



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA STAVEBNÍ

FACULTY OF CIVIL ENGINEERING

ÚSTAV STAVEBNÍ EKONOMIKY A ŘÍZENÍ

INSTITUT OF STRUCTURAL ECONOMICS AND MANAGEMENT

ŘÍZENÍ SUBDODAVATELŮ NA STAVEBNÍ ZAKÁZCE

SUBCONTRACTING MANAGEMENT ON A CONSTRUCTION CONTRACT

DIPLOMOVÁ PRÁCE

DIPLOMA THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Magdaléna Bellayová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. GABRIELA KOCOURKOVÁ, Ph.D.

BRNO 2021



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ FAKULTA STAVEBNÍ

Studijní program	NPC-SIE Stavební inženýrství – management stavebnictví
Typ studijního programu	Navazující magisterský studijní program s prezenční formou studia
Specializace	Bez specializace
Pracoviště	Ústav stavební ekonomiky a řízení

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Student	Magdaléna Bellayová
Název	Řízení subdodavatelů na stavební zakázce
Vedoucí práce	Ing. Gabriela Kocourková, Ph.D.
Datum zadání	31. 3. 2021
Datum odevzdání	14. 1. 2022

V Brně dne 31. 3. 2021

doc., Ing. Jana Korytářová, Ph. D.
Vedoucí ústavu

prof. Ing. Miroslav Bajer, CSc.
Děkan Fakulty stavební VUT

PODKLADY A LITERATURA

Marková, L.: Ceny ve stavebnictví, studijní opora VUT FAST, Brno 2006

Nováková, J., Nový, M., Waldhans, M.: Projektové řízení staveb, studijní opora VUT FAST, Brno 2006

Korytářová, J.: Investování, studijní opora VUT FAST, Brno 2009

Hejduková, A., Hroníková, M.: Financování stavební zakázky, studijní opora VUT FAST, Brno 2006

Fotr, J., Souček, I.: Investiční rozhodování a řízení projektů, Grada, Praha 2011, ISBN 978-80-247-3293-0

ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ

Cílem práce je vymezení problematiky výběru subdodavatelů na stavební zakázce a tvorba cen stavebních prací v ČR.

1. Stavební zakázka a účastníci stavebního trhu.
2. Tvorba cen ve stavebnictví.
3. Řízení stavebních zakázek.
4. Charakteristika konkrétní firmy a zakázky.
5. Způsob výběru subdodavatelů a příprava stavby.
6. Vyhodnocení a analýza přípravy zakázky.

Požadovaným výstupem bude charakteristika výběru subdodavatelů a řízení stavební zakázky.

STRUKTURA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

VŠKP vypracujte a rozčleňte podle dále uvedené struktury:

1. Textová část závěrečné práce zpracovaná podle platné Směrnice VUT "Úprava, odevzdávání a zveřejňování závěrečných prací" a platné Směrnice děkana "Úprava, odevzdávání a zveřejňování závěrečných prací na FAST VUT" (povinná součást závěrečné práce).
2. Přílohy textové části závěrečné práce zpracované podle platné Směrnice VUT "Úprava, odevzdávání, a zveřejňování závěrečných prací" a platné Směrnice děkana "Úprava, odevzdávání a zveřejňování závěrečných prací na FAST VUT" (nepovinná součást závěrečné práce v případě, že přílohy nejsou součástí textové části závěrečné práce, ale textovou část doplňují).

Ing. Gabriela Kocourková, Ph.D.
Vedoucí bakalářské práce

ABSTRAKT

Diplomová práce se zaměřuje na řízení subdodavatelů na stavební zakázce.

Jsou definovány pojmy jako stavební zakázka, stavební trh, účastníci stavebního trhu, ceny ve stavebnictví, řízení stavebních zakázek. Následující část vyhodnocuje, jakým způsobem dochází k výběru subdodavatelů pro stavební zakázku a její řízení. Zkoumá připravenost stavební zakázky.

V závěru práce je vyhodnocen postup výběru subdodavatelů na konkrétní stavební zakázku, jejich řízení a řízení samotné zakázky.

KLÍČOVÁ SLOVA

Stavební zakázka, stavební trh, účastníci stavebního trhu, ceny ve stavebnictví, projektové řízení, subdodavatel, stavební podnik

ABSTRACT

The diploma thesis deals with the subcontracting management on a construction contract. The purpose is to define costs for permanent employees and for external employees in specific construction company, known as a subcontractor.

There are some concepts which are defined, such as construction contract and market, prices in construction, project management. The following part evaluates the way how the subcontractors are selected for the construction contract and its management. There is a research of preparedness this construction contract.

In the end there is an evaluation of selection process with the subcontractors in the specific construction contract, subcontractors management and construction contract management.

KEYWORDS

Construction contract, construction market, participants of construction market, prices in construction, project management, subcontractor, construction company

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

Magdaléna Bellayová *Řízení subdodavatelů na stavební zakázce*. Brno, 2021

Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta stavební, Ústav stavební ekonomiky a řízení. Vedoucí práce Ing. Gabriela Kocourková, Ph.D.

PROHLÁŠENÍ O SHODĚ LISTINNÉ A ELEKTRONICKÉ FORMY ZÁVĚREČNÉ PRÁCE

Prohlašuji, že elektronická forma odevzdané diplomové práce *Řízení subdodavatelů na stavební zakázce* je shodná s odevzdanou listinnou formou.

V Brně dne 14. 1. 2022

Bc. Magdaléna Bellayová
autor práce

PROHLÁŠENÍ O PŮVODNOSTI ZÁVĚREČNÉ PRÁCE

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci s názvem *Řízení subdodavatelů na stavební zakázce* zpracovala samostatně a že jsem uvedla všechny použité informační zdroje.

V Brně dne 14. 1. 2022

Magdaléna Bellayová
autor práce

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji vedoucí práce paní Ing. Gabriele Kocourkové, Ph.D. za ochotu, vstřícnost, odborné vedení, trpělivost, rady a za mnoho dalšího při zpracování mé diplomové práce.

Děkuji Stavební firmě PLUS, s.r.o. za poskytnutí informací a podkladů k tématu mé diplomové práce.

Obsah

1	Úvod.....	11
2	Stavební zakázka a účastníci stavebního trhu	12
2.1	Veřejná zakázka.....	12
2.2	Stavební zakázka	13
2.2.1	Druhy stavebních zakázek dle zadavatele [3].....	14
2.3	Průběh stavební zakázky jako projektu	15
2.4	Účastníci a typy činností ve výstavbě	18
3	Tvorba cen ve stavebnictví.....	21
3.1	Náklady a nákladově orientovaná tvorba cen.....	21
3.1.1	Náklady	21
3.1.2	Kalkulační postupy.....	24
3.2	Cenové kalkulace ve stavebnictví	25
3.2.1	Rozpočet individuálně kalkulovaný	25
3.2.2	Kalkulace jednotkové ceny	27
3.2.3	Výrobní kalkulace	29
3.2.4	Hodinová zúčtovací sazba (HZS), Hodinová zúčtovací cena (HZC) ...	30
4	Řízení stavebních zakázek	32
4.1	Projektové řízení.....	32
4.1.1	Oblasti použití projektového řízení.....	33
4.2	Projekt.....	34
4.2.1	Životní cyklus projektu	35
4.3	Stavba jako předmět projektu výstavby	37
4.3.1	Definice pojmu stavba.....	37
4.3.2	Výstavba – střet zájmů	37
4.3.3	Druhy a členění staveb	38
5	Způsob výběru subdodavatelů a příprava stavby	39
5.1	Strategie dodavatelsko-odběratelských vztahů.....	40
5.1.1	Stabilita a konkurenceschopnost dodavatelů	40
5.1.2	Vybudování vyjednávacího vlivu	40
5.1.3	Nebezpečné návyky	41

5.1.4	Potencionální výhody pro dodavatele	41
5.1.5	Seznam požadavků.....	41
5.2	Vytváření dodavatelsko-odběratelských vztahů.....	42
5.3	Překážky vstupů a výstupů dodavatele v odvětví.....	42
5.3.1	Transakční rizika.....	44
5.4	Hodnocení dodavatele	45
5.4.1	Kritéria hodnocení dodavatelů	45
5.4.2	Metody hodnocení dodavatelů	49
2.	Základní metody hodnocení dodavatelů.....	51
6	Charakteristika konkrétní firmy a zakázky	53
6.1	Popis stavební firmy	53
6.1.1	Služby.....	53
6.1.2	Kvalifikace	57
6.2	Organizační struktura	58
6.2.1	Skladba zaměstnanců	58
7	Zakázka Sportklub Kostice	59
7.1	Vymezení předmětu zakázky	59
7.1.1	Klasifikace předmětu zakázky	59
7.1.2	Místo plnění	59
7.1.3	Rozsah a obsah předmětu zakázky.....	59
7.1.4	Doba plnění	60
7.2	Zadávací dokumentace	60
7.3	Zadávací lhůta	60
7.4	Požadavky na prokázání způsobilosti a kvalifikaci včetně požadovaných podkladů.....	60
7.5	Jistota.....	62
7.6	Hodnocení nabídek	63
7.7	Lhůta a místo pro podání nabídek, otevírání obálek s nabídkami.....	63
7.8	Vyhodnocení a analýza přípravy zakázky.....	64
7.8.1	Přehled všech subdodávek	64
7.8.2	Popis jednotlivých subdodávek.....	67
7.8.3	Strukturní plán Sportklubu Kostice.....	74

7.8.4	Matice odpovědnosti	74
7.8.5	Organigram	74
8	Závěr	75
9	Seznam použitých zdrojů	1
10	Seznam zkratek	3
11	Seznam tabulek	4
12	Seznam grafů a obrázků	5
13	Seznam příloh.....	5

1 Úvod

Předmětem diplomové práce je řízení subdodavatelů na stavební zakázce. Bude vyhodnocen a popsán postup řízení výběru subdodavatelů u konkrétní stavební zakázky. Pro tyto účely byla vybrána stavební firma Plus, s.r.o. Získané podklady se týkají konkrétní zakázky. Zakázka je z roku 2019 a týká se výstavby Sportklubu v Kosticích. Jedná se o novostavbu, kde byl prováděn výběr na dodavatele materiálu i veškerých PSV prací.

V první polovině teoretické části jsou zpracovány kapitoly, které se týkají stavebních zakázek, projektového řízení a rozdělení na jednotlivé druhy. Zmíněni jsou také účastníci trhu, kde všichni jsou při realizaci stavební zakázky nepostradatelní a jsou popsány veškeré činnosti, které tyto účastníci provádí na zakázkách.

Další kapitola se věnuje tvorbě cen ve stavebnictví společně s kalkulačními vzorci. Začíná popisem nákladů a jeho druhy. Následuje vyjmenování a popis kalkulačních postupů a tvorba a náležitosti kalkulačního vzorce.

Praktická část začíná představení konkrétního stavebního podniku, jedná se o stavební firmu Plus, s.r.o. sídlící v Hodoníně. Schematicky bude naznačena vnitřní organizační struktura podniku. Dojde k popisu služeb firmy, čím se zabývá a jaké služby poskytuje.

Následuje představení konkrétní zakázky. V první části jsou vymezeny zadávací podmínky, dále různé lhůty, způsob výběru generálního dodavatele apod. Konec praktické části je věnován analýze výběru subdodavatelů. Je stanoven způsob tohoto výběru u každého subdodavatele. Většinou je rozhodujícím faktorem zisk a výpočet zisků u všech subdodávek je popsán a znázorněn v tabulkách, které jsou přílohami č. 1 – 12 práce.

Byla vytvořena i organizační struktura zakázky, kde vše stojí samozřejmě investor, kterého většinou zastupuje technický dozor investora a ten komunikuje s dalšími účastníky výstavby.

Strukturální plán byl vytvořen za účelu rozdělení jednotlivých prací na rozpočtové díly a proběhl výpočet a rozdělení stavebních prací na hlavní a přidružené. Přidružené stavební práce byly rozděleny na ty, které jsou realizovány vlastními silami firmy a naopak subdodavateli. Po té mohly být stanoveny základní rozpočtové náklady, které vznikly součtem všech těchto prací.

2 Stavební zakázka a účastníci stavebního trhu

2.1 Veřejná zakázka

Ve veřejné zakázkách figuruje zadavatel a jeden či více dodavatelů. Vztah i předmět zadávání je vyřešen v uzavřené smlouvě mezi nimi. Veřejná zakázka je spojena s dodáním služeb, poskytnutí dodávek či stavebních prací. Při výběru dodavatele veřejné zakázky je nutno se řídit určitými předpisy. Zadavatel je povinen se řídit dle zákona o veřejných zakázkách č. 134/2016 Sb. V tomto zákonu jsou stanoveny postupy, které zadavatele zavazují k určitým krokům při výběrovém řízení či při vytváření a stanovení smlouvy mezi ním a dodavateli. [1]

Zadavatelem veřejným veřejné zakázky se rozumí Česká republika, ČNB (Česká národní banka), státní příspěvková organizace, územní samosprávný celek nebo jeho příspěvková organizace či jiná právnická osoba, u které podmínky jsou blíže popsány v §4 Zákona o zadávání veřejných zakázek. Další možností zadavatele může být také osoba, která k úhradě dané veřejné zakázky použije více než 200 000 000 Kč či více než je 50% peněžních prostředků. Ty mohou být poskytnuty z rozpočtu veřejného zadavatele nebo z rozpočtu EU nebo veřejného rozpočtu cizího státu. Při zadávání sektorových zakázek je zadavatelem osoba uvedena v §151 odst. 2 ZZVZ. Dále za zadavatele může být považována osoba, která zahájila zadávací řízení, aniž by k tomu byla povinna či vyzvána.

Existuje také pojem dobrovolný zadavatel. Ten vyhlásí či zahájí zadávací řízení zcela dobrovolně, ne z povinnosti. Avšak v případě již zahájení zakázky je zadavatel povinen se řídit příslušnými zákony a předpisy v dalším průběhu. [1]

Dělení zakázek lze stanovit podle různých hledisek. Prvním rozdělením jsou zakázky podle předpokládaných hodnot. Toto rozdělení se řídí předpokládanou částkou zakázky. Dělí se na nadlimitní, podlimitní a zakázky malého rozsahu. U podlimitní veřejné zakázky je řeč o dodávkách a službách, které dosahují minimální částky 2 000 000 Kč, u stavebních prací se jedná o minimálně 6 000 000 Kč, a to v obou případech bez DPH. Zakázky malého rozsahu jsou přesný opak podlimitních zakázek. U dodávek a služeb se jedná o rozsah menší než 2 000 000 Kč a u stavebních prací je to méně než 6 000 000 Kč, opět bez DPH. Veřejnou zakázku malého rozsahu není zadavatel povinen zadávat dle zákona. V takovém případě ale nesmí dojít k rozdělení zakázky na malé části. To by mohlo vést k finančnímu snížení hodnoty zakázky. [2]

Druhým a posledním rozdělením je dle předmětu zakázky. V předchozím rozdělení byla řeč o finančním limitu zakázky, kde tento limit v případě veřejných zakázek na stavební práce je prováděcím právním předpisem, který určuje finanční limit podle jednotlivých druhů zadavatelů a dle druhu samotných veřejných zakázek. Do tohoto rozdělení se poté řadí zakázky na dodávky, služby a stavební práce:

Veřejná zakázka na dodávky

V tomto případě se dodávkou rozumí určitá věc. Ta může být zakoupena, a to v hotovostní formě nebo na splátky. Dále se může jednat o pronájem určitého zboží nebo o nájem s právem pozdějšího odkoupení.

Veřejná zakázky na dodávky se netýká pouze odkoupení či pronájmu určité věci, jde také o poskytnutí služeb či stavebních prací, ale pouze v případě, kdy se jedná o umístění, montáž nebo o uvedení do provozu.

Veřejná zakázka na služby

Služby, které se řadí do těchto veřejných zakázek, jsou upřesněny a rozděleny do kategorií v zákonu o veřejných zakázkách č. 134/2016 Sb. Avšak veřejnou zakázku na služby se rozumí taková zakázka, kde předmětem není ani dodávka ani stavební práce.

Veřejná zakázka na stavební práce

Provádění těchto stavebních prací se týká činností, které jsou opět rozděleny a uvedeny v zákonu o veřejných zakázkách č. 137/2006 Sb. Řadí se sem také stavební práce podle písmene a) zákona o veřejných zakázkách, se kterými také souvisí projektová nebo inženýrská činnost. Další možností jako předmět veřejné zakázky na stavební práce může být zhotovení stavby. Taková stavba musí být výsledkem stavebních či montážních prací, popř. s nimi související projektovou a inženýrskou činností. Ale to jen za předpokladu, že stavba je schopna plnit samostatně technickou a ekonomickou funkci.

Podle zákona o zadávání veřejných zakázek jsou budoucí dodavatelé rozděleni na zájemce, uchazeče a dodavatele. Zájemce o takovou veřejnou zakázku, budoucí dodavatel, se přihlásí o účast do zadávacího řízení nebo byl přímo vyzván zadavatelem k podání své nabídky. Uchazečem se stává ten dodavatel, který včas podal svou nabídku na provádění stavebních prací do zadávacího řízení. Nabídku může podat sám za sebe nebo spolu s jinými dodavateli. V takovém případě se dodavatelé považují za jednoho. A posledním dodavatelem se rozumí fyzická či právnická osoba dodávající zboží nebo poskytuje služby či provádí stavební práce. [2]

2.2 Stavební zakázka

Stavební zakázkou se rozumí dodání výkonů, služeb a prací za jistým účelem, vytvořit stavební dílo nebo upravit jakékoliv stávající stavební dílo. [3]

Výsledkem všech těchto prací a dodávek se realizují stavební zakázky, které mohou být kompletně nově vybudované, ty nazýváme novostavby. Taková zakázka má většinou dlouhodobý charakter, jedná se o hmotný majetek a měla by tvořit ucelenou či alespoň technicky samostatnou část stavby či budovy. Zakázka, u které se řeší pouze stavební úpravy budovy, se nazývá rekonstrukce objektu. Při rekonstrukci se provádí zásahy do stavebních konstrukcí. Musí však být zachován vnější půdorys objektu i jeho výškové ohraničení. Modernizací objektu se rozumí stavební úpravy, které se provádí za účelem nahrazení starších částí objektu novějšími, modernějšími. Celkově se zvyšuje vybavenost i použitelnost stavebního objektu. U rozšíření objektu se pak

stavební práce rozdělují na přístavbu či nástavbu. Za přístavbu se považuje rozšíření objektu půdorysně a u nástavby se mění výškové ohraničení objektu. [3]

2.2.1 Druhy stavebních zakázek dle zadavatele [3]

Zadavatel, jinými slovy investor, může být dvojího charakteru. Tedy jsou dva druhy možných zakázek. Rozdělení závisí na zdroji či způsobu financování.

- Veřejné zakázky

V případě veřejné zakázky je investorem stát, popř. instituce státní správy a samosprávy (obce, kraje) nebo jiné organizační složky státu. Viz předchozí podkapitola.

- Soukromé zakázky

Mezi soukromé zakázky se řadí dva druhy. Zakázka, kde investorem je zpravidla fyzická osoba, se nazývají individuální zakázky. Realizace zakázky není prováděna v rámci investorovi podnikatelské činnosti. Naopak zakázky v rámci podnikatelské sféry spadají pod podnikatelskou činnost investora. Investorem je soukromá osoba, tedy fyzická či právnická.

U soukromých zakázek si investor či zadavatel může charakteristiku výběrového a zadávacího řízení zvolit sám. V zájmu investora je však, aby zakázka měla hladký průběh. Proto se také uzavírá smlouva o dílo mezi zadavatelem a dodavatelem. Její podoba se už ale musí řídit příslušnými předpisy a zákony. Smlouva o dílo se sestavuje podle občanského a obchodního zákoníku. Náležitosti takové smlouvy jsou následující:

- Smluvní strany (zhotovitel/dodavatel a objednatel/investor)
- Předmět smlouvy, stavební dílo či práce,
- Čas plnění, termín zahájení a dokončení prací,
- Cena díla,
- Platební podmínky, způsob úhrady,
- Dokumentace stavebního díla,
- Zařízení staveniště,
- Další ujednání, která nejsou uvedena výše,
- Způsob předání a převzetí díla,
- Záruční lhůty za kvalitu díla, minimum stanoveno v zákoně.

Pro výpočet finanční náročnosti zakázky je třeba sestavit položkový rozpočet. Ten zahrnuje pouze základní náklady na dílo. Stavební část je suma nákladů jednotlivých stavebních prací, materiálů, které nejsou započteny již ve stavebních pracích, ale samostatně specifikované a přesun hmot.

Každá položka v rozpočtu má svůj číselný kód. Ten lze vyčíst z třídíku stavebních konstrukcí a prací (TSKP). Dále musí být uvedena měrná jednotka položky, její popis, celkové množství v jejich měrných jednotkách, jednotková cena v Kč/m.j. a cena celkem za položku.

Položkový rozpočet je rozdělen na stavební práce, které spadají pod jednotlivé stavební díly. Názvy a očíslování těchto dílů je následující: [3]

- 1 Zemní práce
- 2 Základy, zvláštní zakládání, zpevňování hornin
- 3 Svislé a kompletní konstrukce
- 4 Vodorovné konstrukce
- 5 Komunikace
- 6 Úprava povrchů, podlahy a osazování výplní otvorů
- 7 Práce přidružené stavební výroby (PSV)
- 8 Trubní vedení
- 9 Dokončovací práce, demolice

2.3 Průběh stavební zakázky jako projektu

Z pohledu dodavatele na přípravu a realizaci stavby se projekt člení na určité hrubé fáze. Ze začátku je zde fáze definování projektu a jeho cílů, dále přichází plánování projektu, samotné provádění, dále fáze užívání, kde stavba bude uvedena do provozu a nakonec fáze likvidační, ve které může probíhat demontáž zařízení a jeho likvidace, ukončení spoluprací či likvidace vazeb a vlivů. [4]

Životní cyklus stavby či projektu má tři základní fáze, ze kterých je složen. Schematické naznačení toho cyklu bude znázorněno dále ještě v kapitole 4. Avšak tyto tři fáze jsou následující: [4]

1. Vyhledávací fáze - v rámci této fáze je zpracována stavebně-technologická studie. Je zachycena poptávka.
2. Prováděcí fáze se dále dělí na:
 - a) Fázi nabídky – probíhá zpracování dokumentace a podání nabídky do nabídkového řízení.
 - b) Fázi přípravu stavby – vypracování stavebně-technologického projektu.
 - c) Fázi realizace stavby – probíhá samotná realizace stavby. Probíhá pracemi na staveništi.
 - d) Fázi vyhodnocení – zda byly dosaženy plánované parametry. V této fázi probíhá také archivace projektu.
3. Fáze užívání (provozu) – uvedení stavby do provozu. Probíhají případné opravy škod, odstranění vad a nedodělků a využití záručních lhůt na opravy.

V investičních projektech nesmí chybět dodavatelé. Ti se do projektu zapojují vypracováním své nabídky a jejím předložením zadavateli neboli investorovi. Podklady, které dodavatelé využívají k vypracování svých nabídek, jsou poskytnuty ze strany zadavatele. Kvalita zpracovaných nabídek se tak odvíjí a je ovlivněna právě těmito podklady. Ze strany dodavatelů probíhá zpracování **stavebně-technologických studií**, které podle předchozího rozdělení spadají do přípravné prováděcí fáze projektu.

Pomocí této studie může zadavatel vyčíst, jakou technologii pro realizaci stavby dodavatel zvolil. Je zde rozveden popis a projekt staveništního provozu a další podmínky pro realizaci stavby. Všechny tyto faktory a vlivy jsou po té začleněny do finální cenové nabídky od dodavatele. Pro vypracování této studie dodavateli jako podklad slouží poskytnutá dokumentace souborného řešení projektu. [5]

V přechozím odstavci je velmi stručný popis, co do stavebně-technologické studie patří. Podrobněji se však tato studie zabývá a řeší následující body: [5]

- Návrh a rozdělení stavby na jednotlivé stavební objekty, určení konstrukčních systému, kterými budou objekty prováděny, potřebné technologie k jejich provedení a zajištění z dodavatelského hlediska. Vybírání subdodavatelů, návrh podmínek pro spolupráci, popřípadě uzavření smlouvy o smlouvě budoucí, která teprve bude uzavřena na dodávku služeb či materiálu od subdodavatele.
- Návrh a zpracování dokumentace k zařízení staveniště. Zvážení stávajících objektů na dané parcele, jejich využití pro potřebu stavby. Stanovení ekonomicky nejvýhodnější cesty k zásobování stavby s využitím místních zdrojů, pokud možno, z co nejkratší vzdálenosti. Řešení dopravy materiálu na staveniště. Zřízení skládek, deponií, mezideponií apod.
- Zjišťování a posouzení stavby v rámci využitelnosti firemních kapacit, nejlépe v blízkém okolí.
- Zpracování schématu k postupu výstavby. Určení a vypsání vybraných hlavních strojů pro výstavbu, které budou rozhodující pro dané schéma stanoveného postupu. Důležitý je také výpis podmínek pro zajištění a zabezpečení těchto strojů a mechanismů.
- Promyšlení napojení staveniště na stávající okolní komunikace a zdroje energií, popř. vybudování nových prozatímních zdrojů. Následně znázornit a zakreslit ve výkresu návrhu staveniště.
- Důležitý bod je také bezpečnost práce a její zajištění. Stanovení podmínek pro bezpečnost práce. Zajištění kvality práce a požadované jakosti i s kontrolami, což také zahrnuje ochranu životního prostředí a správné nakládání s odpady a jejich likvidaci.
- Tento bod je určen pro zpracování časového plánu stavby, časoprostorového grafu s naznačením vše stavebních a dokončovacích prací spolu s jejich začátkem a dokončením. Zpracování finančního plánu, čerpání financí.
- Určení zásad ke zpracování potřebné dokumentace a její zabezpečení.
- Domlouvání se na dalším postupu v rámci přípravy stavby.

Vypracování a znalost všech přechozích bodů je nezbytná pro správné zpracování **cenové nabídky**, pro kterou je důležité znát předpokládané náklady stavby. Pro zpracování cenové nabídky mají pracovníci, kteří se jí zabývají, k dispozici jednotkové ceny a náklady z vlastní firemní databáze nebo pracují s katalogy cen stavebních prací, které jsou obecně přijatelné. Při sestavování smlouvy o dílo mezi dodavatelem (zhotovitelem) a zadavatelem (investorem/stavebníkem) je možno pracovat a využít všechny údaje, které byly zpracovány a zjištěny v rámci provádění stavebně-technologické studie.

Existují zakázky, o které firma buď velmi stojí a nabídku zpracuje i za vidinou minimálního zisku nebo naopak je účast v soutěži o zakázku pouze formální a v podstatě o ni nestojí. Velmi záleží nejen na ekonomické situaci firmy, ale také na její organizační struktuře, a zda je schopna zakázku kapacitně zvládnout. Proto zde existuje trojí rozdělení na potřeby práce na zakázce: [5]

1. Maximální potřeba práce – firma o zakázku velmi stojí, vidina získání zakázky i za cenu minimálního zisku. Dodavatel zpracuje nabídku za použití optimálních technologií, jen v určeném rozsahu a stanovením minimálního zisku. Optimální technologií se rozumí volba nejprogresivnějších metod a postupů při výstavbě s využitím moderních konstrukcí. Zvolené materiálu jsou v minimální ceně, která je na trhu dostupná. Stejně je to tak i se službami. Cílem je minimalizace nákladů na zakázku.
2. Průměrná potřeba práce – zda firma zakázku získá nebo nikoliv neovlivní její stávající ekonomickou situaci.
3. Minimální potřeba práce – účast v soutěži o zakázku pouze z formálního hlediska, firma má o zakázku minimální zájem. Tento případ je opakem prvního. Dodavatel stanoví maximální zisk na zakázce s využitím standartních technologií, a to vše s nadhodnocenými místními cenami.

Celá stavebně-technologická studie je vlastně navazujícím podkladem pro rozpracování **stavebně-technologického projektu**. Stavebně-technologická studie je zpracována dodavateli teprve do soutěže, kdežto stavebně-technologický projekt je zpracován až po uzavření smlouvy o smlouvě budoucí nebo v případě, kdy už dodavatel soutěž vyhrál. Ke zpracování tohoto projektu má dodavatel většinou k dispozici již zpracovanou projektovou dokumentaci pro stavební povolení. V rámci oddělení přípravy ve firmě se v projektu provádí následující body: [5]

- Probíhá kontrola předané projektové dokumentace, zda je kompletní, kvalitní a vhodná jako předloha k dalšímu zpracování nabídky. Nebo na druhou stranu proběhne dohoda o jejím dopracování a podrobném doplnění.
- Přichází na řadu zpracování technologických schémat, pomocí kterých bude výstavba probíhat.
- Je sestaven časová plán projektu.

- Stavba jako celek je rozdělena na jednotlivé stavební objekty. V tomto bodu probíhá zpracování harmonogramů prací právě na tyto jednotlivé objekty.
- Důležitým bodem je výběrové řízení na subdodavatele stavby. Po vyhodnocení tohoto řízení pak proběhne uzavření smluv o dílo.
- Výpis a analýza jednotlivých zdrojů, z kterých investor bude čerpat. Patří sem finance, pracovníci, materiál či mechanismy. Analýza zdrojů znamená nejen, jaké zdroje to jsou, ale včetně jejich zabezpečení.
- Přichází na řadu zpracování projektu návrhu zařízení staveniště.
- Zpracování technologických předpisů (pracovních postupů). Ty musí být na stavbě k dispozici po celou dobu provádění daných prací, kterých se předpis týká. Provádí se pouze na vybrané stavební práce, na které nejsou zpracovány technické normy, jako jsou např. podzemní práce, zemní práce, montáž stropů apod. nejsou vyžadovány, jedná-li se o jednoduché stavební práce.
- Je nutné zajistit kvalitu a jakost stavebního díla. Určit, jakým způsobem budou prováděny zkoušky, v jakém časovém intervalu (četnost) a kdo zkoušky bude provádět čili jejich zabezpečení.
- Nesmí chybět potřebná opatření BOZP (bezpečnost a ochrana osob při práci), dále požární zpráva, opatření na ochranu životního prostředí a popř. ostrahy.
- Někteří zadavatelé (investoři) mohou požadovat pořizování průběžné fotodokumentace či videodokumentace, tedy jejich zajištění.
- Dodavatel v posledním bodu zpracuje výrobní kalkulaci vlastních nákladů na všechny plánované činnosti.

2.4 Účastníci a typy činností ve výstavbě

Mezi účastníky výstavbového procesu se řadí jak fyzické osoby, tak právnické osoby. Jednotliví účastníci, který se bude dotýkat realizace stavby: [4]

- Investor (developer, stavebník)

Je osoba či organizace, která vlastní finanční prostředky a chce je zhodnotit. Předpokládá určitý budoucí zisk z projektu. V případě projektu výstavby je investorem ten, díky kterému je stavba realizována v jeho prospěch. Stává se odpovědnou osobou. Mezi níž se řadí případná rizika, tudíž musí zvážit, zda za to projekt stojí. V rámci rozhodování musí ještě zvážit budoucí výnos, a že nebude projekt ztrátový.

Ačkoliv pojem stavebník a investor jsou dva různé pojmy, pokud se dají dohromady, stává se z osoby developer. Investor může být také nazýván odběratelem konečného investičního projektu.

- Vlastník

Vlastník je jinými slovy majitel či držitel vlastnického práva k nemovitým věcem. V tomto případě se jedná o pozemky nebo stavby na nich. Údaje o vlastnících jsou uvedeny v katastru nemovitostí.

- Uživatel

Uživatel je osoba, kterou zajímá až dokončený projekt. Pojem uživatel - odvozeno od slova užívat, tudíž dokončenou stavbu bude užívat v zájmu dosažení investičního záměru, cílů projektu.

- Projektant

Je to osoba, která zajišťuje potřebnou dokumentaci k uskutečnění projektu. Má na starost celý návrh a realizace projektové dokumentace všech stupňů. Je v užší spolupráci s manažery projektu a stavebníkem, se kterým je třeba konzultovat celou činnost. Tedy jeho prací je veškerá příprava a realizace projektové dokumentace.

- Dodavatel

Obecně se dodavatelem rozumí fyzická či právnická osoba, která dodává zboží či služby odběrateli. V tomto případě odběratelem může být investor (stavebník) a dodavatel projektant nebo vybraná firma, která bude stavbu zhotovovat. Odběratele a dodavatele váže smluvní vztah, v němž se dodavatel zavazuje k plnění ve prospěch odběratele.

- Zhotovitel

Za zhotovitele je považována firma, která dodává nejen své výrobky, ale také se zabývá veškerou kompletací. Někdy je také označován pojmem vyšší dodavatel.

Výše uvedení účastníci výstavby jsou také přímo propojeni s investorem. Souhrnně se označují jako hlavní či přímí účastníci výstavby. Může zde být také zahrnut rozpočtář, technický dozor investora či autorský dozor.

Ostatními účastníky jsou pak ve většině případů právnické osoby. [4]

Existuje také označení **hlavní partneři** ve výstavbě. Mezi ně se řadí výše zmíněný investor, generální projektant, zhotovitel a inženýrská organizace. Vztah mezi těmito partnery je smluvního charakteru. Hlavní slovo má vždy investor. Rozhoduje také o typu a formě smlouvy s ostatními partnery. Všichni mají za cíl jedno, a to úspěšné a rychlé zrealizování projektu výstavby. Z investorevi strany se jedná o naplnění investice. Budoucí stavba představuje další jeho rozvoj. Zbylí partneři z realizace získají tržby a pochopitelně zisk nebo nefinančního charakteru také dobrou pověst. [5]

Jak jsou zde hlavní partneři, existují také **partneři vedlejší**. Avšak svou činností také zásadně mohou ovlivnit průběh projektu, ale spíše jeho prodloužením. Jedná se o zástupce především veřejných a skupinových zájmů. Důležitou roli hraje státní správa a samospráva. Patří sem stavební úřad, hygiena, hasiči, kontrolori BOZP, památkový ústav, telekomunikační úřad apod. Následují vlastníci dotčených pozemků a nemovitých věcí k realizaci stavby, veškeré další fyzické či právnické osoby, kterých se stavba dotýká. Dále jsou zde vlastníci a správci inženýrských sítí.

Do výstavbového procesu je zapojeno mnoho **dalších partnerů**. Nejčastěji ve spolupráci s hlavními a vedlejšími partnery. Ve většině případů nejsou nezbytní pro realizaci projektu. Záleží především na organizaci projektu. Do projektu můžou být zapojeni finanční, marketingoví nebo daňový poradci, právníci, banky, pojišťovna, realitní kancelář, odborný poradce apod. [5]

Partneři hlavní, vedlejší i ti další, všichni jsou zapojeni do procesu projektu výstavby svým způsobem. Nejdůležitější osobou či organizací je investor. Od něj jsou také odvozeny názvy dvou stran, které účastníky dělí na investorskou a dodavatelskou. Těmto skupinám se říká tzv. „*antagonistické*“ skupiny.

Investorská strana představuje pochopitelně investora včele, odborné orgány a jeho poradce, zpracovatele různých průzkumů, studií proveditelnosti a dokumentace do chvíle vydání stavebního povolení, marketingový tým, orgány státní správy a samosprávy, občany. Hlavním cílem této strany je zhmotnění finančních prostředků do vzniku dlouhodobého investičního majetku, a to v co nejkratší době, ve vysoké kvalitě, co nejlevněji a při dodržení bezpečnosti a ochrany životního prostředí.

Na straně dodavatelské se nachází dodavatelé či zpracovatelé prováděcí a přípravné části dokumentace, zhotovitelé stavební a technologické části a dodavatelé informačních a zabezpečovacích zařízení. Dodavatelská strana usiluje o zapojení se do projektu a mít co nejmenší vlastní náklady, ale naopak vytvořit maximální zisk.

Vztahy mezi těmito skupinami, jako mezi jednotlivými partnery, jsou řízeny smluvně. Regulovány jsou příslušnou legislativou. Fungují kontroly pro ověření dodržení pravidel. [5]

Typy činností ve výstavbě jsou pojmenovány podle základních partnerů (investor, projektant, zhotovitel, inženýrská organizace). Všechny činnosti se točí kolem investiční fáze. Je zde mnoho dílčích procesů, ale všechny lze shrnout do následujících:

- 1. Investorská činnost** – hlavním účastníkem je zde investor. Probíhá ujasnění cílů realizace, její dobu, kde bude stavba umístěna a zajištění financí pro realizaci.
- 2. Projekční činnost** – probíhá zajištění a provedení veškeré potřebné dokumentace, zpracování studií, všech typů a stupňů dokumentace, zajištění výkonu a dozoru generálního projektanta
- 3. Dodavatelská činnost** – zajištění jednotlivých dodávek i subdodávek pro stavbu. Někdy označována jako činnost zhotovitelská, kde s dodáním materiálu je zajištěna i montáž včetně časové a technické koordinace. Součástí je i doložení potvrzení o montáži, jejich zodpovídající kvalitě a následné zkoušky v provozu.

4. Inženýrská činnost – zajištěno inženýrskou organizací. Obsahuje všechny zbylé nezmíněné činnosti. [5]

3 Tvorba cen ve stavebnictví

3.1 Náklady a nákladově orientovaná tvorba cen

Náklady řadíme mezi ekonomické kategorie a jejich vznik souvisí s vytvořením určité produkce nebo činnosti, ty mohou být vyvolány stranou nabídky či poptávky. Oba procesy jak produkce, tak činnosti jsou uzpůsobeny k maximalizování ekonomického prospěchu a naopak minimalizování nákladů. [6]

3.1.1 Náklady

V cenové tvorbě jsou náklady vyjádřením spotřeby výrobních činitelů s účelem dosažení maximálního efektu při produkci.

Náklady charakterizujeme jako obecnou ekonomickou kategorii, která je spojena s realizací různé aktivity (výroba, práce či služba) ve všech oblastech činnosti. Účelem je dosažený efekt měřitelný ekonomickým prospěchem. [6]

Ekonomické zdroje lze rozdělit na hmotné prostředky a práce a nehmotné prostředky. Nehmotné zdroje mohou zahrnovat majetková práva, jako licence, patenty apod. Patří sem také např. vysoká kvalifikace pracovníků či dobrá úroveň technického vybavení.

Existují různé teorie nákladu, avšak moderní teorie je založena na podmínkách teorie mikroekonomické. Řeší problém rovnováhy v dynamických podmínkách za určitých kritérií. Hlavním nástrojem pro toto řešení je:

$$X = f(r_1, r_2, \dots, r_n), \quad (1)$$

kde r je druh výrobních činitelů, které jsou potřeba k zajištění produkce X a f je kombinace těchto činitelů zajišťující uskutečnění produkce.

Úkolem je docílení maximálního efektu produkce, který je uskutečněn výběrem různých kombinací výrobních činitelů. [6]

Náklady lze dělit do několika skupin a podle různých kritérií.

Z ekonomického hlediska je můžeme rozdělit do tří skupin a to:

- Náklady celkové (Total costs)

Jsou zde všechny náklady, které jsou využity k realizaci daného objemu produkce. Znatelné jsou informace o celkové spotřebě a struktura prostředků, které slouží k dosažení a zajištění požadované produkce. Jejich průběh při změně výnosů je nelineárního charakteru.

- Průměrné náklady (Average costs)

Nepopisují náklady, které byly vynaloženy na celý objem produkce, ale náklady vynaložené jen na její jednotky. Lze je vyjádřit vzorcem:

$$AC = TC/Q, \quad (2)$$

kde Q představuje objem produkce, TC pak náklady celkové. Jejich průběh je nelineárního charakteru při změně výnosů.

- Mezní náklady (Marginal costs)

Popisují náklady, které jsou potřebné ke zvětšení objemu produkce o určitou jednotku. Jsou podmiňující k určení sklonu dalšího průběhu procesu produkce. Lze je vyjádřit ve vztahu k celkovým nákladům, kde jejich podíl připadá na danou jednotku produkce. Jako u nákladů průměrných.

Jsou tedy dodatečným vkladem do nákladů. Průběh je taktéž nelineární.

Rozdělení nákladů na celkové, průměrné a mezní je základem pro jejich analýzu a následné spravování. Cílem je tedy dosažení co nejvyšší hospodárnosti procesu. [6]

K potřebě vedení a tvorby hospodářského výsledku náklady dělíme na:

- Náklady výkonů

Pečlivě sledují pohyb příslušných výkonů v opakujících se prostředcích, jako je např. přímý materiál, výrobní režie apod.

- Náklady období

Tyto náklady můžeme přiřadit k určitému období.

Druhovému členění nákladů:

- Materiálové náklady
- Náklady na nakupované výrobky a služby
- Odpisy
- Mzdové a ostatní náklady
- Finanční náklady

Toto rozdělení nákladů slouží ke sledování nákladů podniku, bez ohledu na to, jakou práci, výrobu či službu poskytuje.

Jejich struktura je závislá na podmínkách podniku, u kterého je členění použito a na podmínkách, kterou jsou určeny legislativou (výkaznictví, daňová přiznání).

Může být také využito při porovnávání podniků mezi sebou a mezi odlišnými obdobími či u akciových společnostech, kde poskytuje informace akcionářům. [6]

Pro účely kalkulace se náklady dělí na přímé a nepřímé.

- Přímé náklady

Zahrnují všechny náklady nutné pro výrobu. Jejich objem je ověřitelný na jednici výroby, kde pro potřeby kalkulace existuje pojem kalkulační jednice (např. kus, m², dávka u výroby, skupina výrobků).

- Nepřímé náklady

Objem těchto nákladů nelze přímo ověřit na jednici výroby. Stanoví se nepřímo s pomocí přírážky na zvolené rozvrhové základně. Jedná se zde o náklady hromadné zajišťující více druhů výrobků či služeb. Některé nepřímé náklady, které lze přidělit k daným jednotkám, nazýváme odvoditelné náklady. Náklady, které naopak přidělit nemůžeme, nazýváme neodvoditelné. [6]

Z hlediska podmínek hospodaření náklady dělíme na:

- Jednicové náklady

Závisí na změně množství jednic v produkci a mění se současně s nimi.

- Režijní náklady

Jsou spojeny s rozsahem produkce a vzhledem k tomuto rozsahu jsou neměnitelné. Mohou se vztahovat k více druhům činností či výrobků.

Z hlediska potřeby formulování a řízení výrobního procesu náklady dělíme na fixní (fixed costs) a variabilní. [6]

Ve vztahu mezi náklady a objemem výroby existuje tato funkce:

$$X = f(r_1, r_2), \quad (3)$$

kde r_1 jsou výrobní činitelé, kteří způsobují fixní náklady a r_2 představují činitele výrobní variabilní, kteří naopak vyvolávají náklady variabilní.

Pokud jsou pro nás zajímavé potřeby řízení a plánování, pak je toto dělení důležité.

Fixními náklady se rozumí, že nemají schopnost se měnit s ohledem na objem výroby. Jsou měnitelné pouze v čase a ke vzniku dochází před zahájením činnosti či výroby. Musí být dosaženo jejich existence, i když není žádný objem výroby.

Náklady lze také rozdělit z hlediska účelu na jejich vynaložení:

- Technologické náklady
- Náklady na řízení výroby

Náklady technologické jsou přímo spojeny s výrobním procesem (např. spotřeba materiálu, mzdy pracovníků) a náklady na řízení tento proces obstarávají (např. řízení a správa podniku).

Náklady závislé na koloběhu hospodářských procesů dělíme na náklady na pořízení, na výrobu a na odbyt.

V dalším dělení mohou vzniknout náklady celospolečenské či individuální. Společenské náklady jsou např. při likvidování ekologických poškození, kde náklady jsou nesený společností jako celkem. Individuální náklady jsou nesený jednotlivými producenty. [6]

3.1.2 Kalkulační postupy

Kalkulační postupy slouží k rozhodování, jsou základem pro oceňování a financování. Jsou složkou pro daňová řízení. Kalkulace jsou vhodné pro kontrolu pohybů nákladů rozdělených podle druhů a výkonů, ke kterým jsou přiřazeny.

Z hlediska objemu výroby je kalkulace nákladu rozdělena na:

- Absorpční (úplné) kalkulace

V úplné kalkulaci jsou započítávány všechny náklady, které jsou přímo spojeny s výrobou nebo odbytem výkonů. Kalkulace vzhledem ke změně objemu výroby nerozlišuje změnu nákladů.

- Neúplné (dynamické) kalkulace

Určité složky nákladů jsou přiděleny k výkonům, které jsou závislé na jejich změnách. Náklady, které jsou závislé na čase, se ve formě bloku přiřadí k celkové výrobě. Jsou důležitou složkou při procesu rozhodování o změnách výroby či struktury. [6]

Z hlediska časového rozdělujeme kalkulace nákladů na:

- Předběžné kalkulace

Jsou vytvořeny před začátkem procesu. S ohledem na kvalitu vstupů a jejich úroveň je můžeme rozdělit na propočtové kalkulace a rozpočtové kalkulace.

Propočtové kalkulace se nejčastěji aplikují při modernizaci či změnách výrobního procesu.

Rozpočtové kalkulace pracují více dopodrobna než kalkulace propočtové. Jsou důležité pro samotný proces výroby nebo při volbě poskytovaných prací a služeb.

- Operativní kalkulace

Základ mají v normách, které jsou zaměřeny na konkrétní podmínky (technické, technologické, organizační). Tyto normy musí být platné při procesu sestavování kalkulace. Operativní kalkulace jsou vhodné při operativním řízení nákladů v podniku. Jsou nástrojem ke stanovení úrovně hospodaření v konkrétní výrobní jednotce. K tomu dochází při srovnání nákladů operativní kalkulace a skutečných nákladů.

- Výsledné kalkulace

Jsou potřeba ke stanovení skutečných nákladů výroby, která byla realizována.

3.2 Cenové kalkulace ve stavebnictví

3.2.1 Rozpočet individuálně kalkulovaný

Individuálně kalkulovaný rozpočet se týká konkrétní části dodávky a je sestaven jejím zhotovitelem. Slouží k řízení stavebních zakázek. Při sestavování je brán ohled na náklady a jejich druh a objem zisku.

Rozpočty s individuálně kalkulovaným charakterem mají za úkol vyjádřit náklady kalkulovaného výkonu, kde se v potaz berou podmínky, za kterých tento výkon bude proveden.

Struktura takového rozpočtu se řídí podle stavební firmy, která je zvyklá určitou strukturu uplatňovat nebo bude dohoda o struktuře zahrnuta ve smlouvě. Nejpoužívanější je struktura v jednotkových cenách, které se individuálně kalkulují. Avšak oceňovací podklady poskytne stavební firma. [6]

Finální rozpočet bude využit jako podklad pro výrobní kalkulaci. Individuálně kalkulovaný rozpočet má vysokou přesnost.

V rámci uskutečnění dodávky stavebních prací a samotném provedení výkonu lze vymezit určité podmínky, které se dělí do tří skupin:

- Staveniště

Hlavní roli hraje jeho poloha a rozloha. Důležité jsou také např. vzdálenost staveniště od zdrojů, vybavenost území jak komunikacemi, tak inženýrskými sítěmi nebo působící klimatické podmínky.

- Stavba

Náklady jsou ovlivněny hlavně druhem a materiálem konstrukce, způsobem technologie při výstavbě a celkovým vybavením stavby.

- Doba výstavby

Důležité je, v jaké roční době je výstavba provedena a za jakých finančních podmínek (inflace, změny předpisů apod.)

[6]

Individuální kalkulace probíhá ve dvou fázích, kde je nejdříve sestaven rozpočet předběžný a poté výsledný. Kalkulace předběžná je provedena před samotným zahájením stavby. Stanoví se počet a druhy činností a účel, ke kterému bude rozpočet sestaven. [6]

Rozpočet je hlavně pro dodavatele a jeho podrobnější struktura je hlavní pro stanovení velikosti jednotlivých druhů nákladů a poté pro řízení a čerpání těchto nákladů. Toto řízení je provedeno v několika oblastech:

- Limitování spotřeby materiálu

Zde je rozhodnuto o druzích použitých materiálů a o jejich celkovém množství. Materiály jsou pak zařazeny do příslušných skupin v rozpočtu.

- Limitování spotřeby práce

V této části je rozhodnuto o druhu profesí, kterých je potřeba pro uskutečnění díla, o potřebném času pro provedení této práce a celkový počet profesí. Spadá sem i limitování kapacity strojů a zařízení a stanovení časových období dodávky (čas, za který je uskutečněna a intervaly subdodávek), dále i kontrola hospodářského výsledku.

- Výsledná kalkulace

Slouží ke kontrole.

[6]

Rozpočet sestavený individuální kalkulací má několik zásad a musí splňovat tyto podmínky:

- Spojení a návaznost se vstupní dokumentací.
- Rozdělení rozpočtu podle druhů jednotlivých činností, rozdělení stavby na stavební objekty a konstrukční prvky. Doporučuje se toto rozdělení provádět s užitím stanovených třídníků a klasifikací.
- Užití vedlejší kalkulace pro doplnění výsledků v hlavní kalkulaci.
- Objem zisku stanovit dvěma způsoby, jako formu přírážky k jednotlivým položkám nebo celkový zisk přiřadit k celkovým nákladům.
- Stanovit objem nákladů na subdodávky a poplatky, které budou souviset s danou produkcí.

[6]

K sestavení rozpočtu individuální kalkulací je třeba určitých podkladů.
Pro předběžné kalkulace:

- Obchodní smlouva, ve které najdeme smlouvanou cenu, lhůty výstavby apod.
- Projektová dokumentace ke zjištění jednotlivých položek a výměr.
- Normy spotřeby materiálu, energie, pohonných hmot, spotřeby práce, časové využití strojů a dopravních prostředků.
- Mzdové tarify.
- Ceny dodavatelů a subdodavatelů a ceny polotovarů vstupujících do výroby.

[6]

Pro výsledné kalkulace se vychází z operativní a účetní evidence. V těch bychom měli najít údaje o skutečných výměrách prováděných prací, o uskutečněných subdodávkách, skutečné ceny a spotřebu materiálu a energií, objemy mezd a o dodržení norem.

Individuálně sestavený rozpočet je důležitý pro dodavatele v bodě, kde jsou stanoveny jednotlivé kalkulační náklady a v této podobě mu slouží jako výrobní kalkulace. K dalšímu využití je rozpočet sestaven pro jednotlivé zakázky, stavební objekty a zařízení staveniště podle potřeby v dané situaci. [6]

Z hlediska druhu stavební výroby rozpočet rozdělíme na práci hlavní stavební výroby (HSV) a práci s přidruženou stavební výrobou (PSV).

Rozpočet lze sestavit i jako položkový, kde jednotlivá položka má svou jednotkovou cenu a tu vynásobíme s jejím množstvím. Máme tedy stanovené náklady jednotlivých položek a jejich součtem vyjádříme celkové náklady rozpočtu.

Při spotřebě materiálu pracujeme s limitkami materiálů, kde jsou uvedeny druhy materiálů, potřeba množství v měrných jednotkách, jednotková cena a náklad v Kč na zakázku.

Limitky profesí využijeme při zpracování přímých mezd. Bude obsahovat druhy profesí, množství Nh, mzdové tarify profesí a celkové mzdy na rozpočet.

Stroje a jejich potřebu vyjádříme v limitce strojů, kde budou popsány jednotlivé stroje, jejich využití v Sh, sazba v Kč/Sh a náklad na rozpočet. [6]

3.2.2 Kalkulace jednotkové ceny

Kalkulace je ve většině případech provedena zhotovitelem, kde mu jako podklad slouží vlastní údaje nebo hodnoty známé z cenových kalkulací či databází.

Každá položka má svou měrnou jednotku (m. j.) a na ni je stanovena jednotková cena. Pro účely kalkulace musí být sestaven kalkulační vzorec. Jestliže budeme vycházet z nákladů a plánovaného objemu zisku, pak v kalkulačním vzorci budou obsaženy přímé a nepřímé náklady a zisk. [7]

Postupy kalkulací nákladů na jednotlivé položky jsou vymezeny kalkulačními vzorci, které jsou sestaveny s ohledem na potřeby konkrétní situace.

Nejpoužívanější vzorec ve stavebnictví a jeho struktura:

Přímé náklady (PN)

Přímý materiál (H)

Přímé mzdy (M)

Přímé náklady na stroje (S)

Ostatní přímé náklady (OPN)

Nepřímé náklady (NN)

Výrobní režie (RV)

Správní režie (RS)

Náklady celkem

Zisk (Z)

Cena vypočtená (C)

Vypočtená cena se nazývá cena nákladová.

Výše uveden kalkulační vzorec je obvykle nejpoužívanější, ačkoliv ne závazný. Pro vlastní účely kalkulace jej lze pozměnit za určitých podmínek. Lze zaměnit přímé náklady za nepřímé a naopak, změni se základny pro výpočet režií a zisku, proběhne změna techniky výpočtu a lze poměnit samotnou strukturu přímých nákladů.

Pro nás jsou hlavní položkou přímé mzdy. Mzdy jsou oceněním pracovníků, kteří fungují přímo při výrobě díla. Výkony pracovníků musí být určity na kalkulační jednici. Takové přímé náklady a jejich výši stanovíme s ohledem na výkonové normy. Podle těchto norem určíme potřebnou práci k jednotlivým profesím a to v Nh (normohodina) na m. j. (měrnou jednotku) činnosti. Práce je ohodnocena cenou, kterou známe ze mzdových tarifů, které jsou stanoveny jako průměrné a známé od odborných organizací nebo z vlastních tarifů. [6]

Mezi ostatní přímé náklady (OPN) řadíme takové náklady, které především nejsou zahrnuty v předešlých nákladech a lze je kalkulovat na kalkulační jednici.

V rámci stavební výroby můžeme mezi OPN zařadit náklady na sociální a zdravotní pojištění (výpočet s ohledem na související předpisy) a ostatní náklady. V ostatních nákladech jsou zahrnuty náklady na dopravu uskutečněnou vlastními dopravními prostředky, na nakupovanou dopravu (s uplatněním DPH), na odpisy bednění či lešení aj.

Režie jsou náklady, které nestanovíme na kalkulační jednici. Ve stavebnictví jsou rozděleny na režie správní a režie výrobní.

- Režie výrobní (RV)

Spadají sem všechny náklady, které vznikají v průběhu realizace. Lze sem zařadit i náklady na mzdy (mistři, stavbyvedoucí apod.) a náklady na zboží či služby, které jsou zakoupeny v průběhu a souvisí s výrobou.

- Režie správní (RS)

Už z názvu vyplývá, že tyto režie jsou spjaty se správou podniku a jeho řízením. Patří sem náklady na správní pracovníky, tedy náklady na jejich mzdy a na sociální a zdravotní pojištění.

3.2.3 Výrobní kalkulace

Výrobní kalkulace slouží k plánování, řízení a sledování hospodárnosti stavby. Jsou výsledkem finančního ocenění jednotlivých stavebních prací a jiných činností. Podklady k této kalkulaci má každá firma specifické a jsou jejím tajemstvím. Vstupními podklady se rozumí firemní databáze, kalkulační vzorce a výpočty cen. Avšak tyto cenové podklady lze přebrat i od renomovaných firem, které jsou specializovány na rozpočtářské softwary. Mezi takové firmy patří např. ÚRS Praha. Vzorec jednotkové odbytové ceny (JOC) dle této firmy vypadá následovně: [8]

$$JOC = \text{přímé náklady (PN)} + \text{nepřímé náklady (NN)} + \text{zisk (Z)}$$

$$PN = \text{materiálové náklady} + \text{mzdové náklady} + \text{náklady na stroje} + \text{ostatní přímé náklady (OPN)}$$

$$NN = \text{režie výrobní (RV)} + \text{režie správní (RS)}$$

Režie správní (RS) představují veškeré mzdové náklady firmy, včetně managementu a jeho odvodů, pracovníků oddělení přípravy a výroby, účetních, veškerých nákladů na provoz kanceláří apod.

Režie výrobní (RV) zahrnují mzdové náklady pracovníků, kteří se na práci podílejí přímo na stavbě. Patří sem např. stavbyvedoucí, mistři, skladníci, údržbáři apod.

Uvedené režijní náklady (výrobní i správní) se souhrnně stanovují procentuální sazbou z přímých nákladů. Velikost jejich hodnoty se liší na základě druhu prováděných prací. Jiná procentuální sazba se přiřazuje u hlavní stavební výroby (HSV) a jiná u přidružené stavební výroby (PSV) a u montážních prací.

Ke stanovení zisku je také potřeba procentuální hodnota, ze které se stanoví. Většinou se jedná o hodnotu 20%, a to z přímých a nepřímých nákladů. [8]

Kalkulační vzorec rozdělený do tabulky tedy může vypadat následovně:

ÚVN	PN	VNV	1.	Přímý materiál	H	PZN
			2.	Přímé mzdy	M	
			3.	Náklady na stroje	S	
			4.	Ostatní přímé náklady	OPN	
	5.		Subdodávky	SUB		
	6.		Výrobní režie	RV		
	NN					

		KN	7.	Správní režie	RS
			8.	Odbytové náklady	ON
			9.	Zisk nebo ztráta a riziko	Z/R
$JOC = H + M + S + OPN + SUB + VNS + RV + RS + ON + Z + R$					OC

Tab. 1 – Tabulka kalkulačního vzorce [8]

V prvním sloupci zkratka ÚVN znázorňuje úplný vlastní náklad firmy. V dalším sloupci jsou rozděleny náklady na přímé a nepřímé, a které náklady se sem řadí. Zkratka VNV znamená vlastní náklady výroby a KN jsou v tomto případě úměrné krycí náklady. Dále jsou vypsány veškeré náklady, které do kalkulačního vzorce patří a jejich zkratky. V posledním sloupci je uvedena zkratka přímých zpracovacích nákladů (PZN), kam spadají přímé mzdy, stroje a ostatní přímé náklady.

U první položky přímého materiálu (H) je započítána i cena na jeho pořízení, tedy pořizovací náklady. Náklady na stroje (S) se počítají pomocí strojhodiny a je potřeba znát cenu za případný pronájem stroje. Ostatní přímé náklady (OPN) znamenají úhrady pojištění, které vyplývají z položky přímých mezd (M), dále sem patří náklady na dopravu. Odbytovými náklady (ON) se rozumí náklady na inženýrskou a kompletační činnost. V posledním řádku je uveden výpočet kalkulačního vzorce, odbytové ceny (OC). [8]

Výrobní kalkulace slouží ke stanovení doby trvání dané činnosti, počet potřebných pracovníků pro její vykonání, náklady na mzdy těchto pracovníků, jaké množství materiálu bude potřeba a dobu použití potřebných mechanismů a strojů.

Katalogové jednotkové ceny se řídí individuálními podmínkami jednotlivých staveb. Jsou také ovlivněny konkrétními technickými opatřeními na pracovištích i jejich organizačními strukturami. Pro kvalitní sledování a ovlivňování hospodárného provádění staveb je nutné vytvořit vlastní systém, pomocí kterého se budou důkladně sledovat, evidovat a vyhodnocovat potřebné informace. [8]

3.2.4 Hodinová zúčtovací sazba (HZS), Hodinová zúčtovací cena (HZC)

Hodinová zúčtovací sazba

Použití hodinové zúčtovací sazby je možno jen za zvláštních podmínek. Je možno ji sjednat u prací neobjektivně kalkulovaných, dále v případě, kdy neexistuje projekt díla a u menších zakázek jak časového, tak věcného rozsahu.

Dochází k ocenění a ohodnocení těchto výkonů:

- Předběžné obhlídky stavenišť
- Průzkum stávajících objektů
- Revize, havárie, živelné pohromy
- Práce malého rozsahu (natěračské práce, malířské práce apod.)

Sazba je obsažena pouze v přímých mzdách, v příspěvku na sociální zabezpečení a v ostatních přímých nákladech (v náhradě za ztrátu času či v jízdě).

Režie a zisk naopak HZS neobsahují. [6]

Hodinová zúčtovací cena

Jsou zde velmi podobné podmínky použití a hodnocení. Na rozdíl ale od hodinové zúčtovací sazby obsahuje navíc režie a zisk.

K účelu ocenění zakázky musí být předem určen způsob, kterým dojde ke stanovení celkového množství hodinové zúčtovací sazby. Takové množství je rovno součtu skutečně odpracovaných a potvrzených hodin všech pracovníků. Odpracované hodiny potvrzuje odběratel. [6]

4 Řízení stavebních zakázek

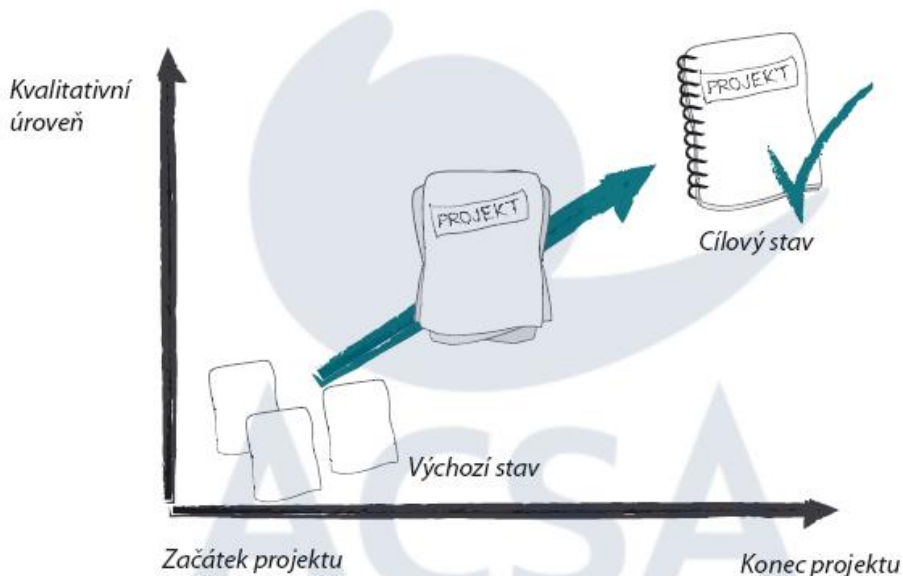
V této kapitole bude hlavním předmětem vysvětlení projektového řízení staveb. Proběhne seznámení s přípravou a plánováním projektů, ale také s navazujícími činnostmi, jako jsou příprava realizace a vlastní provádění staveb. Budou vysvětleny obecné principy, metody i postupy projektového řízení.

Dále se tato kapitola bude zabývat popisem stavební zakázky.

4.1 Projektové řízení

Projektové řízení lze definovat jako určitou změnu, díky které se přes vypracování a řízení projektu dostaneme do jeho finálního stavu. Veškeré postupy, či akce, jsou hlavním nástrojem plánování a realizování více složitějších projektů. Při samotné realizaci projektu se klade důraz na splnění požadovaných termínů s plánovanými náklady, aby se pomocí této kombinace dosáhlo stanovených cílů. [9]

Projektové řízení netvoří ale jen samotné metody či techniky. Důležitým přínosem je i schopnost člověka, který tuto činnost provádí. Měl by mít odpovídající způsob myšlení i pohled na věc, aby si svou práci systematicky rozdělil, řešil problémy snadněji a efektivněji. [9]



Obr. 1 – Schematické znázornění projektu [9]

Projektové řízení je obor, který se snaží o uskutečnění plánovaných cílů v rámci daného projektu. Ve stavebnictví je veliká konkurence firem. Zákazník si vybere právě takovou firmu, která dokáže realizovat projekty v co nejkratších termínech, omezenými náklady a je připravena na jakékoliv změny v průběhu. Spojení všech těchto faktorů spolu se způsobem práce a propracovanými metodami je právě skvělým přínosem právě projektového řízení, které zahrnuje veškeré prvky a struktury. Zaměřuje se jak na vstupy

a zdroje, tak i na konečné výstupy. Důraz je také kladen na kvalitu, kvalifikaci lidí a sleduje i podmínky financování projektu.

V rámci této kapitole dojde spíše k obecnějšímu vysvětlení projektového řízení. Avšak předmětem později bude přímo projektové řízení, které je spojeno s výstavbou.

Jak již bylo výše zmíněno, projektové řízení se zaměřuje na dosažení předem stanoveného cíle. Je tedy pro tuzemské firmy důležité vědět a naučit se projektovému řízení.

Aplikace takového řízení může mít pro firmy řadu přínosů, jako jsou například:

- dovednost ve snížení nákladů,
- snížení rizika neúspěchu projektu,
- plnění projektu v co nejkratších termínech,
- lepší dorozumění se se světovými firmami apod.

Se zavedením projektového řízení ve firmě také úzce souvisí a je nápomocné k zavedení systému řízení jakosti. Tyto systémy řízení je bez sebe velmi rizikové aplikovat. Systém řízení jakosti je definován normami ISO 9000. [5]

4.1.1 Oblasti použití projektového řízení

Projektové řízení má širokou oblast použití. Nejčastěji se jedná o následující lidské činnosti: [4]

- návrh a realizace investičních či stavebních projektů,
- zavádění nových technologií nebo vývoji či uvedení nových výrobků na trh i do výroby,
- organizace akcí (od přípravy po jejich realizace),
- zavádění systému řízení jakosti,
- zpracování a realizace podnikatelských záměrů (např. developerská činnost),
- inovace a reorganizace firmy apod.

Existují také oblasti opačného charakteru, kde projektové řízení je nevhodné použít. Nejčastěji se jedná o opakující se činnosti ve stejných intervalech (např. pravidelné revize strojů, kontrolní činnosti na denní bázi, operativní plánování výroby apod.) nebo o jednoduché akce, kde nehrozí žádné významné riziko. Pro činnosti periodicky se opakující je spíše vhodné užití programového řízení nebo podle odchylek.

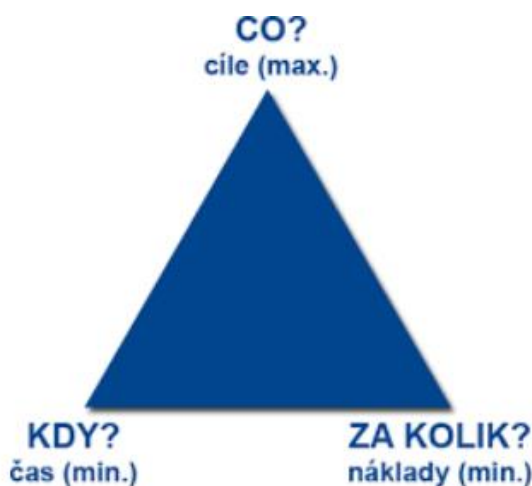
Při vyskytnutí se mimořádné situace, jako jsou živelné pohromy, různé katastrofy či dokonce válečné konflikty a jiné krizové situace, je taktéž projektové řízení nevhodné. K řízení takových situací existují speciální postupy a řízení. Jeden z takových postupů může být např. krizový management. Dále je nevhodné použití projektového řízení při situacích s dlouhodobou strukturou. [4]

4.2 Projekt

Význam termínu projekt lze chápat jako nějaký časově ohraničený vypracovaný návrh, tedy s jasně ohraničeným koncem i začátkem. Zpracování takového návrhu se řídí určitými technickými normami a legislativními předpisy. V projektu by měl být vyřešen požadovaný návrh investora a zpracován písemně i graficky. Při jeho zadávání musí být definovány požadované standardy a kvalita. Je omezen nákladově i zdrojově.

Součástí je také plánování a řízení celého návrhu. V novodobém pojetí se nejedná o pouhé zpracování dokumentace, ale jsou zde charakteristické znaky, které musí splňovat. Mezi takové znaky se řadí sledování konkrétního cíle i s jeho očekávaným přínosem, určení časového průběhu projektu (pevný začátek i konec) a určení potřebných nákladů i zdrojů pro jeho realizaci.

Projekt lze nejlépe popsat schématem, tzv. trojimperativem. Je znázorněn trojúhelníkem, kde vrcholy jsou na sobě navzájem závislé. Přesněji značí co je cílem projektu a které hodnoty jsou jeho omezením (náklady a čas). Závislost těchto hodnot dokazuje fakt, že když se změní cíl projektu, zákonitě musí dojít i ke změně času a jeho nákladů. [10]



Obr. 2 – Trojimperativ [10]

Pojem projekt je klíčový pro projektové řízení. Výše zmíněné definice a popis jsou dostatečné pro jeho vysvětlení, ale možná nezahrnují veškeré jeho aspekty. Proto následně budou citovány tři různé definice, kde jedna z nich je převzata z České státní normy (ČSN) ISO 10006 „Směrnice jakosti v managementu projektu“, dále z příručky International Project Management Association (IPMA) a z metodiky PRINCE2.

Příklady definic projektu:

„Projekt je jedinečný proces, sestávající z řady koordinovaných a řízených činností s daty zahájení a ukončení, prováděný pro dosažení předem stanoveného cíle, který vyhovuje specifickým požadavkům, včetně omezení daným časem, náklady a zdroji.“

ISO 10006 „Směrnice jakosti v managementu projektu“ [10]

„Projekt je dočasné úsilí s cílem vytvořit unikátní produkt nebo službu.“

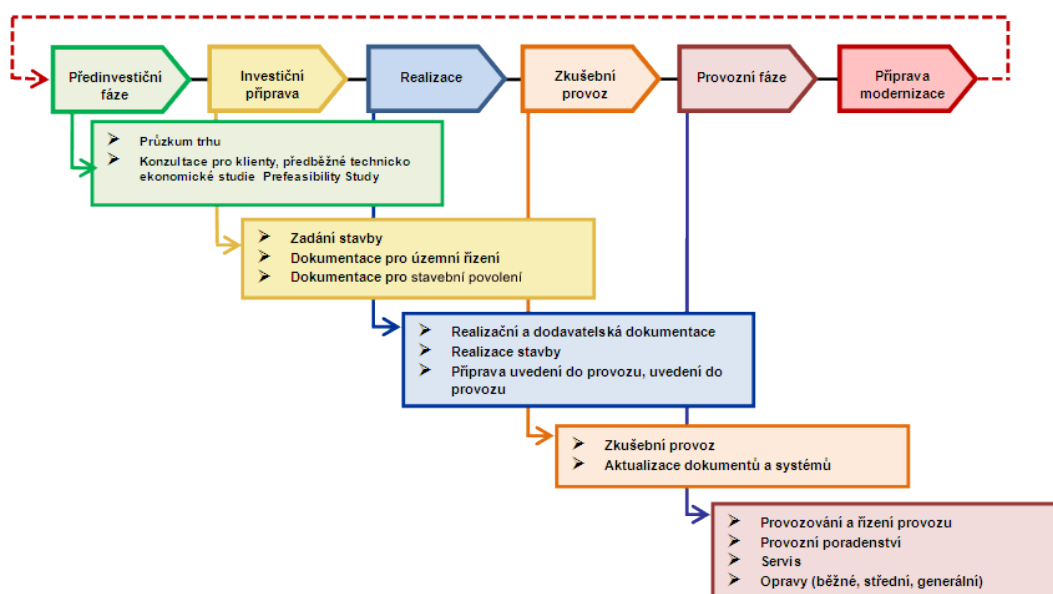
IPMA [10]

„Projekt je způsob řešení komplexní problematiky, která nebyla doposud řešena. Na této úrovni jsou pak monitorovány komplexní procesy a aktivity/výstupy jsou převáděny do podoby rutinních procesů. Na dobu existence, fungování projektu, je zřízena dočasná organizační struktura (vedoucí projektu, členové projektového týmu), která je s ukončením projektu zrušena.“

Metodika PRINCE2 [10]

4.2.1 Životní cyklus projektu

Životní cyklus projektu od jeho návrhu přes vznik, užívání až po likvidaci bude popsán na stavebním projektu.



Obr. 3 – Schéma životního cyklu projektu [11]

Předinvestiční fáze

V této fázi jsou zahrnuty a vypracovány ty nejdůležitější kroky pro stavbu. Hlavní zodpovědnou osobou se stává investor spolu se svým týmem managementu. Stanovuje se zde nejen cíl projektu, ale také rozsah celého projektu, způsob jeho řešení a kritéria, kterými se určuje, jak čeho dosáhnout. Tuto fázi ukončuje tzv. investiční rozhodnutí (zda se investor rozhodne do projektu investovat či nikoliv). Před tímto rozhodnutím musí být zpracována ještě studie proveditelnosti. Ta pomůže investorovi s rozhodnutím, zda je projekt a dané cíle za určitých podmínek proveditelný. Řeší se v ní záležitosti, jako jsou kapacity a výkony, vstupy, technická a kapacitní řešení, počty

pracovníků, umístění projektu i pozemek a je provedena ekonomická analýza. Rozhoduje se, zda výstavba bude realizována.

Při určení specifikace a požadavků projektu je potřeba zvážit několik působících faktorů. Jedná se především o samotné zákazníky, budoucí uživatele, dodavatele stavby, použité technologie, firemní normy a legislativní předpisy (zákony). [5]

Investiční fáze

Za tuto fázi a provedená rozhodnutí jsou zodpovědný hlavně manažer projektu a technický dozor investora. Investiční fáze je velmi pracná a nákladná. Je vypracován plán realizace, její řízení a realizace samotná. Veškeré výstupy této fáze vychází z průzkumů v předinvestiční fázi, z dokumentace pro územní, stavební i kolaudační rozhodnutí, z prováděcí dokumentace a z DSPS. [5]

Sestává se z následujících kroků:

- personální zajištění (hlavní manažer a projektový tým),
- určení cílů a strategie, plánování v čase, plán možných rizik, matice zodpovědnosti,
- detailní zpracování a výběr projektové dokumentace, financování, kontrola,
- samotná výstavba, kontroly průběhu, optimalizace, případné úpravy plánu, předání díla a kolaudace,
- příprava provozu dokončené stavby, školení zaměstnanců,
- zahájení zkušebního provozu a užívání díla.

Provozní fáze

Provozní fáze je zahájena posledním krokem z fáze investiční. Předpokládá se, že je to fáze nejdělsí. V dnešní době by se měl touto fází zabývat facility manažer neboli správce budovy. Je totiž potřeba zajistit možné opravy i údržbu budovy, popř. modernizace. Vyhodnocují se finální náklady na výstavbu, původně plánované výsledky i ty dosažené. Včetně vyhodnocení původních vstupů bude probíhat také sledování těch budoucích. Pro tyto případy je vytvořena provozní dokumentace, kde budou sledovány vytvořené náklady a zisk. Vypracovává se také závěrečná zpráva.

Ukončení životního cyklu stavby představuje fáze likvidační. Může proběhnout kompletní demolice stavby nebo dojde k rekonstrukci a spolu s ní ke změně účelu užívání stavby. K tomu je potřeba nové stavební a kolaudační rozhodnutí. [5]

Likvidační fáze

Likvidační fáze uzavírá celý životní cyklus stavby. Při finančním plánování projektu nelze opomenout peněžní toky, které souvisí s likvidací stavby. Tato fáze zahrnuje zejména činnosti, jako jsou demontáž zařízení a jeho likvidace, prodej nepotřebných zásob apod. [12]

4.3 Stavba jako předmět projektu výstavby

4.3.1 Definice pojmu stavba

Termín stavba a jeho definice je specifická v každém předpise či vyhlášce. Ve stavebním zákoně definice stavby zní:

„Stavbou se rozumí veškerá stavební díla, která vznikají stavební nebo montážní technologií, bez zřetele na jejich stavebně technické provedení, použité stavební výrobky, materiály a konstrukce, na účel využití a dobu trvání. Dočasná stavba je stavba, u které stavební úřad předem omezí dobu jejího trvání. Za stavbu se považuje také výrobek plnící funkci stavby. Stavba, která slouží reklamním účelům, je stavba pro reklamu.“

Zdroj: Zákon č. 183/2006 Sb., Stavební zákon, §3 [13]

V definici výše, je stavba vysvětlena spíše jako nějaká věc určena k užívání. Na druhu stranu pojem stavba může být chápan také jako nějaká činnost, při kterém stavební dílo vzniká. Tento proces se nazývá proces výstavby. Projekty, které se tímto procesem zabývají, se nazývají projekty spojené s výstavbou. Stavba se potom znovu stává věcí, konkrétně věcí nemovitou i s pozemkem, na které výstavba bude probíhat. [13]

4.3.2 Výstavba – střet zájmů

U projektech spojených s výstavbu dochází ke střetu zájmů dvou sektorů, a to jak veřejného tak soukromého. Spojení obou zájmů je nutno provést již v předinvestiční fázi. Dochází tak při zhotovení dokumentace stavby, podle které probíhá její realizace a následné užívání. To patří do procesu projektování. Při zhotovení a zvážení obou zájmů je nutno dbát na příslušné předpisy. [4]

- Veřejný zájem

Při budování stavebního díla se veřejným zájmem rozumí např. využití území, bezpečnost při provádění a bezpečné užívání stavby. Je spojen s různými správními řízeními ještě před započítím stavebních prací. Jedním z takových řízení je o vydání územního rozhodnutí, které je zaměřeno na umístění stavby. Důležité je stavební řízení, kde se jedná o vydání stavebního povolení, aby vůbec výstavba mohla započnout. Jako poslední a neméně důležité je řízení o kolaudačním rozhodnutí. To se zaměřuje na již dokončenou stavbu. Díky kolaudačnímu rozhodnutí je možno zahájit užívání stavby. Při zvažování veřejného zájmu je potřeba se řídit stanovenými zákony a předpisy. Nejdůležitějším je stavební zákon a k němu příslušné předpisy. [4]

- Soukromý zájem

Zájmem soukromým se rozumí spíše zájmy investora a dodavatelů, kteří jsou do výstavby zahrnuti. Kdežto veřejný zájem je brán z pohledu, jak se bude budoucí dokončená stavba dotýkat i veřejného okolí, nezaujatých osob do výstavby. V zájmu investora i celého zapojeného týmu je dosažení cílů projektu. To se docílí kvalitní

přípravou a následně samotnou realizací. I soukromé zájmy se usměřují dle příslušných právních předpisů. V České republice je to občanský a obchodní zákoník. Děje se tak uzavřením smluv či závazků. V takové smlouvě je stanoven předmět díla, a za jakých podmínek bude dílo realizováno. Při realizaci poté slouží jako kontrola. [4]

4.3.3 Druhy a členění staveb

Existuje mnoho kritérií, podle kterých je možno dělit stavby. Některá kritéria se vážou na stavební zákon. Dále je možno stavby dělit podle využití, podle její velikosti, podle umístění stavby, podle typu procesu výstavby nebo podle statistických klasifikací. [4]

Zmíněné klasifikace jsou vydávány Českým statistickým úřadem. Slouží k automatizaci a archivaci. Jednou z nich je Jednotná klasifikace stavebních objektů (JKSO), kde stavby se nachází pod číslem 8. Podle užití jsou pak dále děleny, např. 80 jsou stavby pozemní a 81 už stavby průmyslové. Další klasifikací je Stavební klasifikace produkce (SKP). V této klasifikaci spadají stavební díla pod oddíl 46, kde pod číslem 4621 jsou budovy a inženýrská díla. Jako poslední se sem řadí Klasifikace stavebních děl (CZ-CC), anglicky Czech – Classifications of types of construction. Budovy bytové i nebytové se nachází pod začátečním číslem 1. Dvojkou pa začínají inženýrská díla atd. [4]

5 Způsob výběru subdodavatelů a příprava stavby

V této kapitole budou nejdříve popsány obecně dodavatelsko-odběratelské vztahy a jejich strategie, jak takové vztahy možno vytvářet a případná rizika.

Vhodní a spolehliví dodavatelé jsou pro fungování podniku velmi důležití. Proto jejich výběr není radno podcenit. Dokonce hospodaření podniku může záviset na správném výběru dodavatelů. Se správnými dodavateli se snáze uspokojují zákaznické potřeby. Je příznivě ovlivněn zákaznický servis. Tím se rozumí, že práce i dodávka probíhají hladce bez většího zpomalení či výpadku. Do procesu výběru dodavatelé spadá také proces obstarávání a nákup materiálů. [14]

Ze začátku je potřeba sestavit list všech potenciálních dodavatelů. Existuje několik seznamů dodavatelů, kde jeden zahrnuje dodavatele, se kterými firma spolupracuje a již několik zakázek spolu zrealizovali, dalším může být list, se kterými firma nechce nebo nemůže mít nic společného, tzv. black list nebo list s dodavateli, kteří jsou sice kvalifikováni, ale firma s nimi ještě neuzavřela jedinou dohodu. Proto při běžně zajetých zakázkách, u kterých se materiály i stavební práce většinou opakují, postačí seznam s dodavateli již spolupracujícími s firmou. U nových zakázek je možno tento seznam použít také, avšak může být doplněn o nové možné dodavatele. Do těchto seznamů a databází s dodavateli se zaznamenává průběžné jejich hodnocení. Závisí na kvalitě dodaných prací či materiálů, dále na dodržení sjednaných termínů, předání potřebných dokumentů, možné revize namontovaných zařízení, kvalita a jakost dokončených prací apod.

Činnost a prosperita podniku závisí hlavně na dodavatelích a zákaznících. Obou je za potřebí mít více, než daná firma či podnik nutně potřebují ke své činnosti. Je totiž důležité mít určité zázemí a rezervu, na kterou se může podnik obrátit. Může se stát, že stávající dodavatel bude znenadání neuspokojivý nebo příliš zvýší ceny a podnik si nebude moci dovolit od něj odebrat. Je tedy důležité udržet nerizikovost obchodních ztrát a nespolehat se na shánění jiných dodavatelů na poslední chvíli. Snížení tohoto rizika je možno uskutečnit nespoleháním se na příliš malý počet dodavatelů. [14]

V praxi je možno rozlišit dodavatele na dva druhy, konzervativní, který není zastánce nových technologií či sortimentu, ale za to je na něj spoleh nebo naopak inovativní dodavatel, který prosazuje změny v sortimentu i technologiích. [14]

Výběr dodavatele závisí na filozofii určitého podniku. Každý má podnik má specifický výběr a svůj způsob. Nejčastěji je vidět situace, kdy se podnik zaměřuje hlavně na cenu, tedy chce nakoupit co nejlevněji. Některé podniky nechtějí čekat na nabídky a zvolí první, která se k nim dostane. Volí první variantu. Existuje také vícero podniků, které se řídí subjektivními zájmy. Za nejspravedlivější způsob výběru může být považováno konání výběrového řízení a důkladně prošetření a porovnání nabídek. Při takovém způsobu výběru dodavatele je nutný přepočítání nákladů, aby byly lépe srovnatelné. Pro srovnání je důležitý přepočítání hlavně nakupovaného množství, velikost měrných jednotek a cena. U ceny je třeba zvážit všechny složky, které s ní dokážou hýbat. Jedná se v podstatě o tři úrovně nákupních cen. První z nich jsou základní nákupní ceny, které bývají uvedeny v katalogových cenících. Tyto katalogy bývají veřejně přístupné všem potenciálním odběratelům. Dále jsou ceny čistě nákupní. Tyto ceny jsou již sníženy

o slevy a zvýšeny o příplatky. Posledními jsou zaručené ceny. Ty jsou upraveny o další náklady, jako je doprava apod. [14]

5.1 Strategie dodavatelsko-odběratelských vztahů

Hlavním cílem podniku by mělo být strategické vytváření podmínek pro realizaci dodavatelsko-odběratelských vztahů tak, aby vše bylo v souladu s platnými právními normami a pravidly. Důležitá je také efektivnost a uspokojení výrobních potřeb podniku. Tato strategie musí odpovídat normám jak po věcné, tak i ekonomické stránce. [14]

Strategie takových vztahů a její součástí je na prvním místě samotná volba dodavatele, dále volba dodávkách cest, rozhodnutí o podmínkách dodání a rozhodnutí o materiálním či technickém a právním zabezpečení těchto dodávek.

Je zde mnoho aspektů, jak by tato strategie mohla vypadat. Avšak ze strukturálního hlediska jsou nejdůležitější následující:

- Stabilita společenství dodavatelů,
- Jejich konkurenceschopnost,
- Optimální stupeň vertikální integrace,
- Rozdělení nákupu mezi dodavatele,
- Vybudování maximálního vlivu u vybraných dodavatelů. [14]

5.1.1 Stabilita a konkurenceschopnost dodavatelů

Konkurenceschopnost při výběru stálých dodavatelů, se kterými chce firma spolupracovat, je velmi důležitá. Je přímo žádoucí u takových dodavatelů odebírat, protože si na trhu drží svou pozici ve smyslu daných výrobků a služeb, které nabízejí. Výběrem takového dodavatele si firma v podstatě zajišťuje vlastní konkurenceschopnost na trhu. A to tím, že nakoupí dostačující výrobní vstupy nebo v ještě lepší kvalitě, i co se finanční stránky týče.

Při volbě dodavatele je tedy zvážení jeho konkurenceschopnosti důležité. Což znamená, že když dodavatel bude schopen zajišťovat a plnit potřeby firmy, tak ta je schopna minimalizovat náklady na případné změny dodavatelů. [14]

5.1.2 Vybudování vyjednávacího vlivu

Za vlivné dodavatele lze označit ty, kteří postrádají závislost na zákazníkovi kvůli významnému podílu prodeje. Dále je důležitá soustředěnost, užívání horizontálního systému. Důležitá je také jedinečnost daných produktů, které dodavatel nabízí, kdy na trhu lze najít jen málo substitutů. Dalším aspektem může být střet s vysokými náklady na poskytnutí informací od dodavatele. Tak je to i s nákupem nebo přímo u vyjednávání s dodavatelem.

Cílem podniku je vyvážit nebo překonat tyto zdroje dodavatelských vlivů. Najít jakýsi mechanismus, který firmám k tomu dopomůže. Pro snížení tohoto vlivu je možné např.

rozptýlit nákupy, vyhýbání se nákladům na přechod od dodavatele, prosadit nějakou standardizaci nebo vytvořit hrozbu špatné integrace. [14]

5.1.3 Nebezpečné návyky

Při výběru dodavatele se často vyskytují nebezpečné návyky. Těm je potřeba se vyhnout. Nejčastěji je možno se setkat s následujícíma dvěma: [14]

1. Spoléhání se na známé či sympatické lidi. Je sice důležité udržet jakousi formu i přátelských vztahů, avšak ne vždy je potřeba je míchat s těmi obchodními. Efektivní vztah se často prolíná po obchodní i přátelské stránce, ale ne vždy tomu tak je. Častější doporučení při uzavírání obchodních vztahů je zaměřit se na poměrně neznámé lidi. Ale i ti by měli prokázat, že jsou spolehlivými partnery. Konečným cílem je získání dostatečného počtu dodavatelů, kteří projeví solidaritu a jsou spolehliví.

2. Ukvapené závěry a rozhodnutí. Často firmy vykonají rychlé rozhodnutí, že už mají zabezpečené dostatečné množství dodavatelů. Avšak dříve či později dospějí k názoru, že ve vyhledávání dalších je nutno pokračovat.

5.1.4 Potencionální výhody pro dodavatele

Velmi užitečné je vcítit se do role prodávajícího, tedy dodavatele. Navíc pokud se jedná o potencionální obchodní vztah. Zamyslet se nad tím, co vlastně dodavatel očekává dalšího od obchodu. Na prvním místě je samozřejmě zvýšení obrátu zisku. Ale dalším očekáváním může být i vidina nového dodávacího místa, tedy kam se budou dodávat jeho výrobky či služby. To je nápomocné pro zvýšení hospodárnosti provozu dopravního systému dodavatele. Dodavatelé také řeší skladovací systém svých výrobků. Dívá se tedy také na zvýšení prodeje takových výrobků, které se ne tak dobře prodávají. Tím tedy zajistí lepší využitelnost jak skladovacího, tak administrativního systému. Všechny firmy dbají na dobrou pověst a její zlepšování. Je potřeba i na to se zaměřit v místě působení. Může se stát, že s daným dodavatelem bude chtít obchodovat i konkurenční firma. Další výhodou, na kterou dodavatel myslí při uzavírání potencionální spolupráce a obchodu, je také vidina zákazníka, který může mít zájem o nový druh výrobků či služeb, které do teď neodebíral. [14]

5.1.5 Seznam požadavků

Vždy je lepší si předem stanovit nebo i sepsat, co bude firma od každého ze svých dodavatelů očekávat a žádat. Na prvním místě bude nejspíš cena, tedy ta nejvýhodnější. Ale kromě ceny je potřeba se také zaměřit na: [14]

- Domluvení se na slevě při odebrání většího množství výrobků. Zvýhodnit nákupy u většího množství, které nemusí být tak časté.
- Ochotu dodavatele dodat i menší množství a kdykoliv, kdy firma bude potřebovat.
- Zajištění vlastní provize při potřebě dodání zboží mimořádně rychle.
- Sestavení časového plánu dodávek.

- Zajistit od dodavatele potřebné informace o inovaci výrobků nebo služeb či změnách jejich charakteru. Lze požadovat i zavedení nějakého systému, díky kterému bude firma informována o těchto věcech.
- Důležitá je záruka nebo zajištění technické podpory.
- Jak moc složité bude podání objednávky dodavateli. Jaký dosah mají pracovníci dodavatele.
- Pokud bude zboží či služby nedostupné, je nutné zajistit způsob, jakým o tom dodavatel bude odběratele informovat.
- Při podání a převzetí objednávky si zajistit závaznou dobu pro její dodání.
- Sledování a zjištění veškerého sortimentu, výrobků či služeb budoucího dodavatele. Znat celý jeho rozsah služeb.
- Je třeba se také zaměřit na úvěrovou politiku.
- Specifikace výrobků a služeb. Jejich parametry jakou jsou rozměry, značky, technické informace apod. To všechno lze najít v katalogových listech daného výrobce. Takže stačí zajištění dodání těchto listů a jejich veškeré aktualizace.

5.2 Vytváření dodavatelsko-odběratelských vztahů

Dodavatel i odběratel představují podniky, firmy či organizace, kde vztah mezi nimi představuje obchodní konta nebo různou formu spolupráce. To vše se děje na trhu takových organizací. Tento vztah se řídí legislativními předpisy, konkrétně obchodně závazkové vztahy. Jedná se o smluvní vztah většinou. Realizace dodavatelsko-odběratelských vztahů je spojena s mnoha dalšími sektory ve firmách, nejedná se pouze o nákup určitého zboží či služeb. Zapojuje se také sektor marketingu, logistiky i obchodních aktivit.

Dodavatelsko-odběratelské vztahy je třeba také uspořádat. V potaz se můžou brát vnější i vnitřní jakési faktory či vlivy, kde nejdůležitějším faktorem je pozice určitého podniku na daném trhu. [14]

5.3 Překážky vstupů a výstupů dodavatele v odvětví

Existence takových překážek u dodavatelů, kteří dodávají na daný trh, se odráží a dopadá na konkurenční situaci na zdrojích nebo na vyjednávací sílu vlivu dodavatele a také na výsledné řešení dodavatelsko-odběratelských vztahů. Na tyto vztahy to dopadá ve smyslu, že mají dopad jak na odběratelský podnik, tak i na jeho zákazníky.

Existují teda vstupy i výstupy dodavatelů v odvětví. U vstupů je řeč o novém dodavateli a u výstupů jde spíše o již existujícího dodavatele. [14]

Vstupy nového dodavatele

Prvním vstupem můžou být náklady na nový zdroj nákupu. Jedná se o to, že nabídka určitého výrobku či technologie je velmi specifická, tudíž dodavatelů existuje velmi malý počet. Nabídka je omezená. Jakožto nový dodavatel teprve rozvíjí svou situaci na trhu a nákupem takových výrobků nebo technologií by se střetl s velkými náklady na jeho vlastní rozvoj. S těmi souvisí i problémy s důvěryhodností nebo i schopností vyhovět ve finančních kritériích a dodávkách.

Dalšími jsou náklady přechodu neboli náklady na získání výrobku. Jsou tvořeny částí nákladů, které odběratel musí přijmout a respektovat, aby daný výrobek (vstup) mohl u nového dodavatele získat. Jedná se o náklady, kde je potřeba stanovit nové zdroje jak na pracovní sílu, tak i na nákupy vedlejších pomocných zařízení, náklady na proškolení a výchovu nového personálu, který výrobek či technologie bude užívat. Dále to můžou být náklady logistické a administrativní spojené s řízením nové technologie.

Následující vstup se týká času, který je potřebný na ověření nového dodavatele. Jedná se o měsíce, někdy to může trvat až dva roky. Ale je to nezbytné pro ověření požadovaných kritérií, které dodavatel musí splňovat.

Nový dodavatel se také často může setkat s překážkami ze strany zákazníka. Jedná se o takové zákazníky, kteří jsou zvyklí nakupovat komplexní systém při výměně určitého zařízení. A tito zákazníci spíše preferují původní a stálé dodavatele.

Jedním z ne moc ovlivnitelných vstupů je státní politika a vláda. Takové překážky lze jen těžko překonat. Patří sem například různá obranná opatření, které stát může vydat v rámci zahraničních obchodních vztahů.

Posledním vstupem může být tzv. stanovený dodavatel. Některé podniky si stanoví takového dodavatele z důvodu toho, že jim zabezpečí komplexnost systému, následně servis a revize po prodeji, vazby v rámci skupiny podniků, místní rozvoj apod. [14]

Výstupy existujícího dodavatele

Při ztrátě stálého odběratele má dodavatel tzv. náklady výstupu. Takové náklady se týkají ztrát v podobě ušlých zisků a tržeb. Příčinou se stává většinou jednorázový obchod nebo likvidace podniku apod.

Dalším rizikem může být partnerství. Zde je o řeč o spolupráci a spojení se v rámci dodavatelско-odběratelských vztahů s podniky za účelem ovládnout daný trh. Avšak i tento záměr s sebou nese řadu nevýhod. Může dojít ke zpomalení inovačních procesů nebo překážek výstupu dodavatele. U těchto překážek problém pramení spíše z morálních závazků než z těch ekonomických.

V dalším případě může dojít ke ztrátě know-how. Souvisí se ztrátou dodavatele. Pokud odběratel přijde o určitého dodavatele a ztratí tak prakticky nenahraditelný zdroj nákupu, tak přijde i tzv. know-how, které bylo doposud poskytováno existujícímu odběrateli. Ale po přetrhání a přerušení obchodních vazeb i vztahů, bude tato možnost nabídnuta konkurenci.

I u výstupů může legislativa v některých případech dodavateli bránit v rámci dodavatelско-odběratelských vztahů. Jedná se například o ochranu zaměstnanosti nebo zabezpečování společenských zájmů.

Důvěryhodnost je důležitá v každých vztazích. Je to typická překážka pro trhy, kde se vyskytují výrobky se špičkovou technologií. Tato překážka se stává tím vyšší a nákladnější, čím vyšší je image odběratele.

Mezi poslední se řadí reciprocita. Týká se především zahraničních obchodních vztahů. Reciprocita v podstatě znamená a řídí se podle zásady „jak ty mně, tak já tobě“. Jde o jakousi vzájemnost, vzájemný vztah nebo zvýhodnění. Její princip je založen na tom, že dodavatel je povinen nakoupit protihodnotu určitého objemu výrobků v zahraničí za jejich prodej tam. Reciprocita se ta stává rizikem a problémem výstupu určitého dodavatele v odvětví. [14]

5.3.1 Transakční rizika

Pro plynulý chod podniku a jeho zabezpečení je nezbytný nákup zdrojů od dodavatele, jako jsou výrobky, služby či technologie. Význam takových zdrojů a v závislosti na jejich specifikaci, dostupnosti a disponibilitě na trhu je jejich odběratel vystaven určitému riziku. Toto riziko je čistě subjektivní povahy. Odběratel ho podstupuje v rámci vykonání nákupu a s tím souvisí a dochází k transakci. [14]

Existují čtyři základní typy rizik, které jsou následující:

1. Technické riziko (technická specifikace a schopnost odběratele správně určit vstup, vzájemná slučitelnost technických specifik s technologií odběratele, spojitelnost s požadavky uživatele, jakost, stabilita jakosti daných výrobků apod.)
2. Rizika související s disponibilitou výrobků či služeb (dodávka přesného množství výrobků, dodržení dodacích lhůt apod.)
3. Rizika spojené s používáním a ovládáním výrobků (nutnost poradenství nebo servisu, proškolení personálu uživatele či odběratele, provádění nutných revizí, rychlost reklamačních řízení, záruční lhůty apod.)
4. Finanční rizika (cena výrobků a služeb, smluvené platební podmínky, celkový vztah nákladů na vstup s pořizovacími náklady, celkový cenový vývoj apod.)

Transakční rizika, jak již napovídá z názvu, jsou rizika spojené z obchodní činnosti neboli z obchodování, konkrétně při provádění transakcí. Tato rizika a jejich velikost závisí na různých faktorech. Je důležité zařadit nákup dle stupně jeho novosti. Může jít o běžný nákup neboli stálý nákup, úplně nový nebo modifikovaný nákup. Riziko také závisí na charakteristice nákupního trhu, respektive jeho stejnorodosti a stabilitě. U odběratele také závisí na problému v dané činnosti. Opět je důležité rozeznat a stanovit zda jde o běžný nákup, důležitý nebo strategický nákup. Jak je důležitá charakteristika nákupního trhu, tak stejně je důležitá, i co se týče prodejního trhu. Řeč je o jeho inovativnosti, rozvoji tohoto trhu a konkurenční pozici odběratele ne trhu. [14]

5.4 Hodnocení dodavatele

Při výběru dodavatele by měl podnik získávat co nejvíce objektivních informací k jeho zhodnocení. Cílem je zajištění co největší kvality dodávek právě tím, že se také trvale zlepšuje kvalita samotného dodavatele.

Způsob hodnocení může být objektivní i subjektivní. Objektivním hodnocením se rozumí, zda dodavatel dodržuje dodací podmínky i termíny, zda je splněna kvalita dodávek i dodržena smluvená cena. Takové hodnocení probíhá na základě plnění jednotlivých dodávek, tedy každá je hodnocena každá samostatně. Na druhé straně figuruje hodnocení subjektivní. Nejčastěji se jedná o vyplnění dotazníků, které jsou zaměřené na aktuální potřeby firmy. Tyto dotazníky jsou vytvářeny interními zaměstnanci odběratele. [14]

Ten, kdo hodnotí, se nazývá hodnotitel. Tím mohou být různé osoby: [14]

- Jednotlivec
- Skupina jednotlivců
- Skupina expertů
- Komise (odborná, neodborná)
- Porota

Cena je pro většinu firem při hodnocení a posuzování dodavatele to hlavní. Avšak kromě ceny je také důležité posoudit další faktory, které jsou následující: [14]

- Splnění dodací lhůty
- Včasné provedení prací, případné prodlevy
- Flexibilita dodavatele
- Frekvence a jejich kvalita dodávek
- Náklady na dopravu
- Cenové podmínky apod.

Hodnocení dodavatelů lze rozdělit také do dvou hlavních kategorií. Jedná se o hodnocení, které je založené na procese nebo na výkonu. [14]

1. Hodnocení založené na procese – posuzuje se proces výroby i dodavatelský servis. Zaměřuje se na operační systém dodavatele a jeho posouzení tím, že organizace výstavby vykonává audit přímo v síti dodavatele.
2. Hodnocení založené na výkonu – je posuzován aktuální výkon dodavatele. Při tomto hodnocení závisí na různých kritériích. Může jimi být dodávka, cena nebo spolehlivost dodavatele.

5.4.1 Kritéria hodnocení dodavatelů

Existuje několik kritérií, podle kterých lze dodavatele hodnotit:

Kritérium nabídkové ceny

Nabídková cena je všeobecně lehce měřitelná, proto se jedná o objektivní nástroj rozhodování. Nabídková cena jako celek má svůj jednoznačný popis. Užití tohoto kritéria je řízením se takovým popisem podmíněno. Podle formy daného projektu se může jednat o paušální cenu za celou stavbu, součet paušálních cen za jednotlivé stavební objekty, o položkovou cenu, která je tvořena z těchto paušálních položek nebo o čistou položkovou cenu. [14]

V popisu konstrukce celku nabídkové ceny musí být srozumitelně vypsána řešení, která nastanou, pokud budou zvolena nějaká alternativní řešení, které nabídne uchazeč. Tato řešení vypisuje zadavatel. Je i možnost, že zadavatel alternativní řešení vůbec nemusí připustit. Pro zajištění objektivnosti soutěže je zde několik možných optimálních postupů. Jedná se např. o:

- Ocenění alternativních řešení uchazeč ocení ze zadávací dokumentace
- Ocenění alternativních řešení uchazeč ocení dle ním navrhovaných řešení
- Pořadí nabídek bude určeno podle ceny s požadovaným řešením
- Zakázka bude zadána za cenu řešení od uchazeče

Nabídkové ceny v zadávací dokumentaci se vždy musí stahovat k určitému datu. Toto datum je stanoveno zadavatelem. Je tomu tak hlavně kvůli hrozbě inflace nebo změnám úrokových sazeb. Tyto faktory totiž cenu můžou značně ovlivnit. Jsou i zakázky, u kterých na konci nabídky nefigurují pouze náklady, ale stojí zde „náklady plus přírážka“. Jedná se o případy, kdy stavebník hradí dodavateli faktury za materiály, dopravu, práci subdodavatele, popřípadě hradí veškeré realizované mzdové náklady a jiné. Právě ty jsou zvětšeny o tuto přírážku. Ta může být buď předem dohodnuta, nebo procentuálně stanovená. V každém případě se tato nabídková přírážka stává kritériem při zadávání dodávky. Přírážka je nejvíce uplatňována v rámci poskytování služeb, např. spravování/údržba staveb. [14]

Kritérium ekonomické výhodnosti

Ekonomicky výhodné jsou v podstatě všechny předložené nabídky. Záleží pouze, z jakého úhlu se na ně dívá. Zadání dodávky či projektu podle ekonomické výhodnosti nabídky je logické. Je k tomu ale potřeba řádná definice ekonomické výhodnosti. Jinak zadání může ztratit objektivnost. V takovém případě může dojít ke sporům se zadavatelem. O nabídkách a jejich správnému porovnání je třeba mít přehled. Proto je zapotřebí:

- Kritérium je třeba co nejvíce upřesnit. Bude dané, že zakázka bude zadána ekonomicky nejvýhodnější nabídkou.
- Další krok je přesněji uvést, co ta ekonomicky nejvýhodnější nabídka v daném případě znamená.
- Mimo zadávací dokumentace také uchazečům poskytnout další užitečné vstupní informace a požadavky, jako např. požadovaná minimální doba živostnosti stavby, odhady úrokových sazeb či inflace apod.)

Budoucí náklady je potřeba odhadnout. To se učiní z aktuálních na stavebním trhu v době zadávání zakázky. Veličinu, která se bude porovnávat, se stanoví z nabídkové ceny a z budoucích nákladů. Tyto budoucí náklady musí být v diskontované hodnotě.

[14]

Kritérium doby realizace

Toto kritérium ve vypisovaných soutěžích na zakázku je velmi oblíbené. Délku realizace zakázky a její dokončení stanovuje zadavatel. U něj závisí na jeho platební schopnosti a finanční situaci a na projektové dokumentaci. Na druhé straně toto kritérium je důležité pouze u nápravy škod, které byly způsobeny živelnými katastrofami nebo různými haváriemi, např. dopravní či průmyslovou apod. Stanovená doba realizace zadavatelem je ovlivněna mnoha faktory, např.:

- Technologickými činiteli
- Sociálními činiteli
- Toky peněz po dobu realizace zakázky
- Pojištěními, jak samotné realizace, tak i hotové stavby
- Budoucími předpokládanými výnosy po dobu užívání stavby apod.

V každém případě dobu realizace určuje stavebník s přihlédnutím na své finanční toky i projektovou dokumentaci. Uchazeč po zjištění zadání doby realizace je buď schopný zakázku v tomto čase zrealizovat, nebo si je předem vědom, že to není v jeho silách. Může se stát, že uchazeč je schopen zakázku realizovat, ale za více peněz než zadavatel očekával. [14]

Kritérium jakosti

Kritérium jakosti je další kritérium, které je oblíbené, ale v případě výběru dodavatele na stavební práce není velmi logické. Je dokonce nepoužitelné. Protože jakost stavby nelze popsat jednou objektivně měřitelnou veličinou. Požadavek na jakost dané stavby je popsána zadavatel již ve vlastním zadání. Dodržení popsaného standardu je kontrolováno technickým dozorem investora neboli stavebníka nebo autorským dozorem. Obě tyto osoby jsou placeny zadavatelem. Tento standard je popsán v projektové dokumentaci. Kritérium jakosti je vhodné zvolit u zakázek, kde peněžní toky nejsou to hlavní, tolik na nich nezáleží. Lze jej uplatnit u uměleckých děl nebo u architektonických návrzích. [14]

Kritérium záruční doby

Záruční doba by měla být uvedena v každé nabídce na dílo či výrobek. Pokud ji tedy uchazeč uvede, v nabídkové ceně je již započítána částka, ve které se počítá i s případnými záručními opravami a náklady s tím spojenými. Uchazeči o zakázku sami musí vědět, jak přesně a jakou částkou zahrnout tuto dobu do celkové nabídkové ceny. Zadavatel tedy musí počítat s tím, že pokud požaduje delší záruku, musí počítat i s vyšší nabídkovou cenou. Záruční doba se stanovuje již v zadávací dokumentaci. Zadavatel ji totiž musí zohlednit ve své kalkulaci, právě proto, aby věděl, kdy daná záruční doba končí a kdy bude potřeba vynaložit náklady na případné opravy. Uvést jen samotný

termín nestačí, je potřeba definovat, na co záruční doba platí, tedy za co se uchazeč zaručuje. [14]

Kritérium platebních podmínek

U tohoto kritéria je postup jednoduchý. Stavebník zadává a rozhoduje o platebních podmínkách. Je to primární účastník výstavby a ovládá veškeré peněžní toky. Na druhé straně je dodavatel, který před sebe dostane dané platební podmínky a ten je buď akceptuje, nebo nikoliv a ze soutěže může odstoupit. [14]

Kritérium smluvních pokut

Pokuta je uvedena ve smlouvě, jak již ze samotného názvu vyplývá a stanovuje si ji sám zadavatel. Stanovuje se především na prodlevy s dokončením díla. Zadavatel ji může přímo či nepřímo odvodit ze škod, které mohou vzniknout právě z opoždění dokončení díla. Je tedy přímo nelogické, aby smluvní pokutu navrhoval sám uchazeč. Protože ten netuší, jaké škody eventuální opoždění může zadavateli způsobit. [14]

Kritérium referencí

Uchazeči či všeobecně podnikatelé by nikdy neuvedli ve svých referencích ty, které by představovaly hrozbu, že si s nimi ještě uškodí. Proto ve většině případů zadavatel stanoví a rozhodne o tom, jaké reference je vhodné v nabídce uvést. Avšak reference existují dobré i ty špatné. Je zřejmé, že uchazeč se špatnými chlubit nebude. Pokud ale přece jen nějaké má, je možné to zjistit na jejich internetových stránkách popřípadě navštívit jakoukoliv jejich realizovanou stavbu. Snažit se odhalit potencionální nedostatky uchazeče. [14]

Kritérium finanční síly

Finanční síla, tzv. bonita, je souhrnný pojem. Určuje a odhaluje míru schopnosti podnikatele platit a plnit své hmotné či finanční závazky. U podnikatele v oboru stavebnictví je lehké prokázat, zda finanční sílu má nebo nikoliv. Konkrétně se stačí obrátit na banku a zjistit, zda je ochotna mu poskytnout bankovní záruku na dokončené stavební dílo. Platební schopnost a důvěryhodnost se také prokazuje ve vztahu dodavatele a subdodavatel. Lze ji prošetřit tak, že zadavatel neposkytne zálohu generálnímu dodavateli. Tudiž dodavatel musí disponovat nějakými prostředky nebo nejméně musí mít důvěru od subdodavatelů, aby vůbec byl schopen stavebníkovi dodat práce či výrobky do data první platby. [14]

Kritérium počtu zaměstnanců

Dané kritérium nebývá rozhodující pro plnění zakázky. Dokonce není ani uvedeno v kritériích pro splnění požadavků na zakázku. Ale právě počet zaměstnanců je jakýmsi předpokladem, že firma bude schopna zakázku splnit. Zdá se, že pokud k datu podání nabídky od firmy, která má více stálých zaměstnanců než jiný podnik, má větší šanci tuto zakázku získat. Ale dodavatelská firma by teoreticky nemusela mít ani jednoho zaměstnance. Veškeré potřebné práce lze totiž zajistit subdodávkami. Celkově toto

kritérium, pokud ho uchazeč uvede do své nabídky, může zakázku jen prodražit. A to z toho důvodu, že když uchazeč uvede počet svých zaměstnanců a považuje to jako přednost, je to známka toho, že v celkové nabídkové ceně jsou zahrnuty i jejich mzdy. [14]

Kritérium technické úrovně

Toto kritérium je specifické pro soutěže, kde se nachází vyřešení určitého problému a očekávají se návrhy tohoto řešení. Technická úroveň dodavatele se posuzuje již v prvních fázích výstavbových projektů, kdy se vybírají architekti nebo dodavatelé, kteří budou dodávat technologická zařízení apod. [14]

5.4.2 Metody hodnocení dodavatelů

Pro efektivní hodnocení dodavatelů existuje několik metod. Každý podnik má jiné požadavky na dodavatele. Tudíž si každý podnik vybírá metodu individuálně, která mu nejvíce vyhovuje a hlavně jeho požadavkům. Pomocí těchto metod se získá kvantitativní údaj, ne kvalitativní. Ten po té bude použit v rozhodování se o nejvhodnějším dodavateli. Jsou dvě hlavní metody, které s sebou nesou další základní metody a jsou vhodné pro hodnocení dodavatelů: [14]

1. Základní metody hodnotících stupnic

a) Nominální stupnice

Je považována za nejjednodušší metodu. Její princip je založen na užití binárního logického kódu 1 a 0. Postup u této metody funguje tak, že v prvním kroku si nákupčí vybere a stanoví kritéria, která jsou vhodná při procesu výběru dodavatele. Dalším krokem je porovnání těchto kritérií s vybraným dodavatelem a zjistit, zda je splňuje. Potom přijde na řadu využití binárního logického kódu. Když dodavatel kritéria splňuje, bude ohodnocen hodnotu 1. V opačném případě při nesplnění je mu přiřazena hodnota 0. Při vyhodnocení je nejvhodnějším dodavatelem ten, který má v součtu hodnocení nejvíce hodnoty 1. Malou nevýhodou nominální stupnice může být to, že všechna kritéria bere jako rovnocenná. Není brán ohled na různé váhy jednotlivých kritérií.

Příklad použití metody nominální stupnice:

Úkolem je vyhodnotit a vybrat dodavatele stavebního výtahu. Kritéria pro výběr jsou uvedena v prvním sloupci tabulky:

KRITÉRIUM	Dodavatel A	Dodavatel B	Dodavatel C
Cena do 100 tis. Kč	1	1	1
Nosnost min. 280 kg	0	1	1

Výška min. 50 m	0	0	1
Součet	1	2	3
Pořadí	3.	2.	1.

Tab. 2 – Příklad použití nominální stupnice [14]

Z tohoto příkladu a tabulky je patrné, jak nominální stupnice a její vyhodnocení funguje. Vybrán bude dodavatel C, protože součet hodnot měl nejvyšší.

b) Ordinární stupnice

Ordinární stupnice částečně doplňuje a zlepšuje metodu nominální stupnice. Jsou zohledněny určité vlastnosti dodavatelů, podle kterých je lze uspořádat. Ordinární stupnice se dají rozdělit na dvě další: [14]

- Ordinární klasifikační stupnice

Tato stupnice a její princip je velmi podobný hodnocení a známkování ve škole. Je vybráno několik kritérií a právě ty jsou ohodnoceny čísly v intervalech např. od 1 do 5. Dalším krokem je sečíst přiřazené hodnoty a po té spočítat průměr. Vybraný dodavatel bude mít nejlepší průměrné hodnocení, tedy nejmenší spočtené číslo.

Příklad použití ordinární klasifikační stupnice:

Úkolem je vybrat dodavatele zařízení podle kritérií uvedených v prvním sloupci tabulky.

KRITÉRIUM	Dodavatel A	Dodavatel B	Dodavatel C
Požizovací náklady	1	2	2
Provozní náklady	2	3	3
Výkon	3	1	3
Životnost	2	1	2
Součet	8	7	10
Průměr	2	1,75	2,5
Pořadí	2.	1.	3.

Tab. 3 – Příklad použití ordinární klasifikační stupnice [14]

Nejlepší průměrné hodnoty dosáhl dodavatel B, proto bude vybrán.

- Ordinární bodovací stupnice

U této metody se předem stanoví interval čísel, kterými budou jednotlivý dodavatele obodováni. Čísla se mohou pohybovat od 1 do 10. Ordinární bodovací stupnice již nevyhodnocuje podle spočtené průměrné hodnoty, ale pouze součtem přiřazených bodů. Ideálním dodavatelem se tedy stává ten s nejvyšším bodovým hodnocením po součtu bodů. [14]

Příklad použití ordinární bodovací stupnice:

Úkolem je vybrat dodavatele zařízení podle kritérií uvedených v prvním sloupci tabulky.

KRITÉRIUM	Dodavatel A	Dodavatel B	Dodavatel C
Požizovací náklady	7	6	8
Provozní náklady	3	5	4
Výkon	4	5	2
Životnost	9	8	5
Součet	23	24	19
Pořadí	2.	1.	3.

Tab. 4 – Příklad použití ordinární bodovací stupnice [14]

Nejvyššího počtu bodů dosáhl dodavatel B, proto bude vybrán jako ideální dodavatel.

- c) Kardinální číselná stupnice

Využívá formu intervalové stupnice. Vyjadřují se zde poměry užitečnosti daných variant a jejich vyjádření. Jde o to zjistit, o kolik je preference výsledku hodnocení první nabídky větší nebo naopak menší než při druhé nabídce. [14]

2. Základní metody hodnocení dodavatelů

- a) Jednoduché hodnocení podle pořadí

Při tomto hodnocení se vypíše všichni potencionální dodavatelé a u nich se hodnotí jednotlivá kritéria. I zde je systém bodování, a to v intervalu

od 1 do 3. Posléze se body sečtou a vyhrává ten dodavatel, který má nejnižší součet bodů.

KRITÉRIUM	Dodavatel A	Dodavatel B	Dodavatel C
Cena v tis. Kč	70	80	100
Kvalita %	90	100	85
Servis %	85	95	75
Spolehlivost	95	100	95

Tab. 5 – Váhy jednotlivých kritérií k tab. 6 [14]

KRITÉRIUM	Dodavatel A	Dodavatel B	Dodavatel C
Cena v tis. Kč	1	2	3
Kvalita %	2	1	2
Servis %	2	1	3
Spolehlivost	1	1	1
Součet	8	5	9
Pořadí	2.	1.	3.

Tab. 6 – Příklad použití jednoduchého hodnocení podle pořadí [14]

b) Váhové hodnocení podle pořadí

Váhové hodnocení je jedno z jednodušších. Ke každému jednotlivému kritériu se přiřadí předem stanovená jednotka neboli váha. Při této metodě probíhá hodnocení stejně jako u jednoduchého hodnocení podle pořadí, avšak navíc se jednotlivé přiřazené body vynásobí danou předem stanovenou váhou jednotlivých kritérií. Po té se vynásobené čísla sečtou a vyhrává dodavatel s nejnižším součtem. [14]

KRITÉRIUM	VÁHA KRITÉRIA	Dodavatel A	Dodavatel B	Dodavatel C
Cena v tis. Kč	30%	0,3	0,6	0,9
Kvalita %	30%	0,6	0,3	0,6
Servis %	20%	0,4	0,2	0,6
Spolehlivost	20%	0,2	0,2	0,2
Součet	100%	1,5	1,3	2,3
Pořadí		2.	1.	3.

Tab. 7 – Příklad váhového hodnocení podle pořadí [14]

6 Charakteristika konkrétní firmy a zakázky

V této kapitole bude představena firma, kde údaje z této firmy byly klíčové pro analýzu pracovní síly v této diplomové práci.

Nejdříve bude stručný popis firmy, kousek její historie a poté bude nastíněno, čím se firma zabývá. Součástí bude také pár fotek z jejich již úspěšně realizovaných zakázek. Ve firmě funguje organizační struktura na jednotlivá oddělení a úseky.

Firma Plus byla ochotna poskytnout informace ke konkrétní zakázce, kde hrají roli i vlastní plně zaměstnaní lidé i externí dodavatelé – subdodavatelé.

6.1 Popis stavební firmy

Stavební firma PLUS, s.r.o. se nachází v Jihomoravském kraji ve městě Hodonín. Byla založena v roce 1990 jako rodinná firma. Jejím zakladatelem byl pan Ing. Josef Anovčín.

Do této doby se firma stačila rozrůst na celkový počet zaměstnanců 136 (plně zaměstnaných).



Obrázek 4 – Logo firmy Plus [15]

Firma se zabývá nejen výstavbou, ale i činnostmi s ní související (rekonstrukce, zateplování, demolice, výkopové práce, projekční činnost atd.). Provádí výstavbu rodinných domů, průmyslových a občanských staveb.

Společnost se zaměřuje jak na hlavní stavební výrobu, tak přidruženou stavební výrobu. Zakázky přicházejí ze soukromých sektorů i od veřejných, jsou krátkodobého i dlouhodobého charakteru. Roční obrat firmy dosahuje přes 500 mil. korun. [15]

6.1.1 Služby

Developerská činnost

Touto činností se rozumí, že firma je schopna vyhledávat vhodné lokality a také vytvářet smysluplné návrhy k výstavbě obytných domů, kancelářských či průmyslových staveb.

Firma zajistí projektování, financování, inženýrskou činnost i výstavbu komerčních či rezidenčních nemovitostí. Kompletní realizace pak proběhne právě prostřednictvím společnosti Plus.

Nejenom, že firma dokáže celý projekt zrealizovat, ale také poradí při sestavování smluv nebo i pomůže při vyřizování na katastru nemovitostí. Lze také přes firmu využít práce odhadce či zahradního architekta.

Mezi úspěšně zrealizované projekty v této činnosti se řadí výstavba 8 rodinných domů na ulici Muchova v Hodoníně nebo výstavba garáží u obchodního domu Kaufland v Hodoníně. V současné době pak probíhá výstavba apartmánů v obci Lednice.

[15]



Obrázek 5 – Rodinné domy, Hodonín [15]

Obrázek 6 – Garáže, Hodonín [15]

Projekce

Firma poskytuje jak projekční, rozpočtářskou tak i inženýrskou činnost od samotného počátku (záměru) přes zpracování studií a celkové dokumentace až po zajištění potřebných dokumentů o rozhodnutí a povolení projektu.

V této moderní době i firma Plus klade větší důraz na snížení energetických náročností objektů. Neplatí to jen pro novostavby, ale také umožňuje upravit již hotové stavby rodinných či bytových domů.

Ohledně projekční činnosti je firma schopna nabídnout také služby v oboru zahradní a krajinářské architektury. Poskytuje projekční činnost v této oblasti pro soukromé pozemky (zahrady) i pro úpravy veřejného prostranství.

PSV – zámečnická dílna, VODO-TOPO, elektro

V oboru zámečnictví se firma specializuje hlavně na zakázky spojené s výrobou kovových konstrukcí, bran, závor, oplocení, zábradlí, mříží, schodišť, sloupů, přístřešků apod. Provádí také služby klasické pro tento obor, tj. opracování kovových materiálů, od plechů přes profilované železo až k tyčovinám. Všechny tyto materiály pak dle požadavků zákazníka firma opracuje tak, že je stříhá, řeže, brousí, ohýbá či montuje. Zajistí i úpravu povrchů zámečnických výrobků, jako jsou nátěry (venkovní i interiérové). Věnuje se i zámečnickým opravám.

V oblasti elektro firma nabízí široké služby. Provádí slaboproudé i silnoproudé elektroinstalace a kompletní montáže včetně revizí a hromosvodů. Dále kompletní dodávku elektromontážních prací, úpravy vnitřních i venkovních elektrorozvodů. Provádí také práce v bytových či průmyslových objektech. Dále zřizuje odběrná místa včetně staveništních připojení, navrhuje a montuje uzemnění a hromosvodů. Montuje a rekonstruuje veřejná osvětlení, provádí cenové kalkulace těchto prací i revizní činnost.

Samozřejmě ke všem pracím je schopna prokázat řádné certifikáty a oprávnění.

Firma se zabývá také realizací řemesel TZB – vnitřních částí (vytápění, zdravotní technika) i venkovních částí (vodovody, plynovody, kanalizace). Zkušenosti má i s čerpacími stanicemi na splaškové vody, se zasakovacími systémy a dalšími technologiemi. Na vše firma poskytuje záruční i pozáruční servis.

Oddělení VODO-TOPO má široké spektrum služeb, např. dodávka a montáž ústředního vytápění rodinných domů, dodávka a montáž kotlů a kotelen do 50kW, vytápění větších objektů a hal, průmyslové a domovní plynovody, areálové vodovody, domovní rozvody a plynovody, zařizovací předměty, zasakovací systémy či přečerpávací stanice splaškových vod.

[15]

Demolice, recyklace, uložení sutí

Firma Plus je známa nejen proto, že odpady řádně třídí a recykluje, ale také dává možnost zákazníkům k uložení sutí – odpadu. Je nejlevnější a nejdostupnější právě pro uložení sutí v okrese Hodonín.

Jakmile uložené odpady nabydou dostatečné množství, jsou drceny a tříděny do jednotlivých frakcí. To vše za pomoci nejnovější techniky, tj. pomocí mobilní drtící jednotky Terex Pegson Eurotrak a mobilního tříděče Powerscreen Chieftain 600.

[15]

Občanské stavby

Jak s novostavbami, tak i s rekonstrukcemi staveb tohoto typu má firma mnohaleté zkušenosti. Patří mezi ně např. rekonstrukce základních či mateřských škol, sportovišť, realizace administrativních objektů, jak pro státní i pro soukromý sektor.

Mezi tento typ staveb řadíme i samostatnou skupinu, kam spadají obchodní centra, prodejny a s tím související odstavné plochy a parkoviště.



Obrázek 7 – Hotel Eliška, Mikulov [15]



Obrázek 8 – Smuteční síň, Břeclav [15]

Zemní a výkopové práce

Firma provádí veškeré práce, které souvisí s výstavbou objektů. Hloubí základy, kope jámy pro septiky či jímky, provádí výkopy inženýrských sítí, bagrování bazénů, výkopy drenáží, také je schopna provést úpravy rybníků, čištění říčních koryt, skrývky a přesun ornice. Taktéž může zajistit čištění komunikací, úklid a odvoz sněhu za pomoci mechanizace.

K dispozici mají různou techniku. Patří sem pásové bagry, kolové bagry, kolové nakladače, buldozery, nákladní automobily či vibrační válce. [15]

Průmyslové stavby

Do této skupiny staveb a služeb můžeme zařadit výstavbu i rekonstrukci výrobních hal, ale i stavby zemědělských objektů, komunikací nebo zpevněných ploch. S ohledem na technologii práce se jedná hlavně o montované či zděné objekty včetně kompletních dodávek stavebních řemesel.

Při výstavbě takových objektů je také součástí realizace přístupových a zpevněných ploch.

[15]



Obrázek 9, 10 – Vinařství Krist, Vacenovice [16]

Rodinné domy

Již od založení firmy je tato služba jejím nosným programem. Jedná se o stavby tzv. na klíč, realizaci hrubé stavby nebo případně dílčí stavební práce.



Obrázek 11 – Rodinný dům, Radějov [15]

Zateplování

Firma je zapsána v programu zelená úsporám. Již od vzniku tohoto titulu se firma touto činností začala zabývat. Zateplování provádí certifikovanými zateplovacími systémy a

to veškerých objektů – rodinných domů, bytových domů, občanských i průmyslových objektů.

Ze systémů, které firma používá, můžeme uvést např. Profi, Stomix, Weber, BASF, Maxit či Baumit.

[15]

Půjčovna lešení a bednění

Firma nabízí půjčení i prodej lešení. V nabídce je rámové, trubkové a pojízdné lešení i s možností montáže a demontáže. Cena je stanovena individuálně. Závisí na projektové dokumentaci, požadavku zákazníka, umístění a velikosti stavby. Cena lešení je proměnlivá v závislosti na sezoně. Pro optimální cenu je výhodné firmu kontaktovat s dostatečnou časovou rezervou.

Bednění firma pouze půjčuje, a to bednění stropní a stěnové. Cena se stanovuje individuálně k projektu.

Doprava stavebního materiálu a prodej betonu

Firma nabízí přepravu jakéhokoliv druhu stavebního materiálu, stavební mechanizace a většího (objemnějšího) nákladu s využitím autojeřábů.

Provádí jeřábnické práce, zemní práce, demolici objektů i terénní úpravy za pomoci speciální techniky. Firma disponuje nákladními automobily, autojeřáby, auty s hydraulickou rukou i auty s kontejnery, autodomíhávačem, čerpadly, kolovými či pásovými rypadly, buldozery a bourací a vrtací technikou.

[15]

Půjčovna nářadí

V rámci této služby je na firmu veliký spoleh. Má k dispozici široký výběr nářadí, např. bourací kladiva, brusky, frézy, pily, hladičky betonu, elektrická topidla, ponorné vibrátory, vibrační latě, rezačky dlažby, nivelační přístroje, míchačky atd. Při zapůjčení takového nářadí se k tomu vztahuje i spotřební materiál, tj. kotouče, vrtáky či sekáče. Při zapůjčení musíte předložit průkaz totožnosti, adresu trvalého bydliště a také zaplati vratnou zálohu.

6.1.2 Kvalifikace

Neustálé zlepšování a kvalifikace v tomto oboru jsou nezbytné pro fungování firmy. Doba přichází stále s novějšími technologiemi, je třeba školení pro zaměstnance a to firma svým pracovníkům poskytuje.

Stavební firma Plus disponuje řadou certifikátů ohledně úrovně kvality, ochrany životního prostředí a bezpečnosti a ochrany zdraví při práci integrovaným systémem. To vše splňuje dle mezinárodních norem ISO 9001:2009, 14001:2005 a OHSAS 18001:2008.

Vedení firmy se rozhodlo pro určité kroky, které vedou ke zlepšování integrovaného systému v daných oblastech. Již výše zmíněné prohlubování odborných znalostí a zkušeností zaměstnanců je velmi důležité. Je třeba také zajistit potřebnou techniku na stavbách. Pro firmu je hlavním krokem i minimalizace dopadu použitých technologií na životní prostředí. Ke zlepšení efektivity stavební výroby se firma snaží správně řídit

lidské, hmotné a finanční zdroje. Důležitým pilířem firmy jsou právě její zaměstnanci, proto je nutné vytvářet a zlepšovat pracovní podmínky, předcházet úrazům na pracovišti či jakékoliv zdravotní újmě.

Všechny činnosti a služby, které firma poskytuje, jsou v souladu s legislativou České republiky, EU i s jinými požadavky, které plynou od zainteresovaných stran. [15]

6.2 Organizační struktura

Organizační struktura ve stavební firmě Plus funguje pomocí rozdělení služeb do různých úseků a oddělení. Každé toto oddělení má své střediska, které připadá na jednotlivé lidi, kteří svou činností spadají pod takové oddělení. Například existuje úsek výroby, kde jeho oddělení nazveme stavební výrobou a středisek k tomuto oddělení je tolik, kolik má firma hlavních stavbyvedoucích.

Firma je tak rozdělena od počátku svého působení na trhu a velmi dobře to funguje. Taková struktura je přehledná jak pro zaměstnance, tak pro zákazníky. Usnadňuje to kontakt s nimi. Zákazníci mají možnost si vyhledat na webových stránkách firmy přesně to oddělení či úsek, pod které spadá služba, o kterou mají zájem a zároveň je tam uveden i kontakt na příslušnou osobu.

Na vrcholu této struktury existuje úsek Vedení, kam spadají výkonný ředitel společnosti a jednatelé. Pod nimi jsou pak všechny služby rozdělené do výše uvedených oddělení či úseků. [15]

6.2.1 Skladba zaměstnanců

Zaměstnanci firmy Plus jsou všeobecně rozděleni na dělníky a THP pracovníky (technicko – hospodářští pracovníci).

Dělníky se rozumí taková pracovní síla, která se přímo účastní výrobního procesu. Jejich náplň práce je převážně fyzická i za použití pracovních nástrojů. Výsledkem práce takového dělníka může být hmotný statek či jejich oprava nebo údržba. Příkladem dělníka může být svářeč, zedník, pokrývač atd.

THP pracovníci jsou známý také jako administrativní pracovníci, nejčastěji s odborným či technickým zaměřením. Fungují převážně v oddělení správy a řízení podniku. Příkladem takového pracovníka může být samotný ředitel nebo i sekretářka, účetní, ekonomický pracovník nebo rozpočtář apod.

7 Zakázka Sportklub Kostice

Již z názvu vypovídá, že se jedná o zakázku umístěnou ve sportovním prostředí blízko fotbalového hřiště v obci Kostice. Zakázka nese přesný název „Sportklub Kostice“. Investorem a zadavatelem je obec Kostice, zastoupená starostou Mgr. Liborem Balgou. Zakázka spadá do podlimitních veřejných zakázek.

7.1 Vymezení předmětu zakázky [16]

7.1.1 Klasifikace předmětu zakázky

Předmětem zakázky jsou stavební práce. Jedná se o budovu sloužící k ubytování a restauračním potřebám. Přesná klasifikace a zařazení podle CPV je 45000000-7 Stavební práce, 45212400-0 Ubytovací a restaurační budovy.

U této veřejné zakázky byla stanovena celková přepokládaná hodnota, která činí 23 993 146,44 Kč bez DPH.

7.1.2 Místo plnění

Stavba bude realizována v obci Kostice, konkrétně k.ú. Kostice (670588). Obec Kostice leží na území České republiky, konkrétně v Jihomoravském kraji v okrese Břeclav. Pozemek pro novostavbu se nachází v ulici U Stadionu a nachází se v území určeném pro sportovní činnost, kde se nachází fotbalové a dětské hřiště.

Detailnější popis místa plnění je definován projektovou dokumentací ve stupni pro provedení stavby, která je součástí zadávacích podmínek, konkrétně část III Technické podmínky.

7.1.3 Rozsah a obsah předmětu zakázky

Jedná se o novostavbu budovy sportovního klubu, která bude postavena na místě odstraněné restaurace na stadionu.

Detailní popis předmětu zakázky je definován projektovou dokumentací ve stupni pro provedení stavby, část III technické podmínky.

Předmět zakázky bude plněn na základě uzavřené smlouvy o dílo, přičemž dílem se rozumí stavební část stavby provedená dle projektové dokumentace pro provedení stavby zpracované společností OK Ateliér s.r.o., Pod Zámkem 2881/5, 690 02 Břeclav, odpovědný projektant Ing. Dalibor Klusáček, ČKAIT č. 1000107, která tvoří Část III Technické podmínky daných zadávacích podmínek. Úplné a bezvadné provedení všech stavebních a montážních prací včetně dodávek potřebných materiálů, strojů a zařízení nezbytných pro řádné dokončení díla, dále provedení všech činností souvisejících s dodávkou stavebních a montážních prací, jejichž provedení je pro řádné dokončení díla nezbytné (např. zařízení staveniště, bezpečnostní opatření apod.)

7.1.4 Doba plnění

Termín zahájení plnění veřejné zakázky je podmíněn řádným ukončením zadávacího řízení a podepsáním příslušných smluv. Zadavatel si vyhrazuje právo změnit předpokládaný termín zahájení plnění veřejné zakázky s ohledem na případné prodloužení zadávacího řízení.

- Předpoklad zahájení prací a předání staveniště 1.4.2019
- Ukončení prací a předání díla dle nabídky účastníka
- Nejpozdější termín pro ukončení prací a předání 31.9.2020

Časový harmonogram prací bude zpracován vybraným dodavatelem před podpisem smlouvy a nemusí být součástí nabídky. Časový harmonogram prací se po jeho projednání a odsouhlasení zadavatelem stává přílohou smlouvy o dílo uzavřené s vybraným dodavatelem.

7.2 Zadávací dokumentace

Předmět plnění zakázky, požadavky na prokázání splnění způsobilosti a kvalifikace a další zadávací podmínky jsou podrobně popsány v následující zadávací dokumentaci:

Část I	Zadávací podmínky
Část I	Krycí list nabídky
Část I	Vzor seznamu poddodavatelů
Část II	Obchodní podmínky
Část III	Technické podmínky

Kompletní zadávací dokumentace je plně k dispozici na profilu zadavatele na dané webové adrese: <http://www.egordion.cz/nabidkaGORDION/profilobeckostice> a je volně přístupná.

7.3 Zadávací lhůta

Zadávací lhůtou se rozumí lhůta, po kterou účastníci zadávacího řízení nesmí ze zadávacího řízení odstoupit. Zadávací lhůta začíná běžet okamžikem skončení lhůty pro podání nabídek. Zadávací lhůta činí 120 kalendářních dnů. Zadávací lhůta neběží po dobu, ve které zadavatel nesmí uzavřít smlouvu podle §246 ZZVZ.

7.4 Požadavky na prokázání způsobilosti a kvalifikaci včetně požadovaných podkladů

1. Dodavatel musí prokázat splnění základní způsobilosti dle §74 ZZVZ, a to způsobem stanoveným v §75 odstavce 1 ZZVZ.
2. Dodavatel musí prokázat splnění profesní způsobilosti dle §77 ZZVZ, a to předložením následujících dokladů:

- Výpis z obchodního rejstříku nebo jiné evidence, pokud jiný právní předpis zápis do takové evidence vyžaduje.
 - Oprávnění k podnikání v rozsahu pokrývající min. následující živnost: provádění staveb, jejich změn a odstraňování, výkon zeměměřických činností a projektových činností ve výstavbě.
3. Dodavatel musí prokázat splnění ekonomické kvalifikace dle §78 ZZVZ, a to předložením výkazu zisku a ztrát dodavatele za 3 bezprostředně předcházející účetní období, ze kterých vyplývá, že roční obrat dodavatele činil min. 45 mil Kč. Jestliže dodavatel vznikl později, postačí, předloží-li údaje o svém obratu v požadované výši za všechna účetní období od svého vzniku.
4. Dodavatel musí prokázat, že disponuje dostatečnou kapacitou lidských zdrojů a odborných schopností a zkušeností pro plnění předmětu veřejné zakázky. Za tímto účelem zadavatel v souladu s §79 ZZVZ stanovil následující kritéria technické kvalifikace a způsob jejich prokázání:
- Dodavatel prokáže, že v uplynulých 5 letech před zahájením zadávacího řízení řádně zrealizoval min. 3 významné obdobné zakázky. Za významné obdobné zakázky se v tomto případě považují stavební zakázky, jejichž předmětem byla výstavba staveb občanské vybavenosti, tedy ne rodinné domy ani čistě bytové domy. Objektem občanské vybavenosti jsou dle zákona č. 183/2006 Sb., o územním plánování a stavebním řádu stavby, zařízení a pozemky sloužící například pro vzdělávání, výchovu a sport, sociální služby a péči o rodiny, zdravotní služby, stravovací a restaurační zařízení, zařízení pro kulturu a veřejnou správu, ochranu obyvatelstva, případně zadavatel umožňuje kombinaci bytového domu a objektu občanské vybavenosti s investičními náklady min. 7,5 mil Kč bez DPH u každé z nich, přičemž za zrealizované se považují pouze zcela dokončené a předané zakázky.
 - Dodavatel prokáže, že osoba, která provádět výkon funkce hlavního stavbyvedoucího a bude uvedena v SOD jako autorizovaný stavbyvedoucí, splňuje alespoň následující minimální požadavky na odbornou kvalifikaci a praxi:
 - a) Minimálně středoškolské vzdělání
 - b) Držitel osvědčení o autorizaci v oboru pozemní stavby dle příslušného zákona v platném znění
 - c) Aktivní účast v posledních 5 letech v pozici hlavní stavbyvedoucí při realizaci alespoň 2 obdobných zakázek
 - d) Tato osoba v zaměstnaneckém nebo obdobném pracovněprávním vztahu k dodavateli.

Splnění tohoto kritéria technické kvalifikace dodavatel prokáže předložením:

- Profesionálního životopisu podepsaným vlastnoručně příslušnou osobou
- Doklad o dosažení minimálního vzdělání
- Doklad o autorizaci v oboru pozemní stavby
- Informace nebo dokumenty, z nichž vyplývá zaměstnanecký nebo obdobný pracovněprávní vztah k dodavateli

- Dodavatel předloží popis opatření dodavatele k zajištění kvality a splnění norem pro zajištění jakosti.
- Dodavatel předloží přehled opatření v oblasti řízení z hlediska ochrany životního prostředí.
- Přehled průměrného ročního počtu zaměstnanců dodavatele za poslední tři roky. Splnění tohoto kritéria technické kvalifikace prokáže dodavatel, který předloží přehled, z něhož vyplývá, že dodavatel má minimálně 15 výrobních zaměstnanců, 3 THP, 3 techniky a 1 stavbyvedoucího s autorizací v oboru pozemní stavby.

V případě, že dodavatel prokáže část profesní, ekonomické nebo technické kvalifikace prostřednictvím jiných osob, pak musí dodavatel k prokázání splnění kvalifikace rovněž doložit všechny doklady uvedené v číslu zadávacích podmínek.

7.5 Jistota

Zadavatel požaduje v souladu §41 ZZVZ poskytnutí jistot za nabídku ve výši 300 000 Kč. Jistota může být účastníkem zadávacího řízení poskytnuta pouze jednou z těchto forem:

- Složením peněžní částky na účet zadavatele

Pro poskytnutí jistoty formou vkladu peněžní částky na účet zadavatele je účet zadavatele a příslušný variabilní symbol uveden v kapitole XV v zadávacích podmínkách. Ve zprávě pro příjemce účastník uvede „SPORTKLUB“. Dodavatel prokáže v nabídce poskytnutí jistoty sdělením údajů o provedené platbě a zároveň uvede bankovní spojení a číslo účtu, na který požaduje uvolněnou jistotu vrátit.

- Bankovní zárukou

V případě jistoty poskytnutou formou bankovní záruky musí její platnost začínat nejpozději posledním dnem lhůty pro podání nabídek. Dodavatel je povinen zajistit platnost bankovní záruky po celou dobu zadávací lhůty vymezené zadavatelem, a to i v případech, kdy se běh zadávací lhůty přeruší z důvodů uvedených v §246 ZZVZ. Dokladem o poskytnutí jistoty touto formou je originál záruční listiny vystavené ve prospěch zadavatele jako oprávněného, z jejíhož obsahu je zřejmé, že banka poskytne zadavateli plnění až do výše zaručené částky bez odkladu a námitek po obdržení výzvy zadavatele v případech vymezených v §41 odst. 8 ZZVZ, a to na základě sdělení, že dodavatel v rozporu se zákonem nepředložil údaje, doklady nebo vzorky podle §122 odst. 3 ZZVZ nebo výsledek zkoušek vzorků neodpovídá zadávacím podmínkám nebo účastník nesplnil povinnost bez zbytečného odkladu uzavřít smlouvu dle §124 odst. 1 ZZVZ.

- Pojištěním záruky

V případě jistoty poskytnuté formou pojištění záruky musí platnost pojištění začínat nejpozději posledním dnem lhůty pro podání nabídek.

Pojistná smlouva musí být uzavřena tak, že pojištěným je dodavatel oprávněnou osobou, která má právo na pojistné plnění je zadavatel. Pojistitel vydá pojištěnému písemné prohlášení obsahující závazek vyplatit zadavateli jistotu za podmínek stanovených v §41 odst. 8 ZZVZ, a to na základě sdělení, že dodavatel v rozporu se zákonem nepředložil údaje, doklady nebo vzorky podle §122 odst. 3 ZZVZ nebo výsledek zkoušek vzorků neodpovídá zadávacím podmínkám nebo účastník nesplnil povinnost bez zbytečného odkladu uzavřít smlouvu dle §124 odst. 1 ZZVZ.

Pokud není bankovní záruka nebo pojistná smlouva vyhotovena v českém jazyce, musí být přiložen jejich úředně ověřený překlad. Podmínky pro uvolnění jistoty jsou uvedeny v §41 ZZVZ.

7.6 Hodnocení nabídek

Hodnocení nabídek bude provedeno podle ekonomické výhodnosti. Ekonomická výhodnost nabídek bude hodnocena na základě nejnižší nabídkové ceny v Kč bez DPH a lhůty výstavby v kalendářních dnech, uvedené v krycím listu nabídek a návrhu smlouvy o dílo.

Dílní hodnotící kritéria a jejich váhy:

Kritérium č. 1	Nabídková cena 80%. Rozhodná bude celková výše bez DPH uvedená v návrhu smlouvy o dílo.
Kritérium č. 2	Lhůta výstavby 20% vyjádřena v kalendářních dnech. Uchazeč nabízející kratší lhůtu výstavby, než je minimální hodnota, nebude ohodnocen vyšším bodovým ziskem. Nabídky obsahující delší lhůtu výstavby budou ze zadávacího řízení vyloučeny. Rozhodný bude počet kalendářních dnů doby trvání díla uvedený v návrhu smlouvy o dílo.

Pro číselně vyjádřitelná kritéria, pro která má vhodnější nabídky minimální hodnotu kritéria, získá hodnocená nabídka bodovou hodnotu, která vznikne násobkem 100 a poměru hodnoty nejvhodnější nabídky k nabídce hodnocené.

Hodnocení podle bodovací metody bude provedeno tak, že jednotlivá bodová ohodnocení nabídek dle dílních kritérií budou vynásobena příslušnou vahou daného kritéria. Na základě součtu výsledných hodnot u jednotlivých nabídek bude stanoveno pořadí úspěšnosti jednotlivých nabídek tak, že jako nejúspěšnější bude stanovena nabídka, která dosáhla nejvyšší hodnoty.

7.7 Lhůta a místo pro podání nabídek, otevírání obálek s nabídkami

1. V tomto zadávacím řízení mohou být podány pouze elektronické nabídky. Zadavatel nepřipouští podání nabídky v listinné podobě. Nabídka bude zpracována písemně dle formálních, technických a smluvních požadavků zadavatele dle zadávacích podmínek.

2. Zadavatel nepřipouští variantní řešení nabídky.
3. Lhůta pro podání nabídek byla stanovena v souladu s §54 ZZVZ končí dne 4.3.2019 v 10:00 hodin.
4. Nabídky podávají účastníci v elektronické podobě prostřednictvím elektronického nástroje zadavatele na příslušné webové adrese.
5. Nabídka bude předána zadavateli v jednom vyhotovení ve volně přístupných elektronických formátech. Elektronické vyhotovení nabídky musí být úplnou nabídkou.
6. Nabídka bude alespoň na Krycím listu nabídky podepsána dodavatelem, resp. osobou oprávněnou k zastupování statutárního orgánu dodavatele.
7. Z důvodu ochrany oprávněných zájmů účastníků zadávacího řízení doporučuje zadavatel podat nabídky s jednotlivě očíslovanými listy. Pokud nabídka bude obsahovat nepovinné přílohy, pak by tyto přílohy měly být neoddělitelně zařazeny až na konci za vlastní nabídkou.

7.8 Vyhodnocení a analýza přípravy zakázky

V této kapitole proběhne vyhodnocení výběru subdodavatelů na zakázku Sportklub Kostice. Zakázku realizuje výše zmíněná a popsána stavební firma Plus s.r.o., která sídlí v Hodoníně.

7.8.1 Přehled všech subdodávek

V následující tabulce je uveden přehled všech subdodávek, které byly realizovány na akci Sportklub Kostice. U všech je uveden požadovaný termín nástupu. Ve sloupci poznámka si pracovník stavební přípravy poznamenává, zda již u subdodavatele proběhla objednávka či nikoliv, a jestli byla uzavřena smlouva o dílo nebo ještě je potřeba ji doplnit.

Přehled subdodávek		
19-034 KOSTICE - Obec - Sportklub Kostice		
Název SUB	Požadovaný termín nástupu	Poznámka
SUB 01 - střecha	září	objednáno/podepsat SOD
SUB 02/a - hliníková střecha + portály	říjen	objednáno/podepsat SOD
SUB 02/b - výplně vnějších otvorů	říjen	objednáno/podepsat SOD
SUB 02/c - zimní zahrada		objednáno/podepsat SOD
SUB 02/d - vnitřní hliníková kce		objednáno/podepsat SOD
SUB 03 – dřevěné výplně	2/2 říjen	objednáno/podepsat SOD
SUB 04 - VZT	listopad	objednáno/podepsat SOD
SUB 05 – vnější fasáda	listopad	objednáno/podepsat SOD
SUB 06 - pergola	listopad	objednáno/podepsat SOD
SUB 07 – vnitřní omítky	prosinec	objednáno/podepsat SOD
SUB 08 – hrubé podlahy	prosinec	objednáno/podepsat SOD

SUB 09 - SDK	leden	objednáno/podepsat SOD
SUB 10 - vnitřní dveře		objednáno/podepsat SOD
SUB 11 - bowlingová dráha	únor	objednáno/podepsat SOD
SUB 12/a - gastro	únor	objednáno/podepsat SOD
SUB 12/b – gastro (výčep)	únor	objednáno/podepsat SOD

Tab. 8 – Přehled subdodávek na akci Sportklub Kostice (vlastní)

U většiny subdodávek přišly nabídky od vícero dodavatelů, tedy byla možnost výběru. Avšak firma Plus se ve většině případech přiklání k výši zisku ze subdodávky. Je tedy rozhodujícím faktorem. Jsou zde ale i subdodávky, které sice byly vybrány, ale největšího zisku nedosahovaly. Jedná se zejména o ty subdodavatele, kteří byli schopni poskytnout či nabídnout veškeré poptávané služby i materiály. Protože ne všichni subdodavatelé byli schopni toto kritérium splnit. Jedná se o důvody jak kapacitní, tak i poptávaný materiál třeba nevyrábějí nebo jsou schopni dodat materiál, ale příslušnou práci k tomu už nikoliv.

Tabulky, které jsou Přílohami č. 1 – 12 k diplomové práci, jsou vytvořeny zaměstnanci firmy Plus. Hlavička tabulek obsahuje název a přidělené číslo dodávané akce, dále název firmy, a že se jedná o výběr dodavatele. Dále je v tabulkách uvedeno, o jakou dodávku se jedná, její typ, požadovaný termín nástupu, kdo tabulku a nabídky zpracoval a příslušné datum zpracování a přijetí nabídek. V jednotlivých sloupcích jsou uvedeni veškerí poptávaní dodavatelé, názvy těchto firem, kontaktní osoby, sídlo firmy a popřípadě kontakt či telefon na danou osobu, se kterou dochází ke komunikaci ohledně nabídky.

Pro každou akci je v rámci stupně dokumentace pro provedení stavby zpracován i položkový rozpočet. S cenami z tohoto rozpočtu se poté porovnávají ceny z nabídek od příslušných subdodavatelů. S nabídkou subdodavatelé také mohou uvést záruční dobu na své nabízené práce, požadované platební podmínky, popř. slevu na materiál. Sleva se vyskytuje u subdodavatelů stálých, se kterými firma Plus dlouhodobě spolupracuje a udržuje dobré obchodní vztahy.

Důležitou kolonkou v těchto tabulkách hraje roli zisk na subdodávce. Výše zisku v procentech se stanoví tak, že se sečtou všechny položky z nabídky od subdodavatele, tento součet se pak odečte od čísla 1 a vzniklý výsledek se vydělí celkovou hodnotou z položkového rozpočtu za stejné služby a materiály, které byly v nabídce od subdodavatele. Zisk se uvádí v procentech. Je možnost i výpočtu záporného zisku, což znamená, že firma by byla na této subdodávce ztrátová. Po výpočtu zisku a zvážení všech pro a proti se určí pořadí nabídek a u zvoleného subdodavatele proběhne závazná objednávka a popř. podepsání smlouvy. Přípravář si do tabulky může také doplnit různé poznámky. Většinou se vztahují k nabízení ceně, např. že v ceně nejsou zahrnuty náklady na dopravu nebo podmínky nástupu apod. Výběr dodavatele nakonec musí schválit nadřízená osoba nad pracovníkem přípravy výroby, která je pověřena touto stavbou, nejčastěji hlavní stavbyvedoucí.

Kromě hlavních subdodávek je třeba také zajistit, poptat a objednat veškerý potřebný materiál na práce, které firma Plus bude realizovat vlastními silami. Jsou to všechny stavební práce. Poptávky míří především do stavebnin. V případě potřebné výztuže do

konstrukcí, firma poptává materiál u společností, které se zabývají výrobou hutního materiálu. Na realizaci dodávek výztuže je potřebné znát i cenu dopravy, jelikož se jedná o dodávku materiálu větší gramáže.

Následující tabulka je obdobou tabulek ve všech přílohách. V tabulce je znázorněn systém výběru dodavatele na zdivo. Jsou zpracovány nabídky ze dvou uvedených stavebnin.

19-034 KOSTICE - Obec - Sportklub Kostice				
STAVEBNÍ FIRMA PLUS s.r.o.				
Výběr dodavatele				
Typ dodávky:	Zdivo			
Požadovaný termín nástupu:				
Vypracoval:				
Datum:	1.7.2019			
		1		2
Název firmy		DEK		Pro doma
Sídlo firmy		Hodonín		Hodonín
Kontaktní osoba		p. Stupavský		pí. Nováková
Kontakt, telefon		sleva 36,84%		sleva 35,50%
	KS		celkem	celkem
Broušené Porotherm 38 T Profi Dryfix – P8	432,00	91,71	39 618,72	91,71 39 618,72
Broušené Porotherm 38 Profi Dryfix – P10	5 460,00	53,56	292 437,60	54,71 298 716,60
Broušené Porotherm 30 Profi Dryfix – P10	494,00	43,91	21 691,54	45,94 22 694,36
Broušené Porotherm 14 Profi Dryfix	1 637,00	45,64	74 712,68	46,74 76 513,38
Broušené Porotherm 11,5 Profi Dryfix	2 729,00	39,49	107 768,21	40,66 110 961,14
Broušené Porotherm 8 Profi Dryfix	141,00	46,31	6 529,71	48,68 6 863,88
Překlad Porotherm KP nenosný 11,5 délky 1250 mm	15,00	126,94	1 904,10	132,87 1 993,05
Překlad Porotherm KP 7 nosný délky 1000 mm	6,00	176,85	1 061,10	185,12 1 110,72
Překlad Porotherm KP 7 nosný délky 1250 mm	12,00	240,32	2 883,84	251,55 3 018,60
Překlad Porotherm KP nenosný 11,5 délky 2000 mm	1,00	212,59	212,59	222,52 222,52
Skládání	Kč/pal	200,00		
Celkem			548 820,09 Kč	561 490,45 Kč
Platební podmínky				
Záruční doba				
Možný termín dodání				
Zisk				
Pořadí				
poznámka				není v CN, cena DEK
Schválil		Ing. Michálková		

Tab. 9 – Výběr dodavatele zdiva

Ceny i kvalita materiálů se u obou firem pohybují na stejné úrovni. Firma Plus preferovala nabídku od stavebnin DEK. Rozhodujícím faktorem nakonec byla cena a úplnost nabídky. Stavebniny Pro Doma by v požadovaném termínu nebyly schopny dodat všechny položky.

7.8.2 Popis jednotlivých subdodávek

V této kapitole proběhne stručné popsání všech realizovaných subdodávek na zakázce. Podrobné porovnání položek, výpočet zisku na jednotlivých subdodávkách a výběr konečných subdodavatelů jsou podrobněji znázorněny v Přílohách č. 1 – 12.

SUB 01 - Střecha

Subdodávka na střechu zahrnuje dodávku materiálu i montážní práce. Z položkového rozpočtu se do tabulky, která je podrobněji specifikována v Příloze č. 1, převedly všechny položky, které byly u subdodavatelů poptávány, a tedy budou se porovnávat ceny s těmito rozpočtovými. První položkou jsou povlakové krytiny, dále jsou potřeba tesařské konstrukce, klempířské konstrukce a práce, tvrdé krytiny, truhlářské konstrukce, potřebné nátěry, které se většinou týkají dřevěných prvků a nakonec jsou tu ještě vedlejší náklady.

Byly poptáni celkem 4 subdodavatele, se kterými firma Plus již spolupracovala a zrealizovala některé projekty. Jedná se o firmu **STAK-D**, která sídlí v Domaníně, tedy nedaleko města Hodonín a také nedaleko obce Kostice, kde se novostavba nachází. Firma nacenila všechny poptané položky. Záruční dobu na své práci mají ve většině případů tříletou, kde v této době veškeré zjištěné vady jsou odstraněny zcela zdarma. Ve firmě je zaveden systém kontroly kvality dle ČSN ISO 9001:2001. Firma také nabízí poradenství, co se týká výběru materiálů či samotné skladby střešního pláště až po řešení detailů. Jako nejdříve možný nástup firma uvedla první polovinu měsíce září. Firma v původní nabídce měla cenu cca o 10 000 Kč vyšší, ale právě z důvodu předchozí spolupráce obou firem, byla ochotna cenu snížit. Zisk pro firmu Plus z nabídky od firmy STAK-D po výpočtu činí 22,93%. Tato firma ve výběrovém řízení na subdodávku střech vyhrála.

Dalšími poptávanými firmami byly **Izolmont** a **Střechy Ševčík**. Od těchto firem ale nabídky zpět nepřišly. Uvedli, že o zakázku nemají zájem. Důvodem byly hlavně kapacitní problémy firem a již dostatečné množství zakázek.

Poslední firmou, od které přišla nabídka je firma **Střechy JAZ**. Tato firma byla opět schopna nacenit veškeré poptávané položky. Ohledně záruky se firma řídí materiály. Pokud si dodává vlastní materiály, garantují i prodlouženou záruku, ale pokud se jedná o dodávané materiály, je záruka různá, jelikož každý výrobce poskytuje různé délky záruky. Celková nabídková cena byla vyšší než od firmy STAK-D. Rozdíl ceny se nejvíce projevil u položek truhlářských a tesařských konstrukcí. Firma by také byla schopna s pracemi započat až o měsíc později než firma STAK-D. Celkový zisk pro firmu Plus by činil 22,48%.

SUB 02 - Hliníky

Na zhotovení hliníkových konstrukcí na zakázce bylo poptáno celkem osm firem. Jedná se o zhotovení dvou vstupních portálů, ve výkresech označením O13 a O14 a dále potřebné hliníkové konstrukce při zastřešení s označením ve výkresech O15. Toto zastřešení se týká navrhované zimní zahrady.

Nabídky nepřišly pouze od tří firem. Jsou to firmy **Alu atyp** a **Susnsystem**, kde důvodem byl nezájem o zakázku a firma **Spedos** uvedla jako důvod, že takové konstrukce nedokáže vyrobit.

První firmou, od které nabídka přišla, byla firma **H&M**. Byla schopna nacenit a zrealizovat veškeré poptávané položky. Firma je schopna poskytnout zákaznický servis a zakládá si na vysoké úrovni výrobních technologií. Její nabízená cena byla nejnižší a tedy s nejvyšším ziskem pro firmu Plus. Jako poznámku v nabídce uvedli, že celková cena je bez napojení na sedlovou a střechu a kotvení. To při výběru nehrálo velmi velkou roli, protože firma Plus je schopna vlastními silami tyto detaily pokrýt. Celkový zisk na této subdodávce činil 21,77%, nejvíce ze všech nabídek. Proto také firma H&M byla vybrána jako subdodavatel na hliníkové konstrukce.

Další nabídky přišly od firmy **AL-OK**. V jejich nabídce se ceny pohybovaly nad vybranou firmou, a tedy celková cena byla vyšší o zhruba 50 000 Kč. Zisk činil pouze 14,85%. Nabídka od firmy **Presiza** na tom byla podobně. Zde byla celková cena ještě vyšší a celkový zisk na této subdodávce by byl dokonce ztrátový. Výpočtem byl stanoven zisk -1,77%.

Firmy **Vekra** a **Emos aluminacion** nabídku dodaly, avšak obě tyto firmy nejsou schopny dodat poslední položku, a tou je zastřešení zimní zahrady. Firma Plus při takové specifické dodávce preferuje subdodavatele, kteří jsou schopni dodat kompletní práce, a není potřeba na jednu subdodávku hledat dvě firmy, pokud jedna dokáže splnit všechny požadavky.

SUB 03 – Dřevěné výplně

V této subdodávce se jedná hlavně o dodávku 17 oken a k tomu pět vstupních dveří. Subdodavatelé s poptávkou od přípravaře dostali i podrobné informace k těmto výplním. Hlavním podkladem byly výpisy výplní otvorů. V projektové dokumentaci se jedná o okna s označením O1, O3 – O10 a O12. Vstupní dveře jsou značeny D1 – D3. U všech nabídek se počítá s cenou zvlášť za materiály a zvlášť za montáž i s dopravou. Poptáváno bylo celkem pět firem. U subdodávek se předpokládalo, že nabídky budou rozděleny na dřevěné prvky a dále na hliníkové, jako je např. kování, žaluzie apod.

Tři poptávané firmy, **Vekra**, **Pražák** a **TEW**, měly nejvyšší cenové nabídky. U firmy **Pražák** také nebyly naceněny některé položky, protože dodavatel nebyl schopen je vyrobit. Pro správnost porovnání cen všech dodavatelů byla dosazena nejnižší cena, se kterou se počítalo. Všechny tři nabídky nebyly tak propracovány a chyběly některé položky. Proto se firma Plus rozhodla nezvolit ani jednoho z těchto dodavatelů.

Ucházejícím subdodavatelem byla firma **RI-okna**. Nabídka byla velmi přehledná a rozdělena přesně na dřevěné a hliníkové prvky. Celková nabídková cena byla o značnou hodnotu nižší než cena rozpočtová. Avšak jedna položka u dřevěných prvků chybí, protože jej dodavatel nedokáže vyrobit. Tuto skutečnost ale poznamenal ve své nabídce. Dále u hliníkových prvků byly uvedeny ceny bez integrovaných žaluzií a

panikového kování. Cena položky označením O12 byla taktéž převzata z poslední nabídky.

Poslední firmou je tedy **H&M spol.** Ještě před porovnáním všech nabídek měla tato firma velikou šanci na získání prací na zakázce. Hlavním důvodem byla skutečnost, že tato firma již bude realizovat subdodávku s označením O2, což jsou hliníkové konstrukce. Celková nabídková cena se tolik nelišila od ceny konkurence, firmy RI-okna. Byla vyšší zhruba o jeden tisíc korun. Firma dodala přehlednou nabídku a naceněny byly všechny požadované položky. U hliníkových prvků byly započítány také integrované žaluzie. U hliníkových položek také byla započtena celková sleva 8%. Po konzultaci s investorem zakázky Sportklubu Kostice s hlavním stavbyvedoucím a subdodavatelem na okna, proběhly v položkách nějaké změny. S těmito změnami byli všichni dotčení obeznámeni a tedy i celková cena se nakonec trochu změnila. Nabídka H&M spol. měla nepatrně nižší zisk než předchozí výše uvedená firma, ale i tak se firma Plus rozhodla právě pro tuto nabídku.

SUB 04 – Vzduchotechnika

Vzduchotechnika a veškeré zařízení bylo v položkovém rozpočtu oceněno jako jedna celková položka, která zahrnuje veškeré práce, montáže i materiály. Poptávky byly rozeslány do pěti firem.

Firmy **Prajka** a **A-technology** daly vědět, že o zakázku nemají zájem.

Dále byla zaslána poptávka firmě **Klimabott**. S touto firmou pojí firmu Plus již úspěšné spolupráce z předchozích let. Proto se také u celkové nabídkové ceny vyskytuje sleva až necelých 18 000 Kč. PO porovnání s rozpočtovou cenou dělá celkový zisk na této subdodávce 16,84%.

Progresklima byla druhou firmou, která včas zaslala nabídku. S touto firmou Plus ještě do této doby tolik nespolupracoval, ale nabídka byla zpracována přehledně, včas a také firma poskytla zajímavé ceny. Celková cena byla zhruba o 4 000 níže než u nabídky od Klimabottu. Tato změna však nastala až po konzultaci stavbyvedoucího s pracovníkem, který nabídku zpracovával a vrchním vedením firmy Progresklima. Firma totiž o zakázku budila veliký zájem a firma Plus jí tedy vyšla vstříc. Zakázku nakonec získala a svou cenu byla ochotna snížit až o více než 40 000 Kč. Celkový zisk na této subdodávce činí 17,35%.

Poslední firmou, které dodala nabídku, je firma **Agtek**. Jejich celková cena byla nejvyšší z nabídek. Může to být pro firmu Plus také znamením, že daná poptávaná firma o zakázku nemá až tolik zájem, avšak nabídku zpracovala. Výška nabídkové ceny se totiž pohybovala až o 220 000 Kč více než u přechozích dvou účastníků. Na této subdodávce by firmě Plus vznikla ztráta celkem -9,67%.

SUB 05 – Vnější fasáda

Ohledně subdodávky na provedení vnější fasády byla položkovým rozpočtem stanovena cena, která byla zahrnuta do jedné položky s názvem komplet.

S poptávkou na tyto služby šla firma Plus vesměs na jistotu a poptala pouze jednu firmu, která obratem zaslala nabídkovou cenu a navíc se ziskem 31,17% pro firmu Plus. Vybraná firma **Klinker** se totiž zabývá cihlovými fasádami. A ta je na objektu Sportklubu Kostice dominantní. Navíc firma Plus již s firmou Klinker v minulosti měla možnost spolupracovat. Tedy subdodávku na provedení vnější fasády získala firma Klinker.

SUB 06 – Pergola

V této subdodávce je zahrnuta a poptávána doprava včetně montáže hliníkové pergoly včetně rolet a doplňků. V případě dodávky pergoly došlo v průběhu poptávání a podávání nabídek od subdodavatelů k menším změnám. Ze strany investora bylo sleveno z nároků na objekt pergoly, ze strany dizajnu i velikostně, tudíž se rozpočtová změna rapidně snížila a tak i původní nabídky od subdodavatelů. Celkem se prvních nabídek dostalo až od 8 subdodavatelů.

Čtyři firmy, mezi které patří **Bohemiaflex**, **Bravest**, **Atiko** a **Impono** podaly nabídky na původní nezměněnou stavbu pergoly. Po změně a na novou aktualizovanou poptávku však firma Plus nové nabídky neobdržela. Tudíž z výběru byly tyto čtyři firmy vyřazeny a dále se s nimi již nepočítalo.

Firmy **Alutechbohemia** a **Keranos** se s celkovými nabídkovými cenami, i po daných změnách, dostali na hodnotu něco málo pod 800 000 Kč. V porovnání s nově stanovenou rozpočtovou cenou tyto nabídky byly stále levnější, výhodnější. Celkový zisk na těchto subdodávkách od daných firem by nepatrně přesáhl hodnotu 11%.

Další nabídka přišla od firmy **Vergola**, která sídlí v Praze. Firma Plus věděla už v době, kdy tuto firmu poptávala, že náklady na dopravu budou o dost větší, než kdyby se jednalo o firmu sídlící na Jižní Moravě a v blízkém okolí. Tato predikce se i potvrdila a firma Vergola podala nabídku s cenou přes 870 000 Kč se ziskem, který by činil 2,68%.

Největší naději v získání výhodné nabídky měla firma Plus ve firmě **G-mont**, která sídlí ve stejném městě, v Hodoníně. Obě firmy spolu již na několika zakázkách z minulých let odvedli dobrou spolupráci. Firma G-mont Hodonín také získala práce v době, kdy budova firmy Plus procházela větší rekonstrukcí a renovací. Firma Plus tedy zná práci firmy G-mont a je ochotna se za ni zaručit a svěřit jim danou zakázku. Firma G-mont podala nejvýhodnější nabídkovou cenu a s tím i zisk ve výši 22,35%, proto také byla vybrána jako hlavní subdodavatel na výstavbu pergoly.

SUB 07 – Vnitřní omítky

Stejně jako u subdodávky na stavbu pergoly, i zde došlo ke změně v objemu prací. Avšak u subdodávky na provedení vnitřních omítek s tím byl přípravitel stavby obeznámen ještě před první poptávkou, tedy od každého subdodavatele byla obdržena jedna finální nabídka. V položkovém rozpočtu je opět uvedena položka za komplet práce na vnitřních omítkách i s potřebným množstvím materiálu. Poptávku obdržely celkem 4 potencionální subdodavatelé. Tři z těchto subdodavatelů představují firmy a

jeden působí na trhu jako živnostník, se kterým firma již v minulosti spolupracovala. Nástup prací na tuto subdodávku je závislý na splnění harmonogramu přechozích prací, které musí být před hotovy před samotným prováděním vnitřních omítek. Tedy firma Plus se spoléhá na pozdější domluvu s vybraným subdodavatelem.

Mezi poptané firmy patří **Sinostav**, **AVK** a firma **Tovr**. Firmy Sinostav a Tovr měli velmi podobné ceny i následně vypočítané zisky měly podobnou hodnotu, kolem 54%. Firma **AVK** podala nejdražší nabídku. Zisk na této subdodávce od dané firmy by pro firmu Plus činil 45,88%.

Jako nejlepší z tohoto výběru vyšel živnostník pan **Alfréd Popek**. Nejenom, že měl ziskově nejvýhodnější nabídku, ale také firma zná jeho práci z několika předchozích zakázek. Zisk na této nabídce by dosáhl až 56,81%. Firma Plus na realizaci vnitřních omítek vybrala pana Popka.

SUB 08 – Hrubé podlahy

Hrubí podlahy byly v položkovém rozpočtu specifikovány a rozděleny na tepelné izolace a samotný anhydritový potěr. Rozpočet, který byl sestaven podle projektové dokumentace, uvádí cenu vyšší, než byla původní stanovená. Poptány byly čtyři firmy, kde firma Nacko Group sice na poptávku reagovala, ale neprovádí anhydritové podlahy.

Dalšími poptávanými firmami byly dvě z bezprostředně blízkého okolí, firma **Readymat** z Rohatce a firma **Podlahy Blažek** z Hodonína. Firma Readymat měla nejvyšší nabídkovou cenu se ziskem 26,03% pro firmu Plus. Podlahy Blažek jsou stálým spolupracujícím partnerem firmy Plus. Z podané nabídky by činil zisk 48,34%. Tato firma také zakázku získala.

Poslední poptanou firmou byla firma **Podlahy Bareš**. Tato firma sídlí ve Velkém Meziříčí. I když firma poskytla o něco málo výhodnější nabídku než firma Podlahy Blažek i s větším ziskem o 0,49%, i tak firma Plus vybrala svého spolehlivého subdodavatele se sídlem ve stejném místě. Předpokládalo se, že firma Podlahy Bureš do své nabídky nezapočítala náklady na dopravu, ani tuto informaci v nabídce neuvedla. Lze to jednoduše poznat z toho, že Podlahy Bureš podala nabídku ještě dokonce nižší o více než 1 000 Kč než Podlahy Blažek. A firma Blažek náklady na dopravu nezapočítávala z důvodu stejného místa působení. Z toho vyplývá, že firma Bureš by si celkově za práce, materiál i dopravu na konci účtovala více než firma Blažek.

SUB 09 – Sádrokarton

Na zhotovení sádrokartonových konstrukcí na zakázce byly poptány tři firmy. Podle rozpočtu do této subdodávky spadají veškeré sádrokartonové konstrukce, montáž i materiál, dále tepelné izolace patřící do těchto konstrukcí a střešní výlez. Všechny obdržené nabídky se pohybovalo vesměs na stejné cenové hodnotě.

Firmy **Drlík** a **Rigiform** měly velmi podobné nabídkové ceny i vypočtený zisk. Nakonec byla zakázka přidělena firmě Rigiform. I když firma Plus spolupracuje

s oběma těmito účastníky a udržují dobré vztahy. Firma Plus se rozhodla pro Rigiform proto, že pan Drlík, který taktéž realizuje práce na zakázkách pro firmu Plus a je stálým subdodavatelem, dostal naposled realizovanou zakázku podobného objemu. Firma Plus si musí udržovat dobré a spolehlivé subdodavatele a spravedlivě přistupovat k výběru v rámci těchto subdodávek. Zisk u firmy Rigiform činí 32,65% a zakázku získal.

Poslední poptanou firmou byla firma SDK. Ze všech účastníků při výběru nabídla své práce za nejvyšší cenu. Zisk by činil 22,46%. Firma Plus se tedy přiklonila ke svým stálým subdodavatelům.

SUB 10 – Vnitřní dveře

Subdodávka na montáž vnitřních dveří firma Plus poptávala u subdodavatelů, se kterými běžně na těchto pracích spolupracuje. Jedná se o kompletní dodávku včetně montáže 17 kusů dveří. Dveře jsou označeny v projektové dokumentaci jako D4 – D10. U dveří s označením D7 a D8 je navíc požadavek na větrací mřížky. Dvoje dveře jsou požadovány s ocelovou zárubní, zbytek je zárubeň obložková. Nabídky přišly od všech čtyř poptaných subdodavatelů.

První nabídka je od firmy **Nezval**. Nabídka byla stanovena na všechny poptávané kusy. Firma Plus měla již od počátku v úmyslu tuto zakázku přiřadit právě této firmě. Proto proběhla komunikace mezi stavbyvedoucím a firmou, a po té firma Nezval svou cenu ještě dokázala snížit. Celkový zisk na této nabídce vychází na 48,23%. Tato subdodávka byla zrealizována právě touto firmou.

Dalšími firmami byly **Ador**, **Sepos** a **Zlomek**. Všichni tito subdodavatelé nebyli schopni nacenit zárubně u dveří s označením D10. Ceny byla tedy převzata od firmy Nezval. U firmy Ador proběhlo nacenění všech dveří v RAL nástřiku. Ten ale investor nepožaduje. Nejdražší nabídka přišla od firmy Zlomek. Celkový zisk u této nabídky činil 41,40%. Dále firma Sepos byla na druhém místě při výběru se ziskem 46,01% a firma Ador se ziskem 45,27% na místě třetím.

SUB 11 – Bowlingová dráha

Subdodávka na bowlingovou dráhu je velmi specifická. Bylo potřeba oslovit firmy, které se přímo specializují na danou dodávku. Firma Plus ani s jednou poptanou firmou nemá předchozí zkušenosti. Ohled brala tedy na cenu, ochotu komunikovat a na vzdálenost dané firmy od místa zakázky, kde hrají důležitou roli náklady na dopravu. Firma Plus obdržela celkem čtyři nabídky z pěti poptaných firem. V rozpočtu je tato dodávka oceněna jednou položkou s názvem komplet. Kompletní dodávkou se také rozumí televizní obrazovky či systém na vracení koulí apod. Se všemi detaily byly poptávané firmy obeznámeny.

První nabídka přišla od firmy **Bowling-centrum Trutnov**. Tato nabídka byla na druhém místě, co se zisku týče. Protože firma je ze vzdálenějšího Trutnova, byla potřeba zajistit i ubytování 3 montérů. To v ceně nabídky nebylo zahrnuto. Dále specifikovala, že je potřeba vykládka a uložení materiálu. Firma o zakázku stála a ještě nabízela a konzultovala s hlavním stavbyvedoucím, že může nabídnout obrazovky

větších rozměrů či systém spodního vracení koulí apod. Také nabídly i vyšší verzi bowlingové dráhy, samozřejmě za větší peněžní obnos než byla původní zasláná nabídka. Zisk pro firmu Plus by na této nabídce činil 18,27%.

Další nabídka přišla od firmy **Jardigital**. Nabídková cena se firmě Plus a investorovi zdála přijatelná. Ohledně zisku se umístila až na třetím místě. Avšak svou nabízenou původní cenu dokázala ještě snížit až o cca 50 000 Kč. V nabídce byla také zahrnuta záruční doba včetně záruční prohlídky, kterou firma provádí 4x ročně. Při možných opravách a nápravě škod je firma schopna zajistit zahájení těchto oprav do 24h, tedy do jednoho dne od ohlášení případné závady. Zisk z této nabídky činí 8,25%. Firma Plus se rozhodla tuto zakázku zadat právě firmě Jardigital.

Poslední dvě firmy, které se o zakázku ucházely, jsou **Eurobowling** a **Bowlczech**. Firma Eurobowling nabízela nejnižší cenu za práce na této subdodávce, se ziskem 23,16%. Avšak byla schopna nacenit pouze systémy, které sama realizuje a ne přesně požadované investorem. Navíc do nabídky nebyly zahrnuty náklady na dopravu, kde původní nabídková cena by se zvýšila o 10 000 Kč. V poznámce do nabídky firma uvedla, že televizi jsou schopni dodat pouze v jedné velikosti a preferují systém spodního vracení koulí. Firma Bowlczech a její nabídka by pro firmu Plus byla ztrátová. Celkový zisk by činil -1,52%. Také nabídková cena byla nejvyšší ze všech nabídek. Poslední firma Brunswick podala informaci, že o zakázku nemají zájem z kapacitních důvodů.

SUB 12/a – Gastro

Subdodávka na gastro vybavení je rozdělena na výbavu celého Sportklubu, která spadá pod označení gastro a na suplementy, které jsou potřeba čistě na montáž a zprovoznění výčepu. Na tuto subdodávku přišly nabídky od dvou poptávaných firem. Specifikace všech položek jsou vypsány v tabulce v Příloze č. 12/a.

Nabídka od firmy **Unis Jakos** sídlící v Uherském Hradišti přišla nekompletní. V nabídce chybělo několik položek, kterých ceny se musely převzít od konkurence k porovnání ceny celkové. V tabulce v Příloze č. 12/a jsou tyto položky označeny modře. U položky chladicí stůl byl naceněn i jiný rozměr stolu, než byl specifikován v rozpočtu. Nabídka neobsahovala náklady na dopravu a montáž, tudíž by se cena ještě zvýšila. I tak se s celkovou cenou firma dostala výše než druhá. Zisk by činil 21,39%.

Další firmou byla **Chevron-Gastro**. Do celkové nabídkové ceny zahrnula firma i náklady na dopravu a montáž. Nabídková cena byla nižší a velmi přijatelná. Firma Plus se tedy rozhodla, po konzultaci s investorem, tuto zakázku dané firmě svěřit. V nabídce také ocenila jednu položku navíc, a to nerezový stůl pod fritézu a grilovací desku. Tuto skutečnost investor zkontroloval se svým technickým dozorem a ti ji přidali do rozpočtu. Zisk pro firmu Plus z této nabídky činil 24,97%.

SUB 12/b – Gastro (výčep)

Poslední subdodávka se týká výčepu a celkového vybavení k tomu potřebné. V rozpočtu se tyto položky nevyskytují, avšak investor po firmě Plus požadoval sehnat

subdodavatele na tuto dodávku. Firma Plus zaslala poptávku do dvou brněnských firem. Nabídky přišly od obou z nich.

První firmou je **CESK a.s.** Firma nacenila všechny požadované položky a do nabídky zahrnula i náklady na dopravu. Po domluvě s investorem byla právě tato firma vybrána jako subdodavatel na dané vybavení. Zisk v tomto případě nebyl ani stanoven, protože celkovou nabídkovou cenu nebylo s čím porovnávat, totiž nebyla k dispozici rozpočtová cena. Investor i hlavní stavbyvedoucí se spolehli na recenze firmy a poskytnuté katalogové listy, kde mohli vidět dané výrobky. Subdodávka byla přiřazena této firmě.

Další nabídka přišla od firmy Svět piva. Nabídka nebyla kompletní, chybělo zde nacenění několika položek a ceny byly převzaty od konkurence k porovnání. Celková cena sice byla nižší, ale daná firma nebyla schopna dodat vše potřebné.

7.8.3 Strukturní plán Sportklubu Kostice

Ve strukturním plánu jsou rozděleny veškeré prováděné stavební práce na zakázce na přidruženou a hlavní stavební výrobu. Ceny těchto prací jsou rozděleny do jednotlivých dílů, které se vyskytují v rozpočtovém prostředí. Součástí strukturního plánu je znázornění nákladů subdodávek a také rozdělení na subdodávky zpracované vlastními silami a na ty, které byly realizovány externě, vybranými subdodavateli.

Celý strukturní plán a výpočet celé zakázky je Přílohou č. 14.

7.8.4 Matice odpovědnosti

Matice odpovědnosti neboli funkční diagram je zpracován pro přehlednost při rozdělování odpovědnosti za jednotlivé úkony při plnění činností na stavební zakázce. Jsou znázorněni veškerí subdodavatelé, a které subdodávky řídí a zařizují. Projekt je také rozdělen do jednotlivých fází a je zde i vidět, jaké dokumentace a náležitosti se v jednotlivých fázích řeší.

Kompletní přehled odpovědnosti účastníků na zakázce a samotná matice odpovědnosti je Přílohou č. 15.

7.8.5 Organigram

Organigram je vlastně jakési stanovení úrovní účastníků zakázky. Na první místě je samozřejmě investor, který je spojen se všemi dalšími účastníky, dodavateli i subdodavateli. Tito subdodavatelé jsou úroveň pod generálním dodavatelem, kterým je firma Plus. Ta má za úkol veškeré nabídky od subdodavatelů zpracovat a posléze vybrat ty nevhodnější.

Zpracovaný organigram působí jednoduše, ale znázorňuje všechny potřebné úrovně.

Organigram je zpracován v Příloze č. 16.

8 Závěr

Diplomová práce byla zaměřena na řízení subdodávek na konkrétní zakázce a vlastní výběr subdodavatelů. Na začátku bylo tedy potřeba vymezit, co to je stavební zakázka, pod kterou skupinu veřejných zakázek spadá a jaké je jejich podrobnější rozdělení. Nutné bylo také zmínit, které osoby se tohoto koloběhu účastní. Jsou vyjmenováni a popsáni v podkapitole, kde jsou zmíněny názvy všech účastníků na stavebním trhu a také činnosti, kterými se jednotliví účastníci zabývají.

Další kapitola byla zaměřena na tvorbu cen ve stavebnictví. Nejdříve byl vysvětlen pojem náklad, a jaké druhy nákladů mohou vzniknout v podniku. Dále došlo k vysvětlení kalkulačních postupů a tvorbě kalkulačního vzorce. Navázáním byla další podkapitola s názvem cenová kalkulace ve stavebnictví a vysvětlení jednotkové ceny a z čeho se skládá.

Na teoretickou část navazuje čist praktická. V začátku je představena konkrétní firma, čím se firma zabývá a po té samotná zakázka.

Jako podnik byla vybrána Stavební firma Plus, s.r.o. Nejdříve proběhl všeobecný popis firmy, čím se firma zabývá, jak rozsáhlá firma je, její pole působnosti, nabízené služby atd. Pro zajímavost jsou v textu přiloženy k některým službám, které firma poskytuje, i již úspěšně dokončené akce či zakázky. Jednou z nich je také vybraná zakázka Sportklubu Kostice.

Důležitým zjištěním bylo, co vše obnáší příprava takové zakázky. Je vhodné stanovit a rozdělit jednotlivé účastníky a subdodavatele a jejich funkce. To proběhlo vytvořeným organigramem a maticí odpovědnosti, ve které jsou znázorněny činnosti, za které jednotliví účastníci zodpovídají.

Byl také zpracován strukturální plán, ve kterém jsou znázorněny náklady na jednotlivé stavební práce či jejich soubory.

Ve vyhodnocení celé analýzy se dospělo k názoru, že firma se při výběru dodavatelů opírá hlavně o vidinu zisku. Avšak v některých případech hrála roli také minulá spolupráce s danými subdodavateli a důležitá byla také domluva s investorem či jeho technickým dozorem. Firma svými rozhodnutími o výběru subdodavatelů určitě přispěla ke zvýšení vlastního zisku na zakázce. Právě tím, že u každého subdodavatele proběhl výpočet právě tohoto zisku a ve většině případů hrál rozhodující roli.

9 Seznam použitých zdrojů

- [1]] Zákon č. 134/2016 Sb., Zákon o zadávání veřejných zakázek
- [2] BRÁZDOVÁ, E.: Diplomová práce *Výběr zhotovitele u veřejných zakázek*, Brno 2012
- [3] Stavební zakázka, přednáška č. 3, 2012
- [4] NOVÝ, M., NOVÁKOVÁ, J., WALDHANS, M.: *Projektové řízení staveb I, Modul 01*, studijní opora, Brno 2006
- [5] NOVÝ, M., NOVÁKOVÁ, J., WALDHANS, M.: *Projektové řízení staveb II, Modul 01*, studijní opora, Brno 2006
- [6] TICHÁ, A., MARKOVÁ, L., PUCHÝŘ, B.: *Ceny ve stavebnictví – rozpočtování a kalkulace*, ÚRS Brno, 1999
- [7] PAJEROVÁ, I.: Diplomová práce *Vývoj cen a nákladů na vybraných objektech inženýrského stavitelství*, Brno 2015/2016. Dostupné z: https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace?zp_id=95576
- [8] MATELOVÁ, B.: Diplomová práce *Kalkulace výrobních nákladů ve firmě LEXMARK, a.s.*, Brno 2009
- [9] Projektové řízení, www.acsa.cz [online]. Dostupné z: <https://www.acsa.cz/verejnost/sluzby/podle-temat/projektove-řízení/>
- [10] Úvod do projektového řízení, Vzdělávací modul č. 2, studijní podklady ke vzdělávacímu programu v rámci projektu „Zvyšování absorpční kapacity území Jihomoravského kraje“
- [11] Stavebně technologické projektování, BIM, 01 – Úvod do problematiky, přednáška, autor: Václav Venkrbec, 2021
- [12] Likvidační fáze projektu, www.equica.cz [online]. Dostupné z: <https://www.equica.cz/likvidacni-faze/>
- [13] Zákon č. 183/2006 Sb., Stavební zákon a související předpisy
- [14] MACHÁČOVÁ, A.: Bakalářská práce *Výběr a hodnocení dodavatelů ve stavebnictví*, Brno 2016
- [15] Stavební firma Plus, s.r.o., www.firmaplus.cz [online]

[16] Zadávací podmínky, Sportklub Kostice, obec Kostice zastoupená Mgr. Libor Balga, starosta, 2019

10 Seznam zkratek

aj.	a jiné
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
cca	circa (přibližně)
ČR	Česká republika
EU	Evropská unie
H	materiál
hod.	hodina
HSV	hlavní stavební výroba
HZS	hodinová zúčtovací sazba
HZC	hodinová zúčtovací cena
Kč	korun českých
m	metr
m ²	metr čtvereční
M	mzdy
max.	maximálně
min.	minimálně
m. j.	měrná jednotka
např.	na příklad
Nh	normohodina
OPN	ostatní přímé náklady
PN	přímé náklady
PSV	přidružená stavební výroba
R	riziko
RS	režie správní
RV	režie výrobní
S	stroje
Sh	strojhodina
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
tab.	tabulka
THP	technicko – hospodářský pracovník
tj.	to je
TZB	technické zabezpečení budov
tzn.	to znamená
tzv.	tak zvaně
vč.	včetně
VUT	Vysoké učení technické
Z	zisk
ZZVZ	Zákon o zadávání veřejných zakázek

11 Seznam tabulek

<i>Tabulka 1: Tabulka kalkulačního vzorce</i>	30
<i>Tabulka 2: Příklad použití nominální stupnice</i>	51
<i>Tabulka 3: Příklad použití ordinární klasifikační stupnice</i>	52
<i>Tabulka 4: Příklad použití ordinární bodovací stupnice</i>	53
<i>Tabulka 5: Váhy jednotlivých kritérií k tab. 6</i>	53
<i>Tabulka 6: Příklad použití jednoduchého hodnocení podle pořadí</i>	54
<i>Tabulka 7: Příklad váhového hodnocení podle pořadí</i>	54
<i>Tabulka 8: Přehled subdodávek na akci Sportklub Kostice</i>	66/7
<i>Tabulka 9: Výběr dodavatele zdiva</i>	68

12 Seznam grafů a obrázků

Obrázky

Obrázek 1:	Schéma znázornění projektu	33
Obrázek 2:	Trojimperativ	35
Obrázek 3:	Schéma životního cyklu projektu	36
Obrázek 4:	Logo Stavební firmy Plus	55
Obrázek 5:	Rodinné domy, Hodonín	56
Obrázek 6:	Garáže, Hodonín	56
Obrázek 7:	Hotel Eliška, Mikulov	57
Obrázek 8:	Smuteční síň, Břeclav	57
Obrázek 9:	Vinařství Krist, Vacenovice	58
Obrázek 10:	Vinařství Krist, Vacenovice	58
Obrázek 11:	Rodinný dům, Radějov	58

13 Seznam příloh

Příloha č. 1:	Tabulka výběru subdodavatele střechy
Příloha č. 2:	Tabulka výběru subdodavatele hliníkových konstrukcí
Příloha č. 3:	Tabulka výběru subdodavatele dřevěných výplní
Příloha č. 4:	Tabulka výběru subdodavatele vzduchotechnického zařízení
Příloha č. 5:	Tabulka výběru subdodavatele vnější fasády
Příloha č. 6:	Tabulka výběru subdodavatele pergoly
Příloha č. 7:	Tabulka výběru subdodavatele vnitřních omítek
Příloha č. 8:	Tabulka výběru subdodavatele hrubých podlah
Příloha č. 9:	Tabulka výběru subdodavatele sádkartonových konstrukcí
Příloha č. 10:	Tabulka výběru subdodavatele vnitřních dveří
Příloha č. 11:	Tabulka výběru subdodavatele bowlingové dráhy
Příloha č. 12:	Tabulka výběru subdodavatele gastro vybavení
Příloha č. 13:	Tabulka výběru subdodavatele gastro (výčep)
Příloha č. 14:	Strukturní plán
Příloha č. 15:	Matice odpovědnosti
Příloha č. 16:	Organigram