

# PRŮVODCE VEŘEJNOU ZAKÁZKOU NA SLUŽBY V OBLASTI KOMUNIKACE



ASOCIACE  
KOMUNIKAČNÍCH  
AGENTUR

## PRŮVODCE VEŘEJNOU ZAKÁZKOU NA SLUŽBY V OBLASTI KOMUNIKACE ANEB...

3

...jak se vyhnout nevhodnému nakládání s veřejnými prostředky a zrealizovat výběrové řízení v oblasti marketingu, komunikace a reklamy v souladu se Zákonem o zadávání veřejných zakázek bez zbytečných průtahů a námitek.

Dle Zákona č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek, v aktuálním znění.

Nový zákon přináší větší flexibilitu, snížení administrativy, podporu inovací, sociálních aspektů, životního prostředí, zaměření na kvalitu, otevření soutěže a další změny.

Tento průvodce vznikl za přispění:



# OBSAH

ÚVOD	9
KAPITOLA 1 DEFINICE POJMŮ	11
KAPITOLA 2 JAK SPRÁVNĚ ZADAT ZAKÁZKU NA SLUŽBY MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE	17
KROK 1 ČÍM ZAČÍT?	17
KROK 2 PŘEDBĚŽNÁ TRŽNÍ KONZULTACE	19
KROK 3 VÝBĚR VHODNÉHO DRUHU ZADÁVACÍHO ŘÍZENÍ	20
KROK 4 ZADÁVACÍ PODMÍNKY	26
KROK 5 ZADÁVACÍ DOKUMENTACE	28
KROK 6 HODNOTICÍ KRITÉRIA	38
KROK 7 HODNOTICÍ KOMISE	43
PŘÍLOHY 1. VÝKONY AGENTUR V HODINOVÝCH SAZBÁCH	45

<b>6</b>	2. VZORY BRIEFŮ _____	46
	a) BRIEF NA MODELOVOU KAMPAŇ _____	47
	b) KREATIVNÍ BRIEF _____	50
	c) BRIEF NA AKTIVAČNÍ PROJEKT _____	51
	d) BRIEF NA INTERNETOVÝ PROJEKT _____	52
	e) BRIEF NA VYTVOŘENÍ LOGA/ ZNAČKY/LOGOMANUÁLU _____	53
	f) BRIEF NA PLÁNOVÁNÍ A NÁKUP MÉDIÍ _____	55
	3. OSY - POPIS ZADÁVACÍCH ŘÍZENÍ _____	57
	4. SPECIFIKA NÁKUPU SLUŽEB PUBLIC RELATIONS _____	65

# ÚVOD

Tento průvodce veřejnou zakázkou na služby v oblasti komunikace připravila profesní **Asociace komunikačních agentur České republiky** (dále jen AKA) za účelem zjednodušit a zefektivnit zadavatelům veřejné správy zadávání marketingových komunikačních projektů.

Cílem průvodce je zejména pomoci při:

- ujasnění si cílů a důvodů realizace zakázky;
- výběru nejvhodnějšího typu zadávacího řízení;
- definici a popisu předmětu plnění;
- nastavení hodnoticích kritérií tak, aby vedla k výběru nejfunkčnějšího řešení a nejvhodnější nabídky.

Hlavním cílem AKA je poskytnout zadavateli co nejlepší návod, jak se vyhnout nejčastějším chybám a zrealizovat výběrové řízení v dané oblasti v souladu se Zákonem o zadávání veřejných zakázek (dále jen ZZVZ) tak, aby minimalizoval rizika spojená se zbytečnými námitkami ze strany uchazečů a sankce dozorových orgánů.

V jednotlivých fázích zadávacího řízení je AKA připravena poskytnout veřejnému zadavateli odborné poradenství.

AKA dále zaštiťuje odborná školení pro zaměstnance veřejné správy v dané oblasti.

## KONTAKT:

Asociace komunikačních agentur (AKA)  
Mánesova 1643/92, 120 00 Praha 2  
E-mail: [aka@aka.cz](mailto:aka@aka.cz), tel.: +420 224 934 518

**Co znamená pojem „marketingová komunikace ve veřejné správě“ ve smyslu tohoto průvodce?**

**Marketingovou komunikaci** lze definovat jako každou formu komunikace, kterou organizace používá k informování, přesvědčování nebo ovlivňování dnešních nebo budoucích potenciálních klientů/občanů.

Součástí marketingové komunikace jsou i samostatné jednorázové zakázky (realizace eventových a promo akcí, reklamní kampaň lokálního charakteru, nákup konkrétních médií, kreativní a grafické řešení apod.), a to jako součást celého komunikačního projektu, nebo jako samostatná veřejná zakázka.

**Cílem marketingové komunikace ve veřejném sektoru je zejména ovlivňování veřejného mínění, vytváření příznivého dojmu a získání pozitivní publicity – správné sdělení předané správným lidem může změnit všechny existující negativní postoje v pozitivní.**

Dalším cílem je vytvoření systému, jehož prostřednictvím budou služby organizace poskytovány veřejnosti. Konečným cílem komunikačního mixu je povzbuzování zákazníků, že službu „chtějí a požadují“. V ziskovém sektoru je toto nazýváno „rozhodnutí koupit“, zatímco v organizacích veřejného sektoru je to „rozhodnutí požadovat“.\*

Ve veřejném prostoru často panuje odpor obyvatelstva, nebo části obyvatelstva, k zaváděným veřejným pravidlům a službám. Úkolem komunikace je zajistit změnu těchto postojů.

---

(\* Hannagan, T. J. Marketing pro neziskový sektor.)

## 12 Posláním marketingové komunikace ve veřejném sektoru je pak zejména:

- být v kontaktu s cílovou skupinou/občany (uživateli služeb a produktů veřejné organizace);
- zkoumat a hodnotit potřeby cílové skupiny;
- vytvářet produkty a služby, které tyto potřeby uspokojují;
- obhájit a získat občana i pro nepopulární kroky veřejné správy;
- informovat, vysvětlovat a představovat služby veřejné správy jasně, srozumitelně a vhodnými nástroji komunikace tak, aby bylo dosaženo požadovaného cíle (vnímání, užívání, změny postojů vůči službám veřejné správy);
- hodnotit efektivitu komunikace a průběžně ji upravovat tak, aby vedla k nastaveným cílům (marketingovou komunikaci nelze zejména v oblasti využívaných nástrojů nastavit zcela fixně, neboť jejím cílem je převážně ovlivňování veřejného mínění, které vždy podléhá i dalším vnějším vlivům mimo daný komunikační mix a je třeba tyto vlivy průběžně sledovat, vyhodnocovat a v konkrétní marketingové komunikaci zohlednit);
- zachovat co nejvýhodnější poměr dosažení stanovených cílů a investovaných prostředků;

### Marketingová komunikace ve veřejném sektoru má svá specifika, a to zejména:

Organizace veřejné správy poskytují služby, které zpravidla vyplývají ze zákonů, a to cílové skupině (občanům ČR), která nemůže ovlivnit jejich podobu ani poskytovatele.

Stanovení cílů a zejména jejich kvantifikace je ve veřejném sektoru obtížná.

Obtížné je i zacílení makretingové komunikace a výběr vhodné cílové skupiny.

Podmínky a ceny služeb poskytovaných veřejným sektorem neodráží hodnotu pro zákazníka/občana, ale především hodnotu celospolečenských potřeb.

Možnosti a rozhodovací pravomoci představitelů veřejného sektoru jsou omezené.

Nejefektivnější pak je integrovaná marketingová komunikace, která slučuje specifické komunikační nástroje, které dříve působily v různé míře samostatně a odděleně. Sladěním a správně načasovaným nasazením komunikačních nástrojů, které odpovídají konkrétní službě a situaci, může organizace snáze docílit naplnění stanovených cílů. Zvláštností integrované komunikace je, že oproti klasické komunikaci se více soustřeďuje na zákazníka, na vztahy a interakci se zákazníkem, což je aktuální právě ve veřejné správě.

Základem efektivní marketingové komunikace je sestavení kvalitního komunikačního plánu. Toto je však těžké realizovat pro představitele veřejné správy bez pohledu tzv. zvenku a bez potřebných znalostí a zkušeností v oblasti marketingové komunikace.

Poskytovateli služeb v oblasti marketingové komunikace jsou marketingové a komunikační agentury.

### Tyto profesionální subjekty jsou schopny pomoci veřejnému zadavateli:

- správně definovat cíle komunikace a jejich kvantifikaci;
- správně vybrat a definovat cílové skupiny, zajistit potřebná data pro posouzení jejich postojů, potřeb, mediálního chování i životního stylu, a to na základě relevantních dat;
- vybrat a doporučit vhodná sdělení;
- vybrat nejvhodnější zpracování komunikačních sdělení;
- vybrat nejvhodnější nástroje komunikace, jejich míru a načasování;
- zajistit realizaci a dodání všech komunikačních nástrojů a jejich flexibilní úpravu v průběhu realizace komunikace na základě vnějších vlivů a dosažených výsledků;
- vyhodnotit celkovou realizovanou komunikaci a stanovit doporučení pro následné kroky; a samozřejmě také zajistit realizaci jednorázových kampaní a projektů, které zadavatel poptává formou samostatného výběrového řízení;

## 14 Kdo je zadavatel veřejné zakázky v oblasti marketingové komunikace?

Za zadavatele veřejné zakázky považujeme takovou osobu, která nakupuje ve jménu veřejné organizace státní správy, samosprávy či organizace s podílem státu, případně ve jménu jiné organizace, která na daný nákup používá prostředky z veřejných rozpočtů ČR či EU dle § 4 ZZVZ.

Zadavatel by měl brát v potaz ekonomickou výhodnost nákupu a opírat se o schopnosti a znalosti poradce odpovědného za komunikaci a poradce specializovaného na oblast veřejných zakázek tak, aby dokázal zvolit formu soutěže a formu zakázky, která bude nejlépe vyhovovat stanoveným komunikačním cílům. V optimálním případě proces nákupu organizuje a projednává dvojice – pracovník odpovědný za oblast komunikace a pracovník odpovědný za oblast veřejných zakázek. V menších organizacích je ale často zadavatelem zakázky pouze jeden pracovník, odpovědný za komunikaci nebo pracovník zodpovědný za procesy zadávání veřejných zakázek.

### Kdo je poskytovatelem komunikace?

Je to společnost schopná vyhovět potřebám veřejné organizace ve věci komunikace a působící v jedné nebo více z následujících oblastí, jimiž jsou: strategické poradenství, vytváření a realizace reklamních kampaní, plánování a nákup médií, marketingové služby, branding, podpora prodeje a spotřebitelské soutěže, přímý marketing, vytváření událostí jako nástroje komunikace (eventy), digitální marketing a aktivity, PR, krizová komunikace, sociální média aj. Takové subjekty mohou být sdruženy i v profesních asociacích. Jednou z nich je AKA a další asociace přihlášené k této metodice.



**Předpokladem úspěšného výběrového řízení jsou tři základní aspekty:**

- znalost potřeb
- znalost Zákona o zadávání veřejných zakázek
- znalost trhu

**Zásady vyplývající ze zákona o veřejných zakázkách (§ 6):**

**Ve vztahu k postupu zadavatele:**

- transparentnost
- přiměřenost

**Ve vztahu k dodavatelům:**

- rovné zacházení
- zákaz diskriminace

**KROK 1 - Čím začít?**

**CÍLE**

Ujasněte si, jaký problém má komunikace řešit, jaké cíle chcete komunikací dosáhnout a jaké jsou vaše (hlavně finanční) možnosti. Definujte kvantifikované cíle a nastavte metriky, kterými budou měřeny tak, abyste byli schopni prověřit a doložit účinnost komunikační kampaně.

**Pokud si nejste v tomto jisti, konzultujte svou situaci s odborníky z AKA.**

Na cíle nezapomínejte ani u menších jednorázových zakázek s předem danými nástroji komunikace, například zvýšení počtu návštěvníků akce na XY, dosažení znalosti značky/projektu/vyhlašky mezi stanovenou cílovou skupinou v XY %, zlepšení image destinace v parametru, například „pro rodiny s dětmi“ o XY % apod.

## TERMÍNY

Nastavené cíle u komunikačních projektů mají vždy stanovený termín, do kterého je nezbytně nutné je naplnit. Ve většině případů jsou takové termíny zásadní, neboť naplnění cílů po jejich uplynutí již může být bezpředmětné. Zde je jeden z dalších zásadních rozdílů oproti jiným oborům, například stavebnictví, kde zpoždění termínů ještě nutně neznamená znehodnocení celé dosavadní investice. Zadavatel by neměl stanovovat termíny pro realizaci komunikačních projektů fixním datem, ale naopak využívat možnost stanovení doby realizace prostřednictvím určení její délky nikoliv datem jejího ukončení. Výše uvedené je vhodné doporučit s ohledem na v dnešní době již zcela běžné průtahy zadávacích řízení způsobené námitkami uchazečů.

## ROZSAH

**Ujasněte si, jaký rozsah odborných služeb budete potřebovat.**

1. Dlouhodobý projekt, kdy cílem je ovlivnění veřejného mínění v celoplošném rozsahu = potřebujete partnera pro oblast marketingové komunikace, který má dostatečné zkušenosti a je schopen profesionálně připravit marketingový komunikační plán a zajistit jeho plnou a funkční realizaci. Zároveň potřebujete dodavatele nezávislého marketingového výzkumu, který bude po celou dobu realizace projektu vyhodnocovat výsledky komunikace.
2. Zavedení nové služby veřejného sektoru, či informování a vysvětlování nových zákonů a norem – i zde se neobejdete bez profesionálního partnera pro oblast marketingové komunikace. Jedná se často o samostatnou komunikační kampaň většího rozsahu.
3. Krátkodobá, zcela konkrétní komunikace menšího rozsahu jak z pohledu času, tak i financí, například realizace eventu, regionální roadshow, vytvoření nového loga, logomanuálu, nákup médií, realizace lokální reklamní kampaně, PR projekty, výzkumy a analýzy apod. I v ujasnění rozsahu vám mohou pomoci odborníci z AKA.

## PŘEDPOKLÁDANÁ HODNOTA ZAKÁZKY

Výše uvedené zadavateli pomůže stanovit předpokládanou hodnotu odpovídající požadavkům § 16 a násl. zákona č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek, v platném znění (dále jen „ZZVZ“) s tím, že zadavatel nesmí zapomínat na svou povinnost sečíst pravidelně pořizované nebo trvající dodávky nebo služby (blíže viz § 19 ZZVZ). V případě smluv trvajících déle než jeden rok stanovit předpokládanou hodnotu součtem hodnot za celé období, v případě smluv na dobu neurčitou za 4 roky. Pro stanovení předpokládané hodnoty veřejné zakázky na služby, u které se nestanoví celková smluvní cena, je rozhodná předpokládaná výše úplaty, je-li doba trvání smlouvy kratší nebo rovna 48 měsícům, nebo za 48 měsíců u smlouvy na dobu neurčitou nebo s trváním delším než na 48 měsíců.

**Další informace potřebné pro stanovení předpokládané hodnoty zakázky:**

- celkový plán finančních prostředků určených na komunikační projekty stanovený rozpočtem veřejného zadavatele
- zjištění cen obvyklých – v příloze č. 1 naleznete vyčíslení
- cenová diskuze – setkání s odbornými dodavateli před vypsáním výběrového řízení – dále též předběžná tržní konzultace

## KROK 2

### Předběžná tržní konzultace (§ 33 ZZVZ)

V oblasti zakázek na komunikaci je vhodné využít možnosti poskytnuté zákonem, kdy zadavatel má právo vést tržní konzultaci s odborníky či dodavateli s cílem připravit zadávací podmínky a informovat dodavatele o svých záměrech a požadavcích. Tento krok často zkrátí výběrové řízení, neboť předem omezí množství nutných dodatečných informací. Tato konzultace však nesmí vést k omezení hospodářské soutěže, tedy aby například jejím výsledkem byly takové podmínky, které vylučují účast jiných uchazečů než těch, kteří poskytli předběžnou tržní konzultaci.

Zákon vyžaduje pro dodržení transparentnosti, aby zadavatel uvedl, s kým zadávací dokumentaci konzultoval a co bylo předmětem dané konzultace (blíže viz § 36 odst. 4 ZZVZ).

Zadavatel je povinen průběh předběžné tržní konzultace písemně zdokumentovat, je však na něm, zda povede písemná či ústní jednání s jedním či více dodavateli. Zadavatel si též může určit, zda výzvu k předběžné tržní konzultaci uveřejní na veřejně dostupných místech či zda vyzve pouze konkrétní dodavatele či odborníky.

Dále je zadavatel povinen v případě, že část zadávací dokumentace vypracovala osoba odlišná od zadavatele, tuto část označit spolu s identifikací osoby, která ji vypracovala.

AKA je připravena pro zadavatele zajistit setkání s dodavateli či poskytnout plnou odbornou pomoc při přípravě zadávací dokumentace, včetně vypracování jejích odborných částí.

### KROK 3

#### Výběr vhodného druhu zadávacího řízení

Zadavatel volí druh zadávacího řízení s ohledem na předpokládanou hodnotu, cíle a potřeby předmětu, které má veřejná zakázka naplnit.

- I. DLOUHODOBÁ SPOLUPRÁCE s cílem systematické komunikace s nastavenými dílčími cíli = otevřené výběrové řízení s cílem uzavřít RÁMCOVOU DOHODU s jedním nebo více uchazeči.

#### OTEVŘENÉ/UŽŠÍ ŘÍZENÍ

Vhodné řešení pro nastolení dlouhodobé spolupráce s nejvhodnějším dodavatelem (obvykle na 2–3 roky), kde je důležitá úzká spolupráce a kooperace jak zadavatele, tak dodavatele.

Zde je však vyžadována vysoká odbornost a rozsah týmu na straně zadavatele, neboť veškeré časování a koordinace zůstává na jeho straně, což často bývá ve veřejné správě nereálné. Tyto druhy zadávacích řízení se nejvíce hodí pro pořizování předem jasně definovaných služeb. V případě složitějších předmětů a dlouho-

dobějších projektů by zadavatel měl zvolit jiný druh zadávacího řízení, který umožní účastníkům zadávacího řízení představit jejich nápady a řešení (např. jednací řízení s uveřejněním).

V praxi lze otevřené výběrové řízení přizpůsobit alespoň částečně oblasti marketingové komunikace. Postup a osa viz příloha č. 3.

### JEDNACÍ ŘÍZENÍ S UVEŘEJNĚNÍM (§ 60 ZZVZ) nebo ŘÍZENÍ SE SOUTĚŽNÍM DIALOGEM (§ 68 ZZVZ)

Vhodné řešení pro nastolení dlouhodobé spolupráce s nejvhodnějším dodavatelem (obvykle na 2–3 roky), kde je důležitá úzká spolupráce a kooperace jak zadavatele, tak dodavatele. Navíc předmětná řízení umožní zadavateli najít nejvhodnější řešení. Uchazečům pak umožní připravit pro zadavatele nejvhodnější nabídku.

Jednací řízení s uveřejněním a řízení se soutěžním dialogem dále šetří náklady zadavatele a klade menší nároky na hodnotitele, neboť hodnotí již pouze nabídky obsahující vhodná řešení.

**Jednací řízení s uveřejněním** je pro oblast komunikace vhodné zejména proto, že se téměř vždy jedná o plnění potřeb zadavatele, které nelze uspokojit bez úpravy na trhu dostupných plnění a součástí plnění je návrh řešení nebo inovativní řešení. Veřejná zakázka na komunikaci také není vhodná k zadání bez předchozího jednání z důvodu zvláštních okolností vyplývajících z povahy a složitosti zakázky.

V jednacím řízení s uveřejněním vyzve zadavatel neomezený počet uchazečů k podání žádosti o účast ve výběrovém řízení. V zadávací dokumentaci zadavatel označí, které požadavky na plnění veřejné zakázky představují minimální technické podmínky, které musí nabídka splňovat.

\* Doporučení AKA:

**Příklady stanovených minimálních technických kvalifikačních předpokladů uchazeče či jeho týmu:**

minimálně 5 let působení na trhu;

reference z komunikačních zakázek dle ZZVZ, pro minimalizaci problémů při realizační částí zakázky;

odborníci v týmu agentury - například strategické plánování, mediální plánování, kreativní koncepty, client service se zkušeností v realizaci zakázek dle ZZVZ, PR specialisté, produkční specialisté, eventové oddělení apod. V závislosti na typu poptávaných služeb;

certifikáty z odborných školení ve vztahu k ZZVZ;

ocenění realizovaných projektů realizovaných dle ZZVZ v soutěžích.

V dalších kolech jednacího řízení je umožněno snížení počtu účastníků. Předběžnou nabídku může podat pouze účastník zadávacího řízení, který byl zadavatelem k tomu vyzván a jehož žádost o účast splnila požadavky zadavatele na rozsah požadované kvalifikace. Zadavatel je oprávněn snížit počet účastníků zadávacího řízení na základě kritéria technické kvalifikace viz výše, pokud si to vyhradil v oznámení o zahájení zadávacího řízení. Zadavatel nesmí snížit počet účastníků, jež budou vyzváni, pod tři.

**V průběhu řízení je dále možno snižovat počet předběžných nabídek:**

- ☐ Na základě kritérií kvality stanovených v zadávacím řízení.
- ☐ Vždy minimálně tři předběžné nabídky.

**U soutěžního dialogu pak:**

- ☐ Jsou zachovány stejné podmínky pro použití a lhůta pro podání žádostí jako u jednacího řízení s uveřejněním.
- ☐ Zadavatel pokračuje v soutěžním dialogu do doby, než rozhodne, zda předložená řešení jsou vhodná.
- ☐ Účastníky zadávacího řízení, jejichž řešení nejsou pro zadavatele vhodná, zadavatel z řízení vyloučí.
- ☐ Vyzve k podání nabídek jen ty účastníky, kteří předložili vhodná řešení.

S vítězným uchazečem/uchazeči pak zadavatel uzavírá **Rámcovou dohodu (§ 131 a násl.)**.

Rámcová dohoda obsahuje rámcové podmínky týkající se zejména ceny a dalších podmínek plnění veřejné zakázky, které jsou závazné po dobu trvání rámcové smlouvy. Trvání rámcové dohody nesmí být až na výjimečné a řádně odůvodněné důvody delší než 4 roky. V průběhu trvání rámcové dohody nesmí dojít k podstatné změně závazku (§ 222).

V případě, že zadavatel uzavře Rámcovou dohodu s více dodavateli, musí již v zadávací dokumentaci definovat, jak budou zakázky zadávány:

- a) S obnovením soutěže mezi účastníky rámcové dohody
- b) Bez obnovení soutěže mezi účastníky rámcové dohody
- c) Kombinací postupů a) a b)

- II. ZAVEDENÍ NOVÉ ČI SLUŽBY VYSVĚTLOVÁNÍ NOVÝCH ZÁKONŮ A NOREM, jasně ohraničený projekt, pro který hledá zadavatel nejlepší ucelené řešení = SOUTĚŽ O NÁVRH.

**SOUTĚŽ O NÁVRH se zadáním veřejné zakázky na služby v navazujícím JEDNACÍM ŘÍZENÍ BEZ UVEŘEJNĚNÍ**

Ideální postup pro zadavatele, který zvažuje pořízení pouze jednoho projektu, ale rozsáhlejšího charakteru s cílem získání návrhu na realizaci uceleného komunikačního projektu s pevně stanovenými cíli. Zde je tedy možné požádat uchazeče o předložení anonymních návrhů, které posoudí porota složená z větší části nestranných odborníků, konkrétní postupy se následně řídí § 143 ZZVZ postup a osa viz příloha č. 4. Výhodou daného typu řízení je právě anonymita, jež zaručuje, že porota bude schopna posoudit návrhy účastníků s odhlédnutím od osobních sympatií či antipatií k určitým uchazečům. V daném případě je však kladen velký důraz na odbornost poroty, jež bude schopná řádně posoudit předložené návrhy. Na soutěž o návrh dále navazuje **Jednací řízení bez uveřejnění (§ 65 ZZVZ)**, kdy zadavatel zadá veřejnou zakázku vybranému účastníkovi nebo jednomu z vybraných účastníků předchozí soutěže o návrh, který dopravuje vítězný návrh do finální podoby.

3. KRÁTKODOBÁ ZCELA KONKRÉTNÍ KOMUNIKACE = ZJEDNODUŠENÉ PODLIMITNÍ ŘÍZENÍ

**ZJEDNODUŠENÉ PODLIMITNÍ ŘÍZENÍ**

Tento druh zadávacích řízení je vhodný pro menší jednorázové projekty, u nichž není podmínkou nastolení dlouhodobější spo-

**24** lupráce. Zadavatel se mezi jednotlivými druhy zadávacích řízení rozhoduje dle předpokládané hodnoty veřejné zakázky a dle svého uvážení. Podmínky využití, postup a časovou osu dle zjednodušeného podlimitního řízení (§ 53 ZZVZ) najdete v příloze č. 5.

**U každého typu výše uvedeného výběrového řízení se pokuste zachovat následující pravidla.**

1. Dejte si práci s vypracováním specifikace požadovaného předmětu veřejné zakázky, a pokud potřebujete poradit, obraťte se na AKA. Špatná definice cílů vede ke špatným řešením.

V případě marketingové komunikace platí více než kde jinde, že nejlevnější řešení není nikdy nejvýhodnější. Zejména proto, že levné nekvalitní řešení vás nejen nedovede k potřebným cílům, ale může dokonce působit kontraproduktivně a způsobit velké škody, jejichž náprava bude stát další finanční prostředky = **vystavujete se tak riziku nehospodárného vynakládání veřejných prostředků.**

2. Dobře nastavte hodnoticí kritéria s ohledem na požadované služby. A hlavně, nastavte kritéria výběru tak, abyste vybrali to nejvhodnější řešení, které vám dodá nejvyšší přidanou hodnotu za vynakládané finanční prostředky. Pro úspěch komunikace je nejpodstatnější kvalitní strategické myšlení, zapamatovatelná či chování měnící kreativní myšlenka a excelentní provedení všech kroků kampaně – ne nejnižší cena. Asi také nebudete vybírat sólistu státní opery podle výše jeho hodinové sazby.
3. V průběhu řízení komunikujte s uchazeči písemnou formou a odpovídejte na zaslané dotazy jasně a srozumitelně tak, abyste předešli jakýmkoliv nejasnostem či nedorozuměním (blíže viz § 98 a § 99 ZZVZ).

---

Doporučení AKA:

Nejvhodnější poměr mezi mezi kvalitou a cenou je 70 % kvality a 30 % ceny.

4. Dodavatelé v oblasti marketingové komunikace vždy předkládají do výběrového řízení téměř hotové dílo – pamatujte na to a chraňte tyto předložené návrhy před zneužitím. Agentury jsou zejména tvůrci nápadů, toho, jak by kampaň měla vypadat. To je jejich know-how. Agentury si své nápady chrání a jejich zneužitím se vystavujete trestnímu postihu.
5. Respektujte náklady, které je uchazeč nucen vynaložit na předložení nabídky (řádově statisíce korun), a minimalizujte zbytečné požadavky, například v oblasti rozpracování kreativního řešení, detailních mediálních plánů apod.

**25**

## DRUHY SMLUV

Obecně je v případě komunikačních zakázek doporučováno uzavírat následující druhy smluv:

**Rámcová dohoda** – smlouva na dlouhodobou spolupráci (např. 3 roky), kde jsou smlouvou stanoveny podmínky spolupráce, ceníky apod. na základě kterých se v průběhu realizace předkládají ke schválení dílčí rozpočty.

Zákon v § 131 a násl. dává zadavateli možnost uzavřít rámcovou dohodu na základě zadávacího řízení, které byl oprávněn použít na veřejnou zakázku obdobného předmětu a předpokládané hodnoty. Rámcová dohoda se tedy uzavírá jako typ smlouvy ve standardním postupu dle ZZVZ (například se bude jednat o otevřené řízení, jehož výsledkem je uzavření rámcové dohody).

Rámcová dohoda může být uzavřena s jedním či více účastníky, vždy však pouze na dobu maximálně 4 let. Co je důležité, po celou dobu trvání rámcové dohody nesmí zadavatel v žádném případě umožnit podstatnou změnu práv vyplývajících ze smlouvy. Rámcové dohody lze uzavírat s obnovením soutěže, tedy s více účastníky, nebo bez obnovení soutěže s jedním či více účastníky.

- a) Rámcová dohoda s obnovením soutěže – je vhodná pro nákupy jednotlivých dílčích plnění bez zjevné návaznosti, například pro pořízení reklamních předmětů nebo výrobu tiskovin.
- b) Rámcová dohoda bez obnovení soutěže – je vhodná pro situace, kde zadavatel požaduje vytvoření jednotné komunikační kampaně. Zde je třeba upozornit, že není vhodné uzavírat rámcovou dohodu s obnovením soutěže, pokud požaduje zadavatel jednotnou koncepci kampaně. V takovém případě není vhodné, aby do dané komunikační akce vstupovalo více subjektů, a mělo by se tedy jednat o rámcovou dohodu s jedním účastníkem.

**Smlouva o dílo** – vhodná u jasně definovaných konkrétních projektů, které mají již stanovený položkový rozpočet a celkovou cenu (budget).

#### KROK 4 – Zadávací podmínky

##### POŽADAVKY NA KVALIFIKACI

Zadavatel by měl vždy rozumně zvážit, jaké požadavky na kvalifikaci bude v zadávacím řízení požadovat a především čeho chce nastavením daných požadavků dosáhnout. V žádném případě by se nemělo přistoupit k mechanické aplikaci ustanovení ZZVZ. U základní a profesní způsobilosti zadavatel postupuje obdobně jako u jiných druhů zakázek. To, čemu bychom však měli věnovat zásadní pozornost, je technická kvalifikace, případně ekonomická kvalifikace.

Zadavatel bude využívat především § 79 ZZVZ, vhodné je také požadovat prokázání ekonomické kvalifikace, tedy požadavku na dosažený obrát. Zadavatel může vyžadovat po jednotlivých účastnících zadávacího řízení, aby minimální roční obrát dodavatele nebo obrát dosažený dodavatelem s ohledem na předmět veřejné zakázky dosahoval zadavatelem určené minimální úroveň, a to nejdéle za 3 bezprostředně předcházející účetní období. Podmínka minimální výše ročního obrátu nesmí přesahovat dvojnásobek předpokládané hodnoty veřejné zakázky. V případě zadávacího řízení, v němž má být uzavřena rámcová dohoda

s obnovením soutěže, nesmí tato podmínka přesáhnout dvojnásobek průměrné předpokládané hodnoty veřejných zakázek, které budou prováděny na základě rámcové dohody současně.

Požadavek na předložení seznamu významných služeb poskytnutých dodavatelem v posledních 3 letech by měl být ze strany zadavatele nastaven tak, aby byl maximálně využit pro účely omezení okruhu možných zájemců, ale aby nedocházelo k diskriminaci.

##### **Požadavek na realizované významné služby by se tedy měl odvíjet především:**

\*od rozsahu předmětu plnění - zkušenosti s realizací projektů obdobného rozsahu

\*od finančního objemu zakázky - především z důvodu zkušeností se správou rozpočtu a schopností uchazeče financovat jednotlivé části zakázky mezi vyúčtováními

**Seznam techniků či technických útvarů, jež se budou podílet na plnění veřejné zakázky**, by neměl u daných služeb chybět, zvláště pokud je zadavatel přesvědčen, že k organizaci a přípravě daného projektu je třeba rozsáhlejšího týmu lidí, kteří budou disponovat určitými zkušenostmi pro dané činnosti. Vhodné je i doplnění požadavku na odborníka pro daný obor předmětu komunikace. Zadavatel v tomto případě však musí definovat, jaký je jeho minimální požadavek, tedy jak rozsáhlý by měl tým uchazeče být a především jakými zkušenostmi by měl disponovat. Zadavatel by zde měl vycházet buď z vlastní zkušenosti, anebo oslovit odborníky, kteří mu budou schopni poradit s definováním minimálního požadavku.

\* Poznámka AKA:

Zde je třeba uvést, že žádný marketingový komunikační projekt není přesně stejný jako jiný, tedy slovo obdobné je třeba chápat ve významu cílů a důvodů komunikace, případně rozsahu zásahu.

\* Doporučení AKA:

Doporučujeme vyžadovat objem referenčních zakázek ve výši cca 30 % objemu zadávané zakázky.

## 28 **Osvědčení o vzdělání a odborné kvalifikaci dodavatele nebo vedoucích zaměstnanců dodavatele nebo osob v obdobném postavení a osob odpovědných za poskytování příslušných služeb.**

V tomto případě by se měl zadavatel vyhnout definování požadavku v podobě praxe x let v oboru, pokud tato praxe není podložena relevantními zkušenostmi. Zadavatel by tedy měl požadavek definovat, např. zkušenost na pozici vedoucího projektu minimálně u dvou projektů, jejichž rozsah byl odpovídající předmětu veřejné zakázky (samozřejmě zde zadavatel doplní konkrétní požadavek na rozsah a nespokojí se s pouhým odkazem na předmět veřejné zakázky).

### **KROK 5 - Zadávací dokumentace**

#### **Hlavní prvky předmětu plnění veřejné zakázky - vstupy**

1. Předmět zakázky – definice předmětu zakázky, například, zda se jedná o návrh komunikační kampaně včetně samotné realizace, nebo zda zadavatel poptává pouze dílčí realizační kroky podle stanoveného strategického plánu.
2. Cíle projektu – krátkodobé i dlouhodobé, tak, jak je zadavatel definoval v KROKU 1, a určení pořadí jejich důležitosti.
3. Hlavní sdělení komunikace – jaké postoje, vnímání, znalosti apod. má cílová skupina vykazovat po ukončení marketingové komunikace.
4. Cílová skupina projektu – komu je předmětná komunikace určena.
5. Východiska – zda a jak probíhala marketingová komunikace předmětu zakázky v minulosti, s jakými výsledky, omezeními a zkušenostmi.
6. Jaké jsou hlavní benefity pro cílovou skupinu.

7. Jaké je vnitřní i vnější prostředí, v jakém se komunikační projekt bude realizovat – například, zda se dá očekávat pozitivní, či negativní vnímání komunikovaných témat u cílové skupiny.
8. Jaká jsou vnitřní i vnější rizika a úzká místa, která by měl uchazeč znát pro nastavení nejvhodnějšího komunikačního plánu.
9. Jaký je faktor času – tedy, jak dlouho má realizace marketingové komunikace probíhat – odborní dodavatelé jsou schopni doporučit nejvhodnější délku trvání i jednotlivé fáze komunikace, nicméně u veřejných zakázek je zadavatel povinen definovat časový rozsah projektu.
10. Finanční rámec projektu – jaké finanční prostředky jsou na realizaci zakázky určeny.
11. Další povinné prvky a omezení – grafický manuál, prvky povinné publicity a další.

Pro řádné stanovení předmětu je nutná úzká spolupráce mezi pracovníkem zodpovědným za komunikaci a pracovníkem zodpovědným za nákup, neboť cílem je obdržet srovnatelné nabídky, které jim jako zadavatelům umožní vybrat nejlepší možnou službu za přiměřenou cenu.

---

#### **Doporučení AKA:**

Jestliže zadavateli není jasné, jak správně své potřeby formulovat, nebo má problém s jejich formulací či zacílením, může se obrátit na AKA, která umí pomoci s ujasněním a přípravou řízení.

### 1. Strategicko-analytická část

U daného typu služeb je více než u jiných potřebné, aby byl uchazeč schopen prozkoumat trh a zohlednit jeho požadavky a dopady na něj. Zadavatel by tedy v rámci nabídky měl požádat uchazeče o předložení analýzy sestávající zejména z:

- zhodnocení výchozího stavu;
- analýzy prostředí a vlivů;
- analýzy cílových skupin;
- navrhovaného způsobu měření naplňování cílů;
- strategických předpokladů uchazeče pro naplnění cílů.

Zadavatel však musí uchazečům jasně stanovit, jaký rozsah analýzy by měli předložit a do jakých podrobností by měla být z jejich strany zpracována. Zároveň musí zadavatel k jednotlivým bodům stanovit, co přesně bude z jeho strany předmětem hodnocení – viz hodnoticí kritéria.

U jednorázových projektů s krátkodobou účinností je pravděpodobné, že tato část nabídky nebude nikterak rozsáhlá, nicméně i zde platí, že by uchazeč měl být schopen v zúženém rozsahu analýzu provést. Zadavatel tak získá představu o odborných schopnostech uchazeče.

---

#### Doporučení AKA:

S ohledem na značnou odbornost této části zadávací dokumentace doporučujeme, aby se zadavatel obrátil na AKA, či zapojil odborné hodnotitele do přípravy zadávací dokumentace.

V daném případě by zadavatel neměl po uchazečích požadovat předložení reálných řešení, ale naopak připravit jakousi modelovou kampaň, již bude chtít od uchazečů připravit, případně vyjmout pouze určitou část celé kampaně a z ní učinit modelovou část pro účely hodnocení.

Uchazeč zde přeloží návrh projektu, tedy navrhne, jak by dle jeho zkušeností a předložené analýzy mělo probíhat plnění. Jedná se již o samotné nabízené řešení, které by mělo obsahovat:

- způsob naplnění cílů vycházející z požadavků zadavatele a analýzy sestavené uchazečem ve strategicko-analytické části;
- navrhovaná komunikační sdělení;
- kreativní řešení;
- vybrané komunikační nástroje – popis, jak budou zasahovat vybrané cílové skupiny, důvod jejich volby, výhody daných nástrojů, odhady zásahů;
- realizační harmonogram – jak dlouhá bude přípravná fáze kampaně, kdy nejdříve může být kampaň spuštěna, jaké fáze kampaně uchazeč navrhuje, jaká bude intenzita v jednotlivých fázích kampaně apod.;
- rozdělení rozpočtu na jednotlivé fáze a nástroje komunikace.

I v tomto případě by ze strany zadavatele mělo dojít ke stanovení minimálního i maximálního rozsahu projektu, který mu má být předložen.

Zadavatel by si měl uvědomit, že například rozpracování kreativního řešení do všech navrhovaných nástrojů a nosičů komunikace není relevantní, pro posouzení životaschopnosti navrhované kreativní strategie postačí zpracování hlavních mediatypů.

Dále například požadavek na detailní mediaplán je v této fázi také irelevantní, neboť v realizačním plánu navrhovaném uchazečem může dojít i v případě jeho výběru k časovým posunům, a tím i ke změnám v nakupovaném mediálním prostoru. Navíc detailní mediaplány nebudou stejně srovnatelné, a tedy nic nevypovídají o schopnostech dodavatele v oblasti mediálního plánování a nákupu.



**32** Uchazeči musí být dopředu seznámeni s tím, co zadavatel bude považovat za vhodnější řešení – viz hodnotící kritéria.

**Poznámka AKA:**

Modelové řešení je ukázkou práce agentury pro případ, kdy se nepředpokládá, že by došlo k realizaci zakázky přesně dle nabídnutého modelového řešení. Tedy i s ohledem na tento fakt není vhodné požadovat po dodavateli přesné mediaplány a rozpracování všech formátů viz výše.

V případě, kde uchazeč předkládá konečné řešení, s jehož realizací zadavatel počítá v plném rozsahu, pamatujte na riziko časového zpoždění. Například v případě mediaplánů může mít časový posun vliv na cenu plnění. V takovém případě by se pak jednalo o změnu smlouvy.

### **Ekonomická výhodnost**

Zde záleží na druhu zadávacího řízení, především na povaze předmětu plnění. V případě, že se jedná o dlouhodobý vztah s jednou agenturou, je nejvhodnějším řešením vytvoření přehledu jednotkových cen, které zcela jistě budou součástí realizovaného řešení, a srovnání cen jednotlivých uchazečů na těchto položkách.

Pro rámcovou smlouvu je zcela nevhodné srovnávání celkové nabízené ceny, a to zejména z důvodu nejednotnosti navrhovaných řešení.

Zadavatel by měl primárně hodnotit ekonomickou výhodnost v podobě zkušenosti týmu, kvality předložené strategické koncepce, návrhu modelového řešení (které ukáže zadavateli přístup uchazeče k realizaci zakázky) a poměru cen nejdůležitějších položek.

Sestavení přehledu jednotkových cen za poptávané služby a jejich spolehlivé porovnání vyžaduje mít jasno v tom, co je zahrnuto do cen fakturovaných agenturami. Tato informace je následně relevantní i pro určení mimořádně nízké nabídkové ceny – viz příloha č. 1 Ceny obvyklé.

Agentury jsou podniky z oblasti služeb prodávající převážně intelektuální služby. Z toho důvodu jsou jejich cenové kalkulace vyhotovovány převážně ve člověkohodinách, tedy v násobku stráveného času a počtu lidí. Zahrnuje tři hlavní etapy:

**33**

- 1. Čas na ideové řešení** (vypracování strategií, kreativních návrhů, plánů různých akcí aj.);
- 2. Čas na realizaci** (produkce kreativních návrhů, psaní textů a tvorba vizuálů, produkce událostí (eventů) aj.);
- 3. Čas na clientský servis** (čas strávený průběžným sledováním aktivit, řízením dodavatelů, rozpočtů a dodacích lhůt, jakož i jednáním s klientem aj.).

Zadavatel by měl vzít v potaz tyto tři časové etapy, přičemž čas na clientský servis bývá často zahrnut do první nebo druhé etapy.

#### 1. etapa

Předmět dílčího plnění	Specifikace dílčího plnění	Cena za hodinu bez DPH	DPH	Cena za hodinu včetně DPH
<b>Čas na ideové řešení</b>				
Supervisor	Člen vedení společnosti, zejména dohled nad realizací všech projektů v rámci spolupráce a s tím spojená celková odpovědnost.	<b>0,00 Kč</b>	0,00 Kč	0,00 Kč
Strategic planner	Zpracování komunikačních strategií.	<b>0,00 Kč</b>	0,00 Kč	0,00 Kč
Creative director	Tvorba kreativních konceptů, strategií, odpovědnost za kreativní výstupy.	<b>0,00 Kč</b>	0,00 Kč	0,00 Kč

Předmět dílčího plnění	Specifikace dílčího plnění	Cena za hodinu bez DPH	DPH	Cena za hodinu včetně DPH
<b>Čas na ideové řešení</b>				
Art director	Výtvarné a grafické zpracování veškerých grafických a výtvarných prací.	<b>0,00 Kč</b>	0,00 Kč	0,00 Kč
Copywriter	Tvorba textů pro propagační a marketingové účely tak, aby byly soudobě jazykové, terminologicky a stylisticky správné.	<b>0,00 Kč</b>	0,00 Kč	0,00 Kč
PR manager	Návrh a realizace PR strategie, konzultace aktivit s dopadem na medializaci, návrh textové podoby PR materiálů, sestavení medialistu, média lobbying, krizová komunikace.	<b>0,00 Kč</b>	0,00 Kč	0,00 Kč
Production manager	Příprava a provedení všech kroků produkčního procesu v oblasti výroby, tisku, reklamních předmětů apod., komunikace s ostatními členy týmu, komunikace s dodavateli, zajištění kalkulací od více dodavatelů za účelem výběru nejvhodnější nabídky.	<b>0,00 Kč</b>	0,00 Kč	0,00 Kč
Production manager event	Příprava a realizace akcí, komunikace s ostatními členy týmu, komunikace s dodavateli.	<b>0,00 Kč</b>	0,00 Kč	0,00 Kč
DTP operátor	Zpracování obrazových a textových návrhů reklamních materiálů podle výtvarných podkladů, grafické úpravy a finalizace návrhů do konečné podoby v rámci předtiskové kontroly.	<b>0,00 Kč</b>	0,00 Kč	0,00 Kč
Flash designer	Tvorba a zpracování flash komponentů kampaně.	<b>0,00 Kč</b>	0,00 Kč	0,00 Kč
Web designer	Zejména vyhodnocování návštěvnosti webových stránek, poradenská analýza uživatelského chování návštěvníků webu, návrhy na rozvoj web. stránek.	<b>0,00 Kč</b>	0,00 Kč	0,00 Kč

pokračování &gt;&gt;

Media planner	Zpracování media plánů a výběru médií, rozložení reklamního rozpočtu do různých typů nosičů reklamy, vyhodnocování kampaní a doporučení jednotlivých typů médií, poskytování přehledů a cenové kalkulace dostupných médií.	<b>0,00 Kč</b>	0,00 Kč	0,00 Kč
---------------	--	----------------	---------	---------

## 3. etapa

Předmět dílčího plnění	Specifikace dílčího plnění	Cena za hodinu bez DPH	DPH	Cena za hodinu včetně DPH
<b>Čas na klientský servis</b>				
Account director	Vedení projektového týmu, pravidelná komunikace se zadavatelem a klíčovými dodavateli, poskytování poradenství, účast na strategických jednáních.	<b>0,00 Kč</b>	0,00 Kč	0,00 Kč
Account manager	Každodenní správa projektu, komunikace s klientem a dodavateli, náklady, spojené s přípravou projektu, jednání, controlling, reporting, odpovědnost za průběh projektu, příprava podkladů AD a supervize dle aktuální potřeby, řešení problémů, tvorba prezentací a nabídky včetně cen, AM slouží jako přímé spojení mezi reklamní agenturou a zadavatelem.	<b>0,00 Kč</b>	0,00 Kč	0,00 Kč
Account executive	Podpora AM, podpora každodenní správy projektu, komunikace s klientem a dodavateli, náklady spojené s přípravou projektu, controlling, reporting, příprava podkladů.	<b>0,00 Kč</b>	0,00 Kč	0,00 Kč
Traffic manager	Distribuce úkolů v rámci agentury, odpovědnost za časové plnění jednotlivých projektů a dodržování klíčových termínů nejen vůči klientovi, ale také vůči dodavatelům.	<b>0,00 Kč</b>	0,00 Kč	0,00 Kč
Administrativa	Asistenská výpomoc na realizovaných projektech.	<b>0,00 Kč</b>	0,00 Kč	0,00 Kč

**36** Samostatnou kapitolou jsou pak **práva užití autorských děl**, na která je třeba také pamatovat. Vzhledem k potřebám veřejné správy na konkrétní nacenění je třeba vždy jasně definovat časový a územní rozsah a způsob užití díla, pro jaký zadavatel práva užití požaduje.

V oblasti veřejné komunikace pak většinou neexistují relevantní důvody pro zakoupení práv užití bez omezení, a to z důvodu vysoké ceny a nízké využitelnosti autorských děl po ukončení projektu.

Jedinou výjimkou mohou být loga a značky, o kterých zadavatel předem ví, že jejich užití bude dlouhodobé a bude přesahovat rozsah jedné komunikační kampaně, například loga a značky konkrétních úřadů veřejné správy apod.

**Doporučení AKA:**

Doporučujeme následující nastavení požadavků:

1. územní rozsah: ČR / v případě komunikace zasahující mimo území ČR pak dle předmětu zakázky;
2. časový rozsah: na dobu realizace projektu;
3. způsob užití díla: nástroje, v nichž bude autorské dílo využíváno.

Připomínáme, že autorská práva jsou nepřenositelná a lze tedy postupovat pouze majetková práva k užití těchto děl.

Práva užití				
		Cena za jednotku bez DPH	DPH	Cena za jednotku včetně DPH
Práva užití	Specifikace rozsahu práv užití – časové, územní a způsob užití	<b>0,00 Kč</b>	0,00 Kč	0,00 Kč

Mimo strávený čas je však nutné počítat s **dalšími technickými náklady dodavatele (externí náklady dodavatele za účelem realizace projektu)**, jako jsou:

**37**

- vyhotovení komunikačních podkladů;
- tisková výroba;
- produkce audiovizuálních děl;
- nákup mediálního prostoru apod.

Zadavatel může i zde definovat některé položky, jejichž vysoké využití v rámci realizace zakázky předpokládá.

### Technické náklady dodavatele (externí náklady dodavatele za účelem realizace projektu)

1. Vyhotovení komunikačních podkladů				
Předmět dílčího plnění	Specifikace dílčího plnění	Cena za jednotku bez DPH	DPH	Cena za jednotku včetně DPH
		<b>0,00 Kč</b>	0,00 Kč	0,00 Kč
		<b>0,00 Kč</b>	0,00 Kč	0,00 Kč

2. Tisková výroba				
Předmět dílčího plnění	Specifikace dílčího plnění	Cena za jednotku bez DPH	DPH	Cena za jednotku včetně DPH
		<b>0,00 Kč</b>	0,00 Kč	0,00 Kč
		<b>0,00 Kč</b>	0,00 Kč	0,00 Kč

3. Produkce audiovizuálních děl				
Předmět dílčího plnění	Specifikace dílčího plnění	Cena za jednotku bez DPH	DPH	Cena za jednotku včetně DPH
		<b>0,00 Kč</b>	0,00 Kč	0,00 Kč
		<b>0,00 Kč</b>	0,00 Kč	0,00 Kč

4. Nákup mediálního prostoru				
Předmět dílčího plnění	Specifikace dílčího plnění	Cena za jednotku bez DPH	DPH	Cena za jednotku včetně DPH
		<b>0,00 Kč</b>	0,00 Kč	0,00 Kč
		<b>0,00 Kč</b>	0,00 Kč	0,00 Kč

Dalším prvkem, který lze v rámci této části jednotkových cen využít, je srovnání tzv. **agenturního fee**, které uchazeči pokrývá náklady na výběr nejvhodnějších dodavatelů těchto externích nákladů. Agenturní fee se pak počítá z technických nákladů dodavatele, které dodavatel doloží subdodavatelskými fakturami.

Nepřesné definování toho, co je součástí ceny, může vést ke snížení kvality služby a v důsledku toho ke zvýšení nákladů, které je z hlediska zákona č. 134/2016 Sb. o zadávání veřejných zakázek (dále jen „ZZVZ“) velmi těžko realizovatelné.

### SOUTĚŽ O NÁVRH

Zde posuzuje zadavatel celkovou nabídkovou cenu předkládaného řešení/návrhu uchazeče.

### KROK 6 – HODNOTICÍ KRITÉRIA

ZZVZ dává zadavatelům možnost hodnotit na základě ekonomické výhodnosti veřejné zakázky (§ 114 ZZVZ).

Zadavatel může rovněž hodnotit na nejnižší nabídkovou cenu, která však musí vyjadřovat ekonomickou výhodnost nabídek, a dále na pevnou cenu.

**Nejnižší nabídková cena – toto hodnoticí kritérium je absolutně nevhodné u typu služeb, kde hlavní část tvoří kreativní nápady a duševní vlastnictví jednotlivých uchazečů. U takto specifického typu služeb nelze vybrat nejlevnější nabídku, ale zadavatel by se měl především zaměřit na kvalitu, nápaditost, rozsah apod. V případě, že zadavatel přistoupí k nejnižší nabídkové ceně, dostává se do situace, že nemůže pořídit plnění, jež by naplnilo jeho potřeby/cíle, a nese tím odpovědnost za neúčelné nakládání s veřejnými prostředky.**

Doporučení AKA:

Cena by vždy měla být součástí hodnoticích kritérií u ekonomické výhodnosti nabídek, její výše by však neměla přesáhnout 30 %

**Jsou dva typy kritérií, které zadavatel může zohlednit a vycházejí z ust. § 116 odst. 2:**

**kritéria související s kandidáty** (organizace, kvalifikace nebo zkušenost osob, které se mají přímo podílet na plnění veřejné zakázky v případě, že na úroveň plnění má významný dopad kvalita těchto osob);

**kritéria související s nabídkami** (samotný návrh řešení potřeb zadavatele, technická úroveň, estetické vlastnosti).

Doporučení AKA:

Kritéria související s nabídkami bychom měli dále členit na:

1. strategicko-analytickou část – s vahou 30 %;
2. marketingové řešení modelové kampaně pro naplnění stanovených cílů – s vahou 30 %;
3. popis projektového řízení – s vahou 10 %;
4. nabídková cena či dílčí ceny – s vahou 30 %.

#### 1. Strategicko-analytická část

Zadavatel by v rámci hodnoticího kritéria měl předloženou nabídku v této části hodnotit v následujících částech:

- zhodnocení výchozího stavu – zda uchazeč správně vyhodnotil výchozí stav zakázky a byl schopen posoudit jeho plný dopad na předmět zakázky;
- rozbor trhu – zda uchazeč správně vyhodnotil vnější vlivy, v jakých se má předmět zakázky realizovat, a byl schopen posoudit případné příležitosti a hrozby;
- analýzu cílových skupin – zda uchazeč zajistil potřebné informace o cílových skupinách a správně zhodnotil jejich relevanci pro potřebu předmětu zakázky;
- navrhovaný způsob měření naplňování cílů – zda je navrhovaný způsob proveditelný a vypovídající;
- strategické předpoklady pro naplnění cílů – zda uchazeč doložil, že je schopen analyzovat a vyhodnotit veškeré relevantní skutečnosti pro realizaci předmětu zakázky.

## 40 2. Marketingové a tvůrčí řešení modelové kampaně pro naplnění stanovených cílů

Zde se jedná již o samotné hodnocení nabízeného řešení, a to zda vyhovuje požadavkům zadavatele.

- Zda navrhované řešení je schopno splnit zadané cíle.
- Zda jsou vybraná klíčová sdělení a jejich ztvárnění odpovídající k vybraným cílovým skupinám a zjištěním o nich, která vyplývají ze strategicko-analytické části.
- Zda je kreativní řešení vhodné pro dané cílové skupiny, zda je schopno zaujmout a přenést veškerá potřebná sdělení.
- Zda jsou komunikační nástroje vybrány správně a zajistí naplnění cílů.
- Zda jsou odhady zásahu navrhovaných nástrojů dostatečné pro naplnění cílů.
- Zda je takticko-realizační časový plán vhodně nastaven.
- Zda je poměr nákladů mezi jednotlivými fázemi a nástroji správně nastaven.

### 3. Popis projektového řízení

Popis projektového řízení obsahuje jasný, detailní a strukturovaný způsob organizačního zajištění realizace dílčích aktivit modelové kampaně.

**V rámci tohoto dílčího kritéria je možné hodnotit celkovou odbornou úroveň a kvalitu popisu projektového řízení veřejné zakázky na základě těchto hledisek:**

- navržené schvalovací procesy ve vztahu k organizačnímu zajištění kampaně; možnosti monitoringu činností zadavatelem ve sdíleném online projektovém prostředí;
- zapojení pracovníků dodavatele vč. popisu jejich rolí a odpovědností v projektu;
- systém řízení rizik a kvality projektu – definování relevantních rizik spojených s realizací předmětu plnění veřejné zakázky a návrh řešení pro zvládnutí těchto rizik (návrh opatření pro zvládnutí problémových situací);

L harmonogram realizace veřejné zakázky, ze kterého bude zřejmá provázanost a návaznost realizace jednotlivých dílčích aktivit modelové kampaně.

41

**Zde vyplývá ze ZZVZ povinnost zadavatele, aby co nejlépe definoval, jaká řešení bude pokládat za vhodná a jaká nikoli.**

Stanovení vhodných kritérií je samozřejmě velmi složité, nicméně práce, kterou zadavatel věnuje jejich přípravě, se mnohonásobně vrátí v podobě možnosti vybrat si vhodného poskytovatele služeb, jenž dokáže správně realizovat požadované kampaně. Samotné definování napomáhá nejen účastníkům zadávacího řízení připravit pro zadavatele nejvhodnější řešení, ale napomáhá i hodnoticí komisi či zadavateli v průběhu samotného hodnocení. Jestliže z definovaných kritérií nevyplývá, co zadavatel bude považovat za nejvýhodnější, není možné obhájit způsob vyhodnocení.

Doporučení AKA:

Hodnocení je jednou z nejtěžších částí celého řízení dle ZZVZ, doporučujeme do hodnotících komisí přizvat odborníky, například certifikované hodnotitele, jejichž seznam, CV a čestné prohlášení naleznete na projektovém webu [www.metodikavz.cz](http://www.metodikavz.cz), nebo jej získáte přímo na AKA. Dále viz Hodnotící komise.

### 4. Nabídková cena

Pro vyhodnocení kritéria ceny dle definice uvedené v KROKU 4, kapitola 3. je vhodné požadovat po uchazeči vyplnění konkrétních cen, přičemž je nezbytně nutné, aby zadavatel přesně definoval a co nejlépe popsal jednotlivé položky.

Vzorový způsob hodnocení nabídkové ceny jak u cen dílčích, tak u celkové nabídkové ceny

#### Hodnocení nabídkové ceny s dílčími kritérii

Jednotlivým dílčím hodnoticím kritériím jsou zadavatelem stanoveny váhy v procentech podle jejich důležitosti tak, že jejich součet je celkem 100.

V rámci dílčího hodnoticího kritéria bude hodnotící komise hodnotit nabídkové ceny uchazeče, (uchazeč, který je plátcem daně z přidané hodnoty, cena bez daně z přidané hodnoty, není plátcem daně z přidané hodnoty, cena s daní z přidané hodnoty). v rámci každého subkritéria tak, že za dílčí plnění přidělí hodnotící komise body od 0 do 100, přičemž nejvyšší počet bodů obdrží nabídka s nejnižší nabídkovou cenou za předmětné dílčí plnění (v rámci konkrétního subkritéria).

Každé následující nabídce přidělí zadavatel bodové ohodnocení (zaokrouhлено na jedno desetinné místo), které vyjadřuje míru splnění předmětného subkritéria ve vztahu k nevhodnější nabídce, dle vzorce:

#### **Nejnižší nabídková cena za dílčí plnění**

----- x váha konkrétního hodnoceného subkritéria  
**Hodnocená nabídková cena za dílčí plnění**

U každé nabídky budou následně sečteny body, které daná nabídka získala v rámci všech subkritérií dílčího hodnoticího kritéria nabídkové ceny za dílčí plnění. Nabídce, která získá v součtu nejvyšší počet bodů, bude přiřazeno jako nevhodnější nabídce v daném dílčím kritériu sto (100) bodů. Dalším nabídkám bude přiřazena bodová hodnota, která bude vypočtena jako násobek 100 a poměru bodů, které získala v součtu hodnocená nabídka, k bodům, které získala nabídka nevhodnější.

#### **Nejnižší nabídková cena**

----- x 100  
**Hodnocená nabídková cena**

#### **Hodnocení nabídkové ceny**

Celková nabídková cena bude stanovena jako součet cen uvedených v tabulkách jednotkových cen. V rámci hodnocení nabídkové ceny přidělí hodnotící komise jednotlivým nabídkám body od 0 do 100, přičemž nejvyšší počet bodů obdrží nabídka s nejnižší celkovou nabídkovou cenou jednotkových položek. Každé

následující nabídce přidělí zadavatel bodové ohodnocení (zaokrouhлено na jedno desetinné místo), které vyjadřuje míru splnění dílčího kritéria ve vztahu k nevhodnější nabídce, dle vzorce:

#### **Nejnižší nabídková cena**

----- x 100  
**Hodnocená nabídková cena**

### **KROK 7 - HODNOTICÍ KOMISE**

Při hodnocení předložených projektů by měl zadavatel klást velký důraz na složení hodnotící komise a tuto komisi jmenovat i přes skutečnost, že mu tuto povinnost zákon neukládá. Komise by se měla skládat především z odborníků, kteří jsou schopni předložené projekty posoudit.

#### **Doporučení AKA:**

V tomto směru se mohou zadavatelé obrátit na AKA, která je schopna doporučit školené odborníky, kteří se zavázali dodržovat zásady nestrannosti a samozřejmě se nebudou podílet na zpracování nabídek a ani je s jednotlivými uchazeči nepojí jiné pracovní právní či osobní vztahy. Jejich seznam včetně CV je také k dispozici na stránkách projektu [www.metodikavz.cz](http://www.metodikavz.cz).

Zadavatel by měl vždy myslet na to, aby komise měla příslušnou odbornost viz § 42 ZZVZ. Jestliže zadavatel nakupuje takto specializované služby a přistoupí i k subjektivním hodnoticím kritériím, je účast odborníka v komisi nutností. Odborník může být jak z vlastních struktur zadavatele, tak je možné přizvat externího odborníka. Jestliže zadavatel nedisponuje okruhem možných odborníků, pak je možné požádat AKA o navržení vhodných odborníků, kteří budou splňovat požadavky na objektivitu a nestrannost.

Zadavatel však postupuje v případě jmenování hodnotící komise jinak u běžného zadávacího řízení, kde platí výše uvedené, a jiným způsobem u soutěže o návrh. U soutěže o návrh je nezbytné, aby

**44** byla nadpoloviční většina členů komise nezávislá na strukturách zadavatele. Tato nezávislost má zajistit, že bude vybrán objektivně nejvhodnější návrh.

Dle rozhodnutí Nejvyššího správního soudu v rozsudku č. j. 4 Afs 75/2009 ze dne 6. 11. 2009 není možno vstupovat do myšlenkových pochodů jednotlivých hodnotitelů a tyto myšlenkové pochody jakkoli přezkoumávat. Pozdější výkladová praxe i novela zákona č. 179/2010 Sb. rozšířila povinnost zadavatele o verbální popis.

## Příloha č. 1

**45**

### Výkony agentur v hodinových sazbách

Průměrné ceny hodinových sazeb obvyklé na trhu v ČR, garantované Asociací komunikačních agentur AKA a ověřované 1x ročně.

Supervisor	2 342 Kč
Strategic planner	2 284 Kč
Client service director	2 313 Kč
Account director	1 873 Kč
Account manager senior	1 440 Kč
Account manager junior	1 121 Kč
Account executive	1 002 Kč
Asistent	691 Kč
Creative director	2 546 Kč
Art director senior	1 623 Kč
Art director junior	1 247 Kč
Copywriter	1 448 Kč
Graphic designer	1 211 Kč
DTP operátor	806 Kč
Media planner	1 305 Kč
Digital manager	1 476 Kč
IT operator	1 050 Kč
Traffic manager	982 Kč
Production manager	1 168 Kč

Údaje pro rok 2015.

Uvedené ceny jsou bez DPH.

**Vzory briefů****DŮLEŽITOST ZADÁNÍ / DOBŘE NAPSANÉHO BRIEFU**

Kvalita komunikační aktivity je přímo ovlivněna kvalitou zadání. Kvalitní zadání šetří peníze i čas oběma stranám, výrazně zvýší pravděpodobnost, že agentury připraví kvalitní návrhy kampaní, které efektivně naplní stanovené cíle. Kvalitní zadání tak v konečném důsledku vede k lepšímu využití prostředků a efektivnějšímu dosažení zamýšlených cílů.

Naopak nekvalitní zadání odradí agentury od participace a výrazně zvyšuje pravděpodobnost, že zpracované návrhy nebudou vyhovovat požadavkům a cílům, které má komunikace splnit. Nejhorší pro zadavatele je být v pozici, kdy se mu sejdou v odpovědi na nejasné či málo specifikované zadání návrhy, které neplní zamýšlené cíle. Volí pak nejméně špatnou variantu, případně musí výběrové řízení zcela rušit. Nekvalitní zadání tak v konečném výsledku výrazně zhoršuje efektivitu realizované aktivity, případně může její realizaci zcela zmařit.

Proto jsme připravili vzorové briefy, které se snaží poskytnout praktický návod k přípravě zadání pro následující projekty:

- A) BRIEF NA MODELOVOU KAMPAŇ**
- B) KREATIVNÍ BRIEF**
- C) BRIEF NA AKTIVAČNÍ PROJEKT**
- D) BRIEF NA DIGITÁLNÍ PROJEKT**
- E) BRIEF NA VYTVOŘENÍ LOGA/ZNAČKY/LOGOMANUÁLU**
- F) BRIEF NA PLÁNOVÁNÍ A NÁKUP MÉDIÍ**

**A) Výchozí situace**

Je důležité, aby agentury měly srozumitelně shrnuté důvody, které vedly k potřebě komunikovat. Kampaně státní správy jsou specifické. Daleko častěji než o klasickou podporu značky a prodej půjde o informování, změnu postoje, přehodnocení priorit a názorů, ovlivnění chování. Důvodem pro kampaň může být například snaha:

- změnit postoj a následně chování – typicky kampaně bezpečnosti provozu, prevence drogových závislostí a nadměrného užívání alkoholu, propagace zdravého životního stylu či omezení rizikového chování;
- zvýšit akceptaci prováděných změn, ať již pozitivních, či negativních;
- informovat o nových možnostech a změnách, které přinášejí reformy a změny politik.

**B) Hlavní problém či příležitost, kterou má komunikace adresovat – jaký je hlavní důvod pro komunikační aktivitu:**

- problémy a příležitosti pramenící z vnějších vlivů: ekonomického, hospodářského, sociálního, hodnotového vývoje, legislativních změn, politických změn, environmentálních změn, změny etických postojů a preferencí;
- ohrožení či příležitosti nacházející se uvnitř organizace, značky, služby, produktu: inovace, změny nákladové struktury, změny kvality, využití nových technologií, zjednodušení.

**C) Kam se chceme dostat (obchodní, celkové cíle, komunikační cíle)**

Toto je klíčová součást zadání. Jednoznačný, kvantifikovatelný, měřitelný a dosažitelný cíl pomůže agentuře soustředit úsilí správným směrem. Ideální by byl jeden cíl. V realitě často obsahují za-



**48** dání více cílů. Pak je důležité stanovit priority a zajistit, aby nešlo o cíle konfliktní. Velmi často se rozlišuje cíl primární a sekundární cíle.

- Jakou odezvu má naše komunikace mít? To je klíčová otázka, kterou je potřeba jednoznačně v této sekci zodpovědět. Podle potřeb a možností je dobré kvantifikovat cíle s využitím kvalitativní či kvantitativní metody výzkumu či jiných relevantních zdrojů dat.

Kvantifikovatelné, měřitelné, jednoznačné a dosažitelné cíle pomohou nejen při přípravě efektivní komunikace, ale hlavně mohou sloužit jako podklad pro posuzování a výběr nejlepšího návrhu.

#### **D) Co pro to děláme**

Tato sekce je důležitá a vykresluje cestu od výchozí situace k dosažení cílů. Jaká je naše strategie a taktika, abychom vytčené cíle splnili. Co už jsme pro jejich splnění podnikli v oblastech mimo komunikaci a jaké jsou naše plány do budoucna.

- Provádíme změny v kvalitě či jiných signifikantních charakteristikách produktu či služby, distribuci, cenové politice? Rozhodli jsme se akcentovat jiné aspekty značky než v minulosti?

V této sekci je důležité, aby agentura pochopila kontext, ve kterém bude komunikační aktivita realizována. Také ji takto sekce může inspirovat a dodat jí důvěru v úspěch.

#### **E) Jakou roli má sehrát komunikace a očekávání vůči ní**

Tato sekce v některých zadáních chybí. Stačí dostatečné popsání potřeby komunikace v rámci výchozí situace v kombinaci s jasným cílem komunikace. Je to sekce, jejíž vyplnění není nezbytné, neboť definování obsahu sdělení i jeho formy a tonality

může být ponecháno na doporučení agentury. Pokud má zadavatel předem názor na tonalitu či konkrétní sdělení, je potřebné to agentuře sdělit právě zde.

**49**

#### **F) S kým komunikujeme**

Ať již je konečným cílem komunikace přimět lidi změnit chování, postoj, či je informovat, úkolem této části je jasně definovat, které lidi.

Je mnoho způsobů, jak definovat cílovou skupinu. Při jejím definování je dobré vycházet ze zkušeností a znalostí organizace a pokud jsou k dispozici, z marketingových výzkumů, a to kvalitativních či kvantitativních.

#### **G) Jak budeme posuzovat úspěch kampaně (způsob a parametry měření a posuzování úspěšnosti kampaně)**

Jak budeme posuzovat úspěch či neúspěch aktivity? Přesné stanovení dosažitelných kritérií úspěšnosti je důležité:

- jako podklad pro stanovení kritérií pro výběr nejlepší nabídky;
- jako motivační faktor pro agenturu.

Stanovení výchozí úrovně sledovaných parametrů, jejich přesná kvantifikace prostřednictvím výzkumů před započítáním aktivity a pak jejich měření v průběhu a zejména po jejím skončení hrají v tomto bodě klíčovou roli.

Je potřebné si uvědomit, že komunikace může zejména ovlivnit postoje a vnímání spotřebitelů.

Pokud se týká změny chování, nákupního či jiného, role komunikační aktivity je ve většině případů jen jedním z faktorů, které jej ovlivňují. Aktivity konkurence, cenová politika a kvalita realizace v distribuční síti, kvalita dodání služby či produktu, rozvoj nových technologií, to všechno jsou faktory, které mohou chování spotřebitelů výrazně ovlivnit a v konečném důsledku posílit či negovat účinky komunikace.

Nejlépe je tedy využít k měření úspěchu komunikační aktivity právě ty faktory, které jsou co nejpříměji ovlivnitelné komunikací.

Jako nárůst povědomí, změna postoje z X na Y, posílení vnímání atributů asociovaných se značkou, líbivost reklamy, míra dodání klíčového sdělení, změna preference.

Jelikož ovšem konečný cíl komunikace bývá zpravidla behaviorální, jsou tato kritéria často doplňována o změny chování spotřebitelů, byť závisí i na jiných faktorech než na komunikaci. Jde například o podíl na trhu, ziskovost, zvýšení frekvence užívání, zavedení nové příležitosti užívání, zanechání nechtěného chování, adopce nového chování.

## H) Další relevantní informace

### Rozpočet

- Zde může být dána ke zvážení alokace rozpočtu mezi výzkum trhu, komunikační kanály a kreativitu.
- Je praktické, aby agentura znala rámcový rozpočet, v rámci kterého se má pohybovat.

### Načasování

- Jaké je časové očekávání pro realizaci akce?
- Jaké jsou klíčové milníky a očekávané termíny jejich dosažení?

### Povinné prvky

- Grafická identita, logo, slogan, legální texty, telefonní číslo či webová adresa, výzva k akci.

### Omezení a věci ke zvážení

- Právní rámec a omezení plynoucí z povahy instituce.

## B) KREATIVNÍ BRIEF

Kreativní brief je shodný s briefem na modelovou kampaň, je však doplněn o další specifikaci.

## Návrh kreativní strategie

- Příprava ideové platformy celé komunikace
- Kreativní explikace navrhovaného řešení
- Návrh kreativního a textového ztvárnění klíčového sdělení komunikace
- Návrh vizuálního řešení celé komunikace

## Samotný kreativní návrh

- Návrh scénářů TVC, rozhlasových a online formátů ve formě storyboardů
- Návrh klíčového vizuálu
- Návrh grafického řešení jednotlivých komunikačních prvků
- Návrh řešení web stránek
- Návrhy aplikace řešení kampaně pro další komunikační kanály

## C) BRIEF NA AKTIVAČNÍ PROJEKT (Event, DM, shoppermarketing apod.)

- Základní vstupní informace o společnosti, produktu či značce
- Čí chování chceme ovlivnit? (K jakým lidem přesně mluvíme, jací jsou a jakou změnu chování, případně postoje v nich chceme naší komunikací vyvolat?)
- Jaká je bariéra, která nám stojí v cestě? (Hlavní překážka?)
- Jaký je obecný trend na trhu? (Co nejpřípadněji charakterizuje spotřebitelské chování či jaká je širší společenská nebo kulturní zkušenost cílové skupiny.)
- Co je na produktu či značce jedinečné, aby na to cílová skupina reagovala?
- V kterém okamžiku chceme cílovou skupinu aktivovat?
- Co je vhodné či nutné zvážit před samotnou přípravou řešení aktivace? (Výčet povinných prvků či jiné praktické tipy, které mohou zadání usnadnit, včetně minimálních požadavků na počty plnění v rámci jednotlivých aktivačních disciplín.)
- Jaké jsou měřitelné cíle kampaní – např. míra odezvy (response rate), počet získaných kontaktů, počet zrealizovaných nákupů, ROI – návratnost investice apod.

## D) BRIEF NA INTERNETOVÝ PROJEKT (online kampaň, webová stránka apod.)

- Základní vstupní informace o společnosti, produktu či značce
- Čí chování chceme ovlivnit? (K jakým lidem přesně mluvíme, jací jsou a jakou změnu chování, případně postoje v nich chceme naší komunikací vyvolat?)
- Jaká je bariéra, která nám stojí v cestě? (Hlavní překážka?)
- Jaký je obecný trend na trhu? (Co nejvíce charakterizuje spotřebitelské chování či jaká je širší společenská nebo kulturní zkušenost cílové skupiny?)
- Co je na produktu či značce jedinečné, aby na to cílová skupina reagovala?
- V kterém okamžiku chceme cílovou skupinu zasáhnout / kdy s ní interagovat?
- Jaké jsou měřitelné cíle kampaní - např. míra odezvy (response rate), počet získaných kontaktů, počet zrealizovaných nákupů, ROI - návratnost investice apod.
- Načasování / časový plán projektu / kampaně
- Základní popis minimálně 3 typických návštěvníků webu nebo příjemců kampaně
- Základní popis jak bude zbytek podpory / kampaně vypadat, v jakých komunikačních kanálech a jaká je jejich role
- Definice rozsahu zpracování podkladů (např. je třeba technická a funkční specifikace, sitemapa, wireframe, design manuál atd.)
- Přístup ke statistikám či analytickým nástrojům
- Přístup ke grafickým podkladům či manuálům zadavatele (loga, brand manuály, fotobanky)
- Technické specifikace, popř. kontaktní informace na zodpovědné osoby (IT zástupce)

## E) BRIEF NA VYTVOŘENÍ LOGA/ZNAČKY/LOGOMANUÁLU

### Brief na vytvoření značky/loga a vizuálního stylu

Při zadání vytvoření značky a vizuálního stylu lze postupovat několika způsoby. Buď se na základě referencí a sympatií napřímo osloví vybraný subjekt, anebo lze např. v případě státních organizací vyhlásit výběrové řízení pro vybrané subjekty.

Nabídka dodavatele by měla kromě kreativního řešení v ideálním případě obsahovat kvalifikační a technické předpoklady, reference, návrh smlouvy o dílo, rozpočet, případně časový harmonogram.

Cena by v žádném případě neměla být hlavním hodnotícím kritériem. Doporučujeme vyzvaným subjektům zaplatit tzv. skicovné. Vítězný subjekt skicovné neobdrží.

Příprava nabídky a zpracování grafických návrhů trvá minimálně 4 týdny. Následné zpracování grafického manuálu jednotného vizuálního stylu může trvat dalších 6 až 8 týdnů od uzavření smlouvy.

### 1. Popište projekt, o jaký typ produktu (výrobek, služba, akce) se jedná

- a) Obor podnikání
- b) Klíčové charakteristiky produktu, co chcete o produktu sdělit, jaké jsou jeho benefity, konkurenční výhody apod.
- c) Popište důvody pro vznik projektu, co od nové značky a vizuálního stylu očekáváte, co je cílem projektu a koho chcete oslovit.

### 2. Popište situaci na trhu a vaši konkurenci

- a) Situace na trhu v daném oboru
- b) Hlavní konkurenti a jejich charakteristika

## 54 3. Definujte cílovou skupinu

- a) Charakterizujte cílovou skupinu, které je produkt určen.
- b) Shoduje se vaše současná cílová skupina s požadovanou cílovou skupinou v budoucnosti?

## 4. Definujte styl, preferované grafické prvky a případná omezení

- a) Máte nějaké preferované barvy, písma či grafické prvky, které by se měly stát součástí nové značky a vizuálního stylu? Vysvětlete proč.
- b) Uveďte případná další loga, se kterými se bude nová značka ve vizuální komunikaci objevovat.
- c) Jaká další možná omezení by měla být respektována při tvorbě značky a vizuálního stylu?
- d) Uveďte inspirační zdroje.

## 5. Kde bude značka používána. Jaké aplikace značky a vizuálního stylu budete využívat. Tento výčet pak bude obsahem budoucího grafického manuálu.

- a) Merkantilní tiskoviny – hlavičkový papír, vizitka, komplementka apod.
- b) Komunikační materiály – leták, brožura, inzerce apod.
- c) Digitální a online média – banery, webové stránky, aplikace apod.
- d) Prostorové aplikace – orientační systém, označení budov apod.
- e) Označování výrobků a produktů
- f) Propagační předměty – trička, tašky, placky apod.
- g) Jiné

## 6. Definujte základní aplikace značky a vizuálního stylu, které by měly být součástí nabídky dodavatele. Je nutné vybrat určité charakteristické a nejpoužívanější typy aplikací, které nejlépe ukáží, jak bude značka a vizuální styl fungovat.

- a) Barevná a černobílá varianta loga
- b) Typická aplikace a nosič charakteristický pro produkt

- c) Merkantilní tiskoviny – dopisní papír, vizitka apod.
- d) Homepage webových stránek
- e) Propagační materiály – titulní strana letáku, brožury apod.
- f) Jiné

## 7. Definujte rozsah požadovaných práv užití = licenci. Značka a vizuální styl jsou autorským dílem, jejichž autorství nelze převést. Autor však může poskytnout uživatelská práva k dané značce a vizuálnímu stylu. Rozsah těchto práv je zásadní pro určení ceny.

- a) Územní rozsah: Česká republika, Evropa nebo celý svět
- b) Časový rozsah: doporučujeme časově neomezenou licenci
- c) Definujte případná další omezení užití díla

## F) BRIEF NA PLÁNOVÁNÍ A NÁKUP MÉDIÍ

### 1. Základní vstupní informace o společnosti, produktu či značce

- a) Jaký je obecný trend na trhu?
- b) Charakteristika produktu včetně detailních informací – např. silné a slabé stránky, bariéry, specifikace, cenová úroveň

### 2. Jaké je konkurenční prostředí?

- a) Základní informace o trhu
- b) Postavení značky na trhu a jakým směrem chcete značku směřovat
- c) Přehled konkurenčních společností a značek
- d) Důvody, jsou-li známy, spotřebitelských preferencí naší a konkurenčních značek

### 3. Jaká je cílová skupina? Čí chování chceme ovlivnit?

- a) K jakým lidem přesně chceme mluvit?
- b) Jací jsou a jakou změnu chování, případně postoje v nich chceme naší komunikací vyvolat?

- c) Co je na produktu či značce jedinečné, aby na to cílová skupina reagovala?
- d) V kterém okamžiku chceme cílovou skupinu zasáhnout, kdy s ní interagovat?

#### 4. Jaké jsou cíle kampaně?

- a) Marketingové / obchodní cíle kampaně (např. podíl na trhu, brand, metriky atd.)
- b) Komunikační cíle kampaně
- c) Konkrétní KPIs kampaně - např. míra odezvy (response rate), konverze, počet získaných kontaktů, počet zrealizovaných nákupů, ROI - návratnost investice apod.

#### 5. Jak bude kampaň vypadat?

- a) Základní popis zda, kdy a jak bude probíhat další podpora značky či jiných produktů, v jakých kanálech a jakou formou
- b) Ukázka komunikační strategie a kreativního návrhu kampaně, ideálně pro jednotlivé komunikační kanály

#### 6. Načasování / časový plán projektu / kampaně

#### 7. Geografické rozložení kampaně – celoplošná či vybrané regiony

#### 8. Rozpočet kampaně

## Příloha č. 3

### Osy – popis zadávacích řízení Otevřené řízení

#### 1) Předběžné oznámení (je pouze dobrovolné)

V případě, že chce zadavatel na základě uveřejněného oznámení zkrátit lhůty pro podání nabídky je povinen uveřejnit předběžné oznámení 35 dnů u nadlimitní VZ a 16 pracovních dnů u podlimitní VZ před zahájením zadávacího řízení maximálně však 12 měsíců

#### 2) Oznámení o zahájení zadávacího řízení

- a) uveřejnění zadávací dokumentace na profilu zadavatele
- b) stanovení minimální lhůty pro podání nabídek
  - 15 pracovních dnů u podlimitního otevřeného řízení
  - 30 dnů u nadlimitního otevřeného řízení, v případě, že není umožněno podání nabídek v elektronické podobě, musí být lhůta prodloužena o 5 dní

#### 3) Otevírání obálek

- a) bez zbytečného odkladu po konci lhůty pro podání nabídek
- b) vyhotovení protokolu o otevírání obálek

#### 4) Posouzení podmínek účasti zadavatelem (fakultativně první zasedání hodnotící komise)

- a) volba předsedy a místopředsedy HK
- b) posouzení
  - posouzení kvalifikace
- c) posouzení nabídek
  - protokol o jednání hodnotící komise
- d) posouzení mimořádně nízké nabídkové ceny
- e) hodnocení nabídek
  - písemná zpráva o posouzení a hodnocení

#### 5) Rozhodnutí zadavatele o výběru nejvhodnější nabídky

## 58 Užší řízení

Jedná se o dvoukolové řízení, jehož hlavním účelem je v prvním kole posoudit kvalifikaci uchazečů a ty uchazeče, kteří naplní požadavky zadavatele, vyzvat k podání nabídek. Daný typ řízení je velmi vhodný pro veřejné zakázky na komunikaci.

- 1) Předběžné oznámení (je pouze dobrovolné – může zahájit zadávací řízení)  
35 dnů u nadlimitní VZ před zahájením zadávacího řízení, maximálně však 12 měsíců
- 2) Výzva k podání žádosti o účast a prokázání kvalifikace
  - a) uveřejnění podmínky kvalifikace a zadávací dokumentace na profilu zadavatele
  - b) stanovení minimální lhůty pro podání žádostí o účast a prokázání kvalifikace
    - 15 pracovních dnů u podlimitního užšího řízení
    - 30 dnů u nadlimitního užšího řízení
- 3) Otevírání žádostí o účast – doporučený postup
  - a) vyhotovení protokolu o otevírání žádostí o účast
- 4) Posouzení splnění podmínek kvalifikace zadavatelem (fakultativně první zasedání komise)
- 5) První zasedání komise pro posouzení kvalifikace
  - a) volba předsedy a místopředsedy HK
  - b) posouzení
    - posouzení kvalifikace
    - vytvoření protokolu o posouzení kvalifikace
- 6) Výzva k podání nabídek (uchazečům, kteří prokázali kvalifikaci)
  - a) stanovení minimální lhůty pro podání nabídek
    - 15 pracovních dnů u podlimitního užšího řízení
    - 25 dnů u nadlimitního užšího řízení v případě, že není umožněno podání nabídek v elektronické podobě, musí být lhůta prodloužena o 5 dní.

## 59

- 7) Otevírání obálek
  - a) bez zbytečného odkladu po konci lhůty pro podání nabídek
  - b) vyhotovení protokolu o otevírání obálek

- 8) Posouzení splnění podmínek účasti zadavatelem (fakultativně první zasedání komise)
  - a) posouzení nabídek
  - b) posouzení mimořádně nízké nabídkové ceny
  - c) hodnocení nabídek
    - zpráva o hodnocení nabídek
  - d) rozhodnutí zadavatele o výběru nejvhodnější nabídky

### Soutěž o návrh

- 1) Zahájení soutěže o návrh
  - a) uveřejnění soutěžních podmínek na profilu zadavatele
  - b) stanovení minimální lhůty
  - c) nesmí být kratší než 35 dnů a u soutěže o návrh na služby uvedené v oddílu 71 hlavního slovníku jednotného klasifikačního systému 45 dnů ode dne odeslání oznámení o zahájení soutěže o návrh je možné zvolit i postup v užší soutěži o návrh, kde se pak postupuje obdobně jako u užšího řízení, kdy je nejdříve prokazována kvalifikace, a následně ti uchazeči, kteří prokáží kvalifikaci, jsou vyzváni k podání nabídek
- 2) Otevírání návrhů
  - a) zadavatel zajistí po celou dobu anonymity návrhu (otevírání by tedy neměla být přítomna porota)
  - b) zadavatel postup zajištění anonymity uvede v soutěžních podmínkách (např. může stanovit zvláštní porotu, jež bude kontrolovat pouze kvalifikaci, a dále požadavek, aby samotné návrhy nebyly označeny žádnými logy či označením dodavatele – pokud nedodrží uchazeč tyto podmínky, bude jeho návrh vyřazen)

- 3) Posouzení kvalifikace
  - a) zasedá porota, jež sama řeší otázky kvalifikace
  - b) protokol o posouzení kvalifikace
  - c) ty návrhy, které splní požadavky, postupují do další fáze
- 4) Posouzení návrhu
  - a) speciální porota posoudí, zda uchazeči splnili požadavky zadavatele
  - b) o závěrech sepíše výše zmiňovaná porota protokol
- 5) Hodnocení návrhů
  - a) hodnocení návrhů může probíhat ve více kolech
  - b) porota učiní zápis po každém kole, a jestliže bude předmětem kola i postupné snižování počtu návrhů, je třeba podrobné odůvodnění
  - c) porota vybere nejvhodnější návrh
  - d) porota zpracuje protokol o posouzení a hodnocení – zadavatel je rozhodnutím poroty vázán
- 6) Zadavatel odkryje anonymitu návrhů a vyhlásí vítěze soutěže o návrh

### **Zjednodušené podlimitní řízení (ZPŘ)**

- 1) Výzva k podání nabídek
  - a) uveřejnění zadávací dokumentace na profilu zadavatele
  - b) možnost vyzvat alespoň 5 dodavatelů
  - c) stanovení minimální lhůty pro podání nabídek
    - 11 pracovních dnů u zjednodušeného podlimitního řízení
- 2) Otevírání obálek
  - a) bez zbytečného odkladu po konci lhůty pro podání nabídek
  - b) vyhotovení protokolu o otevírání obálek
- 3) První zasedání hodnotící komise
  - a) volba předsedy a místopředsedy HK
  - b) posouzení
    - posouzení kvalifikace

- 4) Posouzení nabídek
  - protokol o jednání hodnotící komise
  - a) posouzení mimořádně nízké nabídkové ceny
- 5) Hodnocení nabídek
  - protokol o hodnocení nabídek
  - zpráva o posouzení a hodnocení
- 6) Rozhodnutí zadavatele o výběru nejvhodnější nabídky

### **Jednací řízení s uveřejněním (JŘSU):**

- 1) Předběžné oznámení (je pouze dobrovolné – může zahájit zadávací řízení)
  - a) 35 dnů u nadlimitní VZ před zahájením zadávacího řízení, maximálně však 12 měsíců
- 2) Výzva k podání žádosti o účast a prokázání kvalifikace
  - a) uveřejnění kvalifikační dokumentace a zadávací dokumentace na profilu zadavatele
  - b) stanovení minimální lhůty pro podání žádostí o účast a prokázání kvalifikace
    - 15 pracovních dnů u podlimitního užšího řízení
    - 30 dnů u nadlimitního užšího řízení
- 3) Otevírání žádostí o účast
  - a) vyhotovení protokolu o otevírání žádostí o účast
- 4) První zasedání komise pro posouzení kvalifikace
  - a) volba předsedy a místopředsedy HK
  - b) posouzení
    - posouzení kvalifikace
    - vytvoření protokolu o posouzení kvalifikace
    - provedení snížení počtu účastníků, pokud bylo vyhrazeno

- 62** 5) Výzva k podání předběžných nabídek (účastníkům, kteří nebyli vyloučeni)
- a) stanovení minimální lhůty pro podání nabídek
    - 15 pracovních dnů u podlimitního užšího řízení
    - 25 dnů u nadlimitního užšího řízení
- 6) Otevírání předběžných nabídek
- 7) Druhé zasedání hodnotící komise
- jednání o předběžných nabídkách s cílem zajistit co nejvýhodnější řešení
  - může být snižován počet účastníků, jestliže to bylo vyhrazeno v podmínkách předem
  - během jednání může dojít ke změně či úpravě podmínek, zejména technických podmínek
- 8) Oznámení o ukončení jednání a výzva k podání nabídek
- 9) Posouzení mimořádně nízké nabídkové ceny
- 10) Hodnocení nabídek
- zpráva o hodnocení nabídek
- 11) Rozhodnutí zadavatele o výběru nejvhodnější nabídky

AKA ve spolupráci se společností OTIDEA zajišťuje unikátní certifikované vzdělávací programy v oblasti veřejných zakázek na komunikace. Aktuální termíny naleznete na [www.otideavzdelavani.cz](http://www.otideavzdelavani.cz).

**63**

#### **WORKSHOP:**

Zadávání zakázky na ekonomickou výhodnost

- Jaký druh zadávacího řízení zvolit?
- Definice předmětu veřejné zakázky
- Kvalifikace a její stanovení
- Charakteristika hodnotících kritérií
- Příklady vhodného použití hodnotících kritérií
- Jak stanovit předpokládanou hodnotu zakázky?
- Role odborníka při přípravě ZD
- Posouzení nabídek a hodnocení nabídek
- Závěrečný test

Úspěšný absolvent tohoto vzdělávacího programu obdrží certifikát „Certifikovaný odborník pro přípravu zadávací dokumentace“.

#### **ŠKOLENÍ:**

Certifikovaný expert na tvorbu nabídek ve veřejných zakázkách – zakázky v oblasti komunikace

- Jak číst v zadávací dokumentaci
- Oprávněné požadavky zadavatele
- Žádost vysvětlení zadávací dokumentace – jak upozornit zadavatele na chyby
- Podání nabídky – na co nezapomenout
- Co se děje s nabídkou po jejím podání?
- Odpověď na žádost dle § 46 ZZVZ
- Oznámení o výběru
- Námitky
- Závěrečný test

Úspěšný absolvent tohoto vzdělávacího programu obdrží certifikát „Certifikovaný expert na tvorbu nabídek ve veřejných zakázkách“.



## 64 ŠKOLENÍ:

Certifikovaný člen komise pro veřejné zakázky certifikovaný Asociací komunikačních agentur

- Úvod
- Zadávací dokumentace - příprava a kontrola
- Nastavení kvalifikace
- Hodnoticí kritéria
- Požadavky na nabídku
- Postup komise
- Posouzení nabídek
- Žádosti dle § 46 ZZVZ
- Odůvodnění rozhodnutí výběru
- Námitky
- Závěrečný test

Úspěšný absolvent tohoto vzdělávacího programu obdrží certifikát „Člen hodnoticí komise pro veřejné zakázky certifikovaný AKA“.

## SPECIFIKA NÁKUPU SLUŽEB PUBLIC RELATIONS

65

### Etika a standardy kvality

Public relations působí v prostředí svobodných médií, což na tuto profesi klade vysoké nároky z hlediska etiky. PR agentury sdružené v Asociaci public relations agentur (APRA) se řídí etickým kodexem, který je shodný s mezinárodně uznávaným kodexem International Communications Consultancy Organisation. Dodržování těchto standardů je pro zadavatele důležitou zárukou při realizaci komunikačních kampaní.

Členské agentury APRA mají rovněž certifikát CMS (Consultancy Management Standard), který je mezinárodně uznávaným standardem kvality.

### Media relations

Podstatou media relations je sestavovat dostatečně kreativní příběhy a zprávy, u nichž novináři sami posoudí, zda jsou zajímavé pro jejich publikum. PR agentura dodržující etické principy tedy nemůže předem garantovat celkový počet a kvalitu výstupů, natož konkrétní médium, velikost nebo datum publikování.

### Vyhodnocení

Vyhodnocení PR kampaní má být komplexní a sledovat vícero ukazatelů, které vyjadřují skutečný dopad kampaně. Nedoporučuje se, aby přepočítání na inzertní hodnotu (tzv. AVE – advertising value equivalent) byl jediným měřítkem vyhodnocení úspěšnosti.

### Typ výběrového řízení

Pro PR kampaně není vhodná soutěž o návrh.

## 66 Hodinové sazby

Průměrné ceníkové hodinové sazby členů APRA v roce 2016:

Ředitel společnosti (Managing Director)	3 810 Kč
Ředitel zakázek (Account Director)	2 903 Kč
Manažer zakázek (Account Manager)	2 090 Kč
Account Executive	1 460 Kč
Asistent zakázek (Account Assistant)	958 Kč

---

Na webu APRA najdete další informace a podrobnosti, doporučujeme zejména dokument „Jak vypracovat zadání“.

Sekretariát APRA je k dispozici pro zodpovězení dotazů.

Na Poříčí 12

110 00 Praha 1

Tel.: +420 224 875 320

E-mail: [info@apra.cz](mailto:info@apra.cz)

[www.apra.cz](http://www.apra.cz)

