neudal nízkou nabídkovou cenu, pouze jeho konkurence podala vysokou. Znalost tržních cen za služby, které jsou předmětem zakázky, je pro zadavatele velkou výhodou. Nemusí potom ze strachu z dumpingu přicházet o výhodné nabídky.

Jiná situace nastává, když cena není hlavním hodnotícím kritériem a je jím hospodářsky nejvýhodnější nabídka. Pak se výše nabídkové ceny stává důležitým aspektem finanční politiky dodavatele, jak je popsáno v případové studii č. 4.

Stanovení ceny produktů a služeb je ovlivňováno několika faktory. Jsou to faktory externí a interní.

4.4.1 Externí faktory

Prvním externím faktorem je charakter trhu. Podle Jakubíkové⁵⁵ vyjadřuje horní hranici ceny poptávka po produktu. Avšak cena má v životě firmy různé postavení, a to v závislosti na vztahu firmy a její konkurence. V čisté konkurenci je trh tvořen mnoha kupujícími a prodávajícími, kteří obchodují se stejnými produkty. Žádná ze stran nemůže výrazně uplatnit nižší cenu, a marketingová činnost zde tak nemá uplatnění. V monopolistické konkurenci je trh také tvořen mnoha kupujícími a prodávajícími, ale raději než na základě tržní ceny obchodují na základě cenového pásma. Produkty jsou pak odlišné svým vyhotovením, kvalitou i rozsahem. V oligopolistické konkurenci je trh tvořen pouze několika subjekty, kteří vzájemně velmi citlivě reagují na změnu ceny. Vstup nového subjektu na tento trh může být obtížný. V čistém monopolu existuje pouze jeden prodávající – buď státní monopol, nebo regulovaný soukromý monopol. Neregulovaný monopol pak může tvořit svoji cenu do takové výše, kde ji bude trh ještě akceptovat. Trh mění cenovou politiku firem i v závislosti na tom, zda se jedná o uzavřený či otevřený trh. Tzn. zda se na výši ceny podílí

⁵⁵ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. Praha: Grada, 2008, s. 220-224

i vliv ceny ropy nebo levná pracovní síla z Asie. Na uzavřených trzích pak zase cenu reguluje stát nebo např. EU.

Druhým externím faktorem je charakter poptávky. Tedy jaká jsou rozhodující kritéria. Cena, kvalita nebo kombinace obojího.

Třetím faktorem je konkurence. Obecně známe tři typy konkurentů: přímí konkurenti (stejně nebo velmi podobné portfolio produktů nebo služeb), nepřímí konkurenti (poskytují takové služby nebo produkty, které mohou za určitých okolností nahradit produkty nebo služby určité firmy) a totální konkurenti (nepředvídaná poptávka i nabídka, modifikuje je vývoj prostředí). Konkurenci je možné dělit také na cenovou a necenovou. „Při cenové konkurenci ovlivňují prodávající spotřebitelskou poptávku pomocí cen a cenových hladin. Čím více je produkt jedinečný, tím vyšší cenu v porovnání s konkurencí může prodávající stanovit. Při cenové konkurenci oscilují ceny kolem křivky poptávky. Cenová strategie může být snadno kopírována konkurenty, což může vést k cenové válce.“⁵⁶ Při necenové konkurenci se minimalizuje cena odlišením produktů. Může to být třeba rozšířením služeb, lepší dostupnost produktů aj.

Zákazníci jsou dalším externím faktorem. Ti posuzují cenu porovnáváním podobných produktů a mohou ovlivnit i bezprostřední konkurenci.

4.4.2 Interní faktory

Marketingové cíle firmy jsou základním interním faktorem ovlivňujícím tvorbu ceny. Čím jasněji jsou cíle vymezeny, tím jednodušší je stanovování ceny. Podle Jakubíkové⁵⁷ uvedeme pět základních cílů:

- Dočasným řešením je cíl přežití firmy. Má zajistit chod, nicméně cena je udána pod úrovní nákladů.
- Pokud je cílem maximalizace zisku, pak zvolená cena maximalizuje běžný zisk a zajišťuje návratnost investic. Mezní příjmy se tak rov-

⁵⁶ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. Praha: Grada, 2008, s. 222

⁵⁷ Tamtéž, s. 224

nají mezním nákladům.

- Maximalizace tržního podílu má zabezpečit dominantní postavení na trhu. Zde se udává nízká počáteční cena tzv. zaváděcí cena. Za následek má odrazení konkurence a maximalizaci zisku.
- Výjimečná kvalita má za cíl zdůraznit jedinečnost produktu a služeb. Firma tak volí vysokou cenu, která má za úkol hlavně uhradit náklady za výzkum.
- Cílem může být i ztížení vstupu konkurence na trh, kdy cena odráží situaci na trhu, nebo zvýšení přitažlivosti firmy, kdy se cena snižuje, nebo stabilizace trhu, kdy je cena na úrovni konkurence.

4.5 Bid-rigging

Cílem zadávání veřejných zakázek je vytvořit konkurenční boj mezi uchazeči a zajistit si tak poskytování těch nejkvalitnějších služeb za co možná nejnížší cenu. Taková veřejná soutěž se považuje za spravedlivý a čestný způsob, jak zadat veřejnou zakázku. Zabraňuje se tím korupci, protekci a dalším zakázaným praktikám. Praktiky narušující hospodářskou soutěž totiž snižují efektivitu zadávání. Jedno z narušování hospodářské soutěže je nazváno pojmem „bid-rigging.“

Jedná se o situaci, kdy se uveřejní veřejná zakázka, která v těch nejobvyklejších případech má dosti konkrétní zadávací podmínky, tudíž se do soutěže může zapojit jen pár vybraných subjektů na trhu, tedy je to taková veřejná zakázka, jejímž předmětem plnění jsou odborné práce a specializované služby. Z tohoto pohledu je jasné, že firmy, které se o tuto zakázku budou ucházet, o sobě velmi dobře vědí, protože si navzájem konkurují. Také vědí, že nikdo jiný na trhu už není. Aby však mohly ve veřejné zakázce uspět, musely by velice srazit svoji nabídkovou cenu. V této chvíli je však marketingově výhodnější udržet si svoji cenu, a tak přichází na řadu bid-rigging, kterému by se na normálním trhu říkalo spíše kartelová dohoda. Všichni uchazeči se neoficiálně sejdou a stanoví cenu, kterou zadavateli nabídnou. Takto si již nekonkurují

a vítězná nabídková cena může být daleko vyšší, než při čestném a etickém souboji konkurentů. Pravda je, že vyhrát většinou může jen jeden, ale veřejných zakázek je vypisováno mnoho, a tak se tito konkurenti mezi sebou domlouvají i na tom, kdo vyhraje jakou veřejnou zakázku a tím si zajistí přísun finančních prostředků po celý rok.

5. KAZUISTIKA

V této části jsou nastíněny případové studie zabývající se problematikou etiky ve VZ, popř. marketingové etiky ve VZ. Jsou zde zkoumány vybrané postupy při zadávání veřejných zakázek.

Veškeré informace k těmto studiím jsou volně přístupné v elektronické podobě v Informačním Systému Veřejných Zakázek⁵⁸ (dále jen „ISVZ“) nebo v seznamu Rozhodnutí ÚOHS⁵⁹. Veškerá Rozhodnutí již nabyла právní moci a tak výsledky všech studií jsou konečné.

5.1 Případová studie č. 1 – Podání klamavých a lživých informací

Dne 22. 1. 2010 bylo uveřejněno otevřené zadávací řízení „Kanalizace Baška“, v němž se účastnilo sdružení s názvem „Čistá Baška“. Společnost Stavoen ergo, s.r.o. zde vystupovala jako člen sdružení, tedy jako uchazeč. Dne 31. 3. 2010 hodnotící komise posuzovala nabídky všech uchazečů. Při tomto úkonu mimo jiné konstatovala, že: "... při posouzení splnění základních kvalifikačních předpokladů u účastníka sdružení Stavoen ergo s. r. o. dospěla k závěru, že požádá Finanční úřad Ostrava I a Okresní správu sociálního zabezpečení Ostrava o potvrzení pravosti předložených dokumentů. Z předmětného potvrzení týkajícího se § 53 odst. f) zákona je patrné, že toto potvrzení bylo vystaveno dne 10. 3. 2010 a k tomuto dni Finanční úřad potvrdil, že firma Stavoen ergo s. r. o. nemá daňové nedoplatky, přičemž žádost o vydání tohoto potvrzení byla podána dne 6. 4. 2010 (zde Úřad konstatuje, že se zřejmě jedná o písarskou chybu, neboť v předmětném potvrzení je uvedeno, že žádost o jeho vydání byla podána dne 6. 4. 2009). Z potvrzení týkajícího se § 53 odst. h) zákona je patrné, že toto potvrzení bylo vystaveno dne 12. 3. 2010, a k tomuto dni OSSZ potvrdila, že firma Stavoen ergo s. r. o. nemá nedoplatky na pojistném, přičemž datum je evidentně do textu vloženo."⁶⁰

⁵⁸ <http://www.isvzus.cz>

⁵⁹ <http://www.compet.cz/verejne-zakazky/sbirky-rozhodnuti/>

⁶⁰ Č. j.: ÚOHS-S196/2010/VZ-19174/2010/530/JWe

Na základě tohoto zjištění se hodnotící komise rozhodla Sdružení vyřadit, protože posoudila doručené doklady FÚ a OSSZ, kde je uvedeno, že dané instituce potvrzení nevydaly, a tyto potvrzení tedy hodnotící komise považuje za falsifikáty. Uchazeče vyloučila z důvodu nesplnění kvalifikačních předpokladů v plném rozsahu.

Na základě těchto skutečností ÚOHS sám požádal výše uvedené instituce, aby potvrdily či vyvrátily přítomnost nedoplatků Uchazeče. V odpovědi OSSZ je uvedeno, že „... uchazeč měl k 12. 3. 2010 evidován nejen dluh na pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti, ale i penále pro neplacení pojistného.“⁶¹

Za zjištěný správní delikt uvedený v bodě I. uložil podle § 120a odst. 2 zákona č. 137/2006 Sb. ÚOHS pokutu ve výši 500 000 Kč a zákaz plnění veřejných zakázek na dobu 3 let.⁶²

5.2 Případová studie č. 2 – Kodex vs. zákon

Česká lékárnická komora, resp. její představenstvo vydalo dokument „Stanovisko představenstva České lékárnické komory k postupu lékáren, které pacientům za předložený recept vyplácejí finanční hotovost“, který byl určený všem členům České lékárnické komory. Tím se dopustil zakázaného a neplatného rozhodnutí sdružení soutěžitelů, které mohlo vést k narušení hospodářské soutěže na trhu lékárenské péče. ÚOHS zjistil, že „...ČLK v tisku vyjadřovala nesouhlas s postupem řetězce lékáren Dr. Max, který vyplácí finanční hotovost (5,- Kč) za recept, s odůvodněním, že je to neetické a znevažující profesi. V rámci šetření podnětu bylo zajištěno Stanovisko představenstva České lékárnické komory k postupu lékáren, které pacientům za předložený recept vyplácejí finanční hotovost ... a toto jednání ČLK může dle dosavadních zjištění Úřadu být přinejmenším způsobilé narušit hospodářskou soutěž ... , a to v oblasti stanovování ceny jednotlivými soutěžiteli.“⁶³

⁶¹ tamtéž

⁶² Zákazem plnění veřejných zakázek se rozumí zákaz účasti v zadávacím řízení a zákaz uzavřít smlouvu na plnění veřejných zakázek malého rozsahu.

⁶³ Rozhodnutí S284/2007/KD-13557/2008/850

Etický kodex ČLK upravuje chování a jednání lékárníků při výkonu lékárnické profese i vystupování na veřejnosti. Tento kodex⁶⁴ mj. stanoví, že: „Lékařník slouží svou činností veřejnosti. Má povinnost vykonávat své povolání svědomitě, rovněž přistupovat ke všem pacientům, nesmí mezi nimi rozdíly a jejich prospěch musí vždy stavět na první místo, zásadně nad své vlastní zájmy.“

Dále je uvedeno, že:

„Lékařník respektuje právo pacienta na svobodnou volbu léčby a poskytuje mu srozumitelným způsobem pravdivé informace.

Lékařník se neúčastní jakékoli hospodářské soutěže, která by mohla být posuzována jako nekalá a neúčastní se jednání, které by mohlo omezovat či vylučovat hospodářskou soutěž.

Právem lékařníka je propagovat vlastní lékárnu – při propagaci lékárny musí být dodržovány ustanovení platných právních předpisů a řádů a dalších stanovských předpisů ČLK, zejména je nutné zdržet se při propagaci lékárny neetického jednání, jako je např. uvádění údajů nepravdivých nebo klamavých.

Lékařník nevykonává komerční činnosti neslučitelné s důstojností profese lékařníka ani výkon své profese s těmito činnostmi nespojuje; v obchodních vztazích vystupuje lékařník jako čestný člověk, který plní své povinnosti a závazky a vystříhá se nepoctivého jednání.

Povinností lékařníka, který vykonává své povolání v pracovním poměru k provozovateli lékárny, je zachovat si nezávislost a svobodu rozhodování v profesních otázkách.⁶⁵

ČLK tvrdí, že je nedůstojné, aby lékařník vyplácel za recept hotovost, a považuje toto jednání za neetické. ČLK nesouhlasí s tím, aby lékařník měl povinnost vydávat za recept hotovost.

Dále poukazuje na přípis ředitele Státního ústavu pro kontrolu léčiv ze dne 10. 9. 2007, ze kterého má údajně vyplývat, že vyplácení hotovosti za recept je neetické.

Od 1. 1. 2008 byl zaveden systém tzv. regulačních poplatků, kdy je pojištěnec lékárně povinen uhradit regulační poplatek ve výši 30,- Kč za vydání kaž-

⁶⁴ Dostupný na <http://www.lekarnici.cz/O-CLnK/Rady/prilohy/H-6-Eticky-kodex-CLnK.aspx>

⁶⁵ Kodex České lékařnické komory

dého léčivého přípravku nebo potraviny pro zvláštní lékařské účely, předepsaného na receptu. Zdravotnické zařízení je povinno regulační poplatek od pojištěnce vybrat. Poplatek se stává po svém vybrání příjmem zdravotnického zařízení – provozovatele lékárny. Regulační poplatek povinně vybíraný při vyzvednutí léku na recept byl zaveden jako nástroj vedoucí k omezení zneužívání zdravotní péče hrazené z veřejného zdravotního pojištění.

Dále je nutné dodat, že za reklamu na humánní léčivé přípravky se považují:

„... všechny informace, přesvědčování nebo pobídky určené k podpoře předepisování, dodávání, prodeje, výdeje nebo spotřeby humánních léčivých přípravků. Předmětem reklamy může být pouze humánní léčivý přípravek. Jakékoli informace obsažené v reklamě musí odpovídat údajům uvedeným v souhrnu údajů daného přípravku a reklama na přípravek musí podporovat jeho racionální používání.“⁶⁶

Zákon rozlišuje reklamu na léčivé přípravky zaměřenou na širokou veřejnost (viz § 5a) a na odborníky (viz § 5b). Předmětem reklamy zaměřené na širokou veřejnost nesmí být:

„(i) humánní léčivé přípravky, jejichž výdej je vázán pouze na lékařský předpis a (ii) humánní léčivé přípravky obsahující omamné nebo psychotropní látky.“⁶⁷

Dle vyjádření Ministerstva zdravotnictví jde v daném případě o jednání na samé hranici porušení předpisů o reklamě, k jejich porušení však ještě nedochází.

ČLK tvrdí, že etické normy často přesahují rámec obecně závazných předpisů, proto jejich stanovisko nemůže být protiprávní.

ÚOHS souhlasil s tvrzením do té míry, že etické normy přesahují tento rámec a ČLK je oprávněna etické normy stanovit:

„Etické normy artikulované stavovskými organizacemi mohou upravovat povinnosti nad rámec povinností stanovených obecně závaznými právními předpisy, tyto povinnosti přijaté s odvoláním na etiku však nesmějí na druhé

⁶⁶ 40/1995 Sb., o regulaci reklamy

⁶⁷ tamtéž

straně porušovat jiné obecně závazné právní předpisy, mj. soutěžní právo.⁶⁸

V těchto souvislostech nakonec ÚOHS zjistil, že Stanovisko ČLK omezuje lékárníky nad rámec obecně platných předpisů, což by nevadilo, avšak tak činí v rozporu se zákonem o ochraně hospodářské soutěže, což už je zakázáno.

S přihlédnutím k hospodářské situaci v ČLK ÚOHS rozhodl o udělení pokuty ve výši 1 000 000 Kč.

5.3 Případová studie č. 3 – Nabídka jako integrovaná marketingová komunikace

Využití nabídkové ceny jako prostředek integrované marketingové komunikace prostřednictvím nabídky využila firma BNV consulting, s.r.o.

Oznámení o zadání VZ bylo uveřejněno v uveřejňovacím subsystému dne 24. 2. 2012, s názvem Mapování procesů v ČEPRO, a.s. pod evidenčním číslem 7203010008142.⁶⁹

Veřejný zadavatel, společnost ČEPRO, a.s., vyhlásilo VZ ve formě soutěžního dialogu oznámením o zakázce.⁷⁰ Předpoklady byly mimo jiné:

„Uchazeč musí zadavateli předložit v souladu s ustanovením §56, odst. 2 písm. a) ZVZ seznam významných služeb realizovaných v posledních 3 letech s uvedením jejich rozsahu a doby plnění; odst. 2 písm. b) a e) ZVZ seznam pracovníků a osvědčení o vzdělání a odborné kvalifikaci vedoucích zaměstnanců nebo osob v obdobném postavení a osob odpovědných za poskytování příslušných služeb. ... Seznam musí obsahovat 3 zakázky, jejichž předmětem bylo poskytnutí služeb v rozsahu obdobném předmětu veřejné zakázky, přičemž hodnota každé z těchto poskytnutých služeb byla minimálně 2.000.000,- Kč bez DPH, a zároveň 1 z těchto zakázek byla realizována pro subjekt s nejméně 400 zaměstnanci. Seznam pracovníků musí obsahovat alespoň 2 pracovníky a 1 projektového manažera, každý s alespoň 3-letou pra-

⁶⁸ Rozhodnutí S284/2007/KD-13557/2008/850

⁶⁹ <http://www.isvzus.cz/cs/Form/Display/322070>

⁷⁰ <http://www.isvzus.cz/Views/Form/Display/24341>

xí.⁷¹

V této VZ tak nedochází ke kvalitativnímu hodnocení. Kritériem zadání zakázky byla hospodářsky nejvýhodnější nabídka. Společnost BNV consulting, s.r.o. ve své nabídce uvedla nabídkovou cenu **1 Kč**. Toto je tedy marketing, který firmě pomůže udělat si dobré jméno u zadavatele a může tak díky obětování jedné zakázky získat mnoho dalších projektů.

5.4 Případová studie č. 4 – Diskriminační komunikace

Dle rozhodnutí Krajského soudu v Brně 62 Ca 10/2009

Zadavatelem v tomto otevřeném řízení byl Český hydrometeorologický ústav, příspěvková organizace, který zadával zakázku s názvem „Služby elektronických komunikací“. Po oznámení VZ si 12 uchazečů vyžádalo zadávací dokumentaci. Proti zadávacím podmínkám jeden z uchazečů podal námitky a následně podal návrh na přezkoumání úkonů zadavatele. V tomto řízení se totiž má za to, že „... v zadávacím řízení byla porušena povinnost zadavatele vymezit kvalifikační předpoklady za účelem zjištění způsobilosti dodavatele pro plnění veřejné zakázky ... Požadavkem na alespoň jeden kladný hospodářský výsledek dodavatele v posledních třech účetních obdobích se zadavatel podle žaloby dopustil porušení zákazu diskriminace.“⁷² Dále se zadavatel dopustil porušení zákazu diskriminace tím, že nejlépe hodnoceným technickým provedením technologie bylo takové, jímž měl zadavatel zaručit konkurenční výhodu, a vytvořil tím neodůvodněné překážky hospodářské soutěže.

Výsledkem celého soudního procesu bylo zrušení VZ.

5.5 Případová studie č. 5 – Kartelová dohoda

Dne 23. 4. 2008 zahájil ÚOHS správní řízení⁷³ k veřejné zakázce s názvem:

⁷¹ <http://www.isvzus.cz/Views/Form/Display/24341>

⁷² KS: 62 Ca 10/2009

⁷³ S126/2008/KD-14088/2008/850

„Externí poradenské, konzultační a zpracovatelské služby zaměřené na přípravu a realizaci projektů Jihomoravského kraje“ zveřejněné v ISVZUS pod evidenčním číslem 60010255 v otevřeném řízení. Ve lhůtě pro podání nabídek zadavatel obdržel nabídky od pěti uchazečů. Mezi nimi i společnosti RAVEN EU Advisory, a.s. a RENARDS, s.r.o. Obě tyto firmy však na první pohled v nabídce nabízejí podobnou strategii plnění předmětu VZ a zároveň nabízejí podobnou výši nabídkové ceny. Na základě těchto faktů zadavatel z podezření na bid-rigging uchazeče z řízení vyloučil. Aby ÚOHS zjistil přesný stav celé věci, nařídil ústní jednání s oběma uchazeči. V rámci správního řízení nebyla prokázána nedovolená praktika porušující hospodářskou soutěž. ÚOHS konstatuje, že „...účastníci řízení byli a jsou horizontálními konkurenty v soutěži na trhu podnikatelských, finančních, organizačních a ekonomických poradců, pořádání odborných kurzů, školení a jiných vzdělávacích akcí včetně lektorské činnosti a podnikatelského poradenství. Zjevná podobnost zvolené strategie v předmětné soutěži byla ve správním řízení jeho účastníky vysvětlena způsobem, který lze považovat za logický. Naopak nebyly zajištěny žádné důkazy, které by nasvědčovaly vzájemné koordinaci postupu účastníků řízení při účasti na této ani jiné zakázce.“⁷⁴

⁷⁴ S126/2008/KD-14088/2008/850

ZÁVĚR

Tato diplomová práce předkládá problematiku etiky integrované marketingové komunikace ve veřejných zakázkách. Kapitoly 1. a 2. zpracovávají definici a klasifikaci pojmu etika integrované marketingové komunikace na obecné úrovni. Charakteristice veřejných zakázek je věnována kapitola 3. a kapitola 4. pojednává o právních a etických aspektech integrované marketingové komunikace ve veřejných zakázkách. Případové studie obsažené v kapitole 5. jsou věnovány etickému či neetickému chování subjektů v konkrétních veřejných zakázkách.

Otázka etiky je velmi složitá. Hranice mezi etickým a neetickým jednáním je velmi často subjektivně přijímána. Jak již bylo uvedeno v textu této práce, jsou veřejné zakázky upravovány zákonem. Nicméně souvztažnost mezi zákonem a etikou není zcela jednoznačně dána; jak je uvedeno v textu této diplomové práce v kapitole 2.2:

„Zatímco obsahy a struktury činností mohou být vysoce proměnlivé, systémy hodnot se zpravidla mění pomaleji – vznikající mezery v systému mohou působit jako právní vakua. Pokud právní vakuum není jištěno morálkou jednajících, nastává problém, jak nekonkrétní jednání postihnout. Ale je to složitější: diskuze ve Společnosti pro etiku v byznysu a podnikání ukázaly neplatnost teze, že 'právo je minimem etiky'. Eticky je někdy nutno se chovat i proti zákonu...“⁷⁵

Tato diplomová práce ve svých závěrech konstatuje, že samotná úprava veřejných zakázek obsažená v právním řádu České republiky není pro zajištění etického chování dostatečná. V oblasti veřejných zakázek se prokazatelně jeví jako nedostatek absence etického kodexu, kterým by v průběhu celého zadávacího řízení byli vázáni jak dodavatelé, tak i zadavatel. Jako příklad lze uvést Kodex reklamy zpracovaný a vydaný Radou pro reklamu, který přesně stanoví pravidla etického chování v reklamě. Existence jasných pravidel obsažených

⁷⁵ RIEGEL, Karel a Jaromír JANOUŠEK. *Etika a psychologie v podnikání*. Praha: Karolinum, 2006

v kodexu přispívá též k samoregulaci, tj. konkurenční společnosti navzájem sledují jejich případné nedodržování.

Cílů této diplomové práce, tedy (1) definovat a klasifikovat pojem etika integrované marketingové komunikace a stanovit právní a etické aspekty integrované marketingové komunikace a (2) zkoumat problematiku existence a etiky marketingu a integrované marketingové komunikace v oblasti veřejných zakázek, a (3) vypracovat návrh etického kodexu⁷⁶ veřejných zakázek bylo dosaženo.

Tato práce sice neřeší otázku etického chování v marketingové komunikaci ve spojení s veřejnými zakázkami jednoznačným způsobem, spíše identifikuje řadu problémů, které vyplývají z absence příslušného etického kodexu. Vzhledem k tomu, že od nepaměti existují mezi lidmi jedinci, kteří se snaží dosáhnout úspěchu jakýmkoli, i nepovoleným, způsobem, je pro zajištění etického chování ve veřejných zakázkách etický kodex nutný.

„Etické chování firem je v rámci dlouhého období tou nejlepší podnikatelskou strategií.“

Manuel G. Velasquez

⁷⁶ Návrh etického kodexu veřejných zakázek je uveden v Příloze B této diplomové práce

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ, Dana ODEHNALOVÁ a Oldřich VYKYPĚL. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-120-8.

HESKOVÁ, Marie a kol. *Marketingová komunikace a přímý marketing*. Jindřichův Hradec: VŠE Praha, 2005. ISBN 80-245-0995-4.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.

JURČÍK, Radek. *Zákon o veřejných zakázkách: komentář*. Praha: C. H. Beck, 2006. Beckova edice komentované zákony. ISBN 80-7179-479-1.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOTLER, Philip, a kol. *Moderní marketing*. 4. evropské vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOTLER, Philip. *Marketing podle Kotlera: Jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-010-4.

KRČ, Robert, Karel MAREK a Michal PETR. *Zákon o veřejných zakázkách a koncesní zákon s komentářem*. 2. dopl. vyd. Praha: Linde Praha, a.s., 2008. ISBN 978-80-7201-711-9.

McCRUDDEN, Christopher. *Buying social justice: equality, government procurement, and legal chase*. 1st pub., Oxford: Oxford University Press, 2007. ISBN 978-0-19-923243-7

MRAVCOVÁ, Jana. *Průvodce zadáváním veřejných zakázek: nové možnosti zhodnocení veřejných prostředků*. Praha: Otevřená společnost, 2009. ISBN 978-80-87110-16-4.

NYTROVÁ, Olga a Marcela PIKÁLKOVÁ. *Etika a logika v komunikaci*. Pra-

ha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2007. ISBN 978-80-86723-45-7.

OCHRANA, František. *Veřejné zakázky*. Praha: Ekopress, 2004. ISBN 80-86119-79-3.

PELSMACKER, Patrick De, Maggie GEUENS a Joeri Van den BERGH. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0254-1.

PLÍVA, Stanislav. *Obchodní závazkové vztahy*. Praha: ASPI, a.s., 2006. ISBN 80-7357-202-8.

PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3622-8.

RIEGEL, Karel a Jaromír JANOUŠEK. *Etika a psychologie v podnikání*. Praha: Karolinum, 2006. ISBN 80-246-1118-X.

SKLENIČKA, Pavel, a kol. *Etické řízení ve firmě*. Praha: Grada, 2006. ISBN 978-80-247-1621-3.

THOMPSON, Mel. *Přehled etiky*. Praha: Portál, 2004. ISBN 80-7178-806-6.

TRANSPARENCY INTERNATIONAL - ČESKÁ REPUBLIKA. *Černé listiny ve veřejných zakázkách*. Praha: TIC, 2007. ISBN 978-80-903032-4-9.

VANĚK, Jiří. *Principy obecné, ekonomické a informační etiky*. Praha: Eurolex, 2005. ISBN 80-86861-54-6.

ZAMAZALOVÁ, Marcela a kol. *Marketing*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-115-4.

SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ

http://www.rpr.cz/cz/dokumenty_rpr.php

http://www.transparency.org/global_priorities/public_contracting/tools_public_contracting/minimum_standards

<http://www.tribune.cz/clanek/16712-korupce-zacina-uz-pri-vymysleni-zakazek>

<http://www.isvzus.cz>

<http://www.isvzus.cz/Views/Form/Display/24341>

<http://www.isvzus.cz/cs/Form/Display/322070>

<http://www.isvzus.cz/Views/Form/Display/24341>

<http://www.lekarnici.cz/O-CLnK/Rady/prilohy/H-6-Etický-kodex-CLnK.aspx>

<http://www.compet.cz/verejne-zakazky/sbirky-rozhodnuti/>

SEZNAM ZKRATEK

EU	Evropská Unie
ISVZ	Informační systém veřejných zakázek
JŘBÚ	Jednací řízení bez uveřejnění
MMR	Ministerstvo pro místní rozvoj
RPR	Rada pro reklamu
SCD	Systém certifikovaných dodavatelů
SKD	Systém kvalifikovaných dodavatelů
TIC	Transparency International Česká republika
ÚOHS	Úřad pro ochranu hospodářské soutěže
VZ	Veřejná zakázka
VZMR	Veřejná zakázka malého rozsahu
ZVZ	Zákon o veřejných zakázkách

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

OBRÁZEK 1: „TROJÚHELNÍK PODNIKÁNÍ“	I
OBRÁZEK 2: PRŮBĚH OTEVŘENÉHO ŘÍZENÍ.....	II
OBRÁZEK 3: PRŮBĚH UŽŠÍHO ŘÍZENÍ.....	III

Seznam tabulek

TABULKA 1: STANOVENÉ LIMITY PRO NADLIMITNÍ VZ	IV
---	----

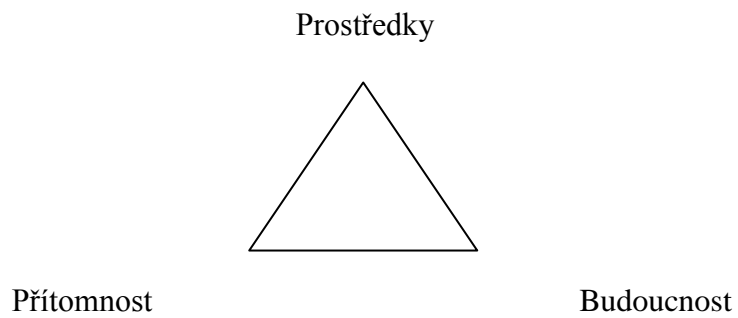
SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA A – OBRÁZKY A TABULKY	I
PŘÍLOHA B – ETICKÝ KODEX VEŘEJNÝCH ZAKÁZEK.....	V

PŘÍLOHY

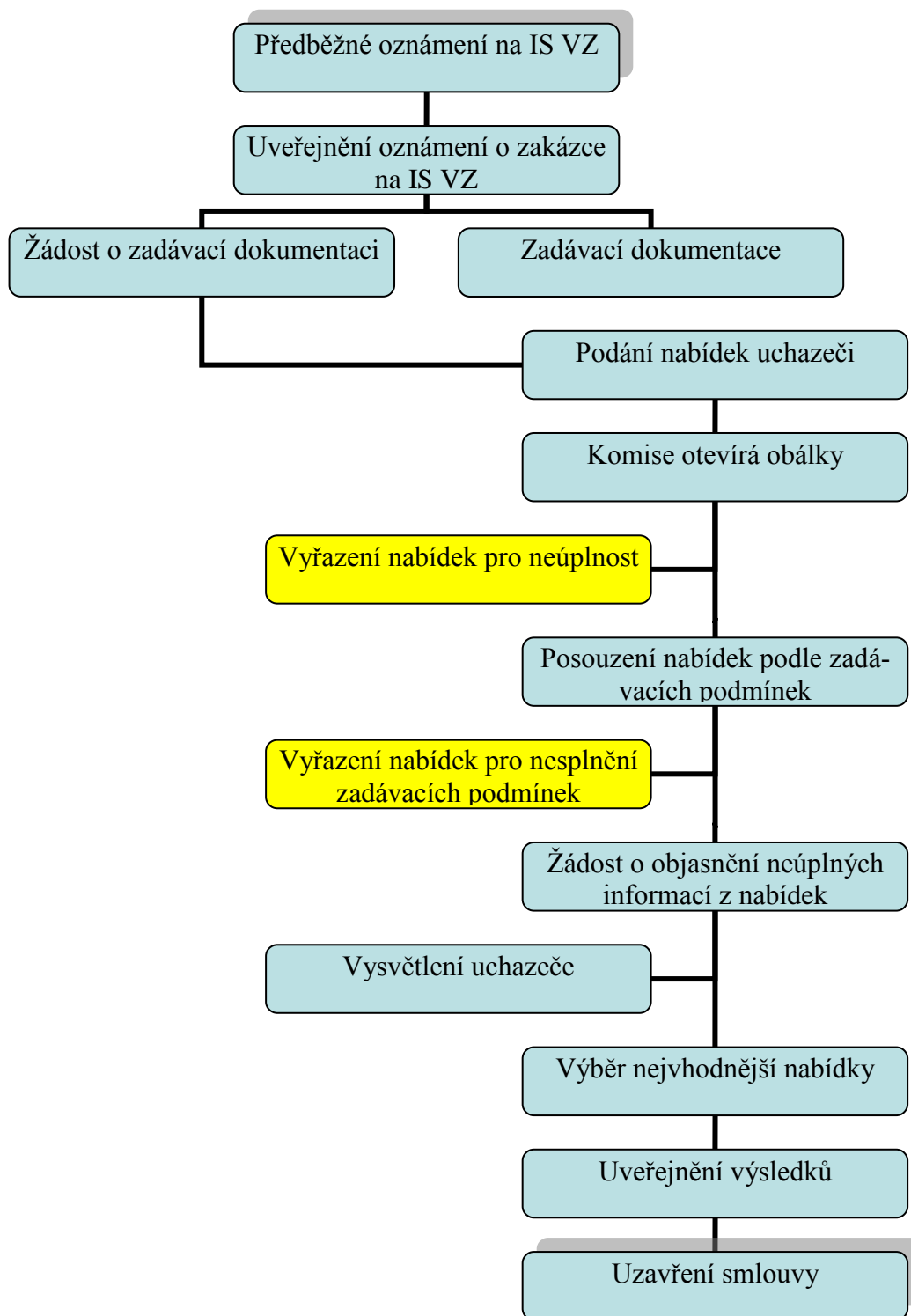
Příloha A –OBRÁZKY A TABULKY

Obrázek 1: „Trojúhelník podnikání“

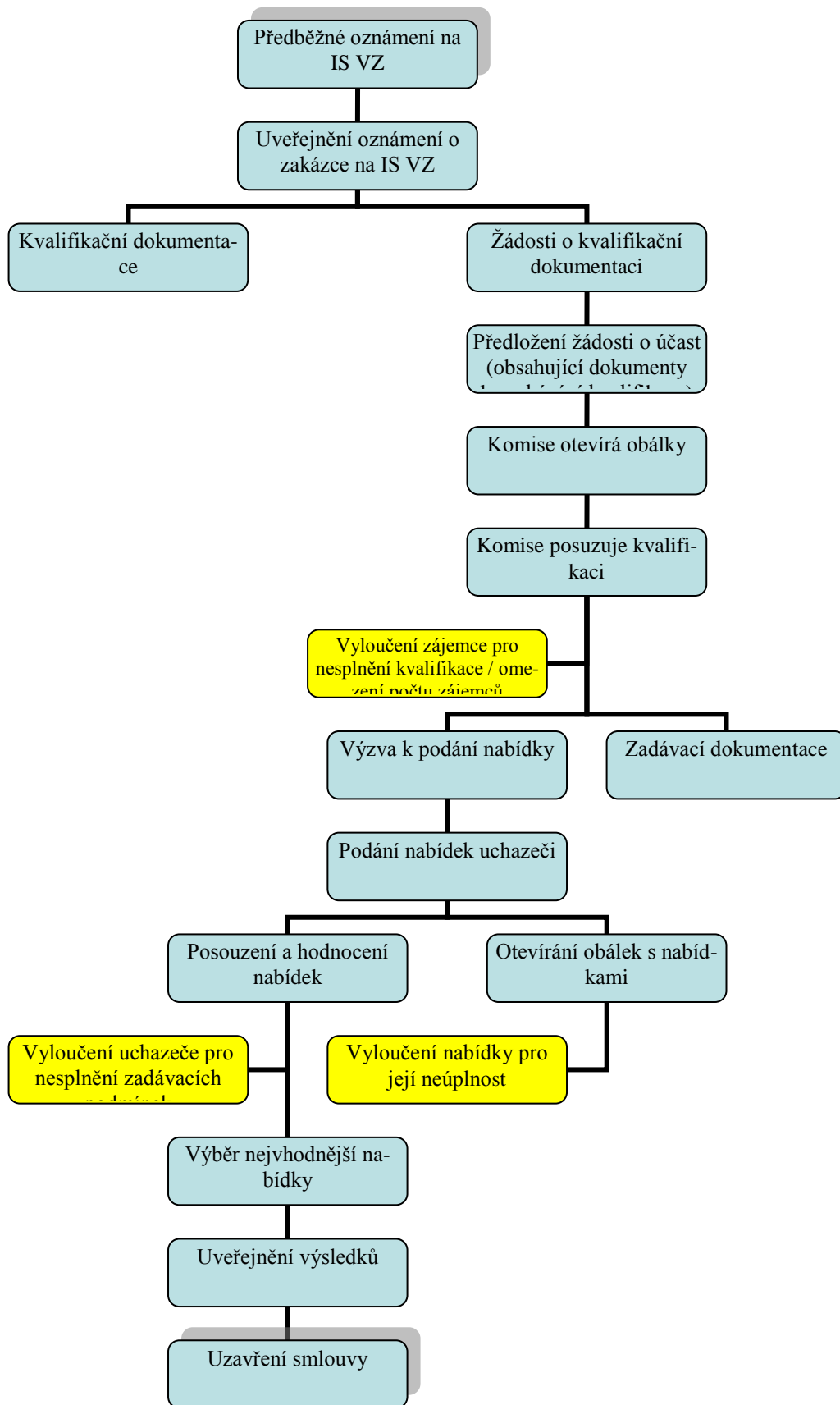


Zdroj: autorka podle RIEGEL, Karel a Jaromír JANOUŠEK. *Etika a psychologie v podnikání*. Praha: Karolinum, 2006, s. 14

Obrázek 2: Průběh otevřeného řízení



Obrázek 3: Průběh užšího řízení



Tabulka 1: Stanovené limity pro nadlimitní VZ

Zadavatel	Dodávky a služby (Kč)	Stavební práce (Kč)
Veřejný: ČR, státní příspěvková organizace	3 236 000	125 451 000
Veřejný: Územní samosprávný celek	4 997 000	125 451 000
Sektorový zadavatel	10 020 000	125 451 000

Zdroj: Nařízení vlády č. 474/2009 Sb., které novelizuje předchozí nařízení č. 77/2008 Sb., a které bylo publikováno ve Sbírce zákonů dne 31. 12. 2009 s účinností od 1. 1. 2010

Příloha B – ETICKÝ KODEX VEŘEJNÝCH ZAKÁZEK

Preambule

Tento etický kodex podporuje maximální míru rovného přístupu a transparentnosti u všech subjektů veřejných zakázek. Popisuje, do jaké míry by měli účastníci veřejné zakázky informovat veřejnost a dodržet tak princip společenské odpovědnosti.

Subjekty veřejných zakázek by měly dodržovat tato základní pravidla:

1. Podnikat s vysokými nároky na etiku a morálku.
2. Znat a striktně dodržovat právní předpisy České republiky.
3. Při svém podnikání mít ohled na ty, na něž má veřejná zakázka vliv; chápat, že jejich podnikání má vliv na veřejnost coby poskytovatelem finančních prostředků a koncovým zákazníkem, který by měl mít užitek z plněného předmětu veřejné zakázky.
4. Nemít zájem na obohacování se prostředky z veřejných zakázek nečestným nebo nezákonným způsobem.
5. Zajistit a nastavit kontrolní mechanismy, které zamezí korupci a kartelovým dohodám.
6. Zamezit spolupráci s osobami či společnostmi, které se kdykoli v minulosti provinily korupčním chováním.
7. Korupčnímu chování, neetickému jednání mlčky nepřihlížet a informovat o něm příslušné orgány.
8. Interně zdůraznit důležitost společensky odpovědného chování, s jeho normami seznámit každého zaměstnance a zajistit jejich reálné dodržování; zvláštní důraz klást na ty pracovníky, kteří se podílejí na přípravě veřejné zakázky.
9. Snažit se o stejný přístup k veřejným zakázkám i u svých partnerů a subdodavatelů a nespolupracovat s partnery, kteří nesprávné jednání podporují nebo se ho účastní.

Pravidla pro uchazeče

1. Tato pravidla se vztahují na všechny uchazeče, bez ohledu na veřejnou zakázku, její druh či proces.
2. Veškeré jednání uchazeče v rámci těchto pravidel bude uskutečněno s ohledem na právní předpisy České republiky a jejich dodržování.
3. Uchazeč poskytne veřejnosti níže uvedené informace především na svých internetových stránkách, kde pro ně vyčlení jasně označenou sekci a kde budou k dispozici široké veřejnosti.
4. V případě, kdy informace na svých internetových stránkách nezveřejní, uvede alespoň kontaktní údaje o osobě, která tyto informace poskytne na vyžádání.

5. V případě, že uchazeč nemá internetové stránky, uvede uchazeč kontaktní údaje na osobu, která tyto informace bude poskytovat na vyžádání, jako svoji druhou kontaktní osobou ve věci veřejné zakázky; tato osoba bude uveřejněna v Oznámení o zakázce, tedy v dokumentu veřejně dostupném široké veřejnosti.
6. Do jednoho měsíce od uzavření smlouvy s vítězným uchazečem tento zveřejní Zprávu o výsledku veřejné zakázky, kde uvede svoji konečnou nabídkovou cenu, nástin zpracování hodnotících kritérií, jejich implementaci ve smlouvě, popř. jejich změny ve smlouvě.
7. Uchazeče bude postupně zveřejňovat a aktualizovat seznam veřejných zakázek, kterých se účastnil, včetně těch, které mu byly přiděleny, s uvedením hodnoty protiplnění za ně.
8. Uchazeč zveřejní seznam subdodavatelů, s nimiž plní předmět veřejné zakázky, včetně informací o subdodavateli, a uvede strukturu vlastnictví u těchto subjektů.
9. Uveřejňování informací se uskutečňuje v souladu se zákonem o zpracování osobních údajů a s ohledem na ochranu důvěrných informací. Tím je především popis užití technologie, popis firemního know-how, obchodní tajemství atd.

Transparentnost v průběhu zadávacího řízení

1. Uchazeč se domluví se zadavatelem o zveřejnění své nabídky a uzavřené smlouvy.
2. Do 5 pracovních dnů vítězný uchazeč zveřejní:
 - Svoji nabídku v maximální možné míře, včetně nabídnutých hodnot.
 - Informace o osobách, které se podílely na přípravě zakázky, uveřejnění jejich Čestné prohlášení o nepodjatosti. Dále zpřístupní informace o vlastnické struktuře své společnosti.
 - Informace o všech svých zaměstnancích, kteří v posledních 5 letech byli zaměstnanci zadavatele.

Transparentnost při plnění ze smlouvy

1. Po dokončení zakázky uchazeč realizující veřejnou zakázku zpřístupní srovnání nabízené ceny ve vítězné nabídce uchazeče s konečnou celkovou cenou.

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora:	Jana Bártová
Obor:	Sociální a mediální studia
Forma studia:	Prezenční / magisterské
Název práce:	Etika marketingové komunikace
Rok:	2012
Počet stran textu bez příloh:	63
Celkový počet stran příloh:	6
Počet titulů české literatury a pramenů:	20
Počet titulů zahraniční literatury a pramenů:	2
Počet internetových zdrojů:	9
Vedoucí práce:	PhDr. Marie Hamplová