

**ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE**

FAKULTA STAVEBNÍ

Katedra ekonomiky a řízení ve stavebnictví



**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**



## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

### I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Kolínová** Jméno: **Monika** Osobní číslo: **466069**  
Fakulta/ústav: **Fakulta stavební**  
Zadávací katedra/ústav: **Katedra ekonomiky a řízení ve stavebnictví**  
Studijní program: **Stavební inženýrství**  
Studijní obor: **Management a ekonomika ve stavebnictví**

### II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:

**Sdružení stavebních společností za účelem společné realizace zakázky**

Název bakalářské práce anglicky:

**Association of construction companies for joint implementation of the contract**

Pokyny pro vypracování:

Legislativní úprava sdružení  
Náležitosti smlouvy o sdružení  
Implementace do účetnictví  
Vyhodnocení zakázky a ukončení sdružení

Seznam doporučené literatury:

J. Vychopeň: Společnost (dříve sdružení) v praktických příkladech. Verlag Dashöfer, 2019  
L. Háková: Společnost (dříve sdružení bezp právní subjektivitu). Verlag Dashöfer, 2019  
M. Máče: Účetnictví a finanční řízení. Grada, 2013.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:

**doc. Ing. Jana Frková, Ph.D., katedra ekonomiky a řízení ve stavebnictví FSv**

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

Datum zadání bakalářské práce: **17.02.2020** Termín odevzdání bakalářské práce: **17.05.2020**

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

\_\_\_\_\_  
doc. Ing. Jana Frková, Ph.D.  
podpis vedoucí(ho) práce

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

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

### III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

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

2.3. 2020

Datum převzetí zadání

\_\_\_\_\_  
Podpis studentky



**ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE**

---

**Fakulta stavební**

**Katedra ekonomiky a řízení ve stavebnictví**

**Sdružení stavebních společností za účelem společné realizace zakázky**

**Association of construction companies for joint implementation of the contract**

Bakalářská práce

Studijní program: Stavební inženýrství

Studijní obor: Management a ekonomika ve stavebnictví

**Autor bakalářské práce: Monika Kolínová**

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Jana Frková, Ph.D.

---

**Praha 2020**

**Název bakalářské práce:** Sdružení stavebních společností za účelem společné realizace zakázky

**Abstrakt:**

Bakalářská práce na téma „Sdružení stavebních společností za účelem společné realizace zakázky“ je rozdělena do dvou částí. Teoretická část uvádí, z jakých důvodů se stavební podniky spojují při realizaci zakázek. Je zde definován pojem společnost a popsány základní charakteristiky tohoto společného podnikání. Značná pozornost je věnována smlouvě mezi společníky a jejímu dodatku. Závěrečná část se zabývá problematikou účtování ve sdružení a odlišnostmi při vyhodnocování zakázky oproti běžným projektům realizovaným pouze jedním zhotovitelem.

V praktické části bakalářské práce je posouzeno množství veřejných zakázek realizovaných ve sdružení a vyhodnocena analýza ve formě dotazníkového šetření. Cílem zkoumání je popis a porovnání praktických zkušeností účastníků sdružení. Předmětem zjišťování jsou organizační uspořádání různých sdružení, jejich hlavní výhody i problémy, jež respondenti ve sdružení spatřují.

**Klíčová slova:**

sdružení podniků, společnost, stavební zakázka, účtování ve sdružení

**Bachelor's Thesis title:** Association of construction companies for joint implementation of the contract

**Abstract:**

The bachelor thesis "Association of construction companies for joint implementation of the contract" is divided into two parts. The theoretical part focuses on the reasons for associating the construction companies for joint implementation of the contract. It defines the term "joint venture" and describes its basic characteristics. Significant attention is drawn to the contract between the partners and its amendment. The final part of the thesis deals with accounting in the association, as well as differences in the evaluation of contact with respect to the usual projects realized by a single contractor.

The practical part of the bachelor thesis assesses the number of public contracts implemented in the association and evaluates the analysis in the form of a questionnaire survey. The research aims to describe and compare the practical experience of associations' participants. The survey focuses on the organizational structure of various associations, their main advantages, and problems that the respondents perceive in an association.

**Keywords:**

association of companies, joint ventures, construction order, accounting for joint ventures

## **PODĚKOVÁNÍ**

Na tomto místě bych ráda poděkovala své vedoucí bakalářské práce doc. Ing. Janě Frkové, Ph.D. za odborné rady a připomínky, ochotu a trpělivost při vedení mé bakalářské práce. Dále děkuji firmě POHL cz, a.s. za poskytnuté materiály, cenné rady a konzultace.

## PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci s názvem „*Sdružení stavebních společností za účelem společné realizace zakázky*“ vypracovala samostatně a použila k tomu úplný výčet citací použitých pramenů, které uvádím v seznamu přiloženém k bakalářské práci.

Nemám závažný důvod proti užití tohoto školního díla ve smyslu §60 Zákona č.121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů.

V Praze dne .....

.....

podpis

# OBSAH

1	ÚVOD.....	8
2	DŮVODY SPOJOVÁNÍ PODNIKŮ .....	9
2.1	Splnění kvalifikačních předpokladů .....	9
2.2	Rozložení rizik .....	9
2.3	Možnost expandovat na zahraniční trh .....	10
2.4	Shrnutí kapitoly.....	10
3	DEFINICE SPOLEČNOSTI .....	11
3.1	Specifika společnosti ve stavebnictví .....	11
3.2	Shrnutí kapitoly.....	12
4	VZNIK SPOLEČNOSTI .....	13
4.1	Společenská smlouva (smlouva o společnosti).....	13
4.2	Stanovy společnosti .....	16
4.3	Shrnutí kapitoly.....	22
5	ÚČTOVÁNÍ VE SPOLEČNOSTI .....	24
5.1	Způsob přeúčtování výnosů a nákladů.....	24
5.2	Shrnutí kapitoly.....	27
6	UKONČENÍ SPOLEČNOSTI.....	28
7	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	29
7.1	Analýza veřejných zakázek získaných za leden-srpen 2019 .....	29
7.1.1	Shrnutí podkapitoly .....	34
7.2	Vyhodnocení dotazníkového šetření.....	35
7.2.1	Shrnutí podkapitoly .....	43
8	ZÁVĚR.....	44
	Seznam použité literatury .....	45
	Seznam použitých zkratk .....	47
	Seznam obrázků.....	48
	Seznam tabulek.....	49
	Příloha 1: Znění dotazníku .....	50



# 1 ÚVOD

Tématem bakalářské práce je „Sdružení stavebních společností za účelem společné realizace zakázky.“ Sdružování podniků je v současné době běžná záležitost. Děje se tak z několika důvodů, z nichž hlavní je pravděpodobně nutnost splnění určitých požadavků, aby se společnost o zakázku vůbec mohla ucházet. Pokud podnik sám nespĺňuje tyto nároky, může vyhledat partnera, jenž je splňuje, a podat nabídku společně. Další pohnutky ke sdružování stavebních společností jsou uvedeny v bakalářské práci.

Nejběžnější formou spojování podniků je vytvoření společnosti. Společnost, dříve sdružení bez právní subjektivity, je závazkový vztah mezi dvěma nebo více firmami, které se spojí za společným účelem, a to realizace jednoho konkrétního projektu. Společnost potom vystupuje jako generální dodavatel této zakázky. Ačkoli je pojem „sdružení“ nyní již neplatný, je ve stavební praxi nadále běžně používán, proto jej pro lepší názornost a pochopení budu v textu bakalářské práce rovněž užívat.

Společnost představuje nejjednodušší způsob spolupráce z důvodu snadného a rychlého založení. Její vytvoření se obejde bez složitých správních procesů, nutných majetkových vkladů, a především bez zřízení nového podniku. Společníci, tedy partneři podílející se na sdružení, se mohou podle své vůle domluvit na konkrétních podmínkách a právní úpravě jejich vzájemného vztahu ve smlouvě.

Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí. První, teoretická část, se zabývá vymezením společnosti a problematikou účtování. Velká pozornost je zde také věnována náležitostem smlouvy mezi společníky.

V praktické části práce je posouzeno množství takto realizovaných zakázek na stavebním trhu. V rámci této části bude také vyhodnocen průzkum mezi pracovníky ve stavebních společnostech formou dotazníku. Dotazník bude zaměřený na organizační uspořádání sdružení, jeho výhody a nevýhody či způsob komunikace mezi společníky.

Cílem práce je popsání charakteristik společného podnikání a jeho fungování. Právě proto, že veškerá pravidla nastavují sami společníci, se mohou jednotlivá sdružení velmi lišit. De facto se dá říci, že je každé sdružení unikátní. Analýzou získaných dat z dotazníku bych chtěla nalézt odlišnosti dílčích sdružení, ale také charakteristiky, které je naopak pojí. Vyhodnocením dotazníku bych ráda ověřila určité předpoklady z odborné literatury, jako jsou hlavní důvody ke spojování podniků nebo hypotéza, že se sdružení týkají převážně veřejných zakázek.

V textu práce je používán pojem „podnik“, který byl definován v obchodním zákoníku platném do konce roku 2013. Dnes tento pojem již právně neexistuje, i když je v praxi nadále používán. Od roku 2014 jej nahradil termín „obchodní závod“ vymezený v novém občanském zákoníku (NOZ).

## 2 DŮVODY SPOJOVÁNÍ PODNIKŮ

Aby se stavební podnik udržel na stále se vyvíjejícím trhu, je zapotřebí jeho neustálý růst a vývoj. Hlavní omezující faktor růstu je přitom nedostatek kapitálu, nedostatek odborných znalostí, respektive zkušených pracovníků, a obtížné získávání zakázek. Klíčem k překonání těchto překážek je spojování sil několika firem, které se pak stanou konkurenceschopnější a společně mohou realizovat větší zakázky, než které by si mohly dovolit provádět samostatně. [1, 2, 3]

### 2.1 Splnění kvalifikačních předpokladů

Při výběru dodavatele může zadavatel stanovit (u veřejných zakázek je to takřka pravidlem) různé podmínky pro účast ve výběrovém řízení. Kvalifikace, kterou může zadavatel požadovat, se dělí do následujících oblastí:

- základní způsobilost (např.: beztrestnost, bezdlužnost aj.),
- profesní způsobilost (nejčastěji oprávnění podnikat v daném oboru, ale může být i požadavek autorizace, členství v profesní komoře aj.),
- ekonomická kvalifikace (např.: minimální roční obrát),
- technická kvalifikace (prokázání lidských a technických zdrojů, odborných zkušeností). [4]

Je zapotřebí, aby zadavatel jasně definoval:

- *co se má prokázat,*
- *jak se to má prokázat,*
- *minimální a maximální požadovanou úroveň kvalifikace uchazeče.* [5, s. 86]

Pokud některé z vymezených požadavků stavební podnikatel nesplňuje, byl by při podání nabídky vyloučen z výběrového řízení. Východiskem pro splnění takto stanovených zadávacích podmínek je právě sdružení s jiným podnikem, který dané požadavky může doložit (vyjma základní způsobilosti a oprávnění podnikat v daném oboru, které musí prokázat každý dodavatel samostatně). [4, 5, 6]

### 2.2 Rozložení rizik

Každý stavební projekt s sebou nese určitou míru rizika. Čím větší zakázka, tím větší hrozba, ale zároveň větší potencionální zisk a rozšíření portfolia realizovaných staveb, které může vést k získávání dalších zakázek a lepšího goodwill firmy. Úkolem podniku je rizika správně vyhodnotit, určit závažnosti jejich dopadu a učinit opatření k jejich minimalizaci. Prostředkem ke zmírnění dopadu rizik bývá nejčastěji pojištění, tedy převedení rizika na třetí stranu – pojišťovnu. I přesto, že jsou dnes v naprosté většině případů pojištěné nejen jednotlivé projekty, ale také celé podniky, je mnohdy potřeba učinit i další kroky pro zmírnění dopadů možného neúspěchu a snížení vzniklé ztráty. [5, 7]

Jedním k takovýchto nástrojů je diverzifikace rizik mezi několika podniků. Bude-li se na realizaci díla podílet více dodavatelů, budou současně sdílet i všechna rizika s projektem spojená. Případná ztráta se tedy úměrně rozloží mezi jednotlivé spoluúčastníky. [1]

## 2.3 Možnost expandovat na zahraniční trh

Dalším důvodem pro sdružování společností může být snaha podniků rozšířit oblast svého působení i na zahraniční trh. V mnoha zahraničních zemích je vyžadováno, aby se stavebních projektů účastnily místní podniky z důvodu podpory rozvoje ekonomiky vládou. Spolupráce s tuzemským dodavatelem je možným řešením, jak splnit tuto podmínku a zároveň příležitostí k prozkoumání lokality a trhu. Společnost vstupující do oblasti přináší finanční prostředky a umožňuje tamen menším firmám podílet se na velkých projektech. Místní společnost zase napomáhá porozumět zvláštnostem zdejšího kulturního a obchodního prostředí. Spolupráce s místní firmou navíc přispívá k uvedení nové společnosti na trh a zvyšuje šance k získání nových zakázek. [1]

Díky takovýmto pilotním projektům mohou stavební společnosti zhodnotit, jaké příležitosti a hrozby daná oblast přináší, a na základě toho se rozhodnout, zda chtějí v tomto regionu dále podnikat a například zřídit místní pobočku. [1]

## 2.4 Shrnutí kapitoly

Spojování stavebních podniků je v dnešní době běžnou záležitostí. Děje se tak z důvodů zajištění dostatečného množství zdrojů k realizaci zakázek, splnění podmínek stanovených investorem v zadávací dokumentaci nebo omezení rizik. Podružný efekt má sdružení podniků rovněž na snížení konkurence (společníci soutěží o zakázku spolu, nikoli proti sobě). Obchodní partner může také pomoci překonat bariéry, které by normálně uzavíraly trh pro zahraničního dodavatele. To jsou hlavní, nikoli však jediné, důvody, proč stavební podniky vyhledávají určitou formu spolupráce.

Podniky se mohou sdružit několika způsoby. Zásadní otázkou je, zda má být jejich spojení trvalé, nebo dočasné. Trvalé spojení podniků může vzniknout například akvizicí nebo fúzí, tedy sloučením dvou podniků v jeden. U stavebních společností je ale daleko častější spojování pouze dočasně kvůli jedné konkrétní zakázce. Nástrojem pro tuto spolupráci je vytvoření společnosti.

Pozn.: Některé podniky (zejména ty, kterým se významně osvědčila jejich spolupráce) se mohou dohodnout, že u všech zakázek podobného typu budou sdružovat své zdroje a podílet se na realizaci. Tento typ spolupráce je dlouhodobější, ale na rozdíl od akvizice či fúze se stále jedná o dva samostatné podniky. Takováto forma společnosti je ale málo častá a dále se jí v bakalářské práci nebudu zabývat. [1]

### 3 DEFINICE SPOLEČNOSTI

Právní úprava společnosti je vymezena v § 2716 až § 2746 nového občanského zákoníku (NOZ) platného od roku 2014. Dříve byla společnost označována jako sdružení bez právní subjektivity. *Obecně lze říci, že se (až na drobné výjimky) nejedná o věcnou změnu úpravy tohoto typu sdružení osob oproti stavu do konce roku 2013.* [8] Pojem „sdružení“ je mezi lidmi vžitý dodnes a v neformálním hovoru bývá společnost se sdružením často zaměňována. [8]

Jak definuje NOZ, společnost vznikne, zaváže-li se smlouvou několik osob sdružit jako společníci za společným účelem činnosti nebo věci, a to jak podnikatelského, tak i nepodnikatelského charakteru. Smlouva nemusí mít nezbytně písemnou podobu, avšak vkládá-li některý společník majetek do společnosti, musí být vyhotoven a následně všemi společníky podepsán soupis vkladů společníků. Společníky (účastníky smlouvy) mohou být jak fyzické, tak právnické osoby. [8, 9, 10]

Společnost nemá právní subjektivitu, to znamená, že nevzniká nová právní osobnost, společnost nemůže právně jednat, jednají pouze jednotliví společníci. Tak jako se společnost sama o sobě nemůže účastnit právních vztahů, nemůže ani vlastnit majetek, mít závazky či vlastní zaměstnance a v neposlední řadě není ani daňovým poplatníkem či plátcem. Za hrazení závazků vzniklých při provádění společné činnosti ručí společníci celým svým majetkem. Za společnost jednají jednotliví účastníci, kteří se musí dohodnout, jakým z následujících způsobů:

- *ve společné záležitosti jednají společníci vždy jen společně,*
- *každý ze společníků může jednat ve společné záležitosti samostatně,*
- *společníci mohou pověřit správou společných věcí někoho ze svého středu,*
- *společníci pověří správou společných věcí třetí stranu.* [8]

Společnost nemůže být nikde registrována, *případné registrace se týkají jednotlivých osob jako účastníků sdružení (například registrace sdružení advokátů u České advokátní komory, registrace k dani z přidané hodnoty a podobně).* [10, s. 7] To platí i v případě, má-li společnost vlastní název, ten ovšem nemůže vyvolávat dojem, že se jedná o obchodní společnost, zejména tedy nemůže být součástí názvu „a spol.“. [10]

#### 3.1 Specifika společnosti ve stavebnictví

Délka trvání společnosti není zákonem stanovena, záleží tedy na vzájemné dohodě smluvních stran. U stavebních dodavatelů je společnost navržena a vytvořena pouze za účelem nabízení, vyjednávání a plnění jedné konkrétní smlouvy, jedné zakázky. Tento jednoúčelový společný podnik trvá pouze po dobu trvání projektu, což může být u malých projektů méně než rok, u velkých naopak několik let. [1]

Jelikož je výstavbový projekt poměrně složitý proces a objednatel nemůže jednat pokaždé s jiným zástupcem zhotovitele, pověří se správou a jednáním za společnost jeden ze společníků, který se stane správcem. Funkce správce je podrobněji popsána v kapitole 4.1 – Společenská smlouva (smlouva o společnosti). *V úpravě od roku 2014 platí, že společník, který není oprávněn ke správě, nesmí nakládat se společným majetkem, ale může kontrolovat hospodaření společnosti, přezkoumávat účetní záznamy a jiné doklady, má právo být informován*

*o společných záležitostech. [8] Tímto jednáním ale nesmí narušovat provoz společnosti více, než je nezbytně nutné. [8, 9]*

### **3.2 Shrnutí kapitoly**

Společnost vzniká vytvořením smlouvy mezi dvěma nebo více účastníky. Základním předpokladem je společný účel, k jehož dosažení je společnost zřízena. Samotná společnost není právním subjektem, veškeré právní úkony činí jednotliví společníci, kteří se také společně zaručují za dluhy společnosti.

## 4 VZNIK SPOLEČNOSTI

V úvodu této kapitoly bych chtěla objasnit, kdy začne stavební firma uvažovat o vzniku společnosti.

Dodavatel (stavební podnikatel) začíná svou účast na výstavbovém projektu při soutěži o získání zakázky. Jedná-li se o veřejnou zakázku (u kterých se firmy spojují nejčastěji), pak je zveřejněna ve Věstníku veřejných zakázek, kde se o ní potencionální dodavatelé dozvědí potřebné informace a podmínky účasti. Obchodní oddělení, popřípadě vedení společnosti musí z údajů takto získaných vyhodnotit, zda splňuje příslušné kvalifikační požadavky, disponuje dostatečným množstvím kapacit nutných pro realizaci, má všechna vyžadovaná osvědčení a může doložit odpovídající referenční stavby. Pokud některou z těchto podmínek podnik nesplňuje, ale přesto má o realizaci zakázky zájem, musí začít vyhledávat vhodného partnera, se kterým by se spojil a který by mohl zajistit chybějící požadavky. [6]

V tuto chvíli začíná oslovování a jednání s potencionálními společníky. Mohou se spojit společnosti, které spolu doposud nespolečně pracovali, vhodnější alternativou je spojení s podnikem, se kterým firma již nějakou zakázku realizovala, tudíž má určitou představu, jak jejich spolupůsobení bude fungovat. [1, 6]

Jakmile je nalezen vhodný partner a je s ním domluvená spolupráce, může formálně vzniknout společnost. Tak se stane vytvořením smlouvy o společnosti mezi oběma účastníky. Obsah takovéto smlouvy je podrobně popsán v následující podkapitole. [6]

Nabídku do výběrového řízení podává správce za nově vzniklou společnost. Společenská smlouva mezi společníky je často přílohou nabídky. [6,11]

Pozn.: Společnost může být tvořena více než jen dvěma partnery, pro zjednodušení ale budu v následujícím textu uvažovat společníky dva.

### 4.1 Společenská smlouva (smlouva o společnosti)

Před podáním společné nabídky do výběrového řízení musí partneři definovat, jak bude vypadat jejich budoucí spolupráce a formálně společnost vytvořit. I když podle NOZ k vytvoření společnosti postačuje smlouva pouze v ústní podobě, je vhodné vytvořit písemnou smlouvu o společnosti, kterou stvrdí svými podpisy všichni společníci, a předejdou tak případným sporům. Taková smlouva upravující podmínky sdružení nese název společenská smlouva. [6, 8]

Společenská smlouva nemá jasně stanovenou strukturu a obsah, proto se jednotlivé smlouvy mohou lišit. V následujícím textu je uvedeno možné členění a náležitosti smlouvy o společnosti.

#### Článek I. Společníci

V úvodním článku smlouvy bývají, tak jako u jiných typů smluv, uvedeny fyzické či právnické osoby, které smlouvu uzavírají, tedy společníci, kteří zakládají společnost. U společnostech vytvářených pro účast ve výběrovém řízení jde převážně o právnické osoby, proto je v tomto článku uvedeno:

- název společnosti,
- sídlo,

- identifikační číslo (IČ),
- daňové identifikační číslo (DIČ),
- bankovní spojení,
- zástupci jednající ve věcech společnosti. [11]

## **Článek II. Název a sídlo společnosti / správce**

Důležitým bodem smlouvy je stanovení správce. Správcem společnosti může být pověřen třetí subjekt, ale ve většině případů je jím jeden ze společníků. Společník stanovený správcem se de facto stává vedoucím účastníkem společnosti a má následující kompetence:

- kompletuje, podepisuje a podává společnou nabídku do výběrového řízení,
- jedná za společnost s objednatelem,
- vede účetnictví,
- odvádí daň z přidané hodnoty (DPH),
- zastupuje společnost vůči třetím stranám a dalším účastníkům projektu, jako mohou být například projektant, technický dozor investora, orgány státní správy a další,
- řeší případné změny v projektu a uzavírá dodatky ke smlouvě o dílo s objednatelem. [6,11]

*Společnost jako taková musí fungovat jako tým a o veškerých záležitostech týkajících se společnosti rozhodují všichni účastníci dohromady, ovšem vedoucí účastník je ten, který má na starosti jednání a formální stránku společnosti.* [6] Správce je povinen informovat ostatní společníky o všech úkonech, které hodlá jeho jménem učinit, a koná tak na základě plné moci. [6, 11]

Za vedení společnosti bývá správci přiznána odměna, a to nejčastěji ve výši 0,5 nebo 1 % z výnosů fakturovaných vůči investorovi. [6,11]

Společníci se mohou dohodnout na názvu společnosti, pod kterým bude společnost vykonávat svou činnost. Sídlem společnosti se stane sídlo správce. [11]

## **Článek III. Účel společnosti**

Tento článek uvádí, za jakým účelem společnost vzniká. Stavební podniky vytváří společnost za účelem vypracování a předložení společné nabídky a případnou realizaci zakázky v případě, že bude společnost v zadávacím řízení úspěšná. Ve smlouvě je vypsána konkrétní zakázka, kvůli které společnost vzniká, i její zadavatel. [11]

## **Článek IV. Doba trvání, vznik a zánik společnosti**

Ve stavebnictví jsou společnosti vytvářeny převážně na dobu určitou, proto musí být ve smlouvě stanovena její doba trvání. Za okamžik vzniku společnosti je považován den podpisu společenské smlouvy. Zánik může nastat z následujících důvodů:

- bylo dosaženo účelu, pro který byla společnost vytvořena (zanikly veškeré povinnosti vyplývající ze smlouvy mezi zadavatelem a společností a zároveň uplynuly všechny záruční lhůty na předmětnou zakázku),
- zakázka byla zadavatelem zrušena,
- společnost nebyla úspěšná v zadávacím řízení zakázky. [11]

## **Článek V. Právní postavení a rozdělení činností společníků**

V tomto článku smlouvy mohou být uvedeny základní parametry společnosti vyplývající z občanského zákoníku, tedy že:

- společnost není samostatnou právnickou osobou, není zapsána do obchodního rejstříku nebo jiné evidence právnických osob,
- společnost není samostatnou účetní jednotkou ani plátcem daně z příjmů nebo jiné daně.

Tyto náležitosti splňuje každý společník samostatně. [11]

Nezbytným bodem smlouvy je stanovení podílů jednotlivých společníků na realizaci zakázky. Rozsah podílů je dán procentuálně. Společník s největším podílem bývá ustanoven správcem. Pakliže společnost tvoří dva společníci a oba mají stejný podíl na realizaci (každý ze společníků 50 %), správce společnosti se určí po vzájemné dohodě. Role správce je blíže popsána v článku II. [11]

Ve stanoveném poměru se společníci podílejí na:

- nákladech a výnosech,
- zálohách poskytnutých objednatelem (zadavatelem),
- majetku společnosti vzniklém z její činnosti. [11]

Na závěr tohoto článku se společníci zavazují k uzavření smlouvy s objednatelem v případě, že jejich společná nabídka bude ve výběrovém řízení úspěšná. Za plnění zakázky jsou posléze odpovědni oba společníci společně. [11]

## **Článek VI. Práva a povinnosti společníků**

V tomto díle smlouvy se společníci zavazují k plnění závazků v rámci jejich kvalifikačních předpokladů. Právem všech společníků je rozhodovat o záležitostech společnosti, přičemž každý ze společníků má při jednání právě jeden hlas. [11]

Společenská smlouva definuje práva a povinnosti společníků ve stádiu přípravy, zpracování a předložení nabídky, méně podrobně pak vymezuje případnou realizaci zakázky. [11]

Společník 1 (správce):

- koordinuje činnosti společníků při zpracování nabídky,
- předává kompletní nabídku zadavateli.

Za předpokladu, že byla společná nabídka vybrána jako nevhodnější, pak:

- s ostatními společníky projednává smlouvu na realizaci zakázky,
- podepisuje smlouvu s objednatelem,
- realizuje svůj podíl na předmětu zakázky. [11]

Společník 2 (a případní další společníci):

- podle pokynů správce zpracovává příslušnou část nabídky, kterou následně správci předá ke kompletaci.



Za předpokladu, že byla společná nabídka vybrána jako nevhodnější, pak:

- účastní se projednávání a uzavření smlouvy s objednatelem,
- realizuje svůj podíl na předmětu zakázky,
- na výzvu správce se účastní jednání souvisejících s jeho předmětem plnění. [11]

### **Článek VII. Další ustanovení, ochrana údajů a zákaz konkurence**

Tento článek smlouvy může být rovněž rozdělen do třech samostatných oddílů. Část dalších ustanovení je často úplně vynechána.

Bod ochrany údajů je zařazen, aby nedošlo k poškození nějakého účastníka společnosti. Všichni společníci se zavazují k mlčenlivosti o důvěrných informacích ostatních společníků, které se dozvěděli při účasti ve společnosti a v souvislosti s plněním zakázky. Zákaz sdělování informací nemusí platit pouze po dobu trvání smlouvy, ale může být prodloužen po vzájemné dohodě společníků. V takovém případě je zde doba mlčenlivosti uvedena. [11]

Zákaz konkurence zabraňuje společníkům účastnit se výběrového řízení o tuto zakázku jinak, než ukládá společenská smlouva. Žádný z účastníků nemůže podat nabídku samostatně nebo jako společník jiné společnosti. [11]

Do článku další ustanovení se dají zahrnout veškeré ostatní ujednání, na kterých se společníci dohodnou. Například zde může být sjednán zákaz postoupení pohledávek třetí stranám. [11]

### **Článek VIII. Závěrečná ustanovení**

Poslední článek společenské smlouvy pojednává o možných změnách tohoto paktu (jimiž jsou pouze dodatky), zakazuje jednání společníků, které by mohlo způsobit újmu jinému společníkovi, zadavateli (objednateli) či třetí straně, a vymezuje řešení potenciálních sporů mezi společníky. [11]

Společenská smlouva vytváří společnost pro podání společné nabídky do zadávacího řízení, ale fungování společnosti z hlediska účetnictví, vedení společného účtu, řízení společnosti i ostatní podrobnosti týkající se realizace zakázky, v ní nejsou blíže specifikovány. Tyto náležitosti jsou v případě úspěchu ve výběrovém řízení podrobně upřesněny ve stanovách společnosti, které podepíší obě strany a stanou se dodatkem společenské smlouvy. [11, 12]

Společenská smlouva nabývá platnosti v den podpisu oběma společníky. V poslední řadě je ve smlouvě uvedeno, v kolika stejnopisech byla vyhotovena. Jedno z vyhotovení přikládá správce k nabídce do výběrového řízení. [11]

## **4.2 Stanovy společnosti**

Jak již bylo zmíněno, stanovy společnosti tvoří první dodatek ke smlouvě o společnosti při vysoutěžení stavební zakázky, v opačném případě společnost zaniká. [11]

V hlavičce dodatku je zrekapitulováno:

- název společnosti,
- identifikační údaje společníků (IČ, DIČ, sídlo, bankovní spojení, zastupující osoby aj.),
- informace o získané zakázce (název zakázky, zadavatel, den podpisu smlouvy se zadavatelem). [12]

Stanovy mohou mít stejně jako společenská smlouva různou podobu a následující členění je uvedeno jako jedno z možných.

### **Článek I. Účel dodatku**

Základním cílem dodatku je upřesnění společenské smlouvy pro potřeby realizace stavby. Je nutné specifikovat vnitřní poměry společnosti, činnosti, hospodaření, vzájemnou spolupráci při provádění díla, odpovědné osoby a ostatní podrobnosti týkající se fungování společnosti. [12]

### **Článek II. Organizace společnosti**

Ke zdárné realizaci stavebního díla je velice důležité stanovení organizační struktury, pravomocí a řízení stavby.

Z těchto důvodů jsou vytvořeny následující orgány společnosti:

- Rada společnosti,
- Správa společnosti. [12]

Vymezení úkolů a působností orgánů společnosti je objasněno v nadcházejících oddílech.

### **Článek III. Rada společnosti**

Rada společnosti je nejvyšší řídicí orgán společnosti tvořený ze zástupců každé strany (každého účastníka společnosti). Tito zástupci jsou nejčastěji vedoucí zaměstnanci stavebních společností, například ředitelé divize, vedoucí výroby, jednatele, zkrátka vrcholový management podniku. [6,12]

Z každého podniku jsou do rady společnosti jmenovány nejčastěji dvě osoby, z nichž alespoň jeden musí být přítomen na společném zasedání, kde se řeší stav projektu. V článku také musí být uvedeno, jak často se Rada společnosti schází. Nejčastěji je to jedenkrát za měsíc, případně jedenkrát za čtvrtletí. Na podnět kterékoli ze stran může být Rada společnosti svolána i mimo tuto pravidelnou dobu. Na jednání rady společnosti může být přizván vedoucí projektu, stavbyvedoucí, přípravař, případně další lidé z týmu, kteří mají přehled o situaci projektu. Hlavní bod zájmu je ekonomická situace. Radu společnosti zajímá, jak se vyvíjí finanční stránka a cash flow projektu, zda realizace odpovídá plánovaným nákladům. Další témata, která se na schůzích Rady řeší, jsou výběrová řízení subdodavatelů, zda běží stavba podle harmonogramu a jsou dodržovány stanovené termíny, případné změny v projektu, které je nutno řešit s investorem. Rada společnosti zkrátka musí být informována o vývoji projektu a případných problémech. [6, 12]

Jak zde již bylo uvedeno, Rada společnosti je hlavní řídicí orgán, proto je jejím zásadním úkolem rozhodovat o všech důležitých krocích, jako jsou:

- jmenování a odvolání členů realizačního týmu,
- rozhodování o podmínkách výběru subdodavatelů a konečný výběr subdodavatele,
- návrh dodatků smlouvy o dílo s objednatelem,
- kontrolování činností realizačního týmu (dodržování harmonogramu, rozpočtu),
- schvalování a uzavírání smluv se subdodavatelem nebo obchodními partnery,
- řešení sporů. [12]

V optimálním případě, když běží projekt podle plánů, jak z hlediska nákladů, termínů a v souladu se zadávacími podmínkami, může nechat Rada společnosti větší kompetence v rukou realizačního týmu. Za této situace Rada společnosti podepisuje smlouvy se subdodavatelem a nechává se vedením projektu průběžně informovat o progresu stavby. Jak už to ale na stavbách bývá obvyklé, žádná stavební zakázka se neobejde bez větších či menších problémů. Pak musí členové Rady společnosti stanovit vážnost problému a určit, zda ponechá záležitost k vyřešení realizačnímu týmu nebo budou problém sami projednávat na zasedání Rady společnosti. *Na vyřešení problému se musí shodnout všichni účastníci Rady společnosti<sup>1</sup> a musí být proveden zápis z Rady společnosti, jehož obsahem je seznam řešených problémů společně s jejich řešením, na kterém se Rada společnosti dohodla.* [6, s. 41, 12]

#### **Článek IV. Správa společnosti, realizační tým**

Správa společnosti (taktéž Vedení stavby) je výkonný orgán, který zajišťuje chod společnosti při provádění díla, za které je také sama odpovědná. Správa společnosti zabezpečuje realizaci díla organizačně, technicky i účetně a rozhoduje o operativních záležitostech, které do jejich působnosti vymezila Rada společnosti. [6, 12]

Mezi hlavní odpovědnosti Správy společnosti patří:

- řízení stavebních prací podle uzavřených smluv a projektové dokumentace a jejich následná kontrola,
- organizace výběrových řízení subdodavatelů,
- řízení, kontrola a uplatňování nároků vůči subdodavatelům,
- hospodaření projektu v souladu s nákladovou kalkulací,
- předávání podkladů pro vystavování faktur a vedení účetnictví,
- schvalování došlých faktur a ostatních nákladů spojených s realizací díla,
- plnění ostatních povinností sjednaných ve smlouvě o dílo (SoD),
- evidence dokladů vztahujících se k dílu,
- vedení stavebního deníku,
- sestavení harmonogramu prací a jeho aktualizace,
- zajišťování materiálů, strojů a ostatních prostředků nutných pro realizaci díla,
- kontrola dodržování předpisů bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP), požární ochrany (PO), ochrany životního prostředí (OŽP) a dodržování plánů jakosti, kontrolních a zkušebních plánů,
- uplatňování nároků na změny díla (vícepráce, méněpráce),

---

<sup>1</sup> Členové rady za každého společníka mají dohromady jeden hlas.

- opatrování svěřeného majetku na stavbě,
- komunikace s technickým a autorským dozorem. [6, 12]

Správa společnosti je podřízená Radě společnosti a má povinnost podávat jí pravidelné zprávy o přípravě a provádění díla. Členové Správy společnosti jsou buďto jmenovitě uvedení přímo v dodatku, nebo mohou být jmenováni Radou společnosti. Vedení stavby jedná operativně dle potřeby stavby a schází se alespoň jedenkrát do týdne. Při projednávání záležitostí musí Správa společnosti dospět k jednomyslnému rozhodnutí (stejně jako u Rady společnosti má každý ze společníků dohromady jeden hlas). Nevyřešené otázky předá k rozhodnutí Radě. Z každého jednání Správy společnosti je vyhotoven zápis. [6, 12]

#### **Článek V. Odpovědnost**

Tento článek chrání společníky před jednáním ostatních společníků, neboť za plnění závazků vůči investorovi či třetím stranám ručí všichni partneři společně. Z toho důvodu je třeba smluvně podchytit, aby za škody, které jeden ze společníků způsobil, nesl odpovědnost a veškeré s tím spojené náklady pouze on sám, nikoli i ostatní společníci. Náklady za škody vzniklé oběma společníky jsou rozděleny úměrně podle stupně zavinění. Pokud nelze objektivně určit míru zavinění, dělí se náklady v poměru podílu jednotlivých společníků. [12]

#### **Článek VI. Výběr subdodavatelů**

Velká část stavebních dodávek a prací je realizovaná pomocí subdodavatelů. V závislosti na velikosti a individualitě projektu to může být okolo 50 až 70 %. Výběr vhodných poddodavatelů je z tohoto důvodu klíčový pro zdárné splnění zakázky a dodržení termínů, kvality a především nákladů. Postupy při výběru subdodavatelů jsou definovány v tomto článku dodatku. [5,13]

Prvním krokem je sestavení plánu výběrových řízení. To má na starosti Správa společnosti. V plánu je celé dílo rozčleněno na dílčí subdodávky, dodávky a služby. K jednotlivým subdodávkám se zpravidla v plánu uvádí:

- název subdodávky,
- plánovaná cena (převzatá z nákladové kalkulace),
- seznam firem, které mají být poptány,
- významné termíny (rozeslání poptávek, ukončení výběru subdodávky, požadovaný nástup subdodavatele aj.),
- osoba odpovědná za přípravu dílčího výběrového řízení. [12]

Dokončený plán výběrových řízení je po vyhotovení předložen Radě společnosti k podpisu. Ta také musí schválit případnou změnu podmínek výběru. [12]

Organizaci jednotlivých výběrových řízení má na starosti realizační tým, respektive pověřený přípravař. Ten rozešle poptávku s příslušnými podklady (výkaz výměr, část projektové dokumentace vztahující se k dané subdodávce aj.) do firem podle seznamu. Veškeré došlé nabídky musí být k dispozici každému společníkovi. [6, 12]

Vyhodnocování nabídek probíhá ve více kolech. Podklady k hodnocení poskytuje přípravař. Hodnocení či případné vyloučení některého z uchazečů provádí Vedení stavby. Finální rozhodnutí o výběru subdodavatele musí učinit Rada. K tomuto kroku jsou jí předloženy tři

(nebo více) nejvhodnější nabídky. Rozhodujícím kritériem je nejnižší nabídková cena při splnění požadované kvality. [6, 12]

Má-li jeden ze společníků zájem o provádění příslušné části díla vlastními silami, musí se o danou subdodávku ucházet stejným způsobem jako jiní uchazeči. Musí tedy podat nabídku do výběrového řízení. Jediná výhoda poskytnutá společníkovi ve výběrovém řízení je tzv. právo last call. To je jakási výzva uchazeče ke snížení jeho nabídkové ceny pod úroveň nejnižší z nabídek. Jestliže společník zredukuje cenu tak, aby byl nejlevnější, bude vybrán pro realizaci. V takovém případě realizuje dílo stejně jako jiní subdodavatelé, za stejných smluvních podmínek, ovšem nejsou po něm vyžadovány bankovní záruky, zádržné ani pojištění. [6, 12]

Smlouvy se subdodavatelem podepisuje po předchozím projednání s Radou správce společnosti. Správce rovněž uplatňuje eventuální smluvní pokuty, náhrady škody, slevy z ceny díla aj. [12]

### **Článek VII. Účet společnosti**

Pro potřeby stavby vzniká zvláštní bankovní účet zřizovaný správcem, který se rovněž stává majitelem účtu. Po dobu trvání společnosti má ale přístup a podpisová práva k účtu i druhý ze společníků, respektive jeho stanovený zástupce. Je-li společnost o více než dvou společnících, pak má přístup k účtu každý z nich. [12]

Každý ze společníků vloží na účet finanční vklad ve stanovené částce. Z účtu jsou posléze hrazeny veškeré platby za provádění díla a ostatní náklady spojené se stavbou. Platby musí schválit obě strany, respektive musí být vytvořen seznam závazků, který odsouhlasí Správa společnosti. Na společný účet zároveň přichází peníze za uhrazené faktury od objednatele. Finanční operace, které nesouvisí s činností společnosti, nemohou být na účtu uskutečněny. Pokud nastane během trvání společnosti nedostatek finančních prostředků na účtu, který bude znemožňovat placení závazků společnosti, může Rada společnosti rozhodnout o mimořádném vkladu obou společníků. Tento dodatečný vklad je považován za půjčku a bude společníkům vrácen, jakmile to finanční situace na účtu dovolí. [6, 12]

Tak jako správce vede účet společnosti, stejně tak spravuje movité i nemovité věci, které jsou pořízeny nebo pronajaty pro potřebu společnosti, a vede o nich evidenci. [12]

### **Článek VIII. Hospodaření společnosti**

V dodatku by mělo být vymezeno, jakým způsobem se účtují náklady a výnosy společnosti, o tom pojednává článek hospodaření společnosti.

Ve věci hospodaření hraje hlavní roli správce společnosti, který, jak již bylo výše zmíněno, vystupuje vůči investorovi, spravuje společný účet, má na starosti vedení účetnictví a s tím spojenou evidenci všech účetních dokladů týkajících se fungování společnosti. Pro větší přehlednost jsou účetní operace související s plněním úkolů společnosti vedeny odděleně na samostatném hospodářském středisku tak, aby bylo možné rozlišit, jaké náklady a výnosy do hospodaření společnosti spadají. [11, 12]

Náklady společnosti jsou tvořeny z:

- nákladů na subdodávky,
- nákladů jednotlivých společníků, které souvisí s realizací zakázky.

Do nákladů jednotlivých společníků lze zahrnout:

- náklad na režijní pracovníky,
- odměna správci (jak bylo v uvedeno ve článku č. 2 společenské smlouvy),
- pojištění díla,
- náklady na bankovní záruky,
- dodávky stavebních prací a materiálů, které uskutečňuje společník. [12]

Tyto náklady případnou do účetnictví každého ze společníků a ti je následně přefakturují do sdružení. Správce tak činí pomocí vnitrofaktury, ostatní účastníci pomocí běžných faktur. [12, 14]

V dodatku se také stanoví způsob vyúčtování nákladů a výnosů mezi společníky. Vyúčtování probíhá každý měsíc vždy k dohodnutému dni (např. každý 20. kalendářní den), a to následujícím způsobem:

- správce vyfakturuje ostatním společníkům jejich příslušné podíly nákladů,
- společníci vyfakturují jejich příslušné podíly výnosů správci. [12]

Konečné vyúčtování bývá uskutečněno do jednoho měsíce od předání hotového díla objednateli. Společníci si rozdělují náklady, výnosy, tedy zisk i případnou ztrátu, v poměru určeném ve společenské smlouvě. Blíže je problematika účtování společnosti popsána v kapitole 5 – Účtování ve společnosti. [12]

### **Článek IX. Bankovní záruky, pojištění**

Typickým znakem pro zakázky ve stavebnictví jsou tzv. pozastávky. Pozastávky neboli zádržné zaručují objednateli řádné odstranění vad a nedodělků a plnění záručních podmínek dodavatelem. Tyto pozastávky představují určité procento z ceny díla, které nebude dodavateli zapláceno, nýbrž si ho objednatel ponechá do vypršení záručních lhůt. Zádržné může být odečítáno průběžně z každé faktury nebo najednou v poslední fakturě dodavatele. Toto zadržování finančních prostředků není stavebními podniky kladně přijímáno, neboť tak nemohou vlastní zdroje zhodnocovat a používat tento kapitál pro své podnikání. Z toho důvodu je v poslední době značně oblíbené jiné řešení záruk, a to pomocí bankovních garancí. [5]

Bankovní garance, taktéž bankovní záruka, spočívá v tom, že se banka zaručí za dodavatele, a objednatel mu tak může uvolnit zbytek nezaplacených peněz. Garance za záruční opravy ale není jediným typem záruk. Další velmi rozšířená forma záruky je záruka za dokončení díla. *Záruka za dokončení díla chrání stavebníka před finančními ztrátami způsobenými nedokončením díla vinou dodavatele.* [5, s. 285]

V případě, že se společníci dohodnou na tomto řešení záruk, je zde uvedeno, který ze společníků zajistí bankovní záruku. Ta musí splňovat podmínky a dosahovat požadované výše uvedené ve smlouvě se zadavatelem. Náklady na bankovní záruku jsou nákladem společnosti a společníci si je dělí v příslušném poměru uvedeném ve smlouvě o společnosti. Veškeré vystavené bankovní záruky musí být platné po celou dobu trvání závazku (do předání hotového díla objednateli, resp. do vypršení záručních lhůt). [12]

Další nezbytnou záležitostí je opatření pojištění proti nebezpečím a rizikům na dobu realizace díla. To ve většině případů zajišťuje správce. Vzniklé náklady jsou stejně jako v případě bankovní garance rozděleny mezi společníky. [5, 12]

#### **Článek X. Reklamacie v rámci záruční doby**

Další z témat, které je vhodné v dodatku zmínit, je způsob řešení reklamací v záruční době. Společníci si zvolí, který z nich bude mít agendu reklamací na starosti (většinou to bývá správce), a ten po celou záruční dobu přijímá, eviduje a posuzuje, zda jsou došlé reklamacie oprávněné. Za vyřizování reklamací přísluší společníkovi odměna ve sjednané výši, nejčastěji hrazená formou ročních faktur. [12]

Je-li reklamacie opodstatněná, snaží se reklamační technik delegovat náklady spojené s reklamací na subdodavatele, který dané práce prováděl. Jestliže reklamované práce prováděl vlastními kapacitami jeden ze společníků, on sám ponese náklady na odstranění vad. [12]

Bývá zvyklostí, že se na společném účtu průběžně, již během realizace, vytváří rezerva na krytí záručních oprav, které se nepodaří přenést na poddodavatele. Výše rezervy závisí na domluvě společníků, může to být např. 0,5 % z celkové ceny díly. Rezerva zůstává na účtu společnosti do vypršení záruční doby. Nedojde-li k jejímu vyčerpání, je po uplynutí lhůt rozdělena společníkům. Naopak v případě, že vytvořená rezerva nedostačuje na hrazení nákladů za opravy, musí společníci opětovně navýšit vklad na bankovní účet. [12]

#### **Článek XI. Závěrečná ustanovení**

Závěrečný článek může obsahovat prohlášení obou stran, že se s obsahem dodatku seznámily a podepisují ho ze svobodné vůle. Často také článek uvádí, že jej lze měnit nebo doplňovat pouze písemně a v případě rozporu mezi společenskou smlouvou mají přednost právě ustanovení stanov. [6, 12]

V poslední řadě je zde uveden seznam příloh, kterými mohou být:

- organizační struktura (organigram),
- výše odměn realizačního týmu (náklady na Vedení stavby),
- plánovaná nákladová kalkulace (včetně nákladů na zařízení staveniště). [12]

### **4.3 Shrnutí kapitoly**

Se vznikem společnosti souvisí dva významné dokumenty. Prvním z nich je společenská smlouva, která oficiálně společnost vytváří, a kterou musejí účastníci podepsat ještě před podáním nabídky do výběrového řízení. Druhým dokumentem je dodatek k této smlouvě neboli stanovy společnosti, ty jsou sepsány pouze v případě vyhodnocení nabídky jako nejvýhodnější.

Tato ujednání řeší klíčové oblasti společného podnikání partnerů a jsou v nich definována práva a povinnosti obou stran. Zatímco společenská smlouva vymezuje hlavně jednání společníků v zadávacím řízení, stanovy společnosti určují, jak bude řízená samotná realizace zakázky.

Každý podnik má pro své smlouvy a dodatky vytvořený firemní vzor, který se ale u různých společností může lišit. Právě proto, že neexistuje jasně definovaný obsah těchto smluv, jsou jejich náležitosti pouze na uvážení jednotlivých firem.

Některé patřičnosti ale obvykle součástí smluv bývají. Jednou z nich je nezbytnost stanovit správce. Správce, vedoucí účastník nebo také leader společnosti, tak může být označován jeden ze společníků, který společnost zastupuje navenek a stará se o formální či například účetní stránku společnosti. Dalším důležitým krokem je vytvoření organizační struktury. Ve většině případů vznikají dva orgány. Rada společnosti, která rozhoduje a řídí, a Správa společnosti, která vykonává a zajišťuje organizační, technické a účetní činnosti spojené s realizací stavby. V obou těchto organizačních složkách jsou zastoupeni zaměstnanci každého z podniků.

Je vhodné smluvně zabezpečit i další organizační otázky jako je postup výběru subdodavatelů, vytvoření společného účtu pro platbu závazků, způsob řešení reklamací či zajištění bankovních garancí a pojištění.



## 5 ÚČTOVÁNÍ VE SPOLEČNOSTI

Zpočátku této kapitoly je vhodné připomenout, že společnost není samostatným právním subjektem, třebaže navenek jako jeden subjekt vystupuje, a proto nemůže být ani účetní jednotkou. Tou jsou pouze jednotliví účastníci společnosti. [10]

*Účetní jednotky jsou povinny vést jedno účetnictví za účetní jednotku jako celek. [15, §4 odst. 9 ZÚ] U společnosti, kde se více právních subjektů podílí na realizaci zakázky, tudíž nastává problém, jak vzniklé náklady a výnosy rozdělit do účetnictví jednotlivých účetních jednotek. Tento problém se v praxi překonává nepřímo prostřednictvím § 5 ZÚ, podle něhož mohou účetní jednotky pověřit vedením svého účetnictví i jinou osobu, čímž se ovšem nezavazují odpovědnosti za vedení účetnictví. [10, s. 112] Jeden ze společníků, zpravidla správce, je proto pověřen vedením účetnictví za činnost společnosti. Ten následně přefakturuje příslušné podíly na výnosech i nákladech ostatním společníkům, čímž dojde k implementaci i do jejich účetnictví. Za správnou metodiku účetnictví odpovídá správce, který rovněž musí archivovat originální účetní doklady a další dokumenty spojené s činností společnosti. [8, 10, 15]*

Aby bylo možné takto přejímat data z jiné účetní jednotky, je potřeba, aby všichni účastníci společnosti účetnictví vedli. Jinak řečeno, pokud jeden společník vede účetnictví, musí vést účetnictví i ostatní společníci, a to od prvního dne následujícího období od vstupu do společnosti. Tato podmínka nicméně nečiní stavebním podnikům žádné potíže, neboť jako právnické osoby účetnictví vedou. Komplikace spojené s přechodem na účetnictví mohou mít drobní podnikatelé, kteří dosud vedli pouze daňovou evidenci. [8, 10]

### 5.1 Způsob přeúčtování výnosů a nákladů

Pro převedení příslušného podílu výnosů a nákladů z účetnictví pověřeného účastníka do účetnictví ostatních společníků se dají použít následující syntetické účty:

- Účet 398 – Spojovací účet ve společnosti (Spojovací účet při sdružení),
- Účet 358 – Pohledávky za společníky sdruženými ve společnosti (Pohledávky za účastníky sdružení),
- Účet 368 – Dluhy ke společníkům sdruženým ve společnosti (Závazky za účastníky sdružení). [8, 10]

Část nákladů a výnosů, který nenáleží správci, je přenesena na účet 398 (spojovací účet ve společnosti). Pokud se vzájemně nevyrovnají, je zůstatek tohoto účtu na konci účetního období přeúčtován na ostatní účastníky pomocí pohledávky v případě zisku, respektive závazku v případě ztráty. K tomu slouží účet 358 – Pohledávky za účastníky sdružení, respektive účet 368 – Závazky za účastníky sdružení. [10]

Pro lepší přehlednost uvedu způsob účtování správce i běžného účastníka společnosti v následujících tabulkách 1 a 2.

Tabulka 1: Převod výnosů a nákladů v účetnictví správce

<b>Operace</b>	<b>MD</b>	<b>D</b>
Převod podílu výnosů	6xx	398
Převod podílu nákladů	398	5xx
Výsledný závazek ke společníkům v případě zisku	398	368
nebo		
Výsledná pohledávka ke společníkům v případě ztráty	358	398

Zdroj: vlastní zpracování

Je důležité, aby pověřený účastník, který má na starosti vedení účetnictví fakturoval patřičné podíly ostatních společníků jako mínus náklad, respektive mínus výnos. Jedině tak dojde k poklesu nákladů a výnosů na úroveň, která skutečně správci náleží, a nedojde k mylnému navýšení objemu výkonů a s tím spojeného obrátu či rentability, podle kterých může být posuzována velikost firmy. [15, 16]

Ostatní společníci účtují o přerozdělení nákladů a výnosů de facto obráceně oproti správci – viz tabulka 2.

Tabulka 2: Převod výnosů a nákladů v účetnictví běžného účastníka

<b>Operace</b>	<b>MD</b>	<b>D</b>
Převod podílu výnosů	398	6xx
Převod podílu nákladů	5xx	398
Pohledávka vůči správci v případě zisku	358	398
nebo		
Závazek ke správci v případě ztráty	398	368

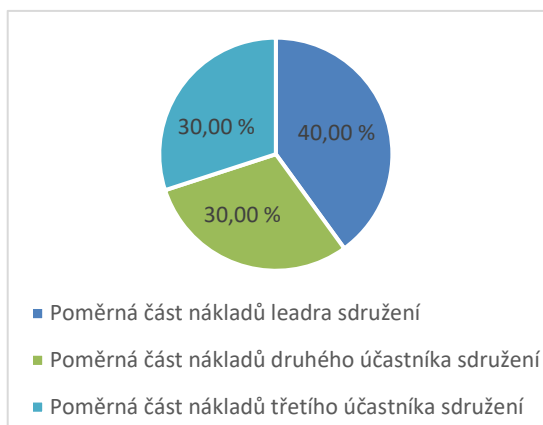
Zdroj: vlastní zpracování

V následujícím obrázku č. 1 je patrné, jakým způsobem dochází k přerozdělování nákladů v případě, že se na realizaci podílí 3 partneři a mají následující podíly:

- Společník 1 – leader (vedoucí účastník) 40 %
- Společník 2 30 %
- Společník 3 30 %

Pozn.: Stejným způsobem probíhá i přerozdělování výnosů.

Obrázek 1: Rozdělení nákladů sdružení v poměru podílů společníků

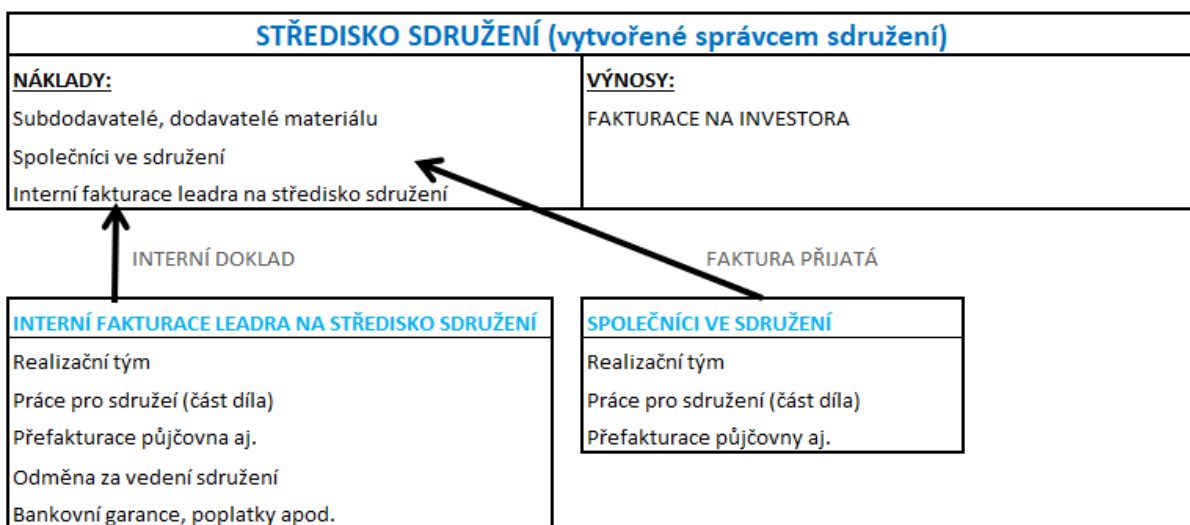


Zdroj: vlastní zpracování

Tímto způsobem probíhá přefakturace podílů stanovených ve společenské smlouvě. Nicméně ve skutečnosti není situace takto jednoduchá a mezi partnery dochází k více účetním operacím. Jednou z možností je situace, kdy jeden z účastníků realizuje část díla vlastními silami. Tyto práce následně vyfakturuje „do sdružení“, tedy do účetnictví správce na oddělené středisko vytvořené pro potřeby společnosti a zachování přehlednosti účetnictví. Dodával-li práce vedoucí účastník, dojde k přeúčtování pomocí vnitropodnikové faktury. Ostatní společníci vystavují za realizovanou část díla běžnou fakturu. Dalším z nákladů, který může být připsán sdružení, je realizační tým. Na výši těchto měsíčních nákladů musí být společníci předem domluveni ve stanovách společnosti, kde je také vhodné uvést, které pracovní pozice oba společníci obsadí. Na vrub společnosti dále mohou připadnout náklady za bankovní garance a poplatky, náklady za interní půjčovnu obou společníků či odměna za vedení sdružení v případě správce. Přeúčtování probíhá obdobně jako v případě realizované části díla. Správce účtuje interním dokladem, druhý společník vystavuje fakturu. [11, 14]

Následující obrázek č. 2 znázorňuje druhy nákladů ve sdružení. Výnosy jsou tvořené převážně fakturací na investora.

Obrázek 2: Druhy nákladů a výnosů sdružení



Zdroj: vlastní zpracování

## 5.2 Shrnutí kapitoly

Vedením účetnictví za společnost je pověřen vedoucí účastník. Ten vystavuje faktury na investora a přijímá faktury od dodavatelů i ostatních partnerů ve sdružení, například za jimi prováděné práce, realizační tým či zapůjčené stroje a nářadí. Takto zaúčtované výnosy a náklady jsou jedenkrát měsíčně přeúčtovány ostatním společníkům v příslušném poměru dle smlouvy. Děje se tak pomocí účtu 398 – Spojovací účet ve společnosti. Jelikož musí být tento účet na konci účetního období nulový, je nezbytné alespoň jedenkrát ročně vyrovnat zůstatek vyúčtováním pohledávky, eventuálně závazku na ostatní partnery. [17]

Účetní legislativa nedává striktní postupy a pravidla, jak problematiku účetnictví ve společnosti řešit. Vhodnou metodiku si účetní jednotka stanovuje sama, přitom ale musí dodržovat jistá účetní pravidla. Jedním z nich je zásada objektivit, která ukládá podávání věrného a poctivého obrazu účetnictví. Nesmí tedy dojít například k případu, že vedoucí účastník namísto snížení nákladů zvýší výnosy, čímž sice neovlivní hospodářský výsledek, ale výrazně tím zvýší obrát firmy. Účetní jednotky by měly v příloze k účetní závěrce uvádět, jakým způsobem účtují o formách sdružení. [16, 18]

## 6 UKONČENÍ SPOLEČNOSTI

Jak již bylo uvedeno v kapitole 4.2 – Stanovy společnosti, sdružení obvykle zaniká jedním z těchto důvodů:

- bylo dosaženo účelu, pro který byla společnost vytvořena (zanikly veškeré povinnosti vyplývající ze smlouvy mezi zadavatelem a společností a zároveň uplynuly všechny, záruční lhůty na předmětnou zakázku),
- zakázka byla zadavatelem zrušena,
- společnost nebyla úspěšná v zadávacím řízení zakázky. [11]

První z těchto variant představuje případ, kdy byla zakázka společností vysoutěžena a realizována. Společnost může zaniknout, dojde-li k vypořádání závazků vůči třetím stranám. Těmito závazky mohou být záruční povinnosti vzhledem k objednateli nebo například držení pozastávek podzhotovitelům. Tyto povinnosti standardně končí uplynutím záruční doby. Tehdy se mezi společníky rozdělí zůstatek na společném bankovním účtu a tento účet zpravidla zaniká. [10, 11, 12]

Zakázky ve sdružení se od těch realizovaných samostatně odlišují i co se jejich vyhodnocení týče. Zatímco u zakázek, které zhotovuje jako generální dodavatel pouze jeden podnik, se hospodářský výsledek určí jako rozdíl výnosů a nákladů včetně výrobních a správních režii, u projektů ve sdružení je situace poněkud komplikovanější. Ve většině případů totiž výsledek jednotlivých společníků není pouze jejich podíl na zisku, respektive ztrátě sdružení. Běžnou záležitostí je, že členové sdružení sami část díla realizují a za dohodnutou cenu ho „prodávají“ do sdružení. Z tohoto důvodu je pro jednotlivé podniky nezbytné sledovat zakázku jak z pohledu sdružení, tak z pohledu jejich vlastní firmy, která dodává část díla. U těchto prací dodávaných do společnosti také vzniká hospodářský výsledek, tedy zisk nebo ztráta. Celkový profit každého společníka na zakázce realizované ve sdružení se tudíž skládá ze dvou částí:

- zisk (ztráta) na pracích prováděných pro společnost,
- příslušný podíl na hospodářském výsledku společnosti. [14]

Na zakázce proto musí být vyhodnoceny oba tyto dílčí hospodářské výsledky dohromady, neboť skutečnost, že společnost dosáhla zisku, neznamená, že byl projekt ziskový i pro všechny společníky.

## 7 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Praktická část bakalářské práce je zaměřena na průzkum mezi odbornou veřejností a na reálné zkušenosti osob, které se s realizací zakázky ve sdružení (ve společnosti) již setkaly. Cílem dotazníkového šetření je popsat odlišnosti různých sdružení, jejich organizační uspořádání, způsob komunikace mezi společníky či výhody a nevýhody spolupráce několika firem z pohledu těch, co se na zakázce přímo podílí.

V úvodu této části práce je zpracovaná celková analýza veřejných zakázek získaných stavebními podniky v zadávacím řízení v období od ledna do srpna 2019 s rozlišením, zda jde o zakázky realizované samostatně či ve sdružení. Na tomto poměrně krátkém časovém období zhodnotím, kolik stavebních společností využívá této možnosti realizovat projekty ve spojení s jinou firmou, zda existuje závislost na finančním objemu veřejné zakázky se skutečností, že je prováděna ve sdružení, aj.

Zejména v této části práce je namísto korektního pojmu „společnost“ používán již neplatný termín „sdružení“, a to hlavně z důvodu setrvávajícího používání tohoto termínu v praxi ve stavebních společnostech.

### 7.1 Analýza veřejných zakázek získaných za leden-srpen 2019

V teoretické části práce bylo vysvětleno, jakým způsobem dochází ke spojování podniků při realizaci stavební zakázky. V této kapitole bych chtěla rozpoznat, jak je tato forma sdružování podniků napříč stavebním trhem využívána.

U soukromých zakázek není nařízený postup, jak vybírat zhotovitele stavby. Je zcela na vůli objednatele, za jakých podmínek a jakým způsobem dodavatele vyhledá. Dodavatelé soukromých zakázek nejsou povinně zveřejňováni, a proto neexistuje statistika soukromých projektů realizovaných ve sdružení. Poměr soukromých a veřejných zakázek realizovaných ve sdružení byl předmětem dotazníkového šetření a bude analyzován v následující podkapitole.

Veřejné zakázky mají na rozdíl od těch soukromých stanovený postup výběru dodavatele. Uveřejnění zakázek i jejich vítězný dodavatel bývá zveřejněn ve Věstníku veřejných zakázek<sup>2</sup>. Proto lze dohledat statistiky vysoutěžených veřejných zakázek.

Tabulka č. 3 zobrazuje 52 nejúspěšnějších stavebních firem podle objemu vysoutěžených veřejných zakázek v České republice za období od ledna do srpna roku 2019. Statistika vychází právě z Věstníku veřejných zakázek a byla uveřejněna v příloze měsíčníku Stavitel č. 10/2019 – Časopis českého stavebnictví: ročenka TOP 2019. Z tabulky je patrné, kolik daná firma vysoutěžila v tomto období zakázek samostatně, a kolik ve sdružení, kde je rovněž uveden počet účastníků ve sdružení. Nechybí zde ani údaje o celkových objemech vysoutěžených zakázek v tis. Kč. [19]

Pozn: Firmy jsou seřazeny podle finančního objemu vysoutěžených zakázek. U zakázek ve sdružení je firmám započítáván pouze jejich podíl na zakázce, nikoli její celkový objem. Z toho důvodu je například na třetí příčce Metrostav a.s. před Elektrizace železnic Praha a.s., která má celkový objem bez uvažování podílů ve sdružení vyšší.

<sup>2</sup> Věstník veřejných zakázek [online]. MMR. Dostupné z: <https://www.vestnikverejnychzakazek.cz/>

Tabulka 3: Nejúspěšnější stavební firmy za leden–srpen 2019

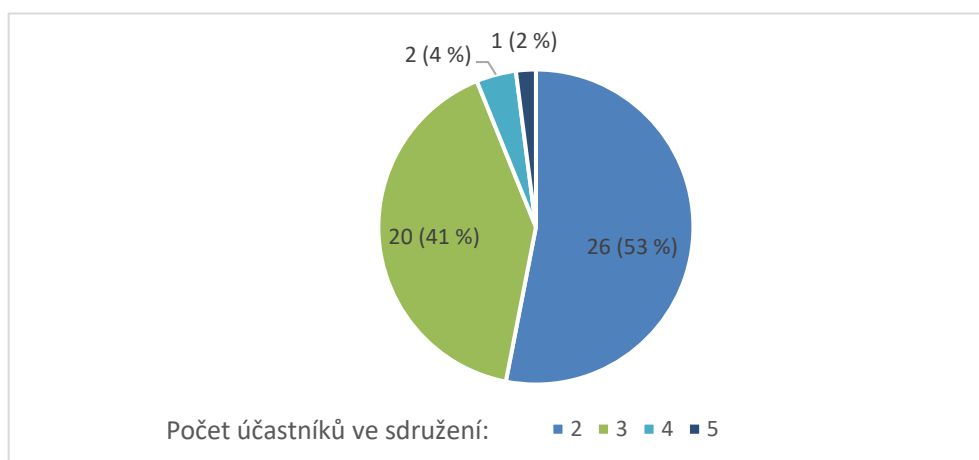
Pořadí	Zhotovitel	Zakázky získané 01-08/2019				
		Samostatně		Ve sdružení		
		Počet	Hodnota zakázek (v tis. Kč)	Počet sdružení	Počet účastníků	Hodnota zakázek (v tis. Kč)
1	EUROVIA CS a.s.	76	4 331 140	34	91	27 389 620
2	STRABAG Rail a.s.	7	143 855	10	30	23 256 098
3	Metrostav a.s.	23	3 980 905	11	29	7 999 373
4	Elektrizace železnic Praha a.s.	–	–	9	25	19 274 485
5	STRABAG a.s.	120	3 730 113	19	44	6 996 840
6	M-SILNICE a.s.	35	1 183 558	15	32	10 106 508
7	OHL ŽS a.s.	28	1 739 633	14	41	11 017 899
8	COLAS CZ a.s.	51	1 021 925	18	40	9 475 667
9	GJW Praha spol. s.r.o.	–	–	14	41	13 215 831
10	HOCHTIEF CZ a.s.	5	1 103 316	5	11	6 384 784
11	Salini Impregilo S.p.A.	–	–	1	2	7 023 070
12	Doprastav, a.s.	–	–	3	8	8 681 320
13	SWITELSKY stavební s.r.o.	71	1 405 138	24	54	3 171 614
14	SMP CZ a.s.	12	366 965	11	25	5 186 919
15	Subterra a.s.	3	102 009	4	14	8 210 913
16	Skanska a.s.	35	2 382 406	3	9	57 998
17	PORR a.s.	41	893 198	22	51	2 923 806
18	Chládek a Tintěra Pardubice a.s.	11	541 955	13	30	2 372 004
19	MONZAS spol. s.r.o.	–	–	2	6	4 629 174
20	ASE s.r.o.	1	1 268 625	1	4	792 308
21	FIRESTA - Fišer, rekonstrukce, stavby a.s.	16	344 534	8	16	2 160 797
22	IMOS Brno a.s.	2	297 787	9	21	1 811 821
23	GEOSAN GROUP a.s.	4	288 052	8	21	1 609 771
24	Vodohospodářské stavby s.r.o.	13	234 323	2	6	1 658 249
25	BERGER BOHEMIA a.s.	3	155 054	6	19	1 976 479
26	BAK stavební společnost, a.s.	1	260 009	9	20	1 124 550
27	AŽD Praha s.r.o.	2	420 604	3	10	1 144 201
28	EUROVIA Beton GmbH	–	–	1	2	1 433 086
29	EDIKT a.s.	1	33 251	2	4	1 329 606
30	Doprastav CZ, s.r.o.	–	–	4	10	1 723 338
31	SUDOP PRAHA a.s.	–	–	5	10	1 288 347
32	GEOtest, a.s.	–	–	4	8	1 264 516
33	Chládek & Tintěra a.s.	2	21 974	5	10	1 156 242
34	KARETA s.r.o.	22	534 047	5	10	108 318
35	AVERS, spol. s.r.o.	4	478 493	–	–	–
36	Zlínstav a.s.	1	89 964	3	8	981 397
37	OMEXOM GA Energo s.r.o.	1	297 055	3	16	827 219
38	POHL CZ, a.s.	3	174 592	6	12	523 509
39	EGEM s.r.o.	–	–	2	6	1 288 408
40	SILNICE GROUP a.s.	3	86 363	10	24	803 565
41	ELCON BRATISLAVA a.s.	–	–	1	3	1 179 750
42	ELEKTROTRANS, a.s.	–	–	1	3	1 179 750
43	SPIE Elektrovod, a.s.	–	–	1	3	1 179 750
44	KELLER-speciální zakládání, spol. s.r.o.	–	–	1	2	771 497
45	Ridera Stavební a.s.	–	–	4	9	852 781
46	IDS a.s.	11	312 766	6	12	108 585
47	VUJE, a.s. odštěpený závod Praha	–	–	1	3	1 094 869
48	ALGON a.s.	13	348 694	–	–	–
49	Auböck s.r.o.	5	348 278	–	–	–
50	ARKO TECHNOLOGY, a.s.	–	–	3	6	672 116
51	Gardenline s.r.o.	7	305 581	1	2	50 576
52	N+N, s.r.o.	4	44 557	6	14	643 547

Zdroj: Časopis českého stavebnictví: ročenka TOP 2019, s.27

Analýzou tabulky č. 3 lze zjistit několik poznatků.

Z informací o počtu sdružení a počtu účastníků lze stanovit průměrný počet účastníků ve sdružení na zakázkách v jednotlivých firmách. Jelikož jsou k dispozici pouze kompletní data za podniky, nikoli údaje z jednotlivých zakázek, ukazují výsledky pouze průměrnou hodnotu za podnik. Vyhodnocením dat lze sestavit graf udávající průměrný počet účastníků na jedné zakázce – viz Obrázek č. 3. Z grafu je patrné, že převažují podniky s průměrným počtem dvou účastníků, těch je z uvedených firem 26, tedy asi 53 %. Podniků, které mají průměrně tři společníky ve sdružení je 41 % a pouze 6 % firem má průměrný počet účastníků na zakázce větší než 3.

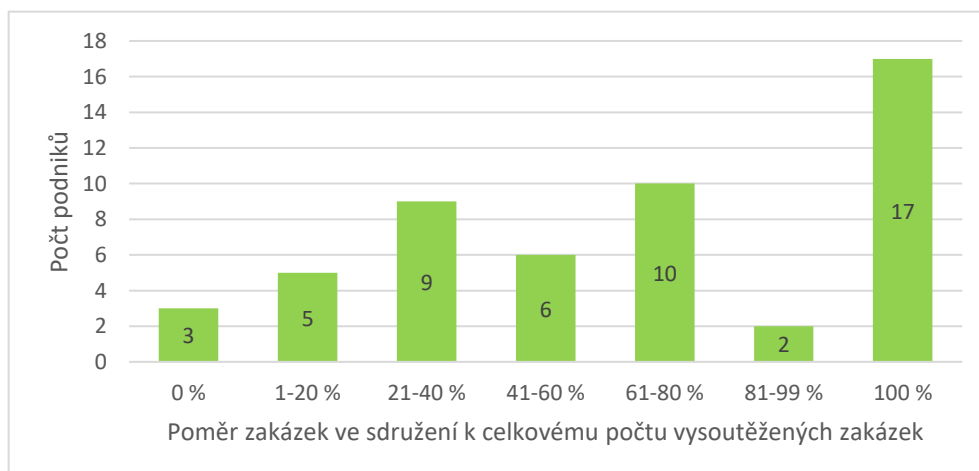
Obrázek 3: Průměrný počet účastníků ve sdružení



Zdroj: vlastní zpracování dat z tabulky č. 3

Z tabulky č. 3 je patrné, že některé podniky vysoutěžily zakázky pouze ve sdružení (takových je celkem 17), jiné naopak získaly zakázky pouze samostatně (celkem 3 podniky). Zbylé firmy vysoutěžily zakázky jak ve sdružení, tak i samostatně. Obrázek č. 4 udává, jaký je poměr zakázek ve sdružení k celkovému počtu vysoutěžených zakázek.

Obrázek 4: Poměr zakázek vysoutěžených ve sdružení k celkovému počtu získaných zakázek



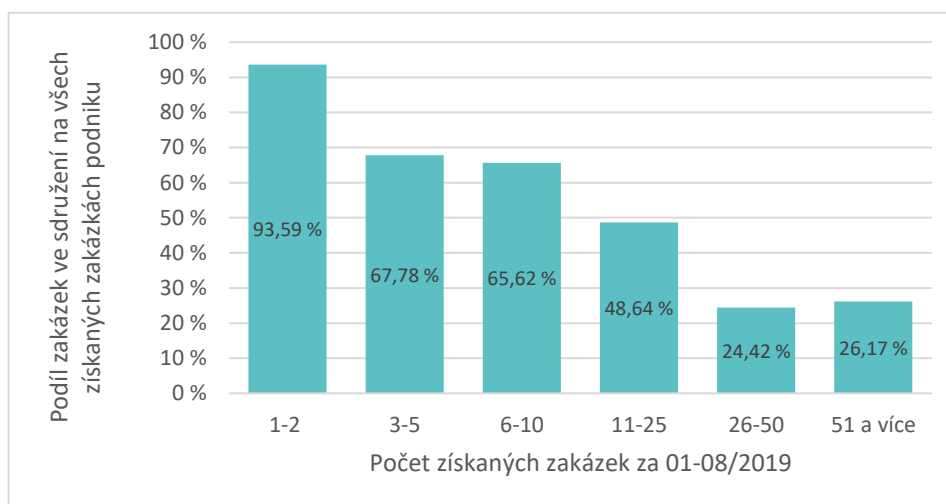
Zdroj: vlastní zpracování dat z tabulky č. 3



Průměrná hodnota ze všech 52 analyzovaných společností je téměř 62 %. Tento údaj neříká, že 62 % zakázek ve sledovaném období získaly podniky ve sdružení, neboť ona zakázka je započítána všem účastníkům sdružení. Hodnota vyjadřuje, že v průměru podniky realizují více projektů ve sdružení než samostatně.

I tento závěr je třeba brát s určitou rezervou, neboť průměrnou hodnotu značně zkreslují menší podniky, které v daném období vysoutěžily pouze jednu zakázku, a to ve sdružení. K dosažení přesnějších výsledků je vhodné kategorizovat podniky podle velikosti, přesněji podle počtu zakázek, které firma získala, bez ohledu na to, jde-li o samostatné zakázky, nebo zakázky ve sdružení. Toto rozdělení je znázorněno na obrázku č. 5, na kterém je patrná jistá závislost množství zakázek ve sdružení na velikosti podniku. Dá se říci, že malé podniky mají větší procento projektů ve sdružení. Toto procento klesá s velikostí firmy (za předpokladu, že je velikost podniku úměrná počtu získaných zakázek) a od určité hranice (v tomto případě asi 25 získaných zakázek v průběhu osmi měsíců) kolísá kolem hodnoty 25 %, to by znamenalo, že u velkých podniků je jedna ze čtyř získaných zakázek ve sdružení.

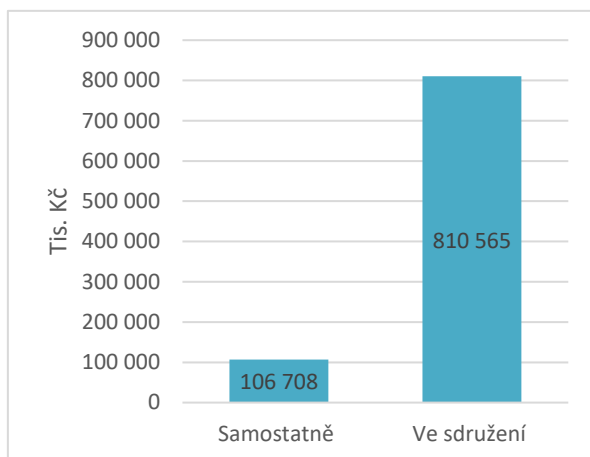
Obrázek 5: Rozlišení podniků podle počtu získaných zakázek



Zdroj: vlastní zpracování dat z tabulky č. 3

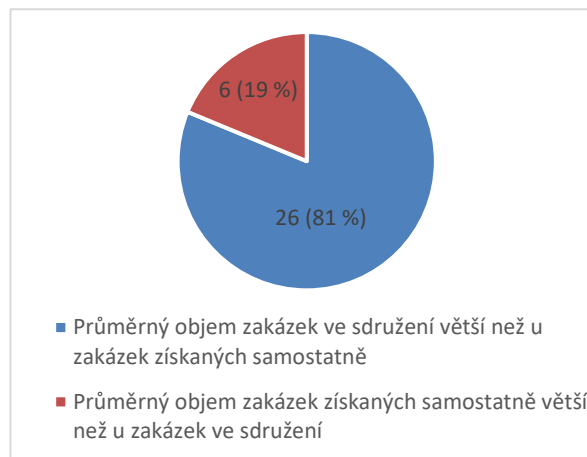
Další zajímavá data lze získat porovnáním finančního objemu zakázek. Průměrná cena zakázky, kterou vysoutěžila jediná firma, byla 106 708 tis. Kč. U zakázek získaných sdružením je tato hodnota skoro 7,6× vyšší, tedy 810 565 tis. Kč. Názorně jsou obě hodnoty porovnány na obrázku č. 6. Z obrázku č. 7 je zase patrné, u kolika firem platí, že jimi získané zakázky ve sdružení mají větší finanční objem než zakázky, které provádí samostatně.

Obrázek 6: Průměrný finanční objem zakázky



Zdroj: vlastní zpracování dat z tabulky č. 3

Obrázek 7: Porovnání finančního objemu zakázek



Zdroj: vlastní zpracování dat z tabulky č. 3

Pozn.: Obdobně jako na obrázku č. 6 by vypadalo porovnání mediánů vysoutěžených zakázek s tím rozdílem, že by obě částky byly nižší. Hodnota mediánu pro samostatné zakázky je 43 654 tis. Kč, pro zakázky ve sdružení 430 835 tis. Kč, tedy téměř 10× více.

Kompletní hodnoty výše uvedených analýz pro jednotlivé stavební firmy jsou uvedeny v tabulce č. 4.

Tabulka 4: Analýza získaných zakázek stavebních firem

	Zhotovitel	Průměrný počet účastníků ve sdružení	Poměr zakázek ve sdružení k celkovým získaným zakázkám	Průměrný objem samostatné zakázky [tis. Kč]	Průměrný objem zakázky ve sdružení [tis. Kč]
1	EUROVIA CS a.s.	2,68	30,91 %	56 989	805 577
2	STRABAG Rail a.s.	3,00	58,82 %	20 551	2 325 610
3	Metrostav a.s.	2,64	32,35 %	173 083	727 216
4	Elektrizace železnic Praha a.s.	2,78	100,00 %	–	2 141 609
5	STRABAG a.s.	2,32	13,67 %	31 084	368 255
6	M-SILNICE a.s.	2,13	30,00 %	33 816	673 767
7	OHL ŽS a.s.	2,93	33,33 %	62 130	786 993
8	COLAS CZ a.s.	2,22	26,09 %	20 038	526 426
9	GJW Praha spol. s.r.o.	2,93	100,00 %	–	943 988
10	HOCHTIEF CZ a.s.	2,20	50,00 %	220 663	1 276 957
11	Salini Impregilo S.p.A.	2,00	100,00 %	–	7 023 070
12	Doprastav, a.s.	2,67	100,00 %	–	2 893 773
13	SWITELSKY stavební s.r.o.	2,25	25,26 %	19 791	132 151
14	SMP CZ a.s.	2,27	47,83 %	30 580	471 538
15	Subterra a.s.	3,50	57,14 %	34 003	2 052 728
16	Skanska a.s.	3,00	7,89 %	68 069	19 333
17	PORR a.s.	2,32	34,92 %	21 785	132 900
18	Chládek a Tintěra Pardubice a.s.	2,31	54,17 %	49 269	182 462
19	MONZAS spol. s.r.o.	3,00	100,00 %	–	2 314 587
20	ASE s.r.o.	4,00	50,00 %	1 268 625	792 308
21	FIRESTA - Fišer, rekonstrukce, stavby a.s.	2,00	33,33 %	21 533	270 100
22	IMOS Brno a.s.	2,33	81,82 %	148 894	201 313
23	GEOSAN GROUP a.s.	2,63	66,67 %	72 013	201 221
24	Vodohospodářské stavby s.r.o.	3,00	13,33 %	18 025	829 125

25	BERGER BOHEMIA a.s.	3,17	66,67 %	51 685	329 413
26	BAK stavební společnost, a.s.	2,22	90,00 %	260 009	124 950
27	AŽD Praha s.r.o.	3,33	60,00 %	210 302	381 400
28	EUROVIA Beton GmbH	2,00	100,00 %	–	1 433 086
29	EDIKT a.s.	2,00	66,67 %	33 251	664 803
30	Doprastav CZ, s.r.o.	2,50	100,00 %	–	430 835
31	SUDOP PRAHA a.s.	2,00	100,00 %	–	257 669
32	GEOtest, a.s.	2,00	100,00 %	–	316 129
33	Chládek & Tintěra a.s.	2,00	71,43 %	10 987	231 248
34	KARETA s.r.o.	2,00	18,52 %	24 275	21 664
35	AVERS, spol. s.r.o.	–	0,00 %	119 623	–
36	Zlínstav a.s.	2,67	75,00 %	89 964	327 132
37	OMEXOM GA Energo s.r.o.	5,33	75,00 %	297 055	275 740
38	POHL CZ, a.s.	2,00	66,67 %	58 197	87 252
39	EGEM s.r.o.	3,00	100,00 %	–	644 204
40	SILNICE GROUP a.s.	2,40	76,92 %	28 788	80 357
41	ELCON BRATISLAVA a.s.	3,00	100,00 %	–	1 179 750
42	ELEKTROTRANS, a.s.	3,00	100,00 %	–	1 179 750
43	SPIE Elektrovod, a.s.	3,00	100,00 %	–	1 179 750
44	KELLER-speciální zakládání, spol. s.r.o.	2,00	100,00 %	–	771 497
45	Ridera Stavební a.s.	2,25	100,00 %	–	213 195
46	IDS a.s.	2,00	35,29 %	28 433	18 098
47	VUJE, a.s. odštěpený závod Praha	3,00	100,00 %	–	1 094 869
48	ALGON a.s.	–	0,00 %	26 823	–
49	Auböck s.r.o.	–	0,00 %	69 656	–
50	ARKO TECHNOLOGY, a.s.	2,00	100,00 %	–	224 039
51	Gardenline s.r.o.	2,00	12,50 %	43 654	50 576
52	N+N, s.r.o.	2,33	60,00 %	11 139	107 258
	<b>PRŮMĚR</b>	<b>2,58</b>	<b>61,97 %</b>	<b>106 708 tis. Kč</b>	<b>810 565 tis. Kč</b>
	<b>MEDIÁN</b>	<b>2,33</b>	<b>66,67 %</b>	<b>43 654 tis. Kč</b>	<b>430 835 tis. Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování dat z tabulky č. 3

### 7.1.1 Shrnutí podkapitoly

Tato podkapitola byla věnována vyhodnocení tabulky udávající počet a finanční objem veřejných zakázek vysoutěžených stavebními podniky za část roku 2019. Poněvadž jsou v tabulce odlišené zakázky získané samostatně a ty ve sdružení podniků, lze její analýzou získat několik závěrů.

Jedním z poznatků plynoucích z této analýzy je vytvoření představy o počtu partnerů, kteří se na jedné zakázce ve sdružení podílí. Zjistila jsem, že u více než poloviny případů se sdružení skládá ze dvou společníků. Hojně zastoupená jsou i sdružení o třech účastnících, zato sdružení s více jak třemi partnery jsou uskutečňována v menší míře, pouze v řádech několika procent.

Významné je také zjištění, že malé podniky uskutečňují větší procento ze svých zakázek ve sdružení, než je tomu u velkých firem. Důvodem může být potřeba spojit své zdroje a pracovní kapitál, aby společnost zakázku získala a mohla ji realizovat. S tímto souvisí také poslední zjištění z analýzy, tedy že zakázky ve sdružení mají ve většině případů mnohdy i několikanásobně větší finanční objem než zakázky, které realizuje pouze jeden podnik.

Závěrem tohoto zkoumání je tedy zjištění, že zakázek ve sdružení nebývá více<sup>3</sup>, než těch realizovaných samostatně, nicméně se jedná o zakázky významnější, s větším finančním objemem, a proto je pro firmy příhodné na nich spojit své zdroje a sdílet rizika.

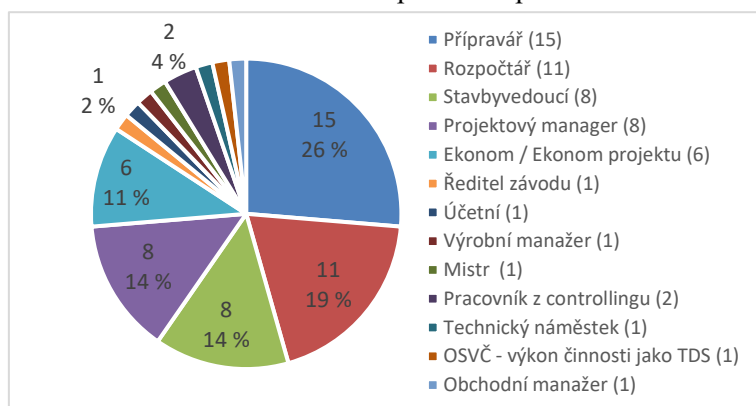
## 7.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Závěrečná část bakalářské práce se věnuje vyhodnocení dotazníkového šetření zasláního do několika stavebních podniků. Kompletní podoba dotazníku je přílohou bakalářské práce.

Dotazník byl rozdělen do tří sekcí. Úvodní část byla zaměřena na základní otázky zjišťující pohlaví, věk, pracovní pozici a dobu, po kterou se respondent pohybuje ve stavební praxi. Závěrečná otázka této části zjišťovala, zda se již dotazovaný podílel na zakázce realizované ve sdružení. Podle odpovědi na tuto otázku byla otevřena sekce pro ty, kteří se sdružením již zkušenosti mají, respektive pro ty co takovou zkušenost nemají.

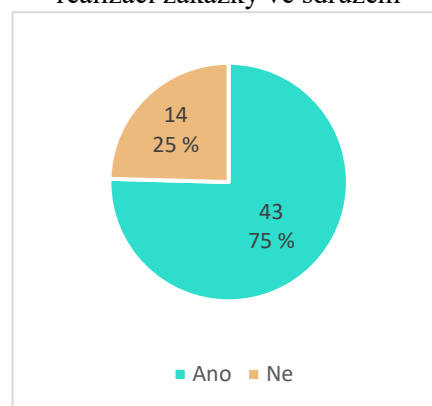
Celkem dotazník vyplnilo 57 respondentů ze stavební praxe, z nichž 43 se již na realizaci zakázky ve sdružení podílelo. Velmi různorodá je pracovní pozice dotazovaných. Nejvíce odpovědi jsem zaznamenala od přípravářů, rozpočtářů, stavbyvedoucích a vedoucích projektu. Nechybí však ani odpovědi od ekonomů, pracovníků z controllingu, účetní, výrobního a obchodního manažera až po ředitele závodu. Zastoupení jednotlivých pracovních pozic je zachyceno na obrázku č. 8.

Obrázek 8: Pracovní pozice respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 9: Účast respondentů na realizaci zakázky ve sdružení



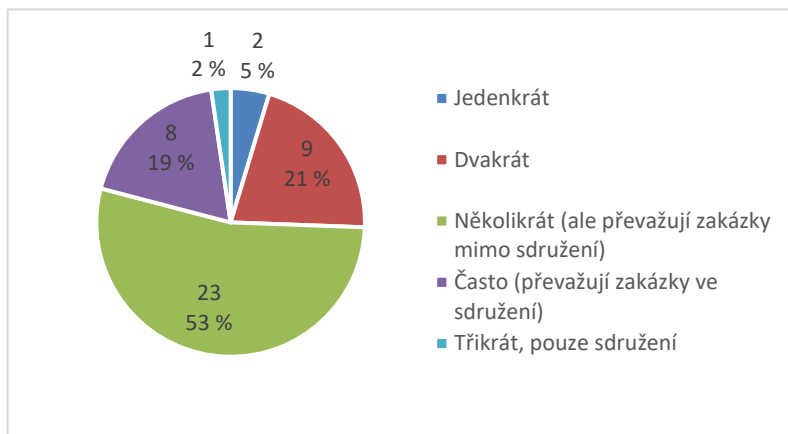
Zdroj: vlastní zpracování

Jak je možné vidět na obrázku č. 9, 75 % respondentů má zkušenosti s projekty ve sdružení. Zbýlých 25 % dotazovaných osobní zkušenosti nemá, ale naprostá většina z nich o této formě spolupráce již slyšela. Pouze jeden respondent uvedl, že dosud o spolupráci formou sdružení neslyšel a současně neví, zda se v jejich firmě takové projekty realizují. Jedině respondentka, která pracuje jako osoba samostatně výdělečně činná (OSVČ) a vykonává činnosti technického dozoru stavebníka (TDS) uvedla, že se dosud nesetkala se zakázkou ve sdružení. Zbýlí respondenti sdělili, že se v jejich firmě takové zakázky realizují.

<sup>3</sup> Z tabulky č. 3 vyplývá, že za období od ledna do srpna 2019 bylo celkem vysoutěženo 637 (82 %) zakázek samostatně a 142 (18 %) zakázek ve sdružení.

Nyní se zaměřím na respondenty, kteří se na zakázce ve sdružení již podíleli. Pouze 5 % z nich (tedy dvě osoby) se na zakázce ve sdružení podílelo pouze jedenkrát. Ostatní realizují takovéto projekty opakovaně. Devět respondentů dokonce uvedlo, že se častěji podílí na zakázce ve sdružení než mimo něj. Podrobně je četnost realizace zakázek ve sdružení uvedena na obrázku č. 10.

Obrázek 10: Četnost zakázek ve sdružení

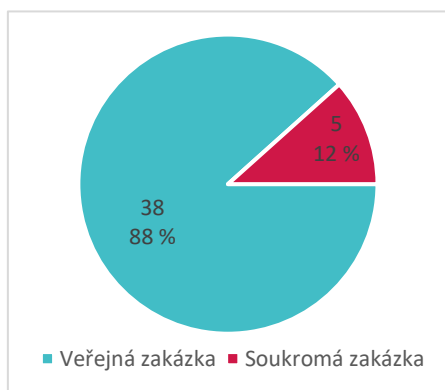


Zdroj: vlastní zpracování

Jak již bylo rozpoznáno v předchozí podkapitole, nejvíce sdružení se skládá ze dvou účastníků. Tento závěr byl potvrzen i v dotazníkovém šetření, kde dokonce 79 % respondentů uvedlo, že poslední sdružení, na kterém se podíleli, bylo tvořeno dvěma společnostmi. Zbývajících 21 % respondentů označilo, že se sdružení skládalo ze tří podniků.

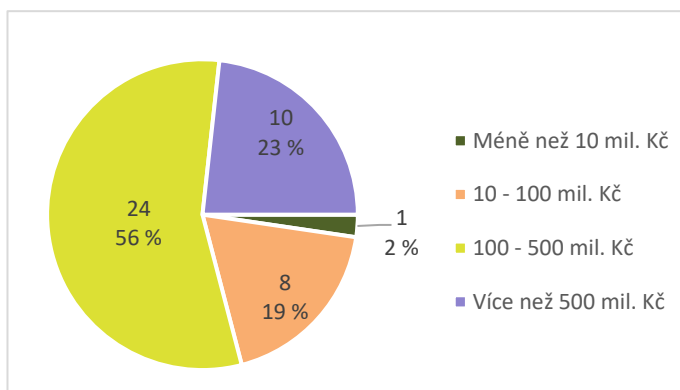
V dotazníku jsem zjišťovala, zda se sdružení realizují spíše na veřejných, nebo soukromých zakázkách. Vyhodnocením dat jsem dospěla k závěru, že převažují zakázky veřejné. Jen 5 respondentů uvedlo, že poslední zakázka ve sdružení, na které se podíleli, byla soukromá. Oproti tomu veřejnou zakázku označilo 38 dotazovaných. Názorně je poměr veřejných a soukromých zakázek ve sdružení uvedený na obrázku č. 11. Dle mého názoru převažují veřejné zakázky ve sdružení z toho důvodu, že bývají rozsáhlejší než ty soukromé, častěji dosahují větších finančních objemů a mnohdy je tudíž nezbytné, aby se pro jejich získání podniky spojily.

Obrázek 11: Poměr veřejných a soukromých zakázek ve sdružení



Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 12: Finanční objem zakázek ve sdružení

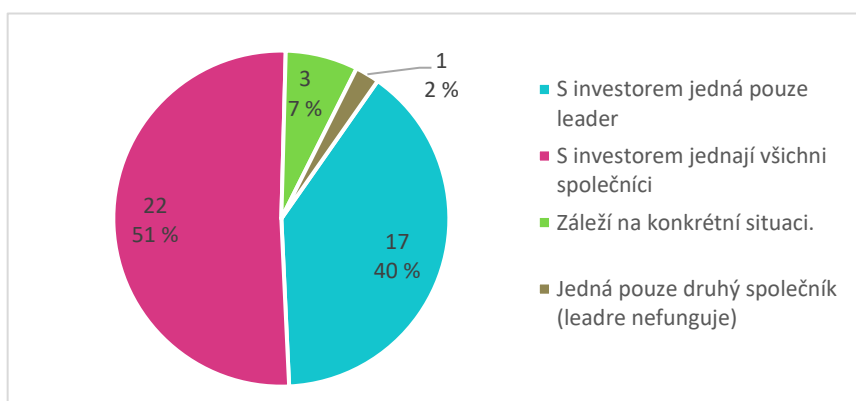


Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek č. 12 vystihuje, jaké finanční objemy mají zakázky ve sdružení. Nejvíce zakázek se pohybuje v rozmezí od 100 do 500 mil. Kč, naproti tomu pouze jedna z posuzovaných je pod hranicí 10 mil. Kč. Zakázky s finančním objemem mezi 10 až 100 mil. Kč a ty za více než 500 mil. Kč se pohybují srovnatelně okolo 20 %.

V teoretické části práce byla popsána situace, kdy s investorem jedná výhradně leader sdružení. Ovšem v praxi mohou různá sdružení fungovat odlišně a veškeré podmínky jsou nastaveny individuálně při vytváření smlouvy mezi společníky – společenské smlouvy. To platí i v případě stanovení, kdo ze společníků může jednat s investorem. V zásadě existují dvě hlavní možnosti. Buď za sdružení s investorem jedná pouze leader, nebo mohou jednat všichni společníci. Ve smlouvě ale mohou být stanoveny přesné podmínky, na základě nichž se jednání uskutečňují. Na obrázku č. 13 jsou znázorněny výsledky dotazníkového šetření ohledně jednání s investorem. Někteří respondenti uvedli, že s investorem mohou jednat všichni společníci, ale po předchozí dohodě na radě sdružení, jiní zase, že jednání probíhají ve shodě obou společníků. Několik respondentů napsalo, že záleží na situaci a předmětu jednání. Drobné provozní záležitosti mohou řešit společníci samostatně, ale základní záležitosti řeší pouze leader, který také veškeré dokumenty podepisuje. Vyskytla se i odpověď, že leader sdružení při jednání s objednatelem nefunguje, proto za společnost jedná pouze druhý společník.

Obrázek 13: Jednání za společnost s investorem



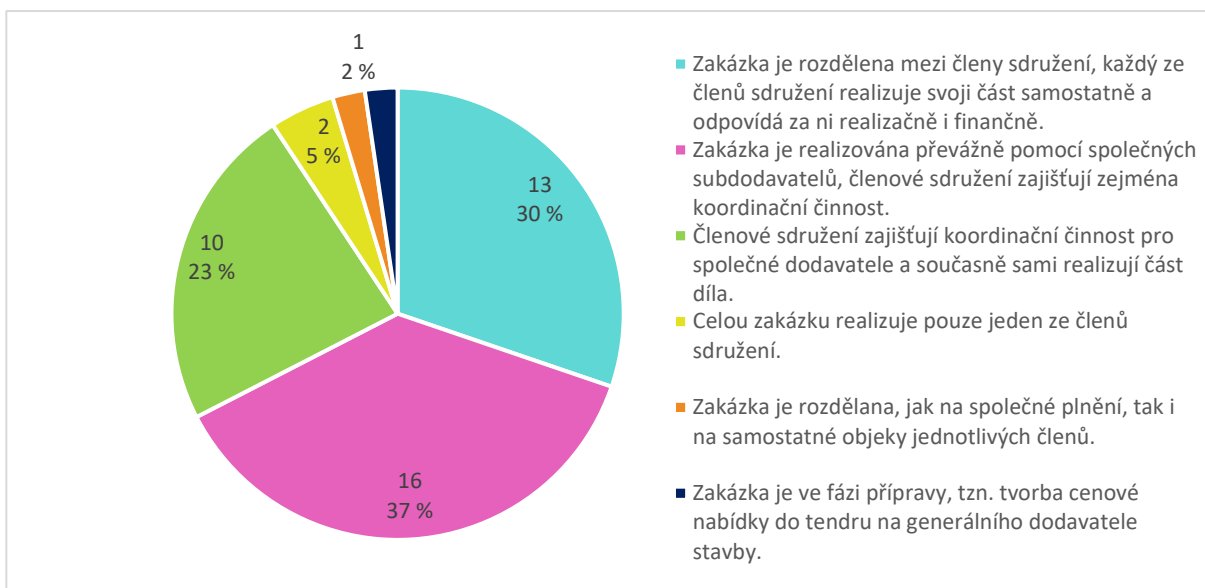
Zdroj: vlastní zpracování

Odlišnosti napříč sdruženími jsou také ve způsobu realizace zakázky. Z dotazníku vzešly tři nejčastější varianty, jak společně podniky projekt provádějí, které jsou:

- zakázka je rozdělena mezi členy sdružení, každý ze členů sdružení realizuje svoji část samostatně a odpovídá za ni realizačně i finančně,
- zakázka je realizována převážně pomocí společných subdodavatelů, členové sdružení zajišťují zejména koordinační činnost,
- členové sdružení zajišťují koordinační činnost pro společné dodavatele a současně sami realizují část díla.

Vyskytly se ale i odpovědi, že celou zakázku realizuje pouze jeden ze členů sdružení. V jenom případě je to z toho důvodu, že leader sdružení svoji úlohu nezvládá, a proto musel druhý společník převzít i jeho povinnosti. Rozložení odpovědí je zachyceno na obrázku č. 14.

Obrázek 14: Způsob realizace zakázky ve sdružení

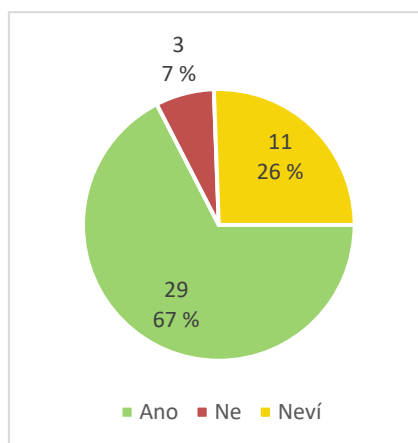


Zdroj: vlastní zpracování

Graf na obrázku č. 14 znázorňuje, jak probíhá samotná realizace stavby, tedy zda partneři dohromady staví celé dílo či si například stavbu rozdělí na části a každý z nich zodpovídá za určitý úsek (jeden objekt, úsek dálnice apod.). Neznamená to, že by se role leadera vytratila, stále je to on, kdo například jedná s investorem, vede účetnictví, podepisuje dokumenty aj. U některých sdružení je role leadera významnější, u jiných sdružení jsou si partneři naopak „více rovni“.

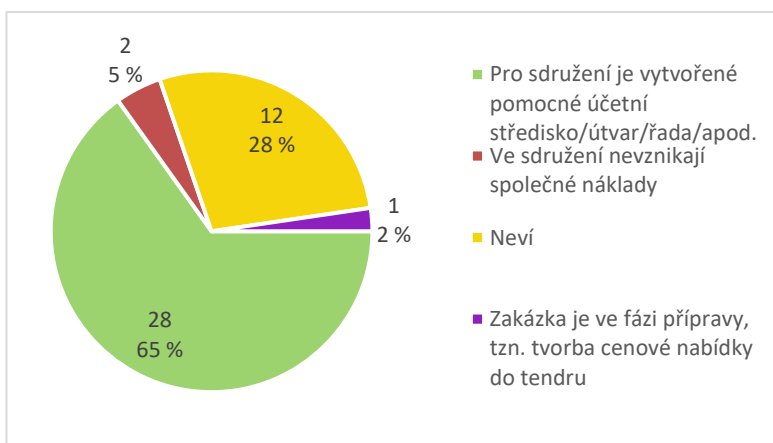
Dále jsem v dotazníku zjišťovala, jestli je pro sdružení zřízený samostatný bankovní účet a jak dochází k oddělování nákladů sdružení od nákladů společníků. Z výsledků vyplývá, že převážná část sdružení má vytvořený vlastní bankovní účet a k oddělování nákladů dochází pomocí vytvořeného podpůrného účetního střediska. Blíže jsou odpovědi zobrazeny na obrázcích č. 15 a 16.

Obrázek 15: Oddělený bankovní účet sdružení



Zdroj: vlastní zpracování

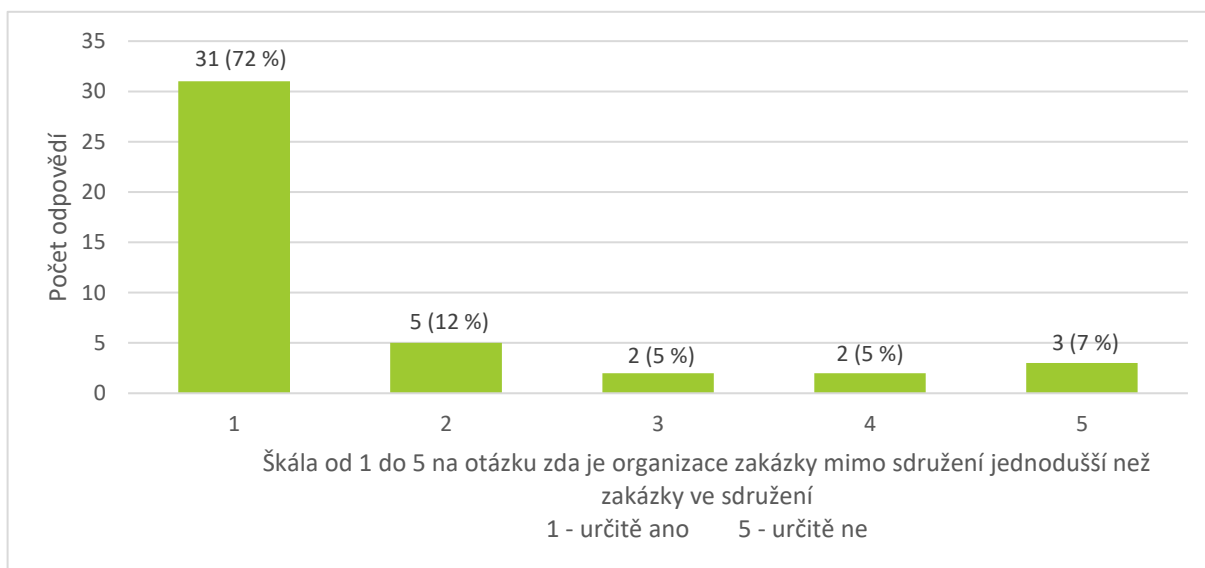
Obrázek 16: Oddělení nákladů sdružení



Zdroj: vlastní zpracování

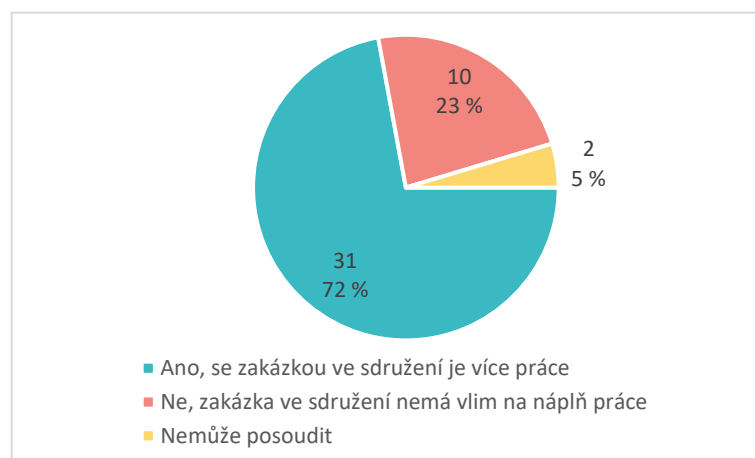
Zajímavé je také zjištění, že většina dotazovaných považuje organizaci a řízení zakázek ve sdružení za náročnější. Na otázku: „Jsou podle Vás zakázky mimo sdružení jednodušší, co se jejich organizace týče?“, odpovědělo 72 % respondentů, že určitě ano. Stejně procento dotazovaných také uvedlo, že zakázka ve sdružení ovlivňuje jejich pracovní náplň a pojí se k ní větší množství práce. Veškeré odpovědi na tyto otázky jsou zobrazeny na obrázcích č. 17 a 18. Problémy spojené s realizací zakázek ve sdružení jsou popsány níže.

Obrázek 17: Porovnání náročnosti organizace projektu ve sdružení a mimo sdružení



Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 18: Dopad zakázky ve sdružení na náplň práce



Zdroj: vlastní zpracování

Dříve než podrobně rozeberu, s jakými problémy se ve sdružení zaměstnanci setkávají, uvedu naopak výhody, které respondenti spatřují v jejich realizaci. Výhody provádění projektu za účasti více partnerů blíže souvisí s důvody, proč se podniky vůbec spojují. V podstatě lze výhody sdružení rozdělit do dvou skupin. Výhody ve fázi soutěže o zakázku a výhody v realizační fázi projektu.



Při soutěži o zakázku se jedná především o:

- výhody při podávání nabídky (např.: splnění kvalifikačních předpokladů, spolupráce při ocenění apod.),
- možnost podílet se na větší zakázce, než kterou by si firma mohla dovolit provádět samostatně,
- omezení konkurence.

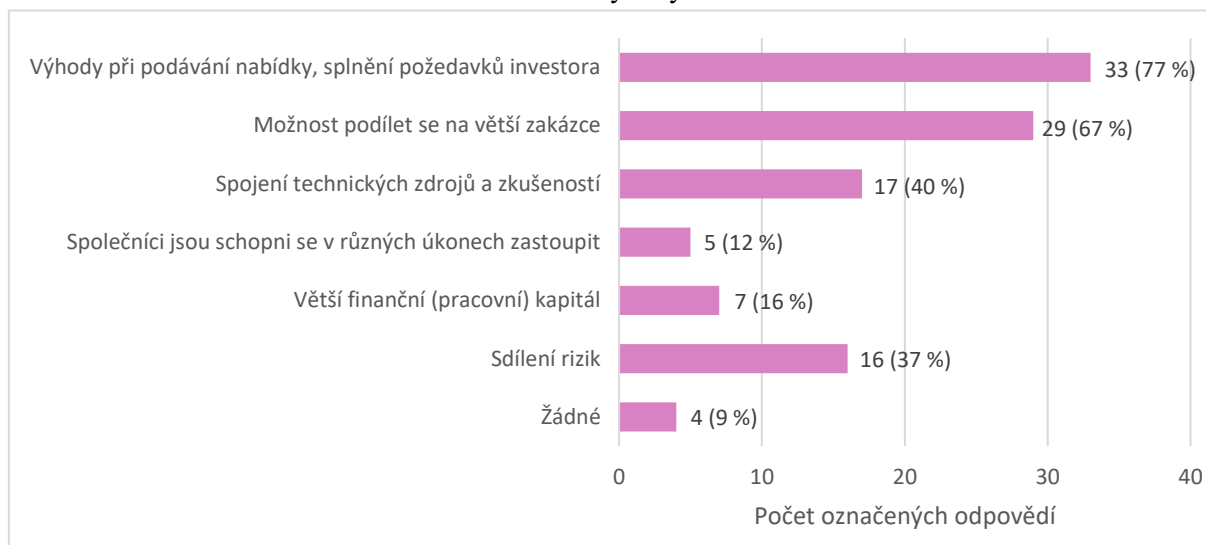
V dotazníku jsem zaznamenala i odpověď, že díky spojení podniků působí sdružení na investora dojmem silnějšího a stabilnějšího partnera.

Různé odborné zdroje uvádí tyto hlavní realizační výhody:

- spojení technických zdrojů a zkušeností,
- sdílení rizik,
- větší finanční (pracovní) kapitál,
- možnost zastoupení partnerů při různých úkonech. [1, 3]

Následující obrázek č. 19 zachycuje, jaké výhody vnímají pracovníci, kteří již zakázku ve sdružení realizovali.

Obrázek 19: Výhody sdružení



Zdroj: vlastní zpracování

Je zřejmé, že převažují výhody při soutěži o zakázku. Většina respondentů se domnívá, že díky sdružení se může podnik ucházet i o zakázky, které by například kvůli nesplnění kvalifikačních podmínek nezískal, a tak má možnost účastnit se i projektů, jež by samotný podnik realizovat nemohl<sup>4</sup>. Kolem 40 % dotazovaných vidí výhody i ve spojení technických zdrojů a zkušeností obou podniků a také sdílení rizika. Čtyři lidé neshledávají ve sdružování firem žádné výhody.

V souvislosti se sdružením ale vznikají i problémy, které by na jiné zakázce vzniknout nemohly nebo se vyskytují jen v omezené míře. Každý z podniků má zavedený systém řízení a vnitropodniková pravidla, která se v různých firmách mohou lišit. Tím, že na projektu musí

<sup>4</sup> Obdobný názor na výhody plynoucí ze sdružení mají i ti respondenti, kteří se zatím na žádné zakázce ve sdružení nepodíleli. Při podávání nabídky spatřuje výhodu sdružení dokonce 86 % z nich

více podniků spolupracovat, je také nezbytné, aby si partneři nastavili způsob fungování, komunikace a řízení projektu, který respektuje směrnice všech spojených podniků. Z toho důvodu, že je každé sdružení unikátní (pokaždé se jedná o jiné podniky, jiný tým pracovníků, jinou stavbu), nemůže být zaveden jednotný postup řízení sdružení, ale musí se pro každou zakázku vytvářet individuálně, což může přispívat ke vzniku problémů.

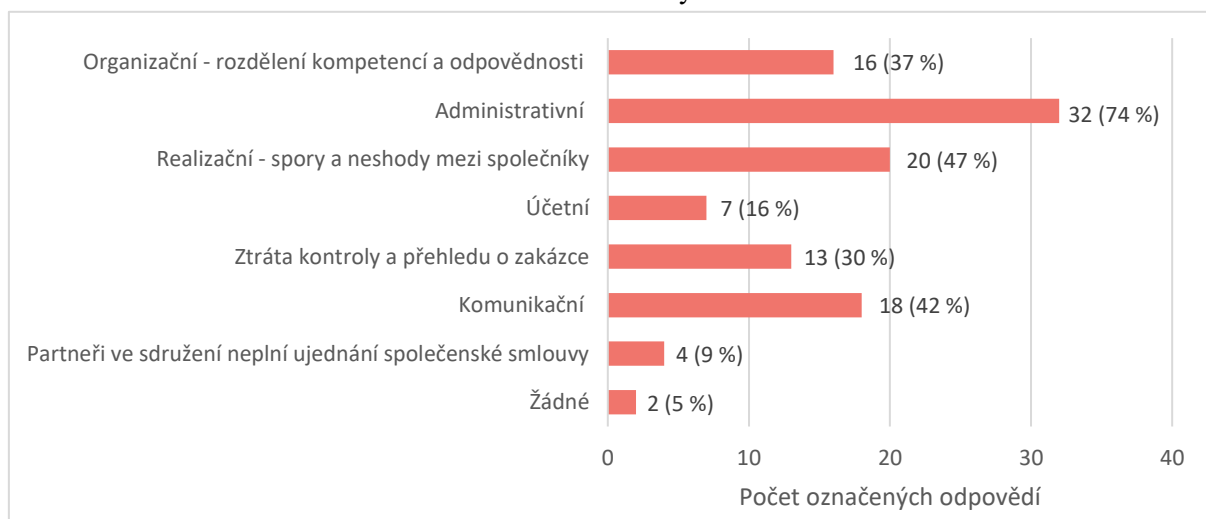
Problémy se ve stavebních projektech vyskytují bez ohledu na to, zda se jedná či nejedná o zakázku ve sdružení. Určité problémy jsou však pro sdružení charakteristické a vznikají právě z podstaty sdružení.

Problémy spojené s realizací zakázky ve sdružení mohou být:

- organizační – nejasně rozdělené kompetence a odpovědnost mezi partnery,
- administrativní – např.: pomalé podepisování smluv, větší množství dokumentů apod.,
- realizační – např.: spory mezi společníky, neshody při výběru dodavatelů, nutnost kompromisů apod.,
- účetní – nejasně stanovené účetní postupy ohledně sdružení, například není jasné, co je nákladem sdružení a co jednotlivých partnerů,
- ztráta kontroly nad zakázkou (složitěji se udržuje přehled o zakázce), nutnost kontroly partnerů,
- komunikační – pomalé předávání informací, složitější komunikace a domluva,
- partneři ve sdružení neplní ujednání společenské smlouvy.

Jaké ze zmíněných problémů považují respondenti, kteří se sdružením již zkušenosti mají, za nejvýznamnější, uvádí obrázek č. 20.

Obrázek 20: Problémy sdružení



Zdroj: vlastní zpracování

Převážná část dotazovaných považuje za významné administrativní problémy. Dokumenty ve sdružení (například výběry a uzavírání smluv se subdodavateli) musí podepisovat zástupci všech zúčastněných podniků, což vede ke značnému zpomalení procesů. Jak uvedl jeden z respondentů, mnohdy ani není přehled o pohybu dokumentů u společníka. Nejenže dochází k pozdnímu předávání informací, častokrát se také partneři neshodnou v samotném výběru dodavatelů. Špatné zkušenosti mají respondenti s oslovováním nereseriových subdodavatelů ze

strany partnera, nereálné předpoklady partnera ve sdružení směrem k nákladové ceně stavby či prosazování dlouhodobých dodavatelů společníka.

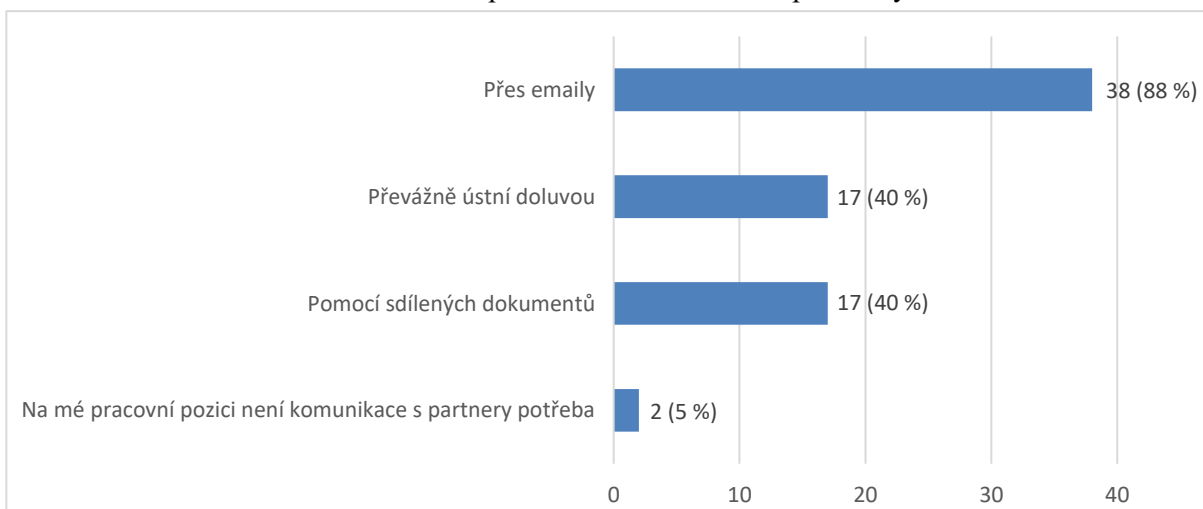
Podstatný problém rovněž činí spory mezi společníky. Značná část respondentů sdělila, že se ve sdružení setkali s neférovým jednáním společníka, jeho nekompetentností a nedostačující odborností. Na pracovišti také leckdy vznikají rozepře kvůli tomu „kdo pracuje více“. Další problém může být neoptimální nasazení společníka, který se věnuje i jiným projektům, případně vůbec nemá kapacity obsadit tým v odpovídajícím poměru. Zaznamenala jsem také odpovědi, že se partneři nepodílejí na realizaci či výběru dodavatelů, pouze výběrová řízení zdržují a chtějí je kontrolovat. Za realizační tým fakturují společníci do sdružení měsíční platby i přes to, že jejich pracovníci realizaci nezvládají. Objevuje se názor, že silnější společník to vždy táhne za toho slabšího.

Méně často zastoupené byly odpovědi týkající se problémů spojených s řešením reklamací, vypořádáním DPH nebo spory při dělení společně pořízeného majetku. Další nevýhodou sdružení je nutnost dvojího sledování nákladů, neboť je nezbytné sledovat zakázku jako celek, ale zároveň pouze i příslušnou část svého podniku, aby byla zakázka v kladných hodnotách a pokryla plánované režie a zisk.

Specifický problém vzniká ve sdruženích, kde si partneři zakázku rozdělí a každý ze společníků realizuje svoji část samostatně. Jako příklad uvedu zakázku ve sdružení o dvou společnících na 10 km dálnice, kde každý z partnerů realizuje 5 km. Problém nastává při řešení realizačních změn, neboť v položkovém rozpočtu je jedna položka na celých 10 km, a tak, ačkoli realizačně řeší každý svůj objem, vůči investorovi je nezbytné, aby podniky precizně komunikovaly a spolupůsobily, neboť investora nezajímá, kdo jakou část realizuje.

Jak jsem již zmiňovala, každý podnik má jiné směrnice a mnohdy i odlišný způsob ukládání dokumentů na server, tudíž ve sdružení musí někdy pracovníci ukládat doklady na dva až tři servery zároveň. Komunikační problémy v dotazníku označilo 42 % respondentů. Jakými způsoby komunikace mezi partnery ve sdružení nejčastěji probíhá je uvedeno na obrázku č. 21. Převažuje způsob komunikace pomocí emailů, mnohdy doprovázená ústním jednáním a pomocí sdílených dokumentů.

Obrázek 21: Způsob komunikace mezi společníky



Zdroj: vlastní zpracování

### 7.2.1 Shrnutí podkapitoly

Tato podkapitola byla určena k vyhodnocení odpovědí z dotazníkového šetření. Dotazník vyplnilo 57 respondentů převážně ze stavebních společností, což se dá považovat za poměrně reprezentativní vzorek. Vyhodnocením získaných dat jsem dospěla k následujícím závěrům.

Naprostá většina zaměstnanců stavebních společností o spojování podniků formou sdružení (společnosti) již slyšela. Velká část z nich se navíc alespoň na jedné zakázce ve sdružení podílela. Ve větší míře se sdružení uskutečňují na veřejných zakázkách, soukromých zakázek ve sdružení je podstatně méně.

Jednotlivá sdružení se navzájem mohou značně lišit. Rozdíly jsou ve způsobu organizace a řízení sdružení, ale i v samotné realizaci díla. Partneři mohou dohromady spojenými silami realizovat celé dílo společně, nebo si stavbu rozdělí a každý provádí pouze svoji přidělenou část odděleně.

Za hlavní výhodu sdružení je považována společná účast v zadávacím řízení (v soutěži o zakázku). Spojené podniky vystupují jako silnější dodavatel a mají tak větší šanci na úspěch v soutěži. Díky tomuto spojení mohou prokázat kvalifikační předpoklady, které investor vyžaduje. Společně se také podílí na vypracování nabídky, což může znamenat nejenom rozdělení a usnadnění práce, ale i vzájemnou kontrolu správnosti nabízené ceny.

Mezi nejvýznamnější nevýhody sdružení naopak patří zpomalení realizačních procesů z důvodů pomalého předávání informací a oboustranného schvalování subdodavatelů. Při samotném výběru dodavatelů navíc vnikají spory mezi partnery, neboť každý z nich se snaží prosadit někoho jiného. Podle většiny respondentů je organizace zakázky ve sdružení náročnější a pracnější.

## 8 ZÁVĚR

Bakalářská práce s názvem Sdružení stavebních společností za účelem společné realizace zakázky je složena ze dvou částí. Teoretická část práce uvádí, z jakých důvodů se stavební podniky spojují při soutěži o zakázku i její následné realizaci. Je zde definován pojem společnost, který nahradil dřívější termín sdružení, a který představuje nejběžnější způsob spojování stavebních podniků. V textu jsou popsány základní charakteristiky tohoto společného podnikání. Velká pozornost je věnována náležitostem smluv mezi společníky, tedy partnery, jež na zakázce spolupracují. Základním dokumentem je společenská smlouva, při získání zakázky ji rozšiřuje a upřesňuje dodatek nazývaný též stanovy společnosti. Samostatná kapitola je zaměřena na účtování ve sdružení, kde je objasněno, jakým způsobem dochází k přerozdělování výnosů a nákladů mezi společníky. Poslední kapitola teoretické části popisuje, jak společnost zaniká a jaké jsou odlišnosti při vyhodnocování zakázky oproti běžným projektům mimo sdružení.

Praktickou část bakalářské práce tvoří analýza veřejných zakázek vysoutěžených sdružením dvou a více podniků a vyhodnocení dotazníkového šetření mezi zaměstnanci stavebních společností. Výsledkem zkoumání je zjištění, že zakázek realizovaných ve sdružení není co do počtu více než obvyklých projektů o jednom zhotoviteli, avšak jedná se o projekty rozsáhlejší, s větším finančním objemem. Hlavní výhoda sdružení tkví právě v možnosti ucházet se o takovéto významnější projekty a podílet se na jejich realizaci. Z toho důvodu realizují menší podniky větší procento ze svých projektů ve sdružení než velké společnosti. Ze získaných dat jsem také potvrdila hypotézu, že se sdružení realizují častěji na veřejných zakázkách než na zakázkách soukromých. Jednotlivá sdružení se od sebe mohou lišit. Odlišovat se mohou organizačním uspořádáním, nastaveným způsobem fungování sdružení, ale i samotným prováděním díla. V některých případech realizují partneři celou stavbu společnými silami, jindy si zakázku rozdělí a každý ze společníků realizuje svoji část nezávisle na ostatních partnerech ve sdružení. Společným znakem zakázky ve sdružení je její složitější organizace a problémy s ní spojené. Za podstatné jsou považovány administrativní problémy související se zpomalením realizačních procesů kvůli zdlouhavému předávání informací a také spory mezi partnery ve sdružení. Z těchto důvodů se nejčastěji realizují sdružení o dvou nebo třech společnících. Více partnerů má sdružení jen zřídka, neboť by vzniklé problémy při realizaci převážily prvotní přínosy sdružení.

Cílem práce bylo popsat hlavní charakteristiky sdružení podniků, nalezení jejich společných i odlišných znaků a zjištění, zda praktické zkušenosti účastníků ohledně přínosů sdružení odpovídají údajům z odborné literatury. Tyto cíle byly v bakalářské práci naplněny. Možné rozšíření tohoto tématu vidím v problematice vypořádání daně z přidané hodnoty v souvislosti se sdružením. Tato záležitost byla v dotazníkovém šetření také označována jako jeden z problémů se sdružením souvisejících.

## Seznam použité literatury

- [1] RICE, Hugh L. a John CALLAN. *Construction accounting deskbook: Financial, Tax, Accounting, Management, and Legal Answers*. San Diego, Calif.: Harcourt Professional Pub., 1999. ISBN 0-15-606854-0.
- [2] COOPER, Dale F., Stephen GREY, Geoffrey RAYMOND a Phil WALKER. *Project risk management guidelines: managing risk in large projects and complex procurements*. Hoboken, NJ: J. Wiley, c2005. ISBN 0-470-02281-7.
- [3] LOCK, Dennis. *Project management*. 9th ed. Burlington, VT: Gower, c2007. ISBN 978-0-566-08772-1.
- [4] *Zákon č.134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek* [online]. [cit. 13.4. 2020]  
Dostupné z:  
<<https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2016-134>>
- [5] TICHÝ, Milík. *Projekty a zakázky ve výstavbě*. V Praze: C.H. Beck, 2008. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-009-6.
- [6] KUSÁK, Jiří. *Finanční řízení stavební zakázky v rámci sdružení firem*. Brno, 2018. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně. Fakulta stavební. Ústav stavební ekonomiky a řízení. Vedoucí diplomové práce Ing. Eva Vítková, Ph.D.
- [7] SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management: systémový přístup k řízení projektů*. 3. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0075-0.
- [8] HÁJKOVÁ, Lenka. *Společnost (sdružení bez právní subjektivity)* [online]. 2019 [cit. 1.4.2020]  
Dostupné z:  
<<https://www.du.cz/33/spolecnost-drive-sdruzeni-bez-pravni-subjektivity-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4EkQbsd1QuAPgYXINuL5OkcY/>>
- [9] *Zákon č.89/2012 Sb., občanský zákoník* [online]. [cit. 13.4.2020]  
Dostupné z:  
<<https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89>>

- [10] HOCHMANN, Václav. *Sdružení bez právní subjektivity: výklad je zpracován k právnímu stavu ke dni 1.1.2008*. Praha: ASPI, 2007. Meritum (ASPI). ISBN 978-80-7357-303-4. ISSN 978-80-7357-303-4.
- [11] *Společenská smlouva* – interní dokument poskytnutý firmou POHL cz, a.s.
- [12] *Dodatek ke společenské smlouvě (Stanovy společnosti)* – interní dokument poskytnutý firmou POHL cz, a.s.
- [13] TOMEK, Aleš. *Současné trendy v řízení českého a světového stavebnictví [přednáška]*. Praha: ČVUT v Praze, 24. února 2020.
- [14] *Účtování ve sdružení* – interní dokument poskytnutý firmou POHL cz, a.s.
- [15] *Zákon č.563/1991 Sb., o účetnictví* [online]. [cit. 14.4.2020]  
Dostupné z:  
<<https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-563>>
- [16] *Účetní zpravodaj: Novinky z oblasti českého účetnictví, IFRS a US GAAP*. Listopad 2012. Deloitte [online]. [cit. 21.4.2020]  
Dostupné z:  
<[http://edu.deloitte.cz/Upload/Newsletters/accounting/2012/ucetni\\_zpravodaj\\_1211.pdf](http://edu.deloitte.cz/Upload/Newsletters/accounting/2012/ucetni_zpravodaj_1211.pdf)>
- [17] MÁČE, Miroslav. *Účetnictví a finanční řízení*. Praha: Grada, 2013. Účetnictví a daně (Grada). ISBN 978-80-247-4574-9.
- [18] SKÁLOVÁ, Jana. *Podvojně účetnictví 2020*. Dvacáté šesté vydání. Praha: GRADA Publishing, 2020. ISBN 978-80-271-1034-6.
- [19] *Časopis českého stavebnictví: ročenka TOP 2019*. Příloha časopisu Stavitel č. 10/2019. Business Media One, s.r.o., 2019. s. 27

## Seznam použitých zkratk

Zkratka	Význam
NOZ	Nový občanský zákoník
ZS	Zařízení staveniště
IČ	Identifikační číslo
DIČ	Daňové identifikační číslo
DPH	Daň z přidané hodnoty
SoD	Smlouva o dílo
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
PO	Požární ochrana
OŽP	Ochrana životního prostředí
OSVČ	Osoba samostatně výdělečně činná
TDS	Technický dozor stavebníka



## Seznam obrázků

Obrázek 1: Rozdělení nákladů sdružení v poměru podílů společníků .....	26
Obrázek 2: Druhy nákladů a výnosů sdružení.....	26
Obrázek 3: Průměrný počet účastníků ve sdružení .....	31
Obrázek 4: Poměr zakázek vysoutěžených ve sdružení k celkovému počtu získaných zakázek .....	31
Obrázek 5: Rozlišení podniků podle počtu získaných zakázek.....	32
Obrázek 6: Průměrný finanční objem zakázky.....	33
Obrázek 7: Porovnání finančního objemu zakázek .....	33
Obrázek 8: Pracovní pozice respondentů .....	35
Obrázek 9: Účast respondentů na realizaci zakázky ve sdružení .....	35
Obrázek 10: Četnost zakázek ve sdružení .....	36
Obrázek 11: Poměr veřejných a soukromých zakázek ve sdružení.....	36
Obrázek 12: Finanční objem zakázek ve sdružení .....	36
Obrázek 13: Jednání za společnost s investorem .....	37
Obrázek 14: Způsob realizace zakázky ve sdružení .....	38
Obrázek 15: Oddělený bankovní účet sdružení.....	38
Obrázek 16: Oddělení nákladů sdružení.....	38
Obrázek 17: Porovnání náročnosti organizace projektu ve sdružení a mimo sdružení.....	39
Obrázek 18: Dopad zakázky ve sdružení na náplň práce .....	39
Obrázek 19: Výhody sdružení .....	40
Obrázek 20: Problémy sdružení .....	41
Obrázek 21: Způsob komunikace mezi společníky .....	42

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Převod výnosů a nákladů v účetnictví správce.....	25
Tabulka 2: Převod výnosů a nákladů v účetnictví běžného účastníka .....	25
Tabulka 3: Nejúspěšnější stavební firmy za leden–srpen 2019.....	30
Tabulka 4: Analýza získaných zakázek stavebních firem .....	33

# Příloha 1: Znění dotazníku

## Zakázky ve sdružení

Mé jméno je Monika Kolínová a jsem studentkou na Fakultě stavební, ČVUT v Praze. Tento dotazník bude použit jako podklad pro mou bakalářskou práci zabývající se sdružením stavebních společností. Pro účely tohoto dotazníku zde používám ne zcela přesný pojem "sdružení", který je však ve stavební praxi často používán. Správně bychom měli používat pojem "Společnost". Jedná se o smluvní vztah několika firem (společníků) spojených pro společnou realizaci konkrétní zakázky.

Cílem dotazníku je zjistit kolik lidí má s touto formou spolupráce zkušenosti, jaké se s ní pojí problémy či jak funguje komunikace mezi partnery. Dotazník je anonymní.

Děkuji Vám za pomoc.

**\*Povinné pole**

1. Jaké je Vaše pohlaví? \*

Označte jen jednu elipsu.

- Muž  
 Žena  
 Nepřeji si uvádět

2. Jaký je Váš věk? \*

Označte jen jednu elipsu.

- Méně než 25 let  
 25 - 40 let  
 41 - 60 let  
 Více než 60 let  
 Nepřeji si uvádět

3. Jaká je Vaše pracovní pozice? \*

Označte jen jednu elipsu.

- Projektový manager  
 Stavbyvedoucí  
 Přípravář  
 Rozpočtář  
 Jiné: \_\_\_\_\_

4. Jak dlouho pracujete ve stavební profesi? \*

Označte jen jednu elipsu.

- Méně než 5 let  
 5 - 10 let  
 11 - 20 let  
 21 - 30 let  
 Více než 30 let

5. Podílel(a) jste se již na realizaci zakázky ve sdružení? \*

Označte jen jednu elipsu.

- Ano *Přeskočte na otázku 6*  
 Ne *Přeskočte na otázku 24*

6. Jak často jste se během své profesní kariéry setkal(a) se zakázkou ve sdružení? \*

Označte jen jednu elipsu.

- Jedenkrát  
 Dvakrát  
 Několikrát (převažují zakázky mimo sdružení)  
 Často (převažují zakázky ve sdružení)  
 Jiné: \_\_\_\_\_

7. Z kolika společníků se skládalo sdružení na Vaší poslední (současné) zakázce? \*

Označte jen jednu elipsu.

- 2  
 3  
 4  
 Jiné: \_\_\_\_\_

8. Celková cena této zakázky je:

Označte jen jednu elipsu.

- Méně než 10 mil. Kč  
 10 - 100 mil. Kč  
 100 - 500 mil. Kč  
 Více než 500 mil. Kč

9. Jedná se o: \*

Označte jen jednu elipsu.

- Veřejnou zakázku  
 Soukromou zakázku

10. O jaký typ stavby se jedná?

Označte jen jednu elipsu.

- Pozemní  
 Dopravní  
 Vodohospodářská  
 Podzemní  
 Jiné: \_\_\_\_\_

11. Je Vaše společnost leader tohoto sdružení?

Označte jen jednu elipsu.

- Ano  
 Ne  
 Nevím

12. Jak probíhá jednání za sdružení s investorem? \*

Označte jen jednu elipsu.

- S investorem jednájí všichni společníci
- S investorem jedná pouze leader
- Jiné: \_\_\_\_\_

13. Jakým způsobem je zakázka realizována? \*

Označte jen jednu elipsu.

- Zakázka je rozdělena mezi členy sdružení, každý ze členů sdružení realizuje svoji část samostatně a odpovídá za ni realizačně i finančně.
- Zakázka je realizována převážně pomocí společných subdodavatelů, členové sdružení zajišťují zejména koordinační činnost.
- Členové sdružení zajišťují koordinační činnost pro společné dodavatele a současně sami realizují část díla.
- Celou zakázku realizuje pouze jeden ze členů sdružení.
- Nevím
- Jiné: \_\_\_\_\_

14. Má sdružení vlastní bankovní účet? \*

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
- Ne
- Nevím

15. Jakým způsobem v účetnictví oddělujete společné náklady sdružení od Vašich nákladů?

Označte jen jednu elipsu.

- Pro sdružení je vytvořené pomocné účetní středisko/útvár/řada/apod.
- Neoddělujeme
- Ve sdružení nevznikají společné náklady
- Nevím
- Jiné: \_\_\_\_\_

16. Jaké máte z organizačního pohledu zkušenosti se sdružením? \*

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	
Velmi dobré	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Velmi špatné

17. Jsou podle Vás zakázky mimo sdružení jednodušší, co se jejich organizace týče? \*

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	
Určitě ano	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Určitě ne

18. Má fakt, že je zakázka realizovaná ve sdružení, vliv na Vaši pracovní náplň? \*

Označte jen jednu elipsu.

- Ano, je s tím více práce.  
 Ano, je s tím méně práce.  
 Ne.  
 Nemůžu posoudit.

19. Jaké jsou podle Vás výhody plynoucí ze sdružení? \*

Možno zvolit více odpovědí.

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- Výhody při podávání nabídky - např.: splnění kvalifikačních předpokladů, spolupráce při ocenění, apod.  
 Možnost podílet se na větší zakázce, než kterou by si firma mohla dovolit provádět samostatně  
 Spojení technických zdrojů a zkušeností  
 Společníci jsou schopni se v různých úkonech zastoupit  
 Větší finanční (pracovní) kapitál  
 Sdílení rizik  
 Žádné

Jiné:  \_\_\_\_\_

20. S jakými problémy se ve sdružení nejčastěji setkáváte? \*

Možno zvolit více odpovědí.

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- Organizační (nejasně rozdělené kompetence a odpovědnost)  
 Administrativní (pomalé podepisování smluv, větší množství nezbytných dokumentů, apod.)  
 Realizační (spory mezi společníky, neshody při výběru dodavatelů, nutnost kompromisů, apod.)  
 Účetní (nejasně stanovené účetní postupy, například není jasné co je nákladem sdružení a co pouze Vaší společnosti)  
 Ztráta kontroly (složitěji se udržuje přehled o zakázce, nutnost kontrolovat partnera/y)  
 Komunikační (pomalé předávání informací, složitější komunikace a domluva)  
 Partneři ve sdružení neplní ujednání společenské smlouvy

Jiné:  \_\_\_\_\_

21. Můžete uvést nějaký konkrétní problém spojený se sdružením se kterým jste se setkal(a)?

Můžete zmínit nějaký specifický případ nebo naopak problémy které se často opakují.

---

---

---

---

---

22. Jakými způsoby funguje komunikace mezi Vámi a ostatními společníky? \*

Možno zvolit více odpovědí.

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- Přes emaily  
 Převážně ústní domluvou  
 Pomocí sdílených dokumentů  
 Na mé pracovní pozici není komunikace s partnery potřeba

Jiné:  \_\_\_\_\_

23. Jak hodnotíte takto nastavenou komunikaci?

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	
Velmi dobře	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Velmi špatně

Zakázky ve sdružení

24. Slyšel(a) jste již o spolupráci několika firem formou sdružení? \*

Označte jen jednu elipsu.

- Ano  
 Ne

25. Z jakého důvodu se podle Vás podniky takto spojují? \*

Možno zvolit více odpovědí.

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- Výhody při podávání nabídky - např.: splnění kvalifikačních předpokladů, spolupráce při ocenění, apod.  
 Omezení konkurence při soutěži o zakázku (když společnosti působí spolu tak si nekonkurují)  
 Spojení technických zdrojů a zkušeností  
 Z důvodu financování zakázky (více firem má větší pracovní kapitál)  
 Sdílení rizik  
 Spojení přináší možnost ucházet se o větší zakázku, než kterou by si mohla firma dovolit realizovat samostatně  
Jiné:  \_\_\_\_\_

26. Jaké jsou podle Vás hlavní nevýhody sdružení? \*

Možno zvolit více odpovědí.

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- Zhoršení přehlednosti zakázky  
 Rozdělování kompetencí a odpovědností  
 Složitá komunikace mezi partnery  
 Větší množství smluv a dokumentů a jejich pomalé vyřizování  
Jiné:  \_\_\_\_\_

27. Je podle Vás sdružení společností přínosné? \*

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	
Velmi přínosné	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Velmi nepřínosné

28. Realizují se ve Vaší společnosti nějaké zakázky ve sdružení? \*

Označte jen jednu elipsu.

- Ano  
 Ne  
 Nevím
-