

**ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE**

FAKULTA STAVEBNÍ

Katedra ekonomiky a řízení ve stavebnictví



**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Svatoš** Jméno: **David** Osobní číslo: **486114**  
Fakulta/ústav: **Fakulta stavební**  
Zadávací katedra/ústav: **Katedra ekonomiky a řízení ve stavebnictví**  
Studijní program: **Stavební inženýrství**  
Studijní obor: **Management a ekonomika ve stavebnictví**

## II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:

**Řízení subdodávek ve stavební firmě**

Název bakalářské práce anglicky:

**Subcontract Management in Construction Company**

Pokyny pro vypracování:

Vymezení základních pojmů přípravy dodavatele stavby  
Výrobní příprava dodavatele stavby a subdodávky ve stavební firmě  
Analýza řízení subdodávek ve vybrané stavební firmě  
Návrh doporučení  
Závěr

Seznam doporučené literatury:

TOMÁNKOVÁ, J., ČÁPOVÁ, D.: Management staveb. Vyd. 1. Praha: FinEco, 2013. ISBN 978-80-86590-12-7.  
OLERÍNY, M.: Řízení stavebních projektů (Ceny a smlouvy v zahraniční praxi). Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2002. ISBN 80-7179-665-4.  
ROUŠAR, I. Projektové řízení technologických staveb. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2602-1.  
MĚŠŤANOVÁ, D., TOMÁNKOVÁ, J.: Příprava a provoz stavby I: pro SPŠ a SOŠ stavební. Praha: Informatorium, 2012. ISBN 978-80-7333-090-3.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:

**Ing. Jaroslava Tománková, Ph.D. katedra ekonomiky a řízení ve stavebnictví FSV**

Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: **17.02.2022**

Termín odevzdání bakalářské práce: **15.05.2022**

Platnost zadání bakalářské práce: \_\_\_\_\_

Ing. Jaroslava Tománková, Ph.D.  
podpis vedoucí(ho) práce

prof. Ing. Renáta Schneiderová Heralová, Ph.D.  
podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

prof. Ing. Jiří Máca, CSc.  
podpis děkana(ky)

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Student bere na vědomí, že je povinen vypracovat bakalářskou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací. Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v bakalářské práci.

\_\_\_\_\_  
Datum převzetí zadání

\_\_\_\_\_  
Podpis studenta

## Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svoji bakalářskou práci na téma **Řízení subdodávek ve stavební firmě** vypracoval samostatně. Veškeré použité zdroje a podklady jsou uvedené v příloženém seznamu literatury.

V Praze dne 11. 5. 2022

.....  
David Svatoš

ŘÍZENÍ SUBDODÁVEK VE STAVEBNÍ FIRMĚ

SUBCONTRACT MANAGEMENT IN CONSTRUCTION COMPANY

## **Abstrakt**

Bakalářská práce se zabývá tématem řízení subdodávek ve stavební firmě na příkladu realizace konkrétní zakázky. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část.

V teoretické části jsou vysvětleny základní pojmy spojené s přípravou generálního dodavatele a s řízením subdodávek. Také jsou zde popsány základní smluvní vztahy a dodavatelské systémy využívané ve stavebnictví.

Praktická část se zabývá samotným procesem řízení subdodávek na probíhající stavbě společnosti GEMO a.s., a to zejména ve fázi realizace.

Cílem práce je popsat a zhodnotit zavedený systém ve společnosti a identifikovat problémová místa procesu. Následně bude navrženo řešení pro odstranění těchto problémů a pro zvýšení efektivity systému.

## **Abstract:**

The bachelor thesis deals with the topic of subcontract management in the construction company during the construction and implementation of a specific contract. The thesis is divided into the theoretical and practical parts.

The theoretical part explains the basic concepts associated with the preparation of the general contractor and subcontract management. There are also described basic contractual relationship and supply systems used in construction industry.

Practical part deals with the process of subcontract management on the ongoing construction project of the company GEMO a.s., especially in the phase of implementation.

The aim of the thesis is to describe and evaluate the actual system in the company and to identify problem areas of the process. Subsequently, a solution will be proposed to eliminate these problems and to increase the efficiency of the system.

**Klíčová slova:**

Řízení subdodávek, výběr subdodavatele, dodavatelská příprava

**Key words:**

Subcontract management, subcontractor selection, preparation of the general contractor

## Poděkování

Rád bych poděkoval **Ing. Jaroslavě Tománkové, Ph.D.** za její odborné vedení a užitečné rady při zpracování bakalářské práce. Dále bych chtěl poděkovat společnosti **GEMO a.s.** za poskytnutí materiálů využitých v této práci.

## Obsah

1	Úvod .....	10
2	Teoretická část .....	11
2.1	Dodavatelská příprava .....	11
2.1.1	Nabídková příprava .....	11
2.1.2	Předvýrobní příprava .....	11
2.1.3	Výrobní příprava – realizace .....	12
2.2	Dodavatelské systémy ve stavebnictví .....	14
2.2.1	Tradiční dodavatelský systém – Design-Bid-Build (DBB) .....	14
2.2.2	Dodavatelský systém jednoho dodavatele – Design-Build (DB) .....	14
2.2.3	Dodavatelský systém Build-Operate-Transfer (BOT) .....	15
2.3	Smluvní vztahy .....	15
2.3.1	Nejčastější typy smluv v českém stavebnictví .....	15
2.3.2	Typy kontraktů podle ujednání o ceně .....	16
2.3.3	Mezinárodní smluvní standardy – FIDIC .....	18
2.4	Subdodávky ve stavební firmě .....	19
2.4.1	Poptávkové řízení .....	19
2.4.2	Výběr subdodavatele .....	20
2.4.3	Řízení subdodávek během realizace stavby .....	22
3	Praktická část .....	23
3.1	Charakteristika společnosti .....	23
3.1.1	Organizační struktura a systém řízení .....	24
3.1.2	Firemní databáze subdodavatelů .....	28
3.2	Řízení subdodávek .....	31
3.2.1	Popis projektu .....	31
3.2.2	Organizace projektu .....	32
3.2.3	Příprava před poptáváním subdodávek .....	34
3.2.4	Poptávání subdodávek .....	36
3.2.5	Evidence poptávek na konkrétní zakázce .....	38
3.2.6	Vyhodnocení nabídek .....	41



3.2.7	Řízení subdodávek během realizace.....	42
4	Zhodnocení procesu řízení subdodávek .....	46
4.1	Shrnutí procesu.....	46
4.2	Analýza nedostatků a návrh řešení.....	47
4.2.1	Databáze subdodavatelů .....	47
4.2.2	Vyhodnocovací tabulka .....	51
5	Závěr.....	53
6	Seznam literatury:.....	55
6.1	Internetové zdroje:.....	55
6.2	Interní zdroje: .....	55
7	Seznam obrázků.....	57

# 1 Úvod

Bakalářská práce se bude zabývat procesem řízení subdodávek ve stavební společnosti GEMO a.s., která do zakázek vstupuje v roli generálního dodavatele. Cílem práce bude nejprve popsat a zmapovat řízení subdodávek, a poté proces zhodnotit, pojmenovat slabá místa zavedeného postupu a navrhnout řešení či zlepšení nalezených problémů. Řízení subdodávek bude sledováno na konkrétní stavební zakázce, kterou společnost GEMO a.s. realizuje, a to na novostavbě Viladomy Roudnická v Praze. Práce se zaměří na fáze předvýrobní a výrobní přípravy, které ve společnosti do značné míry splývají dohromady, a především na poptávání a výběr subdodavatelů.

První část bakalářské práce bude věnována teorii o řízení subdodávek. Nejprve budou popsány jednotlivé fáze výstavby a další důležité pojmy spojené s přípravou. Budou zmíněny různé dodavatelské systémy využívané ve stavebnictví a základní smluvní vztahy. Poslední kapitola teoretické části bude věnována přímo subdodávkám, tedy obecným postupům poptávkového řízení, základním kritériím využívaným při výběru subdodavatele a také teoretickému základu řízení subdodávek.

Na začátku praktické části budou krátce popsány základní informace o společnosti a její organizační struktura. Poté se práce bude věnovat samotnému procesu řízení subdodávek na probíhající zakázce Viladomy Roudnická a celý proces bude popsán na konkrétních subdodávkách.

Hlavním výstupem pak bude zhodnocení popsaného procesu a identifikace problémů nebo nevyhovujících řešení. Následovat bude návrh řešení nejpodstatnějších nedostatků, jehož cílem bude odstranění problémových míst a zefektivnění firemních postupů.

## 2 Teoretická část

Teoretická část bakalářské práce se bude věnovat vymezení důležitých pojmů a popisu základních postupů a procesů ze strany dodavatele stavby.

### 2.1 Dodavatelská příprava

Dodavatel stavby a stavebních prací se účastní výstavbového projektu za účelem získání zakázky, provedení prací v souladu se smlouvou o dílo (SoD) a realizace zisku. Proces se dělí na následující části:

#### 2.1.1 Nabídková příprava

Cílem nabídkové přípravy dodavatele je získání zakázky a sjednání SoD. Nabídková příprava začíná převzetím podkladů nebo zadávací dokumentace projektu od investora a končí předáním nabídky zadavateli. (1)

Rozhodnutí o zpracování nabídky provádí vrcholové vedení společnosti a zodpovědnost za koordinaci přípravy nese projektový manažer, který na ní spolupracuje s firemními specialisty, hlavně s přípraváři, kalkulanty, právníky a technology. (1)

V rámci zpracování nabídky se provádí kontrola projektové dokumentace (PD) a zpracování výkazu výměr. Plánované práce se také rozdělí do dvou skupin, první, které dodavatel provede vlastními silami, a druhé, které budou provedeny formou subdodávky. Poptávání vhodných subdodavatelů probíhá jen za účelem zjištění jejich nabídkových cen, aby mohly být zakomponovány do připravované nabídky, žádné smlouvy se neuzavírají. Přípravuje se také plán organizace výstavby (POV), který obsahuje hrubý časový plán a plán zařízení staveniště a právní oddělení zpracovává návrh SoD, pokud není obsažen v zadávací dokumentaci. (1)

#### 2.1.2 Předvýrobní příprava

Předvýrobní příprava následuje v případě úspěchu podané nabídky a podpisu SoD s investorem. Nabídka je přidělena konkrétní divizi a dochází ke jmenování manažera stavby nebo hlavního stavbyvedoucího, který je poté zodpovědný za realizaci. (1)

Ve spolupráci s přípraváři probíhá zajištění subdodávek, které budou následovat bezprostředně po zahájení stavby. U veřejných orgánů jsou zajišťovány dokumenty k zahájení stavby a povolení nutných záborů. Řeší se napojení staveniště na zdroje (zřízení přípojek elektřiny a vody). Zpracovává se podrobnější časový plán a obstarává

se zařízení staveniště. Manažer dává dohromady nutný tým a na základě podrobnějšího časového plánu zpřesňuje subdodavatelský systém. (1)

Předvýrobní příprava končí předáním a převzetím staveniště. (1)

### **2.1.3 Výrobní příprava – realizace**

Výrobní příprava přímo navazuje na výrobu předvýrobní, začíná tedy převzetím staveniště od investora a zahrnuje celé období realizace stavby, končí podpisem protokolu o předání a převzetí stavby. (1)

Zodpovědnost za výrobní přípravu (a celou realizaci) nese stavbyvedoucí, případně hlavní stavbyvedoucí u větších projektů, kterým musí být dle stavebního zákona osoba autorizovaná podle zákona č. 360/1992 Sb. Stavbyvedoucí vystupuje jako představitel stavební firmy ve vztazích s investorem, úřady a subdodavateli, řídí stavbu a je tedy přímo zodpovědný za průběh zakázky z technického, technologického, časového i ekonomického hlediska, jako i za dodržování termínů.

Hlavním cílem výrobní přípravy je zajištění bezproblémového průběhu realizace stavby. Klíčovým předpokladem k tomuto cíli je perfektní znalost PD a dalších dokumentů stavbyvedoucím a ostatními vedoucími pracovníky. Výstupem výrobní přípravy jsou potom operativní plány (sestavené stavbyvedoucím dle PD a harmonogramu), podle kterých se zajišťují zdroje (materiál, pracovníci, stroje) tak, aby byli ve správný čas, na správném místě a ve správném množství. (1)

Během realizace také běžně dochází ke zpožděním nebo odchýlkám, a proto jsou velmi důležité neustálé aktualizace operativních plánů a pružná koordinace prováděných prací. (1)

Ve spolupráci s přípravářem stavbyvedoucí postupně zajišťuje další subdodavatele (v návaznosti na subdodávky zajištěné v předvýrobní přípravě) a koordinuje jejich práci mezi sebou. (1)

#### **2.1.3.1 Stavební deník**

Nedílnou součástí práce stavbyvedoucího je vedení stavebního deníku, který je základním dokladem o průběhu realizace a slouží k provádění denních záznamů všech důležitých okolností týkajících se stavby. Povinnost vést stavební deník ukládá zákon č. 183/2006, náležitosti upravuje paragraf 157. (1)

Prvním zápisem je protokol o převzetí staveniště. Následující denní zápisy slouží hlavně k řízení průběhu stavby, řešení nedostatků a zaznamenání změn.

Ve stavebním deníku je také dokumentována činnost subdodavatelů. Jsou zde zaznamenána např.: data nástupů a dokončení prací, průběh a provádění prací, výsledky kontrol, souhlasy se zakrýváním konstrukcí nebo změny během výstavby. (1)

### **2.1.3.2 Claimová agenda**

Během realizace často dochází k nutným změnám, které mohou vycházet z nových požadavků investora, z chyb v PD nebo z nových skutečností, zjištěných až po zahájení stavby (např. jiné než předpokládané podloží stavby). (1)

Změny mohou být i důsledkem tzv. vyšší moci, v tomto případě se jedná hlavně o narušení stanoveného časového plánu, nicméně to s sebou může přinést značné finanční náklady. (1)

Claimová agenda se zabývá dokumentováním těchto změn pro uplatnění požadavků dodavatele nebo investora (nebo subdodavatele) na finanční vyrovnání a případné úpravy termínů realizace. Tyto požadavky, tzv. vícepráce, jsou poté podrobně specifikovány, finančně vyčísleny a po odsouhlasení investorem (nebo generálním dodavatelem) uplatněny jako dodatky k SoD. Obdobně fungují tzv. méněpráce, kdy se oceňují neprovedené práce. (1)

Zvládání této agendy stavbyvedoucím a řídicími pracovníky na stavbě je velmi důležité v případech, kdy se na realizaci podílí více (sub)dodavatelů a návaznosti stavebních/technologických prací nejsou zcela jednoznačné. (1)

### **2.1.3.3 Časový a operativní plán**

Časový plán je hlavním nástrojem pro řízení průběhu zakázky. Podrobný časový plán byl vyhotoven již v předvýrobní přípravě před začátkem stavby. V průběhu realizace je pak neustále porovnáván skutečný stav a průběh plnění s původním časovým plánem a na základě toho jsou prováděny nezbytné aktualizace. (1)

Časový plán celé stavby nicméně není dostatečně podrobný a realizaci je potřeba řídit v kratších časových úsecích, kde mohou být plánované činnosti lépe a přesněji specifikovány. Takové plány se označují jako operativní plány (OP). Obvykle je možné je rozdělit na plán úkolů a plán potřeb, tedy přehled plánovaných činností v čase a k nim vybalancovaných potřeb (pracovníků, strojů a materiálu). Ve většině případů se zpracovávají na jeden měsíc s členěním na jednotlivé týdny, ale vyskytují se i čtvrtletní OP členěné na měsíce a výjimečně i týdenní OP s členěním na jednotlivé dny (u staveb s vysokou intenzitou provádění). (1)

Z pohledu subdodávek je časový plán klíčovou záležitostí, protože se podle něj koordinují subdodavatelé a připravují termíny nástupů a stavební připravenosti. Může ale také ovlivnit výběr subdodavatele, pokud například poptávaná subdodávka leží na „kritické cestě“ a další práce jsou na ní navázané, pak mezi hodnotícími kritérii bude mít pravděpodobně vyšší váhu spolehlivost a záruka splnění termínů. (1)

## **2.2 Dodavatelské systémy ve stavebnictví**

V současné stavební praxi se používá několik typů různých dodavatelských systémů. Typ systému volí investor na základě výhodnosti pro konkrétní projekt a to tím, jak uzavře jednotlivé dodavatelské smlouvy. Dodavatelské systému lze v zásadě rozdělit podle počtu dodavatelů, se kterými investor vstupuje do smluvního vztahu, a to následovně: (4)

### **2.2.1 Tradiční dodavatelský systém – Design-Bid-Build (DBB)**

Jde o nejběžnější dodavatelský systém využívaný v ČR, často používaný i na zakázky financované veřejným sektorem, hlavně z důvodu transparentnosti při kontrolování nákladů. (4)

Průběh DBB je možné rozdělit do dvou fází. V první investor osloví projektanta, uzavřou společně první SoD a projektant na jejím základě vyhotoví kompletní PD a také zadávací dokumentaci. Za kvalitu PD nese projektant zodpovědnost. Ve druhé fázi probíhá výběrové řízení na generálního dodavatele stavby, se kterým poté investor uzavírá druhou SoD. Dodavatel nese zodpovědnost za kvalitu provedení stavby podle poskytnuté PD. (4)

Hlavním rysem tradičního dodavatelského systému je tedy uzavření dvou různých SoD ze strany investora. (4)

### **2.2.2 Dodavatelský systém jednoho dodavatele – Design-Build (DB)**

Mezi systémy s jedním dodavatelem se vedle DB řadí také systém „na klíč“. Hlavním rozdílem je předpokládaná kontrola investora prostřednictvím technického dozoru v případě DB, kdežto u staveb „na klíč“ obvykle investor žádný odborný dohled neprovádí. Systémy jsou si jinak velice podobné. (4)

Ve většině případů na začátku projektu investor zajistí pouze dokumentaci pro územní řízení a po vydání územního rozhodnutí následuje rovnou výběrové řízení na zhotovitele. Vítěz poté dopracuje dokumentaci pro stavební řízení a realizační PD, zajistí

stavební povolení a následně podle PD dílo zrealizuje. V některých případech investor vypisuje výběrové řízení už na úplném počátku a vítězný dodavatel je zodpovědný i za územní řízení. (4)

System „na klíč“ bývá často využíván u projektů s velkým podílem technologických prvků. Dodavatel technologie celek nejen vyprojektuje, ale i zrealizuje. Jednak z důvodu obtíží v případě realizace cizím subjektem, jednak ochrany know-how. (4)

Společným a hlavním znakem systémů s jedním dodavatelem je pouze jedna SoD, kterou investor uzavírá s dodavatelem. (4)

### **2.2.3 Dodavatelský systém Build-Operate-Transfer (BOT)**

V překladu „postav-provozuj-převeď“ je patrně nejvyužívanější dodavatelský systém v případě PPP projektů, tedy projektů partnerství veřejného a soukromého sektoru. (4)

V tomto případě se vlastně nejedná ani tak o dodávku, jako spíše o službu. To dokládá i fakt, že namísto SoD se uzavírá koncesní smlouva. (4)

Hlavním smyslem tohoto systému je využití soukromých peněz ve veřejném zájmu a to tak, že koncesionář předmětnou stavbu zafinancuje, postaví, smlouvenou dobu provozuje, a nakonec převede do vlastnictví státu. Ziskovost investice je zajištěna splátkami za poskytované služby. Zpravidla se tímto způsobem realizují stavby dopravní infrastruktury, ale například i věznice nebo sociální ústavy. (4)

## **2.3 Smluvní vztahy**

Součástí obstarávání v rámci výstavbového projektu je tzv. smluvní management. Jeho hlavní úkoly jsou následující: prověřování smluvních partnerů, sestavení návrhů smluv, analýza smluv a vyhodnocení smluvních povinností, sledování plnění uzavřených smluv a provádění změn smluvních závazků (viz. Claimová agenda, kapitola 2.1.3.2). Podílí se na něm manažer projektu, případně hlavní stavbyvedoucí ve spolupráci s obchodním a právním oddělením podniku. (1)

### **2.3.1 Nejčastější typy smluv v českém stavebnictví**

Závazkové právo v ČR je součástí občanského zákoníku (OZ) („nový“ občanský zákoník č. 89/2012 sb.), který upravuje všechny základní soukromé společenské vztahy. (1)

### **2.3.1.1 Smlouva kupní**

Kupní smlouvou se prodávající zavazuje odevzdat předmět koupě kupujícímu. Kupující se naopak zavazuje předmět koupě převzít a zaplatit za něj dohodnutou kupní cenu prodávajícímu. Kupní smlouva může být uzavřena i ústně, ale v případě, že předmětem koupě je věc nemovitá, kupní smlouva musí být uzavřena písemně (podle §560 OZ). (1)

### **2.3.1.2 Smlouva o dílo**

Smlouvou o dílo se zhotovitel zavazuje objednateli, že pro něj provede určené dílo na svůj náklad a nebezpečí. Objednatel se zavazuje dílo převzít a zaplatit dohodnutou cenu (podle §2586 OZ). Dílem se rozumí zhotovení, údržba, oprava nebo úprava určité věci. Tato věc nemusí být hmotná (například vývoj SW), v případě, že jde o stavbu podmínky řeší paragrafy 2623–2630 OZ. (1)

### **2.3.1.3 Smlouva příkazní**

Jedná se o smlouvu na zastupování investora se správním řízením, při kontrolních činnostech atd. Příkazník se v ní zavazuje k obstarání určitých záležitostí pro příkazce. Příkazce je zavázán k úhradě účelně vynaložených nákladů, a to i v případě, že se zamýšlený výsledek nedostavil (§ 2430-2444 OZ). (1)

## **2.3.2 Typy kontraktů podle ujednání o ceně**

### **2.3.2.1 Smlouva na pevnou částku**

V tomto případě se dodavatel zavazuje provést stavební práce, dodávky a služby za předem stanovenou pevnou částku, bez ohledu na vynaložené náklady, to nutí dodavatele k hledání úspor. Tento typ přináší dodavateli, oproti jiným typům smluv, šanci na nejvyšší možný zisk, nicméně také představuje nejvyšší možné riziko, že projekt bude pro dodavatele ztrátový. (2)

Předpokladem pro uzavření smlouvy na pevnou částku je úplná, jasná a jednoznačná PD, dokumentace a popisy dodávek zařízení, a také jasné obchodní a technické podmínky zakázky. S podpisem smlouvy na sebe dodavatel přenáší veškeré riziko týkající se růstu nákladů v čase, protože navyšování výsledné ceny je velmi omezené. Investor pouze musí počítat s vyššími nabídkovými cenami ve výběrovém řízení. Výhodou pro dodavatele je měsíční fakturace, která se obvykle provádí v procentech



z celkového objemu prací, a ne na základě položkového rozpočtu. Rovněž úhrada konečné faktury většinou probíhá bez problémů a průtahů, což u metody jednotkových cen nebývá jisté. (2)

Investor prosazuje tento typ smlouvy především v případech kdy, není ochoten nést vyšší míru finančního rizika nebo zvyšovat původně kalkulované náklady, dále pokud předpokládá změny v projektu a chce tímto způsobem eliminovat úhradu zvýšených nákladů, anebo pokud má připravenou kompletní PD již před podpisem smlouvy. (2)

### **2.3.2.2 Smlouva podle jednotkových cen a položkového rozpočtu**

Jak již název napovídá, při využití tohoto typu smlouvy je stanovena cena za jednotku (běžný metr, m<sup>2</sup>, m<sup>3</sup>, kus atd.) provedených prací. Cena za každou položku se stanoví na základě PD a předpokládaných/vypočtených množství dle výkazu výměr vynásobených jednotkovou cenou. Za smluvně dohodnutou se považuje pouze jednotková cena, nikoliv celková cena díla. Jelikož je zasmluvněná cena závazná i pro případné vícepráce, konečná celková cena stavby se stanoví na základě soupisu skutečně provedených prací. (2)

Tento typ smlouvy je v České republice nejrozšířenější, podobně jako v dalších evropských zemích. Klíčovým předpokladem je měřitelnost dodávek běžnými jednotkami a nedílnou součástí smlouvy je podrobná položková kalkulace dodavatele, který ocenil jednotlivé položky výkazu výměr od investora. (2)

### **2.3.2.3 Smlouva s krytím vlastních nákladů dodavatele**

Neboli smlouva na základě pevné odměny dodavateli, je typ smlouvy, kdy je cena docílena jako součtu nákladů na předpokládaný rozsah prací a odměny dodavatele, která je většinou vyjádřena v procentech z předpokládaných nebo skutečně vynaložených nákladů. Výše odměny bývá také obvykle upravena dalšími podmínkami, jako například: plnění dílčích termínů a milníků, dodržení kvality dodávek a technických parametrů. (2)

Tento typ smlouvy se v Česku ani v zahraničí nevyskytuje zdaleka tak často, jako dva předchozí způsoby ujednání o ceně. Kvůli určité podobnosti se smlouvami na pevnou částku bývají většinou využity právě ony, kvůli zjednodušení na straně objednatele. (2)

Princip pevné odměny ale bývá poměrně často používán v oblasti subdodávek, a to ve formě smluvní přírážky dodavatele k subdodavatelským výkonům. (2)

### 2.3.3 Mezinárodní smluvní standardy – FIDIC

V Česku bývají smlouvy standardně uzavírány podle občanského zákoníku, jak již bylo zmíněno. Nicméně v souvislosti s nárůstem smluv uzavíraných na mezinárodní úrovni a také s rozšířením zadávacích řízení Světové a Evropské banky, roste i v Česku podíl smluv uzavíraných podle podmínek FIDIC. (1,2)

Mezinárodní federace inženýrů konzultantů – FIDIC zastupuje většinu soukromých inženýrů-konzultantů provozujících praxi ve světě a zpracovala doporučené obchodní podmínky a vzorové smlouvy pro oblast výstavbových projektů. (1,5)

Důvodem rozšíření těchto standardů po celém světě je zejména možnost univerzálního použití na všechny druhy prací a nejčastější dodavatelské systémy. Zároveň mají tyto podmínky obecnou platnost v různých zemích světa, které se jinak zásadně liší právním řádem a místními zvyklostmi. Pro svou flexibilitu jsou využívány pro všechny druhy projektů, co se rozsahu týče, od akcí malého rozsahu až po velké infrastrukturní stavby a rozsáhlé investiční celky. (2)

#### **Podmínky a vzory jsou zpracovány do knih pro zakázky různých typů (1,2,5):**

- **Conditions of contract for CONSTRUCTION– The Red Book** – dodávka stavby podle tradičního systému Design-bid-build
- **Conditions of contract for PLANT & DESIGN BUILD – The Yellow Book** – stavby využívající systém Design-build
- **SHORT FORM OF CONTRACT – The Green Book** – jednoduché stavební zakázky (do 25 mil. Kč a 1 roku výstavby)
- **Conditions of contract for EPC/TURNKEY PROJECTS – The Silver Book** – komplexní projekty na klíč s jediným dodavatelem
- **Conditions of contract for DESIGN, BUILD AND OPERATE PROJECTS –The Gold Book** – PPP projekty

Nevýhodou standardů FIDIC může být ne úplně vhodný překlad podmínek z anglického originálu, kdy některá slovní spojení nebo technické termíny mohou být v jiných jazycích zavádějící nebo nemají odpovídající ekvivalent. Ve smlouvě je také nutné dodatečně sjednat užití konkrétních norem, které podmínky FIDIC pro svou mezinárodní univerzálnost neuvádějí. (2)

## 2.4 Subdodávky ve stavební firmě

Subdodávka je specializovaná práce, kterou zhotovitel není schopen vůbec nebo v daném okamžiku zajistit vlastními silami, případně je schopen, ale za vyšší náklady nežli subdodavatel. (1)

Subdodávky se v dnešní době na běžné zakázce mohou pohybovat na úrovni 60–80 procent celkového objemu prací. Je to dáno zvyšující se specializací firem, typem stavby a konkrétními podmínkami. (1)

V současné době jsou ve většině případů subdodávky zvoleny s ohledem na ekonomické úspory, protože stavebním firmám se často vůbec nevyplatí mít pro určité činnosti své vlastní pracovníky nebo řemeslníky. Některé stavební firmy dokonce fungují pouze jako jakýsi „zprostředkovatel“, kdy má firma na stavbě jen řídicí pracovníky a prakticky všechny práce jsou realizovány pomocí subdodávek. (1,2)

Vysoký objem subdodávek nicméně klade podstatně vyšší nároky na dodavatele, hlavně v oblastech koordinace, výměny informací a kontrolních činností. V souvislosti s tím je nutná úprava organizační struktury řídicích pracovníků dodavatele. (2)

Smlouvy na subdodávky je možné rozdělit podle rozsahu do dvou kategorií: jednoduché subdodavatelské smlouvy a subdodavatelské smlouvy většího rozsahu.

První skupina je obvykle uzavřena zjednodušenou formou smlouvy na provedení prací, dodávku materiálu nebo zabezpečení služeb menšího rozsahu. Smlouvy mohou mít také charakter objednávek. (2)

Subdodávky většího rozsahu většinou vycházejí ze smlouvy na subdodávku, včetně příloh a dalších obchodních podmínek. V mnoha případech jsou jejich základem stejné smluvní podmínky a technické specifikace jako ve smlouvách mezi investorem a generálním dodavatelem. (2)

### 2.4.1 Poptávkové řízení

Poptávkové řízení probíhá během celého procesu přípravy a realizace stavby. Jak již bylo řečeno, základní poptání subdodavatelů je provedeno již v nabídkové přípravě, kdy si generální dodavatel mapuje trh a ceny prací potřebných k soutěžené zakázce, nicméně nedochází k závazným podpisům smluv. V předvýrobní přípravě po podpisu SoD s investorem následuje aktualizace nabídek z nabídkové přípravy a začínají se uzavírat první smlouvy, zejména na práce, které stojí na počátku časového plánu. Zároveň s tím se zajišťují subdodavatelé dalších prací. Po začátku realizace probíhají

aktualizace subdodávek podle změn požadovaných investorem, nebo které vznikly v průběhu realizace. Zároveň s tím pokračuje zabezpečení subdodávek, které v rámci stavby nastupují později. (2,4)

Na začátku poptávkového řízení na konkrétní subdodávku bývá sestaven tzv. Long list, tedy okruh firem, které budou osloveny. U subdodávek velkého rozsahu obvykle probíhá jakási kvalifikace, kdy se zjišťuje vhodnost potenciálních dodavatelů a také to, zda mají volné kapacity a zájem. Posuzují se ekonomické údaje, počty pracovníků, ale nejdůležitějším ukazatelem jsou reference. Ty jsou obvykle ověřeny telefonicky, nebo přímo prohlídkou referenční stavby. Vyřazením nevhodných kandidátů vznikne tzv. Short list neboli seznam firem, kterým jsou zaslány potřebné podklady a jsou osloveny k vypracování nabídky. Poptávkové řízení končí obdržetím nabídek a následuje výběr subdodavatele. (5)

Při tvorbě Long listu obvykle generální dodavatel vychází z předešlé zkušenosti a zařazuje na něj především společnosti, se kterými již spolupracoval a má tedy představu o schopnostech i referencích subdodavatele. (2)

Nežádka do poptávkového řízení zasahuje přímo investor a snaží se jako subdodavatele prosadit konkrétní firmu nebo alespoň přimět generálního dodavatele k zařazení takové firmy do poptávkového řízení. Taková situace nastává především v těchto případech: investor má s některou firmou dobré zkušenosti z jiného projektu, jedná se specifické práce, u kterých není velká konkurence nebo jde o opakující se práce, na které má investor „dvorního dodavatele“. Poslední možnost bývá častá, když je investorem developer. (2)

#### **2.4.2 Výběr subdodavatele**

Klíčové pro výběr správného dodavatele je stanovení kritérií a jejich váhy. Kritéria se dají rozdělit do 4 základních skupin (5):

- **Dodavatel** – Posuzují se reference, zkušenosti, kapacity pracovníků a strojů a ekonomické ukazatele.
- **Technická část nabídky** – Posouzení kvality technologického řešení.
- **Obchodní podmínky** – Ověření, zda nabídka pokrývá celý poptávaný rozsah prací a posouzení termínů, platebních podmínek, smluvních pokut a záruky.
- **Cena**

Pro všechna dílčí kritéria by měla být použita stejná stupnice, např. 1-10 bodů, aby bylo možné získané body vynásobit určenou vahou. Problematické bývá právě určení správných vah k jednotlivým kritériím. Neexistuje žádné jednoduché univerzální řešení, každý projekt i každou subdodávku je nutné posuzovat individuálně a váhy stanovit podle konkrétních potřeb. (5)

Vadou tohoto řešení je, že i při pečlivém zvolení vah a spravedlivém ohodnocení kritérií nemusí být dodavatel s nejvyšším počtem bodů tou nejvhodnější volbou. Pokud například byla kritéria zvolena příliš detailně, hodnocení se rozmělní a jednotlivá kritéria se stanou bezvýznamnými. Dalším nedostatkem může být, že i při nesplnění kritéria, které má malou váhu, může dojít k ohrožení provádění díla, například doba provedení většinou nemívá tak vysokou váhu, aby výrazně ovlivnila celkový počet bodů, ale pokud firma nebude schopna dodržet stanovený harmonogram, ohrozí tím celý projekt. V neposlední řadě může nastat případ, kdy firma získá nízké hodnocení v referencích, ale pro výborné hodnocení v dalších kritériích subdodávku získá, i když je pro ni technicky nezpůsobilá. (5)

Nejvíce problematickým kritériem je poté cena. Zájmem generálního dodavatele je na subdodávce samozřejmě vytvořit zisk, logicky má tedy u hodnocení nabídek cena vysokou váhu. Čím nižší bude cena subdodavatele, tím vyšší bude přírážka, a tedy marže, pro generálního dodavatele. Nicméně bývá velký problém, pokud je celé hodnocení nabídek založené jen na ceně a je tedy vybrána nejlevnější firma, bez ohledu na ostatní kritéria. Toto bývá označováno za nejčastější chybu spojenou se subdodávkami v českém stavebním průmyslu. (1)

Nejlepším způsobem, jak se zmíněným problémům s hodnocením vyhnout, je dvoukolové hodnocení. V prvním kole jsou nabídky vyhodnoceny podle stanovených kritérií tak, jestli vyhovují požadavkům či nikoli. Ti, kteří nevyhovují, byť v jediném kritériu, jsou ze soutěže vyloučeni a zbývající postupují do druhého kola. V něm jsou nabídky sjednoceny tak, aby rozhodujícím kritériem byla už pouze cena, která jednoznačně rozhodne o vítězi. (5)

Po rozhodnutí v soutěži je s vítězem podepsána smlouva (zpravidla SoD) a následuje fáze řízení subdodávky během realizace. Znění smlouvy je zpravidla projednáno se zájemci o subdodávku již v konečném stádiu soutěže. (5)

### 2.4.3 Řízení subdodávek během realizace stavby

Zodpovědnost za řízení subdodavatelů během realizační fáze nesou řídicí pracovníci generálního dodavatele, především stavbyvedoucí, který musí připravit či zajistit následující (1):

- Stavební připravenost pro danou subdodávku
- Včasný nástup subdodavatele s ohledem na aktuální časový plán a stav prací
- Předání pracoviště subdodavateli
- Operativní řízení subdodavatele v souladu s ostatními probíhajícími pracemi a podmínky pro řádné dokončení subdodávky
- Kontroly postupů a kvalitu provedených prací
- Převzetí řádně dokončené subdodávky

Během realizace také probíhají nezbytné aktualizace subdodávek v reakci na dodatky a změny (Claimy) požadované investorem, nebo které si vyžádala situace a nepředvídané skutečnosti v průběhu stavby. Z těchto důvodů probíhají také dodatečná výběrová řízení na doplňkové práce. (1)

Problematickým bodem se může stát financování subdodavatelských prací, obvykle totiž platí, že generální dodavatel uhradí platbu subdodavateli až poté, co ji obdrží od investora. Může tedy nastat situace, většinou pokud investor přebírá rozsáhlejší úsek stavby, na kterém se podílelo více subdodavatelů, kdy špatně provedené práce jednoho subdodavatele zpozdí platby i pro další zúčastněné firmy. Zpožděné nebo nedostatečné financování pak může v některých případech vést ke zpomalení nebo zastavení prací, v krajních případech dokonce k ukončení spolupráce s generálním dodavatelem. Přímé platby mezi investorem a subdodavatelem bývají výjimkou a nastávají jen ve specifických případech. (2)

Po dokončení projektu dochází k závěrečnému zhodnocení subdodavatelů podílejících se na projektu. Většinou se jedná o záležitosti jako: dodržení ceny, termínů a dalších smluvních podmínek, kvalita provedených prací a celková úroveň a kvalita spolupráce. Tyto závěry jsou zaevidovány do podnikové databáze subdodavatelů pro využití na dalších projektech. Negativní zkušenost často znamená ukončení spolupráce nebo slouží alespoň jako upozornění, že další případné zakázce s tímto dodavatelem je potřeba věnovat zvýšenou pozornost. (1)

## 3 Praktická část

Druhá část bakalářské práce se bude věnovat řízení subdodávek ve stavební firmě GEMO a.s. Nejdříve bude popsána samotná společnost, její historie, celkové fungování na stavebním trhu a její organizační uspořádání. Následovat bude představení procesu řízení subdodávek v předvýrobní a výrobní přípravě, které do jisté míry splývají, tedy fáze projektu mezi podpisem smlouvy o dílo a předáním hotového díla investorovi. Procesy budou ilustrovány na subdodávkách z konkrétní stavby, kterou společnost GEMO a.s. realizuje.

### 3.1 Charakteristika společnosti

Společnost GEMO a.s. byla založena v roce 1990 v Olomouci, původně jako GEMO OLOMOUC, spol. s r.o. Název GEMO vznikl jako zkratka slov „geotechnické montáže“ a odkazuje na původní zaměření. Postupně se záběr činností společnosti rozšířil na kompletní výstavbu na klíč v oboru pozemního stavitelství.

Během roku 2007 společnost zřídila vlastní logistický park v obci Hněvotín nedaleko Olomouci, který je využíván pro uskladnění materiálu, mechanizace a dalších prvků nezbytných pro stavební činnost a také slouží jako zázemí pro firemní autodopravu a řemeslníky. Tato investice umožnila společnosti navýšit efektivitu logistických činností a snížit jejich náklady.

V roce 2013 přešla firma na holdingové uspořádání a rozšířila své působení i o development ve vlastní režii založením dceřiné společnosti GEMO DEVELOPMENT. Tato společnost se soustředí na developerské projekty hlavně v domovské Olomouci a dále v oblasti Severní Moravy a Slovenska.

V roce 2017 došlo k další reorganizaci vznikem tří samostatných divizí: Divize Čechy, Praha, Divize Morava, Slovensko a Divize specializovaných středisek. V návaznosti na tuto reorganizaci přešla společnost od ledna 2018 na uspořádání ve formě akciové společnosti a byla jmenována dozorčí rada a nové tříčlenné představenstvo, jehož členy se stal zakladatel a generální ředitel společnosti spolu s řediteli divize Čechy a divize Morava. Společnost má v současné době zhruba 500 stálých zaměstnanců.

### 3.1.1 Organizační struktura a systém řízení

Organizačně se společnost dělí na firemní útvary, tedy na divize a úseky:

- Úsek jednatele společnosti
- Výrobní divize společnosti
  - Divize Čechy, Praha
  - Divize Morava, Slovensko
  - Divize specializovaných středisek
- Právní a personální úsek
- Ekonomický úsek
- Úsek controllingu a IT

Ve společnosti je zaveden třístupňový systém řízení, s následujícími úrovněmi:

- Úroveň I – Společnost, v jejím čele stojí jednatel
- Úroveň II – Divize a úseky, v jejichž čele stojí ředitelé
- Úroveň III – Střediska, v jejichž čele stojí vedoucí středisek nebo projektoví manažeři

#### 3.1.1.1 Uspořádání výrobních divizí

Jak bylo výše zmíněno, od reorganizace v roce 2017 je výrobní úsek společnosti rozdělen do tří divizí, dvou teritoriálních a jedné „podpůrné“.

**Teritoriální divize – Divize Čechy, Praha a Divize Morava, Slovensko**, jsou zodpovědné za provedení získané zakázky celým procesem přípravy a realizace. Základním smyslem tohoto uspořádání byla snaha o eliminaci provádění práce mimo domov zaměstnanců a vrácení odpovědnosti a pravomocí do procesu realizace zakázek.

Během zmíněné reorganizace byl také zrušen firemní obchodní úsek a obchodní a rozpočtové činnosti, které vykonával, jsou od konce „přechodného období“ v roce 2019 zahrnuty do působnosti teritoriálních divizí. Cílem tohoto kroku je uzavření a sjednocení celého obchodního cyklu zakázky (obchod – realizace – reklamace) pod vedení a odpovědnost jednotlivých divizí.

Jak již bylo zmíněno, v čele divize stojí ředitel, který je jmenován jednatelem společnosti a je odpovědný přímo jemu. Zaměstnanci divize jsou rozděleni do projektových týmů, které realizují jednotlivé stavby. V čele týmu stojí manažer projektu,



který je určen ředitelem divize, a ostatní členové týmu jsou mu podřízeni. Jednotlivé projektové týmy se v závislosti na projektu liší a o jejich personálním složení rozhoduje ředitel divize ve spolupráci s manažerem, kterému je projekt přidělen. Obvykle každý tým obsahuje hlavního stavbyvedoucího, určitý počet dalších stavbyvedoucích a přípravařů a ekonoma projektu. Může také nastat situace, kdy projektový manažer řídí více projektů zároveň.

Mimoto přímo pod ředitele divize spadá obchodní skupina divize, přípravař, specialista elektro a specialista VZT.

**Divizi specializovaných středisek pak tvoří jednotlivá střediska:**

- středisko ocelových konstrukcí a výroby betonářské oceli
- středisko elektro
- středisko ZTI a ÚT
- středisko mechanizace a půjčovny
- středisko monolitických konstrukcí
- středisko sádrokartonů
- středisko inženýrských sítí

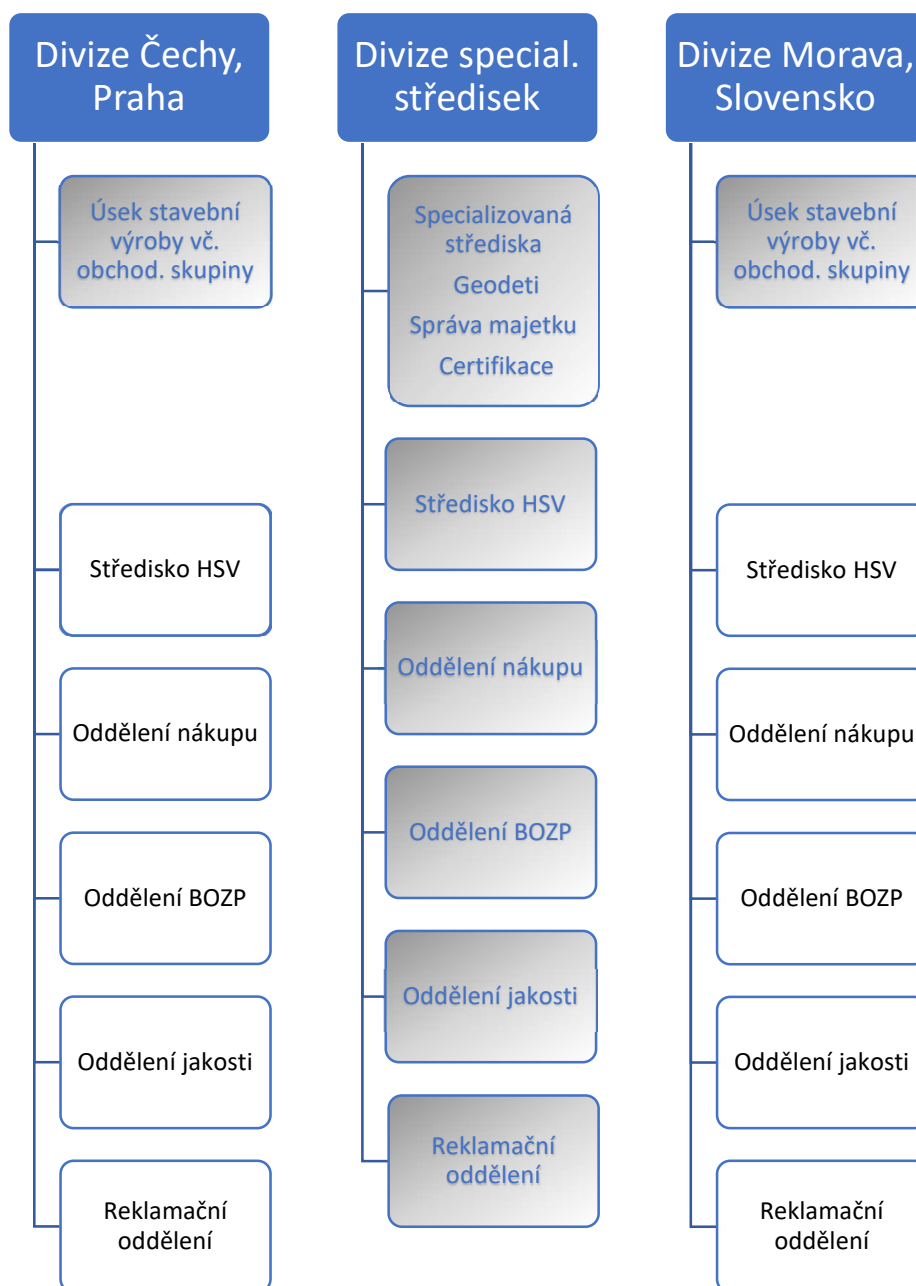
Výše uvedená střediska (pro přehlednost budou označena jako skupina A) v praxi fungují nezávisle na teritoriálních divizích, které si je najímají na podobném principu, jako kdyby najímali externího subdodavatele. Jelikož je v zájmu středisek (i celé společnosti) jejich co nejvyšší vytíženost, hlásí se střediska do soutěží i na projektech, kde není společnost GEMO a.s. generálním dodavatelem a kde tedy fungují jako subdodavatel konkurenční společnosti.

Dále pod tuto divizi spadá také geodetické oddělení, správa majetku a celofiremní certifikace. Divize dále spravuje zmíněné firemní logistické centrum v Hněvotíně, kde některá střediska sídlí.

V čele každého střediska stojí vedoucí, který je podřízen řediteli divize. Ředitel divize je stejně jako v předchozích případech jmenován jednatelem společnosti.

Někde na půl cesty poté stojí střediska HSV, oddělení nákupu, oddělení jakosti a oddělení BOZP (dále označeny jako skupina B). Ze správního hlediska sice spadají pod tuto divizi a její ředitel zodpovídá za personální stav, vybavení a mzdy zaměstnanců, ale v pracovní rovině tato střediska/oddělení a jejich zaměstnanci přímo zabezpečují vše potřebné pro jednotlivé teritoriální divize a podléhají příslušnému řediteli těchto divizí.

Dva hlavní rozdíly mezi zmíněnými skupinami středisek tedy spočívají v nasazení pracovníků a financování. Střediska ze skupiny A fungují na principu nezávislých subdodavatelů a nabízejí své kapacity i cizím firmám. V případě skupiny B pracují zaměstnanci jen na projektech společnosti GEMO a.s. a na příslušnou stavbu jsou přiděleni. Toto přidělení proběhne automaticky (například technici BOZP) nebo na vyžádání manažera projektu (například pomocní dělníci ze střediska HSV). Jednotlivým stavbám jsou poté přefakturovány náklady na tyto zaměstnance, ale středisko si nepřipočítává žádný zisk. V tom spočívá druhý podstatný rozdíl, protože střediska skupiny A do své ceny připočítávají zisk i v případě, že pracují na projektu jedné z teritoriálních divizí společnosti GEMO a.s.



Obrázek č. 1: Schéma uspořádání firemních divizí

Zdroj: Vlastní zpracování na základě firemních směrnic (7)

**Spolupráce teritoriálních divizí a specializovaných středisek** spočívá především v co největším využití firemního know-how. Již při přípravě nabídky do výběrového řízení, kterou zpracovává obchodní skupina příslušné teritoriální divize a určený projektový manažer, se vedoucí jednotlivých specializovaných středisek vyjádří, zda mají o danou zakázku zájem a potvrdí, že mají dostatek volných kapacit na její realizaci prostřednictvím svých pracovníků, externě nebo kombinací těchto dvou přístupů.

V případě zájmu předá středisko obchodní skupině nákladovou cenu, která bude zapracována do nabídky pro investora, a pro společnost z toho poté vyplývají následující výhody: zakázka proběhne bez výběrového řízení (ušetření lidských zdrojů a času), dojde ke zjednodušení případného reklamačního řízení a hospodářský výsledek bude vytvořen vlastními pracovníky.

V případě nezájmu specializovaného střediska, nebo pokud nákladová cena bude nekonkurenceschopná, divizní obchodní skupina poptá potřebné práce externě formou subdodávky. Specializované středisko obchodní skupině v tomto případě často poskytuje odbornou asistenci.

### **3.1.2 Firemní databáze subdodavatelů**

Společnost samozřejmě spravuje svou vlastní databázi subdodavatelů firem. V podstatě se jedná o seznam dodavatelů, se kterými společnost GEMO a.s. již spolupracovala a má s nimi tedy určité zkušenosti. Databáze má především sloužit jako přehledná pomůcka pro přípravaře, kterým má zjednodušit (a zefektivnit) poptávání potenciálních dodavatelů. Má obsahovat všechny podstatné informace, které bude přípravař potřebovat pro kontaktování společnosti, a především hodnocení subdodavatele z předchozí spolupráce. Toto hodnocení by mělo být doplněno a aktualizováno po každé zakázce, které se subdodavatel zúčastnil.

Subdodavatelé jsou přehledně uspořádáni v jednotlivých excelových tabulkách podle tzv. Projektového členění stavby (o tom více v kapitole 3.2.3 Postup při poptávání subdodávek), jak je patrné z následujícího obrázku č. 2.

[..]	<DIR>	28.06.2021 10:07	---
000100_kontakty zemní práce(200303)	xls	145 920 03.03.2020 11:25	-a-
000200_kontakty speciální zakládání(190404)	xls	101 376 04.04.2019 16:06	-a-
000300_kontakty monolitické konstrukce	xls	143 872 01.06.2018 08:18	-a-
000400_kontakty železobetonové prefabrikované konstrukce	xls	94 208 25.08.2015 16:34	-a-
000500_kontakty ocelové konstrukce	xls	117 760 04.09.2015 12:11	-a-
000700_kontakty hydroizolace spodní stavby(190402)	xls	84 480 02.04.2019 12:11	-a-
000800_kontakty podlahové konstrukce (190404)	xls	117 248 04.04.2019 08:43	-a-
000900_kontakty zděné konstrukce(180808)	xls	87 040 08.08.2018 12:53	-a-
001000_kontakty obvodový plášť(200703)	xls	169 472 03.07.2020 11:17	-a-
001100_kontakty střešní plášť (190402)	xls	128 512 25.08.2015 16:47	-a-
001200_kontakty světlíky, střešní okna	xls	76 800 25.08.2015 16:48	-a-
001300_kontakty výplně otvorů (190830)	xls	322 560 30.08.2019 08:25	-a-
001400_kontakty omítky, kontaktní zateplovací systém (190403)	xls	124 416 03.04.2019 13:40	-a-
001500_kontakty lehké montované kce (190403)	xls	144 896 03.04.2019 13:52	-a-
001600_kontakty obklady a dlažby (190916)	xls	105 984 16.09.2019 11:55	-a-
001700_kontakty podlahové krytiny (200703)	xls	156 160 03.07.2020 11:13	-a-
001800_kontakty truhlářské výrobky	xls	87 552 06.08.2019 06:45	-a-
001900_kontakty zámečnické výrobky (190404)	xls	159 232 18.10.2019 12:43	-a-
002000_kontakty klempířské prvky	xls	69 632 18.01.2019 13:57	-a-
002100_kontakty požární ochrana	xls	77 824 15.09.2015 08:44	-a-
002200_kontakty malby a nátěry	xls	86 528 25.08.2015 17:29	-a-
002300_kontakty silnoproudé elektroinstalace (200415)	xls	186 368 15.04.2020 14:22	-a-
002400_kontakty slaboproudé elektroinstalace	xls	106 496 28.06.2021 10:07	-a-
002500_kontakty MaR	xls	131 584 22.10.2015 09:45	-a-
002600_kontakty VZT (190404)	xls	129 024 04.04.2019 08:21	-a-
002601_kontakty SOZ	xls	64 512 22.10.2015 07:25	-a-
002700_kontakty chlazení	xls	141 312 25.08.2015 17:32	-a-
002800_kontakty vytápění	xls	112 640 25.08.2015 17:32	-a-
002900_kontakty plynoinstalace	xls	79 872 25.08.2015 17:33	-a-
003000_kontakty zdravotní instalace (190423)	xls	163 840 29.04.2019 09:04	-a-
003100_kontakty stabilní hasící zařízení	xls	82 432 22.10.2015 07:33	-a-
003200_kontakty informační systém	xls	82 944 13.08.2019 13:50	-a-
003300_kontakty vertikální dopravní zařízení (výťahy, eskalátory)(180808)	xls	76 288 08.08.2018 13:01	-a-
003400_kontakty sportovní vybavení, div. opona	xls	79 872 25.08.2015 17:36	-a-
003500_kontakty provozní soubory	xls	133 120 25.08.2015 17:36	-a-
005000_kontakty příprava území (demolice)	xls	108 032 25.08.2015 17:36	-a-
005100_kontakty venkovní kanalizace (200127)	xls	164 352 27.01.2020 09:50	-a-
005200_kontakty vodovod.(200127)	xls	131 072 27.01.2020 09:50	-a-
005300_kontakty plynovod	xls	129 024 25.08.2015 17:37	-a-
005400_kontakty horkovod (výměnková stanice)	xls	68 096 25.08.2015 17:38	-a-
005500_kontakty venkovní rozvody VN (trafostanice)	xls	60 928 25.08.2015 17:38	-a-
005600_kontakty venkovní rozvody NN (náhradní zdroj UPS)	xls	79 872 25.08.2015 17:38	-a-
005900_kontakty komunikace a zpevněné plochy	xls	146 944 27.08.2019 11:05	-a-
006000_kontakty oplocení	xls	80 896 25.08.2015 17:39	-a-
006100_kontakty sadové úpravy	xls	92 160 18.10.2019 08:45	-a-

Obrázek č. 2: Členění databáze subdodavatelů

Zdroj: (8)

V těchto excelových tabulkách vždy následuje seznam společností, které vykonávají příslušné práce a se společností GEMO a.s. již spolupracovaly. Vzhled tabulky k oddílu 001300 je k dispozici na následujících obrázcích č. 3 a č. 4. Tabulky v jednotlivých oddílech vypadají stejně, liší se pouze vyplněnými společnostmi.

Pozn. k tabulce: kvůli zachování obchodního tajemství jsou pozměněna jména firem, kontaktních osob, adresy i kontaktní informace, ale obsah žádného pole nebyl vymazán pro ukázkou poměru mezi vyplněnými a nevyplněnými informacemi.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
1	001300	Výplně otvorů								
	Oddíl:	Pododdíl:	Region:	Firma:	Adresa:	Kont. osoba:	Telefon:	Email:	www:	IČ:
2										
3	001300 Výplně otvorů	žaluzie, rolety, stínění	Moravskoslezský	Firma X1	XXX 747 05 Opava	XXX	XXX XXX XXX	XXX	<a href="#">www.XXX.cz</a>	
4	001300 Výplně otvorů	Dveře ocelové	Moravskoslezský	Firma X2	XXX 739 15 Frydek - Místek	XXX	XXX XXX XXX	XXX	<a href="#">www.XXX.cz</a>	
5	001300 Výplně otvorů	Výplně plastové	Jihomoravský	Firma X3	XXX CZ - 604 00 Brno	XXX	XXX XXX XXX	XXX	<a href="#">www.XXX.cz</a>	
6	001300 Výplně otvorů	aut. dveře, karusely	Praha	Firma X4	XXX 180 00 Praha 8 - Libeň	XXX	XXX XXX XXX	XXX	<a href="#">www.XXX.cz</a>	
7	001300 Výplně otvorů	Hliníkové automaty	Hl. město Praha	Firma X5	XXX 180 00 Praha 8	XXX	XXX XXX XXX	XXX	<a href="#">www.XXX.cz</a>	
8	001300 Výplně otvorů	aut. dveře, karusely	Praha	Firma X6	XXX 148 00 Praha 4 - Kunratice	XXX	XXX XXX XXX	XXX	<a href="#">www.XXX.cz</a>	
9	001300 Výplně otvorů	Hliníková okna	Jihomoravský kraj	Firma X7	XXX XXX 621 00 Brno	XXX	XXX XXX XXX	XXX	<a href="#">www.XXX.cz</a>	
10	001300 Výplně otvorů	EURO okna	Moravskoslezský	Firma X8	XXX 708 00 Olbráma - Poruba	XXX	XXX XXX XXX	XXX	<a href="#">www.XXX.cz</a>	
11	001300 Výplně otvorů	Dveře dřevěné	Moravskoslezský	Firma X9	XXX 741 01 Nový Jičín	XXX	XXX XXX XXX	XXX	<a href="#">www.XXX.cz</a>	
12	001300 Výplně otvorů	Dveře ocelové	Moravskoslezský	Firma X10	XXX 741 01 Nový Jičín	XXX	XXX XXX XXX	XXX	<a href="#">www.XXX.cz</a>	
13	001300 Výplně otvorů	Brána 3 dílná, teleskopická	Hl. město Praha	Firma X11	XXX 104 00 Praha 10 - Uhřetěves	XXX	XXX XXX XXX	XXX	<a href="#">www.XXX.cz</a>	

	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	
	IČ:	Doporučený zhotovitel pro zpracování nabídky do soutěže o získání zakázky:	Doporučený zhotovitel do výběrového řízení pro realizaci stavby	Hodnocení subdodavatele na akcích:	Kvalita:	Dodržení termínů:	Řešení změn:	Uzavření smlouvy:	Poznámka k hodnocení:	Výběr

Obrázky č. 3 a č. 4: Vzhled tabulky v databázi

Zdroj: (9)

Jak je patrné z obrázků, první (informační) část databáze, po sloupec “www“, bývá většinou vyplněna beze zbytku a opravdu slouží svému účelu. Problém nastává s druhou (hodnotící) skupinou sloupců, která začíná sloupcem “IČ“. Naprostá většina nebo dokonce všechna pole v této části zůstávají nevyplněna a tabulka tak neposkytuje přípravěři žádnou představu o spolehlivosti poptávané společnosti.

Tento problém je způsoben především dvěma důvody. Prvním je celková nepřehlednost a zbytečná složitost hodnotící části tabulky. Některé sloupce jsou nadbytečné a u jiných zase není zřejmý způsob hodnocení. Druhým a patrně vážnějším problémem je to, že by sice všichni měli do databáze zaznamenávat své poznatky a zkušenosti se subdodavateli, ale není určen nikdo, kdo by za to zodpovídal. Nikdo od stavbyvedoucích a přípravěřů nevyžaduje zpětnou vazbu a databázi systematicky neaktualizuje. Kvůli tomu se celá druhá část informací stala neaktuální a databáze celkově neplní funkci, pro kterou byla vytvořena.

## 3.2 Řízení subdodávek

### 3.2.1 Popis projektu

Proces řízení subdodávek ve společnost GEMO a.s. bude popsán na konkrétním stavebním projektu Viladomy Roudnická. Projekt realizuje divize Čechy, Praha pro developera Central Group jako generální dodavatel. Zakázka probíhá formou tradičního dodavatelského systému, tedy design-bid-build. Jedná se o novostavbu pěti samostatných bytových domů na pražském Střížkově. Každý z pěti objektů obsahuje čtyři nadzemní podlaží s bytovými jednotkami a všechny jsou propojeny jedním společným podlažím podzemních garáží. Celkem bude v projektu realizováno 96 bytů a 2 komerční prostory. Stavba začala v červnu 2021 a předání a převzetí investorem je plánováno na polovinu prosince 2022.



Obrázek č. 5: Vizualizace bytových domů

Zdroj: (6)

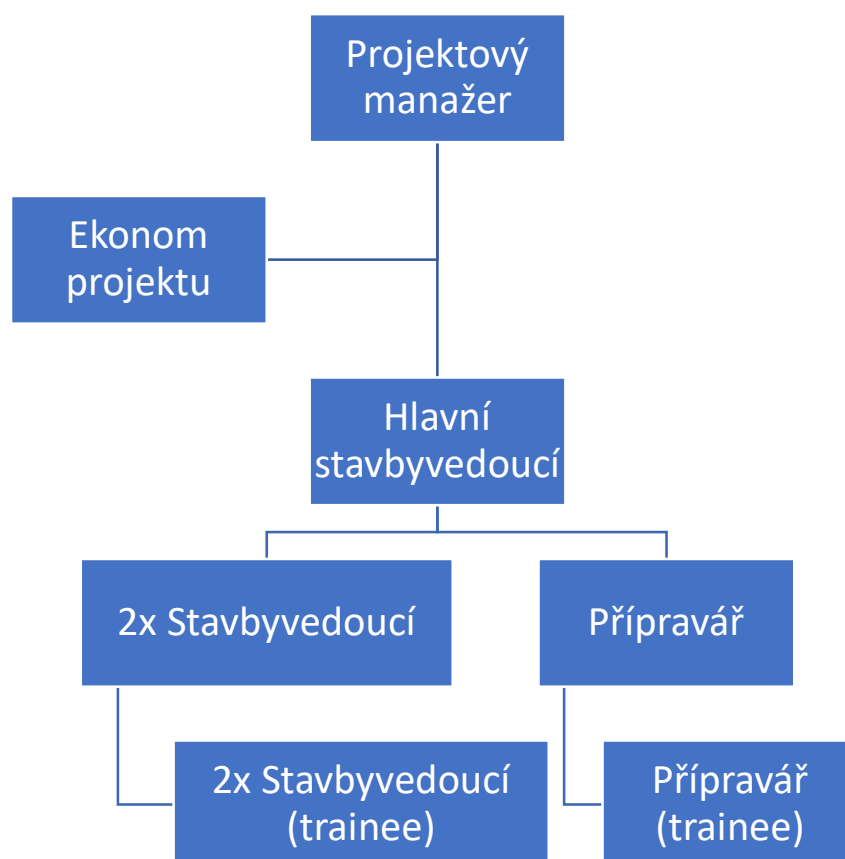
V současné době (konec dubna 2022) je již hotova hrubá stavba všech pěti objektů a blízko dokončení jsou instalace TZB, osazování oken a hrubé terénní úpravy v zadní části pozemku. Právě probíhá kompletace střešního pláště a na prvním objektu je dokončován kontaktní zateplovací systém. V plném proudu jsou také montáže SDK příček a předstěn a provádění vnitřních omítek. Stavbyvedoucí začínají chystat stavební připravenost pro nástup subdodávek, které budou dodávat okenní rolety a anhydridové podlahy na prvním objektu.

Z pohledu zajištění subdodávek je na tomto projektu již zasmluvněno více než 90 % potřebných prací. Na chybějící subdodávky, které budou potřeba až v úplném závěru realizace, buď v současné době probíhá poptávkové řízení nebo je již rozhodnuto a čeká

se jen na uzavření příslušné SoD. Patří mezi ně například sadové úpravy, zpevněné plochy okolo objektů nebo oplocení areálu.

### 3.2.2 Organizace projektu

Jak bylo zmíněno v popisu společnosti, jednotlivé projektové týmy se od sebe liší podle projektu, ke kterému jsou přiděleny. Je to logické, každý stavební projekt je specifický a projektový tým se musí přizpůsobit konkrétním potřebám stavby. Složení týmu také není během celé realizace stálé, ale vyvíjí se spolu s postupem výstavby. Na obrázku č. 6 je uvedena zjednodušená organizační struktura na projektu Viladomy Roudnická během dubna 2022.



Obrázek č. 6: Schéma projektového týmu

Zdroj: Vlastní zpracování

Uvedený graf slouží spíše pro představu fungování základní hierarchie. Na chodu stavby se samozřejmě podílejí i další pracovníci, kteří pro zjednodušení nejsou uvedeni, na druhou stranu, ne všichni uvedení jsou na stavbě přítomní neustále.



Vedoucím týmu je projektový manažer, kterému byl projekt přidělen již během nabídkové přípravy. Je zodpovědný za celkový průběh přípravy ve všech fázích projektu. Během realizace pak především vede jednání s ostatními účastníky stavby (např.: se zástupci investora, se subdodavateli atd.), hlídá dodržování celkového harmonogramu a samozřejmě nese zodpovědnost za ekonomický výsledek projektu.

Jelikož se v tomto případě jedná o menší stavbu, projektový manažer má na starost i další projekty, takže se na staveništi nachází jen několik dnů v týdnu a za samotný průběh výstavby zodpovídá hlavní stavbyvedoucí. Jemu podléhají další stavbyvedoucí, kteří mají na starosti jednotlivé úseky stavby. Stavbyvedoucí-trainee je obvykle student, který není přítomen každý den a má na starosti dílčí úkoly nebo menší úseky stavby.

Práce přípraváře projektu obnáší kompletní agendu spojenou s řízením subdodávek, od jejich poptávání přes vyhodnocení až po uzavření kontraktu. Zároveň ve spolupráci s technickým dozorem investora a hlavním stavbyvedoucím koordinuje úkony spojené s dodatky a klientskými změnami. Vede také evidenci subdodávek a dalších dokladů a dokumentů. Přípravář-trainee je, podobně jako v předchozím případě, většinou student a nepůsobí na stavbě každý den. Pracuje v principu jako asistent přípraváře, obvykle mu bývá svěřena zmíněná evidence subdodávek a dokladů, případně poptávání jednodušších celků.

Mírně stranou přímé hierarchie stojí ekonom projektu, který v tomto případě nespravuje jen zmíněnou stavbu, ale všechny projekty svého projektového manažera. Jeho hlavním úkolem je dohled nad celkovými financemi projektu, což obnáší například kontrolu faktur, schvalování uvolnění pozastávek nebo přípravu podkladů pro účetní uzávěrky. Aby tyto procesy probíhaly tak, jak mají, je zapotřebí dobrá kooperace mezi ním, hlavním stavbyvedoucím a manažerem projektu.

Mezi pracovníky, kteří nejsou uvedeni v grafu na obrázku č. 6, patří například rozpočtáři, kteří nejsou přítomni přímo na stavbě, ale pracují ze sídla společnosti. Náplní jejich práce ve fázi realizace je především řešení případných claimů. Na řešení obvykle spolupracují s přípravářem projektu a hlavním stavbyvedoucím. Dalším příkladem může být technik BOZP, který je pro stavbu nepostradatelný, ale běžně má na starost více projektů současně, a proto také není přítomný neustále.

### 3.2.3 Příprava před poptáním subdodávek

Po vyhraném tendru na stavební zakázku a podepsání SoD s investorem nastává fáze závazného poptávání subdodávek. Projektový manažer se svým týmem (ekonomem a přípravařem) již mají představu o situaci na trhu z nabídkové přípravy, kdy na tvorbě nabídky spolupracovali s obchodní skupinou divize a specializovanými středisky. Nicméně nyní, když je zakázka jistá, se poptávání rozjíždí nanovo.

Jako první krok v tomto procesu jsou manažerovi přiděleni další členové projektového týmu, především hlavní stavbyvedoucí a další přípravaři. Všechny dostupné podklady k projektu jsou umístěny na server firmy, kde k němu mají členové projektového přístupu, a další informace a materiály se postupně doplňují.

Přípravaři poté položky na zakázce rozdělí podle tzv. objektového členění staveb, které obsahuje oddíly činností od zemních prací až po režie. V tomto procesu je každé položce přidělen unikátní kód, kterým je jednoznačně označena. Objektové členění bylo zmíněno již dříve v souvislosti s databází subdodávek, protože i databáze sama je členěna stejným způsobem. To později usnadní práci přípravařům při sestavování seznamu poptaných dodavatelů, protože práce a potenciální dodavatel budou označeny stejným kódem. Oficiální objektové členění je přehledně zobrazeno na následujícím obrázku č. 7.

OBJEKTOVÉ ČLENĚNÍ STAVEB			
Kód			Popis
00	01	00	Zemní práce
00	02	00	Speciální zakládání
00	03	00	Monolitické konstrukce
00	04	00	Železobetonové prefabrikované konstrukce
00	05	00	Ocelové konstrukce
00	06	00	Dřevěné konstrukce
00	07	00	Hydroizolace
00	08	00	Podlahové konstrukce
00	09	00	Zděné konstrukce
00	10	00	Obvodový plášť
00	11	00	Střešní plášť
00	12	00	Světlíky, střešní okna
00	13	00	Výplně otvorů
00	14	00	Omítky
00	15	00	Lehké montované kce
00	16	00	Obklady a dlažby
00	17	00	Podlahové krytiny
00	18	00	Truhlářské výrobky
00	19	00	Zámečnické výrobky
00	20	00	Klempířské prvky
00	21	00	Požární ochrana
00	22	00	Malby a nátěry
00	23	00	Elektroinstalace
00	24	00	Slaboproud
00	25	00	Měření a regulace
00	26	00	Vzduchotechnika
00	27	00	Chlazení
00	28	00	Vytápění
00	29	00	Plynoinstalace
00	30	00	Zdravoinstalace
00	31	00	Stabilní hasící zařízení
00	32	00	Reklamní a informační systémy
00	33	00	Výtahy
00	34	00	Vnitřní vybavení
00	35	00	Provozní soubory
00	50	00	Příprava území
00	51	00	Venkovní kanalizace
00	52	00	Vodovod
00	53	00	Plynovod
00	54	00	Horkovod
00	55	00	Venkovní rozvody VN
00	56	00	Venkovní rozvody NN
00	57	00	Venkovní osvětlení
00	58	00	Venkovní rozvody slaboproudu
00	59	00	Komunikace a zpevněné plochy
00	60	00	Oplocení
00	61	00	Sadové úpravy
00	80	00	Úklid stavby
00	81	00	Projektová dokumentace
00	82	00	Ostatní
00	83	00	Režie stavby

Obrázek č. 7: Objektové členění staveb

Zdroj: (10)

Základní objektové členění (prostřední dvojice čísel) je tedy dáno vnitřními předpisy společnosti a přiřazení jednotlivých prací k nim bývá jednoduché. Poslední dvojčíslí ale odpovídá specifickým potřebám každé stavby a na jeho systematickém

stanovení s přípraváři spolupracují i hlavní stavbyvedoucí a manažer projektu, kteří při tvorbě kódů vycházejí ze svých zkušeností z předchozích projektů. Ve výsledku tedy mohou mít dva naprosto stejné prvky na různých stavbách rozdílné kódy, ale vždy se budou shodovat prostředním dvojčíslím, které je pevně dané.

Jako dobrá ukázka slouží oddíl 001300 - výplně otvorů, kterých bývá obvykle největší množství. Příklady některých prvků z oddílu 001300:

- 001301 – Okna
- 001302 – Vstupní dveře
- 001303 – Vnitřní dveře
- 001309 – Garážová vrata
- 001314 – Slunolamy
- 001330 – Systém generálního klíče

Když poté dojde na samotné poptávání subdodavatelů, budou už všechny nabídky, informace a ve finále i vybraní dodavatelé související s výplněmi otvorů seřazeny na firemním serveru rovnou pod pořadovým číslem 001300. Toto číslo bude figurovat i na smlouvách se subdodavateli, fakturách nebo například na soupisech prací. Právě proto, že tento kód prostupuje celým procesem dodávky a přes několik oddělení divize, je velice důležité dodržovat zavedený systém evidence.

Obvykle bývají tímto způsobem rozčleněny do skupin všechny položky rozpočtu, nicméně míra podrobnosti závisí především na rozhodnutí projektového manažera. Klíčové je přidělení prostředního dvojčíslí, které probíhá povinně, v tomto případě 001300, poté již záleží na manažerovi, jak skupinu dále rozčlení, zda například dveře rozdělí do dvou skupin na vnitřní a vstupní, jak je zmíněno výše, nebo zda nechá všechny dveře pohromadě v jedné skupině atd.

### **3.2.4 Poptávání subdodávek**

Poslední činností přípraváře, která předchází samotnému poptání subdodávky je kontrola dokumentace a podkladů nutných pro zadání. Mezi takové podklady patří především výkaz výměr, u kterého by měla být ověřena shoda mezi smlouvou s investorem a skutečným množstvím podle projektové dokumentace. Nejenže se tendrová a prováděcí dokumentace poměrně často mírně liší, ale tato kontrola může také odhalit chyby v rozpočtu.

V dalším kroku už následuje příprava poptávkového emailu, protože ve společnosti GEMO a.s. probíhá drtivá většina poptávek právě elektronickou cestou, jen zanedbatelná část je poptávána telefonicky. Takový email obvykle obsahuje základní informace o stavbě a poptávané práci jako je například adresa stavby, termín provedení subdodávky a datum uzávěrky nabídek. Součástí mailu jsou poté přílohy, které upřesňují smluvní podmínky a definují poptávané práce. Obvykle email obsahuje následující přílohy, ale složení se v jednotlivých případech může lišit:

- **Poptávkový dopis** – obsahuje přesnější informace o předmětu zakázky a jejích součástech
- **Příloha VOP** – všeobecné obchodní podmínky společnosti
- **Ceník výpomocí** – obsahuje například ceník za pronájem buňkoviště, strojů nebo pracovníků
- **Příloha BOZP** – obecné pokyny k bezpečnosti práce
- **Výkaz výměr**
- **Projektová dokumentace**

Po přípravě emailu je posledním krokem sestavení seznamu poptávaných firem a odeslání na příslušné adresy. Tento seznam se sestavuje z několika zdrojů, prvním takovým zdrojem je zmíněná firemní databáze subdodavatelů. Zde by byly opět firmy spojené s dodávkou výplní otvorů dostupné ve složce s číslem 001300. Jelikož je ale databáze ve většině informací neaktuální, její používání je ve fázi realizace minimální a projektový tým dává přednost jiným zdrojům.

Druhým zdrojem potenciálních dodavatelů může být přímo investor, který může po dohodě se zhotovitelem do výběru doporučit osvědčené společnosti. V případě, že investorem je developerská firma, nastává poměrně často situace, kdy má investor na určité práce tzv. dvorního dodavatele. Takový dodavatel obvykle provádí příslušné práce na většině nebo dokonce všech projektech investora, který se pochopitelně snaží “svého“ dodavatele prosadit. Z pohledu zhotovitele není tato situace ideální, protože dvorní dodavatel si je obvykle vědom své vyjednávací pozice a vstupuje do tendru s vyšší cenou, což jde logicky proti snaze zhotovitele maximalizovat na zakázce svůj zisk.

Třetí možnost částečně souvisí s první a zároveň je nejvyužívanější. Zdrojem potenciálních dodavatelů jsou v tomto případě jednoduše zkušenosti celého projektového týmu. Seznam se tedy sestaví ze společností, se kterými má projektový

manažer, hlavní stavbyvedoucí nebo další členové týmu osobní zkušenost, protože s nimi již spolupracovali na jiných projektech.

Obvykle tedy celý proces probíhá tak, že se sejde celý tým, postupně projde celý rozčleněný seznam zakázek a ke každé z nich navrhnou potenciální společnosti. Díky osobním známostem je v některých případech už dopředu znám aktuální stav a vytíženost dodavatelů. Po sestavení tohoto základního rámce jsou případně do seznamu připojeni dodavatelé doporučení investorem.

Teprve pokud ani poté seznam neobsahuje dostatečný počet firem je přistoupeno k hledání dalších společností ve firemní databázi nebo případně na internetu a dalšími způsoby. Ale tato situace obvykle nastává jen při projektech v neznámém prostředí, kdy realizační tým nezná lokální poměry (např. v situaci, pokud tým pracující stabilně v Praze poprvé realizuje zakázku například v Liberci). Druhý případ hledání nových subdodavatelů nastává u velmi specifických prvků, u kterých je omezená paleta dodavatelů. V tomto případě má ale většinou svého favorita investor, a proto k tomu dochází velmi zřídka.

Až v případě, že všechny zmíněné přístupy selžou a subdodavatele se nepodaří nalézt, bývá kontaktováno příslušné firemní středisko ze specializované divize a ve spolupráci s jeho pracovníky se hledá řešení. Těmto střediskům se v realizační fázi poptávka k vypracování nabídky nezasílá, protože, jak již bylo zmíněno v popisu společnosti, o tom, zda budou zakázku provádět či nikoli, se obvykle rozhoduje již v nabídkové přípravě. (Kdyby bylo už tehdy vybráno firemní středisko, zakázka by se už během realizace nepoptávala a žádný seznam by se nesestavoval.)

### **3.2.5 Evidence poptávek na konkrétní zakázce**

Po odeslání poptávkových emailů si přípravář vede evidenci zakázek, které má na starost. Zpravidla ji zaznamenává do excelové tabulky, která je umístěna na firemním serveru ve složce příslušné stavby. Přístup k ní má tedy celý projektový tým, nicméně prakticky s ní pracuje pouze přípravář. Společnosti, kterým byl odeslán email, a další informace zadává do tabulky poptaných subdodavatelů a postupně ji aktualizuje podle odpovědí jednotlivých firem. Ukázka takové tabulky je na obrázku č. 8 v konkrétním případě poptávky na montáž kontaktního zateplovacího systému.

Poptávky	Název firmy	Kontaktní osoba	Tel.	e-mail	Poptávka odeslána	Nabídka do	Stav	Nabídka doručena	Poznámka
	Firma 1				30.06.2021	16.07.2021			
	Firma 2				30.06.2021	16.07.2021			20.7. nebere tel
	Firma 3				30.06.2021	16.07.2021			
	Firma 4				30.06.2021	16.07.2021	CN	06.08.2021	
	Firma 5				08.07.2021	22.07.2021	ODMÍTNUTO		nemají zájem
	Firma 6				30.06.2021	16.07.2021			
	Firma 7				30.06.2021	16.07.2021			
	Firma 8				30.06.2021	16.07.2021	ODMÍTNUTO		kapacity
	Firma 9				30.06.2021	16.07.2021			
	Firma 10				30.06.2021	16.07.2021			20.7. tel - dá vědět
	Firma 11				30.06.2021	16.07.2021			
	Firma 12				30.06.2021	16.07.2021			
	Firma 13				30.06.2021	16.07.2021			
	Firma 14				30.06.2021	16.07.2021			
	Firma 15				30.06.2021	16.07.2021	ODMÍTNUTO		nemají zájem
	Firma 16				30.06.2021	16.07.2021			
	Firma 17				30.06.2021	16.07.2021	ODMÍTNUTO		22.07. posláno znovu
	Firma 18				30.06.2021	16.07.2021	ODMÍTNUTO		nemají zájem
	Firma 19				30.06.2021	16.07.2021			
	Firma 20				30.06.2021	16.07.2021	ODMÍTNUTO		nemají zájem
	Firma 21				30.06.2021	16.07.2021			
	Firma 22				30.06.2021	16.07.2021			
	Firma 23				30.06.2021	16.07.2021			
	Firma 24				30.06.2021	16.07.2021			
	Firma 25				23.07.2021	06.08.2021			
	Firma 26				13.07.2021	27.07.2021			
	Firma 27				22.07.2021	06.08.2021			nabízí jen vyzdívky
	Firma 28				22.06.2021	02.07.2021			
	Firma 29				30.07.2021	16.08.2021	CN	05.08.2021	
	Firma 30				12.08.2021	26.08.2021	ODMÍTNUTO		

Obrázek č. 8: Ukázka tabulky poptaných subdodavatelů

Zdroj: (11)

První část tabulky, která obsahuje informace o společnosti (název a kontaktní údaje), je vyhotovena právě při zmíněném sestavování seznamu poptávaných. Jelikož se jedná o interní dokument společnosti k probíhající zakázce, jsou názvy společností a kontaktní údaje vymazány. Další sloupce jsou doplňovány až po odeslání poptávkových emailů, kdy se okamžitě doplní datum odeslání poptávek a datum uzávěrky. Další sloupce jsou poté postupně aktualizovány podle odpovědí jednotlivých subdodavatelů. Poslední poznámkový sloupec slouží hlavně přípraváři pro jeho osobní poznámky o průběhu a stavu řízení, které obvykle trvá několik týdnů a množství informací je obrovské. Poměrně často totiž nastává situace, kdy dodavatel slíbí zaslání nabídky k určitému datu, ale neučiní tak. Přípraváři pak nezbyvá než na dodavatele tlačit telefonicky a jelikož takových telefonátů nebývá málo (stejně jako řešených zakázek), je potřeba si někde vést záznamy.

Obecně není označování poznámek v tabulce ve společnosti nijak direktivně určeno, záleží především na přípraváři, který má příslušnou zakázku na starost, případně na dohodě v projektovém týmu, jak bylo řečeno, mimo tým stavby s těmito tabulkami nikdo nepracuje.

V tomto konkrétním případě je zřejmé, že byl odeslán poměrně vysoký počet poptávek, a to ještě ve více vlnách, hlavní poptávání proběhlo 30.6.2021, ale další byly postupně odeslány během následujícího měsíce, některé z nich dokonce až po původním termín uzávěrky.

Důvodem takového netradičního postupu byl nedostatečný počet odpovědí. Jak je z tabulky patrné, většina oslovených vůbec neodpověděla (bílé/neoznačené) nebo zakázku odmítla (červeně zvýrazněno). Společnosti 2, 4, 10 a 17 na poptávku sice odpověděly, nicméně byly vneseny doplňující dotazy ke kontraktu a nikdo nezaslal finální cenovou nabídku (CN). Vzhledem k povaze zakázky a jejímu zařazení v harmonogramu stavby naštěstí nebylo nutné na uzavření tlačit a byl zde dostatek času na řešení. Vedení projektu se rozhodlo poptat další společnosti a prodloužit uzávěrku nabídek.

Další vývoj je z tabulky poměrně dobře patrný, z původně jednajících firem dvě přestaly komunikovat, jedna odmítla po opětovném zaslání poptávky (při prvním se vyskytl defekt v elektronické poště) a společnost 4 zaslala nabídku 6.8.2021. Ze čtyř doplňkově poptaných společností dvě neodpověděly, jedna byla vyřazena, protože nabídla realizaci jen části nabízených prací a jedna zaslala nabídku 5.8.2021.

Poté, co realizační tým obdržel jen dvě cenové nabídky od 29 poptaných firem, byla 12.8.2021 poptána ještě poslední společnost, která ale zakázku odmítla.

Na této zakázce je demonstrován extrém, kdy se z velkého množství poptaných firem (30) vrátí pouze dvě cenové nabídky, tedy necelých 7 %. Podobně dopadla také zakázka na silnoproud a slaboproud, kde tři společnosti odeslaly cenovou nabídku, a čtrnáct odmítlo z kapacitních důvodů. Samozřejmě ale existují i opačné extrémy, na této stavbě konkrétně u zakázky na lešení, kdy z pěti poptaných společností zaslaly nabídku všechny, nebo u zemních prací, kde se vrátilo pět cenových nabídek od sedmi poptaných. Ve výsledku bývá obvyklé, že odpoví zhruba polovina poptaných společností a zašle cenovou nabídku.

Ve zmíněném případě KZS byl výsledek poptávky dán především kombinací povahy zakázky, kdy byla vyžadována dodávka na klíč včetně materiálu a realitou současné doby, kdy raketově rostou náklady na stavební materiály. Šest ze sedmi dodavatelů, kteří zakázku odmítli tak udělali, pro nejistotu na trhu s polystyrenem, který je právě jednou z nejrychleji zdražujících komodit.



### 3.2.6 Vyhodnocení nabídek

Spolu s obdržením první cenové nabídky začíná fáze vyhodnocení. Paralelně s tím, jak se vrací nabídky od subdodavatelů, připravář zadává nabízené ceny do tzv. vyhodnocovací tabulky. Taková tabulka, ve zjednodušené formě, je na následujícím obrázku č. 9. Na rozdíl od předchozí tabulky z obrázku č. 8, která evidovala poptávané firmy, tato už má firemně předepsaný formát, protože neslouží pouze pro orientaci připraváře, ale také hlavnímu stavbyvedoucímu a manažerovi projektu, kteří mají konečné slovo při výběru subdodavatele.

1479 - BD ROUDNICKÁ odc 001001 - KONTAKTNÍ ZATEPLENÍ									
dodavatel			GEMO			Firma 29	Firma 4	Firma 4	
jméno						kontakt. Os	kontakt. Os	kontakt. Os	
telefon						tel	tel	tel	
email						email	email	email	
datum						05.08.2021	06.08.2021	31.08.2021	
poznámka						možná sleva v případě další		aktualizace vč. ZS	
POL	POPIS	JEDN	MNOŽ	MNOŽ	JED.CENA	CELKEM	CELKEM	CELKEM	
	Zakrývání výplní vnějších otvorů z lešení	m2	1 574,38	1 574,38		0	46 023	46 296	
	TI systém ETICS Baunit ISOVER, EPS 70 F tl.20 mm silikonilikátová omítka	m2	0,35	0,35		511	468	471	
	TI systém ETICS Baunit ISOVER, EPS 70 F tl.40 mm silikonilikátová omítka	m2	40,82	40,82		61 487	59 428	59 781	
	TI systém ETICS Baunit ISOVER, EPS 70 F tl.40 mm bez P.Ú., (PROTAŽEN)	m2	0,06	0,06		90	65	66	
	TI systém ETICS Baunit ISOVER, EPS 70 F tl.60 mm silikonilikátová omítka	m2	1 503,55	1 503,55		2 396 436	2 262 738	2 276 173	
	TI systém ETICS Baunit ISOVER EPS 70 F, tl. 80mm silikonová omítka škrá	m2	25,04	25,04		48 871	42 602	42 855	
	TI systém ETICS Baunit ISOVER EPS 70 F, tl. 80mm silikonilikátová omítka	m2	19,41	19,41		32 956	30 345	30 525	
	TI systém ETICS Baunit ISOVER EPS 70 F, tl.100 mm, silikonilikátová om	m2	0,98	0,98		1 710	1 612	1 621	
	TI systém ETICS Baunit ISOVER EPS 70 F, tl.100 mm, silikonilikátová om	m2	226,17	226,17		394 635	371 960	374 168	
	TI systém ETICS Baunit ISOVER EPS 70 F, tl.120 mm, silikonilikátová om	m2	5,81	5,81		11 074	9 908	9 967	
	TI systém ETICS Baunit ISOVER EPS 70 F, tl.140 mm, silikonilikátová om	m2	6,27	6,27		12 197	11 154	11 221	
	TI systém ETICS Baunit ISOVER EPS 70 F, tl.160 mm, silikonilikátová om	m2	148,53	148,53		290 641	272 395	274 013	
	TI systém ETICS Baunit ISOVER EPS 70 F, tl.180 mm, silikonilikátová om	m2	1 951,96	1 951,96		3 935 981	3 698 409	3 720 369	
	TI systém ETICS Baunit ISOVER EPS 70 F tl.180 mm, silikonová omítka škr	m2	556,25	556,25		1 262 812	1 130 685	1 137 399	
	TI systém ETICS Baunit ISOVER EPS 70 F, tl.200 mm, silikonilikátová om	m2	27,86	27,86		57 769	54 741	55 066	
	TI systém Baunit EPS GREY WALL tl. 20 mm, silikonilikátová omítka vel. z	m2	31,21	31,21		52 596	42 820	43 074	
	TI systém Baunit EPS GREY WALL tl. 20 mm, silikonová omítka škrábaná +	m2	17,63	17,63		34 185	26 621	26 779	
	TI systém Baunit EPS GREY tl. 40 mm bez, P.Ú. - NP	m2	112,67	112,67		113 810	125 057	125 800	
<b>celkem</b>						<b>CENA GEMO</b>	<b>14 264 451</b>	<b>12 085 985</b>	<b>12 157 745</b>

Obrázek č. 9: Vyhodnocovací tabulka

Zdroj: (12)

Zobrazená vyhodnocovací tabulka se opět věnuje zakázce na kontaktní zateplovací systém. Jelikož se také jedná o interní materiál, cenové sloupce GEMO a.s., které obsahují cenu účtovanou investorovi, jsou promazané a nabídkové ceny firem 29 a 4 jsou vynásobeny koeficientem kvůli zachování obchodního tajemství. Smazána je také spodní lišta, která by normálně z rozdílu cen vypočítávala marži a zobrazovala ji v absolutní částce i v procentech. Také je zkrácen počet vypsanych položek, celkově seznam obsahuje 75 položek, a sloupce udávající množství a jednotkovou cenu firem jsou skryté, je možné je rozevřít pro porovnání jednotkových cen. Firma 4 je v tabulce uvedena dvakrát, protože její druhý sloupec obsahuje ceny po aktualizaci.

Přehlednost tabulky obzvlášť vynikne při zpracování většího množství nabídek, kdy je možné velmi rychle srovnat nabídky podle ceny. Rozdíly jsou v ní dobře patrné, a to

jak v celkové ceně, tak v jednotlivých oddílech. Tím, že tabulka rovnou obsahuje také ceny z rozpočtu pro investora, je možné i tyto ceny ihned porovnat s potenciálními subdodavateli. Pro přípraváře je také poměrně jednoduché v této tabulce zkontrolovat, zda nabídka dodavatele obsahuje všechny požadované položky nebo odhalit potenciální problém v případě, že se cena určité položky bude u jednoho dodavatele výrazně lišit od ostatních.

Díky této tabulce je velice snadné porovnat nabídky z pohledu ceny, ale nikde v ní nejsou hodnocena další kritéria. Poznámka u firmy 29 sice říká, že v případě další spolupráce se společností GEMO a.s. by byla možná dohoda o slevě, nicméně cenový rozdíl je v tomto případě poměrně vysoký, okolo 15 % a to i po aktualizaci ceny ze strany firmy 4. Na druhou stranu z předchozí tabulky je možné vyčíst, že firma 29 byla oslovena o měsíc později než ostatní, až poté, co se nevrátily žádné nabídky. Z toho lze usoudit, že projektový tým stavby tuto firmu pravděpodobně nezná a nemá s ní žádné zkušenosti, anebo v případě, že ano, patrně nebudou pozitivní, protože jinak by byla firma oslovena už v první vlně poptávek.

Společnost 4 tedy byla od obdržení nabídek jasným favoritem, jen prodloužený termín uzávěrky řízení a čekání na další nabídky (které nedorazily) v době raketového růstu cen polystyrenu přinesly právě zmíněnou aktualizaci ceny na konci srpna, která je dobře patrná i ve srovnávací tabulce. Těsně předtím, během druhé poloviny srpna 2021 totiž probíhalo poměrně intenzivní jednání mezi manažerem projektu a zástupcem firmy 4 právě o ceně a podobě smlouvy. Firma GEMO a.s. trvala na dodávce na klíč včetně materiálu, podle původního návrhu a firma 4 chtěla kontrakt pozměnit pouze na montáž, bez dodávky materiálu s tím, že není schopna garantovat cenu polystyrenu půl roku dopředu.

Kompromisním řešením se ve finále stala smlouva na klíč s tím, že se materiál nakoupí ihned a za aktuální ceny. Ústupkem ze strany společnosti GEMO a.s. byl příslib uskladnění polystyrenu přímo na staveništi a také proplacení nákladů na něj ve chvíli, kdy bude na staveništi doručen. Tato dohoda vedla jen k mírnému nárůstu ceny k 31.8.2021 oproti původním požadavkům firmy 4 a k podpisu smlouvy na tuto zakázku.

### **3.2.7 Řízení subdodávek během realizace**

Po zasmluvnění zakázky nastává období, kdy dodavatel čeká, dokud podle harmonogramu “nepřijde na řadu“ a má prostor na přípravu nutných kapacit. Tato prodleva je u každé prováděné práce jinak dlouhá, nejkratší bývá pochopitelně u prací,

kteře se provádějí na začátku výstavby, jako například zemní práce či subdodávka na nosné konstrukce, kde se tento prostor někdy pohybuje v řádu jen několika málo týdnů. Obvyklá doba mezi podpisem smlouvy a nástupem u zakázek v pozdější fázi výstavby, ale činí zhruba půl roku, tak jako v případě zmíněné zakázky na KZS. V tomto případě k zasmulvnění došlo začátkem září 2021 a nástup subdodavatele proběhl na konci března 2022.

Tento čas pracovníci (především přípravaři) využívají k založení a evidenci všech aktuálně dostupných dokumentů spojených s jednotlivými zakázkami. Tato činnost samozřejmě pokračuje i během samotné realizace zakázky, kdy subdodavatel přidává další dokumenty a formuláře. K zaznamenání dokumentů, které již byly předány a těch, které chybí, slouží přípravařům tzv. evidenční tabulka, která obsahuje seznam všech subdodavatelů na stavbě, krátký popis jejich činnosti a kontaktní údaje. Druhá část takové tabulky poté obsahuje sloupce s jednotlivými dokumenty, které subdodavatel musí poskytnout. Právě do těchto sloupců přípravaři zaznamenávají informaci o tom, zda společnost dokument obdržela či nikoliv. Tato tabulka je dostupná na firemním serveru všem členům projektového týmu a informace jsou do ní doplňovány online přímo na serveru, aby byl aktuální stav dostupný všem. Na následujícím obrázku č. 10 je vyobrazena tato záznamová část tabulky. Pozn.: sloupce obsahující názvy firem a kontaktní údaje byly skryty, kvůli rozměrům tabulky a pro pochopení nejsou podstatné.

Poř. Číslo	SOD/OBJ.	DODATKY	PŘEDÁNÍ STAVENIŠTĚ	DOKLADY, ZKOUŠKY, PR OHLÁŠENÍ	TP	ZAŠKOLENÍ OBSLUHY	NÁVODY NA ÚDRŽBU, OB SLUHU	PŘEDÁVACÍ PROTOKOL	STAV. DENÍK	záruka	převzetí stavby od subdodavatele
1											
2											
3											
4											
5											
6											
7											
8											
9											
10											
11											
12											
13											
14											
15											

Obrázek č. 10: Evidenční tabulka

Zdroj: (13)

Způsob záznamu do tabulky je velice jednoduchý, když je dokument doručen přípravař obvykle jen příslušné pole označí, například slovem “ANO“, symbolem X nebo barevným zvýrazněním, záleží na dohodě v projektovém týmu. V některých

případech, většinou pokud tým u subdodávky očekává potíže nebo neshody, bývá místo jednoduchého označení zapsán datum obdržení dokumentu, případně další informace. Přípravářům je také obvykle dovoleno si do tabulky doplňovat své poznámky, například o stavu jednání se subdodavatelem, za předpokladu, že to nesníží přehlednost tabulky. Sloupce obsahují následující informace:

- **SoD/obj.** – potvrzení o objednavce nebo smlouvě o dílo
- **Dodatky** – dodatky a přílohy k SoD
- **Předání staveniště** – protokol o předání staveniště subdodavatelé
- **Doklady, zkoušky, prohlášení** – obsahuje certifikáty a atesty pracovníků nebo například protokoly o zkouškách a měřeních
- **TP** – technologický postup prováděných prací
- **Zaškolení obsluhy** – záznam o školení BOZP
- **Návody na údržbu a obsluhu** – především v případě technických zařízení jako např. klimatizace nebo kotle
- **Předávací protokol** – protokol o předání dokončeného díla
- **Stavební deník** – předání deníku stavbyvedoucímu na konci práce
- **Záruka** – záruční listy
- **Převzetí stavby** – do poslední kolonky se doplňuje datum převzetí díla společností GEMO a.s. a zápis se tím uzavírá

Uvedené body je potřeba zkontrolovat hlavně před podpisem předávacího protokolu, kdy si stavbyvedoucí musí ověřit, že realizační tým stavby obdržel všechny potřebné dokumenty a převzetí hotového díla tedy nic nebrání. S podpisem tohoto protokolu také oficiálně končí smluvní vztah mezi subdodavatelem a generálním dodavatelem. Společně s předávacím protokolem je předán i stavební deník subdodavatele, který je uložen k archivaci.

Z pohledu stavbyvedoucích samozřejmě řízení subdodavatelů obnáší mnoho dalších činností než jen obstarávání dokumentů. Už před nástupem subdodavatele je nutné zajistit tzv. stavební připravenost, tedy takový stav pracoviště, aby pracovníci subdodavatele měli prostor a vhodné podmínky pro provedení příslušných prací. To v celém systému stavby souvisí především se snahou dodržet celkový harmonogram, který je založen na návaznosti jednotlivých prací.

I v případě, že práce běží podle harmonogramu, jsou na stavbyvedoucí kladeny vysoké nároky, co se týče koordinace jednotlivých subdodávek mezi sebou. Nicméně

pokud se projekt celkově, nebo jen některá ze subdodávek, oproti harmonogramu opozdí, musí stavbyvedoucí prokázat značnou schopnost improvizace a operativního řízení, aby bylo možné ztrátu dohnat, nebo ji alespoň udržet na stejné úrovni.

Kromě koordinace a celkového přehledu o stavu prací, je na stavbyvedoucích také provádění kontrol a přebírání dokončených konstrukcí nebo dílčích úseků před zakrytím, jako je například přebírka výztuže před betonáží nebo kontrola kabelových vedení před zaklopením sádrokartonů.

Na úplném závěru spolupráce se subdodavatelem, po ukončení smluvního vztahu, by mělo následovat celkové zhodnocení spolupráce celým projektovým týmem. Jelikož výběr subdodávek probíhá popsáním způsobem, kdy se projektový tým při sestavování seznamu poptaných řídí vlastními zkušenostmi, určité zhodnocení na úrovni projektového týmu zde je, protože tým pravděpodobně problémového subdodavatele již znovu nepoptá. Ale poučení na úrovni celé společnosti chybí. Zkušenosti se nemají, jak přenést do dalších projektů, které realizují jiné projektové týmy.

Jak již ale bylo zmíněno v kapitole o databázi, toto je pravděpodobně největší problémový článek v celém procesu řízení subdodávek ve společnosti GEMO a.s. a bude podrobněji řešen v následující kapitole.

## 4 Zhodnocení procesu řízení subdodávek

Poslední část bakalářské práce bude věnována vyhodnocení celého popsaného procesu řízení subdodávek ve stavební společnosti GEMO a.s. Nejprve bude shrnut obsah praktické části BP, který zachycuje průběh řízení subdodávek na projektu Viladomy Roudnická, a budou označena problémová místa v zavedeném postupu. Následně budou označené problémy rozebrány a bude navrženo řešení, jehož cílem bude zefektivnění a zjednodušení procesu.

### 4.1 Shrnutí procesu

Jak bylo v práci zmíněno, sledovaný proces zahrnuje celé období realizace stavby, od podpisu SoD po předání díla investorovi. Klasické dělení na předvýrobní přípravu a výrobní přípravu ve společnosti GEMO a.s. do značné míry splývá dohromady a z pohledu zajištění subdodávek zde nelze nalézt zřetelnou hranici.

Sledovaný proces tedy začíná podpisem SoD s objednatelem. Následně dochází k oficiálnímu přidělení zakázky projektovému manažerovi, který společně s ředitelem divize sestaví projektový tým stavby. Součástí tohoto týmu je, podle náročnosti projektu, také jeden nebo více přípravařů, kteří poté začnou se závazným poptáváním subdodavatelů.

Jako zdroj potenciálních dodavatelů by měli přípravaři, i podle firemních směrnic, využívat firemní databázi subdodavatelů, avšak v praxi se tak neděje, a právě to je první a patrně také nejdůležitější problémové místo. Ve skutečnosti je seznam poptávaných firem sestaven na základě zkušeností a preferencí konkrétního projektového týmu.

Samotné poptávání dodavatelů probíhá formou emailů, které jsou rozeslány firmám ze seznamu. Každý takový email obsahuje přílohy s informacemi o stavbě a o poptávaných pracích a výzvu k zaslání cenové nabídky. Tato forma poptávkového řízení je v oboru naprosto běžná a během analýzy zde nebyly zaznamenány žádné významné nedostatky.

Poptané firmy a jejich zpětná vazba jsou poměrně přehledně zaznamenávány do tzv. *tabulky poptaných subdodavatelů*. Pro každou z poptávaných zakázek je vedena zvláštní tabulka, pro snadnější organizaci procesu poptávání, aby se různá poptávková řízení nepletla dohromady.

Cenové nabídky, které společnosti zasílají zpět přípravitelům jsou poté rovnou zaznamenávány do jiné, tzv. *srovnávací tabulky*, ve které mohou být snadno a rychle nabídky porovnány, jak mezi sebou, tak i s cenou, která bude společnosti GEMO a.s. proplacena investorem.

Z této tabulky je tím pádem možné rovnou vyčíst potenciální marži, kterou by bylo možné realizovat, nicméně z ekonomického hlediska by bylo lepší, kdyby tabulka počítala i s firemními režiiemi a zobrazovala rovnou potenciální zisk.

Po vyhodnocení zasláných nabídek následuje podpis zasmluvnění zakázky se subdodavatelem a z pohledu přípravitelů je nutné zaevidovat všechny potřebné dokumenty týkající se zakázky. Jelikož je takových dokumentů několik a dodavatel je předkládá před, během, a i dodatečně po dokončení díla, je ve firmě zavedena tzv. *evidenční tabulka*, která slouží právě pro vedení záznamů o jednotlivých dokumentech.

Podoba této tabulky byla před nedávnem aktualizována a upravena, aby lépe vyhovovala současným požadavkům. Její současný formát je, stejně jako v případě tabulky poptaných subdodavatelů, přehledný a funkční.

Pro poslední prvek řízení subdodávek, tedy pro jejich koordinaci přímo během realizace, jsou nejdůležitější hlavně osobní dovednosti stavbyvedoucích a jejich schopnost domluvit se a rozhodovat, případně improvizovat. Firemní směrnice jim v tomto ohledu naštěstí ponechávají potřebnou volnost a naprostá většina rozhodnutí projektového týmu (tedy posvěcená manažerem projektu) nemusí být schvalována na úrovni divize. Tato část řízení subdodávek je proto také bezproblémová.

## **4.2 Analýza nedostatků a návrh řešení**

### **4.2.1 Databáze subdodavatelů**

Problémy spojené s databází byly částečně popsány už v kapitole 3.1.2, která o ní pojednává. Databázi je možné rozdělit na dvě části: informační a hodnotící. Informační část plní svůj účel poměrně dobře, většina informací je vyplněna a přípravitel zde může získat, kontaktní údaje, které potřebuje. Jediným nedostatkem této části je fakt, že nikdo neověřuje, zda uvedené kontaktní informace skutečně platí. Větší problém ale představuje část hodnotící, která zůstává z většiny, v některých případech úplně, nevyplněná a bez informací. I když by podle firemních směrnic projektové týmy měli uvádět hodnocení subdodavatelů, neděje se tak, protože dodržování nikdo nekontroluje.

Jelikož by se právě na základě hodnotící části tabulky měly přípravit rozhodovat, zda společnost oslovit pro zaslání nabídky či nikoli, databáze v tomto stavu nemůže plnit svůj účel stoprocentně.

Problémem, který tedy provází obě části tabulky je absence někoho, kdo by za tabulku zodpovídal, hlídal její aktuálnost a vyžadoval po projektových týmech zpětnou vazbu nebo informace sám doplňoval.

Určení správce databáze by mohlo být velice rychlé a efektivní řešení. Její správa by nevyžadovala mnoho času, proto by bylo patrně lepší tuto práci zadat někomu za současných zaměstnanců, nebo spíše oddělení než zřizovat novou pozici.

Jako poměrně elegantní řešení se nabízí tuto činnost přidat do popisu práce obchodního oddělení. Jelikož firma při restrukturalizaci v roce 2017 zrušila centrální obchodní oddělení a za obchod nyní zodpovídají tzv. obchodní skupiny jednotlivých divizí, každá z těchto dvou skupin by zodpovídala za stav databáze ve svém teritoriu. Obchodní skupiny jsou v současném uspořádání zodpovědné za nabídkovou přípravu soutěžených zakázek a hlavní náplní jejich práce je tedy poptávání subdodávek pro stanovení nabídkové ceny. Vzhledem k množství poptávek, které skupiny neustále provádějí, by při přidělení zodpovědnosti za informační část tabulky, došlo poměrně rychle k odhalení “mrtvých“ společností, a jejich vymazání z databáze, i zjištění zastaralých kontaktních údajů, a jejich aktualizaci.

Druhým problémem je obsah nadbytečných informací a nejasnost hodnocení ve druhé části tabulky. Například dva sloupce na doporučení subdodavatele, zvláště do soutěže o zakázku a zvláště na realizaci jsou zbytečné a tabulka by měla obsahovat jen celkové doporučení. Nejasnost hodnocení lze demonstrovat například na sloupci kvalita. Nikde není předepsáno, zda má tým ve zhodnocení “známkovat“ jako ve škole nebo napsat jen ANO/NE podle toho, jestli byla práce kvalitní či nikoli.



J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S
	Doporučený zhotovitel pro zpracování nabídky do soutěže o získání zakázky:	Doporučený zhotovitel do výběrového řízení pro realizaci stavby:	Hodnocení subdodavatele na akcích:	Kvalita:	Dodržení termínů:	Řešení změn:	Uzavření smlouvy:	Poznámka k hodnocení:	OK

Obrázek č. 4: Původní hodnotící část tabulky

Zdroj: (9)

IČ:	Spolupráce na zakázkách:	Manažer projektu a (hl. stavbyvedoucí)	Kvalita provedení:	Hodnocení spolupráce:	Dodržení termínů:	Celkové doporučení pro další zakázky:	Poznámka k hodnocení:

Obrázek č. 11: Návrh nové hodnotící části tabulky

Zdroj: Vlastní zpracování

Nový návrh na obrázku č. 11 se od původního řešení výrazně liší především ve způsobu záznamu. V původní formě sice tabulka měla ambici předávat informaci o kvalitě atd., nicméně není jasné, jestli by brala v potaz např. pouze poslední spolupráci se subdodavatelem nebo zda by zkušenosti nějakým způsobem průměrovala.

Nový návrh počítá s tím, že za celý projektový tým, by se vkládalo jedno hodnocení, za celý průběh spolupráce. Při vkládání hodnocení by byl do tabulky vložen nový řádek k příslušné firmě, kontaktní informace by byly zkopírovány a hodnocení se vyplnilo nově, podle posledních zkušeností. Tabulka by tak u každé firmy zobrazovala hodnocení z několika posledních zakázek a připravář by tak celkově o subdodavateli získal lepší představu. U firem, které pro společnost GEMO a.s. pracují často, by časem mohl být počet záznamů omezen (např. na 3 nebo 5), kdy by nejstarší záznam byl vždy nahrazen novým, aby tabulka zůstala přehledná.

Informace v jednotlivých sloupcích:

- **Spolupráce na zakázkách** – Nově navržený sloupec, který by obsahoval jméno nebo označení stavby, na které subdodavatel spolupracoval. Např.: BD Roudnická nebo Parkovací dům Kralupy n. V.

- **Manažer projektu a (hl. stavbyvedoucí)** – Druhý nový sloupec by sloužil pro zapsání dvou vedoucích pracovníků každého projektu. Pro zhodnocení spolupráce je dobré znát obě strany, v některých případech může být důvod špatné spolupráce i na straně pracovníků společnosti GEMO a.s.
- **Kvalita provedení** – Tento sloupec je převzatý z původního vzoru a slouží ke zhodnocení kvality provedení. Změna spočívá v předepsaném systému hodnocení kvality, a to konkrétně ve třístupňové škále hodnocení: výborná, dobrá, špatná. Pro lepší orientaci ve stupních hodnocení a zajištění větší objektivitby měla být doplněna i legenda k jednotlivým stupňům hodnocení.
- **Hodnocení spolupráce** – Tento sloupec nahrazuje kritéria “Hodnocení subdodavatele na akcích“ a “Řešení změn“. Opět by byl využit třístupňový systém hodnocení. Sloupec by měl zhodnotit celkovou úroveň jednání subdodavatele a například i ochotu se operativně domluvit podle nastalé situace.
- **Dodržení termínů** – Další převzatý bod, s hodnocením ANO nebo NE, protože termíny buď dodrženy byly, nebo nebyly.
- **Celkové doporučení pro další zakázky** – Tento sloupec nahrazuje první dva sloupce hodnotící části, ve kterých je doporučení rozděleno na tendr a realizaci. Toto dělení ale nedává žádný smysl. Je zbytečné subdodavatele poptávat v nabídkové přípravě pro získání projektu, když se už dopředu s dodavatelem nepočítá do fáze realizace. Hodnocení bude opět pouze ANO/NE.
- **Poznámka k hodnocení** – V posledním sloupci, který je také převzatý z původní verze, projektový tým dostává možnost rozvést důvody svého hodnocení v několika slovech. Jelikož se předchozí body snaží být co nejstručnější, je vhodné je zde podrobněji specifikovat. Např.: neustálé odvolávání se na smlouvu; špatná koordinace s ostatními dodavateli; průměrná kvalita, ale ochota se domluvit; poptat jen na drobné práce; bezproblémové řešení vad a nedodělků; termín nedodržen kvůli třetí straně; apod.

Zmíněné návrhy si kladou za cíl především zvýšit využívání firemní databáze ve výrobní přípravě. Celková aktualizace informační části databáze, které by provedly

divizní obchodní skupiny, by byla prvním krokem procesu, kdy by zastaralé informace byly nahrazeny a odhalené nefungující firmy odstraněny. Vzhledem k objemu poptávek, které obchodní skupina zasílá během soutěžení tendrů, by nejvyužívanější části databáze mohly být aktualizovány v horizontu půl roku až roku.

Ve druhém kroku by proběhla zmíněná změna složení hodnotící části databáze a po každé dokončené subdodávce by přípravař do systému zadal hodnocení, na kterém se shodl celý projektový tým. Tyto záznamy by byly prováděny povinně. Pro kontrolu provedení těchto záznamů by bylo potřeba v každé divizi někoho jmenovat. Na rozdíl od záznamů do informační části databáze se obchodní skupina na tuto roli příliš nehodí, protože nabídková příprava je od výrobní oddělena a obchodní skupina nemá přehled o subdodávkách vybraných k realizaci. Supervizi nad zaznamenáváním poznatků z realizací by ale mohl provádět například divizní přípravař, který sídlí na ředitelství divize a tvoří jakýsi spojovací článek mezi obchodní skupinou a jednotlivými projektovými manažery a přípravaři.

Při správném fungování firemní databáze by také bylo možné ve společnosti zavést i mírně odlišný systém výběru subdodavatelů podle více kritérií. Výběr je sice plně v rukou projektového týmu, který subdodavatele vybírá podle svých preferencí, avšak primárním, a ve většině případů jediným, kritériem je cena. Při přihlédnutí ke zkušenostem uloženým v databázi a výběrem subdodavatele i podle kvalitativních kritérií, by například subdodavatel s výborným hodnocením mohl získat “plusové body“ a být vybrán i v případě, že nezašle nejnížší cenovou nabídku. Pro projekt by to na oplátku přineslo částečnou záruku kvalitního a včasného provedení zakázky.

#### **4.2.2 Vyhodnocovací tabulka**

Vyhodnocovací tabulka, ukázaná na obrázku č. 9 v kapitole 3.2.6 představuje druhé místo pro zlepšení, nicméně zdaleka ne tak významné jako v předchozím případě. Jak již bylo řečeno, tato tabulka slouží k porovnání cenových nabídek, které zaslali poptaní subdodavatelé. Je v ní možné snadno a rychle porovnat ceny nejen mezi sebou, ale i s cenou, kterou má společnost GEMO a.s. zasmělněnou s investorem.

Tabulka je nastavena tak, aby automaticky počítala marži jednoduchým odečtením nabídkové ceny od “investorské“ ceny. Tato marže představuje kombinaci zisku a režii. Z ekonomického hlediska by dávalo větší smysl, kdyby tabulka uměla rovnou odečíst i nutné režie a zobrazovala přímo zisk/ztrátu.

Při mých dotazech na tuto tabulku a zmínění takového řešení, které by rovnou započítávalo i režie, my bylo vedením stavby sděleno, že takové návrhy k této tabulce se ve společnosti objevují pravidelně. Z pohledu ekonoma a manažera projektu by skutečně bylo lepší znát rovnou realizovaný zisk, nicméně jelikož se výše režii u každé subdodávky liší, tabulka by tím ztratila svou univerzálnost, protože by se pokaždé musela upravit na míru konkrétní subdodávce.

Proto bude ve výsledku prospěšnější nechat vyhodnocovací tabulku v takové formě, v jaké je. Svůj primární účel, tedy jednoduché porovnání nabídek mezi sebou, plní více než dobře a konkrétní výše zisku není ve fázi rozhodování mezi jednotlivými uchazeči klíčová.

## 5 Závěr

Cílem bakalářské práce bylo pochopení problematiky řízení subdodávek ve stavební společnosti GEMO a.s., zhodnocení zavedeného systému a postupů a odhalení problematických míst. Práce se zaměřila na řízení subdodávek z pohledu projektového přípravaře, a to ve fázi realizace. Fázi nabídkové přípravy se bakalářská práce nevěnovala, ale nakonec se jedno z navržených řešení částečně dotýká i této fáze.

Hlavním předpokladem pro výběr nejlepšího možného subdodavatele je, kromě zkušeností přípravaře, především poptání správných firem. Pro přípravaře, který sestavuje seznam poptávaných firem, je klíčové, aby o nich měl dostatek co nejpřesnějších informací, a na jejich základě se rozhodl, zda společnost do tendru přizvat či nikoli.

Podle firemních směrnic by měl přípravař tyto informace získat ve firemní databázi subdodavatelů, avšak v praxi tento předpoklad příliš nefunguje. Databáze neobsahuje aktuální informace (např. kontaktní údaje) o potenciálních subdodavatelích a její druhá část, která by měla obsahovat hodnocení z předešlých spoluprací, neobsahuje informace téměř žádné.

Firemní databáze a její nepoužitelnost tedy byla hlavním objeveným problémem, souvisejícím s řízením subdodávek. K takovému stavu vedly dvě příčiny. První z nich je skutečnost, že za databázi nikdo oficiálně nezodpovídá, nikdo tedy nekontroluje, zda uvedené informace stále platí. Zároveň nikdo nehlídá, zda projektové týmy po ukončení spolupráce se subdodavatelem vkládají svá hodnocení, jak nařizují firemní směrnice. V praxi to poté vede k tomu, že databáze buď obsahuje již neaktuální hodnocení, nebo, jako ve většině případů, neobsahuje hodnocení žádná. Druhou příčinou je ne úplně vhodný obsah hodnotící části tabulky. Některé hodnotící sloupce jsou nadbytečné a v jiných zase není úplně jasný způsob hodnocení, protože není nikde definován.

Navržené řešení se zabývá oběma příčinami a jeho aplikace v praxi by mohla vést k usnadnění práce přípravařů a tím i k zefektivnění celého procesu poptávání subdodávek ve společnosti GEMO a.s.

Řešení první příčiny se nabízí téměř samo a spočívá ve jmenování “správce“, nebo lépe řečeno začlenění databáze pod působnost již existujícího oddělení společnosti. K tomu by se nejlépe hodila dvě obchodní oddělení, která jsou začleněna pod dvě teritoriální divize (Čechy + Praha a Morava + Slovensko). Každé z obchodních oddělení

by tedy zodpovídalo za aktuálnost informací, které se týkají společností dle teritoria působení.

Pro dozor nad povinností projektových týmů vkládat hodnocení do databáze se bohužel obchodní oddělení příliš nehodí, protože nemá přehled o tom, jakého subdodavatele projektový tým během realizace vybral, a pro tuto činnost je tedy potřeba navrhnout někoho jiného. Zde se ale opět nabízí jednoduché řešení v podobě tzv. divizního přípraváře, který je jakýmsi spojovacím článkem mezi jednotlivými projektovými týmy a obchodním oddělením. Mohl by tedy kontrolovat skutečnost, zda projektové týmy vkládají do systému hodnocení subdodavatelů.

V případě zavedení návrhu do praxe by následně bylo možné databázi využít i pro hodnocení nabídek. V současnosti je hlavním kritériem pro výběr subdodavatele nabídková cena. Ale s přihlédnutím k záznamům v databázi, by bylo například možné zvýhodnit firmy s výborným hodnocením z předešlých staveb, a to i v případě že nenabízejí “nejvýhodnější“ nabídku. Společnost GEMO a.s. by za vyšší cenu mohla získat částečnou záruku kvalitního a včasného dokončení subdodávky.

Pro řešení druhé příčiny byl navržen nový vzhled hodnotící části databáze (obrázek č. 11 v kapitole 4.1.2), ve kterém jsou nadbytečné sloupce buď odstraněny úplně, nebo sloučeny do více funkční podoby. U všech hodnotících kritérií je také navržen předepsaný způsob hodnocení, a to v co nejjednodušší formě, aby tabulka zůstala co nejstručnější. Do nového návrhu tabulky je samozřejmě ze staré verze převzat prostor na zapsání poznámky, pro stručné zdůvodnění nebo dovysvětlení hodnocení. Dle navrženého řešení by se na sestavení hodnocení měl dohodnout celý projektový tým a za vložení do databáze by zodpovídal projektový přípravář.

Cílem navržených změn je zlepšení fungování a také větší využití firemní databáze subdodavatelů, která by se tak mohla stát účinným nástrojem přípravářů při poptávání subdodavatelů během realizace projektu.

## 6 Seznam literatury:

- (1) TOMÁNKOVÁ, J., ČÁPOVÁ, D.: Management staveb. Vyd. 1. Praha: FinEco, 2013. ISBN 978-80-86590-12-7
- (2) OLERÍNY, M.: Řízení stavebních projektů (Ceny a smlouvy v zahraniční praxi). Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2002. ISBN 80-7179-665-4
- (3) MĚŠŤANOVÁ, D., TOMÁNKOVÁ, J.: Příprava a provoz stavby I: pro SPŠ a SOŠ stavební. Praha: Informatorium, 2012. ISBN 978-80-7333-090-3
- (4) MĚŠŤANOVÁ, D., TOMÁNKOVÁ, J.: Příprava a provoz stavby II: pro SPŠ a SOŠ stavební. Praha: Informatorium, 2012. ISBN 978-80-7333-091-0
- (5) ROUŠAR, I. Projektové řízení technologických staveb. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2602-1

### 6.1 Internetové zdroje:

- (6) *Viladomy Roudnická. Rodinné bydlení v zeleni blízko metra* [online]. Central Group a.s. [Cit. 16.4.2022]. Dostupné z: <https://www.central-group.cz/lokalita/184#148-1>

### 6.2 Interní zdroje:

- (7) *Organizační řád obchodní korporace GEMO OLOMOUC, spol. s r.o.* [online]. GEMO a.s. [Cit. 16.4.2022]. Dostupné z: firemní server společnosti
- (8) *Databáze subdodavatelů* [online]. GEMO a.s. [Cit. 16.4.2022]. Dostupné z: firemní server společnosti
- (9) *Databáze subdodavatelů – výplně* [online]. GEMO a.s. [Cit. 16.4.2022]. Dostupné z: firemní server společnosti

- (10) *Objektové členění staveb* [online]. GEMO a.s. [Cit. 16.4.2022]. Dostupné z: firemní server společnosti
- (11) *001001\_Seznam subdodávek* [online]. GEMO a.s. [Cit. 16.4.2022]. Dostupné z: firemní server společnosti
- (12) *001001\_Vyhodnocení* [online]. GEMO a.s. [Cit. 16.4.2022]. Dostupné z: firemní server společnosti
- (13) *Evidenční list subdodavatelů* [online]. GEMO a.s. [Cit. 16.4.2022]. Dostupné z: firemní server společnosti



## 7 Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Schéma uspořádání firemních divizí.....	27
Obrázek č. 2: Členění databáze subdodavatelů.....	29
Obrázek č. 3: Vzhled tabulky v databázi (1. část).....	30
Obrázek č. 4: Vzhled tabulky v databázi (2. část).....	30
Obrázek č. 5: Vizualizace bytových domů.....	31
Obrázek č. 6: Schéma projektového týmu.....	32
Obrázek č. 7: Objektové členění staveb.....	35
Obrázek č. 8: Ukázka tabulky poptaných subdodavatelů.....	39
Obrázek č. 9: Vyhodnocovací tabulka.....	41
Obrázek č. 10: Evidenční tabulka.....	43
Obrázek č. 11: Návrh nové hodnotící části tabulky.....	49