

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

FAKULTA STAVEBNÍ

Katedra ekonomiky a řízení ve stavebnictví



DIPLOMOVÁ PRÁCE

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Hodonská** Jméno: **Ivana** Osobní číslo: **423025**
Fakulta/ústav: **Fakulta stavební**
Zadávající katedra/ústav: **Katedra ekonomiky a řízení stavebnictví**
Studijní program: **Stavební inženýrství**
Studijní obor: **Projektový management a inženýring**

II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:

Řízení subdodávek ve stavební firmě

Název diplomové práce anglicky:

Subcontract Management in Construction Company

Pokyny pro vypracování:

Vymezení základních pojmů managementu ve výstavbě
Činnost dodavatele stavby a subdodávky ve stavební firmě
Analýza řízení subdodávek ve vybrané stavební firmě (na konkrétní stavební zakázce)
Návrh doporučení
Závěr

Seznam doporučené literatury:

TOMÁNKOVÁ, J., ČÁPOVÁ, D.: Management staveb. Vyd. 1. Praha: FinEco, 2013. ISBN 975-50-56590-12-7.
OLERINÝ, M.: Řízení stavebních projektů (Ceny a smlouvy v zahraniční praxi). Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2002. ISBN 50-7179-665-4.
DVOŘÁK, D., SERAFÍN, P.: Smluvní vztahy ve výstavbě. Vyd. 1. Praha: Informační centrum ČKAIT, s.r.o., 2016. ISBN 975-50-57435-55-5.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:

Ing. Jaroslava Tománková, Ph.D., katedra ekonomiky a řízení stavebnictví FSv

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

Datum zadání diplomové práce: **03.10.2018** Termín odevzdání diplomové práce: **06.01.2019**

Platnost zadání diplomové práce: _____

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

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

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

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Diplomantka bere na vědomí, že je povinna vypracovat diplomovou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací.
Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v diplomové práci.

Datum převzetí zadání

Podpis studentky

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svoji diplomovou práci na téma „Řízení subdodávek ve stavební firmě“ vypracovala samostatně. Veškeré použité zdroje a podkladové materiály uvádím v příloženém seznamu literatury.

V Praze dne 7.1.2019

.....
Ivana Hodonská

ŘÍZENÍ SUBDODÁVEK VE STAVEBNÍ FIRMĚ

SUBCONTRACT MANAGEMENT IN CONSTRUCTION COMPANY

ABSTRAKT:

Diplomová práce se zabývá řízením subdodávek v konkrétní stavební firmě, a to u jedné z realizovaných staveb. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části jsou vysvětleny základní pojmy pro pochopení celé problematiky řízení subdodávek. Zejména se jedná o činnosti dodavatele stavby a s tím související výběr a řízení subdodavatelů. Praktická část obsahuje základní principy ve společnosti při výběru subdodavatele a dále analýzu nedostatků a jejich doporučené řešení. Cílem práce je nalezení problémů v průběhu celého poptávkového řízení až po závěrečné vyhodnocení a následný návrh pro odstranění těchto problémů vedoucí ke zlepšení řízení subdodávek ve stavební firmě.

ABSTRACT:

The diploma thesis focuses on the Subcontract management in the construction company in one of the realized constructions. The thesis is divided into the theoretical and practical part. The theoretical part explains the basic concepts to understand the whole issue of subcontract management. In particular, it concerns the activities of the contractor and the related selection and management of subcontractors. The practical part contains basic principles of the selection of subcontractors and also an analysis of deficiencies and their recommended solutions. The aim of the thesis is to identify problems during the whole demand management process to the final evaluation and subsequent proposal for elimination of these problems leading to improvement of the management of subcontracts in the construction company.

KLÍČOVÁ SLOVA:

řízení subdodávek, poptávkové řízení, stavební společnost, výběr subdodavatele, vyhodnocení subdodavatele

KEYWORDS:

Subcontract management, Demand management, Construction company, Selection of the subcontractors, Evaluation of the subcontractor

Poděkování

Velmi ráda bych poděkovala vedoucí práce Ing. Jaroslavě Tománkové, Ph.D. za cenné rady a připomínky, vřelý přístup a ochotu vždy poradit. Pravidelné konzultace mi pomohly k vypracování diplomové práce. Také bych ráda poděkovala společnosti GEMO a.s. za poskytnutí podkladů nutných k vypracování této práce.

Obsah

Úvod.....	9
1 Management ve výstavbě.....	10
1.1 Základní pojmy.....	10
1.2 Výstavbový projekt.....	15
1.2.1 Předinvestiční fáze	15
1.2.2 Investiční fáze	16
1.2.3 Fáze užívání	16
1.3 Dodavatelské systémy ve výstavbě	17
1.3.1 Tradiční dodavatelský systém.....	17
1.3.2 Dodavatelský systém na „klíč“ a systém Design-Build.....	17
1.3.3 Dodavatelský systém BOT	18
1.4 Smluvní vztahy	19
2 Činnost dodavatele stavby	22
2.1 Nabídková příprava dodavatele	22
2.2 Předvýrobní příprava stavební zakázky.....	23
2.3 Výrobní příprava.....	23
3 Subdodávky ve stavební firmě.....	25
3.1 Charakteristika subdodavatelů.....	25
3.2 Výběrové řízení	25
3.2.1 Poptávkové řízení a výběr dodavatele	26
3.3 Řízení subdodávek ve fázi realizace stavby	29
4 Řízení subdodávek ve stavební firmě	32
4.1 Představení společnosti.....	32
4.2 Proces řízení subdodávek ve výrobní přípravě.....	34
4.2.1 Obecné principy při poptávání subdodavatelů ve stavební firmě	37
4.2.2 Poptávání subdodavatelů.....	40
4.2.3 Vyhodnocení nabídek	43
4.2.4 Výběr subdodavatele a uzavření smluvního vztahu.....	46
4.2.5 Řízení subdodávek v průběhu realizace díla.....	50
5 Vyhodnocení procesu poptávání subdodávek ve firmě	55
5.1 Analýza zjištěných problémů	55
5.1.1 Problematika při poptávání subdodávek	55
5.1.2 Registr subdodavatelů.....	61
5.1.3 Závěrečné vyhodnocení subdodavatelů	64

5.1.4 Evidenční tabulka subdodávek	67
5.2 Shrnutí poznatků a návrh doporučení	73
Závěr.....	75
Seznam obrázků	77
Seznam tabulek	78
Seznam použité literatury.....	79

Úvod

Diplomová práce se zaměřuje na problematiku poptávání subdodavatelů u konkrétní stavební firmy. Tato společnost vstupuje do stavební zakázky jako generální dodavatel stavby, jehož úkolem je ve výrobní přípravě zajistit provádění celé stavební zakázky, kam patří zejména výběr vhodných subdodavatelů. Poptávání dodavatelů začíná již v prvotní fázi, kdy stavební společnost soutěží o získání stavební zakázky. Diplomová práce se však zaměří na fázi, kdy stavební společnost zakázku získala a realizuje ji. Právě výrobní příprava ve fázi realizace stavby řeší problematiku procesu poptávání subdodavatelů, uzavření smluv až po závěrečné předání dílčího díla od vybraného subdodavatele. Zajištění vhodného dodavatele je důležitým krokem pro správné a včasné dokončení nejen dílčích úkolů, ale zejména pro ukončení kompletní stavební zakázky. Celý proces poptávání subdodavatelů bude popsán na konkrétní stavební zakázce, která se v současné době realizuje. Cíl práce spočívá ve zjištění nedostatků při procesu poptávání subdodávek a následně navržení alternativy, jak těmto zjištěným problému zamezit.

Diplomová práce je rozdělena do dvou celků, které na sebe plynule navazují. První část práce se zabývá teoretickými poznatky, které je nutné znát pro další kapitoly, týkající se praktické části práce. V teoretické části jsou tedy představeny základní pojmy ohledně stavební zakázky, dodavatele stavby a jednu z kapitol tvoří právě poptávání subdodávek. Zde jsou uvedeny obecné postupy a možnosti řízení subdodávek ve fázi výrobní přípravy. Tímto práce plynule přechází k praktické části, kde je nejdříve představena stavební společnost a zakázka, na které bude následně popsán celý proces poptávání. I praktická část se dá rozdělit na dvě velké kapitoly. První zahrnuje popsání výběru subdodavatele od poslání poptávek až po závěrečné vyhodnocení. Proces vychází ze zjištěných postupů a podkladů od vybrané společnosti Gemo a.s. a vše je vztaheno na realizovanou zakázku Obchodní centrum Letná v Praze. Již v této části jsou naznačeny zjištěné problémy, které jsou dále řešeny v poslední části diplomové práce. Ta pojednává zejména o analýze zjištěných nedostatků a zde také nastává hlavní úkol práce, a to návrh řešení problému. Veškerá doporučení by měla sloužit společnosti jako podklad pro další zakázky a zejména usnadnit a sjednotit proces poptávání subdodavatelů nejen přípravářům výroby.

Jedním z cílů práce je vysvětlení důležitých pojmů, týkajících se řízení subdodávek ve stavební firmě. Hlavním cílem práce je však nalezení problémů ve výrobní přípravě, a to při procesu poptávání subdodavatelů a následná analýza nejpodstatnějších nedostatků, které je potřeba vyřešit. V závěru práce jsou veškeré poznatky shrnuty, následně vyhodnoceny a je navrženo potřebné doporučení.

1 Management ve výstavbě

Management ve výstavbě nebo také management staveb lze považovat za systém či nástroj, pomocí kterého jsou řízeny jednotlivé fáze výstavby. Jeho hlavním úkolem je správná koordinace, kontrola projektu vzhledem k časové lhůtě, splnění termínu, kvality a nákladů. Tento systém řízení vykonává řídicí pracovník, manažer projektu, jehož hlavním cílem je kompletně plánovat, organizovat a také vést lidi k dosažení požadovaných cílů (1, s. 6).

1.1 Základní pojmy

- **Projekt**
Projekt lze definovat jako soubor činností a procesů, které jsou časově omezeny a vedou k dosažení jedinečného cíle (8).
- **Projektové řízení**
Jedná se o proces řízení, který zahrnuje řízení času, rozsahu, nákladů, lidských zdrojů apod. za účelem dosažení projektových cílů. Obvykle je organizací stanovena odpovědná osoba neboli projektový manažer (Project manager) či manažer projektu, který zodpovídá za řízení celého projektu (8).
- **Životní cyklus projektu**
Každý projekt lze rozdělit do několika fází životního cyklu. Členění se může lišit podle druhu nebo oboru projektu, obecně lze projekt rozčlenit na předinvestiční, investiční a provozní fázi, které dále zahrnují následující fáze podle Obr. 1 (1, s. 21).

Obr. 1: Proces projektového řízení



Zdroj: (8)

- **Účastníci výstavby**
Zainteresované strany (stakeholders) mají velice důležitý vliv na celý projekt. Někteří se podílí na konkrétním projektu od samého počátku (investor) a jiní do něj vstupují postupně (subdodavatelé). Účastníky výstavby lze obecně rozdělit na přímé účastníky neboli zúčastněné strany. Jedná se o osoby či organizace, které se přímo podílí na projektu. Lze sem zařadit zejména investora, dodavatele, projektanta a uživatele stavby. Na projektu se však podílí i tzv. dotčené strany, jedná se o nepřímé účastníky jako například dotčené orgány státní správy (DOSS) nebo vlastníci sousedících pozemků, staveb apod. (1, s. 12).

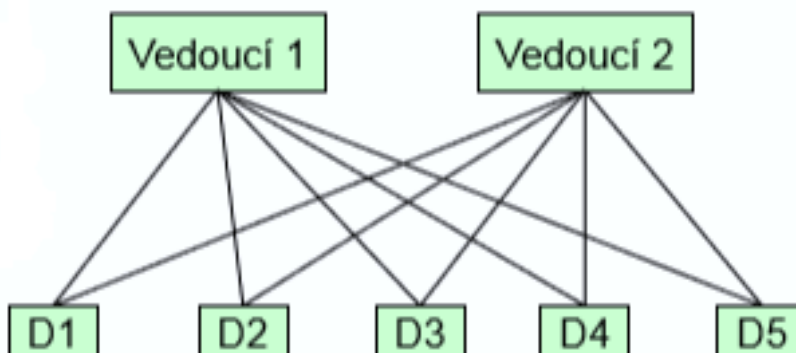
- Organizace projektu

Organizaci projektu lze začlenit do fáze plánování, kdy se tvoří přehled lidí podílejících se na projektu a přiřazení jejich rolí. Řízení projektu vychází ze stanovené organizační struktury, která zahrnuje právě jednotlivé vztahy jak mezi pracovníky, tak vztahy mezi jednotlivými útvary v rámci celé organizace. Mezi základní charakteristiku organizační struktury patří uplatňování rozhodovacích pravomocí. Struktura zobrazuje vztahy nadřazenosti, podřízenosti, také právě jednotlivé pravomoci, a i odpovědnost pracovníků. Organizační struktura se dělí na několik typů podle uplatňování rozhodovacích pravomocí (10):

Funkcionální organizační struktura

Jedná se o organizační strukturu, kdy pracovník má několik různých nadřízených. Nevýhodou této struktury je především situace, kdy pracovník dostává odlišné příkazy od svých nařízených. Může tedy dojít k nepříjemné situaci, jelikož podřízený pracovník nemusí vždy řádně splnit všechny rozkazy v dohodnutém čase. Naopak mezi výhody lze zařadit snadnou výměnu informací, kterou zajišťuje právě stejná kvalifikace uvnitř útvaru. Funkcionální organizační struktura je znázorněna na Obr. 2 (11).

Obr. 2: Funkcionální organizační struktura

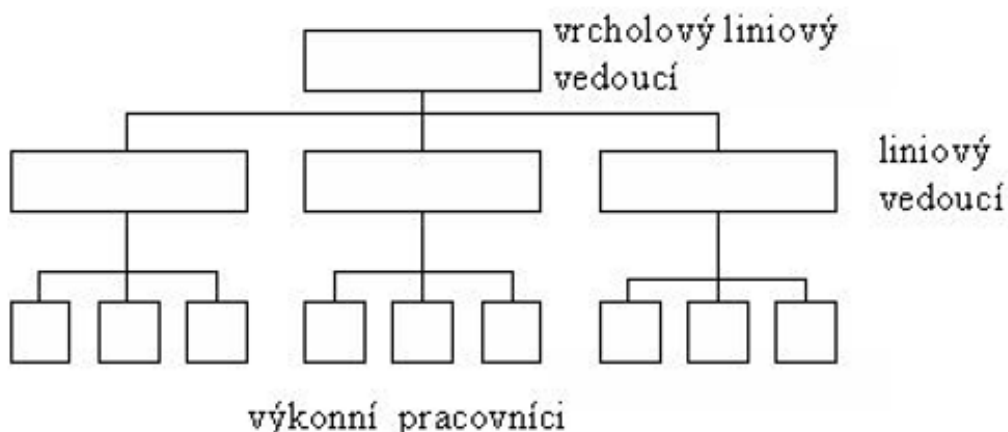


Zdroj: (11)

Liniová organizační struktura

Liniová struktura se řadí mezi základní typy organizačního uspořádání podniku. Na rozdíl od výše uvedené funkcionální struktury je zde vyřešen problém více nadřízených u jednoho pracovníka. Každý podřízený má tedy jasně stanoveného jednoho nadřízeného, a naopak vedoucí pracovník má přidělené své podřízené. To vede k jedné z nevýhod, kdy je potřeba nutnost všestranných znalostí u řídicích pracovníků. Ve struktuře jsou však vyřešeny jasné pravomoci, odpovědnosti a celkově se jedná o jednoduché znázornění organizačních vztahů (viz Obr. 3) (10).

Obr. 3: Liniová organizační struktura

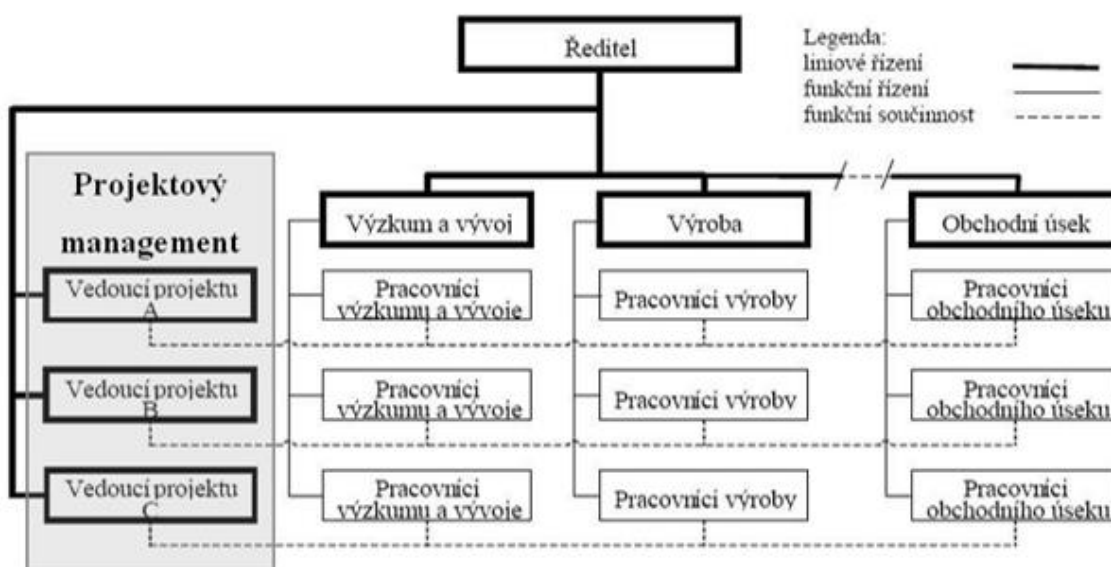


Zdroj: (10)

Maticová organizační struktura

Maticová organizační struktura je typickým příkladem, kdy jednotliví specialisté útvarů vykonávají činnost v rámci několika projektových skupin. Mezi několik výhod patří zejména možnost řešit více projektů současně a účinné využití specializovaných pracovníků pro několik týmů ve stejném časovém období. Problém může nastat při vytváření těchto projektových skupin a s tím spojené celkové koordinaci projektů. Ukázka maticové organizační struktury je na následujícím Obr. 4, této struktury se obvykle využívá u velkých firem s rozsáhlými inovačními záměry (10).

Obr. 4: Maticová organizační struktura

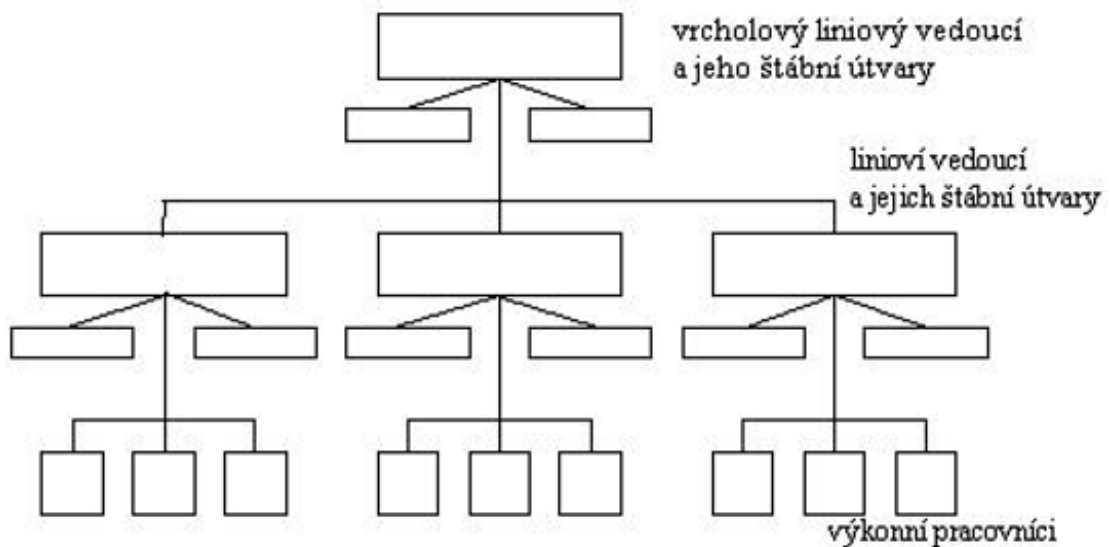


Zdroj: (10)

Liniově – štábní organizační struktura

Jedná se o organizační strukturu vyplývající z liniové organizační struktury, a navíc jsou zde uvedeny takzvané štábní útvary. Ty zajišťují především podporu řídicích činností, zajišťují podklady pro kvalifikovaná rozhodnutí liniových vedoucích. Jsou tvořeny specialisty jako například ekonomy, účetními či personalisty. Mezi výhody lze zařadit usnadnění práce vedoucím prostřednictvím štábů, ale naopak může docházet i k neformálnímu obcházení těchto vedoucích. Ukázka liniové – štábní organizační struktury viz Obr. 5 (10).

Obr. 5: Liniově – štábní organizační struktura

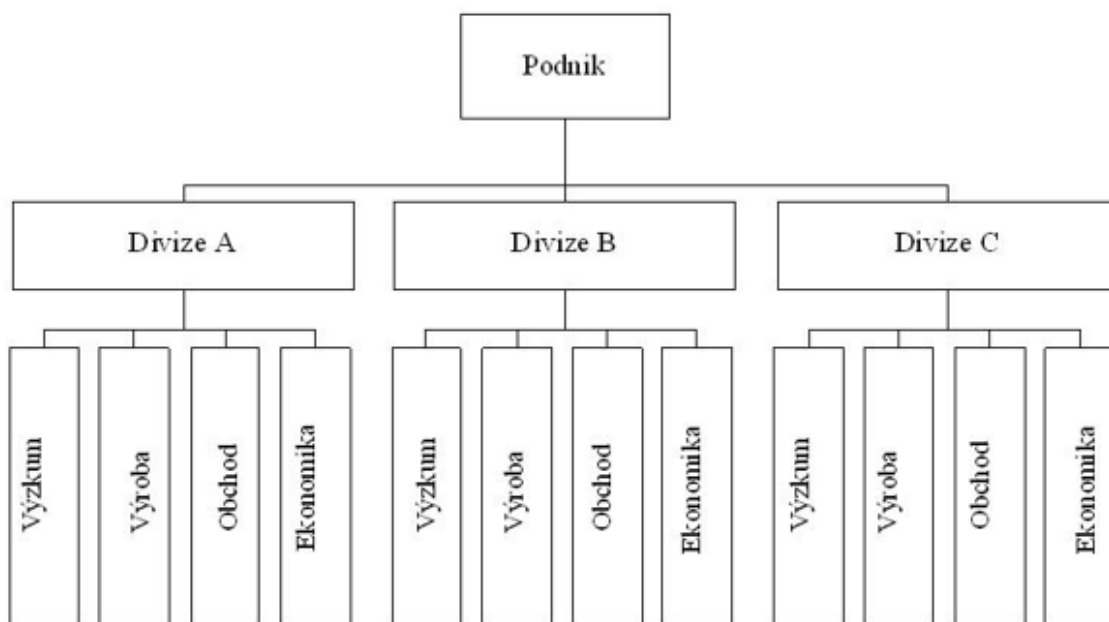


Zdroj: (10)

Divizionální organizační struktura

Tato organizační struktura zobrazuje řízení firem na základě rozdělení společnosti na několik divizí. Divize vystupuje jako téměř samostatná vnitřní organizační jednotka. Podnik je tak rozdělen na objekty například podle území nebo výrobků. Obvykle se využívá ve velkých podnicích, které mají široký výrobní sortiment a působí ve velice rozsáhlém území. Mezi výhody struktury se řadí vyšší efektivita, obvykle zlepšení ekonomických výsledků, dále lepší znalost trhu a tím i flexibilita vůči potřebám a změnám. Naopak může nastat vzájemná konkurence a nevraživost mezi divizemi a jednotlivými útvary. Nevýhodou je také nutnost posílení koordinace v některých případech. Rozdělení podniku na divize znázorňuje Obr. 6 (10).

Obr. 6: Divizionální organizační struktura



Zdroj: (10)

Další součástí organizace projektu a řízení společnosti je úroveň řízení, která dále dělí organizaci nejen podle odpovědnosti a je úzce spjata s organizačními strukturami. Úroveň řízení se dělí na tři základní typy (15):

Vrcholová úroveň řízení = top management

Vrcholová úroveň řízení neboli také strategická zastupuje nejvyšší manažery organizace jako ředitele společnosti a také vrcholové manažery. Úkolem těchto pracovníků je vytváření právě strategických plánů a koordinace společnosti. Tato úroveň zahrnuje dlouhodobé plánování a rozhodování, přibližně v časovém rozmezí 2–5 let (15).

Střední úroveň řízení = middle management

Jedná se o taktickou úroveň, kterou tvoří manažeři větších organizačních částí. Jejich úkolem je opět plánování a organizování, ale v kratším časovém období, a to obvykle na několik měsíců až 2 roky (15).

Základní úroveň = low management

Základní úroveň nebo operativní úroveň zahrnuje projektové manažery s malými odpovědnostmi, či také mistry. Časové rozmezí plánování na této úrovni je krátkodobé, obvykle v horizontu týdnu a maximálně do jednoho roku (15).

1.2 Výstavbový projekt

Výstavbový projekt je jedinečný proces, který přeměňuje myšlenku investičního záměru přes zahájení, realizaci až po dosažení finálního cíle. Za úspěšný výstavbový projekt lze považovat dokončení stavby v předepsaném čase, kvalitě a náklady (2, s. 29).

Zúčastněné strany výstavbového projektu:

- **Investor**
Investor nebo také zadavatel, objednatel je fyzická či právnická osoba, která financuje stavební zakázku a obvykle se stává vlastníkem stavby (1, s. 12).
- **Projektant**
Projektantem je fyzická či právnická osoba, která dle oprávnění provádí projektovou činnost ve výstavbě. Projektant zpracovává projektovou dokumentaci v souladu s požadavky investora a je tedy zodpovědný za kvalitu návrhu podle smlouvy (1, s. 13).
- **Dodavatel**
Jinak také zhotovitel stavby je právnická nebo fyzická osoba, která dle smlouvy zajišťuje kompletní dodávku stavby. Odpovídá za kvalitu provedení a soulad s projektovou dokumentací (1, s. 13).
- **Subdodavatel**
Jedná se o nepřímého dodavatele, jelikož není v přímém kontaktu s investorem, ale uzavírá smlouvu o rozsahu díla s dodavatelem. Subdodavatel tedy provádí dílčí úkoly projektu pro dodavatele stavby (1, s. 13).

Výstavbový projekt lze rozčlenit na několik fází výstavby podle časového období od vzniku prvotní myšlenky, přes realizaci záměru až po ukončení a dosažení stanovených cílů. Jedná se o tzv. životní cyklus výstavbového projektu (Project Life Cycle), který dělí projekt na předinvestiční fázi, investiční fázi a fázi užívání (2, s. 32).

1.2.1 Předinvestiční fáze

Jedná se o prvotní fázi projektu, kde investor vytváří myšlenku ohledně možné investice. Stanovuje si zde možné postupy a strategie, k dosažení požadovaného cíle až po konečné rozhodnutí o realizaci zámětu. V této fázi je velice důležitým krokem shromáždit všechny potřebné informace, provést analýzy a vyhodnocení, které usnadní rozhodování investora. Náklady jsou v předinvestiční fázi odhadnuty pomocí propočtu nákladů investora a jsou podkladem pro možné varianty financování projektu. Zpracování dokumentace je zde pouze na úrovni studií projektu jako celku, které vychází z předešlých studií. Nejdůležitějším dokumentem v této fázi je studie příležitosti, která shrnuje veškerá data a informace vedoucí k investičnímu rozhodnutí. Výsledkem první fáze projektu, tedy předinvestiční fáze, je rozhodnutí o realizaci záměru či naopak. Důležité je však také mít potřebnou dokumentaci jako podklad pro činnosti v další fázi projektu a zejména získat územního rozhodnutí (1, s. 21–23).

1.2.2 Investiční fáze

Investiční a realizační příprava

V návaznosti na předchozí fázi projektu se provádí podrobná analýza schválené varianty. Vyjasňuje se architektonické a technické řešení, financování stavby a samotná organizace výstavbového projektu. Projektant zde zpracovává dokumentaci pro stavební povolení, na základě, které se vydává stavební povolení. Právě stavební povolení je důležitým bodem v této části výstavbového projektu (1, s. 23).

Úkolem investora je výběr dodavatele stavby a uzavření smlouvy. Uchazeči vytváří nabídkovou přípravu dle zadávací dokumentace, dále předloží plán organizace a řízení výstavby, kontrolní a zkušební plán, plán jakosti. Po vyhodnocení nabídek a uzavření smlouvy s výsledným dodavatelem, musí dodavatel dále zpracovat realizační dokumentaci a dokumentaci výrobní přípravy (1, s. 24).

Cílem investiční a realizační přípravy je tedy umožnit zahájení další fáze realizace. Zahrnuje to především splnění podmínek, jako získání stavebního povolení a uzavření smlouvy s dodavatelem stavby (1, s. 25).

Realizace

Etapa realizace začíná předáním staveniště investora dodavateli, který buduje jeho zařízení, pokračuje samotnou výstavbou až po uvedení stavby do užívání. O předání pracoviště je vyhotoven zápis do stavebního deníku, nebo je vystaven protokolární zápis a stejně tak i po předání a převzetí stavby se vyhotoví tzv. předávací protokol (1, s. 25).

Činnost investora v etapě realizace je mimo předání staveniště a převzetí díla také průběžná kontrola a kvalita prací, finanční vypořádání a v rámci operativního řízení stavby (controllingu) řešení změn v projektu. Na kontrolu kvality stavebních prací a dodržování podmínek si investor zajišťuje tzv. dozory na stavbě. Jedná se buď o autorský dozor, nebo technický dozor investora (1, s. 26).

Dodavatel stavby zajišťuje kompletní výstavbu projektu. Na dílčí úkoly uzavírá smlouvy se subdodavateli a to např. z důvodu nedostatečných kapacit. Dále dodavatel vede stavební deník a společně s investorem kontroluje kvalitu a průběh provedených prací. Po předání díla je dle smlouvy nebo předávacího protokolu dodavatel povinen odstranit vady a nedodělky. Na konci realizace se provádí také finanční vypořádání, kdy dokladem závěrečného vypořádání je konečná faktura a dodavatel provádí likvidaci zařízení staveniště (1, s. 26–27).

1.2.3 Fáze užívání

Jedná se o poslední fázi výstavbového projektu, kdy stavba je schopna běžného provozu až po vyhodnocení celého projektu. Investor dle záměru projektu hledá nájemce či kupce a uzavírá s nimi smlouvy. Stejně tak uzavírá smlouvy s dodavateli vody, plynu, elektřiny apod. Důležitým bodem je také zápis do katastru nemovitostí. Cílem závěrečné fáze je tedy vyhodnotit splnění záměru investora a také účelu stavby (1, s. 28–29).

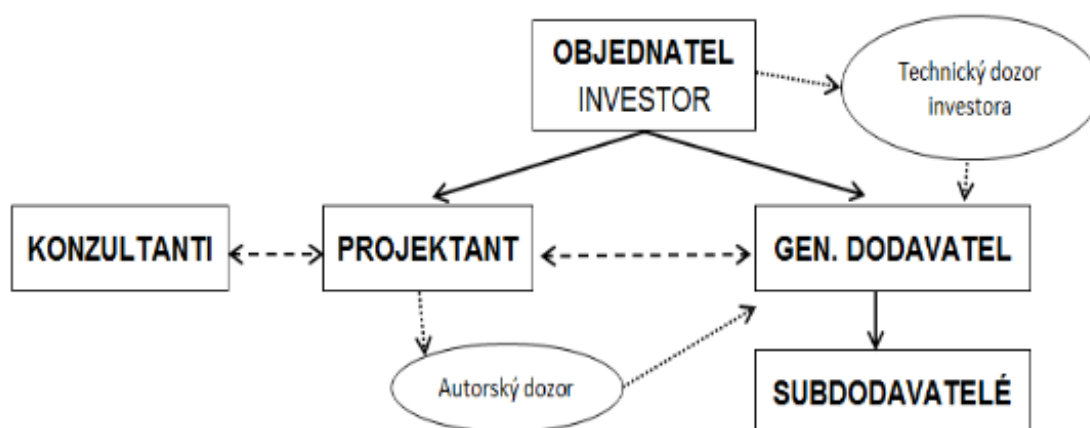
1.3 Dodavatelské systémy ve výstavbě

Ve výstavbovém projektu lze uplatnit několik různých dodavatelských systémů, kdy si investor sám volí ten nejvhodnější systém pro daný projekt. Jedná se o důležité rozhodnutí, jakým způsobem uzavře investor smlouvu s dodavateli tak se bude dále odvíjet i organizace a řízení samotné výstavby (2, s. 131).

1.3.1 Tradiční dodavatelský systém

Jedná se o zástupce dodavatelského systému s více dodavateli, kdy investor zvláště uzavírá několik smluv a všichni dodavatelé jsou tak v přímém kontaktu s investorem. Tento systém je běžně označován jako Design-Bid-Build (DBB), neboli „vyprojektuj-zadej-postav“. Investor zde uzavírá dvě smlouvy. Jednu uzavírá s projektantem, který zodpovídá za zpracování požadované projektové dokumentace a druhou smlouvu s generálním dodavatelem stavby, který je odpovědný za kvalitu provedených prací. Systém je obvykle doplněn třetí smlouvou na technický dozor investora, kdy u zakázek financovaných z veřejného rozpočtu je tato smlouva povinná (1, s. 55).

Obr. 7: Tradiční dodavatelský systém



Zdroj: (7)

Jedná se o nejvíce užívaný systém v České republice, kdy hlavní výhodou je zřetelná kontrola nákladů. Možná varianta tohoto systému je rozdělení jednotlivých částí mezi menší dodavatele, lze rozdělit i různé dodavatele materiálů. Pro investora je však tento způsob mnohem komplikovanější, nutnost uzavírání většího množství smluv a s tím související i složitost koordinace celého projektu (7).

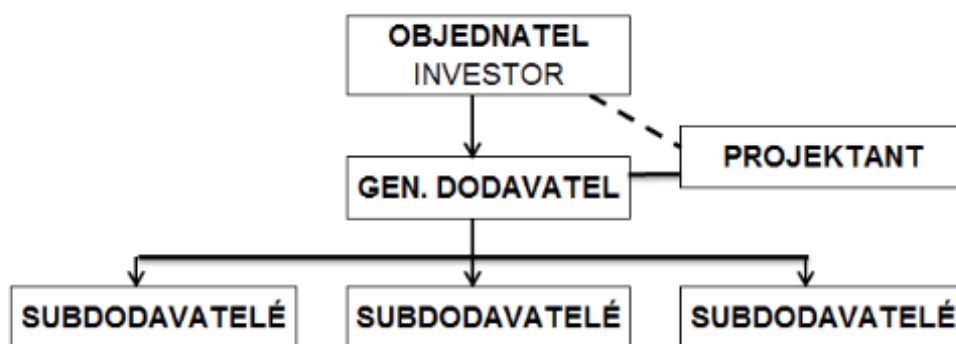
1.3.2 Dodavatelský systém na „klíč“ a systém Design-Build

Do dodavatelského systému s jedním dodavatelem lze zařadit klasické kontrakty „na klíč“ a také systém Design-Build, neboli „vyprojektuj-postav“. Investor uzavírá pouze jednu

smlouvu s dodavatelem, který zajistí kompletní dodávku celé stavby, a to včetně vypracování projektové dokumentace (1, s. 55).

Tento dodavatelský systém představuje alternativu k tradičnímu systému a vyznačuje se právě systémem jednoho generálního dodavatele, kdy objednatel přímo komunikuje s generálním dodavatelem. Hlavní výhodou je právě snížení počtu účastníků projektu a získává se tím i úspora času. Naopak však vzniká riziko na straně investora při výběru vhodného, a především zkušeného dodavatele. Součástí projekční fáze je tedy dodavatel, který může zamezit potencionálním budoucím problémům, pokud přispěje svými zkušenosti již do této fáze. Investor však tímto ztrácí osobu odpovědnou za projekční práce a nemá již možnost kontroly nad projektováním stavebního záměru. Naopak lze říci, že tímto jsou možná rizika plynoucí z projekčních prací přenesena na dodavatele stavby (7).

Obr. 8: Dodavatelský systém „na klíč“ nebo Design-Build



Zdroj: (7)

V případě systému Design-Build je kontrola investorem zajištěna prostřednictvím technického dozoru, u staveb „na klíč“ se však tato kontrola obvykle neprovádí a tento dodavatel je tedy plně zodpovědný za celý výstavbový projekt. Příkladem systému „na klíč“ jsou obvykle projekty, kde se předpokládá velké množství technologického zařízení a vybraný dodavatel tedy technologie velice dobře zná (1, s. 56).

1.3.3 Dodavatelský systém BOT

Dodatelský systém BOT (Build-Operate-Transfer), neboli postav-provozuj-převéď, je jedním ze zástupců systému založeného na spolupráci soukromého a veřejného sektoru. Toto propojení sektorů lze souhrnně nazvat jako tzv. PPP projekty, Public Private Partnership. Jelikož veřejný sektor obvykle nemá dostatek finančních prostředků, financování je zajištěno pomocí soukromého sektoru. Tento investor celý projekt realizuje, provozuje a poté předá do vlastnictví veřejného sektoru (např. státu). Typickým příkladem je výstavba silnic a dálnic, kdy návratnost investice je zajištěna pomocí výběru mýtného (7).

Mezi hlavní výhody těchto systémů patří zejména efektivnost (v zahraničí úspora až 20 %), transparentnost a také snaha ze strany soukromého sektoru dokončit stavbu včas, jelikož jsou obvykle velice vysoké sankce od veřejného sektoru. Naopak mezi nevýhody lze zařadit malou zkušenost s PPP projekty v ČR, s tím související složité smluvní vztahy a časová náročnost (7).

1.4 Smluvní vztahy

V České republice se standardně uzavírají smlouvy podle občanského zákoníku č. 89/2012 Sb. Nejpoužívanějším typem smluv je smlouva o dílo, která se uzavírá mezi zhotovitelem a objednatelem. Zhotovitel se ve smlouvě zavazuje provést dílo na svůj náklad a nebezpečí. Objednatel se ve smlouvě zavazuje zaplatit dohodnutou cenu dle smlouvy a dílo převzít. Při přípravě a provádění staveb se tato smlouva uzavírá například pro vypracování dokumentace stavby, nebo pro zhotovení stavby či jejích částí (1, s. 62).

Každá taková smlouva o dílo ve výstavbovém projektu by měla obsahovat několik důležitých bodů, jako je například identifikace smluvních stran, předmět díla, cena díla, termín plnění, platební podmínky dále také sankce, pokuty a mnoho dalších. Součástí smlouvy jsou velice často také tzv. Všeobecné obchodní podmínky, kde jsou sepsané všechny možné skutečnosti, které by mohly v průběhu plnění smlouvy nastat (1, s. 62).

Jak již bylo řečeno, obvykle se v České Republice uzavírá smlouva o dílo dle nového občanského zákoníku, a to konkrétně podle: ČÁST ČTVRTÁ, HALAVA II, Díl 8 – dílo a oddíl 3 - Stavba jako předmět díla (§ 2623 – § 2630) (12).

Jednotlivé paragrafy obsahují tyto body (12):

- Nebezpečí škody
- Právo na vyúčtování
- Kontrola provádění
- Skryté překážky
- Převzetí stavby
- Vady stavby

Veškeré tyto body zahrnují několik důležitých informací jak pro objednatele stavby, tak i pro zhotovitele. Obě zúčastněné strany by tedy před podpisem smlouvy měly být s veškerými skutečnostmi seznámeny, a dodržovat předepsaná pravidla. Pro zhotovitele to například znamená, že až do předání díla zhotovitel nese odpovědnost za nebezpečí škody či zničení stavby. Zejména při závěrečném předání díla jsou důležité body smlouvy jako převzetí stavby a vady a nedodělky stavby. Zahrnují podmínky, kdy objednatel nemusí dílo převzít a také případy soudem uznané či neuznané skryté vady. Zodpovědnost podle občanského zákoníku nenese pouze zhotovitel stavby, ale spolu s ním také subdodavatel, dodavatel stavební dokumentace (projektant) a také stavební dozor (12).

Dalším významným bodem smlouvy je cena, podle občanského zákoníku Díl 8, oddíl 2, určení ceny podle rozpočtu. Zde mohou nastat dvě situace. První je, že je cena stanovena jako pevná částka nebo se odkazuje na příložený rozpočet. V takovém případě nemá objednatel ani zhotovitel právo na jakékoliv změny ceny v důsledku nepředpokládaných nákladů. Druhým případem je cena dle rozpočtu, ale s výhradou na možnou neúplnost rozpočtu. V takovém případě může zhotovitel požadovat navýšení smluvní ceny (12).

Nejen uvedené body, ale i další ustanovení občanského zákoníku lze upravit nebo změnit ve smlouvě o dílo.

FIDIC

V zahraniční praxi byly vytvořeny standardy všeobecných obchodních podmínek, a to pro různé typy zakázek. Mezinárodní federace inženýrů konzultantů FIDIC (Fédération Internationale des Ingénieurs-Conseils) zastupující většinu soukromých inženýrů-konzultantů ve světě, vytvořila pro projekty spojené s výstavou doporučené obchodní podmínky (1, s. 63).

Při přípravě staveb mezinárodní organizace používají vzorové smlouvy dle FIDIC a to tzv. Bílou knihu (The White Book), neboli Client/Consultant Model Services Agreement. Jedná se o vzorovou smlouvu mezi klientem a konzultantem na poskytování služeb, která dále obsahuje všeobecné obchodní podmínky, zvláštní podmínky a přílohy A, B a C. Příkladem takové smlouvy může být například smlouva na vypracování projektové dokumentace či poskytnutí inženýrské činnosti ve výstavbě. V rámci České republiky se běžně užívají Obchodní podmínky pro poskytování konzultačních služeb pro stavby pozemních komunikací (pro obor pozemní komunikace) (3, s. 70).

Dále se také v ČR používají při provádění staveb i obchodní podmínky FIDIC:

- Červená kniha (The Red Book), neboli Conditions of Contract for Construction
Jedná se o obchodní podmínky staveb, kdy projektovou dokumentaci zajišťuje sám objednatel, na jejímž základě (zadávací dokumentace) vyhlašuje výběrové řízení na zhotovení stavby. Tento kontrakt je nejběžnějším případem, a to pro tradiční dodavatelský systém, tedy Design-Bid-Build (DBB) (3, s. 70).
- Žlutá kniha (The Yellow Book), neboli Conditions of Contract for Plant and Design-Build
Tyto obchodní podmínky, naopak od výše uvedených, jsou pro dodávky stavby, jejichž projektovou dokumentaci zajišťuje zhotovitel díla. Z hlediska dodavatelského systému se jedná o systém Design-Build tedy „vyprojektuj-postav“. Obchodní podmínky pro tento typ systému se používá v případě, kdy zhotovitel nabídne kompletní dodání díla, a to včetně projektové dokumentace, na základě podmínek daných objednatelem (3, s. 71).
- Stříbrná kniha (The Silver Book), neboli Conditions of Contract for EPC Turnkey Projects
Obchodní podmínky slouží pro stavby dodávané jedním dodavatelem a to konkrétně tzv. projekty „na klíč“ (3, s. 71).
- Zlatá kniha (The Gold Book), neboli Conditions of Contract for Design, Build and Operate Project
Jedná se o obchodní podmínky, kde se předpokládá, že projektovou dokumentaci, realizaci díla a také jeho provoz zajišťuje zhotovitel stavby. Dodavatelský systém je zde tedy použit Design-Build-Operate (navrhni-postav-provozuj) nebo také Build-Operate-Transfer (postav-provozuj-převéď) (3, s. 71–72).

- Zelená kniha (The Green Book), neboli Conditions of Contract for Short Form of Contracts
Tento kontrakt zahrnuje obchodní podmínky pro jednoduché stavební zakázky bez velkého podílu subdodávek, cena díla do 25 mil. Kč a doba realizace do jednoho roku. (3, s. 72).
- Dalším typem obchodních podmínek dle FIDIC je vzorová smlouva na subdodavatele stavby neboli Condition of Subcontract of Construction (1, s. 64).

Obchodní podmínky FIDIC by se při provádění staveb v ČR měly upravit dle platné legislativy jako je nový občanský zákoník či stavební zákon apod. Tato úprava se provádí podle tzv. zvláštních obchodních podmínek. Z obchodních podmínek FIDIC vycházejí Obchodní podmínky resortu dopravy pro stavby pozemních komunikací (3, s. 72):

- Smluvní podmínky pro výstavbu pozemních a inženýrských staveb projektovaných objednatelem
- Obchodní podmínky staveb pozemních komunikací menšího rozsahu (na základě Zelené knihy)

2 Činnost dodavatele stavby

Dodavatel stavby působí u výstavbového projektu v několika fázích, a to ve fázi investiční a realizační přípravy a v samotné realizaci stavby. Jedním z hlavních cílů dodavatele stavby je vyhrát zakázku ve výběrovém řízení, stavbu úspěšně realizovat dle smlouvy a zejména dosáhnout zisku. Činnost dodavatele lze rozdělit v závislosti na fázích výstavbového projektu na nabídkovou přípravu, předvýrobní přípravu a výrobní přípravu a realizaci. Toto rozdělení se však v mnoha stavebních firmách odlišuje, např. jednotlivé činnosti se navzájem prolínají. Předvýrobní příprava může tedy být spojena spolu s výrobní přípravou, nebo naopak zahrnuje i nabídkovou přípravu (1, s. 102).

2.1 Nabídková příprava dodavatele

Hlavním cílem první důležité činnosti dodavatele je získat zakázku a poté podepsání smlouvy. Prvním krokem nabídkové přípravy je převzetí podkladů, u veřejné zakázky vyzvednutí zadávacích podkladů a následně rozhodnutí, zda bude nabídka zpracována. V rámci zpracování nabídky se provádí kontrola projektové dokumentace, a pokud není součástí podkladu výkaz výměr, zpracuje se (1, s. 102).

Projektovou dokumentaci je možné rozdělit na dvě základní části. Jednou z nich jsou stavební práce, které bude stavební společnost provádět vlastními pracovníky a druhou část tvoří subdodávky. Pojem subdodávky tvoří práce, na které stavební firma například nemá dostatečné kapacity, a proto není schopna tyto práce sama zajistit. Již v této fázi jsou tedy subdodavatele poptáváni pro zjištění ceny na dílčí dodávky a tyto částky jsou zahrnuty do celkového výkazu výměr. Uvedená hodnota však nemusí být totožná od poptaných subdodavatelů s cenou uvedenou v nabídce. Záleží na vrcholovém managementu firmy, její strategii a také na zkušenostech z předešlých zakázek (1, s. 102–103).

Další součástí nabídkové přípravy je zpracování plánu organizace výstavby (POV) a řešení zařízení staveniště. Časový plán je zpracováván buď za účelem splnění termínů investora, nebo je lhůta součástí soutěže. Naopak plán zařízení staveniště je zpracován především pro odhadnutí nákladů na jeho vybudování, jelikož i tato částka je součástí cenové nabídky stavby (1, s. 103).

Nedílnou součástí nabídky je dále i návrh smlouvy (pokud není součástí zadávací dokumentace). Taková smlouva, nebo některá příloha nabídky by měla obsahovat způsob finančního vypořádání, např. platební kalendář. Jednoznačně by zde měl být určen způsob vypořádání záloh a pozastávky, pokud je požadována investorem. Mimo pozastávky lze zajistit plnění povinností dodavatele dle smlouvy pomocí tzv. bankovní záruky (garance), která zajišťuje investorovi úhradu částky podle smlouvy v případě neplnění závazků stavební firmy. Z hlediska financování stavební zakázky se běžně používá způsob úhrady za skutečně provedené množství práce za dané období, prostřednictvím dílčích faktur. Dalším možným způsobem je proplacení částky vázané na věcné plnění, např. dokončení základů. Investor také může provést platbu před provedením prací. Tyto zálohy se dále mohou odečíst buď na konci stavby nebo postupně odečítáním z měsíčních faktur. Ve všech těchto případech je však důležitým bodem smlouvy právě splatnost faktur (1, s. 106–107).

Nabídková příprava je obvykle zpracovávána ve velmi krátkém čase. Je velice důležité dodržet všechny náležitosti a podmínky investora, v opačném případě dochází k automatickému vyloučení ze soutěže. V rámci jednoho roku stavební firmy zpracovávají několik takovýchto nabídek. I neúspěšná soutěž je pro firmu přínosem, jelikož stavební firma může porovnat konkurenceschopnost a v dalších nabídkách postupovat jinak. Vzhledem k tomu, že firma provádí obvykle více zakázek najednou a dále se snaží získávat nové, právě zajištění bilance potřeb lidí, strojů a podobně je v této fázi důležitým bodem. S tím souvisí i nutné poptání subdodavatelů, kteří tvoří většinou více jak 50 % stavební zakázky a bez nichž by stavební firma nebyla schopna zakázku realizovat (1, s. 103).

2.2 Předvýrobní příprava stavební zakázky

Předvýrobní příprava dodavatele stavby navazuje na předchozí nabídkovou přípravu, a to, pokud byla nabídka úspěšná, dochází k podpisu smlouvy o dílo. Manažer stavby následně zodpovídá za realizaci stavby a společně s přípravou zajišťuje subdodávky na nosné části stavby. Nejdříve je nutné zajistit povolení na potřebné zábory a vydání dopravně inženýrského rozhodnutí. Dalším krokem je zajištění napojení stavby, zařízení staveniště, na zdroje jako je přípojku elektro a vody apod. (1, s. 107).

V této fázi stavba získává své evidenční číslo, které je následně uvedeno ve všech dokladech. Dále se zpracovává podrobnější časový plán, který je důležitý pro řízení celé zakázky. Udává údaje o plánovaných úkolech, jejich začátek a konec dle uzavřených smluv, umožňuje přehled o plánovaných nákladech a také příjmů. V průběhu zakázky jsou samozřejmě plány postupně aktualizovány podle skutečností, které na zakázce nastaly. Časové plány mimo jiné uvádějí i přehled o objemu stavební produkce, návaznost jednotlivých činností v čase a potřebné kapacity na provádění těchto činností (1, s. 107, 111).

S časovým plánem úzce souvisí definování hlavních zdrojů (lidí), tedy rozdělení na činnosti, které budou prováděny vlastními pracovníky, a naopak na ty, které je potřeba řešit pomocí subdodávek. Zpřesňuje se tedy subdodavatelský systém, a to převážně na části stavby probíhající ihned po zahájení stavby jako např. zemní práce, piloty, izolace, zajištění stavební jámy apod. Postupně se také uzavírají smlouvy s dalšími potřebnými subdodavateli, a to v závislosti na termínech stanovených v již upraveném časovém plánu. Jelikož v nabídkové přípravě byla stanovena celková cena dle položkového rozpočtu s předpokládanými náklady na subdodávky, je nutné tyto náklady porovnat se skutečnými. Konečná cena subdodávky se tedy může lišit od ceny uzavřené vůči investorovi. Proto je nutné neustálé kontrolování a sledování časového plánu a nákladů v průběhu celé výstavby zakázky (1, s. 107–108).

2.3 Výrobní příprava

Výrobní příprava navazuje na předvýrobní přípravu, kdy se zde řeší problémy a změny v průběhu realizace stavby. Hlavním vstupem je předaná projektová dokumentace, smlouva o dílo a veškeré dokumenty z nabídkové a předvýrobní přípravy jako je výrobní kalkulace, časový plán, zařízení staveniště, organizace provozu výstavby, zajištění subdodávek a kontrolní a zkušební plán. Hlavním úkolem výrobní přípravy je zajištění dostatečného množství zdrojů, tedy lidí, strojů a materiálů dle časového plánu (1, s. 112–114).

Stavbyvedoucí je v této fázi odpovědný za dodržování kvality, dodržení podmínek dle smlouvy a za ekonomiku stavby. Přímo řídí stavbu, účastní se kontrolních dnů stavby, které může i vést a zajišťovat zápis. Dalším důležitým úkolem je získání potřebných dokumentů a také vede stavební deník. Stavební deník je základním dokladem o celém průběhu realizace stavby, kam se denně zaznamenávají veškeré skutečnosti týkající se stavby. Stavbyvedoucí také sestavuje operativní plán, který slouží pro operativní řízení stavby (controlling). Výstupem plánu je přehled plánovaných úkolů v čase a k nim přiřazené potřeby. Pomocí operativního plánu a podkladů z výrobní kalkulace (limitek) stavbyvedoucí objednává potřebný materiál, stroje a pracovníky (1, s. 115–121).

Během realizace stavby dochází k různým změnám (claimová agenda), jak změny dle požadavku investora nebo vada projektové dokumentace atd. Manažer stavby tyto změny eviduje a dokumentuje, jedná se buď o vícepráce (práce provedené nad rámec smlouvy) nebo méně práce (neprovedené práce). Se změnami stavby dále souvisí i průběžná aktualizace a sledování časového plánu, kdy je potřeba kontrolovat skutečnost provádění prací s plánem. Kontroluje se nejen termín plnění, ale také náklady a množství potřeb zdrojů (1, s. 120–121).

Mezi další dokumenty výrobní přípravy patří i výrobní faktura, která slouží jako nástroj controllingu a porovnává plánované náklady se skutečnými. Pro zpracování výrobní faktury je potřeba soupis skutečně provedených prací. Tento soupis mimo jiné slouží i pro fakturaci prací. Výrobní faktura je také důležitým podkladem v případě vytýkacího řízení, kde se zdůvodňují odchylky skutečných a plánovaných nákladů (1, s. 126–127).

Na konci této fáze je dokončené dílo předáno investorovi obvykle pomocí protokolu o předání a převzetí stavby. Spolu s protokolem je potřeba předložit i seznam předaných dokumentů a podkladů jako výsledky požadovaných zkoušek, revizní zprávy apod. Důležité je konečné vyjádření investora, zda stavbu přejímá. Pokud bylo stanoveno např. ve smlouvě zajištění kolaudace pro investora, je stavba předána až po získání kolaudačního souhlasu. V závěrečné etapě výstavby se dále provádí i vyhodnocení celé zakázky, které je pro stavební firmu velice důležité. Slouží pro zpětnou vazbu mezi vlastní realizací a nabídkovou přípravou. Výslednou kalkulaci sestavuje manažer stavby s pomocí ekonomického úseku, oddělení přípravy a rozpočtu a je stanovena podle skutečných nákladů. Závěrečné hodnocení se zpracovává hned z několika důvodů, nejen z hlediska ekonomického, ale především se jedná o celkové zhodnocení celé stavební zakázky. Patří sem také vyhodnocení subdodavatelů a výsledky a poznatky z něj slouží pro další zakázky. Jelikož hodnocení vychází z reálných podkladů a informací, může se pro budoucí zakázky použít pro omezení rizik apod. je nedílnou součástí snad každé stavební zakázky (1, s. 131–132).

3 Subdodávky ve stavební firmě

Generální dodavatel stavby zajišťuje kompletní dodávku stavební zakázky dle smlouvy. V některých případech jsou však jednotlivé dodávky velice komplikované, jak z hlediska technologie výstavby, tak nedostatečných personálních kapacit. Z tohoto důvodu není dodavatel schopen zajistit kompletní provádění díla vlastními pracovníky či mechanizací, a proto si na jednotlivé dílčí dodávky najímá specializované firmy tedy subdodavatele. Na běžné zakázce se obvykle podílí až 60–80 % subdodavatelských společností, které mají potřebné kvalifikace k provádění určité činnosti (4, s. 167).

3.1 Charakteristika subdodavatelů

Subdodavatelské činnosti lze rozdělit do několika skupin podle rozsahu dodávky a to na (4, s. 167):

- kompletní dodávky prací profesí či souborů,
- dílčí dodávky jen některých prací (výkopové práce)
- pouze na dodávku materiálů
- pouze na dodávku práce (materiál zajistí generální dodavatel stavby)

Způsob volby subdodavatele především závisí na předepsané formě řízení projektu a na podmínkách stanovených ve smlouvě. Dodavatel ale také může využívat subdodavatele k dosažení zisku, jelikož cena je obvykle nižší než ta, kterou je nucen investor uhradit podle smluvních podmínek (položkového rozpočtu) (4, s. 167).

Z hlediska rozsahu lze rozdělit dodavatelské smlouvy na jednoduché smlouvy (práce malého rozsahu, nákup materiálu) a na smlouvy většího rozsahu (komplexní dodávky, dodávky specializovaných profesí). Oba typy smluv se v praxi běžně používají. V případě smlouvy většího rozsahu se jedná mimo základní smlouvu se subdodavatelem také o přílohu všech potřebných příloh a obchodních či dodacích podmínek (4, s. 168).

3.2 Výběrové řízení

Výběrové řízení provádí potencionální dodavatel stavební zakázky již v první fázi, a to v nabídkové přípravě dále v předvýrobní přípravě a také v etapě samotné realizace stavby. Výběr subdodavatelů stavby je prováděn v rozsahu stanoveném podle platné projektové dokumentace a dalších podmínek vyplývajících ze stavební zakázky (1, s. 132).

Prvním krokem při výběrovém řízení je sestavení seznamu potenciálních firem, vhodných pro zajištění dodávky (tzv. long list). Probíhá tedy kvalifikace možných dodavatelů (subdodavatelů) a především se zjišťuje, zda mají firmy volné kapacity a hlavně, zda mají o dodávku zájem. Jedním nejdůležitějším kritériem pro hodnocení firmy jsou reference z podobných již realizovaných zakázek. Dále se zjišťuje ekonomická situace firmy, především roční tržba, a také množství a složení pracovníků firmy. Po ověření, např. telefonickými dotazy se vybere užší výběr potencionálních dodavatelů (tzv. short list). Vybraným kandidátům jsou

rozeslány poptávkové dokumenty, jako technické údaje, dokumentace a termín doručení nabídek (5, s. 243).

Obecný plán výběrového řízení (5, s. 244):

- Předmět dodávky
- Termín zahájení a ukončení dodávky
- Seznam potencionálních dodavatelů
- Kritéria výběru
- Seznam členů výběrové komise a způsob hlasování
- Termíny poptávkového řízení:
 - Termín zaslání kvalifikačního dotazníku potencionálním nabízejícím
 - Termín vyhodnocení a sestavení seznamu kvalifikovaných poptávaných
 - Odeslání poptávek prvního kola
 - Přijetí nabídek prvního kola
 - Vyhodnocení nabídek a dopracování požadavků pro druhé kolo
 - Odeslání doplněných poptávek pro druhé kolo
 - Přijetí nabídek druhého kola
 - Vyhodnocení nabídek druhého kola
 - Zahájení jednání o smlouvě s vítězem

Doba trvání prvního kola je obvykle 4–6 týdnů a druhého kola 2–4 týdny. Záleží však na velikosti dodávky, složitosti a celkovém rozsahu. Takto komplexní výběrové řízení probíhá především u zakázek větších a složitějších, např. v hodnotě stovek mil. Kč. U dodávek jednodušších a menších je celé výběrové řízení podstatně jednodušší (5, s. 243–244).

3.2.1 Poptávkové řízení a výběr dodavatele

Činnost subdodavatelů je řešena po celou dobu stavební zakázky a je tedy součástí všech etap dodavatelské přípravy. V první fázi, tedy v nabídkové přípravě, se ale jedná pouze o zjištění nabídkové ceny vybraných subdodávek, jelikož tato cena se dále zahrne do položkového rozpočtu pro investora. Subdodávky se tedy neobjednávají ani s nimi dodavatel nepodepisuje žádné smlouvy. Zejména u nosných konstrukcí se obvykle poptávají minimálně 3 subdodavatele vykonávající požadovanou činnost, a to z důvodu zjištění co nejpřesnějšího zjištění ceny. Jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole, je zde důležitým krokem porovnání nabídkových cen s položkovým rozpočtem předloženým investorovi v nabídkové přípravě. Jelikož na tuto cenu, uvedenou v rozpočtu, uzavírá dodavatel smlouvu s investorem, cena je konečná a změny se obvykle řeší například pomocí změnových listů. Dodavatel v této fázi může uzavřít smlouvu s již poptaným subdodavatelem z nabídkové přípravy, ale obvykle se poptávají i jiní subdodavatelé pro zajištění co nejlepší tedy nejnižší ceny. (1, s. 132).

Při výběrovém řízení obvykle dodavatel vychází z předchozích zkušeností a referencí na dané subdodavatele. Vzhledem k tomu, že takový subdodavatel je již společností prověřený, snižují se tím i rizika z nenaplnění závazků. Možná hodnotící kritéria u subdodavatelů, s kterými dodavatel spolupracoval už v minulosti, jsou znázorněna v následující Tab. 1 (4, s. 177).

Tab. 1: Vstupní hodnotící kritéria při výběru subdodavatele

Hodnotící kritéria	Vysvětlení kritérií a jejich použití
Je výhodné uzavřít roční rámcovou smlouvu se subdodavatelem?	Vhodné zejména pro některé opakované projekty nebo specializované práce (technika prostředí).
Jaké jsou zkušenosti se subdodavatelem z předchozích projektů?	Prověření podkladů a referencí ze společných projektů z minulosti.
Byly během záruční doby v minulosti řešeny některé závady či více závad?	Reference, z již společně realizovaných projektů.
Byly nárokovány závady odstraněny ihned?	Reference, z již společně realizovaných projektů.
Jsou ceny a prováděné práce v odpovídajícím poměru?	S ohledem na růst cen prověření aktuálních nabídkových cen subdodavatele, jednání o předložené nabídce. Posouzení kvality prací z minulých projektů.

Zdroj: (4, s. 177)

Nejen v případě rozsáhlejších zakázek je potřeba si hodnotící kritéria podrobněji stanovit. Výše uvedená tabulka může být vstupním podkladem např. pro první kolo výběrového řízení, kde mohou být nevhodní kandidáti vyřazeni, a podrobnější hodnocení se provede jen u užšího okruhu potencionálních subdodavatelů. Při prověřování došlých nabídek se zohledňují především tato kritéria (4, s. 177):

- Formální kontrola nabídky
- Počet kontrolních nabídek subdodavatelů
- Způsobilost subdodavatele k provádění prací
- Slevy pro provádění prací
- Celkové vyhodnocení subdodavatelské nabídky

Podrobnější hodnocení lze rozdělit do několika skupin (4, s. 178):

1) Prověřování subdodavatele

V této fázi je nutné vyhodnotit odbornost a schopnost firmy provádět požadovanou práci, a to pomocí ověření předložených referencí a také porovnáním s dalšími nabídkami. Dalším důležitým kritériem jsou technické a ekonomické možnosti subdodavatele. U tohoto bodu je důležité, zda má firma zkušenost s podobnou zakázkou a zdá má na vybranou dodávku dostatečné množství mechanizace a pracovníků.

2) Prozkoumání formální stránky nabídky

Zde je důležité kontrolovat, jestli je nabídka kompletní, její ověření a také se zjišťuje, zda nebyly provedeny nějaké změny v textu či výkazu výměr. Pokud ano, musí se ověřit dopad změny a to, jestli jsou změny přijatelné a nezvyšují smluvní riziko. Důležitým aspektem jí i prověření kapacitních možností uchazeče, tedy zda je opravdu schopen provést práce v požadovaném termínu.

3) Početní prozkoumání nabídek

Důležité je zjistit, zda nechybí výpočet některých položek, případně jejich doplnění a předložení upravené ceny. Stejně tak se kontrolují možné početní chyby, a především porovnání jednotkových cen subdodavatelů.

4) Další kritéria hodnocení subdodavatele

Mezi další hodnotící kritéria lze například zařadit možnost slevy od subdodavatele. Zda platí i pro vícepráce a dodatky nebo jen pro nabídku a také zda potencionální subdodavatel akceptuje zádržné z plateb. Opět se provede porovnání s dalšími nabídkami a přímé jednání se subdodavatelem pro vyjasnění všech skutečností.

5) Celkové hodnocení subdodavatel

V tomto bodě se především stanoví seznam možných otázek na projednání se subdodavatelem a interní stanovení maximálních cen pro samotné jednání.

Výběr dodavatele a subdodavatele stavby je důležitým krokem celého projektu, jelikož špatný a nevhodný výběr může celý projekt výrazně ohrozit, jak po finanční stránce, tak i z důvodu prodloužení lhůty výstavby. Největším úskalím je zejména přiřazení vah jednotlivým kritériím. Toto stanovení je velice individuální, jelikož každý projekt může nést hlavní riziko v něčem jiném. V případě, že nejvíce kritický je termín dokončení stavby, největší váhu bude mít kritérium času. Všechna dílčí kritéria musí být hodnocena stejným způsobem. Lze například použít bodové hodnocení 0–10 bodů, kdy ke každému kritériu je přiřazeno množství bodů dle zvolené stupnice a pře násobeno procentuální vahou. Na základě tohoto hodnocení však nelze jednoznačně určit vítěze, jelikož i kritérium s malou vahou může v případě nesplnění znamenat nedosažení požadovaného výsledku projektu. Vhodným příkladem je doba výstavby, pokud by se dvojnásobně prodloužila, tak i s minimální vahou tohoto kritéria by to znamenalo obrovský problém pro generálního dodavatele stavby. Nejlepší způsob, jak zamezit takovým problémům je nejprve zjistit, zda kandidát na základě kritérií vyhovuje nebo nevyhovuje. Nevyhovující subdodavatelé jsou automaticky vyřazeni a v druhém kole dochází ke sjednocení nabídek, kdy nejdůležitějším kritériem je obvykle výše nabídkové ceny. V případě vybrání vítěze začíná jednání o smlouvě a následně její podpis (5, s. 244–245).

Uzavření smlouvy

Jak již bylo zmíněno v kapitole smluvních vztahů, v České republice se standardně uzavírají smlouvy podle občanského zákoníku č. 89/2012 Sb. a to zejména smlouva o dílo. Před samotným podpisem smlouvy o dílo (SoD) mezi dodavatelem a subdodavatelem obvykle dochází k jednání o jednotlivých bodech. Pokud vítěz určené dodávky obdrží smlouvu až po oficiálním získání zakázky, může dojít k dalším problémům. Příkladem může být zvýšení nabídkové ceny, jelikož se při důkladném projednání objeví nevyřešené body. Z tohoto důvodu je výhodnější přiložit návrh kontraktu (nebo alespoň všeobecných obchodních podmínek) do poptávky, přinejmenším při užším výběru, kdy nevhodní kandidáti byli vyřazeni. Tímto je možné předejít neshodám, a naopak se urychlí podpis smlouvy (5, s 245–246).

3.3 Řízení subdodávek ve fázi realizace stavby

Ve fázi realizace stavby se provádí řízení a kontrola subdodávek především pomocí stavbyvedoucího, který musí zajistit následující body (1, s. 133):

- Stavební připravenost pro danou subdodávku
- Dle časového plánu a skutečného stavu stavby zajistit nástup subdodávky
- Předat pracoviště subdodavateli
- Operativně řídit práce dle potřeby stavby a zajistit podmínky pro dokončení subdodávky
- Kontrolovat kvalitu a postup prací
- Převzetí díla subdodávky dle smlouvy

V průběhu realizace stavby je nutné dále poptávat obvykle menší práce a dodávky, které jsou potřeba až v pozdější fázi samotné realizace, nebo vznikly nad rámec dohody. Výběrové řízení opět probíhá podobným způsobem, jak bylo zmíněno v předchozí kapitole. Obvykle se však jedná o jednodušší a kratší průběh výběru vhodného subdodavatele. Dále je potřeba aktualizovat subdodávky (dodatky) dle požadavků na změny ze strany investora, či jiných změn zjištěných v průběhu realizace zakázky (Claim management) (1, s. 133).

Claim management

Claim management neboli claim představuje změny, odchylky vůči stanovenému rozsahu dodávky. Jedná se tedy o požadavek nebo nárok jedné strany z důvodu změny, úpravě či platbě v závislosti na uzavřené smlouvě. Obvykle se claimem rozumí i drobná změna v provádění prací, která musí být podána písemnou formou. Obecně je tedy claim chápán jako jakákoliv nepředpokládaná situace, která vznikla a nebyla obsahem původní smlouvy mezi zúčastněnými stranami. Nejčastěji užívané podklady sloužící pro přípravu claimů dodavatele vůči investovi jsou znázorněny na následujícím Obr. 9 (6, s. 1).

Obr. 9: Podklady pro podání claimu dodavatele



Zdroj: (6, s. 11)

Jedním z důvodů k předložení claimu je zejména nedostatečné či chybějící ocenění některých položek tendru, nedostatečná výše kalkulované rezervy, nedostatečná lhůta pro provádění prací a také početní chyby v nabídkové kalkulaci. Mezi další hlavní důvody lze zařadit především nedostatek technických informací, chyby v projektové dokumentaci a celkově chybějící podklady. Největší diskuze však vzniká v případě častých změn a dodatků k již schválené projektové dokumentaci či jiným odevzdaným podkladům. Tyto nedostatky vedou k podání požadavku změny z pohledu dodavatele stavby vůči investorovi, projektantovi nebo subdodavatelům. V takových případech je důležitý uzavřený smluvní vztah, tedy hlavně vyjasněnost vzájemných kompetencí také v závislosti na předloženém organigramu stavby. Jasně určené odpovědnosti zúčastněných stran je podstatné právě při podání claimu na správného příjemce. Claimová agenda lze tedy členit na několik základních skupin, a to podle důsledku smluvního ujednání, působení vyšší moci a činnost nebo naopak nečinnost některé ze smluvních stran (projektant, dodavatel, investor) (6, s. 11–12).

1) Claimy v souvislosti s projektovou dokumentací nebo jinými technickými podklady

Jak již bylo zmíněno, zejména chyby v projektové dokumentaci a její pozdní odevzdání může následně ovlivnit průběh celé výstavby. Příčiny změn projektové dokumentace mohou plynout z požadavku investora, dalších účastníků výstavby nebo konečného uživatele díla. Dále také z důvodu vypovězení smlouvy dodavatele stavby či použití alternativních materiálů a technologických postupů. To vše je zároveň způsobeno nedostatečnou, obvykle žádnou kontrolou projektové dokumentace ze strany dodavatele. Změny a odchylky se tedy řeší až při samotné realizaci a koordinaci celého projektu (6, s. 15).

2) Claimy v souvislosti se subdodávkami

Jelikož podíl subdodávek na stavebním projektu je poměrně vysoký, samozřejmě tím vzniká i riziko vzniku claimu se subdodavatelem. Aby se zamezilo vzniku případného claimu, měl by se klást velký důraz na výběr správného subdodavatele. S tím souvisí i kapitola o výběru subdodavatele, kde již byl zmíněn celý průběh výběru až po uzavření smlouvy. I když se po porovnání došlých nabídek může zdát nejnižší cena jako vítězná, je důležité si nabídku projít velice důkladně. Může ovšem nastat situace, kdy slibná cena nespĺňuje přesné zadání, chybí některé položky, či subdodavatel upravil zadání dle svých možností bez předchozí domluvy s dodavatelem. Je tedy důležité zohlednit výběrová kritéria již vysvětlená v tabulce č. 1. Pokud by dodavatel důkladně neprošel vítěznou nabídkou, zřejmě by se v průběhu realizace objevilo několik změn (6, s. 31–32).

3) Claimy v souvislosti s podmínkami provádění prací

Změny vůči podmínkám provádění prací mohou být zapříčiněny okolnostmi ze strany objednatele nebo dodavatele stavby, ale také i okolnostmi, které nelze ovlivnit. Rozsah takových to změn lze rozdělit do následujících skupin (6, s. 42):

- Claimy vyplývající z nepříznivých povětrnostních podmínek
- Claimy vyplývající z fyzických podmínek na staveništi a kvůli překážce v práci
- Claimy kvůli chybějícím nebo nedostatečným informacím

Pokud tedy dodavatel zjistí jakoukoliv překážku v provádění prací, je nutný ihned informovat objednatele, a to písemnou formou. Rozhodujícím aspektem je také obsah uzavřené smlouvy mezi objednatelem a dodavatelem. Zda je tedy jasně stanovený postup, jak budou tyto možné změny řešeny. Dodavatel by však měl hlášení podat i v případě, že si není zcela jistý, že skutečnost, která nastala, je v souladu se smlouvou. Opět je nutnost písemného hlášení, aby měl nárok na případné vícenáklady či prodloužení lhůty výstavby (6, s. 43).

4) Claimy kvůli smluvním podmínkám

Obvykle se změny vůči smluvním podmínkám řeší až po samotném uzavření smlouvy, kdy si dodavatel důkladněji prostuduje smlouvu spolu s právním poradcem apod. Někdy tedy nastanou takové případy, že hned po zahájení prací dodavatel podává claimy objednateli. Velké množství claimů ze strany dodavatele často značí neznalost podmínek smlouvy, a to konkrétně části smlouvy související s cenami či výměrami prací (6, s. 64).

5) Claimy odůvodněné vyšší mocí

Mezi změny způsobené vyšší mocí, jsou často řazeny příčiny, za které neodpovídá ani jedna ze smluvních stran. Tyto claimy jsou pro obě strany nejjednodušším typem uplatňování změn. Podkladem pro podání takového claimu je potvrzení objednatele o okolnostech zapříčiněných vyšší mocí (6, s. 73–74).

Vyhodnocení subdodavatelů na konci výstavby

Po dokončení stavby se provádí interní hodnocení subdodavatelů pomocí firemní databáze subdodavatelů. Jedná se o seznam dodávek na zakázce, a jejich následné hodnocení na základě dodržení ceny, termínů, požadavků a celkové zhodnocení spolupráce. Tímto si firma stanoví přehled o jednotlivých subdodavatelích a umožní tím tak jednodušší určování subdodávek pro další zakázky. Negativně hodnocený subdodavatel tak může být ihned vyloučen pro další spolupráci, nebo mu pouze bude věnována vyšší pozornost při podmínkách smlouvy či výkonu takovýchto dodávek (1, s. 133).

4 Řízení subdodávek ve stavební firmě

Tato část diplomové práce bude zaměřena na celý proces řízení subdodávek v konkrétní stavební firmě. Prvním z bodů bude samotné představení společnosti, její vývoj od založení až po současné působení, uvedení celkového fungování firmy na trhu stavebnictví a také celková struktura firmy. Dalším z hlavních bodů bude popis procesu řízení subdodávek jak celkově ve stavební firmě, tak i se zaměřením na konkrétní stavební zakázku. Celá problematika řízení subdodávek však bude zaměřena pouze na stavební práce, profese jako je vzduchotechnika, topení, chlazení apod. zde nebudou řešeny. Nutné je také zmínit skutečnost, že veškeré procesy a analýzy atd. budou zaměřeny na výrobní část stavební zakázky. Předvýrobní příprava není součástí této práce, proces řízení subdodávek je tedy řešen od získání stavební zakázky a podpisu smlouvy s investorem.

Následující část práce bude zaměřena na konkrétní problematické body při procesu řízení subdodávek, jejich rozbor, a především návrh opatření vedoucí ke zlepšení celkového procesu poptávání. Veškeré analýzy by tedy měly napomoci společnosti k efektivnějšímu řízení subdodávek, odstranit nynější nedostatky a zajistit tak i lepší přehled o jednotlivých subdodavatelích, ale také i o finanční stránce řízení subdodávek ve výrobní přípravě.

4.1 Představení společnosti

V praktické části práce se bude čerpat z podkladů vybrané stavební společnosti GEMO a.s. Tato společnost vznikla v roce 1990 původně jako GEMO OLOMOUC, spol. s.r.o. V roce 2013 přešla společnost na holdingové uspřádání, kdy byla založena i nová společnost, která se zabývá developerskou činností. Nově však od roku 2017 došlo k reorganizaci výroby na tři samostatné výrobní divize a o rok později se firma přeměnila na akciovou společnost. Stavební firma Gemo a.s. realizuje kompletní výstavbu na klíč v oboru pozemních staveb, a to jak novostavby, tak rekonstrukce. Hlavním předmětem činnosti je provádění občanských, průmyslových i bytových staveb. Firma se také specializuje na projektovou a inženýrskou činnost. V současné době má společnost okolo 500 stálých zaměstnanců (16).

Systém řízení je ve vybrané společnosti zaveden jako tzv. třístupňový systém řízení (17):

- Úroveň I – Společnost, v čele stojí jednatel
- Úroveň II – divize a úseky, v čele stojí ředitel divizí a úseků
- Úroveň III – střediska, v čele stojí vedoucí středisek a projektový manažeři

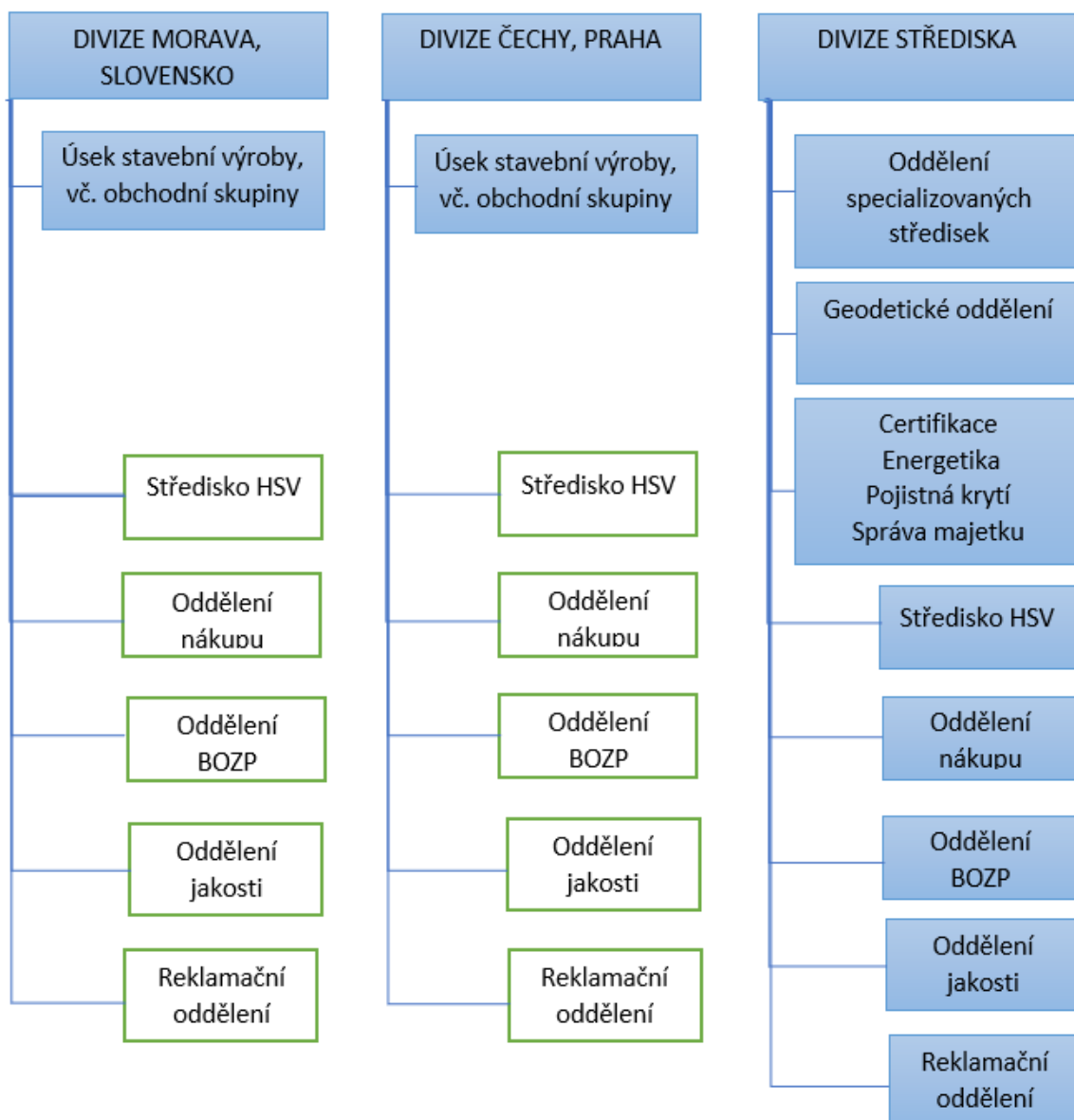
Dále je společnost, tedy řídicí a výkonné činnosti rozděleny dle organizačního členění na následující útvary (úsek a divize) (17):

- Úsek jednatele společnosti
- Právní a personální úsek
- Ekonomický úsek
- Úsek controllingu a IT
- Výrobní činnost společnosti – prováděna třemi firemními divizemi

- Divize Čechy, Praha
- Divize Morava, Slovensko
- Divize specializovaných středisek

Organigram výše uvedené výrobní společnosti je zobrazen na následujícím Obr. 10, kdy praktická část práce je zaměřena na konkrétní výrobní činnost společnosti, a to na Divizi Čechy, Praha.

Obr. 10: Organigram výrobní činnosti společnosti



Zdroj: vlastní zpracování dle interních podkladů (17)

Výrobní činnost je tedy prováděna dvěma hlavními teritoriálními divizemi, a to divizí Čechy, Praha a divizí Morava, Slovensko. Jak je již naznačeno na výše uvedeném organigramu, společnost se také zaměřuje na specializované části staveb a vybraná firemní řemesla, která realizuje prostřednictvím vlastních specializovaných středisek. V praxi tedy tato střediska

a oddělení zabezpečují vše potřebné pro jednotlivé teritoriální divize a podléhají řediteli příslušné Divize. Dle organigramu se jedná o klasickou maticovou organizační strukturu, kdy jednotliví členové oddělení divize středisek jsou stále na stejné pozici v rámci organizační struktury, ale vykonávají činnosti pro jiné divize a projekty. Tyto divize, tedy Praha, Čechy a Morava, Slovensko jsou schopny právě pomocí jednotlivých oddělení středisek zajistit všechny potřebné zaměstnance pro získání a provedení zakázky. Zahrnují tedy pracovníky obchodu, nákupu, a především realizační pracovníky provádějící hlavní stavební výrobu, včetně pracovníků BOZP až po uplatňování reklamací. Firma GEMO a.s. je tedy schopna realizovat i samostatné dodávky mimo generálních dodávek staveb. Mezi jednotlivá specializovaná střediska patří:

- Doprava a půjčovna
- Elektro
- ZTI, ÚT
- Sádrokartony
- Ocelové konstrukce, výroba betonářské oceli
- Inženýrské sítě
- Monolitické konstrukce

Právě výše uvedená doprava a půjčovna je zajišťována pomocí logistického parku vybudovaném v roce 2007 a to za účelem snížení nákladů vynaložených právě na tyto logistické procesy potřebné pro realizaci staveb společností (13).

Firma GEMO a.s. během svého působení získala řadu ocenění, jako je Stavba roku, hlavní cena v kategorii Stavby občanské vybavenosti a také několik cen v soutěži „Best of Realty – Nejlepší z reality“. Společnost se také řadí mezi největší stavební podniky, a to podle objemu tržeb konkrétně mezi 20 největších podniků s tržbami za prodej vlastních výrobků a služeb 2 526 461 tis. Kč dle zprávy Ministerstva průmyslu a obchodu za rok 2016 (9).

4.2 Proces řízení subdodávek ve výrobní přípravě

Jak již bylo v práci zmíněno, proces řízení subdodávek bude řešen zejména v rámci výrobní přípravy. Celý proces bude popsán na konkrétní stavební zakázce, a to Obchodní centrum Letná v Praze Holešovicích v rámci Divize Čechy, Praha. Stavba je rozdělena na dvě po sobě navazující etapy. V první fázi probíhaly zemní práce, hrubá stavba pouze podzemního parkoviště a také realizace přípojky kanalizace a vysokého napětí. Druhá etapa, která nyní probíhá zahrnuje již kompletní realizaci nadzemních částí stavby. Stavba má 4 nadzemní a 4 podzemní podlaží, parkování je zajištěno v části suterénu, převážná část jsou obchodní jednotky, kdy 3.NP a 4.NP bude sloužit jako prostor pro občanskou vybavenost a administrativu. Výstavba začala v říjnu roku 2017 a velkou část, tedy monolitické konstrukce, provádělo právě středisko monolitických konstrukcí. Nyní se už dokončují sanace monolitu, a proto se toto středisko plynule přesouvá na jinou stavbu opět v rámci Divize Čechy, Praha. Dále probíhají práce na zdění, provádějí se stropní podhledy, dokončují se přípojky kanalizace a také se realizuje střešní plášť. Předpokládaný termín kolaudace stavby je v září roku 2019. Vizualizace stavby je znázorněna na následujícím Obr. 11.

Obr. 11: Vizualizace obchodního centra

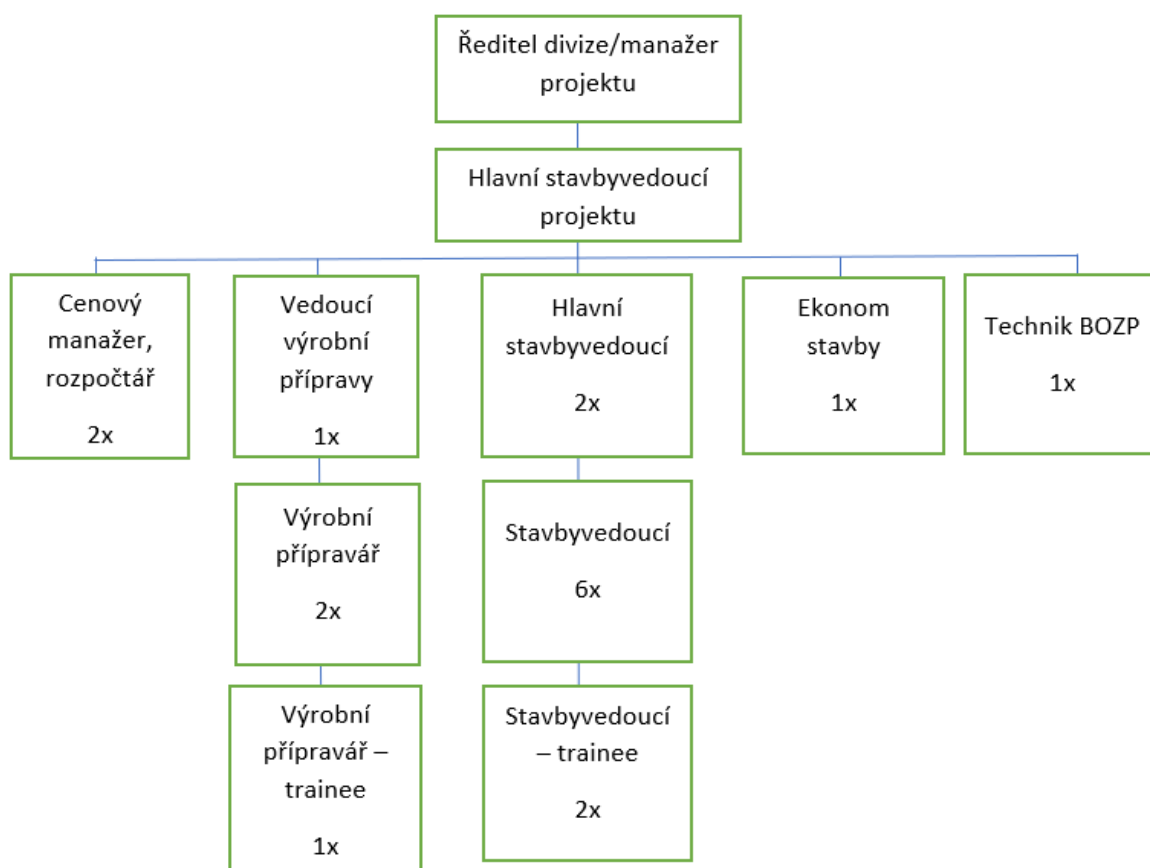


Zdroj: (14)

V současné době, tedy podzim roku 2018, probíhá několik výběrových řízení na stavební práce ale také i na profese. Uzavírají se smlouvy nejen na nejbližší práce, ale především i na dodávky realizované v průběhu následujícího roku. Z důvodu zajištění potřebných kapacit se práce, ale i dodávky materiálu zasmluvní raději v dostatečném předstihu. Přípravář stavby by měl dle zkušeností již předvídat, které poptávky budou mít delší průběh, a proto se na ně v čas zaměřit. Celkový proces u větších dodávek bývá komplikovaný, výběrové řízení může obsahovat několik kol a poté je potřeba počítat i s dobou na přípravu smlouvy a její následné projednávání.

Jelikož je každá stavební zakázka jiná a něčím specifická, je tomu uzpůsoben i organizační tým, který samozřejmě vychází z již zaběhlých zkušeností celé firmy. Stanovení jasných kompetencí a celkového organigramu stavby je důležitým krokem k přesnému zadávání úkolů a všeobecnému přehledu nad řízením konkrétní stavby. Teritoriální divize se dále člení na jednotlivé projektové týmy, kdy každá obsahuje projektového manažera, hlavního stavbyvedoucího, několik dalších stavbyvedoucích, ekonoma stavby a také několik přípravářů. Přehledný organigram stavby obchodního centra je uveden na následujícím Obr. 12:

Obr. 12: Zjednodušený organigram obchodního centra



Zdroj: (vlastní zpracování)

Výše uvedený organigram stavby je velice zjednodušený, slouží pouze pro představu rozložení pracovníků a jejich počtu. Nutné je také zmínit, že ne všichni pracovníci působí přímo na stavbě. Takovým případem jsou cenoví manažeři, rozpočtáři, kteří vykonávají svoji činnost ze sídla společnosti. Úkol cenového manažera (rozpočtáře) je ve výrobní přípravě na zakázce obchodního centra především řešení změnových listů, tedy claimů, jak bylo vysvětleno v teoretické části práce. Změnové listy vytváří a cení jak vůči investorovi, tak i budoucím nájemcům. Další důležitou složkou projektového týmu tvoří i tzv. ekonom projektu, který má dohled nad celkovými financemi zakázky. Úkolem ekonoma je například kontrola a schvalování faktur, uvolňování pozastávek a také vytváří podklady po účetní uzávěrky a uzávěrky controllingu.

Naopak jsou vždy na stavbě přítomni stavbyvedoucí, kteří řídí stavbu. Každý stavbyvedoucí má na starosti určitou část stavby, příkladem může být obvodový plášť, střechy, zděné konstrukce, zámečnické výrobky a především TZB. Stavbyvedoucí trainee je obvykle student, který nedochází na stavbu každý den, a proto má na starosti menší celky stavby. Podobně je to tak i v případě přípraváře výroby – trainee. Tento přípravář není na stavbě zcela každý den, jeho úkolem je tedy obvykle evidence subdodavatelů, evidence dokladů a případně poptávání drobných prací. Nutno podotknout, že i bez toho člověka by nebyl tým kompletní. Všechny dokumenty je potřeba důkladně evidovat a zakládat, jelikož jsou velice potřebné nejen při závěrečné kolaudaci stavby. Ostatní přípraváři si tedy postupně rozdělují práce, které je potřeba

poptat a každý má tedy na starosti určité činnosti. Jejich pracovní náplň zahrnuje celkový proces řízení subdodavatelů od poptání, vyhodnocení a zajištění smluvního ujednání vítězného dodavatele. Součástí každé stavby je samozřejmě technik BOZP, který však může dohlížet i na více staveb současně.

Výrobní příprava, a tedy i komplexní řízení subdodavatelů zahrnuje všechny zmíněné osoby v organigramu stavby. Proto je kladen velký důraz na vzájemnou spolupráci. Přípravář výroby nejvíce komunikuje s příslušným stavbyvedoucím ohledně výběru vhodného dodavatele, ekonom stavby si vyjasňuje informace ohledně schvalování faktur apod. také zejména se stavbyvedoucím, který se naopak zodpovídá manažerovi projektu. A bez technika BOZP by již vybraní subdodavatelé neměli nad sebou žádnou kontrolu přímo při realizaci prací. Celkový proces řízení subdodávek tedy slučuje několik činností, bez kterých by celý proces nebyl možný. Jednotlivý průběh bude popsán následně.

4.2.1 Obecné principy při poptávání subdodavatelů ve stavební firmě

Poptávání subdodavatelů ve výrobní přípravě začíná při oficiálním získání stavební zakázky. Jelikož firma vstupuje do kontraktu jako generální dodavatel, musí si zajistit potřebné subdodavatele. Nejdříve se shání dodávky, které je nutné začít realizovat co nejdříve a postupně se zajišťují všechny dodávky potřebné k zajištění realizace stavby a jejímu dokončení. Veškeré informace o stavební zakázce, tedy nejen co se týká subdodavatelů, jsou uloženy na firemním serveru, ke kterému má přístup vždy celý realizační tým, který má zakázku na starost. Zde se tedy postupně informace doplňují, zařazují se důležité dokumenty a zároveň se vše eviduje i v papírové podobě.

Jednotliví přípraváři si na základě dohody s nadřízeným, obvykle hlavním stavbyvedoucím nebo manažerem projektu postupně rozdělují poptávané subdodavatele. Zkušenější přípraváři řeší složitější dodávky, jako například profese a ostatní si rozdělí stavební práce, a to menšího i většího rozsahu. Nutné je však vždy dodržet strukturu zakázky, a to konkrétně přiřazení správného čísla dle objektového členění stavby. Jedná se o firemní podklady, které jsou u každé zakázky stejné.

Objektové členění stavby (viz Tab. 2) představuje seznam prací od zemních prací až po sadové úpravy, kdy každé činnosti je přiřazen kód, který je nutný dodržet. V tabulce jsou také barevně vyznačeny činnosti, které může firma provádět prostřednictvím svých středisek. Dodržování předepsaného číselníku objektového členění stavby je podstatné zejména kvůli správnému řazení v informačním systému z hlediska průběžné fakturace, měsíční uzávěrky a controllingu.

Tab. 2: Objektové členění stavby

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

Zdroj: (vlastní zpracování)

Přehledné objektové členění stavby je zobrazeno na výše uvedené Tab. 2. Jedná se o základní členění, jelikož jednotlivá čísla bývají obvykle dále rozdělena dle individuálních potřeb stavby. Názorným příkladem jsou výplně otvorů (objektové číslo 001300), které jsou následně rozčleněny na:

- 1301 – žaluzie vnitřní
- 1302 – požární posuvná vrata
- 1303 – roletová požární vrata, textilní požární uzávěry
- 1304 – ocelové dveře
- 1305 – posuvné ocelové dveře
- ...
- 1310 - turnikety

Toto důkladné objektové členění je vytvářeno obvykle manažerem projektu, který vychází ze svých zkušeností a začlení si takto veškeré položky z rozpočtu. Není však pravidlem, že takto podrobně jsou zpracovány všechny zakázky ve firmě. Vždy se vychází ze základníhoho

objektového členění, které je ovšem nutné dodržet, ale podrobnost si určuje každý manažer sám. Zejména z hlediska řízení jednotlivých subdodávek, je velice důležité, aby každý z týmu toto členění dobře znal a dodržoval ho, a to hned z několika důvodů.

Jako příklad bude uvedena poptávka na provádění zděných konstrukcí. Již při poptání subdodavatelů budou veškeré získané informace, nabídky a vybraný subdodavatel apod. řazeny na firemním serveru pod číslem 000900 – Zděné konstrukce. Tedy i v následné objednávce nebo smlouvě bude uvedeno číslo dle objektového členění. Veškerý materiál týkající se zdění (cihly, hmoždinky, lepidlo atd...) bude opět spojen s tímto číslem, dále také soupisy prací a následné fakturace bude řazena stále s číslem 000900. Uvedený příklad tedy znázorňuje provázanost objektového členění hned do několika oddělení spjatých se zakázkou. Nejen že to musí dodržovat realizační tým působící přímo na stavbě, jako je stavbyvedoucí, přípravař, ale také ekonomické oddělení i oddělení nákupu apod.

Jak již bylo zmíněno, popisovaná firma má i svá specializovaná střediska, pomocí kterých může realizovat některé vybrané činnosti, které jsou zvýrazněny v Tab. 2. I tato střediska mají opět přiřazená svá čísla, pod kterými působí na stavební zakázce. Přiřazení specializovaných středisek k činnosti, kterou jsou schopny provést, uvádí Tab. 3.

Tab. 3: Přehled možnosti realizace dodávek vlastními středisky

Popis	Možnost realizace dle vlastních zdrojů	Popis	Možnost realizace dle vlastních zdrojů
Monolitické konstrukce	Středisko 12 Monolitických konstrukcí	Plynoinstalace	Středisko 05 ZTI, ÚT
Ocelové konstrukce	Středisko 07 ocelových konstrukcí a výroba betonářské oceli	Zdravoinstalace	Středisko 05 ZTI, ÚT
Lehké montované konstrukce	Středisko 06 Sádrokartony	Venkovní kanalizace	Středisko 11 Inženýrských sítí
Elektroinstalace	Středisko 04 Elektro	Vodovod	Středisko 11 Inženýrských sítí
Slaboproud	Středisko 04 Elektro	Plynovod	Středisko 11 Inženýrských sítí
Chlazení	Středisko 05 ZTI, ÚT	Komunikace a zpevněné plochy	Středisko 11 Inženýrských sítí
Vytápění	Středisko 05 ZTI, ÚT	Sadové úpravy	Středisko 11 Inženýrských sítí

Zdroj: (vlastní zpracování)

Výše uvedená tabulka tedy uvádí výpis možných činností, které lze realizovat vlastními pracovníky. Některá střediska mohou vykonávat i více činností, jako je například středisko inženýrských sítí. V případě poptávání dodávek, u kterých je možnost realizace těmito specializovanými středisky, se postupuje stejně jako při poptávání ostatních činností. Středisko je zařazeno do poptávacího řízení a následně obvykle rozhoduje cena a případně jiná kritéria. V procesu poptávání se tedy k vlastním střediskům přistupuje stejně jako k ostatním subdodavatelům. V případě, že by na jedné stavební zakázce působila všechna specializovaná střediska, a to ve všech možných činnostech, je toto procentuální rozložení zobrazeno na následujícím Obr. 13.

Obr. 13: Graf rozložení specializovaných středisek na stavební zakázce



Zdroj: (vlastní zpracování)

Výše uvedený graf však platí pouze v ideálním případě, tedy při využití veškerých vlastních zdrojů, a naopak zobrazuje nejmenší možný podíl externích subdodávek. Obvykle však na stavební zakázce působí jedno až dvě specializovaná střediska. Záleží na specifikaci zakázky, termínu a s tím spojeným kapacitním omezením jednotlivých středisek. V praxi je tedy podíl externích subdodávek obvykle poměrně vyšší než na výše uvedeném grafu.

4.2.2 Poptávání subdodavatelů

Prvním krokem přípraváře při poptávání určité činnosti je především příprava a kontrola podkladů pro zadání poptávky. Jedná se o zajištění projektové dokumentace, technické zprávy, případně dalších podkladů, mezi které lze například zařadit tabulky dveří a také je velice důležitý výkaz výměr. U všech poptávaných prací by si měl přípravář zkontrolovat výkaz výměr uzavřený s investorem spolu se skutečně přepočítaným množstvím dle projektové dokumentace. Obvykle dochází během realizace na změny oproti tendrové dokumentaci, ale také se při kontrole postupně odhalují chyby v rozpočtu. Příkladem je špatný výkaz výměr nebo i chybějící položka. Nejen z těchto uvedených důvodů tedy přípravář přepočítá položky, které jsou součástí poptávky a tím i důkladněji prozkoumá předmět poptávky.

Pokud jsou všechny potřebné podklady pro poptávku připraveny, přechází se k dalšímu kroku, a to k seznamu možných firem, kterým bude poptávka zaslána. Kontakty na možné subdodavatele lze najít na firemním serveru a to v tzv. tabulce registru subdodavatelů, případně jsou dohledány nové kontakty na internetu. Registr je opět seřazen podle objektového členění, pokud se tedy bude poptávka týkat již výše uvedeného příkladu na zdění, veškeré kontakty obsahuje tabulka podle číslem 0009000 – kontakty zděné konstrukce. Tabulka by měla obsahovat všechny možné subdodavatele, s kterými firma v minulosti realizovala jakoukoliv stavební zakázku. Tak tomu však není a v současné době lze registr rozdělit na dvě části. První část obsahuje základní údaje o firmě, které jsou téměř vždy vyplněny. Druhá část by však měla

zaznamenávat právě nějaké hodnocení a zpětnou vazbu na subdodavatele. Téměř vždy však chybí vyplnění těchto podstatných informací. Současný obsah registru subdodavatelů je:

- Oddíl (tedy podle objektového členění)
 - Pododdíl (činnosti, které firma umí realizovat)
 - Region
 - Firma
 - Adresa
 - Kontaktní osoba
 - Telefon
 - Email
 - Internetové stránky
- } Vyplněné informace
-
- IČ
 - Doporučený zhotovitel pro zpracování nabídky do soutěže o získání zakázky
 - Doporučený zhotovitel do výběrového řízení pro realizaci stavby
 - Hodnocení subdodávek na akcích
 - Kvalita
 - Dodržení termínů
 - Řešení změn
 - Uzavření smlouvy
 - Poznámka k hodnocení
- } Nevyplněné informace

Registr tedy neobsahuje aktuální informace, seznam není postupně aktualizován, a především chybí hodnocení jednotlivých subdodávek. Samotný registr subdodavatelů je tedy jeden z hlavních problémů, které budou řešeny v poslední kapitole této práce.

Nyní tedy nastává další krok, a to zaslání poptávek na vybrané firmy. Poptávkový email samozřejmě obsahuje mimo jiné jméno, umístění stavby, termín realizace subdodávky a také termín pro zaslání cenové nabídky. Součástí je také několik podstatných příloh:

- Poptávkový dopis
- Příloha č. 1 VOP 2018
- Příloha č. 2 Ceník výpomocí
- Příloha č. 3 BOZP
- Výkaz výměr
- Projektová dokumentace

Poptávkový dopis slouží k přesnějším informacím o celé zakázce a její podmínkách. Dopis obsahuje jasně stanovený předmět díla a co je jeho součástí, dále platební podmínky, záruka a přesnější termín realizace. Samozřejmě se jedná o obecné informace zasílané všem subdodavatelům, některé podmínky lze tedy upravit dle rozsahu dodávky a vzájemné domluvy. Další příloha (VOP 2018) obsahuje všeobecné obchodní podmínky společnosti. Ceník výpomocí, jak už z názvu vyplývá, obsahuje ceny například za pronájem kanceláře či strojů

apod., které jsou měsíčně účtovány subdodavatelům v případě jejich využívání. Poslední obecnou přílohou je BOZP, tedy zásady bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, které obsahují podmínky a požadavky týkající se BOZP. Výkaz výměr a projektová dokumentace patří mezi specifické přílohy a jsou upraveny na konkrétní poptávku.

V případě, že jsou již vybrané firmy poptány, vše je zaneseno do tabulky poptávaných subdodavatelů, kterou postupně doplňuje a upravuje přípravař, který řeší vybranou dodávku. Příklad seznamu poptávaných subdodavatelů je zobrazen na následující Tab. 4.

Tab. 4: Ilustrační tabulka seznamu poptávaných subdodávek

ADRESA/WEB.								
ODDÍL	FIRMA	STRÁNKA	JMÉNO	TELEFON	E-MAIL	Poptáno	Stav	Reakce
000900	Firma 1					9.8.2018	Mají zaslat do 20.8.2018	21.8.2018
000900	Firma 2					9.8.2018	Nemají kapacity	-
000900	Firma 3					12.8.2018	Zavolat 15.8. zda budou mít zájem, ano zašlou do 20.8.	22.8.2018
000900	Firma 4					12.8.2018	Nemají zájem	-

Zdroj: vlastní zpracování dle interních podkladů (18)

Jelikož se jedná pouze o příklad možného seznamu poptávaných subdodavatelů, který ovšem vychází ze skutečných odpovědí poptávaných, nejsou zde vyplněny konkrétní firmy, ale samozřejmě reálně si přípravař vyplňuje všechny sloupce. Tento seznam slouží přípravaři k přehlednému zaznamenávání průběhu poptávkového řízení. Důležité jsou zejména termíny zaslání poptávky a obdržení cenové nabídky, ale také sloupec stav, kde by měl být zaznamenán průběh komunikace se subdodavatelem.

Jak je vidět na výše uvedené tabulce, jednotlivé poptávky jsou zasílány i postupně, důvodem můžou být například nové firmy, které nejsou uvedeny v registru subdodavatelů, ale samy se o zakázku zajímají. Sloupec stav představuje informace vyplývající z komunikace s jednotlivými subdodavatelem a může se jednat i o několikátýdenní zaznamenávání průběhu komunikace. Příkladem je nedoručený email od dodavatele, či neustálé přesměrovávání na kompetentní osobu, která poptávku údajně řeší. Velice obvyklým případem je slib subdodavatele, týkající se zaslání cenové nabídky do určitého data a jeho nesplnění, což vede k neustálému urgování subdodavatele k zaslání slíbené nabídky. Všechny tyto skutečnosti by měly být zaznamenány v tabulce registru subdodavatelů. Tedy uvést spolupracující subdodavatele, případně na jaké zakázce, ale také znázornit ty nespolečující, aby se předešlo následným problémům.

Každý z přípravařů si seznam poptávaných subdodavatelů vyplňuje dle svého, tedy tak, aby přehled poptávek byl srozumitelný zejména pro něho samotného. Jedná se tedy o podklad sloužící obvykle pouze jedné osobě, a to přípravaři stavby případně je k nahlédnutí pro stavbyvedoucího, není nutné tento nedostatek řadit mezi hlavní problémy firmy. Tabulka vycházející pouze z obecných podkladů, by mohla být více přehledná, hlavně co se týká zaznamenávání stavu poptávky. Podstatnějším nedostatkem je však zaznamenávání firem do

registru subdodavatelů, není jasně stanovena odpovědnost zadávání těchto informací apod., ale jak již bylo zmíněno, tento problém bude řešen v jiné kapitole této práce.

4.2.3 Vyhodnocení nabídek

Vyhodnocení došlých cenových nabídek se vytváří průběžně, obvykle dle data obdržení jednotlivých cenových nabídek a zaznamenává se do tzv. vyhodnocovací tabulky. Veškeré materiály k cenovým nabídkám, jako samotná nabídka, došlý email a přílohy v podobě nákresu, fotografie či dalších podmínek jsou uloženy opět na firemním serveru pod výběrovým řízením podle čísla objektu. Vyhodnocovací tabulka se tedy průběžně aktualizuje, doplňuje a neslouží jen přípraváři, ale zejména také hlavnímu stavbyvedoucímu nebo manažerovi projektu jako podklad pro výběr vhodného dodavatele. Ukázka zjednodušeného vyhodnocení konkrétního příkladu, který se týká dodávky a montáže vnitřních ocelových dveří na zakázku obchodního centra, je zobrazena v následující Tab. 5.

Tab. 5: Vyhodnocení vnitřních dveří

1379 - Obchodní centrum									
oddíl: 001300 - Vnitřní dveře - plechové									
dodavatel		GEMO			Firma 1	Firma 2	Firma 3	MIN	
jméno									
telefon									
email									
datum									
poznámka									
POL	POPIS	JEDN	MNOŽ	MNOŽ	JED.CENA	CELKEM	CELKEM	CELKEM	CELKEM
	1.10.2 - Dveře plechové - s požární odolností - budova / Metal doors - fireproof - building								
	4.PP								
20	D04/001 - DVEŘE 900/2100 - Zárubeň dveří - ocelová, ostrohraná, HSE "DZD", do zdi tl. 200 mm Dveřní křídlo bezpolodrážkové - plechové ze dvou ocelových korpusů vyliisovaných ze žárově pozinkovaných plechů, křídlo oboustranně hladké - levé, EW 45 DP1, C - samozavírač	kus	1,00	1,00	26 052,12	26 052	15 091,77	19 780	16 100
21	D04/002 - DVEŘE 1700(1000+700)/2100 - Zárubeň dveří - ocelová, ostrohraná, HSE "DZD", do zdi tl. 200 mm Dveřní křídla bezpolodrážková - plechová ze dvou ocelových korpusů vyliisovaných ze žárově pozinkovaných plechů, křídla oboustranně hladká - aktivní křídlo levé -s demontovatelným vnitřním prahem výšky 50mm, EI 30 DP1, C+S - samozavírač + kouřotěsné provedení	kus	1,00	1,00	55 370,15	55 370	34 182,41	59 290	37 795
22	D04/003 - DVEŘE 1700(1000+700)/2100 - Zárubeň dveří - ocelová, ostrohraná, HSE "DZD", do zdi tl. 200 mm Dveřní křídla bezpolodrážková - plechová ze dvou ocelových korpusů vyliisovaných ze žárově pozinkovaných plechů, křídla oboustranně hladká - aktivní křídlo pravé, EI 30 DP1, C+S - samozavírač + kouřotěsné provedení	kus	1,00	1,00	55 370,15	55 370	34 182,41	58 190	36 943
	celkem					136 792	83 457	137 260	90 837
	CELKEM					136 792	83 457	137 260	90 837
						53 336	-468	45 955	53 336
						38,99%	-0,34%	33,59%	38,99%

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních podkladů (19)

Ve výše uvedené tabulce jsou pro názornost vybrány pouze 3 položky dveří se skutečnými a konečnými cenami. Vše je vždy přepočítáno na jednotkovou cenu, kterou vybrané firmy zasílaly do připraveného a zaslánoho výkazu výměr. Ten se následně zkopíruje do vyhodnocovací tabulky, kde jsou lépe patrné rozdíly v jednotlivých nabídkách. První sloupec, tedy GEMO, uvádí ceny podle uzavřeného rozpočtu s investorem. Ihned lze tedy porovnat ceny z rozpočtu a nabídkové ceny od potencionálních subdodavatelů. Dále se automaticky v posledním pravém sloupečku zobrazují minimální ceny a ty se také zvýrazňují u příslušné firmy. V tomto případě, po několika jednáních Firma 1 poskytla nejnižší cenu a byla tedy vybrána jako dodavatel vnitřních ocelových dveří.

Velice důležité jsou poslední řádky tabulky, kde nejen že je zde uvedena cena celkem, ale zejména se automaticky počítá zisk na dodávce oproti ceně z rozpočtu. Zisk je uveden jak v čísle, rozdíl mezi cenovou nabídkou a cenou z rozpočtu, tak především v procentech. Právě uvedená procenta nejvíce zajímají hlavního stavbyvedoucího nebo manažera, který má následně za úkol vybrat nejvhodnějšího dodavatele.

Zejména u větších dodávek probíhá výběrové řízení ve dvou i více kolech. V prvním kole jsou osloveny poptávané firmy a jejich nabídky přeneseny do vyhodnocení. Obvykle se při doručení více nabídek přichází na různé problémy v projektu nebo návrhy možného lepšího řešení. Přípravář na cenové nabídce kontroluje zejména její úplnost a správnost. Tedy jestli nabídky obsahují všechny položky dle zasláního výkazu a také zda splňují podmínky z projektové dokumentace a celkově zda je dodrženo zadání. Všechny tyto skutečnosti by se měly objevit ve vyhodnocení, alespoň formou poznámky či komentáře, aby bylo na první pohled patrné, co vše je obsaženo v nabídce a případně za jakých podmínek.

Průběh vyhodnocení ocelových dveří

V případě výběru dodavatele na vnitřní dveře probíhalo výběrové řízení ve více kolech. Všechny oslovené firmy tedy získaly stejné podklady i podmínky. Po získání všech nabídek přípravář vytvořil vyhodnocovací tabulku na veškeré vnitřní ocelové dveře a na základě domluvy s hlavním stavbyvedoucím zajistil schůzky s potencionálními dodavateli. Jeden ze zjištěných problémů bylo neocenění některých položek z rozpočtu, jelikož tyto položky nejsou firmy schopné dodat. Dalším bodem jednání byla samozřejmě cena, konkrétně možné úspory na zakázce. Některé firmy však svůj návrh možného lepšího provedení a úspory promítly již do zaslání nabídky. Všechny tyto skutečnosti je vždy nutné si vyjasnit, aby nedošlo při podpisu smlouvy k problémům plynoucím z nejasných informací jak od dodavatele stavby, tak od možného subdodavatele.

V druhém kole firmy zaslaly aktualizované cenové nabídky na základě domluvených podmínek z jednání. Opět všechny nabídky přípravář vložil do již připravené vyhodnocovací tabulky, kde byl ihned patrný rozdíl cen nabídek jak mezi firmami, tak rozdíl původní nabídky a aktualizované ceny u jednotlivých firem. Dvě firmy s nejnižší cenou a zároveň ty, které jsou schopny dodat téměř všechny dveře, byly znovu osloveny o jednání o ceně. Z důvodu reference z již realizovaných staveb a také z důvodu poskytnutí další množstevní slevy byla nakonec vybrána Firma 1 jako dodavatel vnitřních ocelových dveří.

Zajištění zisku na jednotlivých dodávkách

Velice podstatnou složkou při vyhodnocení nabídek je zisk. Nelze však jednoznačně říci procento, které každá dodávka potřebuje pro dosažení potřebného zisku. U výše uvedeného příkladu je zisk skoro 40 %, což je velice dobré, ale ne vždy tomu tak je. Některé dodávky jsou ziskové, ale některé jsou naopak velice ztrátové. Ukázka ztrátové dodávky je uvedena v následující Tab. 6.

Tab. 6: Vyhodnocení PUR panelů

1379- Obchodní centrum									
oddíl: 001010 - PUR PANELY									
dodavatel		Gemo				FIRMA A			
jméno									
telefon									
email									
datum									
poznámka									
POL	POPIS	JEDN	MNOŽ	MNOŽ	JED.CENA	CELKEM	MNOŽ	JED.CENA	CELKEM
	Obložení komory tepelně izolačními panely PUR								
	obklad tepelně izolačních PUR panelů tl. 100 mm	m2	455,24	116,26	1 772,62	206 090	1,00	755 518,00	755 518
	režijní náklady	kpl				0	1,00	31 366,00	31 366
celkem						206 090			786 884
CELKEM						206 090			786 884
									-580 794
									-281,82%

Skutečné množství

Dle výkazu výměr

Zdroj: vlastní zpracování dle interních podkladů (20)

Důvodem takto rozdílné ceny uvedené v Tab. 6 je špatný výkaz výměr. Ve výkazu je uvedeno množství, které odpovídá pouze dvěma podlažím, ale obklad komory je dle skutečnosti přes celou výšku budovy. Jedná se o ukázkou velice typického problému, který se při realizaci obchodního centra postupně zjišťuje, tedy špatně oceněný výkaz výměr.

Tento problém vzniká již v průběhu výběrového řízení o získání stavební zakázky, kdy je důležité správně ocenit obdržený výkaz výměr od investora. Obchodní oddělení si především u větších a nákladnějších dodávek přepočítává množství při oceňování rozpočtu, ale samozřejmě se v průběhu realizace zjišťují i další chyby. V takovém případě již záleží na uzavřeném kontraktu mezi generálním dodavatelem a investorem stavby, zda jsou tyto možné problémy v rámci smlouvy nějak řešeny. Ve smlouvě například může být stanoveno, že chyby v rozpočtu či projektové dokumentaci nebudou více řešeny, jelikož smlouva je uzavřena na základně pevné ceny a generální dodavatel podpisem potvrzuje, že je seznámen se všemi skutečnostmi. V jiném případě je cena uzavřena opět na základě rozpočtu, ale s možností změn. V takovém případě se postupně vytváří změnové listy, které reagují na změny v rozpočtu.

Obvykle hlavní stavbyvedoucí a manažer projektu vycházejí ze zkušeností z předešlých zakázek a dokáží odhadnout výši zisku, kterou lze u jednotlivých dodávek dosáhnout a naopak, jaká dodávka bude ztrátová i při nejnižší možné nabídkové ceně. Všechny tyto skutečnosti se postupně objevují právě při vyhodnocení nabídek a jednání o ceně, proto je velice důležité si vše vyjasnit v rámci výběrového řízení. Při podpisu objednávky nebo smlouvy by tak již nemělo docházet k výrazným problémům.

4.2.4 Výběr subdodavatele a uzavření smluvního vztahu

Výběr subdodavatele je předposledním krokem po konečném vyhodnocení všech nabídek a několika jednáních. Konečné slovo má obvykle hlavní stavbyvedoucí, případně manažer projektu zejména u dodávek většího rozsahu. Při výběrovém řízení je velice důležité brát v úvahu časové zatížení od poptání firem až právě po samotný výběr a poté uzavření smluvního vztahu. Celkové výběrové řízení může trvat i několik měsíců, a proto je důležité se zaměřit na

dodávky, které by mohly být časově více náročné, nebo vycházet ze zkušeností z předešlých zakázek.

Celkový čas od poptání firem až po podpis smlouvy zahrnuje několik časových období:

- Doba na prozkoumání a přípravu podkladů pro poptávku
- Lhůta na zaslání cenových nabídek
- Doba na vyhodnocení nabídek (může být i několik výběrových kol)
- Doba od výběru subdodavatele po podpis smlouvy

Celková doba samozřejmě záleží na složitosti zakázky, ale také na zkušenosti přípravitel, který však může odhadnout časovou náročnost výběru a zaměřit se tak na problémové a náročné dodávky. Ukázka časové náročnosti poptávek je znázorněna v Tab. 7, která vychází z několika výběrových řízení uskutečněných na zakázce obchodního centra a z odhadu dosud nevyřešených výběrových řízení.

Tab. 7: Proces výběrového řízení dle času

Popis činnosti	Dodávky menšího rozsahu	Dodávky většího rozsahu
Příprava podkladů pro poptávku	1-2 dny	3-5 dní
Lhůta na zaslání cenových nabídek	3-7 dní	7-20 dní
Vyhodnocení nabídek po výběr dodavatele	7-30 dní	30-90 dní
Uzavření smluvního vztahu	2-7 dní	7-60 dní
Celkem	15-46 dní	47-175 dní

Zdroj: (vlastní zpracování)

Z tabulky vychází poměrně velký rozsah celkové doby zahrnující proces výběrového řízení. Každá dodávka je jiná a vyžaduje různé řešení vzniklých problémů. Ideálním případem je samozřejmě vyhodnocení nabídek v případě včasného zaslání nabídek od subdodavatelů. Obvykle ale firmy zasílají nabídky po uplynutí doby a tím se prodlužuje i celková doba na vyhodnocení. U dodávek většího rozsahu, mezi které lze zařadit pronájem fasádního lešení, vnitřní dveře, zateplení fasády, výtahy apod. lze předpokládat jak delší dobu na zpracování nabídky, tak i rozsáhlé jednání o ceně a vyjasnění všech možných podmínek. Proto se celkový proces může protáhnout do několika měsíců. Tak je tomu i v případě uzavření smlouvy. Zejména u velkých dodávek je jednání o smlouvě obvykle dlouhým procesem.

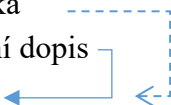
Mezi dodávky menšího rozsahu lze zařadit zejména dodávky, obsahující menší množství položek ve výkazu výměr a jsou jednodušší jak při realizaci, tak i při ocenění výkazu. Příkladem je dodávka staveništního výtahu, zdvojených podlah jen do vybraných místností nebo i přípojka kanalizace.

V případě absolvování všech uvedených bodů průběhu výběrového řízení, kdy je ústně dohodnut výsledný dodavatel, je nutné si všechny skutečnosti ujasnit i v papírové podobě

a dochází tedy k uzavření smluvního vztahu mezi generálním dodavatelem stavby a vybraným subdodavatelem.

Uzavření smluvního vztahu

Uzavření smluvního vztahu je již prací přípravaře stavby. Společně se stavbyvedoucím či manažerem projektu byl vybrán vítězný dodavatel, se kterým je nutné uzavřít smluvní vztah, a to na základě dohod a podmínek plynoucích z jednání a také z všeobecných podmínek generálního dodavatele. Zejména u větších dodávek je podstatné stanovení podmínek dle smlouvy, aby v průběhu realizace nedocházelo ke zbytečným neshodám. Smluvní vztah se subdodavatelem ve firmě GEMO lze uzavřít několika způsoby:

- Objednávka
 - Akceptační dopis
 - Smlouva
- 
- ```
graph LR; A[Objednávka] -.-> B[Akceptační dopis]; B --> C[Smlouva];
```

Každá z výše uvedených variant má své podmínky a zásady v jakých případech může či naopak musí být použita. Akceptační dopis musí být vždy nahrazen smlouvou a objednávky pouze v některých případech. Objednávka se vytváří především na práce menšího rozsahu. Ve firmě jsou obecně dva typy objednávek. První je zjednodušená objednávka, která nezahrnuje všeobecné obchodní podmínky společnosti (VOP). Obsahem jsou pouze základní informace jako specifikace a rozsah díla, cena, platební podmínky, čas plnění, případně záruky a místo plnění. Případ, kdy je možné použít zjednodušenou objednávku jsou jednorázové práce jako zátěžová zkouška, půjčení drobné mechanizace nebo také objednávka na dopravu zeminy.

Druhým typem je objednávka zahrnující všeobecné obchodní podmínky a je tak více rozsáhlá. Tato objednávka obsahuje přesnější specifikaci díla, tedy co vše je jeho součástí jako například předání technologických postupů, kontrolní a zkušební plán a mnoho dalších. Dále jsou zde specifikovány povinnosti zhotovitele, jsou jasně uvedeny závazné podklady pro realizaci díla, samozřejmě také cena díla spolu s platebními podmínkami a časem a místem plnění. U této rozsáhlejší objednávky se již řeší i podmínky pozastávky a zádržného, které vychází ze všeobecných obchodních podmínek, ale samozřejmě je lze upravit dle možné dohody. Příkladem této objednávky je například provádění kanalizačních přípojek, ostraha stavby apod. Důležitou podmínkou však je, že objednávka se vytvoří v případě prací a dodávek do výše 100 000,- Kč. Pokud je cena díla tedy vyšší, objednávka se později nahradí smlouvou. V takovém případě je tedy objednávka důležitá pro vyjasnění pouze základních podmínek mezi oběma stranami, a hlavně pro jisté zajištění dodávky. Generální dodavatel si tím zajistí subdodavatele a ten naopak má jistotu, že opravdu získal určitou dodávku. Vzniká tím tedy prostor pro dořešení přesnějších podmínek dle smlouvy.

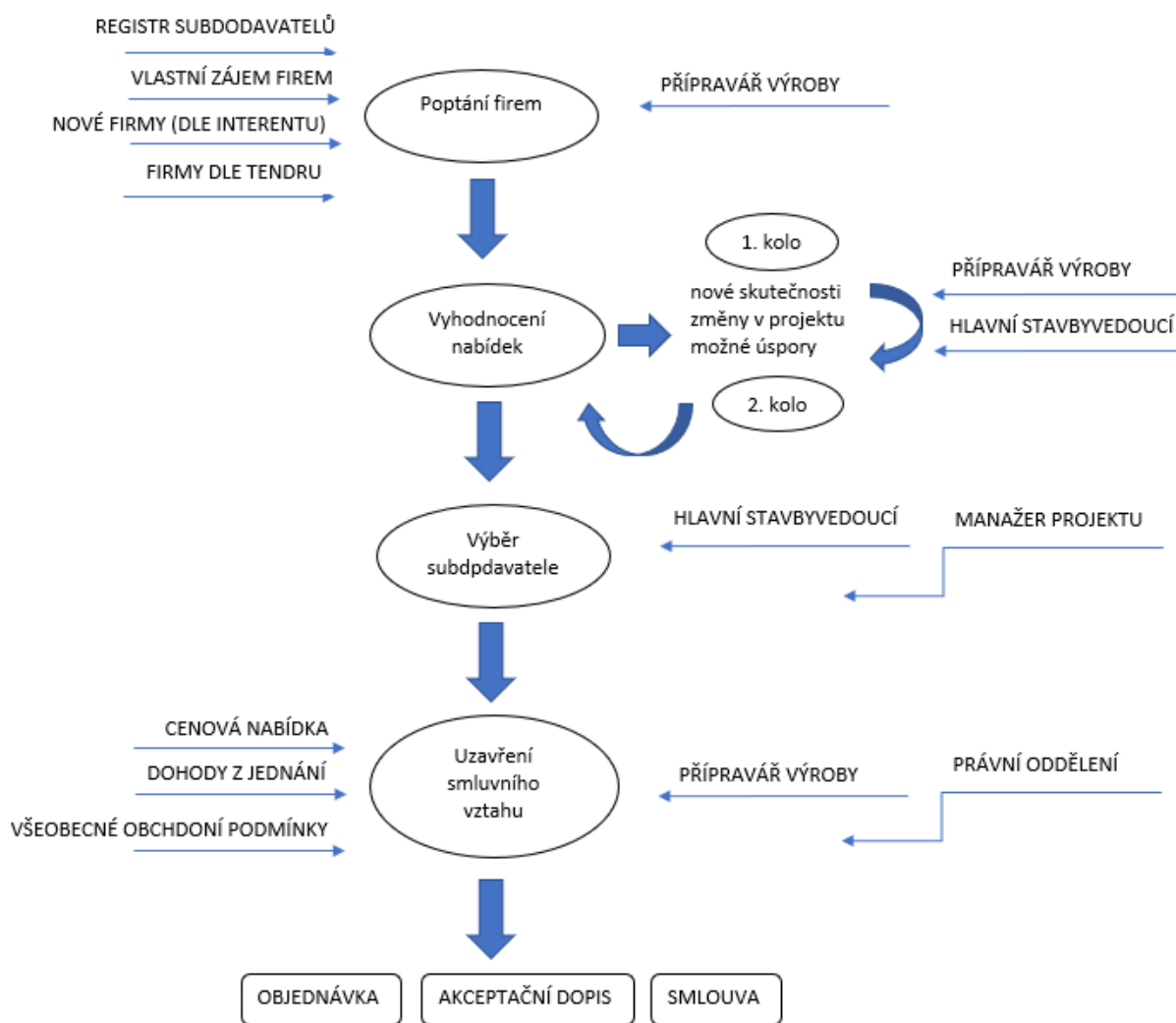
Akceptační dopis je dalším typem smluvního vztahu se subdodavatelem. V tomto případě se již od počátku počítá se sepsáním smlouvy. Tvoří se zejména u velkých dodávek, kdy subdodavatel potřebuje objednat důležitý materiál, ale podrobnější podmínky budou stanoveny až ve smlouvě. Akceptační dopis obsahuje pouze základní informace. Zejména potvrzuje vybranému subdodavateli získání dodávky a vše je poté na jednání při vytvoření smlouvy. Akceptační dopis stejně jako objednávky vytváří přípravař a nepotřebuje kontrolu z právního oddělení.



Jak již bylo zmíněno, smlouva musí být vytvořena v případě dodávky, jejíž cena přesahuje 100 000,- Kč. Smlouvy tvoří opět přípravař stavby, ale před podpisem musí být schválené právním oddělením. Smlouva obsahuje zejména body, podobné objednavce s všeobecnými obchodními podmínkami, jen body jsou více a důkladněji rozepsány. Přílohu smlouvy vždy tvoří VOP, cenová nabídka a také ceník výpomocí případně další.

Uzavřením smluvního vztahu tedy končí celkový průběh výběrového řízení. Zřejmě nejdůležitější úlohu zde má přípravař výroby, který od samého počátku, tedy od poptání firem až po sepsání smlouvy, prochází celým procesem. Postupně komunikuje se stavbyvedoucím a manažerem a v případě smlouvy i s právním oddělením. Celkový proces výběrového řízení na zakázce obchodního centra je znázorněn na následujícím Obr. 14.

Obr. 14: Průběh výběrového řízení



Zdroj: (vlastní zpracování)

Výše uvedený obrázek znázorňuje nejdůležitější části průběhu výběrového řízení, které zde byly popsány. V levé části jsou sepsány podklady, které vstupují v počátku poptávání firem a v úplném závěru podklady po uzavření smluvního vztahu. Naopak v pravé části jsou osoby, které vykonávají popsané činnosti.

Již při poptání firem se objevuje první problém, a to seznam firem poptaných do tendru, který není nikde specifikovaný. Jedná se o tendr vytvořený obchodním oddělením při výběrovém řízení na stavební zakázku. Při oceňování rozpočtu pro investora se například u menších dodávek vychází z cen na jiných zakázkách. Většinu prací se ale rozpočtáři snaží poptat a na základě zaslané nabídky vytvoří cenu pro investora. Jelikož právě pracovníci obchodní oddělení poptávali subdodavatele, vytvářeli tak seznam poptaných dodavatelů do tendru, ale tento seznam není již přenesen do výrobní přípravy. Tedy není jednoduše dostupný všem připravářům podílejícím se na zakázce. Ti by pak následně měli oslovit zejména firmy, které daly nabídku do tendru a které projekt znají a dále s nimi jednat. Pokud by se některá dodávka nakonec nerealizovala, měli by být o tom alespoň informováni, aby se předešlo špatnému dojmu, který by mohl ovlivnit i budoucí možné spolupráce na jiných zakázkách. Některé firmy možná i z těchto důvodů nemají zájem o zasílání cenových nabídek, pokud poté ani neobdrží informaci o průběhu výběrového řízení.

U vyhodnocení nabídek je naznačen průběh v případě dvou kol výběrového řízení. Samozřejmě může nastat a také nastává situace, kdy je výběrových kol více. Přistupuje se ale stále stejně, tedy tak, jak je znázorněno na uvedeném obrázku. Zjištěné skutečnosti, změny a možné úspory se zapracují do nabídky a následně probíhají další kola, kde se většinou zmenšuje seznam poptaných firem. Do užších kol jsou vybráni například jen dva potencionální subdodavatelé a závěrečné kolo výběrového řízení rozhodne o vítězi. Do výběru subdodavatele dále může vstoupit i manažer projektu, který rozhodne o vítězi. Podobně tomu je i při vytvoření smlouvy, kdy do průběhu řízení subdodávek vstupuje právní oddělení, které kontroluje právě správnost smluv vytvořených připravářem výroby.

Tím se uzavírá celý proces výběrového řízení a subdodavatel přechází do fáze realizace, kde již komunikuje především se stavbyvedoucími, jimž byla dodávka svěřena.

#### **4.2.5 Řízení subdodávek v průběhu realizace díla**

Jakákoliv subdodávka podílející se na zakázce obchodního centra musí být řádně evidována. K tomuto účelu slouží evidenční tabulka subdodavatelů, kde se postupně zaznamenávají veškeré subdodávky a jsou řazeny do několika skupin a je potřeba u nich zaznamenávat veškeré obdržené dokumenty. Ukázka evidence subdodavatelů je uvedena ve zjednodušené Tab. 8.

Tab. 8: Evidenční tabulka subdodavatelů

| číslo SOD                   | objektové členění | Název firmy | popis činnosti     | Potvrzená objednávka /SoD | CN | Harmonogram | TP | KZP | VP | Fakturace | Náklady a pokuty | Předání pracoviště, BOZP | doklady, certifikáty | Předání díla | PD skut. provedení | stavební deník |
|-----------------------------|-------------------|-------------|--------------------|---------------------------|----|-------------|----|-----|----|-----------|------------------|--------------------------|----------------------|--------------|--------------------|----------------|
| <b>SMLOUVY</b>              |                   |             |                    |                           |    |             |    |     |    |           |                  |                          |                      |              |                    |                |
| SOD-001                     | 000700            | Firma A     | hydroizolace       | x                         | x  |             | x  |     |    |           |                  | x                        |                      |              |                    |                |
| <b>OBJEDNÁVKY</b>           |                   |             |                    |                           |    |             |    |     |    |           |                  |                          |                      |              |                    |                |
| <b>HODONSKÁ</b>             |                   |             |                    |                           |    |             |    |     |    |           |                  |                          |                      |              |                    |                |
| 001ho                       | 000900            | Firma B     | zdění              | x                         | x  | x           | x  | x   |    | /         | /                | x                        |                      |              |                    |                |
| <b>ŘÍHA</b>                 |                   |             |                    |                           |    |             |    |     |    |           |                  |                          |                      |              |                    |                |
| 010ri                       | 003300            | Firma C     | výtahy             | x                         | x  | x           |    |     |    |           |                  |                          |                      |              |                    |                |
| <b>OSTATNÍ - NEZAŘAZENO</b> |                   |             |                    |                           |    |             |    |     |    |           |                  |                          |                      |              |                    |                |
| -                           | 000100            | Firma D     | dodávka materiálu  |                           |    |             |    |     |    |           |                  |                          |                      |              |                    |                |
| <b>KUPNÍ SMLOUVY</b>        |                   |             |                    |                           |    |             |    |     |    |           |                  |                          |                      |              |                    |                |
| KS-001                      | 008300            | Firma E     | koupě stroje       | x                         | x  |             |    |     |    |           |                  |                          |                      |              |                    |                |
| <b>OSTATNÍ SMLOUVY</b>      |                   |             |                    |                           |    |             |    |     |    |           |                  |                          |                      |              |                    |                |
| OS-001                      | 008100            | Firma F     | inženýrská činnost | x                         | x  |             |    |     |    | /         |                  |                          |                      |              |                    |                |

Zdroj: vlastní zpracování dle interních podkladů (21)

Uvedená tabulka je zjednodušena pro účely této práce, dle skutečnosti obsahuje navíc sloupce zahrnující kontaktní informace o subdodavateli a také obecné informace o zakázce, jako specifikaci generálního dodavatele, investora, název apod. Nejvíce podstatné informace z hlediska evidence a řízení subdodávky jsou zahrnuty na výše uvedeném příkladu.

Tabulka je členěna do několika skupin, a to podle typu uzavřeného smluvního vztahu na smlouvy, objednávky, které jsou dále řazeny podle přípravaře, který objednávku vytvořil. Dále na kupní smlouvy, ostatní smlouvy, kam patří například provádění inženýrské činnosti a také se v tabulce vyskytují ostatní, tedy nezařazené subdodávky. Do této skupiny lze zařadit například smlouvy o dodávce materiálu, které zajišťuje specializované středisko – oddělení nákupu. U každé subdodávky je opět uvedeno číslo podle objektového členění a jednoduchý popis činnosti.

Nejdůležitější jsou však další sloupce, které se týkají evidence podkladů. Červeně označené jsou doklady, které by měly být téměř u každé subdodávky a jsou nejvíce podstatné. Označení „x“ znamená, že vše je doloženo a není potřeba se tím více zabývat. Naopak označení „/“ znamená pouze informaci o tom, že například průběžně probíhají fakturace, nebo že firma doložila nějaké certifikáty, ale nejsou kompletní a bude třeba je doplnit. Samozřejmě u subdodávky na dodávku materiálu, koupě stroje a inženýrskou činnost není potřeba všech uvedených dokladů. V tomto případě stačí smlouva nebo objednávka a u inženýrské činnosti navíc probíhají měsíční fakturace, které jsou také potřeba evidovat.

Popis jednotlivých částí evidenčních dokladů od subdodávek a v jaké případě je potřeba doklady doložit:

- **Potvrzená objednávka/Sod**  
Vždy musí být uzavřený smluvní vztah se subdodavatelem, na základě výše vysvětlených podmínek. Pokud se jedná o materiál objednaný přes zásobovací středisko, zajišťují si smlouvu pracovníci z tohoto oddělení. V případě, že je objednávka později nahrazena smlouvou, je v tabulce přesunuta z objednávek do smluv.
- **CN**  
Cenová nabídka je obvykle přílohou smlouvy, není však tak důležitá jako samotná smlouva, proto není červeně označena.
- **Harmonogram**  
Harmonogram jednotlivých činností není nutně požadován po subdodavatelích. Pro své účely si stavbyvedoucí může harmonogram vytvořit, ale především se vychází z celkového harmonogramu stavby dohodnutého s investorem.
- **TP**  
Technologický postup už patří mezi důležité doklady, je požadován u subdodávek přímo působících na stavbě. Logicky tedy není požadován pro dodávky materiálu, či pronájem strojů apod. Jedná se o jeden z dokumentů, který bude kontrolován a případně doložen před závěrečným předáním díla.
- **KZP**  
Kontrolní a zkušební plán, obdobně jako technologické postupy, opět patří mezi podstatné dokumenty, které budou kontrolovány před závěrečným předáním.
- **VP**  
Vícepráce účtované subdodavateli jsou nyní součástí fakturační tabulky. Z tohoto důvodu není potřeba je evidovat zvlášť a mohly by být z tabulky vyřazeny. Evidenční tabulka vychází z dřívější praxe, ale postupem času vznikaly různé změny, které se však nepřenesešly do této tabulky. Je potřeba ji aktualizovat a upravit na konkrétní stavební zakázku.
- **Fakturace**  
Měsíční fakturace probíhá na základně vzájemného podpisu soupisu prací mezi subdodavatelem a stavbyvedoucím. Jak již bylo zmíněno, součástí soupisu prací jsou i vícepráce. Soupisy se průběžně evidují, ale nepatří mezi nejdůležitější doklady při dokončení díla z hlediska evidence. Zda byly všechny faktury uhrazeny a zároveň proplaceny veškeré vícepráce je už prací ekonoma projektu. Ten si v systému může jednoduše ověřit všechny platby, přípravař výroby nemá v systému přiřazena tato práva.
- **Náklady a pokuty**  
Do této části se řadí výpomoci subdodavateli jako například pronájem buňky včetně poplatku za energie, pronájem strojů či poplatků za využívání jeřábu. Jedná se vlastně o přefakturaci na subdodavatele. Mezi pokuty se řadí ty, které udělil technik bezpečnosti a ochrany zdraví při práci za neplnění podmínek. Obdobně jako u fakturace je vše měsíčně evidováno, ale ekonom si musí při předání díla zkontrolovat, že je vše uhrazeno.

- **Předání pracoviště, BOZP**  
Před zahájením prací musí každý subdodavatel působící na stavbě podepsat protokol o převzetí pracoviště a současně projít školením BOZP a podepsat prezenční listinu. Tato část patří do důležitých podkladů a je tedy v tabulce červeně označena.
- **Doklady, certifikáty**  
Doklady, certifikáty, atesty apod. jsou součástí podstatných dokladů. Subdodavatel tyto doklady buď dokládá průběžně nebo před odevzdáním díla dodavateli. Patří sem například různé protokoly o provedených zkouškách, doklady k použitým materiálům a jiné. Přípravář, nebo stavbyvedoucí si musí před převzetím díla zkontrolovat, zda má tyto dokumenty od subdodavatele doložené.
- **Předání díla**  
Závěrečné předání díla, kdy subdodavatel předává hotové dílo generálnímu dodavateli stavby, je potvrzeno na základě předávacího protokolu. Stavbyvedoucí protokol podepíše pouze v případě obdržení všech potřebných dokladů, které bylo třeba doložit a také dle podmínek stanovených ve smlouvě.
- **PD skutečného provedení**  
Projektovou dokumentaci skutečného provedení není potřeba odevzdat u všech subdodávek, ale zejména u těch větších, které mají tuto podmínku stanovenou ve smlouvě, případně v objednávce.
- **Stavební deník**  
Generální dodavatel požaduje po subdodavateli kopie stavebních deníků, a to obvykle formou průběžných kopií vytrhaných z originálu deníku. Zejména pro stavbyvedoucí se jedná o jeden z nejdůležitějších dokladů. Každý stavbyvedoucí si musí ohlídat svěřeného subdodavatele, průběžně deník kontrolovat a dopisovat důležité události. Důležité je zaznamenávat denní záznamy, zejména v případě soudního sporu, by byl stavební deník podstatným dokladem.

Výše uvedené body je tedy potřeba evidovat a kontrolovat. Zejména při podpisu zápisu o předání a převzetí díla od subdodavatele si stavbyvedoucí musí být jist, že obdržel veškeré dokumenty a může tímto převzít hotové dílo. V předávacím protokolu jsou uvedeny opět základní informace o dodavateli a subdodavateli a také časové plnění dle smlouvy a dle skutečnosti. Důležitým bodem jsou také vady a nedodělky. Záleží na podmínkách uvedených ve smlouvě, ale tomu musí také odpovídat tento zápis. Dílo může být převzato i s vadami a nedodělky. V takovém případě se v zápise jasně stanoví termín jejich odstranění.

Dále je důležité nezapomenout na platební podmínky, a to konkrétně na uvolnění pozastávky a zádržného (dlouhodobá pozastávka). Krátkodobá pozastávka může být uvolněna po předání díla dodavateli anebo až po předání díla investorovi. Termíny je nutné uvést v zápise dle smlouvy. Dlouhodobá pozastávka, neboli zádržné, dodavatel uvolní až po uplynutí záruční doby, jež je opět stanovena ve smlouvě. Uvolnění pozastávek je již v kompetenci ekonoma projektu, nikoliv přípraváře. Zápisem o předání a převzetí díla dodavatelem se tedy ukončuje smluvní vztah.

V průběhu zaznamenávání však nastává problém při samotné evidenci subdodávek. Obvykle tuto činnost vykonává osoba, která není na stavbě přítomna každý den a nemůže tedy tabulku

obratem aktualizovat. Obvykle složitě dohledává nové subdodávky na firemním serveru či subdodávku zaeviduje až v případě doložení nějakého dokumentu k evidenci. Tabulka subdodávek by měla být stále aktuální, ale obvykle se stává, že subdodávky, s kterými je již uzavřená alespoň objednávka, nejsou nikde vedeny. Jedná se tedy o další problém, který bude řešen v další části této práce, aby se předešlo možným problémům, jelikož tabulka má návaznosti i na předání díla investorovi a také slouží jako podklad pro hledání nutných dokladů ke kolaudaci stavby.

Součástí ukončení smluvního vztahu by také mělo být závěrečné hodnocení a s tím spojen neaktualizovaný registr subdodavatelů. Z uvedeného registru se vychází při poptávání firem. Jak již bylo v práci zmíněno, registr neobsahuje aktuální informace, a především chybí zpětné hodnocení subdodavatele. Může se tedy stát, že problémová firma provádějící práce na jiné zakázce bude znovu poptána či nakonec i vybrána. Tomu by se však mělo zamezit, a právě závěrečné hodnocení subdodavatele by tomu mohlo pomoci. Jedná se o další z nalezených problémů při řízení subdodávek ve stavební firmě, který bude detailněji řešen v následující kapitole.

## 5 Vyhodnocení procesu poptávání subdodávek ve firmě

Tato poslední část diplomové práce shrnuje veškeré poznatky z předešlých kapitol, a to zejména z průběhů poptávání subdodavatelů ve firmě GEMO. Veškeré poznatky vycházejí z aktuálně realizované stavební zakázky obchodního centra, ale také z praxe u předešlé stavby, kde byla výrobní příprava téměř stejná. Poslední kapitola se tedy zaměří především na zjištěné nedostatky v průběhu celého procesu poptávání subdodávek ve stavební firmě. I když by samozřejmě bylo možné řešit více nejasností, práce se zaměří na ty nejdůležitější části výrobní přípravy. Dále bude uveden vhodný návrh řešení těchto zjištěných problémů, který by měl napomoci celému průběhu poptávání subdodavatelů, přes vyhodnocení až po uzavření smlouvy a závěrečné hodnocení sloužící také jako podklad pro další stavební zakázky ve fázi výrobní přípravě.

### 5.1 Analýza zjištěných problémů

V průběhu popsání poptávání subdodávek ve stavební firmě GEMO bylo zjištěno hned několik problémů, které budou nyní podrobněji analyzovány. Jedná se o čtyři oblasti v průběhu poptávání, které je nutné vyřešit a vylepšit, a to nejen jako podklad sloužící pro další zakázky, ale také z důvodu urychlení a zdokonalení výrobní přípravy. Mezi tyto podstatné problémy patří seznam poptávek do tendru o stavební zakázku, nedostatečně aktualizovaná evidenční tabulka subdodávek, registr subdodavatelů, který není doplňován a také chybějící hodnocení subdodavatelů. Všechny tyto nedostatky budou nyní podrobněji analyzovány.

#### 5.1.1 Problematika při poptávání subdodávek

Hned při samotném počátku v procesu poptávání subdodávek nastává poměrně podstatný problém. Vstupní podklady nejsou kompletní, aktualizované, a především nejsou jasně k dispozici všem přípravitelům podílejícím se na konkrétní stavební zakázce. Hned v počáteční fázi poptávání subdodávek chybí jeden z důležitých podkladů vstupující do přípravy podkladů pro výběr firem v počátku výběrového řízení. Jedná se o seznam dodavatelů, které obchodní oddělení poptalo do tendru pro získání celé stavební zakázky. Tento seznam subdodavatelů z nabídkové přípravy není přenesen do výrobní přípravy a není tak k dispozici přípravitelům podílejícím si na vybrané stavební zakázce. Jelikož se jedná o podstatný podklad pro poptávání subdodávek ve fázi realizace stavby, měl by být jasně specifikovaný a přístupný. Jak již bylo v práci zmíněno, obchodní oddělení tento seznam vede a na vyžádání poskytlo kompletní informace z tendru. Tento seznam obsahuje tyto následující informace:

- Název poptávky
- Název firmy
- Kontaktní osoba
- Telefon
- E-mail
- Datum odeslání poptávky
- Termín k zaslání nabídek
- Datum doručení nabídky

- Poznámka

Zejména poslední sloupec poznámka může rozhodnout, zda firmu znovu poptat či naopak. Obvykle je zde uvedena informace, co konkrétně firma umí nebo neumí realizovat. Další důležité značení je vybarvení řádku s názvem firmy červenou barvou, pokud nezaslali cenovou nabídku, a naopak zelená barva znázorňuje zaslání nabídky. Na první pohled je tedy patrné, od jakých firem byla získána cenová nabídka již v průběhu tendru o získání zakázky.

Jelikož se podařilo seznam poptávaných firem do tendru získat až v průběhu realizace stavby, kdy je již spousta prací nejen poptaných ale i uzavřených, je možné porovnat seznam poptaných firem do tendru a do samotné realizace stavby. K porovnání a zároveň k ukázce zjištěného nedostatku byly vybrány dvě činnosti, u kterých lze tento problém znázornit. Jedná se o poptávku na vnitřní dveře ocelové a dřevěné a na poptávku na požární vrata a rolety. Ukázka toho, zda poptané firmy do tendru byly znovu osloveny i pro realizace stavby je znázorněna v následující Tab. 9.

Tab. 9: Ukázka firem poptaných do tendru a do realizace stavby

| Činnost                       | Název Firmy | CN do tendru | Znovu poptání do realizace |
|-------------------------------|-------------|--------------|----------------------------|
| Vnitřní dveře<br>ocel + dřevo | Firma 1     | NE           | NE                         |
|                               | Firma 2     | ANO          | ANO                        |
|                               | Firma 3     | NE           | NE                         |
|                               | Firma 4     | ANO          | ANO                        |
|                               | Firma 5     | ANO          | ANO                        |
|                               | Firma 6     | NE           | NE                         |
|                               | Firma 7     | ANO          | NE !                       |
|                               | Firma 8     | ANO          | ANO                        |
| Požární vrata a<br>rolety     | Firma A     | NE           | NE                         |
|                               | Firma B     | ANO          | ANO                        |
|                               | Firma C     | ANO          | ANO                        |
|                               | Firma D     | NE           | NE                         |
|                               | Firma E     | ANO          | NE !                       |
|                               | Firma F     | NE           | ANO                        |

Zdroj: (vlastní zpracování)

Výše uvedená tabulka přesně znázorňuje chyby, které jsou způsobeny právě chybějícím seznamem subdodávek z tendru. Stejný problém se vyskytuje jak v případě vnitřních dveří, tak i v případě požárních vrat a rolet. V případě vnitřních dveří, byla Firma 7 poptána do tendru, zaslala cenovou nabídku, ale již nebyla znovu poptána do realizace stavby. Jelikož přípravitel neměl v k dispozici seznam tendru, nemohl nijak dohledat tuto firmu. Tento totožný problém je i u poptávky na požární vrata a rolety. Opět Firma E zaslala nabídku do soutěže o stavební zakázku, ale nebyla již znovu oslovena a ani informována o průběhu výběrového řízení.



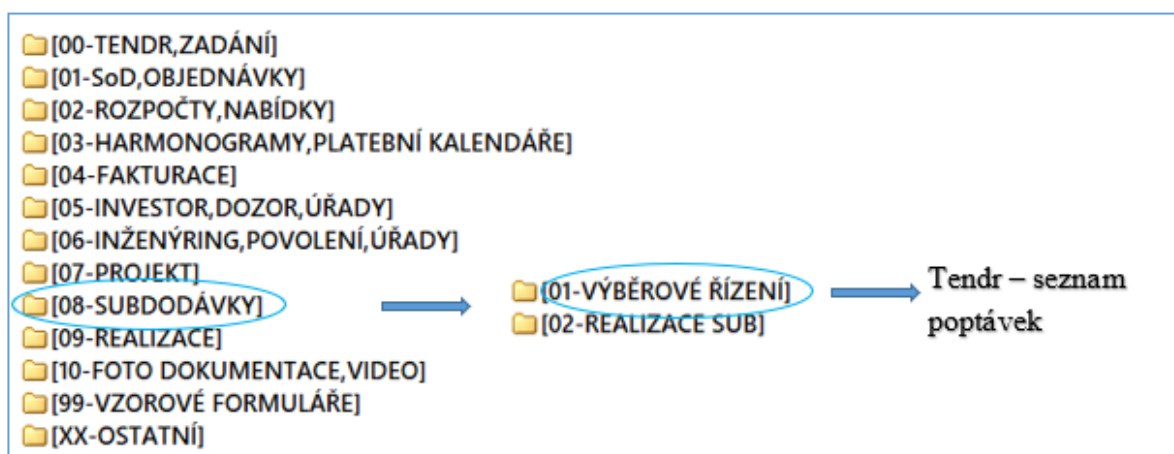
Pokud firmy vynaloží své úsilí pro nacenění nabídky už do tendru a poté je ani stavební firma, jako generální dodavatel stavby, nekontaktuje znovu, ani je neinformuje o průběhu výběrového řízení, může to vést k dalším problémům. Je pochopitelné, že firmy nechtějí jen cenit nabídky, ale také realizovat dodávky. Již několikrát nastala situace, kdy firma nemá zájem cenit nabídky do realizace, jelikož opakovaně nebyla vybrána, nebo ani informována o průběhu řízení z minulých staveb. Přesně těmto problémům by se mělo předcházet a eliminovat je. Dále je nutné zmínit fakt, že firmy, které již zakázku znají z tendru, obvykle rychleji aktualizují cenovou nabídku do realizace a projeví velký zájem o realizaci dodávky.

Seznam poptaných dodavatelů do tendru by měl být vždy propojen s výběrovým řízením ve fázi realizace stavby. Může totiž nastat několik případů, které vyplývají právě z provázanosti těchto dvou fází:

- 1) Firmy, které byly poptány do tendru o získání celé stavební zakázky a zaslaly cenovou nabídku, by měly být vždy znovu osloveny ve fázi realizace stavby. Tím by se předešlo problému uvedenému výše.
- 2) Dále jsou tu dodavatelé, kteří neposlali žádnou nabídku do tendru. Pokud o nich v seznamu poptaných není žádná poznámka, ale jsou například uvedeni v registru subdodavatelů a zároveň realizovali úspěšně již nějakou dodávku, mohli by být znovu osloveni. Někteří subdodavatele nenacení nabídku do tendru například z důvodu časového omezení, ale v průběhu realizace by již zájem měli.
- 3) Také může nastat situace, kdy v průběhu soutěže o získání stavební zakázky poptaný dodavatel uvede, že již vybrané práce nerealizuje. Tato poznámka by se měla objevit v seznamu poptaných subdodavatelů a opět přenesena do fáze realizace stavby. V této fázi by se tak již neměly kontaktovat firmy, u kterých je předem jasné, že nebudou mít o zakázku zájem.

Veškerým těmto problémům lze jednoduše zamezit. Seznam poptaných firem musí být vždy přenesen z obchodního oddělení do samotné realizace stavby. Znamená to tedy, uložit seznam jednoznačně na firemní server pod realizovanou zakázku, ke kterému má přístup celý realizační tým. Návrh vhodného doporučení je zobrazen na následujícím Obr. 15.

Obr. 15: Návrh uložení seznamu poptávek do tendru



Zdroj: (22)

V levé části obrázku je ukázka z firemního serveru, takto vypadá interní struktura každé stavební zakázky ve firmě GEMO. Jedná se o přehledné členění, které by měl každý dobře znát a správně sem zapisovat a ukládat různé dokumenty. Každá stavba má samozřejmě svoje číslo, pod kterým je také tato struktura na serveru uložena a zároveň přiřazena příslušnému manažerovi projektu.

Co se týká poptávání subdodávek a jejich následné databáze a evidence, je vše uloženo právě v části 08 – SUBDODÁVKY. Následně se složka dělí na dvě části, a to na výběrové řízení a realizaci subdodávek. V druhé části jsou postupně doplňovány vybrané subdodávky podle objektového čísla. Jelikož tato složka se týká přímo realizace, seznam poptávek do tendru je doporučen umístit do první složky, tedy 01 – VÝBĚROVÉ ŘÍZENÍ. Důvod je jednoduchý. Zde se evidují poptávky, opět podle objektového členění, které se týkají celkového výběrového řízení. Složka obsahuje odkaz na registr subdodavatelů, tabulku seznamu aktuálně poptávaných subdodávek, ale chybí zde seznam firem poptaných do tendru. Zde jsou tedy k dispozici veškeré vstupní informace pro začátek poptávání subdodávek a seznam z tendru by měl být doplněn vždy k této části. Tím mají všichni přípravitelé podílející se na zakázce k dispozici vše přehledně, a hlavně pohromadě uložené. K tomuto je ještě nutné určit osobu, která bude mít za povinnost zajistit seznam z tendru a přenést ho právě do realizace a do navrhované složky. Jelikož poptávání subdodavatelů je hlavním úkolem přípravitěle, tak právě on by měl zajistit doložení tohoto seznamu poptaných dodavatelů do soutěže o stavební zakázku.

Pokud budou veškeré vstupní doklady uloženy na jednom místě, urychlí to celkovou přípravu poptávky, jelikož nikdo nebude muset zdlouhavě vyhledávat kontakty na subdodavatele. Zejména by se tím mělo předejít nynějším problémům. Veškeré firmy poptané do tendru by měly být nějak zohledněny i při realizaci. V případě, že zaslaly nabídku, měly by být požádány a její aktualizaci. Naopak firmy z tendru, které neprovádějí vybranou činnost, by naopak znovu poptány být neměly.

S tím souvisí i celková úspěšnost nabídek ve výrobní přípravě. Opakovaně jsou poptávány firmy, které nemají zájem nebo již vybraná dodávka není předmětem jejich činnosti. Může tedy zbytečně nastat situace, kdy je nadbytečně poptáno velké množství firem s nadějí získání většího množství nabídek. U některých z nich by však bylo možné zjistit již předem, že nebudou mít zájem, a to na základě seznamu z tendru a zejména z aktualizovaného registru subdodavatelů. Průběh výběrového řízení a také úspěšnost nabídek je znázorněna v Tab. 10.

Tab. 10: Přehled poptávkového řízení

| Poptané dodávky                  | Reakce subdodavatelů |            |              |
|----------------------------------|----------------------|------------|--------------|
|                                  | POPTÁNO              | ZASLALI CN | NEMAJÍ ZÁJEM |
| Zděné konstrukce                 | 16                   | 4          | 12           |
| Vnitřní dveře                    | 11                   | 7          | 4            |
| Požární vrata a rolety           | 11                   | 4          | 7            |
| Požární textilní uzávěry         | 6                    | 3          | 3            |
| Kontaktní zateplovací systém     | 24                   | 3          | 21           |
| Vnitřní zateplovací systém       | 11                   | 4          | 7            |
| Fasádní lešení                   | 12                   | 4          | 8            |
| Obklad stropu minerální vatou    | 12                   | 7          | 5            |
| Zdvojené podlahy                 | 5                    | 4          | 1            |
| Kanalizační a vodovodní přípojka | 18                   | 5          | 13           |
| Průměr                           | 12,6                 | 4,5        | 8,1          |

Zdroj: (vlastní zpracování)

Pro analýzu poptávkového řízení bylo vybráno 10 různých činností, které jsou již v současné době uzavřené, je vybrán vítězný subdodavatel a nebude se tedy už měnit počet nabídek ani poptávek. Z vybraných činností vyplývá, že počet poptávaných firem se velice liší v závislosti na dodávce. V případě poptávky na zdvojené podlahy bylo poptáno 5 firem, z nichž 4 zaslaly cenovou nabídku. Naopak u poptávky na kontaktní zateplovací systém bylo poptáno až 24 firem a pouze 3 zaslaly nabídku. Zdvojené podlahy dělají zejména specializované firmy a na trhu jich není tolik jako v případě kontaktního zateplení. Obvykle se tedy rozhoduje mezi známými konkurenty a oblast poptávek není tak rozsáhlá. Naopak kontaktní zateplení lze realizovat s mnoha firmami. Důležité jsou ale recenze z předešlých staveb. Jelikož se jedná o poměrně složitou zakázku, je potřeba si předem vyjasnit několik podmínek a skutečností. Mezi obvyklé odpovědi firem, v případě, že nemají zájem, je nedostatek kapacit, či složitost dodávky. Tak tomu bylo i v případě kontaktního zateplení.

Právě výběrové řízení na zateplení budovy bylo v případě obchodního centra velice komplikované. Nejen že bylo poptáno velké množství firem, které nabídku z důvodu kapacit nebo složitosti fasády odmítly, ale také byla poptána firma, s kterou se již nesmí spolupracovat. V registru subdodavatelů nebyla u tohoto dodavatele žádná poznámka, a proto nebyl důvod firmu neoslovit. V průběhu výběrového řízení se však zjistilo, že na jiném firemním serveru, ke kterému ovšem nemají přístup všichni pracovníci, je tento dodavatel zařazen do skupinu firem, se kterými se již nesmí spolupracovat. A to je právě názorná ukázka nedokonalosti registru subdodavatelů a chybějících informací.

Dalším problémem byl i chybějící seznam poptaných firem do tendru o stavební zakázku, kam bylo poptáno 5 firem, z nichž 3 neměly zájem. Důležité je ale zmínit, že ani jedna z těchto firem nebyla znovu oslovena o zpracování nabídky pro realizaci stavby. Jedná se tedy u ukázkou zdlouhavého výběru dodavatele, a to i z důvodu neaktualizovaných a chybějících informací.

Celkově se dá říci, že poptávkové řízení z hlediska úspěšnosti poptávek lze rozdělit na dvě kategorie. První z nich jsou úspěšné poptávky, tedy případ, kdy se počet zaslaných nabídek co nejdříve blíží počtu poptaných firem nebo je alespoň větší než poptávek odmítnutých.

Do této skupiny lze zařadit následující čtyři druhy poptávek:

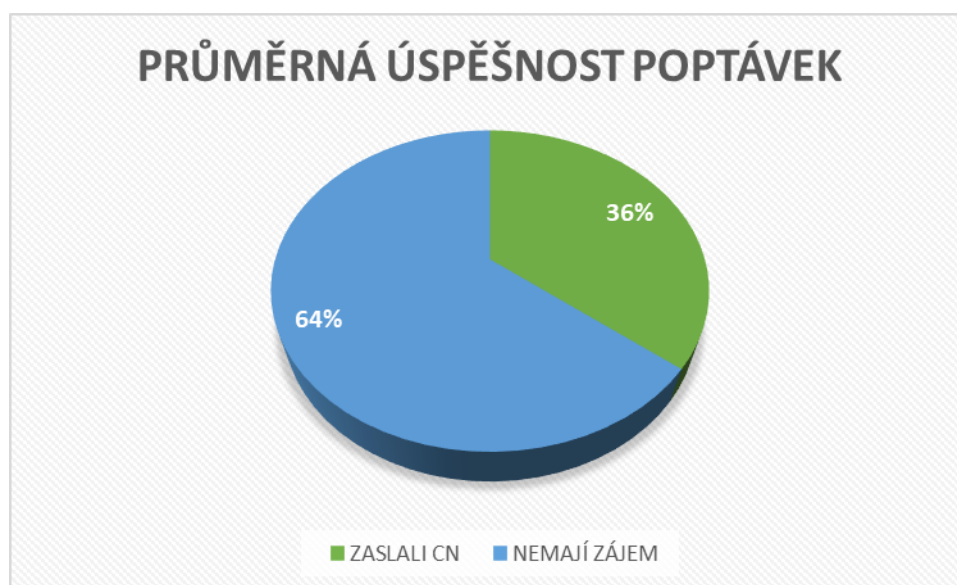
- Vnitřní dveře
- Požární textilní uzávěry
- Obklad strupu minerální vatou
- Zdvojené podlahy

Další skupinou jsou méně úspěšné poptávky, kde převyšuje počet záporných odpovědí nad těmi, co zaslali cenovou nabídku. Tato skupinu zahrnuje zbylých šest činností:

- Zděné konstrukce
- Požární vrata a rolety
- Kontaktní zateplovací systém
- Vnitřní zateplovací systém
- Fasádní lešení
- Kanalizační a vodovodní přípojka

Je tedy jasné, že bohužel převyšuje situace, kdy je menší podíl zaslaných cenových nabídek nad těmi, co z nějakého důvodu nemají zájem o poptávku. Jak již z tabulky č. 10 vyplývá, z deseti vybraných činností bylo průměrně poptáno 13 různých firem z nichž pouze 5 zaslalo cenovou nabídku. Procentuální podíl zaslaných nabídek od potencionálních subdodavatelů a těch neobdržených znázorňuje graf na Obr. 16.

Obr. 16: Graf průměrné úspěšnosti poptávek



Zdroj: (vlastní zpracování)

Z uvedeného grafu je patrné, že více jak polovina poptaných nemá o zpracování nabídky zájem. Jedním z důvodů jsou právě nedostatečné kapacity poptaných firem, ale problém může být

i způsoben nedostačenými informacemi o subdodavatelích z předešlých zakázek. Pokud budou opakovaně poptávány firmy, které již u několika zakázek neprojevily zájem o zaslání nabídky, je potřeba například hledat nové dodavatele, ale především vycházet ze zkušeností z minulých zakázek. Tedy konkrétně ze seznamu poptaných firem do tendru, ale také z neustále aktualizovaného registru subdodavatelů.

### 5.1.2 Registr subdodavatelů

Mezi další nedostatky při výběrovém řízení subdodavatelů je již několikrát zmíněný tzv. registr dodavatelů. Jedná se vlastně o zaznamenávání informací o jednotlivých dodavatelích, které by měly napomoci přípraváři při poptávání firem. Největším problémem registru je jeho neaktualnost, informace nejsou doplňovány, aktualizovány a není přesně určená osoba, která by seznam doplňovala. Jedná se zejména o informace, které by hodnotily dodavatele na zakázkách. Registr lze z hlediska doplněných položek rozdělit na dvě části. První část registru je zobrazena na následujícím Obr. 17, kde se jedná pouze o obecné informace o dodavateli.

Obr. 17: První část registru subdodavatelů

| 000100 Zemní práce |           |         |        |         |              |          |        |      |     |
|--------------------|-----------|---------|--------|---------|--------------|----------|--------|------|-----|
| 1                  | 2         | 3       | 4      | 5       | 6            | 7        | 8      | 9    | 10  |
| Oddíl:             | Pododdíl: | Region: | Firma: | Adresa: | Kont. osoba: | Telefon: | Email: | www: | IČ: |
| ▼                  | ▼         | ▼       | ▼      | ▼       | ▼            | ▼        | ▼      | ▼    | ▼   |

Zdroj: (23)

Jak již bylo uvedeno v kapitole poptávání subdodavatelů, registr je opět dělen podle objektového čísla. Názorná ukázka na výše uvedeném obrázku vychází z registru subdodavatelů pro zemní práce. První kolonka je tedy jasná a uvádí u všech firem stejné číslo a to 000100 (dle objektového členění stavby). Druhý sloupec – pododdíl, zde se obvykle uvádějí přesné činnosti, které vybraný dodavatele umí realizovat či dodat. V případě zemních prací se ve sloupci pododdíl vyskytují například tyto činnosti:

- Zemní práce, demolice
- Demolice
- Pouze stroje
- Odvodnění, drenážní systém
- Stabilizace

Tyto informace jsou pro přípraváře rozhodující, pokud poptává firmu na zemní práce, samozřejmě neosloví tu, které pouze zajišťuje stroje pro zemní práce. Bez těchto doplněných položek by ovšem mohla nastat situace, kdy bude zbytečně poptán dodavatel, který ani osloven být neměl.

Další sloupec zahrnuje region, ze kterého lze vytrdit například pouze kraj, ve kterém se stavba realizuje. Jelikož firma GEMO působí po celé České Republice a také na Slovensku, je při poptávání třeba brát v úvahu i tento aspekt. Některé firmy totiž působí například jen na Moravě

a nemají zájem o realizaci dodávek v jiném místě. Další sloupce patří mezi obecné údaje o firmě a obvykle jsou všechny tyto informace vyplněny.

Druhou část registru tvoří údaje, které by měly celkově dodavatele zhodnotit a sloužit tak pro další stavební zakázky jako podklad pro výběr subdodavatele. Ukázka této části na Obr. 18 vychází opět z registru zemních prací.

Obr. 18: Druhá část registru subdodavatelů

| 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 |
|----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|------------------------------------|----------|-------------------|--------------|-------------------|-----------------------|-------|
| ano                                                                        | ano                                                             |                                    |          |                   |              |                   |                       |       |
|                                                                            |                                                                 |                                    |          |                   |              |                   |                       |       |
|                                                                            |                                                                 |                                    |          |                   |              |                   |                       |       |
| ano                                                                        | ano                                                             | nepoptávat                         |          |                   |              |                   |                       |       |
|                                                                            |                                                                 |                                    |          |                   |              |                   |                       |       |
|                                                                            |                                                                 |                                    |          |                   |              |                   |                       |       |
| ano                                                                        | ano                                                             |                                    |          |                   |              |                   |                       |       |
|                                                                            |                                                                 |                                    |          |                   |              |                   |                       |       |
|                                                                            |                                                                 |                                    |          |                   |              |                   |                       |       |

Zdroj: (23)

Jak je vidět na uvedeném obrázku, registr je téměř nevyplněný a nemůže sloužit jako vstupní podklad připraváři pro zadání poptávky. Nejen že nejsou uvedeny potřebné hodnotící informace k jednotlivým dodavatelům, ale i celkové sloupce nejsou příliš vhodné pro hodnocení a také velice nejasné. Jelikož se celá práce zaměřuje na fázi poptávání dodavatelů, není potřeba znát, zda je firma vhodná do soutěže o stavební zakázku. To je záležitost obchodního oddělení a tento sloupec může být zcela odstraněn. Naopak druhý sloupec je velice podstatný a měl by být vždy vyplněn. Ostatní sloupce jsou velice nejednoznačné. Nejsou určena žádná hodnotící kritéria, každý si tedy může vyplnit údaje dle svých představ. Právě toto nejasné zadání může být důvodem, proč nejsou žádné z těchto sloupců vyplněny.

Celkově tabulka registru obsahuje nadměrné množství informací, které není ani potřeba uvádět, ale zejména je nikdo z pracovníků firmy neaktualizuje. Je tedy potřeba učinit několik změn, aby mohl být registr subdodavatelů kvalitním podkladem pro výběrové řízení dodavatelů. Návrh doporučení spočívá ve zjednodušení registru, tedy uvádět pouze potřebné informace. Ty budou mít jasná hodnotící kritéria, nikdo tedy nebude muset zbytečně vymýšlet dlouhé hodnocení. Samozřejmě tu bude i prostor pro vlastní poznámku a ujasnění tak celkového hodnocení dodavatele. Jelikož bude tabulka celkově zjednodušena, usnadní to práci jak přípravářům výroby, tak i stavbyvedoucím a dalším pracovníkům, kteří do registru zaznamenávají údaje či pouze nahlízejí. Zároveň bude registr rozdělen v rámci jednoho souboru na dvě části:

→ „LIST1 = Adresář firem“ bude obsahovat pouze základní informace o firmě, stejné jako jsou uvedené na Obr. 17.

→ „LIST2 = Hodnocení“ bude zahrnovat nově navržené hodnocení (viz Obr. 19).

Důvod takto rozdělit celý registr je jednoduchý. Po několika letech by tabulka mohla obsahovat mnoho řádků, jelikož nově obsahuje registr i název staveb, na kterých se firma podílela a celá tabulka by tím byla velice nepřehledná. Pokud by se do registru přidávala nová firma, musel by se vždy vložit nový řádek a zároveň do něj zkopírovat základní informace o firmě, které by však byly stále stejné (pokud by firma nezměnila název či adresu apod.). Neustále by se tedy kopírovaly stále stejné informace, ale to není účelem registru subdodavatelů. Proto první list bude sloužit jako informace pro výběr firmy dle působení a také činnosti provádění a druhá část naopak jen pro hodnocení vybrané firmy i na několika zakázkách.

Návrh doporučení zjednodušení druhé části registru subdodavatelů, která se bude zaznamenávat na LIST 2, a uvedení způsobu zaznamenávání informací je zobrazen na Obr. 19.

Obr. 19: Doporučený návrh registru subdodavatelů

| 1 | 000100 Zemní práce |                       |         |                            |                          |                   |                                                                 |                                                                            |
|---|--------------------|-----------------------|---------|----------------------------|--------------------------|-------------------|-----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
|   | Oddíl:             | Pododdíl:             | Firma:  | Realizované zakázky:       | Hodnocení kvality práce: | Dodržení termínů: | Doporučený zhotovitel do výběrového řízení pro realizaci stavby | Poznámka k hodnocení:                                                      |
| 2 |                    |                       |         |                            |                          |                   |                                                                 |                                                                            |
| 3 | 000100 Zemní práce | zemní práce, demolice | Firma 1 | 1111 - Obchodní centrum    | výborná                  | ano               | ano                                                             | -                                                                          |
| 4 | 000100 Zemní práce | pouze stroje          | Firma 2 | 1112 - Polyfunkční objekt  | dobrá                    | ano               | ano                                                             | -                                                                          |
| 5 | 000100 Zemní práce | pouze stroje          | Firma 2 | 1111 - Obchodní centrum    | dobrá                    | ano               | ano                                                             | poptávat pouze na práce menšího rozsahu                                    |
| 6 | 000100 Zemní práce | pouze stroje          | Firma 2 | 1113 - Rekonstrukce hotelu | špatná                   | ne                | ne                                                              | nespolupracovat, nekvalitní stroje, neustálá reklamáce, nelze se dohodnout |
| 7 | 000100 Zemní práce | demolice              | Firma 3 | 1111 - Obchodní centrum    | špatná                   | ano               | ne                                                              | nepoptávat, nekvalitní realizace, špatná domluva                           |
| 8 | 000100 Zemní práce | zemní práce           | Firma 4 | 1114 - Bytové domy         | dobrá                    | ano               | ano                                                             | poptávat pouze na práce menšího rozsahu                                    |

Zdroj: (vlastní zpracování)

Výše uvedený obrázek znázorňuje doporučení pro registr subdodavatelů na ukázce zemních prací. Sloupce týkající se obecných údajů o firmě (sloupec 3 a 5-10 z Obr. 17) jsou uvedeny pouze na LISTU 1. Doporučení se týká jen druhé části registru (viz LIST 2), kdy nebyly vyplněny téměř žádné informace. Z původních devíti sloupců je tabulka upravena na pět hodnotících sloupců, včetně nově uvedeného údaje o realizovaných zakázkách, z nichž každý má jasná pravidla pro zaznamenávání.

- Realizované zakázky

Zde by měly být postupně doplňovány zakázky, na kterých se firma podílela. Tento údaj slouží k tomu, aby si případně stavbyvedoucí či přípravař mohl ověřit (nebo by chtěl doplnit) nějaké informace ohledně realizace dodávky přímo od stavbyvedoucího na uvedené realizované zakázce. Aby se však zamezilo zastaralým údajům, a také proto, aby registr nebyl nepřehledný, měla by být jedna firma uvedena maximálně u deseti zakázek. V případě, že by nastala tato situace, tak se starší zakázky nahradí těmi novými s aktuálním hodnocením. Přece jen se jednotlivé firmy postupem času vyvíjí, realizují více činností, nebo naopak dochází ke zhoršení kvality práce. Proto musí být registr stále aktuální.

- **Hodnocení kvality práce**  
 Hodnocení práce by mělo mít jasná kritéria, které se promítnou do připravené tabulky. Pro kvalitu práce byly vybrány tři úrovně a to:
  - Špatná
  - Dobrá
  - Výborná
 Díky jednoznačnému zaznamenávání by si tak přípravař mohl zobrazit jen ty, které chce ukázat. Tedy pokud by se jednalo například o složitější stavbu a dodávku, požadoval by pouze výborné kritérium.
  
- **Dodržení termínů**  
 U tohoto sloupce je kritérium naprosto jasné. Dodavatel buď byl schopen splnit domluvené termíny či nikoliv. Možnost odpovědi je zde tedy pouze ANO či NE.
  
- **Doporučený zhotovitel pro výběrové řízení pro realizaci stavby**  
 Stejně tomu je i v případě doporučení firmy pro další zakázky. Opět je tu možnost pouze ANO nebo NE, ale k tomuto je i prostor na vlastní zhodnocení ve formě poznámky na konci registru subdodavatelů.
  
- **Poznámka k hodnocení**  
 Tento závěrečný sloupec slouží právě jako dodatek k tomu, proč subdodavatele doporučit či nikoliv a případně na jaké práce. Zejména pokud byl se subdodavatelem nějaký problém, mělo by se to v poznámce objevit. Tím by se zamezilo možným problémům i při dalších zakázkách.

Tento návrh by měl pomoci zamezit již zmíněným problémům, jako je poptávání nesprávných dodavatelů a usnadnit práci přípravaře při získávání kontaktů do výběrového řízení. Jeho jednodušší forma by dále měla zajistit vyplňování potřebných údajů a tím i zajištění aktuálnosti registru. Dále je nutné stanovit, kdo bude tyto informace doplňovat. Jelikož s tabulkou registru subdodavatelů nejvíce pracuje přípravař výroby, mělo by být i jeho úkolem tyto informace zaznamenat. Jelikož ale neřeší a neřídí subdodavatele přímo na stavbě, musí vycházet z hodnocení od stavbyvedoucího. Toto hodnocení však doposud není ve společnosti nijak zavedeno a bude nyní řešeno v následující kapitole.


### **5.1.3 Závěrečné vyhodnocení subdodavatelů**

Po dokončení a předání díla od subdodavatele generálnímu dodavateli by vždy měla být zaznamenána zpětná vazba na celkovou spolupráci. Doposud toto závěrečné hodnocení ve firmě není požadováno, ale přitom velice souvisí s registrem subdodavatelů. Samotný přípravař nemůže vyplnit hodnocení do registru, aniž by měl informace od stavbyvedoucích, kteří řídí dodavatele přímo na stavbě. Hodnocení by opět mělo mít jednoduchou formu, aby umožnilo jasné a také rychlé vyplnění. Zároveň by údaje měly být totožné s registrem subdodavatelů, kde jsou veškeré informace pohromadě.



Návrh závěrečného hodnocení by měl být interní součástí každého předávacího protokolu. Jedná se o zápis a předání a převzetí díla od subdodavatele. Tento protokol se podepisuje mezi společností GEMO a příslušným subdodavatelem, po dokončení celé dílčí dodávky dle smlouvy nebo objednávky a také po dodání veškerých požadovaných dokladů. Obvykle se tím rozumí doklady k použitým materiálům, či certifikáty, zkoušky apod. Protokol je zpracován v souboru excel, kde tvoří první list tohoto souboru a druhý list by měl obsahovat navrhované závěrečné hodnocení. Důvodem je možnost automatického vyplnění některých údajů z protokolu do vyhodnocení subdodavatelů, které jsou na následující ukázce části předávacího protokolu (Obr. 20) zakroužkovány.

Obr. 20: Ukázka předávacího protokolu

|                                                                                   |                                      |                                                                 |  |                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|--|-------------------|
|  |                                      | <b>Zápis<br/>o předání a převzetí díla<br/>od subdodavatele</b> |  | Ev.č.<br><b>1</b> |
| Objednatel:                                                                       | GEMO a.s.                            |                                                                 |  |                   |
| Zastoupený:                                                                       |                                      |                                                                 |  |                   |
| Zhotovitel:                                                                       | Firma 1                              |                                                                 |  |                   |
| Zastoupený:                                                                       |                                      |                                                                 |  |                   |
| SOD:                                                                              |                                      | Číslo objednávky:                                               |  |                   |
| Dodatky k SOD                                                                     |                                      |                                                                 |  |                   |
| Název stavby, objekty:                                                            | 1379 - OBCHODNÍ CENTRUM              |                                                                 |  |                   |
| Specifikace předávaných prací:                                                    | Provedení hydroizolace spodní stavby |                                                                 |  |                   |

Zdroj: (24)

Výše uvedený obrázek znázorňuje pouze základní část protokolu. Ten dále obsahuje informace o termínech, předaných dokumentech a také uvolnění pozastávek a zádržného. Jelikož tyto informace nejsou obsaženy v závěrečném hodnocení, není třeba je nyní zobrazovat. Naopak důležité jsou údaje o specifikaci díla, tedy jednoduché popsání činnosti, která byla předmětem dodávky vybraného subdodavatele. Dále číslo a název stavby, na které dodávku firma realizovala. Tyto údaje by se měly automaticky vpisovat do závěrečného hodnocení, které se na protokol odkazuje.

V jednom souboru by tedy měl být uložen jak zápis a předání a převzetí díla od subdodavatele → „LIST1 = Zápis o předání díla“ odkud se pomocí funkce, odkazující se na tento list zapíše údaje označené na výše uvedeném obrázku (název stavby a předmět díla) do → „LIST2 = Vyhodnocení subdodavatele“.

Tím se zjednoduší vypisování stejných informací opakovaně a také to samozřejmě šetří i čas nad vyplněním hodnocení. Důležité je dále určit osobu, které bude hodnocení vyplňovat. Obvykle předávací protokol vyplňuje stavbyvedoucí spolu s přípravařem výroby. Některé údaje ohledně termínů a pozastávek se dají dohledat ve smlouvě, ale o průběhu realizace má největší přehled právě stavbyvedoucí. Z toho důvody i on by měl současně vyplnit i závěrečné hodnocení. To však bude sloužit pouze pro interní podklady společnosti GEMO.

Navržené závěrečné hodnocení subdodavatelů je zobrazeno na Obr. 21. Jedná se o jednoduchý způsob, kdy téměř všechny údaje lze během pár minut pouze označit.

Obr. 21: Závěrečné hodnocení subdodavatele

|                                                                                   |                                             |                                           |                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|-------------------------------------------|---------------------------------|
|  |                                             | <b>Závěrečné hodnocení subdodavatele</b>  |                                 |
| Název stavby, objekty:                                                            | <b>1379 - OBCHODNÍ CENTRUM</b>              |                                           |                                 |
| Předmět díla:                                                                     | <b>Provedení hydroizolace spodní stavby</b> |                                           |                                 |
| Zhotovitel:                                                                       | <b>Firma 1</b>                              |                                           |                                 |
| <b>Hodnocení</b>                                                                  |                                             |                                           |                                 |
| Hodnocení kvality práce:                                                          | <input type="checkbox"/> VÝBORNÁ            | <input checked="" type="checkbox"/> DOBRÁ | <input type="checkbox"/> ŠPATNÁ |
| Dodržení termínů:                                                                 | <input checked="" type="checkbox"/> ANO     | <input type="checkbox"/> NE               |                                 |
| Doporučený zhotovitel do výběrového řízení pro realizaci stavby:                  | <input checked="" type="checkbox"/> ANO     | <input type="checkbox"/> NE               |                                 |
| Poznámka k hodnocení:                                                             |                                             |                                           |                                 |
| Datum hodnocení:                                                                  | <b>16.12.2018</b>                           | Jméno stavbyvedoucího:                    |                                 |

Zdroj: (vlastní zpracování)

Závěrečné hodnocení subdodavatele obsahuje téměř všechny informace jako v hodnotící části registru dodavatelů. Stavbyvedoucí ale nebude při předávání díla od subdodavatele složitě dohledávat ten správný soubor a doplňovat a aktualizovat informace o možných dodavatelích. Z tohoto důvodu je vyhodnocení právě součástí předávacího protokolu a vytvořeno v jednoduché podobě.

Jak již bylo uvedeno, údaje o stavbě a předmětu realizace se automaticky vyplní v případě správně vyplněného předávacího protokolu. Další částí hodnocení jsou vytvořeny pomocí zaškrtačiacího políčka, které stačí pouze označit a ve třech krocích je hodnocení téměř vyplněno. Prostor pro vyjádření bližších informací ohledně dodavatele má stavbyvedoucí v buňce poznámky, které však nepatří mezi povinné položky. Pokud by byl ale nějaký závažný problém se subdodavatelem, na který by se mělo upozornit, doporučuje se poznámku zejména v takových případech alespoň jednoduše vyplnit. Jediné, co je potřeba vždy vypsát, je jméno

odpovědné osoby, tedy stavbyvedoucího, který hodnocení vyplňuje, případně toho, který se subdodavatelem spolupracoval přímo na stavbě. Datum se opět automaticky doplní z předávacího protokolu.

Jelikož závěrečné hodnocení souvisí s registrem subdodavatelů, je důležité shrnout povinnosti pověřených osob, tedy kdo a co přesně bude zaznamenávat, aby vše kompletně fungovalo:

- Předávací protokol → stavbyvedoucí, příprava výroby
- Vyhodnocení subdodavatele → stavbyvedoucí
- Zaznamenání údajů do registru subdodavatelů → příprava výroby

Pokud bude tato vzájemná spolupráce dodržena, zajistí se tím větší přehled o jednotlivých dodavatelích a tím i snadnější průběh výběrového řízení. Závěrečným hodnocením ale řízení subdodávek zcela nekončí, dále je potřeba zaznamenat, zda hodnocení skutečně bylo vyplněno. S tím souvisí evidenční tabulka subdodávek, kterou je nutné upravovat v průběhu realizace až po konečné uzavření celé stavební zakázky. A tím se bude dále zabývat poslední část této práce.

### 5.1.4 Evidenční tabulka subdodávek

Evidenční tabulka subdodávek je poslední kapitolou práce, kdy je potřeba učinit opatření ke zlepšení evidence dodavatelů v průběhu realizace stavby. Jak již bylo v práci řečeno, evidenční tabulka slouží k průběžnému zaznamenávání informací o dodavatelích podílejících se na zakázce. Ale právě průběžná aktualizace zcela neprobíhá a dodavatelé jsou do tabulky doplňováni až v závěru stavby. Zároveň tabulka zahrnuje informace, které není již nutné vyplňovat, a naopak chybí jiné potřebnější údaje.

Stejně jako registr dodavatelů lze evidenční tabulku rozdělit na několik částí, v tomto případě na tři části. První část tvoří obecné údaje o firmě, druhá část uvádí podstatné termíny dodávky a ta třetí zaznamenává podklady, které od jednotlivých dodavatelů má firma GEMO k dispozici k datu aktualizace evidenční tabulky. A právě tyto údaje souvisí s údaji u jednotlivých subdodávek na firemním serveru. Každý dodavatel má na firemním serveru svoji složku, vždy se stejným členěním, které je zobrazeno na Obr. 22.

Obr. 22: Obecné členění podkladů od subdodavatelů

- 📁 [01-sod,objednávka,akc.dopis]
- 📁 [02-cn sod složka]
- 📁 [03-harmonogram]
- 📁 [04-tp,kzp]
- 📁 [05-vp]
- 📁 [06-fakturace,soupisy provedených prací]
- 📁 [07-náklady a pokuty účtované zhotoviteli]
- 📁 [08-předání pracoviště,bozp]
- 📁 [09-certifikáty, atesty, revize, atd]
- 📁 [10-předání díla]
- 📁 [11-pd skutečného provedení]
- 📁 [12-kopie stavebních deníků]

Zdroj: (22)

Do jednotlivých složek z Obr. 22 jsou údaje doplňovány a aktualizovány, ale nejsou přeneseny do evidenční tabulky. Tyto informace sem může vložit téměř každý z týmu, kdo má na firemní server přístup. Evidenční tabulku aktualizuje buď přípravař výroby, nebo praktikanti, kteří však nedochází na stavbu každý den a nemají tak přehled o všech aktuálních dodavatelích. Proto je potřeba učinit opatření, aby evidenční tabulka byla opravdu vždy aktuální a usnadnila tak i práci při uzavírání zakázky. Zejména před kolaudací stavby a předáním díla investorovi je hlavním podkladem pro odevzdání podkladů evidenční tabulka, kde by mělo být vše jasně zaznamenáno. Bohužel tomu tak není a dle analýzy ze dne 16.12.2018 je aktuální stav zaznamenaných subdodavatelů v evidenční tabulce a těch skutečně zasmluvněných na firemním serveru takovýto:

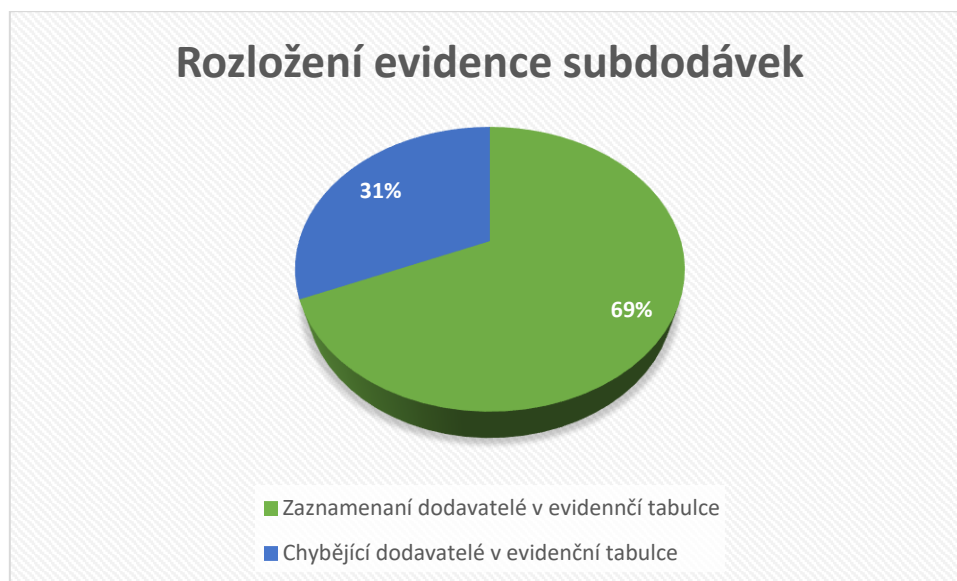
→ 70 subdodavatelů je zobrazeno na firemní serveru

→ pouze 48 subdodavatelů je zaznamenáno v evidenční tabulce

→ celkem chybí 22 dodavatelů, kteří nejsou evidováni v tabulce, ale pouze na firemním serveru

Je tedy zřejmé, že nyní evidenční tabulka nemůže sloužit jako podklad pro uzavírání dílčích činností, jelikož není ihned zřejmé, zda má firma GEMO od subdodavatele potřebné doklady, jako kopie stavebního deníku, certifikáty, atesty, předávací protokoly apod. Celkové rozložení dodavatelů podílejících se na zakázce a skutečně evidovaných v tabulce znázorňuje graf na Obr. 23.

Obr. 23: Graf rozložení evidence subdodávek



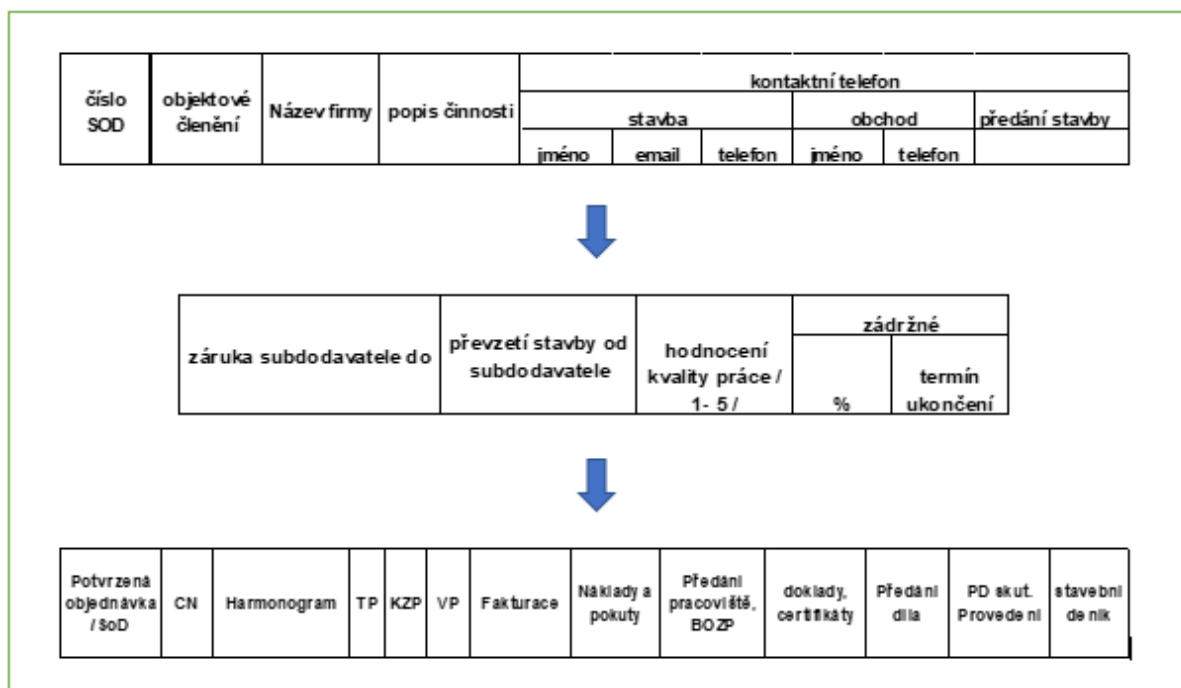
Zdroj: (vlastní zpracování)

Z grafu je patrné, že 31 % z již zasmluvněných dodavatelů není evidována v tabulce. Většina z těchto dodavatelů jsou firmy, které mají sice uzavřenou smlouvu nebo objednávku, ale zatím na stavbě činnost nerealizují. I tak by měly být v tabulce zaznamenány a postupně jen u nich doplňovat doklady, které se subdodavatele týkají. V takovém případě by evidenční tabulka mohla sloužit všem členům realizačního týmu k lepšímu přehledu nad celou zakázkou. Zejména by se z aktuálních informací dalo zjistit, pro jaké činnosti jsou dodavatelé vybráni a také údaje

o jednotlivých půjčovnách na nářadí, stroje, drobný materiál, autodoprava apod., aby nedocházelo k nadměrnému množství různých dodavatelů. Pokud stavba již jednou objednávala drobný materiál od jedné firmy, je zbytečné shánět nového dodavatele než znovu kontaktovat již známou firmu. Tím by se předešlo někdy složitému vyhledávání nových dodavatelů na internetu a stavbyvedoucí by si mohl vybrat z již známých firem.

Celkově je ale potřeba evidenční tabulku trochu upravit, aby neobsahovala již nepoužívané položky, a naopak by měla obsahovat doporučené opatření v podobě závěrečného hodnocení. V současné době lze pomyslně rozdělit evidenční tabulku do tří částí. Ukázka jednotlivých částí je na následujícím Obr. 24.

Obr. 24: Rozložení evidenční tabulky



Zdroj: (vlastní zpracování)

1. Část tvoří obecné informace o dodavateli, obvykle jsou tyto údaje doplněny a patří mezi důležité informace o vybrané firmě. Kontakt je dále rozdělen na údaje pro potřeby stavby, tedy přímo kontakt na ověřenou osobu pro realizaci stavby. Naopak obchod znamená údaje pro vytvoření smlouvy, objednávky a řešení dalších obchodní oddělení. Není nutné mít vyplněné oba tyto kontakty, ale pro usnadnění komunikace je to lepší varianta. Naopak informace o předání stavby není potřeba v tabulce zaznamenávat. Pouze stačí, pokud je řádně podepsaný předávací protokol, který se vyskytuje v třetí části evidenční tabulky.

## 2. Část

Tato část je v evidenční tabulce řazena zcela zbytečně. Nejen že tyto informace nejsou do této doby vyplňovány, ale ani neslouží pro účely evidence dodavatele. Přípravář by vždy musel dohledávat tyto informace ve smlouvě, ale hlavně jsou tyto údaje k dispozici již na jiném firemním serveru, kde se schvalují faktury, zadávají smlouvy a všechny tyto informace.

Zádržné a termíny pro uvolnění pozastávek hlídá ekonom stavby, který s evidenční tabulkou subdodavatelů nepracuje, jelikož veškeré potřebné informace nalezne na jiném serveru. Sloupeček hodnocení subdodavatele je tu pouze vložen bez jakékoliv odezvy. Pro hodnocení subdodavatele nestačí jen kvalita práce, a navíc závěrečné hodnocení bylo v práci zcela nově navrženo. Z těchto důvodů může být tato druhá část z evidence vynechána, jelikož pro účely zaznamenávání podkladů není potřeba znát výši zádržného apod. Tyto problémy si již vyřeší ekonom projektu při předávání dílčích částí a uvolňování financí.

### 3. Část

Poslední část byla uvedena již v předešlé kapitole (Tab. 8). Jedná se o průběžné zaznamenávání dokladů nutných nejen k realizaci díla, ale také k závěrečnému předání objednateli a jednotlivé body byly v práci objasněny. Je ale nutné učinit následující úpravy:

→ VP (vícepráce) není potřeba evidovat zvlášť. Nyní jsou součástí fakturační tabulky a z hlediska financí se samostatně evidují pouze výpomoci subdodavatelů, které firma GEMO měsíčně účtuje svým dodavatelům.

→ Součástí evidence by mělo být nově navržené závěrečné vyhodnocení subdodavatelů. Mělo by se vyplňovat spolu s předávacím protokolem a zvláštní sloupeček v tabulce zajistí kontrolu nad plněním nového opatření.

Na základě těchto informací by evidenční tabulka měla mít následující podobu (viz Tab. 11). Červeně označené jsou doklady, které by měly být téměř u každé subdodávky a jsou nejvíce podstatné. Ve skutečnosti tabulka obsahuje ještě uvedené kontaktní údaje z 1 části tabulky na Obr. 24, ale pro účely této práce jsou nyní sloupce skryty.

Tab. 11: Navržená evidenční tabulka subdodavatelů

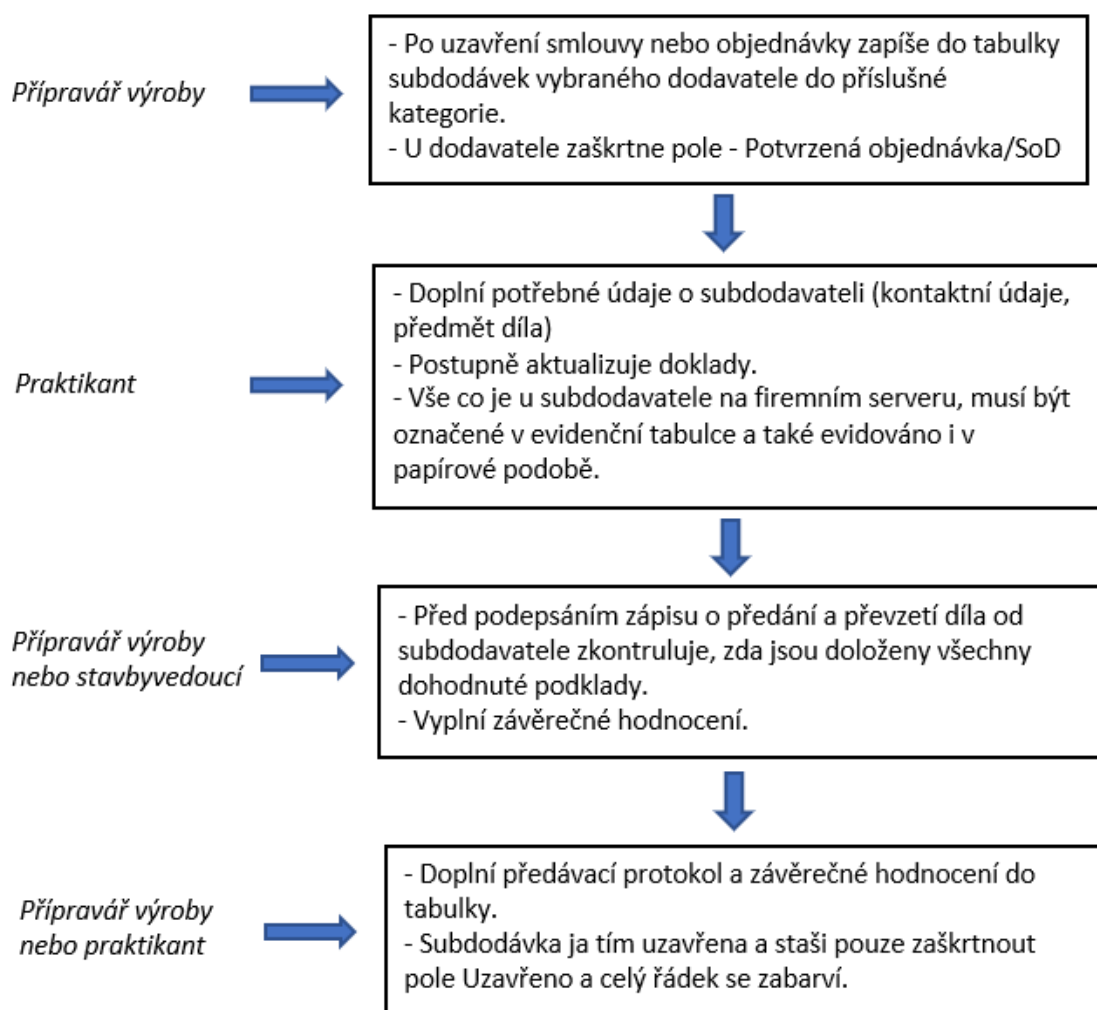
| číslo SOD                   | objektové členění | Název firmy | popis činnosti     | Potvrzená objednávka /SoD | CN | Harmonogram | TP | KZP | Fakturace | Náklady a pokuty | Předání pracoviště, BOZP | doklady, certifikáty | Předání díla | Vyhodnocení dodavatele | PD skut. provedení | stavební deník | Uzavřeno                            |
|-----------------------------|-------------------|-------------|--------------------|---------------------------|----|-------------|----|-----|-----------|------------------|--------------------------|----------------------|--------------|------------------------|--------------------|----------------|-------------------------------------|
| <b>SMLOUVY</b>              |                   |             |                    |                           |    |             |    |     |           |                  |                          |                      |              |                        |                    |                |                                     |
| SOD-001                     | 000700            | Firma A     | hydroizolace       | x                         | x  |             | x  |     |           |                  | x                        |                      |              |                        |                    |                | <input type="checkbox"/>            |
| <b>OBJEDNÁVKY</b>           |                   |             |                    |                           |    |             |    |     |           |                  |                          |                      |              |                        |                    |                |                                     |
| <b>HODONSKÁ</b>             |                   |             |                    |                           |    |             |    |     |           |                  |                          |                      |              |                        |                    |                |                                     |
| 001ho                       | 000900            | Firma B     | zdění              | x                         | x  | x           | x  | x   | x         | x                | x                        | x                    | x            | x                      |                    | x              | <input checked="" type="checkbox"/> |
| <b>ŘÍHA</b>                 |                   |             |                    |                           |    |             |    |     |           |                  |                          |                      |              |                        |                    |                |                                     |
| 010ri                       | 003300            | Firma C     | výtahy             | x                         | x  | x           |    |     |           |                  |                          |                      |              |                        |                    |                | <input type="checkbox"/>            |
| <b>OSTATNÍ - NEZAŘAZENO</b> |                   |             |                    |                           |    |             |    |     |           |                  |                          |                      |              |                        |                    |                |                                     |
| -                           | 000100            | Firma D     | dodávka materiálu  |                           |    |             |    |     |           |                  |                          |                      |              |                        |                    |                | <input type="checkbox"/>            |
| <b>KUPNÍ SMLOUVY</b>        |                   |             |                    |                           |    |             |    |     |           |                  |                          |                      |              |                        |                    |                |                                     |
| KS-001                      | 008300            | Firma E     | koupě stroje       | x                         | x  |             |    |     |           |                  |                          |                      |              |                        |                    |                | <input type="checkbox"/>            |
| <b>OSTATNÍ SMLOUVY</b>      |                   |             |                    |                           |    |             |    |     |           |                  |                          |                      |              |                        |                    |                |                                     |
| OS-001                      | 008100            | Firma F     | inženýrská činnost | x                         | x  |             |    |     | /         |                  |                          |                      |              |                        |                    |                | <input type="checkbox"/>            |

Zdroj: vlastní zpracování

Z evidenční tabulky byl vymazán sloupec VP, a naopak přidáno závěrečné vyhodnocení. Tím by mělo být zaznamenáváno opravdu jen potřebné množství údajů pro kontrolu dodavatele především před závěrečným předáním díla. Dále byl doplněn poslední sloupec – uzavřeno. Ten slouží k tomu, aby v případě převzetí díla od dodavatele a předání všech nutných podkladů se zaškrtno právě toto políčko a současně se celý řádek uzavřené subdodávky vybarvil. Jelikož evidenční tabulka v závěru stavby obsahuje vždy několik řádků se subdodavateli, slouží toto opatření také pro přehlednost a kontrolu již uzavřených dodávek.

Další nedokonalostí tabulky je zpožděné značení všech údajů a také chybějící dodavatelé, kteří by však měli v tabulce být. Tento problém je způsoben nejasným rozdělením povinností mezi přípraviteli výroby a praktikanty, kteří obvykle tabulku evidují. Velice často nastává situace, kdy je několik subdodávek ve skupině OSTATNÍ – NEZAŘAZENO, protože jsou dodavatelé doplňováni až v průběhu jejich realizace a nejsou ihned řazeni do kategorií podle objednávek, smluv apod. Aby mohla evidenční tabulka sloužit jako aktuální přehled o dodavatelích na zakázce, je potřeba určit si jasná pravidla. Celý průběh navrženého zaznamenávání a aktualizace evidenční tabulky je znázorněn na následujícím Obr. 25.

Obr. 25: Proces evidence subdodavatelů



Zdroj: (vlastní zpracování)

Jednotlivé kroky na uvedeném obrázku na sebe vzájemně navazují. Pokud bude dodržován předepsaný postup, zamezí se tak nynějším problémům a evidenční tabulka bude plnit svůj účel. Nejen že je potřeba značit navržené údaje, ale také musí být dodržen sled na sebe navazujících činností a k nim přidělené odpovědné osoby. Tím se i uzavírá kapitola o analýze zjištěných nedostatků při výběrovém řízení. Všechny zjištěné problémy byly vysvětleny a rovněž byl uveden návrh řešení.



## 5.2 Shrnutí poznatků a návrh doporučení

Již v průběhu popsání procesu výběru dodavatele ve stavební společnosti GEMO, byly zjištěny čtyři základní problémy:

- Seznam dodavatelů poptaných do tendru
- Registr subdodavatelů
- Závěrečné vyhodnocení subdodavatelů
- Evidenční tabulka subdodávek

Jedná se o nedostatky, které zapříčinily nedokonalosti při poptávání subdodavatelů. Zejména se jedná o chybějící informace a nedostatečně určené kompetence. U všech problémů byl uveden návrh řešení a přehled těchto základních poznatků je shrnut v následující Tab. 12.

Tab. 12: Shrnutí analýzy výběrového řízení

| Zjištěné problémy                                                                                                                         | Návrh řešení                                                                                                                                           | Odpovědná osoba                              |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| <i>Seznam dodavatelů poptaných do tendru</i>                                                                                              |                                                                                                                                                        |                                              |
| Seznam dodavatelů poptaných do tendru doposud chybí ve výrobní přípravě. Není přenesen z obchodního oddělení do realizace stavby.         | Seznam musí být vždy doplněn do příslušné složky na firemním serveru.                                                                                  | Přípravář výroby (obchodní oddělení)         |
| <i>Registr subdodavatelů</i>                                                                                                              |                                                                                                                                                        |                                              |
| Neaktualizované údaje. Nevhodné a nadměrné množství informací k doplnění.                                                                 | Zobrazení pouze vybraných údajů, vycházejících z nově navrženého závěrečného hodnocení subdodavatele. Jasná hodnotící kritéria. Jednoduchost vyplnění. | Přípravář výroby                             |
| <i>Závěrečné vyhodnocení subdodavatelů</i>                                                                                                |                                                                                                                                                        |                                              |
| Chybějící jakákoliv zpětná odezva na realizaci díla od subdodavatele. Nedostatečné informace pro výběr dodavatele na budoucích zakázkách. | Navrženo jednoduché vyhodnocení dodavatele v závěru stavby. Vyplňuje se současně se zápisem o předání a převzetí díla od dodavatele.                   | Stavbyvedoucí (přípravář výroby)             |
| <i>Evidenční tabulka subdodávek</i>                                                                                                       |                                                                                                                                                        |                                              |
| Tabulka není průběžně aktualizována. Opět nadměrné množství údajů a chybějí ty potřebné. Nejasné stanovení průběhu zaznamenávání.         | Návrh obměny zaznamenávaných údajů. Zvolení jasných kompetencí a uveden proces evidence subdodavatelů.                                                 | Přípravář výroby, praktikant (stavbyvedoucí) |

Zdroj: (vlastní zpracování)

V uvedené tabulce jsou sepsány základní problematické body, jejich řešení a také určení odpovědné osoby za plnění těchto úkolů. Dá se říci, že v každém navrženém řešení nejvíce figuruje příprava výroby, který prochází celým procesem poptávání subdodavatelů ve výběrovém řízení. Právě příprava výroby by měl mít nejlepší přehled a informace o výběru vhodného subdodavatele a zajistit včasné, a především správné zajištění subdodávky, obvykle po vzájemné dohodě se stavbyvedoucím. Naopak ten zajišťuje realizaci díla přímo na stavbě. Příprava opět vstupuje do celého procesu zejména při dokončení dílčího díla, kdy je potřeba zajistit podstatné doklady a celkově uzavřít vybranou subdodávku.

Dodržování nově uvedených poznatků by mělo zajistit lepší a možná i rychlejší průběh při výběru subdodavatele a také celkově zlepšit databázi subdodavatelů, jejímž cílem je zajištění přehledných a aktuálních informací nejen přípravi výroby, ale celému realizačnímu týmu.

## Závěr

Samotná problematika výběru vhodného dodavatele je poměrně komplikovanou záležitostí. Nejen přípravitel výroby musí přihlídnout k několika možným okolnostem, které by mohly v průběhu výběru a poté i při samotné realizaci nastat. K tomu, aby byl však vybrán ten nejvhodnější subdodavatel, je potřeba mít správné a zejména aktualizované informace o firmách v průběhu výběrového řízení. Samozřejmě s tím také souvisí zkušenosti přípravitel, který vychází z již realizovaných zakázek a může tak odhalit nedostatky už v počátku výběrového řízení. Jedná se především o počáteční prozkoumání všech došlých nabídek, jejich správnost či případné navržené varianty řešení. Nejnižší cena se může zpočátku zdát jako ta nejlepší varianta, ale posléze se zjistí, že takováto nabídka např. neobsahuje zcela všechny potřebné položky rozpočtu. Některé nedostatečné nabídky jsou také způsobeny opakovaným poptáváním nevyhovujících dodavatelů, jelikož chybí hodnocení dodavatelů na zakázkách, které je také jedním z bodů této práce.

Podstatná část práce začíná již při popisu procesu poptávání subdodavatelů ve firmě GEMO. V této části jsou uvedeny základní principy a pravidla při výběru dodavatele a zároveň jsou zde popsány základní problémy a nedostatky v průběhu celého procesu. Veškeré zjištěné poznatky vycházejí ze skutečných poptávek, a to na doposud realizované stavební zakázce Obchodního centra Letná v Praze. Zároveň ale veškeré postupy souvisí i s předešlými stavebními zakázkami, a proto lze považovat uvedené poznatky při poptávání za aktuální a stále se opakující proces. Tím byl také splněn jeden z cílů této práce, a to rozbor výběru subdodavatelů ve společnosti spolu se zjištěním problémů, které je nutné vyřešit.

Další důležitá část práce je analýza vybraných nedostatků zjištěných v předchozí kapitole diplomové práce. Jedná se o čtyři podstatné problémy při procesu poptávání. Prvním z nich je chybějící seznam poptaných subdodavatelů do výběrového řízení o získání stavební zakázky při poptávání subdodávek u již získané zakázky. Tyto chybějící informace však mají za následek poptávání nevhodných firem, a naopak se opakovaně nekontaktují firmy, které by měly o zakázku zájem. Jednoduché řešení spočívá v přenesení tohoto seznamu z obchodního oddělení do výrobní přípravy.

S tímto také souvisí nejen neaktuální registr dodavatelů, který obsahuje zbytečné informace, a ty podstatněji chybějí. Na základě těchto zjištěných problémů byl registr upraven a zjednodušen, a především určena odpovědná osoba za správnost a aktuálnost registru dodavatelů. V neposlední řadě ve firmě doposud chybělo hodnocení subdodavatele na realizované zakázce, které úzce souvisí s již zmíněným registrem. Opět bylo navrženo jednoduché, avšak jednoznačné vyhodnocení, formou zaškrtnutí předepsaných možností, které by mělo sloužit jako podklad pro výběr dodavatelů při dalších stavebních zakázkách.

Posledním bodem práce byla evidenční tabulka subdodávek, u které se opakují podobné chyby jako v předešlých bodech. Velké množství informací, neaktuálnost a chybějící správné informace. Návrh řešení obsahuje úpravu tabulky na značení pouze podstatných částí a jasně určený průběh evidence.

Zmíněné čtyři základní problémy se vzájemně prolínají, a proto je důležité nově předepsaná pravidla dodržovat současně, aby vše mohlo správně fungovat. Doporučení v závěru práce obsahuje řešení problémů a zároveň určení odpovědné osoby pro každý zjištěný nedostatek. Veškerá doporučení mají za cíl zjednodušit a sjednotit poptávání subdodávek ve výrobní přípravě, a především zamezit nynějším problémům v podobě nejasných informací, které se bohužel nedostanou ke všem přípravitelům a jiným zúčastněným osobám v realizačním týmu. Je potřeba, aby nově nabyté poznatky byly přeneseny do realizačních týmů staveb ve firmě GEMO, a především byly dodržovány. Tím nejen přípravitel výroby postupně získá ještě lepší přehled o možných dodavatelích již při počátečním poptávání dodávek a také pro nové a zatím nezkušené přípravitel bude snadnější se v celé problematice výběru subdodavatele rychleji zorientovat.

# Seznam obrázků

## Seznam obrázků:

|                                                                             |    |
|-----------------------------------------------------------------------------|----|
| Obr. 1: Proces projektového řízení.....                                     | 10 |
| Obr. 2: Funkcionální organizační struktura.....                             | 11 |
| Obr. 3: Liniiová organizační struktura .....                                | 12 |
| Obr. 4: Maticová organizační struktura.....                                 | 12 |
| Obr. 5: Liniiově – štábní organizační struktura.....                        | 13 |
| Obr. 6: Divizionální organizační struktura.....                             | 14 |
| Obr. 7: Tradiční dodavatelský systém.....                                   | 17 |
| Obr. 8: Dodavatelský systém „na klíč“ nebo Design-Build.....                | 18 |
| Obr. 9: Podklady pro podání claimu dodavatele .....                         | 29 |
| Obr. 10: Organigram výrobní činnosti společnosti .....                      | 33 |
| Obr. 11: Vizualizace obchodního centra .....                                | 35 |
| Obr. 12: Zjednodušený organigram obchodního centra.....                     | 36 |
| Obr. 13: Graf rozložení specializovaných středisek na stavební zakázce..... | 40 |
| Obr. 14: Průběh výběrového řízení .....                                     | 49 |
| Obr. 15: Návrh uložení seznamu poptávek do tendru.....                      | 57 |
| Obr. 16: Graf průměrné úspěšnosti poptávek.....                             | 60 |
| Obr. 17: První část registru subdodavatelů .....                            | 61 |
| Obr. 18: Druhá část registru subdodavatelů .....                            | 62 |
| Obr. 19: Doporučený návrh registru subdodavatelů .....                      | 63 |
| Obr. 20: Ukázka předávacího protokolu .....                                 | 65 |
| Obr. 21: Závěrečné hodnocení subdodavatele .....                            | 66 |
| Obr. 22: Obecné členění podkladů od subdodavatelů.....                      | 67 |
| Obr. 23: Graf rozložení evidence subdodávek .....                           | 68 |
| Obr. 24: Rozložení evidenční tabulky.....                                   | 69 |
| Obr. 25: Proces evidence subdodavatelů.....                                 | 72 |

## Seznam tabulek

### Seznam tabulek:

|                                                                      |    |
|----------------------------------------------------------------------|----|
| Tab. 1: Vstupní hodnotící kritéria při výběru subdodavatele .....    | 27 |
| Tab. 2: Objektové členění stavby .....                               | 38 |
| Tab. 3: Přehled možnosti realizace dodávek vlastními středisky ..... | 39 |
| Tab. 4: Ilustrační tabulka seznamu poptávaných subdodávek .....      | 42 |
| Tab. 5: Vyhodnocení vnitřních dveří .....                            | 44 |
| Tab. 6: Vyhodnocení PUR panelů.....                                  | 46 |
| Tab. 7: Proces výběrového řízení dle času .....                      | 47 |
| Tab. 8: Evidenční tabulka subdodavatelů .....                        | 51 |
| Tab. 9: Ukázka firem poptaných do tendru a do realizace stavby ..... | 56 |
| Tab. 10: Přehled poptávkového řízení.....                            | 59 |
| Tab. 11: Navržená evidenční tabulka subdodavatelů .....              | 71 |
| Tab. 12: Shrnutí analýzy výběrového řízení .....                     | 73 |

## Seznam použité literatury

1. TOMÁNKOVÁ, J., ČÁPOVÁ, D. *Management staveb*. Vyd. 1. Praha: FinEco, 2013. ISBN 978-80-86590-12-7
2. PROSTĚJOVSKÁ, Z., a kolektiv. *Management výstavbových projektů*. Vyd. 1. Praha: České vysoké učení technické v Praze, 2008. ISBN 978-80-01-04142-0.
3. DVOŘÁK, D., SERAFÍN, P. *Smluvní vztahy ve výstavbě*. Vyd. 1. Praha: Informační centrum ČKAIT, s.r.o., 2016. ISBN 978-80-87438-85-5.
4. Oleríny, M. *Řízení stavebních projektů (Ceny a smlouvy v zahraniční praxi)*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2002. ISBN 80-7179-665-4.
5. Roušar, I. *Projektové řízení technologických staveb*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2602-1.
6. Oleríny, M. *Řízení stavebních projektů (Claimový management)*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2005. ISBN 80-7179-888-6.

## Internetové zdroje

7. *Úvod a rozdělení dodavatelských systémů Tradiční systém Design bid build Investorský způsob výstavby Alternativní systém Design build Stavby na klíč* [online]. DocPlayer, © 2018 [cit. 1.5.2018]. Dostupné z: <http://docplayer.cz/123392-Uvod-a-rozdeleni-dodavatelских-systemu-tradicni-system-design-bid-build-investorsky-zpusob-vystavby-alternativni-system-design-build-stavby-na-klic.html>
8. *Projektové řízení výstavby podle PMBOK* [online]. Katedra ekonomiky a řízení ve stavebnictví. [cit. 1.5.2018]. Dostupné z: <http://k126.fsv.cvut.cz/?p=PM>
9. *Stavebnictví České republiky 2016* [online]. Ministerstvo průmyslu a obchodu, ©2017 [cit. 28.10.2018]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/assets/cz/stavebnictvi-a-suroviny/informace-z-odvetvi/2017/3/Stavebnictvi-2016.pdf>
10. *Organizační struktury* [online]. Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost. [cit. 9.12.2018]. Dostupné z: [https://moodle.unob.cz/pluginfile.php/34099/mod\\_resource/content/1/Man%20T-13%20Organiza%C4%8Dn%C3%AD%20struktury%20prezentace.pdf](https://moodle.unob.cz/pluginfile.php/34099/mod_resource/content/1/Man%20T-13%20Organiza%C4%8Dn%C3%AD%20struktury%20prezentace.pdf)
11. *Organizační struktury* [online]. Operační program Rozvoj lidských zdrojů, © 2006-2008 [cit. 9.12.2018]. Dostupné z: [www.elearn.vsb.cz/archivcd/FS/ZMag/data/organizacni\\_struktury.pps](http://www.elearn.vsb.cz/archivcd/FS/ZMag/data/organizacni_struktury.pps)
12. *Zákon č. 89/2012 Sb., Občanský zákoník* [online]. Zákon pro lidi. AION CS, s.r.o. © 2010-2018 [cit. 9.12.2018]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89#cast3>

13. *Logistický park* [online]. Gemo a.s. [cit. 10.11.2018]. Dostupné z: <https://www.gemo.cz/logisticky-park>
14. *Letná obchodní centrum* [online]. Gemo a.s. [cit. 25.11.2018]. Dostupné z: <https://www.gemo.cz/reference/letna-obchodni-centrum>
15. *Úrovně řízení a typy managementu* [online]. Management Mania, © 2011-2016 [cit. 24.11.2018]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/urovne-rizeni-a-typy-managementu>
16. *Profil společnosti* [online]. Gemo a.s. [cit. 3.11.2018]. Dostupné z: <https://www.gemo.cz/profil-spolecnosti>

## **Interní podklady**

17. *Organizační řád obchodní korporace GEMO OLOMOUC, spol. s.r.o.* [online]. Gemo a.s., 2017 [cit. 10.11.2018]. Dostupné z: [firemní server společnosti](#)
18. *Seznam poptávaných subdodávek* [online]. Gemo a.s., [cit. 25.11.2018]. Dostupné z: [firemní server společnosti](#)
19. *Vyhodnocení vnitřní dveře* [online]. Gemo a.s., [cit. 27.11.2018]. Dostupné z: [firemní server společnosti](#)
20. *Vyhodnocení PUR panely* [online]. Gemo a.s., [cit. 1.12.2018]. Dostupné z: [firemní server společnosti](#)
21. *Evidenční list subdodavatelů* [online]. Gemo a.s., [cit. 5.12.2018]. Dostupné z: [firemní server společnosti](#)
22. *Členění firemního serveru* [online]. Gemo a.s., [cit. 5.12.2018]. Dostupné z: [firemní server společnosti](#)
23. *Registr subdodavatelů* [online]. Gemo a.s., [cit. 5.12.2018]. Dostupné z: [firemní server společnosti](#)
24. *Předávací protokol* [online]. Gemo a.s., [cit. 5.12.2018]. Dostupné z: [firemní server společnosti](#)