

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

FAKULTA STAVEBNÍ

Katedra ekonomiky a řízení ve stavebnictví



**DIPLOMOVÁ PRÁCE**



## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

studijní program: Stavební inženýrství  
studijní obor: Projektový management a inženýring  
akademický rok: 2015/2016

Jméno a příjmení diplomanta: Michal Zeman  
Zadávající katedra: Ekonomiky a řízení ve stavebnictví  
Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Zita Prostějovská, Ph.D.  
Název diplomové práce: Příprava nabídky do veřejné soutěže a její posouzení před realizační fází z finančního hlediska  
Název diplomové práce v anglickém jazyce: Bid Preparation and its Assessment before Realization Phase from a Financial Perspective

Rámcový obsah diplomové práce: Veřejné zakázky,

Konkrétní veřejná soutěž a zpracování nabídky

Vyhodnocení nabídky z pohledu uchazeče z finančního hlediska a její dopady na společnost

Datum zadání diplomové práce: 7.10.2015 Termín odevzdání: 8.1.2016  
(vyplňte poslední den výuky přísl. semestru)

Diplomovou práci lze zapsat, kromě oboru A, v letním i zimním semestru.

Pokud student neodevzdal diplomovou práci v určeném termínu, tuto skutečnost předem písemně zdůvodnil a omluva byla děkanem uznána, stanoví děkan studentovi náhradní termín odevzdání diplomové práce. Pokud se však student řádně neomluvil nebo omluva nebyla děkanem uznána, může si student zapsat diplomovou práci podruhé. Studentovi, který při opakovaném zápisu diplomovou práci neodevzdal v určeném termínu a tuto skutečnost řádně neomluvil nebo omluva nebyla děkanem uznána, se ukončuje studium podle § 56 zákona o VŠ č.111/1998 (SZŘ ČVUT čl 21, odst. 4).

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

.....  
vedoucí diplomové práce

.....  
vedoucí katedry

Zadání diplomové práce převzal dne: 8.10.2015

.....  
diplomant

Formulář nutno vyhotovit ve 3 výtiscích – 1x katedra, 1x diplomant, 1x studijní odd. (zašle katedra)

Nejpozději do konce 2. týdne výuky v semestru odešle katedra 1 kopii zadání DP na studijní oddělení a provede zápis údajů týkajících se DP do databáze KOS.

DP zadává katedra nejpozději 1. týden semestru, v němž má student DP zapsanou.  
(Směrnice děkana pro realizaci stud. programů a SZZ na FSv ČVUT čl. 5, odst. 7)

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou práci vypracoval samostatně, pouze za odborného vedení vedoucího bakalářské práce doc. Ing. Zity Prostějovské, Ph.D.

Dále prohlašuji, že veškeré podklady, ze kterých jsem čerpal, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Datum

podpis

Bc. Michal Zeman

**PŘÍPRAVA NABÍDKY DO VEŘEJNÉ SOUTĚŽE A  
JEJÍ POSOUZENÍ PŘED REALIZAČNÍ FÁZÍ Z  
FINANČNÍHO HLEDISKA**

**Bid Preparation and its Assessment before Realization  
Phase from a Financial Perspective**

#### Poděkování:

Na tomto místě bych rád poděkoval doc. Ing. Zitě Prostějovské, PhD. za trpělivost, cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěla k vypracování této bakalářské práce. Dále bych rád poděkoval svým rodičům za podporu při studiu.

# **Anotace**

Tato diplomová práce je zaměřena na nabídkovou přípravu do veřejné zakázky malého rozsahu na stavební práce pro malé a střední podniky, na zhodnocení výhodnosti nabídky před realizační fází a na hledání finančních úspor v realizaci. Práce je rozdělena do dvou částí. Předmětem první části je shrnutí specifických charakteristik veřejných zakázek, druhů veřejných zakázek, jejich zadavatelů a průběhu výběrového řízení. Druhá část je praktická a na konkrétním příkladu stavební zakázky zkoumá její nabídkovou přípravu a popisuje hledání finančních úspor zejména v možnostech přidělení částí zakázky subdodavatelům.

# **Summary**

This diploma thesis is focused on the preparation of the bid for the tender of small-scale works for small and medium-sized enterprises, to assess advantageous tender prior to the implementation stage and to search for cost savings in implementation. The work is divided into two parts. The subject of the first part is a summary of the specific characteristics of public contracts, types of procurement, contracting and during the selection process. The second part is a practical and on concrete example of construction contract examining its preparation and describes the search of allocating portions of contract to subcontractors.

## **Klíčová slova**

Veřejná zakázka, zadávací řízení, zadavatel, zadávací dokumentace, kvalifikace, nabídka, nabídková příprava, smlouva, uchazeč, subdodavatel

## **Key words**

Public contract, the procurement procedure, the contracting authority, the contract documents, qualifications, bid, tender preparation, contract, contender, subcontractor

# Obsah práce

<b>1. ÚVOD</b> .....	<b>2</b>
<b>2. TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>3</b>
2.1. STAVEBNÍ ZAKÁZKA.....	3
2.1.1. <i>Zakázky z investorského pohledu</i> .....	3
2.1.2. <i>Veřejná zakázka</i> .....	3
2.1.3. <i>Rozdělení veřejných zakázek dle předmětu</i> .....	3
2.1.4. <i>Zadavatel veřejných zakázek</i> .....	5
2.1.5. <i>Veřejné zakázky podle výše předpokládané hodnoty</i> .....	6
2.2. DRUHY ZADÁVACÍHO ŘÍZENÍ VEŘEJNÉ ZAKÁZKY A JEHO PRŮBĚH .....	8
2.2.1. <i>Druhy zadávacího řízení</i> .....	8
2.2.2. <i>Neobvyklé postupy</i> .....	10
2.2.3. <i>Zadávací řízení u zakázek malého rozsahu</i> .....	11
2.3. PRŮBĚH ZADÁVACÍHO ŘÍZENÍ VEŘEJNÉ ZAKÁZKY NA STAVEBNÍ PRÁCE .....	12
2.3.1. <i>Příprava veřejné zakázky a uveřejnění</i> .....	12
2.3.2. <i>Zadávací dokumentace</i> .....	13
2.3.3. <i>Nabídka uchazeče a posuzování nabídek</i> .....	13
2.3.4. <i>Smlouva o dílo</i> .....	15
2.4. KOMPLETNÍ NABÍDKA UCHAZEČE .....	15
2.4.1. <i>Oceňování stavebních prací a vlastních nákladů</i> .....	16
2.4.2. <i>Plán organizace výstavby POV</i> .....	17
2.4.3. <i>Návrh SoD a finanční plán</i> .....	18
<b>3. PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>19</b>
3.1. STAVEBNÍ SPOLEČNOST JUBOSA S.R.O. ....	20
3.2. SPECIFIKACE A ÚDAJE O ZAKÁZCE.....	21
3.3. DOKUMENTY A POŽADAVKY ZADAVATELE .....	21
3.4. POPIS VEŘEJNÉ ZAKÁZKY .....	22
3.5. PŘÍPRAVA NABÍDKY DO SOUTĚŽE .....	24
3.5.1. <i>Poptávka specifických prací a materiálů</i> .....	25
3.5.2. <i>Vyhodnocení a vypracování cenové nabídky</i> .....	28
3.5.3. <i>Vyhodnocení finanční výhodnosti zakázky před podáním nabídky</i> .....	29
3.5.4. <i>Časový plán stavby</i> .....	31
3.5.5. <i>Finanční plán do nabídky</i> .....	33
3.5.6. <i>Vyhodnocení odevzdaných nabídek</i> .....	33
3.6. HLEDÁNÍ SUBDODAVATELŮ A PENĚŽNÍCH ÚSPOR .....	33
3.6.1. <i>Kolejnice pro důlní a polní dráhy 93/18, značka oceli 10 500</i> .....	34
3.6.2. <i>Výhybky pro důlní dráhy</i> .....	36
3.6.3. <i>Betonová směs</i> .....	36
3.6.4. <i>Řezání betonového podkladu</i> .....	37
3.6.5. <i>Bourání podlah</i> .....	39
3.6.6. <i>Zámečnické práce</i> .....	40
3.6.7. <i>Betonáž kolejového svršku</i> .....	43
3.6.8. <i>Geodetické práce</i> .....	44
3.6.9. <i>Vypracování výchozí revize</i> .....	46
3.7. VYHODNOCENÍ VÝBĚROVÝCH ŘÍZENÍ.....	47
3.8. FINANČNÍ ÚSPORA PŘED REALIZAČNÍ FÁZÍ PROJEKTU .....	49
<b>4. ZÁVĚR</b> .....	<b>51</b>
<b>POUŽITÁ LITERATURA</b> .....	<b>53</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ</b> .....	<b>56</b>
<b>SEZNAM GRAFŮ</b> .....	<b>57</b>
<b>SEZNAM TABULEK</b> .....	<b>58</b>



# 1. Úvod

Diplomová práce bude probírat problematiku veřejných zakázek na stavební práce, především těch malého rozsahu. První teoretická část shrnuje nejpodstatnější informace o veřejných zakázkách a zákonu o veřejných zakázkách. Popisuje rozdělení veřejných zakázek ze strany investora, jejich odlišnosti dle hodnoty a zadavatele veřejných zakázek. Dále se zabývá druhy veřejných řízení a jejich průběhem od zadání po vyhodnocení a výběr nejlepší nabídky a zhotovitele. Poté se bude práce věnovat v praktické části tvorbě nabídky do konkrétní veřejné soutěže, jejíž součástí bude například rozpočet, časový harmonogram nebo plán financování. Nejdříve bude řešena příprava nabídky do veřejné soutěže a následně posouzení finanční výhodnosti zakázky před realizací, a to sestavením cenové nabídky a srovnáním s obdobnými zakázkami. Následně budou vyhledávány finanční úspory v realizační fázi rozdělením zakázky na jednotlivé celky a svěřením prací subdodavatelským firmám. Seznámíme se s firmou a poté se zakázkou, na které bude praktická část realizována.

Cílem diplomové práce je příprava kompletní nabídky do konkrétní veřejné soutěže a zhodnocení výhodnosti zakázky pro společnost z finančního hlediska před začátkem realizace. V rámci nabídkové přípravy bude oceněn výkaz výměr na základě zkušeností nebo výběrových řízení na specifické práce a dodávky materiálů. Zakázka bude srovnána se zakázkami na obdobné práce, které byly realizované v minulosti a analýzou konečných cen a rozsahu prací těchto zakázek bude provedeno zhodnocení konkurenceschopnosti a výhodnosti nabídky pro stavební společnost Jubosa s.r.o. Dílčím cílem práce je nalezení možných finančních úspor v realizační fázi. Těch by mělo být dosaženo přenesením vybraných částí projektu na subdodavatele. V práci budou osloveni subdodavatele prací a materiálů v několika kolech výběrových řízení a budou porovnány nabízené ceny za dílčí úkony v rámci zakázky s odbytovými cenami. Bude poukázáno na malý počet přijatých nabídek vůči odeslaným poptávkám do nabídky přípravy a naopak vysoký zájem oslovených dodavatelů při realizaci zakázky. Několikakolovým výběrem subdodavatele by mělo být dosaženo úspory nákladů a zvýšení ziskové marže zhotovitele zakázky.

## **2. Teoretická část**

### **2.1. Stavební zakázka**

Provedení stavební zakázky je činností, na jejíž realizaci je závislý celý stavební podnik a na tomto principu je i založen. Existují různé druhy stavebních zakázek. Příkladem je dodávka prací, služeb nebo výkonů, které slouží k tvorbě nového stavebního díla nebo k úpravě toho stávajícího.

#### **2.1.1. Zakázky z investorského pohledu**

Ve stavitelství působí dvě základní skupiny investorů stavebních zakázek a to veřejní a soukromí. Pro zadavatele zakázek z řad soukromých investorů nejsou pevně psaná pravidla výběru, určuje si je sám. Zhotovitele může hledat pomocí soutěže dle daných kritérií veřejných zakázek, ale může se řídit použitím svých pravidel a podle vlastních potřeb, zkušeností nebo pomocí doporučení třetí stranou. Veřejný zadavatel má přesně definovaný postup zákonem, konkrétně tím o veřejných zakázkách č. 137/2006 Sb. Veřejnými zakázkami se bude práce dále zabývat.(1)

#### **2.1.2. Veřejná zakázka**

Dle zákona o veřejných zakázkách je veřejná zakázka definována v ustanovení §7 tak, že „*veřejnou zakázkou je zakázka realizovaná na základě smlouvy mezi zadavatelem a jedním či více dodavateli, jejímž předmětem je úplatné poskytnutí dodávek či služeb nebo úplatné provedení stavebních prací. Veřejná zakázka, kterou je zadavatel povinen zadat podle tohoto zákona, musí být realizována na základě písemné smlouvy.*“ (2) Pro stavební společnosti jsou zakázky veřejného zadavatele důležitým, často i jediným zdrojem příjmů. Představují velmi malé riziko nezaplacení pohledávky veřejným investorem oproti soukromému.

#### **2.1.3. Rozdělení veřejných zakázek dle předmětu**

Dle předmětu se veřejné zakázky dle zákona dělí na stavební práce, služby a dodávky. Speciální skupinu tvoří zakázky týkající se obrany státu nebo státní bezpečnosti.(2)

## **Veřejná zakázka na dodávky**

Je takovou veřejnou zakázkou, jejíž podstatou je pořízení věcí neboli zboží a to koupí, koupí formou splátek nebo leasingu a případně za pomoci nájmu. Při určitých druzích zboží, které to vyžadují, jsou součástí dodávky také služby nebo stavební práce nutné ke zprovoznění zboží, jeho umístění nebo k montáži.(2)

## **Veřejná zakázka na služby**

Jedná se o veřejné zakázky, které nejsou veřejnými zakázkami na dodávky ani stavební práce. Současně jsou i veřejnými zakázkami na služby s poskytnutím dodávky, za předpokladu že hodnota služby převyšuje hodnotu dodávky a zakázkami na služby s poskytnutím stavebních prací, když nejsou stavební práce primárním záměrem veřejné zakázky, ale jejich splnění je podmínkou k provedení zakázky na služby.(3)

## **Veřejná zakázka na stavební práce**

Veřejné zakázky na stavební práce jsou od ostatních veřejných zakázek odlišeny jejich vazbou na jiné legislativní předpisy, například na stavební zákon a jsou propojeny s množstvím praktických otázek při jejich průběhu. Ze stránky finančního objemu jsou tyto zakázky nejvýznamnějším typem veřejných zakázek nejen v České republice, ale v celé EU. V roce 2014 bylo po období poklesu velikosti trhu veřejných zakázek, které trvalo tři roky, alokováno ve veřejných zakázkách 577 mld. Kč, čímž se stal rokem výrazného růstu. Ten byl způsoben výraznou restrikcí státních investic a provozních výdajů státu. Předpokladem je zachování tohoto trendu i v roce 2015 a překonání hranice 600 mld. Kč. U zakázek na stavební práce je rostoucí tendence představována investicemi do inženýrských a liniových staveb, kde došlo ke zvýšení investovaných financí o 25 mld. Kč při neměnném počtu zakázek. V roce 2014 byly zadány veřejné zakázky na stavební práce v hodnotě 128,3 mld. Kč, tedy 22 % z celkového objemu veřejných zakázek, které byly ve Věstníku veřejných zakázek zaznamenány". (4)

Předmětem veřejných zakázek na stavební práce je projektová nebo inženýrská činnost a zhotovení stavebního díla za pomoci stavebních a montážních prací, které se týkají činností v příloze číslo 3 zákona o veřejných zakázkách.

Těmi jsou například:(5)

- Příprava staveniště
- Realizace kompletních staveb nebo jejich částí; stavební inženýrství
- Stavebně montážní práce
- Kompletační a dokončovací práce
- Nájem stavebních a demoličních strojů a zařízení s obsluhou

#### **2.1.4. Zadavatel veřejných zakázek**

Pod pojmem zadavatel veřejné zakázky se rozumí právnická osoba, sdružení zadavatelů nebo jakékoliv jiné spojení zadavatele s osobou s cílem zadat veřejnou zakázku. Jeho úkolem je zadat zakázku dle platných předpisů a zákonů. Pro všechny zadavatele veřejných zakázek platí dodržování zásady transparentnosti za účelem co nejpřehlednějšího a průhledného řízení zakázky a kontroly postupu, zásady rovného zacházení, kdy by měl každý mít šanci ucházet se a zvítězit v zakázce a zásady zákazu diskriminace. Zákon o veřejných zakázkách rozlišuje tři druhy zadavatelů veřejných zakázek a to veřejné, dotované a soukromé. (5)

Veřejným zadavatelem je dle zákona o veřejných zakázkách (5):

- a) Česká republika
- b) státní příspěvkové organizace
- c) územní samosprávné celky nebo příspěvkové organizace, které zřizuje územně samosprávný celek
- d) jiná právnická osoba, založena či zřízena se záměrem uspokojovat potřeby veřejnosti neobchodní a neprůmyslové povahy a jejíž financování zajišťuje stát nebo jiný veřejný zadavatel, anebo je jimi řízena popřípadě stát nebo veřejný zadavatel volí nejméně polovinu členů jejím statutárním orgánu.

Veřejným zadavatelem jsou i jednotlivé organizační složky státu, kam patří ministerstva, Ústavní soud, Nejvyšší kontrolní úřad, státní zastupitelství, Kancelář Poslanecké sněmovny či Kancelář Senátu. V rámci státních příspěvkových organizací jsou to Centrum pro regionální rozvoj, Národní zemědělské muzeum Praha nebo Institut pro místní správu

Praha. Územním samosprávným celkem rozumíme obce, kraje, hlavní město Prahu, města i statutární města a jejich městské části či obvody.

Dotovaným zadavatelem je fyzická či právnická osoba zadávající veřejnou zakázku, která je hrazena z větší části než 50% z veřejných finančních prostředků nebo pokud prostředky z těchto zdrojů přesahují 200 milionů Kč. Hodnota prováděné zakázky na stavební práce musí být nejméně 165 288 000 Kč bez DPH, na služby více jako 6 607 000 Kč.(6)

Sektorovým zadavatelem je osoba, jež provádí některou z činností z § 4 zákona o veřejných zakázkách, kterými jsou například elektroenergetika, plynárenství, teplárenství, vodárenství apod. a tuto činnost provádí na základě výhradních či zvláštních práv nebo nad ní veřejný zadavatel uplatňuje přímo nebo nepřímo dominantní vliv.(3)

Zvláštním druhem veřejného zadavatele je centrální zadavatel. Ten provádí centralizované zadávání, kterým pro jiného zadavatele pořizuje služby či dodávky. Ty jsou předmětem veřejných zakázek a prodává je jiným zadavatelům bez zvýšení ceny. Také provádí pro zadavatele, jimiž byl pro to zmocněn, zadávací řízení a je přípustné, aby pro zadavatele pořizoval stavební práce, zboží nebo služby. Centralizovaným zadáváním může pořizovat služby nebo dodávky i sám pro sebe.(7)

### **2.1.5. Veřejné zakázky podle výše předpokládané hodnoty**

Hodnota veřejné zakázky je důležitým faktorem, který má vliv na zadání veřejné zakázky. Je to výše peněžitého závazku, kterou zadavatel předpokládá pro splnění podmínek veřejné zakázky. Rozhodující je cena bez daně z přidané hodnoty. Povinností zadavatele je tuto hodnotu stanovit objektivně a také si ji umět ospravedlnit, aby ji nesnižoval kvůli jednodušší formě zadávacího řízení. Předpokládaná hodnota se stanovuje pomocí informací o stejných či podobných zakázkách nebo při jejich nedostatku průzkumem trhu. Zadavatel také nesmí rozdělit zakázku na více zakázek, aby snížil předpokládanou hodnotu. Je-li rozdělena na části, rozhoduje jejich součet.

Dle předpokládané hodnoty se dělí veřejné zakázky dle obrázku č. 1(8)

Veřejné zakázky podle výše předpokládané hodnoty	Veřejné zakázky na dodávky a služby		Veřejné zakázky na stavební práce	
	Předpokládaná cena v Kč bez DPH		Předpokládaná cena v Kč bez DPH	
	od	do	od	do
<b>Veřejná zakázka malého rozsahu</b>	<b>0</b>	<b>2 000 000</b>	<b>0</b>	<b>6 000 000</b>
<b>Podlimitní veřejná zakázka</b> (zadavatel)				
Česká republika a státní příspěvkové organizace	<b>2 000 000</b>	<b>3 395 000</b>	<b>6 000 000</b>	<b>131 402 000</b>
územně samosprávné celky, jejich příspěvkové organizace a jiné právnické osoby dle § 2 odst. 2 písm. d) ZVZ	<b>2 000 000</b>	<b>5 244 000</b>		
sektorový	<b>2 000 000</b>	<b>10 489 000</b>		
<b>Nadlimitní veřejná zakázka</b> (zadavatel)				
Česká republika a státní příspěvkové organizace	<b>3 395 000</b>	<b>neuvádí se</b>	<b>131 402 000</b>	<b>neuvádí se</b>
územně samosprávné celky, jejich příspěvkové organizace a jiné právnické osoby dle § 2 odst. 2 písm. d) ZVZ	<b>5 244 000</b>	<b>neuvádí se</b>		
sektorový	<b>10 489 000</b>	<b>neuvádí se</b>		
<b>Významná veřejná zakázka</b>				
Česká republika a státní příspěvkové organizace	<b>300 000 000</b>	<b>neuvádí se</b>	<b>300 000 000</b>	<b>neuvádí se</b>
územně samosprávné celky, jejich příspěvkové organizace a jiné právnické osoby dle § 2 odst. 2 písm. d) ZVZ	<b>50 000 000</b>		<b>50 000 000</b>	

Obr. 1: Dělení veřejných zakázek dle předpokládané hodnoty k 30. 4. 2015

## **2.2. Druhy zadávacího řízení veřejné zakázky a jeho průběh**

Zadávací řízení je přesně vymezená a definovaná činnost, která je procesem k výběru vhodného dodavatele. Postupy a parametry řízení jsou popsány zákonem o veřejných zakázkách a zákonem o koncesních smlouvách a koncesním řízení č. 139/2006 Sb. Zákon o veřejných zakázkách rozeznává několik druhů zadávacího řízení. Každý druh je stanoven danými podmínkami, které je nezbytné s dalšími postupy řízení dodržovat. Postupně si tyto druhy představíme. Nejprve se ale podíváme na první fázi zadávacího řízení, na jeho zahájení. To může proběhnout dvěma způsoby. Buď je uveřejněno oznámení o zahájení zadávacího řízení prostřednictvím k tomu určených kanálů, nebo je zahájeno vyzváním jednotlivých uchazečů k podání nabídky.

Druhy zadávacích řízení dle zákona o veřejných zakázkách jsou:(9)

- otevřené řízení
- užší řízení
- jednacím řízení s uveřejněním
- jednacím řízení bez uveřejnění
- soutěžní dialog
- zjednodušené podlimitní řízení

### **2.2.1. Druhy zadávacího řízení**

#### **Otevřené řízení**

Otevřené řízení je nejběžnějším a také nejsnazším druhem zadávacího řízení, kdy zadavatel veřejné zakázky zveřejní oznámení o zadávacím řízení a určí datum, do něhož je možné podat nabídku a projevit zájem o zakázku. Podání nabídky je právem každé osoby a počet uchazečů není omezen. Zadavatel pak vyhodnotí všechny nabídky, zda splňují všechny náležitosti a požadavky a dle vybraných kritérií hodnocení vybere vítěze.(10)

## **Užší řízení**

Před podáním nabídky do veřejné soutěže je nejprve zadavatelem stanovena lhůta pro splnění kvalifikačních předpokladů a pro podání přihlášky. Kvalifikace zájemců je následně posouzena zadavatelem a uchazeče, kteří se prokázali ke způsobilému plnění předmětu veřejné zakázky, vyzívá k podání nabídky.(11)

## **Jednací řízení s uveřejněním**

Počáteční průběh jednacího řízení s uveřejněním je obdobný jako u užšího řízení, kdy je nejprve vyzván neomezený počet dodavatelských subjektů k podání žádosti o účast v řízení, kteří se musí prokázat kvalifikacemi. Následně zadavatel vede jednání s vyzvanými zájemci o předložených nabídkách a postupně dochází ke snižování počtu všech zájemců a jednání probíhá s vybranými uchazeči k dosažení co nejvýhodnější pozice pro uzavření smlouvy pro zadavatele. Výjimku v tomto řízení tvoří veřejné zakázky s předmětem v rámci obrany nebo bezpečnosti, kde je možné omezit počet zájemců pro nabídku, pokud se jedná o veřejného či sektorového zadavatele.(5)

## **Jednací řízení bez uveřejnění**

Tento druh zadávacího řízení je použitelný za předpokladu naplnění zákonných kritérií v podobě schopnosti zadavatele prokázat veškeré podmínky jednacího řízení bez uveřejnění spolu se zdůvodněním výhodnosti použití tohoto druhu řízení. Spočívá v přímém vyzvání jednoho nebo více dodavatelů schopných jako jediných splnit předmět veřejné zakázky. Důvodem mohou být patenty, práva atd. V situaci, kdy se jedná o stav krajní nouze, při dodávkách pro vývoj nebo výzkum, je možné tento typ řízení také použít. Poslední možností využití jednacího řízení bez uveřejnění je případ, kdy již neúspěšně proběhlo řádné zadávací řízení.(12)

## **Soutěžní dialog**

Zadávací řízení v podobě soutěžního dialogu je vhodné pro velmi náročné a komplexní projekty, s kterými se příliš praxe neseťkává. Při oznámení soutěžního dialogu se vyzývá neomezeně uchazečů a zadavatel s kvalifikovanými zájemci vede dialog a hledá s



jejich pomocí nejvhodnější řešení pro danou zakázku, na jehož základě jsou vyzváni k podání nabídek.(11)

### **Zjednodušené podlimitní řízení**

V rámci zjednodušeného podlimitního řízení vyzývá zadavatel nejméně pět dodavatelů a svou výzvu zveřejní na svém profilu. Jeho povinností je však i zhodnocení nabídek neoslovených dodavatelů. U zakázek na stavební práce je použití tohoto způsobu řízení omezeno dosažením minimálně 6 milionů Kč a nepřekročením hranice 10 milionů Kč bez DPH hodnoty zakázky a současně s tím platí i zákaz oslovování neměnného seznamu zájemců.(13)

### **2.2.2. Neobvyklé postupy**

#### **Rámcová smlouva**

Taková smlouva je uzavírána zadavatelem veřejných zakázek v případě výkonu podobných stavebních prací, dodávek nebo služeb s pouze jedním nebo minimálně třemi uchazeči. Pokud se jedná o případ jediného uchazeče, je poptán za pomoci objednávky. Při více uchazečích je vyzýváno podání nabídky na určené části. Ve Věstníku veřejných zakázek je o uzavření rámcové smlouvy oznamováno souhrnně za předchozí kvartál nebo individuálně.(14)

#### **Předběžné oznámení a pravidelné předběžné oznámení**

Tento způsob zadávání mohou používat pouze sektoroví zadavatelé, když budou zkracovat období pro podání nabídky. Zadavatel zveřejní pravidelné předběžné oznámení o nadlimitní veřejné zakázce u té, kterou plánuje vypsat v následujících 12 měsících a s jeho pomocí může zahájit užší řízení nebo jednací řízení s uveřejněním.

Předběžné oznámení zveřejňuje veřejný zadavatel a zdůvodňuje jeho účelnost. Řízení se zahajuje ne dříve než po měsíci. Postupovat tímto způsobem je možné u podlimitních a nadlimitních veřejných zakázek, kromě zjednodušeného podlimitního řízení.(15)

## **Dynamický systém nakupování**

Při pořizování běžných, dostupných služeb, stavebních prací nebo dodávek zboží je využíván způsob dynamického nákupního systému. Zadavatel osloví neomezený počet dodavatelů k předběžné nabídce v rámci otevřeného řízení a ti se přidávají i během jeho trvání. Otevírá se maximálně na 4 roky.(16)

### **2.2.3. Zadávací řízení u zakázek malého rozsahu**

#### **Přímé zadání**

Zadavatel veřejné zakázky poptá v přímém zadání registrovaného dodavatele v e-tržišti, dodavatele povinného učinit registraci následně nebo provede průzkum trhu mimo e-tržiště nebo v něm. Výstup z průzkumu trhu zadavatel zveřejňuje v e-tržišti. Po uzavření smlouvy má zadavatel 15 dnů na zveřejnění této informace na e-tržišti.(17)

#### **Otevřená výzva**

Zadavatel oslovuje minimálně pět dodavatelů a výzvu je povinen zveřejnit např. pomocí internetu. K podání nabídky musí být k dispozici nejméně 6 pracovních dnů.(18)

#### **Uzavřená výzva**

Zadavatel oslovuje minimálně tři dodavatele a ti mají nejméně 4 dny pro podání nabídky. Na výzvu tedy reagují pouze vybraní dodavatelé. Pokud nedošlo k nabídce, je nutné vypsát i otevřenou výzvu. Po uzavření má zadavatel 15 dnů na zveřejnění této informace na e-tržišti.(19)

#### **E-aukce malého rozsahu**

Vyzváno je zadavatelem nejméně pět dodavatelů a alespoň tři se musí zúčastnit, jinak je zakázka zrušena a vypisuje se jiné řízení.(20)

Limity pro veřejné zakázky malého rozsahu a druhy jejich zadávacích řízení jsou dle (21) zpracovány v tabulce 1.

Postupy pro veřejného zadavatele

Druh zadávacího řízení	Veřejná zakázka malého rozsahu – druhy zadávacího řízení					
	Předpokládaná hodnota v Kč bez DPH					
	Dodávky		Služby		Stavební práce	
	od	do	od	do	od	do
Přímé zadání	(0	100 000)	(0	100 000)	(0	100 000)
Uzavřená výzva	<100 000	750 000)	<100 000	750 000)	<100 000	2 500 000)
Otevřená výzva	<750 000	2 000 000)	<750 000	2 000 000)	<2 500 000	6 000 000)
E-aukce malého rozsahu pro VZ malého rozsahu	<100 000	2 000 000)	<100 000	2 000 000)	<100 000	6 000 000)

Tabulka 1: Finanční limity pro veřejné zakázky malého rozsahu a jejich typy zadávacího řízení s účinností od 1. 1. 2014

## 2.3. Průběh zadávacího řízení veřejné zakázky na stavební práce

Tato kapitola se bude zabývat celkovým průběhem zadávacího řízení od jeho zahájení až po vyhodnocení a udělení veřejné zakázky dodavateli. Řízení lze rozdělit na následující dílčí činnosti (22):

- příprava a uveřejnění veřejné zakázky,
- návrh a poskytování zadávací dokumentace,
- prohlídka místa plnění
- shromažďování nabídek a vypracování návrhu hodnocení
- otevírání obálek
- kontrola splnění formálních kritérií nabídky
- kontrola splnění kvalifikačních požadavků
- hodnocení dle kritérií
- rozhodnutí zadavatele o přidělení zakázky

### 2.3.1. Příprava veřejné zakázky a uveřejnění

Přípravná fáze se týká zejména administrativních záležitostí, kdy se řeší předmět veřejné zakázky, zadání vypracování zadávací, případně realizační dokumentace, volí se typ zadávacího řízení a kritéria hodnocení jednotlivých nabídek. Společně s určeným projektantem se projednávají detailně všechny potřebné náležitosti k vystižení požadovaného

cíle a sestavuje se harmonogram prací a pomocí kontrolního rozpočtu také předpokládaná hodnota veřejné zakázky. Vypracuje se návrh oznámení veřejné zakázky v informačním systému o veřejných zakázkách – uveřejňovacím subsystému. Dále je nezbytné zařadit předmět veřejné zakázky dle SKP – standardní klasifikace produkce a dle CPV – Common Procurement Vocabulary, společného slovníku pro veřejné zakázky.(22)

### **2.3.2. Zadávací dokumentace**

Zadavatel zveřejňuje na začátku zadávacího řízení oznámení o zahájení veřejné zakázky nebo zasílá vybraným dodavatelům výzvu o zahájení řízení. Spolu s výzvou poskytuje zadávací dokumentaci stavby. Ta obsahuje nejčastěji projektovou dokumentaci k určené zakázce, průvodní dopis nebo listinu s výzvou a pokyny a přesné požadavky zadavatele na zpracování nabídky do veřejné soutěže, návrh smlouvy o dílo a výkaz výměr nebo slepý rozpočet k ocenění. Součástí informací je předpokládaná hodnota veřejné zakázky, termíny plnění, požadavky na splnění kvalifikačních předpokladů, způsoby hodnocení nabídek, veškeré kontakty zadavatele a jeho podmínky, lhůtu a místo pro podání nabídek, datum s polohou prohlídky místa plnění zakázky a případně další specifika veřejné zakázky.(23)

### **2.3.3. Nabídka uchazeče a posuzování nabídek**

Datum a místo pro podání nabídky jsou závazné a veškeré obálky s nabídkami odevzdané po skončení lhůty se neotevírají. Při doručení jediné nabídky musí být většinou výběrové řízení opakováno. Přijatým nabídkám jsou přiřazována čísla s datem a časem jejich přijetí. Hodnotící komise určená k otevírání obálek sestává z minimálně tří členů. Po otevření obálek je kontrolována nejdříve forma zpracování nabídky, která musí odpovídat pokynům zadavatele, kompletnost nabídky a její podpis osobou oprávněnou zastupovat dodavatele. Otevírání obálek u zakázek malého rozsahu může probíhat bez přítomnosti uchazečů. U jiných zakázek sděluje komise informace o nabízených cenách a dalších rozhodných údajích dle kritérií pro hodnocení. O otvírání obálek je veden protokol, v případě přítomnosti uchazečů je i jimi podepsán. Komise potom zkoumá nabídku podrobně a hledá chyby a nedostatky, nulové položky v oceněném výkazu výměr, výši nabídkové ceny a splnění kvalifikačních požadavků.(22)

Splnění kvalifikačních předpokladů je základním kamenem pro účast v soutěži o veřejnou zakázku. Pouze ve výjimečných případech je zadávací řízení bez kvalifikačních předpokladů. Je to například zadávací řízení bez uveřejnění v krajně naléhavém případě, nebo případ navazujícího řízení na jednání. Dle zákona o veřejných zakázkách §53 a §56 rozeznáváme čtyři druhy požadavků na kvalifikaci uchazeče. Pro zadavatele jsou zákonem povinné základní a profesní kvalifikační předpoklady. Zbylé dva druhy jsou volitelné a záleží na požadavcích zadavatele a složitosti zakázky. Jsou to technické kvalifikační předpoklady a ekonomická a finanční způsobilost.(24)

Rozhodnutí zadavatele o nejlepší nabídce bývá odesláno všem uchazečům do 5 pracovních dnů po otevření obálek s nabídkami. Zadavatel může po uchazeči, jenž nabídnul podezřele nízkou cenu vzhledem k ceně z kontrolního rozpočtu nebo nízké položkové ceny, požadovat vysvětlení. Nedostatečné zdůvodnění může znamenat i vyřazení ze soutěže. Pokud není ze strany ostatních uchazečů namítáno, může zadavatel vyzvat vítězného uchazeče k podpisu smlouvy.

Nabídky jsou hodnoceny dle kritérií volených zadavatelem veřejné zakázky. Pokud je pro zadavatele nejdůležitější pouze nabídková cena, je pak jediným kritériem pro posuzování nabídek. Pokud však zadavatel posuzuje nabídku dle kritéria ekonomické výhodnosti nabídky, volí několik kritérií, kterým přiřazuje váhu a dle součtu bodů pak stanovuje pořadí uchazečů. Příkladem těchto dílčích kritérií mohou být cena, záruční lhůta, technologické postup nebo termín dokončení díla.(23)

Dílčí kritéria	Váha v %
Nabídková cena	60
Záruční lhůta	15
Termín dokončení	15
Technologický postup	10
<b>Celkem</b>	<b>100</b>

Tabulka 2: Příklad dílčích kritérií zadavatele veřejné zakázky (vlastní zpracování autora práce)

### **2.3.4. Smlouva o dílo**

Výběrové řízení bez námitek na vítěznou nabídku ve lhůtě stanovené zákonem je signálem pro uzavření smlouvy s uchazečem. Po tomto aktu je povinností zadavatele zpracovat oznámení o výsledku řízení a zveřejnit ho ve Věstníku veřejných zakázek, na svůj profil zadavatele, a pokud se jedná o zakázku nadlimitní, zveřejňuje výsledek i na Úřední věstník EU.(24)

## **2.4. Kompletní nabídka uchazeče**

Cílem uchazeče je při přípravě nabídky získat stavební zakázku a podepsat smlouvu o dílo s investorem. Při neúspěšné soutěži však zájemce získává porovnání s konkurenčními společnostmi, což je pro něj významným přínosem a při další soutěži může zužítkovat nabyté zkušenosti a chyb se vyvarovat. Tyto aspekty dělají z nabídkové přípravy nejdůležitější součást účasti ve veřejné soutěži. Za začátek nabídkové přípravy lze považovat moment vyzvednutí zadávací dokumentace u veřejného zadavatele nebo převzetí všech podkladů u neveřejné zakázky.

Nabídka do veřejné soutěže je neměnná a uchazeč v ní musí započítat veškeré náklady, které mu vzniknou v průběhu realizační fáze zakázky a ty ocenit ve výkazu výměr, který obdrží od veřejného zadavatele. Na zpracování nabídky je velmi často pouze krátké časové období a činnosti prováděné při jejím sestavování koordinuje zodpovědná osoba, manažer projektu. Projektovou dokumentaci ve společnosti v rámci nabídkové přípravy rozdělujeme na dvě části. První jsou práce stavební, jež je společnost schopna provádět vlastními kapacitami. Tyto práce jsou ve výrobní kalkulaci, dokumentu udávajícím plánované vlastní náklady a potřeby na plánovaný objem stavebních prací, kalkulovány na tzv. kalkulační jednici. Oceňovací software centrálně vytvoří výrobní kalkulace a ty jsou následně upravovány a aktualizovány. Druhou část projektové dokumentace tvoří práce subdodavatelů. Projekt je požaduje, ale stavební firma nedisponuje pracovníky pro jejich plnění. V rámci nabídkové přípravy jsou poptávány u více subdodavatelů a společně s vlastními náklady tvoří výsledný rozpočet, který je upravován top managementem společnosti v souvislosti se strategií a výrobním plánem podniku.(25)

### 2.4.1. Oceňování stavebních prací a vlastních nákladů

Pro generování zisku je nezbytné vytvořit správnou cenu. Tvorba ceny přímo závisí na přesnosti zhotovené projektové dokumentace a výkazu výměr. Častým jevem je však rozpor mezi těmito dvěma dokumenty a jeho neodhalení pak komplikuje realizaci zakázky a kvůli nutným jednáním mezi zhotovitelem a objednatelem o součástech položek z rozpočtu, množstvích a typech použitých materiálů a prvků, prodlužuje i termín realizace a může vyústit až u soudu.

Rozpočet stavební zakázky se rozděluje dle (26) na:

1) Základní rozpočtové náklady – ZRN, které dále dělíme na práce

hlavní stavební výroby HSV – inženýrské sítě, objekty vodního hospodářství, hrubá stavba občanské, bytové a průmyslové výstavby

přidružené stavební výroby PSV – kompletace, dokončovací práce, řemesla a instalace

montáže M – práce a výkony prováděné na provozních souborech a stavebních objektech oceňované ceníky řady M

2) Vedlejší rozpočtové náklady – VRN, jimiž jsou

náklady související s realizací stavby, které nelze vztáhnout k jednotlivým konstrukcím a pracím, nebo které plynou z umístění stavby

3) Další náklady jinde nevyčíslené

Stavební práce jsou oceňovány dle tzv. kalkulačního vzorce, který sestává z podrobnějšího členění nákladů přímých a nepřímých. U nás je ve stavebnictví využíván dle (27) následující kalkulační vzorec:

Úplné vlastní náklady výkonu (UVN)	Vlastní náklady výroby (VNV)	Přímý materiál	PH	Přímé náklady (PN)	Cena (základní) C
		Přímé mzdy	PM		
		Náklady na provoz strojů a zařízení	S		
		Ostatní přímé náklady	OPN		
		Výrobní režie	VR	Nepřímé náklady (NN)	
	Správní režie	SR			
	Zisk (ztráta)	Z			

Tabulka 3: Skladba kalkulačního vzorce užívaného ve stavebnictví

### 2.4.2. Plán organizace výstavby POV

Součástí většiny nabídek do veřejné soutěže je plán organizace výstavby. Ten obsahuje jednoduchý časový plán stavby a návrh řešení zařízení staveniště. Časový plán vychází ze zadávací dokumentace, v níž je vždy přesně stanoven termín, kdy bude zakázka realizována, případně jsou v ní přesně určeny milníky stavby, které je nutné dodržet. Ty jsou přímo vázány k množství nebo stavební části projektu. Práce jsou v časovém plánu zaneseny v týdenních nebo měsíčních intervalech. Doba realizace může být i jedním z kritérií pro hodnocení nabídek, pak je ale stanovena minimální a maximální doba výstavby a body jsou pak přiřazeny procenty. Je však nezbytné, aby přípravař nebo sestavovatel harmonogramu stavby byl seznámen s technologickými postupy a riziky výstavby a přistupoval k jeho tvorbě uvědoměle, jelikož jsou stavební práce a konstrukce, kde čas pro jejich provádění nelze z hlediska technologického nebo bezpečnostního zkrátit. Takto zpracovaný časový plán pak slouží jako kontrolní dokument pro investora nebo jeho zástupce při samotné realizaci a při jeho nedodržování může investor po zhotoviteli požadovat penále za každý den zpoždění dle stanovených podmínek ve smlouvě o dílo. U některých zakázek není časový plán pro urychlení řízení požadován a až uchazeč, jehož nabídka zvítězila, je povinen tento dokument vypracovat.

Časový plán je zpracováván u větších stavebních zakázek např. dle stavebních celků nebo objektů, u těch menších dle druhu jednotlivých činností (ochrana konstrukcí, frézování, sbíjení). Je však nezbytné dodržet návaznost činností a uspořádat je tak, aby následovaly za sebou ve správném pořadí dle TP.



Účelem vypracování návrhu řešení zařízení staveniště je zjistit náklady na jeho vybudování, případné pronájmy součástí zařízení staveniště a náklady na pronájem pozemků. Ty jsou potom vloženy do rozpočtu a zvyšují nabídkovou cenu.(28)

### **2.4.3. Návrh SoD a finanční plán**

Velmi důležitou složkou nabídky je návrh smlouvy o dílo. Někteří zadavatelé veřejných zakázek poskytují SoD již v zadávací dokumentaci a užívají vlastní verzi inspirovanou například mezinárodními smlouvami FIDIC. Pokud není součástí dokumentace, zpracovává ji každý uchazeč samostatně. Běžně smlouva obsahuje mimo jiné informace o smluvních stranách, předmět smlouvy a plnění, dobu a místo zhotovení díla, cenu za dílo, její změny a platební podmínky, spolupůsobení smluvních stran a záruky za dílo.

Finanční plán je důležitým dokumentem pro zadavatele veřejných zakázek. Předpokládané náklady na jednotlivá období realizace projektu mu zajišťují korektní financování výstavby. Pokud se jedná o zakázku, jejíž doba výstavby zasahuje do dvou a více kalendářních let, zadavatel určuje minimální prostavěnost v každém roce. To se týká například i projektů, kde jsou čerpány dotace z různých fondů. U takových je problémové přenesení finančních prostředků do dalších období, často i nemožné. Plán financování je sdružen s harmonogramem a rozděluje se po činnostech nebo objektech. Je veden v měřítku dle splatnosti faktur, nejčastěji měsíčně a celkově zahrnuje veškeré náklady stavební zakázky.

Ve výzvě k podání nabídky, kterou zadavatel vyzývá jednotlivé uchazeče, je určen i termín, do kdy je možné nabídku odevzdat a všechny náležitosti, které musí nabídka splňovat. Při nedodržení těchto specifik může být nabídka z formálních důvodů vyřazena z výběrového řízení a kandidát tak ztratí možnost uspět a získat zakázku.(28)

### 3. Praktická část

Věcná část práce se zabývá v první polovině problematice zpracování nabídky do veřejné soutěže se všemi požadovanými náležitostmi. Popisuje konkrétní zakázku na provedení stavebních prací veřejného zadavatele Kolektory Praha a.s. Zaměřuje se na sestavení konkurenceschopné nabídky, která kromě jiného obsahuje nabídkový rozpočet v podobě oceněného výkazu výměr, finanční plán a harmonogram stavby. Pro určení co nejpřesnější ceny za specifické práce nebo materiály, je v rámci nabídkové přípravy provedeno oslovení dodavatelů s požadavkem zpracování cenové nabídky do soutěže. Nabídnuté ceny jsou posléze upraveny a použity do rozpočtu. Následně je nabídka vyhodnocena a komparována s nabídkami na obdobné práce z let minulých, aby bylo zajištěno finanční výhodnosti zakázky pro společnost Jubosa s.r.o.

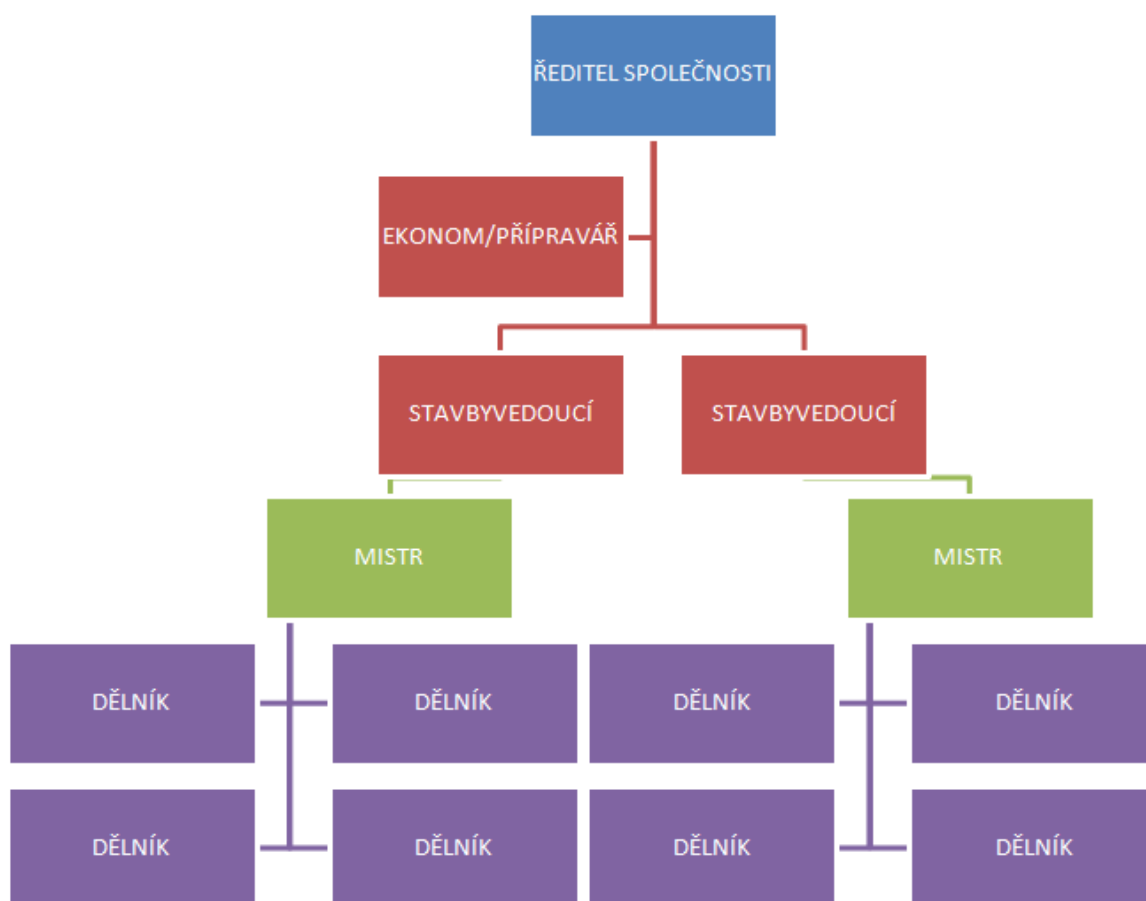
Obsahem druhé části je vyhledávání finančních úspor ve fázi realizace stavební zakázky. Pro vybrané práce a dodávky materiálů jsou vyhledávání subdodavatelé formou několikakolového výběrového řízení a osobního jednání o ceně. Pro každé výběrové řízení je sestaven poptávkový dopis, v němž jsou obchodní partneři seznámeni s předmětem dodávky pro danou zakázku, s podmínkami objednatele i s požadavky na zpracování nabídky. V příloze každého dopisu je přiložen položkový výkaz výměr k ocenění, pro snadnější srovnání nabídek jednotlivých subdodavatelů. Každému je taktéž umožněno navštívení místa stavby a poskytnut kontakt na pověřenou osobu kvůli všem dotazům. Po odevzdání a zpracování veškerých nabídek jsou v každém kole vybrány nejvýhodnější z nich a jsou osloveni do kola druhého případně třetího pro možnou úpravu ceny, termínu nebo dodacích podmínek. Vítězná nabídka je pak srovnávána s cenou odbytovou a je vyhodnocena její finanční úspora nebo ztráta. Po průběhu všech výběrových řízení je na konci vypracována závěrečná kalkulace marže na dodavatelských činnostech a klasifikace úspěšnosti obchodního oddělení ve vyhledávání subdodavatelů.

### 3.1. Stavební společnost Jubosa s.r.o.

Společnost Jubosa s.r.o. je mladou stavební společností, která působí na domácím stavebním trhu od roku 2013 a to na území hlavního města Prahy. Firma je svou produkcí zaměřena výhradně na oblast podzemního stavitelství, konkrétně na maloprofilová díla. Je zaměřena zejména na veřejné zakázky. Předmětem podnikání jsou přípravné a dokončovací stavební práce a specializované stavební činnosti, pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor a výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.

Organizační strukturu společnosti tvoří celkově 14 zaměstnanců. Jedná se o ředitele společnosti, ekonoma/ přípraváře, dva stavbyvedoucí, dva mistry a 8 zaměstnanců dělnických profesí.

Organizační struktura společnosti Jubosa s.r.o.



Obrázek 2: Organizační struktura společnosti Jubosa s.r.o. (vlastní zpracování autora)

### **3.2. Specifikace a údaje o zakázce**

Dne 28. května 2015 byla doručena společnosti Jubosa s.r.o. výzva (29) k podání nabídky k zakázce malého rozsahu na stavební práce s názvem "Oprava výhybek a kolejové trasy kolektoru Centrum". Zadavatelem veřejné zakázky je hlavní město Praha zastoupené společností Kolektory Praha a.s. Předpokládaná hodnota zakázky byla 3,6 milionu Kč bez DPH. Předpokládaná doba realizace byla stanovena na 6 měsíců od předání staveniště objednatelům zhotoviteli. Zadavatel veřejné zakázky zvolil pro uveřejnění zakázky formu otevřeného řízení.

### **3.3. Dokumenty a požadavky zadavatele**

V rámci zadávací dokumentace byly všem uchazečům poskytnuty tyto dokumenty: projektová dokumentace pro provádění stavby, výkaz výměr k ocenění a návrh smlouvy o dílo.

Kvalifikovaným pro plnění veřejné zakázky je dle zadavatele dodavatel, který předloží:

- úředně ověřený výpis z OR
- doklad o oprávnění k podnikání podle zvláštních právních předpisů v rozsahu odpovídajícím předmětu veřejné zakázky
- seznam významných stavebních prací obdobného charakteru za posledních 5 let a osvědčení objednatelů o řádném plnění těchto prací, s tím že u dvou musí být předmětem plnění výslovně opravy ocelových konstrukcí a to v rozsahu finančních prostředků vynaložených objednatelům v souvislosti s poskytnutím tohoto plnění minimálně ve výši 1 500 000 Kč bez DPH.
- čestné prohlášení zhotovitele podepsané oprávněnou osobou

Kvalifikace lze prokazovat i prostřednictvím subdodavatele, za předpokladu, že uchazeč přiloží smlouvu mezi ním a subdodavatelem o poskytnutí plnění určeného k plnění veřejné zakázky dodavatelem a výpis z OR subdodavatele. Doklady nesmějí být starší 90 dnů do konce lhůty pro podání nabídky.

Požadavky na zpracování nabídky jsou odevzdání kompletní nabídky v jednom pevně propojeném svazku s očíslovanými listy přesně jdoucími za sebou vzestupnou kontinuální

řadou v obálce zalepené a neporušené, se štítkem s označením zakázky, jejím názvem, iniciály uchazeče a nápisem "NABÍDKA – NEOTVÍRAT".

Zadavatel poskytuje uchazečům prohlídku místa plnění v určeném termínu, kde byl počet zástupců jedné společnosti omezen na 2 osoby, z nichž bude alespoň jedna zmocněna zastupovat společnost ověřeným dokumentem.

Nabídky budou hodnoceny bez účasti uchazečů, předmětem hodnocení byla zvolena pouze výše nabídkové ceny v Kč bez DPH.(29)

### **3.4. Popis veřejné zakázky**

Předmět projektu je dle zadávací dokumentace (30) specifikován takto: *„Cílem projektu v hlubinném kolektoru Centrum I je výměna 3 ks kolejového křížení s jednou odbočnou větví v komorách TK 46, TK 47 a TK 48 včetně zvětšení odvodňovacích kanálků z výhybek v TK 47 a TK 48 a oprava a vyrovnání kolejiště od TK 46 v návaznosti na křížení až před jámu J47. V oblouku je požadována dodávka a výměna nových obloukových kolejnic s příslušným poloměrem.“*

V projektu se jedná o demontáž 3 ks kolejového křížení s jednou odbočnou větví v těžebních komorách TK 46, TK 47 a TK 48 a montáž nových křížení. V každém z nich je odbočná větev připojena 2 výhybkami. Dále je cílem oprava kolejiště od těžební komory TK 46 v návaznosti na křížení až před jámu J47.

Provozovatelem je požadováno provádění prací dle následujícího pořadí:

- 1) výměna křížení v TK 48 včetně jejího zprovoznění
- 2) výměna křížení v TK 47 včetně jejího zprovoznění
- 3) výměna křížení v TK 46 včetně jejího zprovoznění
- 4) oprava kolejí v délce 200 m navazující na TK 46, přičemž body 1, 2 a 3 nelze provádět současně.(29)

### C.3 Situace úseku

#### VÝMĚNA KOLEJOVÉHO KŘÍŽENÍ S ODBOČNOU VĚTVÍ KOLEKTORU C1

Kolejového křížení s jednou odbočnou větví a 2 ks výhybek: 3 ks v TK46, TK47, TK48

#### REKONSTRUKCE KOLEJIŠTĚ KOLEKTORU C1

Délka úseku: 200 m

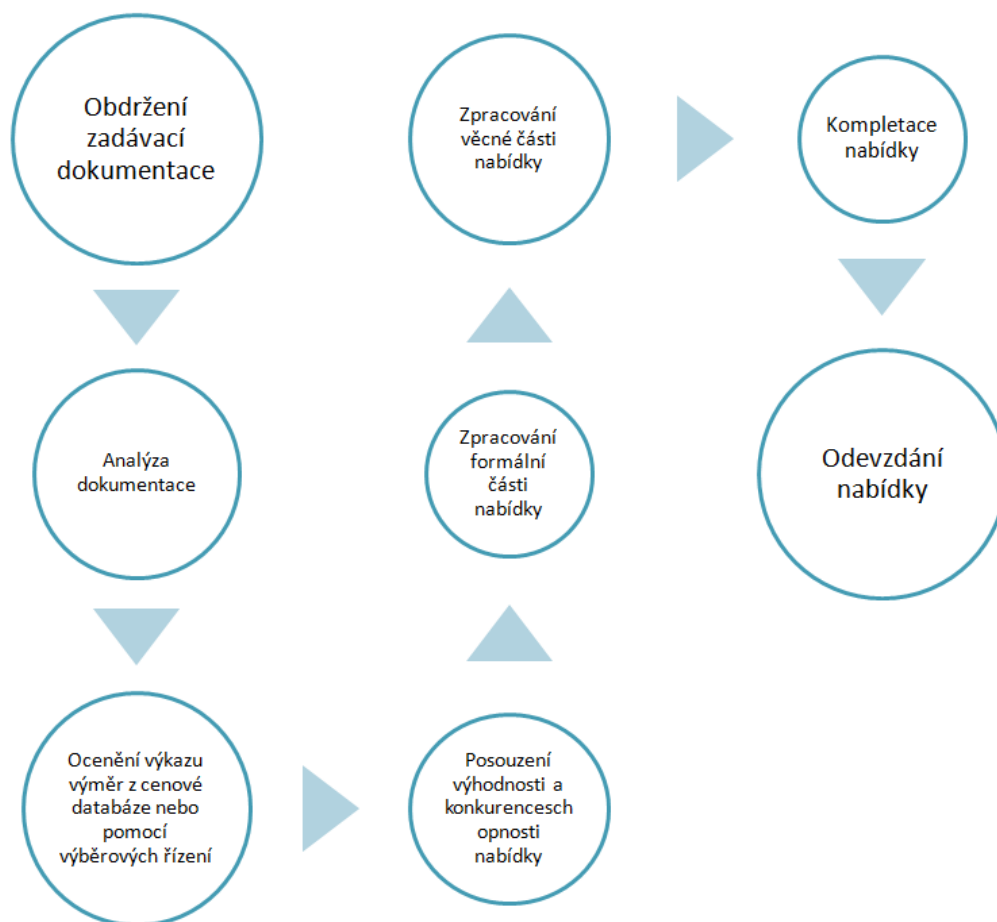


Obr. 3: Situační výkres stavby (31)

### 3.5. Příprava nabídky do soutěže

Po kontrole všech dokumentů a seznámení se všemi podmínkami zadavatele byly započaty práce na nabídkové přípravě v obchodním oddělení společnosti. Přípravář projektu rozděloval výkaz výměr na jednotlivé práce a materiály a separoval ty, které bude třeba poptat u subdodavatelů pro získání co nejpřesnější ceny do nabídky. Při výběrovém řízení na subdodavatele prací je běžně postupováno oslovením co největšího množství obchodních partnerů v nejméně dvou kolech, přičemž ve druhém jsou znovu obesláni jen ti s nejvýhodnějšími nabídkami, aby bylo docíleno nejlevnější ceny a zároveň pro snížení administrativní náročnosti při zpracování nabídek subdodavatelů. Nejdříve se společnost obrací na obchodní společnosti, které jsou zavedené v interním systému a s nimiž má dobré zkušenosti, a pak při nedostatku firem z databáze i na nové firmy, čímž získává nové kontakty a využívá jejich potenciálu. Nové společnosti jsou vyhledávány na internetových stránkách dle předmětu podnikání, např. na webech firmy.cz, betonserver.cz atd. Při poptávce materiálů se občas postupuje pouze systémem jednokolového výběrového řízení.

Proces nabídkové přípravy ve společnosti Jubosa s.r.o.



Obr 4: Proces nabídkové přípravy (vlastní zpracování autora, 32)

### 3.5.1. Poptávka specifických prací a materiálů

Z projektové dokumentace a výkazu výměr bylo vybráno několik specifických prací a materiálů, u nichž bylo nezbytné zjistit cenu, poněvadž s tímto typem činností nebo artiklů neměla společnost žádné zkušenosti. Byli vyhledáni dodavatelé z interní databáze společnosti nebo nalezeni noví a těm byl zaslán email s vysvětlením předmětu plnění a v příloze tabulka k ocenění prací, aby bylo usnadněno následné zpracování přijatých dat přípravě stavby.

#### Kolejnice pro důlní a polní dráhy 93/18, značka oceli 10 500

Na dodávku celkem 44 ks nových šestimetrových kolejnic byly poptány tři společnosti z databáze obchodních partnerů firmy Jubosa s.r.o., které tento typ výrobku dodávají. Všechny obdržené nabídky obsahovaly kompletní dodávku včetně dopravy na staveniště, viz tabulka – výběrové řízení na dodávku kolejnic. Nejnižší nabídku podala firma č. 3, jak je vidno z grafu níže. Její nabídka byla o více než 15 tisíc korun levnější než společnosti druhé v pořadí.

VÝBĚROVÉ ŘÍZENÍ NA DODÁVKU KOLEJNIC				Množství	264 M
Kolejnice pro důlní a polní dráhy 93/18				1. kolo	
	Dodavatel 1	Dodavatel 2	Dodavatel 3		
Cena za m bez DPH	500,00 Kč	469,00 Kč	426,39 Kč		
Doprava	2 900,00 Kč	5 000,00 Kč	1 000,00 Kč		
Cena celkem bez DPH	134 900,00 Kč	128 816,00 Kč	113 566,96 Kč		
Pořadí	3	2	1		

Tabulka 4: Výběrové řízení na dodávku kolejnic (32)

#### 2 ks výhybek (levá + pravá) 1: 2,5 R5 m pro důlní dráhy s rozchodem 600 mm na ocelových pražcích, kolejnice 93/18, celkem na 3 ks křížení

Osloveni byli pouze dva dodavatelé nalezeni pomocí webových portálů, protože více společností se výrobou výhybek pro důlní dráhy nezabývá. Při jednání s oběma partnery však bylo zjištěno, že jeden z nich výhybky vyrábí pro druhého, který je prodává. Tím se výběr



zůžil na pouze jediného kandidáta a obdržená nabídka se nedala porovnat. Proto musela být do nabídky použita cena dodavatele Kadedex s.r.o.

<b>VÝBĚROVÉ ŘÍZENÍ NA DODÁVKU VÝHYBEK</b>		<b>1. kolo</b>
Výhybka JV 93/18,3 - 1:2,5 -05-600 - OC		Množství 6 ks
	Kadedex spol. s.r.o.	DT Výhybkárna a strojírna a.s.
Cena za ks bez DPH	109 710,00 Kč	XXX
Cena celkem bez DPH	658 260,00 Kč	XXX
Pořadí	1	2

Tabulka 5: Výběrové řízení na dodávku výhybek (32)

**Betonová směs C 30/37 XC1, Xd1, XF1, XA1 (CZ. F. 1) Easycrete SV, skleněná vlákna - 60,3 m3**

Pro dodávku betonové směsi bylo osloveno 6 betonárek a od všech se vrátila nabídka na dodávku betonové směsi. Výběrové řízení probíhalo ve dvou kolech, kdy v prvním byly vybrány tři nejlevnější nabídky k postupu do kola druhého. Nabídky dodavatelů a průběh výběru jsou zobrazeny v následujících srovnávacích tabulkách.

<b>VÝBĚROVÉ ŘÍZENÍ NA DODÁVKU BETONOVÉ SMĚSI</b>					Množství: 60,3 m3	<b>1. kolo</b>
C 30/37 XC1, Xd1, XF1, XA1 (CZ. F. 1) Easycrete SV, skleněná vlákna						
	Betonárka 1	Betonárka 2	Betonárka 3	Betonárka 4	Betonárka 5	Betonárka 6
Cena za m3 bez DPH	2 502,40 Kč	2 835,00 Kč	2 785,00 Kč	2 839,00 Kč	2 950,00 Kč	2 670,00 Kč
Cena celkem bez DPH	150 894,72 Kč	170 950,50 Kč	167 935,50 Kč	171 191,70 Kč	177 885,00 Kč	161 001,00 Kč
Pořadí	1	4	3	5	6	2

Tabulka 6: Výběrové řízení na dodávku betonové směsi 1. kolo (32)

<b>VÝBĚROVÉ ŘÍZENÍ NA DODÁVKU BETONOVÉ SMĚSI</b>			Množství	60,3 m <sup>3</sup>
C 30/37 XC1, Xd1, XF1, XA1 (CZ. F. 1) Easycrrete SV, skleněná vlákna				<b>2. kolo</b>
	Betonárka 1	Betonárka 3	Betonárka 6	
Cena za m <sup>3</sup> bez DPH	2 278,02 Kč	2 730,00 Kč	2 590,00 Kč	
Cena celkem bez DPH	137 364,61 Kč	164 619,00 Kč	156 177,00 Kč	
Pořadí	1	3	2	

Tabulka 7: Výběrové řízení na dodávku betonové směsi 2. kolo (32)

### Geodetické práce

Na geodetické práce bylo poptáno sedm společností, s nimiž má dodavatel již zkušenosti a zpět byly obdrženy pouze tři nabídky, z nichž byla vybrána nelevnější do soutěže.

<b>VÝBĚROVÉ ŘÍZENÍ NA GEODETIKÉ PRÁCE</b>			Množství	4 kpl
Zaměření kolejí v oblouku a třech křížení				<b>1. kolo</b>
	Geodet 1	Geodet 2	Geodet 3	
Cena za kpl bez DPH	4 500,00 Kč	2 900,00 Kč	3 300,00 Kč	
Cena celkem bez DPH	18 000,00 Kč	11 600,00 Kč	13 200,00 Kč	
Pořadí	3	1	2	

Tabulka 8: Výběrové řízení na geodetické práce (32)

### Vypracování výchozí revize a měření elektrického přechodového odporu uzemnění - 7 měření

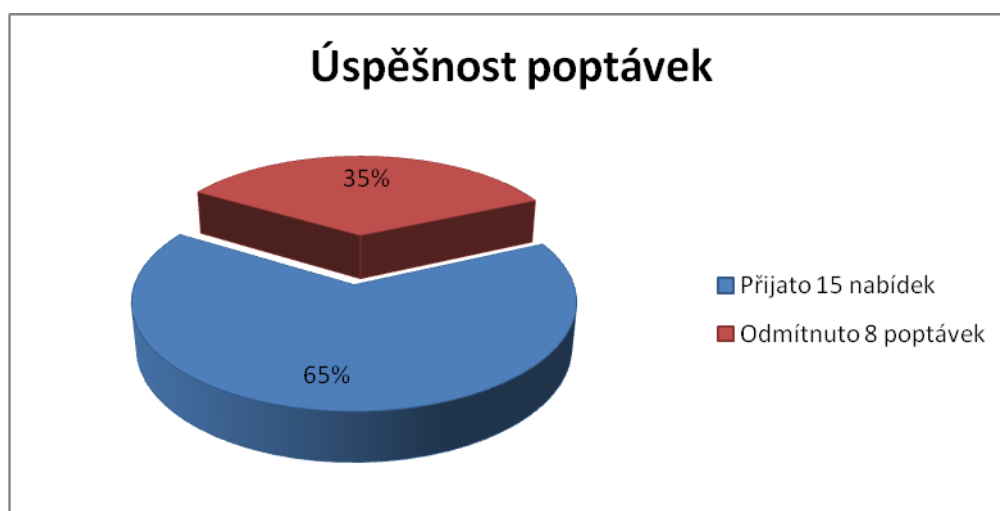
Osloveno bylo celkem pět revizních techniků, z nichž se dva omluvili a nabídku nepodali z časových důvodů a jeden na poptávku vůbec neodpověděl. Ostatní dva své nabídky podali.

VÝBĚROVÉ ŘÍZENÍ NA VYPRACOVÁNÍ REVIZE		1. kolo
Revizní zpráva a protokoly o měření		Množství 7 kpl
	Revizní technik 1	Revizní technik 2
Cena za kpl bez DPH	1 500,00 Kč	1 890,00 Kč
Cena celkem bez DPH	10 500,00 Kč	13 230,00 Kč
Pořadí	1	2

Tabulka 9: Výběrové řízení na revizní činnost (32)

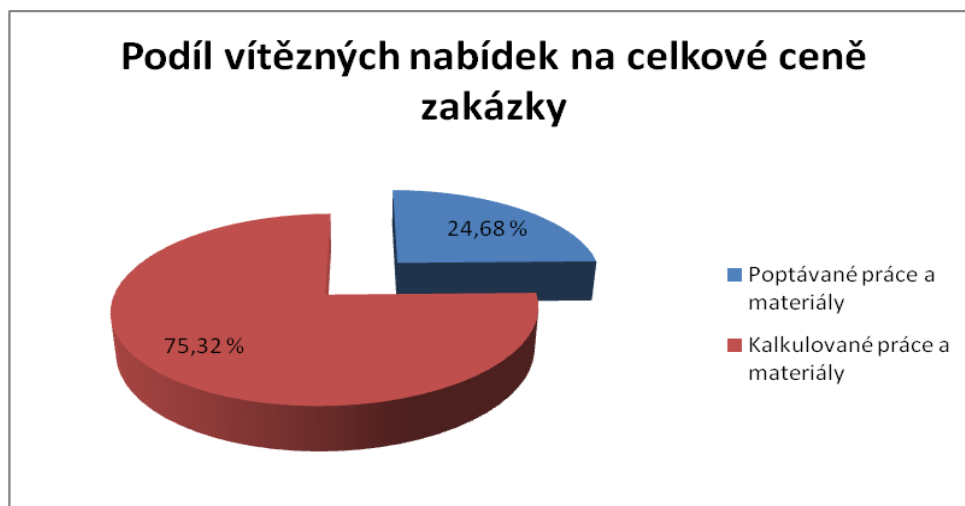
### 3.5.2. Vyhodnocení a vypracování cenové nabídky

Všechny obdržené nabídky byly zpracovány a vzhledem k tomu, že na každou poptávanou dodávku prací a materiálu přišla alespoň jedna nabídka, mohly být použity na sestavení cenové nabídky. Ceny dodavatelů byly upraveny o náklady a marže a zahrnuty do nabídky. Celkem bylo před tvorbou ceny osloveno 23 společností, které poskytly zpět 15 nabídek na práce a materiály. Poměrem mezi zaslánými poptávkami a obdrženými nabídkami lze zjistit, že celková úspěšnost výběrových řízení dosáhla 65 %, což je dle zkušeností společnosti z minulých zakázek mírně nadprůměrná hodnota. Veškeré další práce byly kalkulovány dle vnitropodnikových cen a také ze zkušeností z podobných typů projektů.



Graf 1: Úspěšnost zasláných poptávek ve výběrovém řízení (vlastní zpracování autora, 32)

Nabídky na specifické práce a materiály byly i s ostatními pracemi zkalkulovány do nabídkového rozpočtu a finální nabídková cena byla stanovena na 3 772 773 Kč bez DPH. Nabídky na specifické práce a materiály činily z ceny zakázky celkem 24,68 %.



Graf 2: Podíl nabídek na celkové ceně zakázky (vlastní zpracování autora, 32)

### 3.5.3. Vyhodnocení finanční výhodnosti zakázky před podáním nabídky

Po uzavření všech výběrových řízení do soutěže byl oceněn položkový rozpočet a sestavena konečná cena společnosti Jubosa s.r.o. do veřejné soutěže. Pro zjištění konkurenceschopnosti nabídky bude nabídka zpracovaná společností srovnána s vítěznými nabídkami na obdobné dva projekty, které byly v minulých letech zadány veřejným zadavatelem Kolektory Praha a.s. Pro zjištění výhodnosti nabídky budou použita data z opravy kolejové trasy v roce 2014 prováděné společností Jubosa s.r.o. a z informací získaných z interní databáze firmy o skutečných nákladech a ziskové marži na projektu.

Z minulých let lze získat informace ze serveru pro zadávání veřejných zakázek egordion.cz(33) z listopadu 2013 o zakázce „Oprava kolejové trasy kolektoru oblast Centrum“ a z interních dokumentů firmy Jubosa s.r.o. o zakázce z října 2014 „Oprava kolejové trasy kolektoru Centrum“. V prvním případě se jednalo o opravu kolejiště pro pojezd důlní lokomotivy v celkové délce 350 metrů rovného úseku bez výměny stávajících kolejnic. V zakázce z roku 2014 bylo předmětem vyrovnání kolejnic v délce 121 metrů včetně náhrady zatáčky v délce 18 metrů s ohybem nových kolejnic. Pro první komparaci byla použita metoda srovnání poměrem, kdy se celková cena převede na cenu jednotkovou za metr

opravených kolejnic. Pro kolejnice v rovném úseku je uvažován index 1, pro kolejnice v oblouku index 4 a pro každé nové kolejové křížení je uvažováno 32 metrů kolejnic v oblouku s indexem 3 a to z důvodu, že pro napojení nové výhybky musí být uvolněna i trať v celém křížení a následně vyrovnána. Indexy jsou zvoleny dle náročnosti práce, přičemž rovnání kolejnicové tratě v rovině je nejjednodušší, v oblouku zahrnuje kromě vyrovnání také výměnu a ohýbání nových kolejnic a v místě křížení dodávku nových výhybek po dvou kusech na každou křižovatku a nové pospojení a srovnání celé křižovatky. Výsledek první komparace je zanesen v tabulce níže.

Srovnání ceny do nabídky a určení její konkurenceschopnosti							
Rok	Název zakázky	Zhotovitel	Výše vítězné nabídky	Délka rovného úseku (m) i=1	Délka oblouků (m) i=4	Nová křížení (ks) i=3	Cena za jednotku
2013	Oprava kolejové trasy kolektoru oblast Centrum	Subterra a.s.	1 966 253,31 Kč	350	0	0	5 617,87 Kč
2014	Oprava kolejové trasy kolektoru Centrum	Jubosa s.r.o.	1 144 489,58 Kč	121	18	0	5 930,00 Kč
2015	Oprava výhybek a kolejové trasy v kolektoru Centrum	Nabídka společnosti Jubosa s.r.o.	3 772 773,00 Kč	200	40	3	5 822,18 Kč

Tabulka 10: Srovnání ceny do nabídky a určení konkurenceschopnosti (32, 33)

Při přepočtu na jednotkovou cenu za metr opraveného kolejiště je cena společnosti Jubosa s.r.o., kterou použije do nabídky v rozmezí cen, které ve výběrovém řízení na zakázku obdobného typu uspěly v minulých letech. Proto je dle výše vypočtených hodnot cenová nabídka konkurenceschopná a použitelná do veřejné soutěže o zakázku.

Pro zjištění výhodnosti zakázky bude cenová nabídky na zakázku srovnána s cenou, za kterou byla realizována zakázka v roce 2014 společností Jubosa s.r.o. Z vyhodnocení zakázky vyplývá, že celkové skutečné náklady (32) činily na opravě kolejové trasy v minulém roce 1 056 020,54 Kč. To znamená, že zisková marže na projektu byla 7,73 % při ceně za jednotku produkce 5 930 Kč. Z toho vyplývá, že marže z realizace projektu by dle přímé úměry měla činit 7,59 %, jak je zobrazeno v tabulce č. 11.

Srovnání ceny do nabídky a určení její finanční výhodnosti					
Rok	Název zakázky	Zhotovitel	Výše vítězné nabídky	Cena za jednotku	Zisková marže (%)
2014	Oprava kolejové trasy kolektoru Centrum	Jubosa s.r.o.	1 144 489,58 Kč	5 930,00 Kč	7,73
2015	Oprava výhybek a kolejové trasy v kolektoru Centrum	Nabídka společnosti Jubosa s.r.o.	3 772 773,00 Kč	5 822,18 Kč	7,59

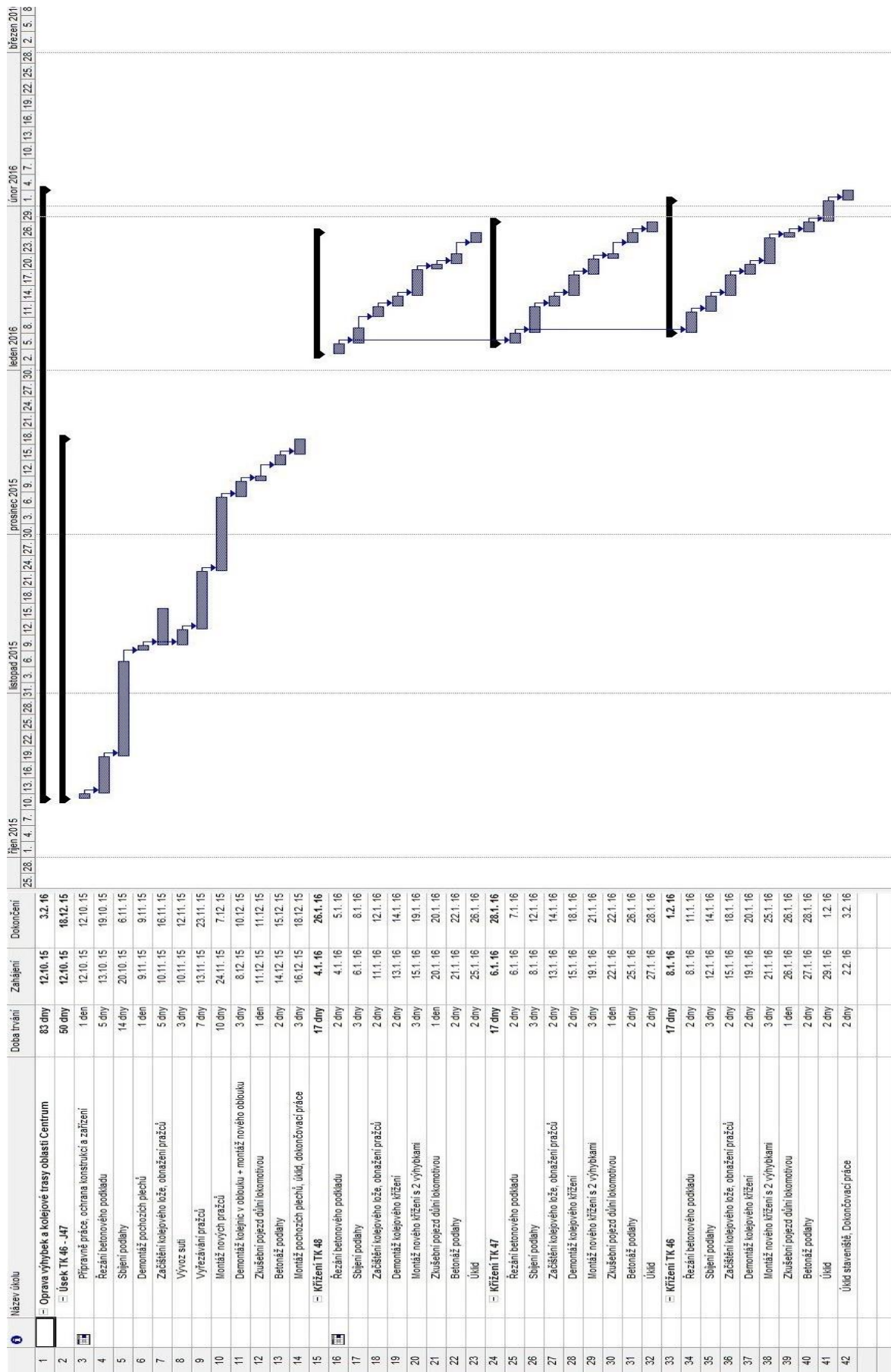
Tabulka 11: Srovnání ceny do nabídky a určení finanční výhodnosti pro zhotovitele (32)

Z tabulky plyne, že zisk generovaný společností Jubosa s.r.o. ze zakázky by se měl pohybovat okolo 7,59 %, což z hodnoty zakázky činí 286 353,47 Kč. To znamená, že zakázka splňuje očekávání managementu společnosti a proto je vhodné se výběrového řízení zúčastnit a o zakázku na opravu výhybek a kolejí v kolektoru Centrum se ucházet.

Po zpracování cenové nabídky a zhodnocení výhodnosti a konkurenceschopnosti bylo managementem společnosti rozhodnuto, že budou vypracovány ostatní věcné a formální součásti nabídky např. časový nebo finanční plán.

#### 3.5.4. Časový plán stavby

Součástí nabídky do veřejné zakázky bylo zpracování časového plánu stavby. Podmínkou zadavatele bylo začít s veškerými pracemi na opravě křížení až po naskladnění nových výhybek. Při jednání s výrobcem výhybek byl však termín dodání vzhledem k nadměrným investicím do výstavby železniční sítě v České republice a Rusku, kam dodával výhybky, stanoven až na samotný závěr doby výstavby požadované zadavatelem. Proto bylo po jednání s investorem dohodnuto, že v první fázi bude provedena oprava dvěstěmetrového úseku kolejové trati a až následně výměna výhybek a oprava kolejových křížení. Tato skutečnost měla vliv i na posunutí termínu realizace zakázky na konec roku 2015 a začátek roku 2016.



Obr. 5: Harmonogram prací do nabídky do veřejné soutěže (32)

### 3.5.5. Finanční plán do nabídky

Dle smlouvy o dílo byla doba splatnosti jednotlivých dílčích faktur zadavatelem stanovena na 30 kalendářních dnů, a proto byl i finanční plán stavby požadován v měsíčním časovém rozdělení.

FINANČNÍ PLÁN - OPRAVA VÝHYBEK A KOLEJOVÉ TRASY OBLASTI CENTRUM								
Etapa	Název	Zahájení	Dokončení	Délka trvání	XI. /15	XII. /15	I. /16	II. /16
I.	Úsek TK 46 - J47	12. 10. 2015	18. 12. 2015	50 dnů	315 790 Kč	368 946 Kč	607 853 Kč	
II.	Křížení TK 48	4. 1. 2016	26. 1. 2016	17 dnů				826 728 Kč
III.	Křížení TK 47	6. 1. 2016	28. 1. 2016	17 dnů				826 728 Kč
IV.	Křížení TK 46	8. 1. 2016	1. 2. 2016	17 dnů				826 728 Kč
Celkem bez DPH					<b>315 790 Kč</b>	<b>368 946 Kč</b>	<b>607 853 Kč</b>	<b>2 480 184 Kč</b>
DPH 21%					66 316 Kč	77 479 Kč	127 649 Kč	520 839 Kč
Celkem s DPH					382 106 Kč	446 425 Kč	735 502 Kč	3 001 023 Kč

Tabulka 12: Finanční plán (vlastní zpracování autora, 32)

### 3.5.6. Vyhodnocení odevzdaných nabídek

Do výběrového řízení na zakázku "Oprava výhybek a kolejové trasy kolektoru Centrum" byly zadavatelem osloveny vybrané společnosti, z nichž tři odevzdaly nabídku. Vzhledem k velikosti zakázky byla jediným hodnotícím kritériem zvolena pouze celková výše nabídkové ceny. Záruční doba na stavební práce byla stanovena zadavatelem již v návrhu smlouvy o dílo na 48 měsíců.

Vítěznou nabídku podala společnost Jubosa s.r.o. Oznámení o vítězství bylo obdrženo prostřednictvím portálu pro zadávání veřejných zakázek Gordion a dopisem. Následně byla podepsána smlouva o dílo a objednatel předal pracoviště zhotoviteli. O předání a převzetí staveniště byl zpracován protokol.

## 3.6. Hledání subdodavatelů a peněžních úspor

Po úspěšném výběrovém řízení a získání zakázky přešla příprava do druhé fáze, kde byli vyhledáváni subdodavatelé na realizaci jednotlivých činností pro úsporu finančních

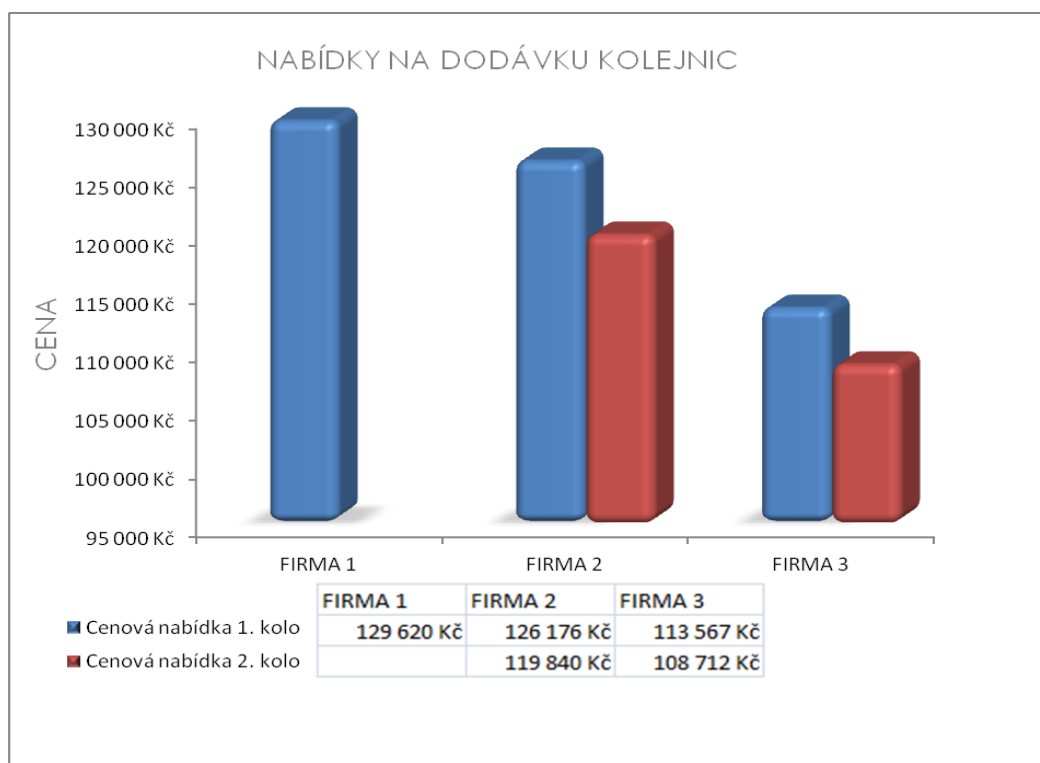


prostředků. Vyhledat a hlavně zvolit optimálního dodavatele části stavby je pro zhotovitele obtížným a velmi zdlouhavým procesem, ale může přinést výhody v podobě úspory nákladů, času i vlastních kapacit. Pro výběr dodavatele do realizace je nutné volit zkušené dodavatele, jednat s nimi a přesně specifikovat předmět části zakázky.

Po potvrzení vítězství byli nejdříve s poptávkami do realizace obesláni účastníci výběrových řízení na dodávku specifických prací a materiálů, aby bylo docíleno co nejrychlejšího dodání potřebného materiálu a získání smluvních závazků subdodavatelů. Posléze byly vybrány práce, které tvoří jádro zakázky a pro jejich zhotovení byly vyhledávány dodavatelské společnosti.

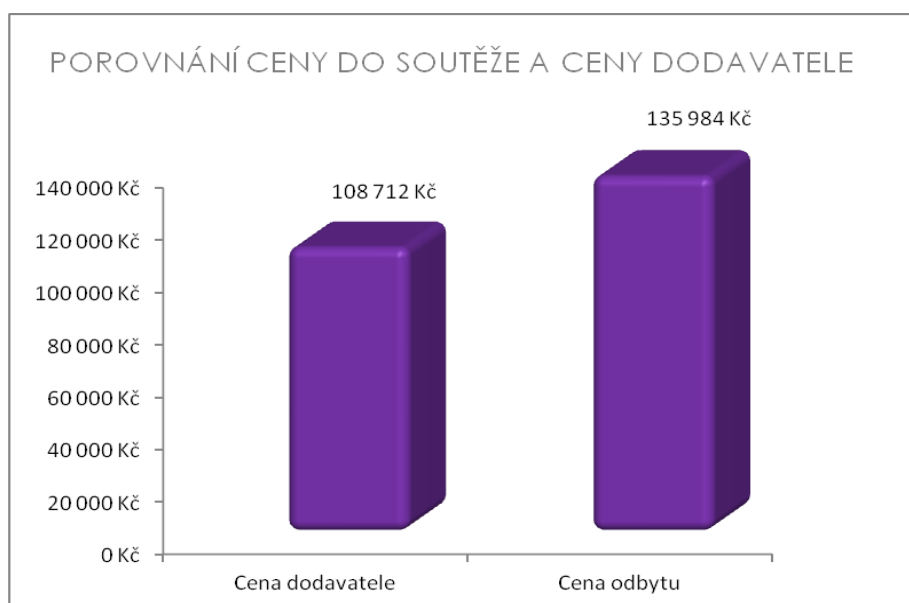
### **3.6.1. Kolejnice pro důlní a polní dráhy 93/18, značka oceli 10 500**

Do soutěže nabídku poslaly celkem tři společnosti a ty byly znovu osloveny do prvního kola v realizační fázi, aby měly možnost své ceny ještě upravit. Po 1. kole poptávek byly osloveny dvě firmy s nejlevnější nabídkou a ty byly poptány do kola druhého, kde s nimi bylo jednáno osobně, a potvrdily nebo ještě pozměnily svoji nabídku a projednány byly i ostatní podmínky a termíny dodání. Obě společnosti s podmínkami souhlasily, proto byla vybrána nejlevnější nabídka. Vývoj cenových nabídek a jejich porovnání se soutěženými cenami je vyobrazen v následujících grafech.



Graf 3: Vývoj cen u nabídek na dodávku kolejnic (vlastní zpracování autora, 32)

Nejlevnější nabídku podala nakonec společnost, která byla nejméně úspěšná i v prvním kole. Rozdíl mezi nabídkou v 1. kole a na konci výběrového řízení byl téměř 5 tis. Kč. Při srovnání vítězné nabídky s cenou, která byla použita do soutěže, vychází zisková marže na dodávce kolejnic. Dle grafu č. 4 je úspora oproti odbytové ceně 27 tis. Kč, což je 20,05 % z ceny, která byla použita do nabídky do soutěže.



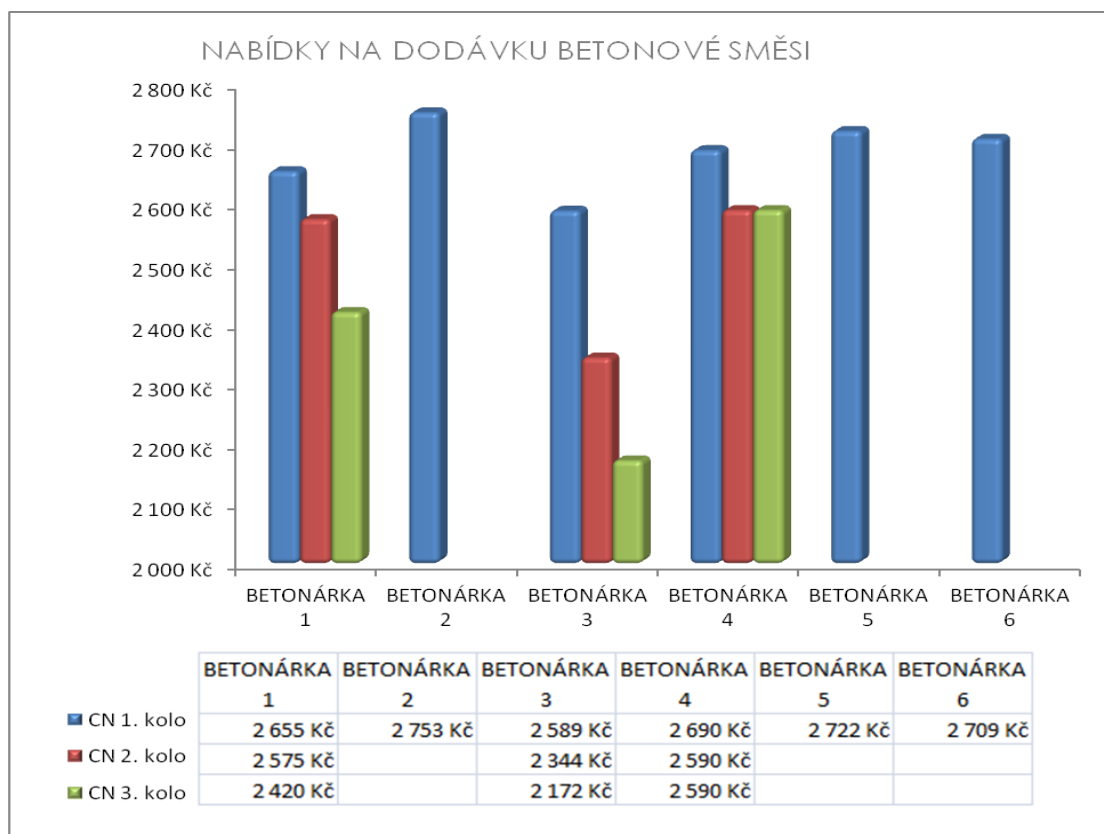
Graf 4: Porovnání ceny dodavatele do realizace a ceny do soutěže na dodávku kolejnic (vlastní zpracování autora, 32)

### 3.6.2. Výhybky pro důlní dráhy

Vzhledem ke skutečnosti, že výhybky pro důlní dráhy vyrábí pouze jediná společnost a během přípravné fáze se nepodařilo najít další společnost, která by byla schopná dodat tento druh výrobku, musely být výhybky objednány od dodavatele, který poskytl nabídku do soutěže o veřejnou zakázku. Ten odmítl jakékoliv jednání o ceně, z čehož je možné usoudit, že si je dobře vědom faktu, že neexistuje konkurenční společnost.

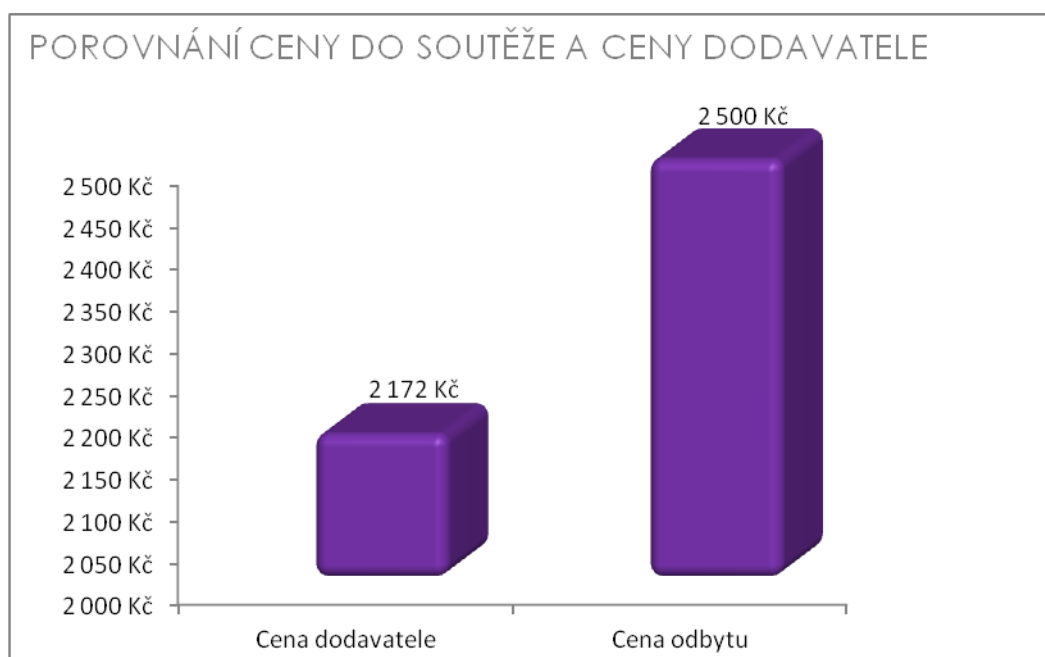
### 3.6.3. Betonová směs

Na dodávku betonové směsi byly znovu poptány též společnosti jako do soutěže o zakázku. Rozdílem bylo upřesnění požadavků zhotovitele na transport betonu. Pro betonáž je nezbytné, aby byla směs přímo v místě betonárky z domíchávače přesunuta do transportních plastových nádob o jednotkovém objemu 0,2 m<sup>3</sup> a pak na stavbu dopravována vlastní dopravou zhotovitele, kde budou nádoby spuštěny do kolektoru pomocí výtahu. Tato zdánlivě zanedbatelná podmínka však znamená, že domíchávač neopustí betonárku a nemůže si tudíž účtovat kilometrovné a zapřičiňuje u tří dodavatelů zvýšení ceny za jednotku a tím i celé nabízené ceny, jak je zobrazeno v grafu níže.



Graf 5: Vývoj cen na dodávku betonové směsi (vlastní zpracování autora, 32)

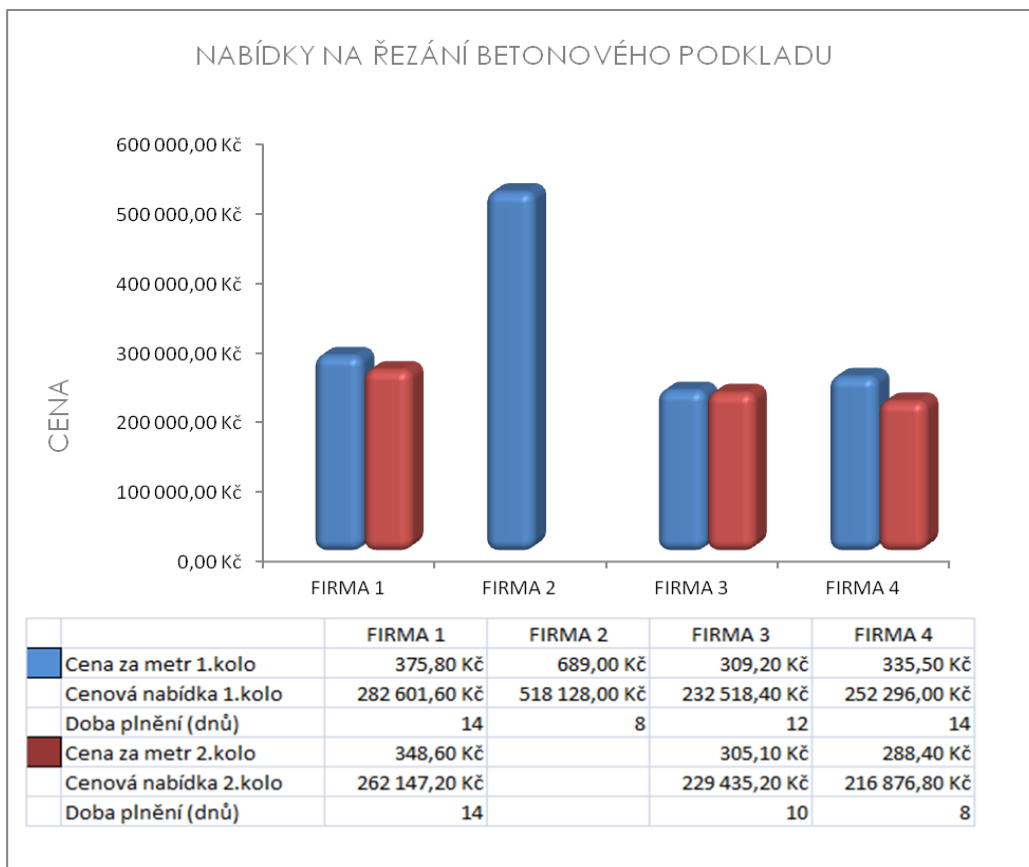
Přestože nejlevnější nabídku do soutěže poskytla betonárka 1, po upřesnění podmínek zhotovitele zvýšila svoji cenu a v 1. kole se umístila až na druhém místě. Do kola druhého byly osloveny první tři subdodavatele betonové směsi v pořadí. Betonárka 4 informovala o skutečnosti, že další snížení ceny již nebude provádět, a proto bylo zahájeno ústní jednání s dalšími dvěma uchazeči, z něhož vzešla vítězná nabídka od betonárky 3. Rozdíl mezi nabídkou v soutěži a konečnou nabídkou v realizaci je 100 Kč na m<sup>3</sup>, což při odebíraném množství činí úsporu přes 6 tis. Kč a oproti odbytové ceně je úspora téměř 300 Kč na m<sup>3</sup>, čímž dochází k celkové marži na dodávce směsi skoro 20 tis. Kč.



Graf 6: Porovnání ceny do realizace a do soutěže na dodávku betonové směsi (vlastní zpracování autora, 32)

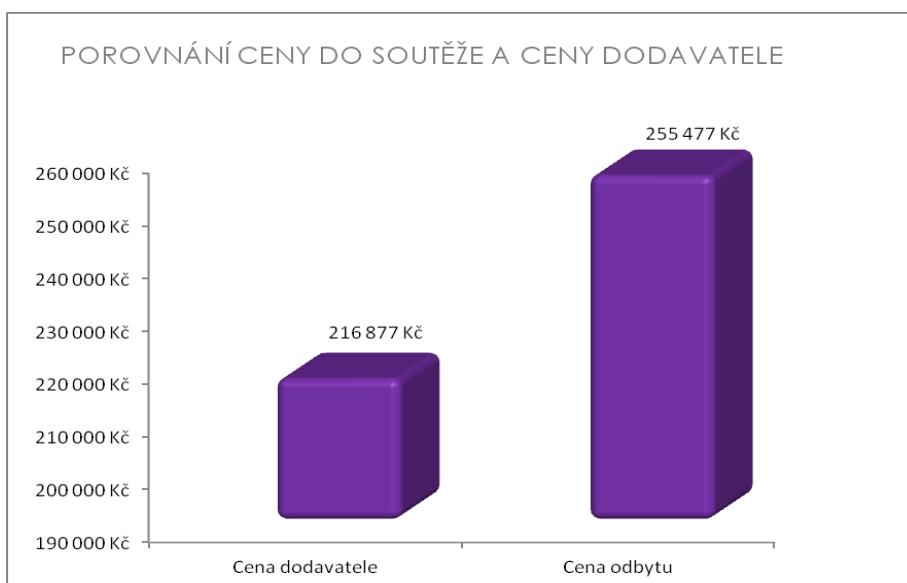
#### 3.6.4. Řezání betonového podkladu

Na vyřezání celkově 752 metrů dlouhé drážky do betonové podlahy byly osloveny čtyři společnosti. Do 1. kola výběrového řízení podaly nabídku všechny firmy. V tomto případě dodávky hrál svoji roli i termín provádění a doba plnění. K dalšímu jednání byly vyzvány tři z nich, protože firma 2 poskytla cenu dvojnásobně převyšující ostatní. Třem zbývajícím byla poskytnuta možnost prohlídky místa plnění a úprava ceny do dalšího kola výběrového řízení. Ve 2. kole zvítězila firma 4, protože podala nejen nejlevnější nabídku, ale nabídla i krátkou dobu plnění a tudíž byla její nabídka nejvýhodnější.



Graf 7: Vývoj cen na práce řezání betonového podkladu (vlastní zpracování autora, 32)

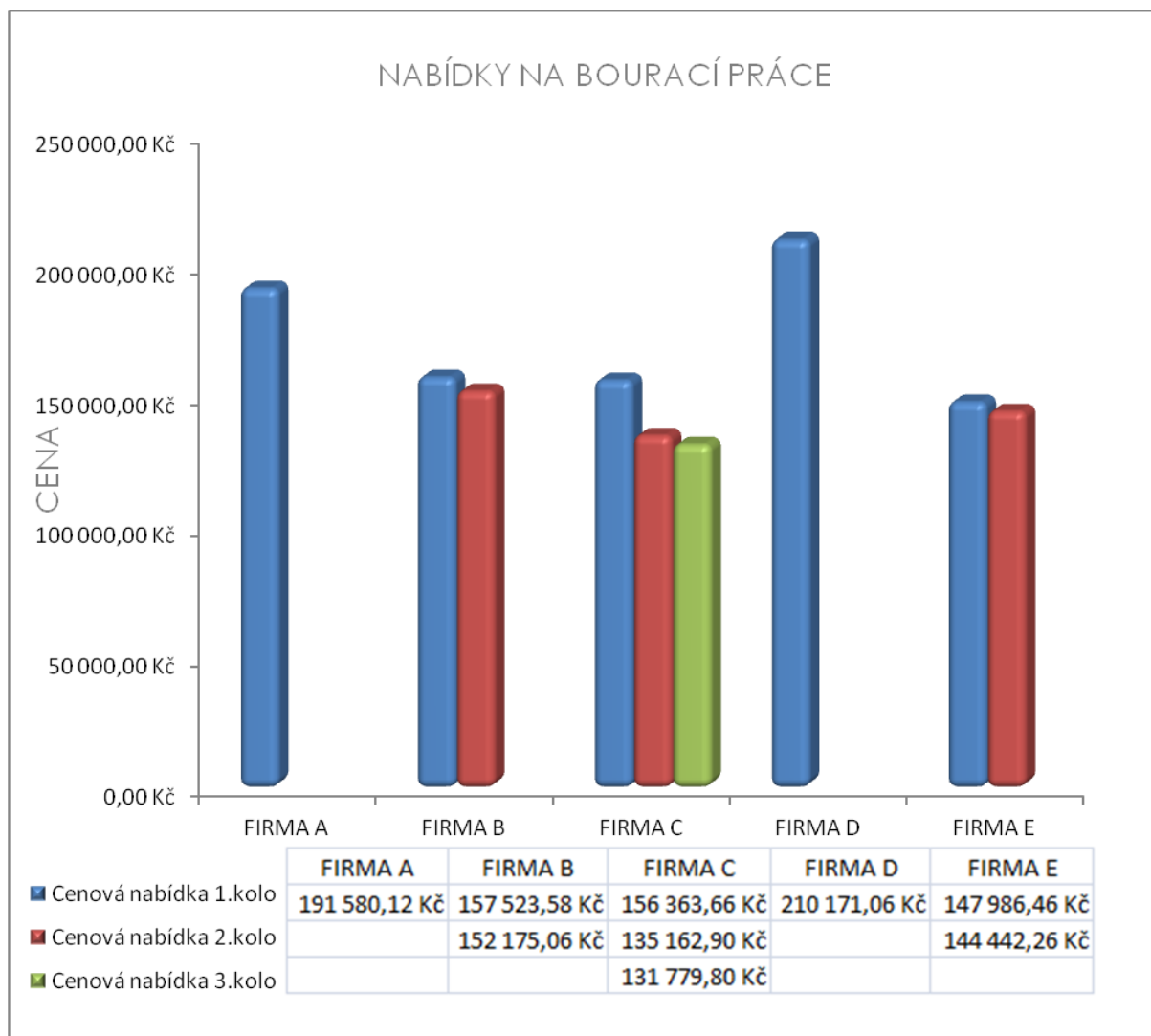
V 1. kole zvítězila firma 3, která se nezúčastnila následné prohlídky stavby a v kole druhém svoji cenu upravila jen velmi nepatrně. Společnost 4 nabídla nejvýhodnější nabídku a rozdíl oproti odbytu byl 38 tis. Kč.



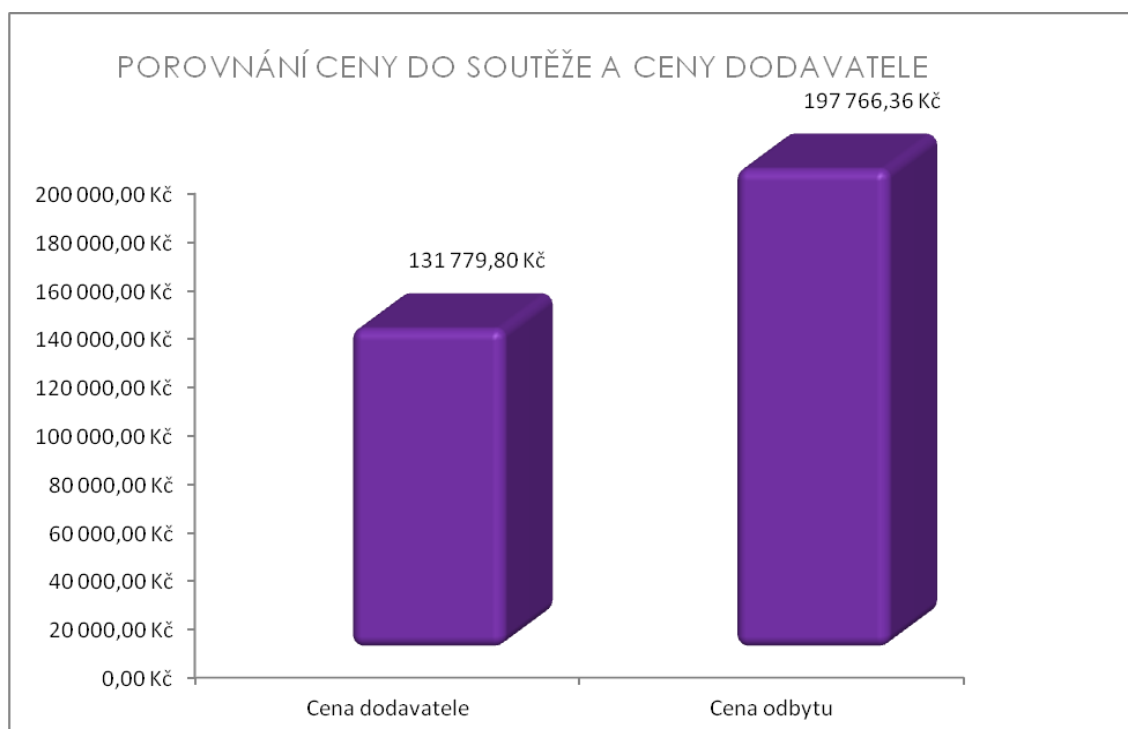
Graf 8: Porovnání realizační a odbytové ceny na subdodávku řezání betonového podkladu (vlastní zpracování autora, 32)

### 3.6.5. Bourání podlah

Na bourací práce bylo do realizační fáze poptáno pět společností, z nichž se dvěma již měl zhotovitel zkušenosti z minulosti. Další tři subdodavatele bouracích prací byli do výběrového řízení zařazeni získáním kontaktů od obchodních partnerů. Odvoz sutí na skládku a vnitrostaveništní doprava nebyly součástí výběrového řízení. Celková plocha bouraných betonů byla 322,20 m<sup>2</sup>. Všechny firmy poslaly svoje nabídky a ty byly porovnány a vyhodnoceny. Po zhodnocení nabídek byly poptány znovu tři společnosti do 2. kola. Ačkoliv poměrně velkým rozdílem v 1. kole zvítězila společnost E, firmy B a C v 1. kole nabídly takřka shodnou cenu, takže bylo provedeno druhé kolo na výběr subdodavatele a v něm došlo u všech firem k úpravám ceny a vítěznou cenu podala společnost C, která svoji nabídkou projevila vážný zájem o získání zakázky. Její zástupce byl přizván na osobní jednání, kde byla cena ještě snížena a byla sestavena a podepsána smlouva.



Graf 9: Vývoj cen na bourací práce (vlastní zpracování autora, 32)

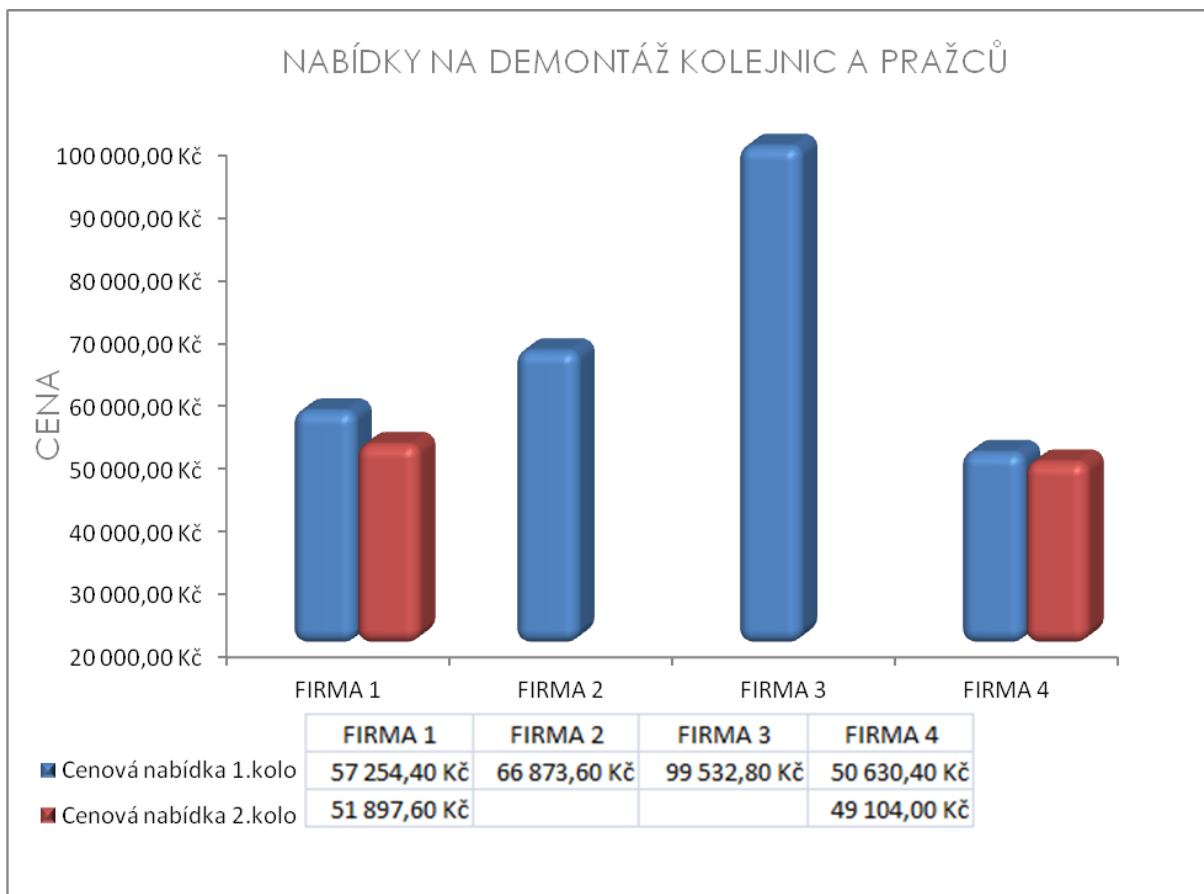


Graf 10: Porovnání ceny subdodavatele a odbytové ceny na bourací práce (vlastní zpracování autora, 32)

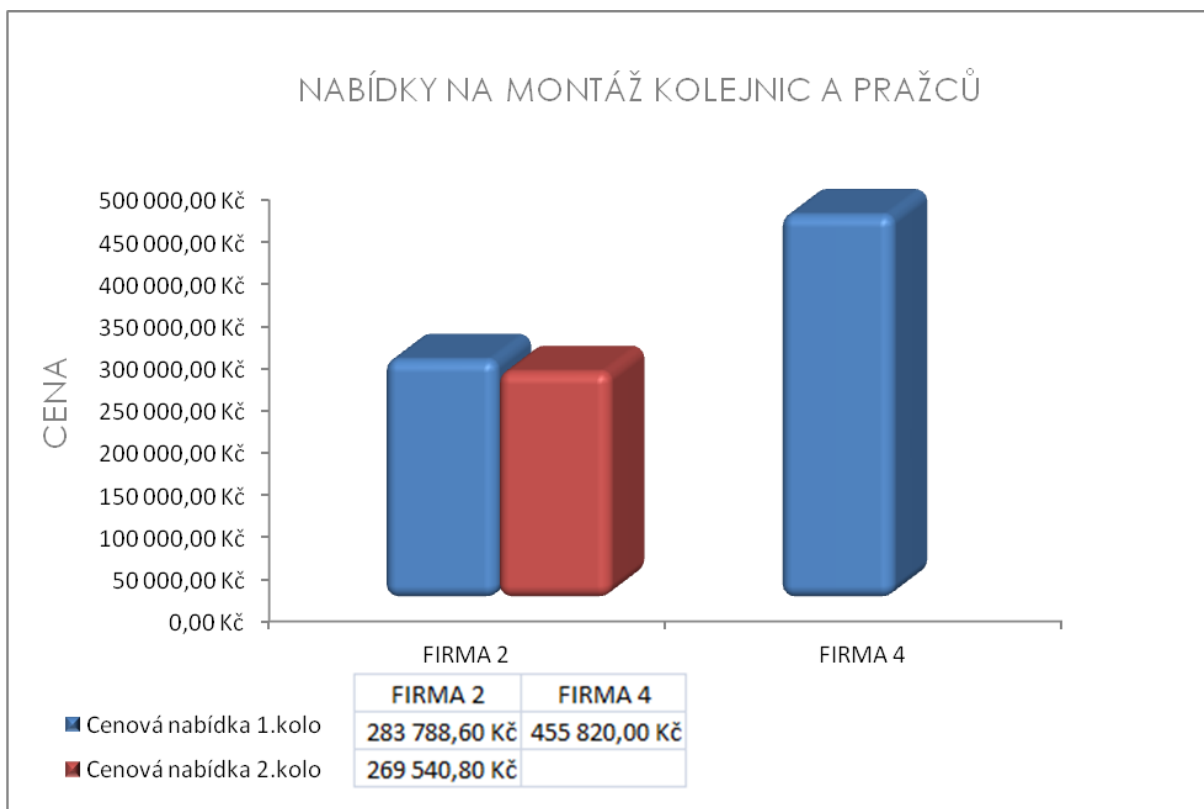
Srovnáním ceny odbytu a subdodavatele dostaneme marži na bouracích pracích, která činí 33,37 %, tedy necelých 66 tisíc Kč. Díky třem kolům výběrového řízení se podařilo na bouracích pracích vyjednat velmi podstatnou slevu.

### 3.6.6. Zámečnické práce

Na zámečnické práce bylo do výběrového řízení vybráno z interní databáze šest společností, které obdržely výzvu k vypracování nabídky s příloženou oceňovací tabulkou. Zámečnické práce na zakázce lze rozdělit na dvě části, z nichž první se týkala demontáže a druhá výměny kolejnic a pražců s následným všesměrným vyrovnáním a ukotvením. Prvního kola se z oslovených subdodavatelů vybraných do řízení zúčastnili čtyři z nich. Jeden se omluvil z důvodů kapacitních, další na poptávku vůbec nereagoval. Dva ze zúčastněných poslali v oceňovací tabulce pouze cenu za provedení demontáže kolejnic a pouze dva zaslali nabídku kompletní. Proto se vedení společnosti Jubosa s.r.o. rozhodlo rozdělit výběrové řízení na zámečnické práce na dvě dílčí části. V té první se bude vybírat dodavatel na demontáž kolejnic a pražců a v druhé pak zhotovitel montáže nové výstroje. Průběhy jednotlivých výběrových řízení jsou zobrazeny v následujících grafech.



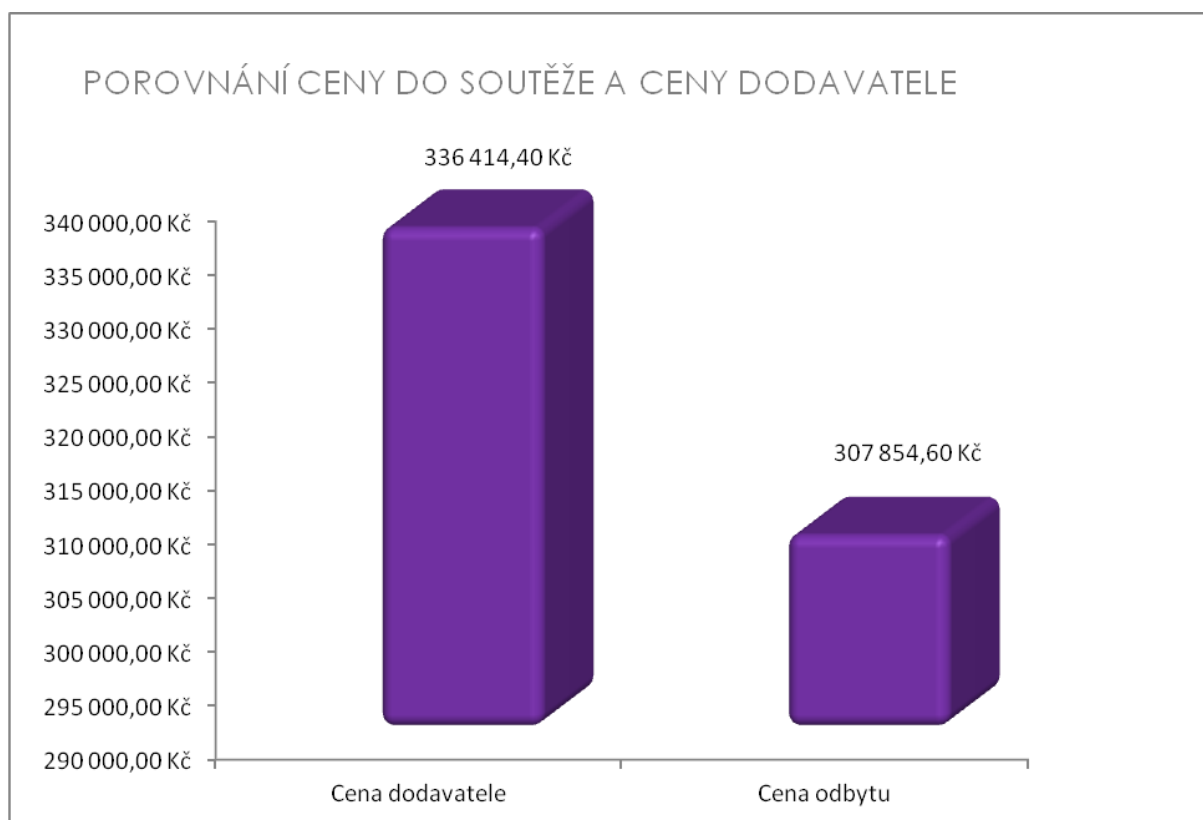
Graf 11: Vývoj cen na demontáž kolejnic a pražců (vlastní zpracování autora, 32)



Graf 12: Vývoj cen na provedení montáže kolejnic a pražců (vlastní zpracování autora, 32)



V části demontáže ocelových konstrukcí zvítězila firma 4, ve výběrovém řízení na montáž nových kolejnic a pražců podala nejlepší nabídku firma 2. Zástupci obou společností byli přizváni k osobnímu jednacímu řízení, kde jim byly výsledky sděleny. Zástupce společnosti 4 však nesouhlasil s variantou, v níž by jím zastupovaná společnost prováděla pouze část zámečnických prací, ale cenu na druhou část prací, kde svoji konkurenci převyšoval o 180 tisíc Kč, již nechtěl měnit. Proto byl, hlavně i z časových důvodů, osloven zástupce společnosti 2 o provedení kompletní dodávky na zámečnické práce. Ten souhlasil se všemi podmínkami a byla s ním sepsána smlouva o dílo.

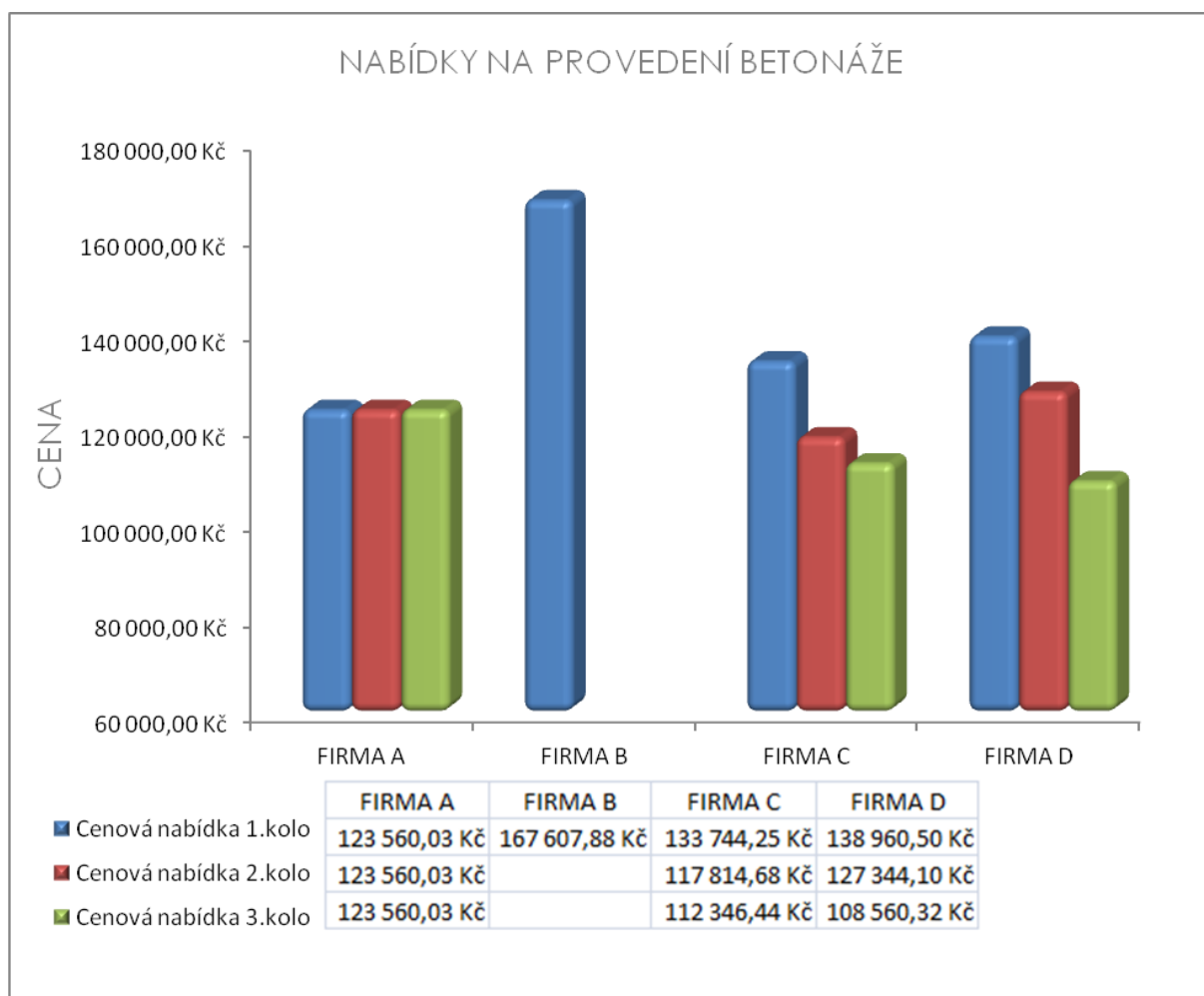


Graf 13: Porovnání ceny subdodavatele a odbytu na zámečnické práce (vlastní zpracování autora, 32)

V grafu č. 13 je zobrazeno, že konečná cena zhotovitele převyšuje odbytovou cenu a tudíž je na této subdodávce očekávána ztráta 29 tisíc Kč. Tato situace je vyvolána odstoupením vítěze první dílní části ze soutěže a přijetím méně výhodné nabídky z důvodu časové tísně. Pokud by společnost 4 akceptovala nabídku na zhotovení demontáže, mohla by být očekávaná ztráta pouze 12 tisíc Kč.

### 3.6.7. Betonáž kolejového svršku

Další činností, kterou se zhotovitel projektu rozhodl poptat u subdodavatelů, byla betonáž kolejového svršku. Jednalo se pouze o vykonání prací spojených přímo s betonáží, dodávku materiálu zajišťoval zhotovitel. Osloveno bylo sedm subdodavatelů z databáze společnosti Jubosa s.r.o. Dva se omluvili, že nepodají nabídku z kapacitních důvodů a jeden na výzvu reagoval až po skončení řízení. Do výběrového řízení byly tedy přijaty čtyři nabídky.

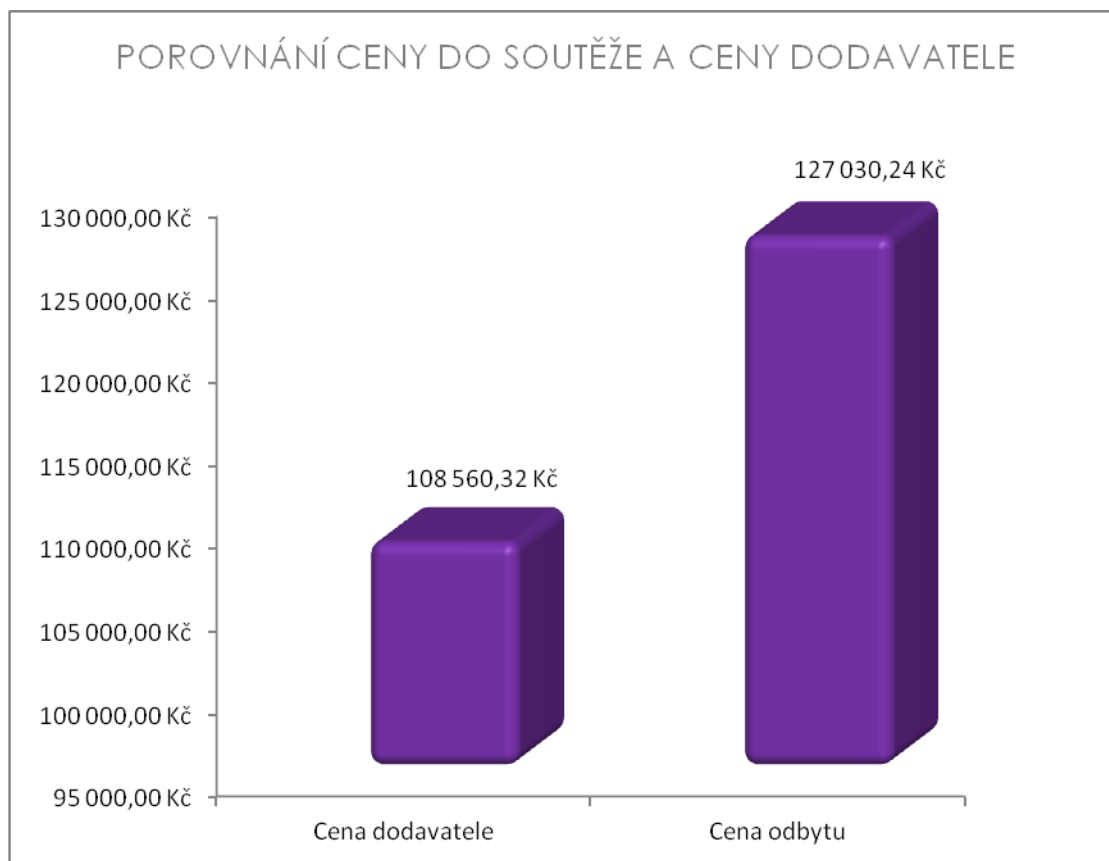


Graf 14: Vývoj cenových nabídek na provedení betonáže (vlastní zpracování autora, 32)

V 1. kole byla nejlevnější nabídka přijata od firmy A. Do druhého kola postoupila společně s firmami C a D, které svoji cenu upravovaly, zatímco společnost A trvala na své ceně. Tím se dostala do popředí společnost C. Protože se všichni dodavatelé pohybovali okolo podobné hodnoty, byli jejich zástupci přizváni na osobní jednání. Zástupce společnosti A se

nezúčastnil, proto byla jeho nabídka z druhého kola považována za finální. Nejlevnější nabídku nakonec podala společnost D.

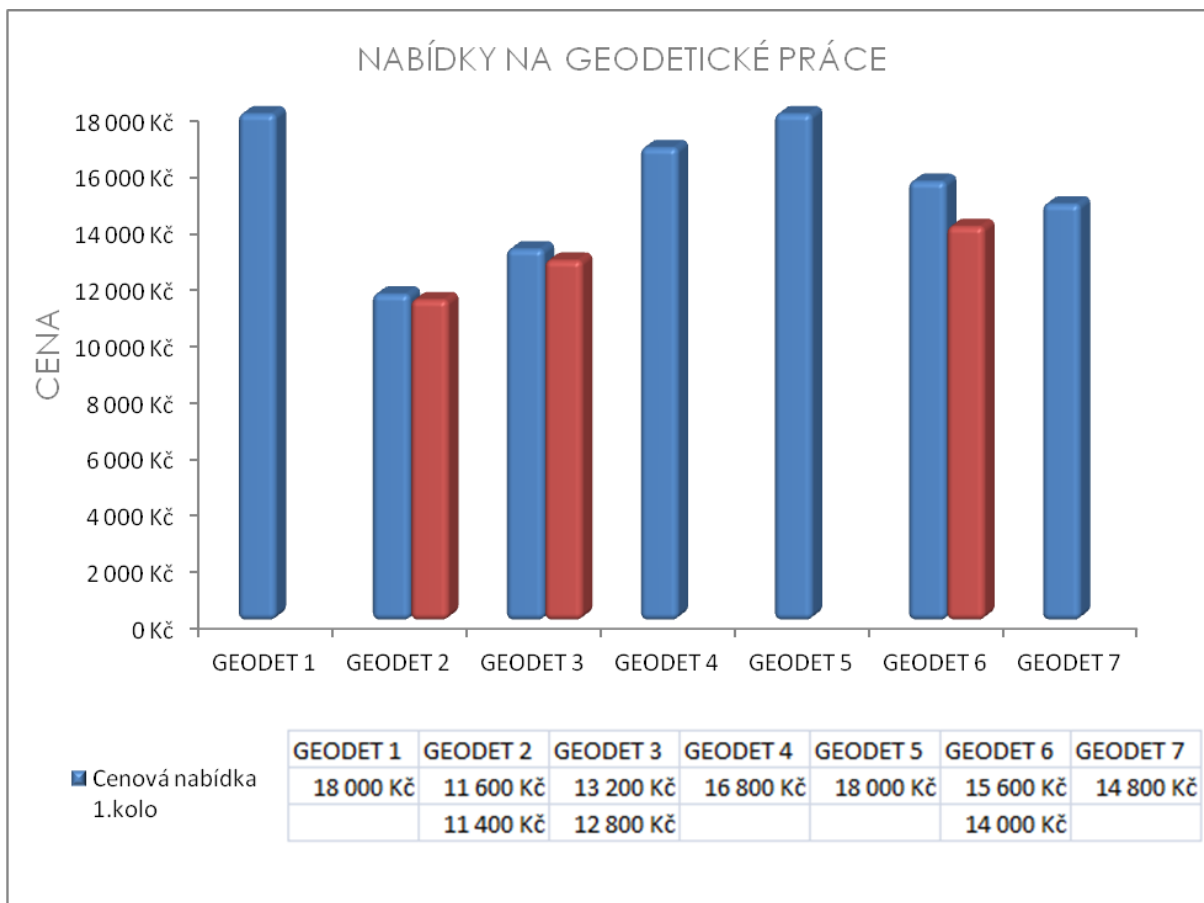
Při srovnání ceny dodavatele a ceny odbytové činí marže na betonáži 19 tis. Kč, což je 14,54 % z odbytové ceny.



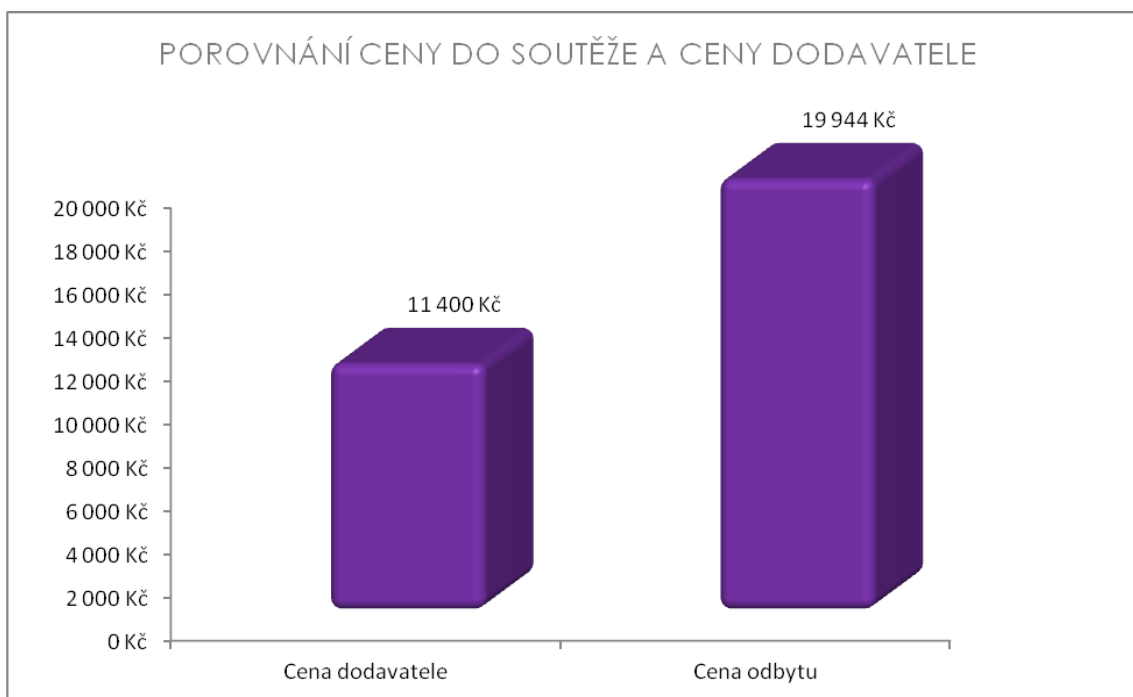
Graf 15: Porovnání ceny dodavatele a odbytu na provedení betonáže (vlastní zpracování autora, 32)

### 3.6.8. Geodetické práce

Do výběrového řízení na geodetické práce byli poptáni znovu všichni subdodavatelé jako do soutěže a tentokrát svoji nabídku poslalo všech sedm oslovených. Nejlevnější nabídku do soutěže podala geodetická společnost 2 a ve výběrovém řízení nikdo z dalších dodavatelů lepší nabídku nepodal.



Graf 16: Vývoj ceny na geodetické práce (vlastní zpracování autora, 32)

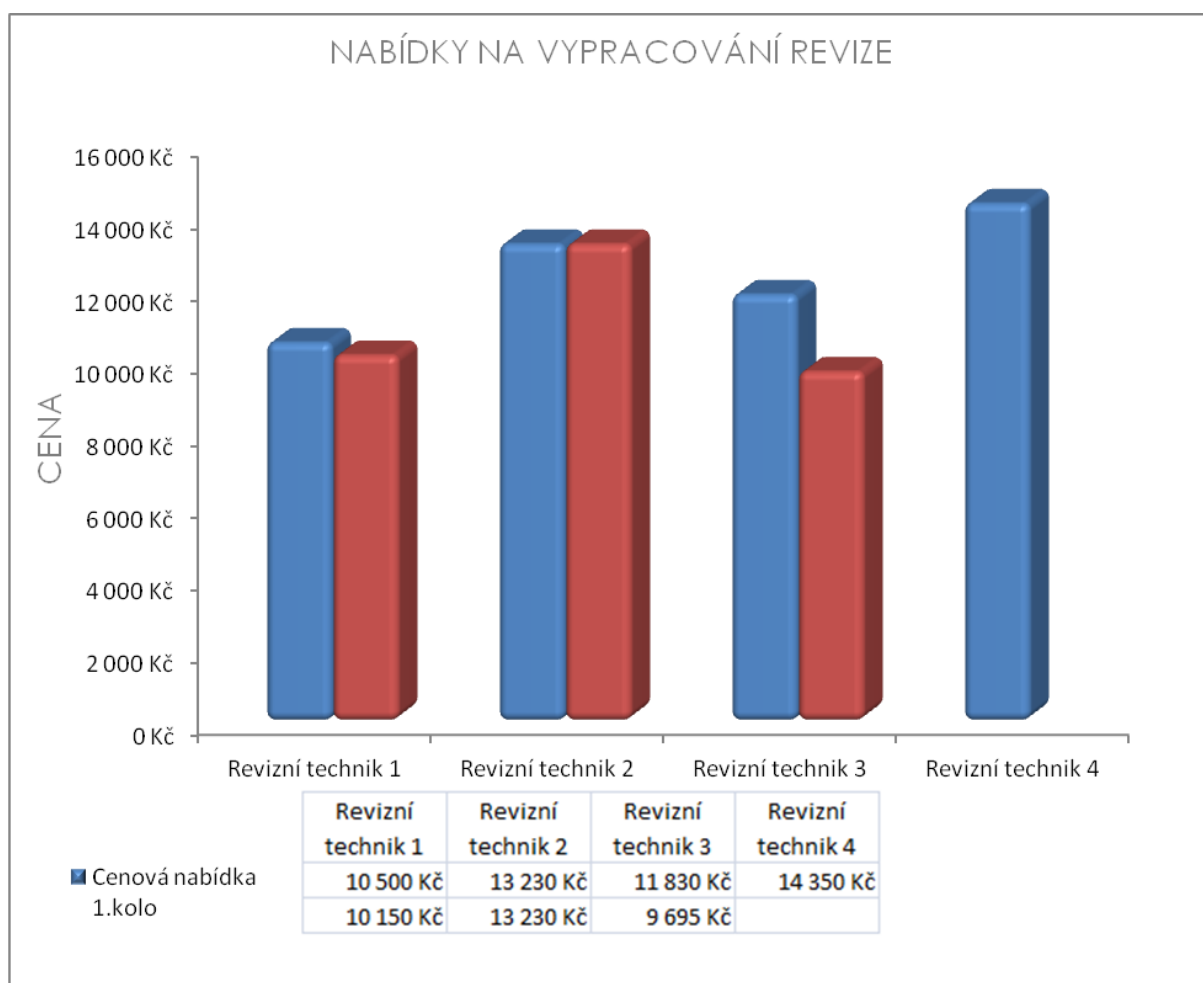


Graf 17: Porovnání ceny dodavatele a odbytu na geodetické práce (vlastní zpracování autora, 32)

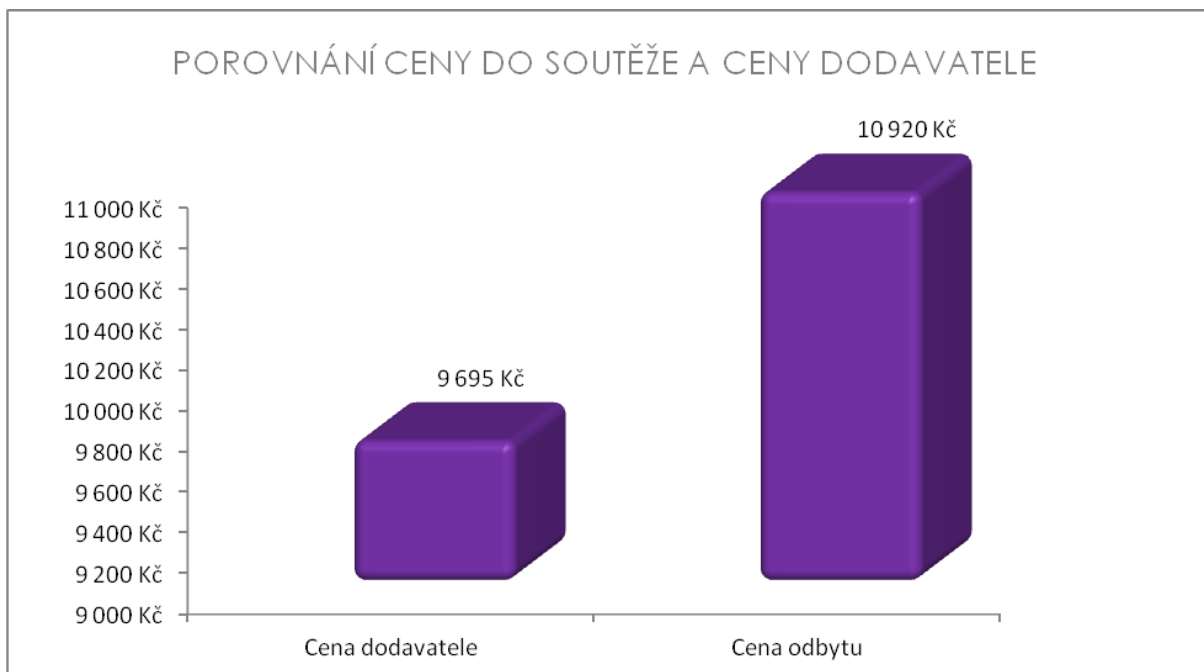
Srovnáním ceny subdodavatele s odbytovou cenou činí úspora 8,5 tis. Kč a marže je 42,84 %. Dle informací z databáze společnosti jsou geodetické práce v podzemí velmi často položkou rozpočtu, u níž je složité určit nabídkovou cenu bez provedení výběrového řízení před podáním nabídky a bez něj se dostávají často do ztráty.

### 3.6.9. Vypracování výchozí revize

Pro vypracování revizní zprávy na měření přechodového zemního odporu byl odeslán poptávkový formulář pěti revizním technikům a společnost Jubosa s.r.o. obdržela zpět čtyři nabídky do realizace. V 1. kole nabídl nejnižší cenu revizní technik 1, tutéž co do soutěže. Do druhého kola byli vybráni tři dodavatelé s nejnižší nabídkou a s konečnou nabídkou 1 385 Kč za provedení jednoho měření ze sedmi zvítězil revizní technik 3.



Graf 18: Vývoj cen u subdodávky vypracování revize (vlastní zpracování autora, 32)

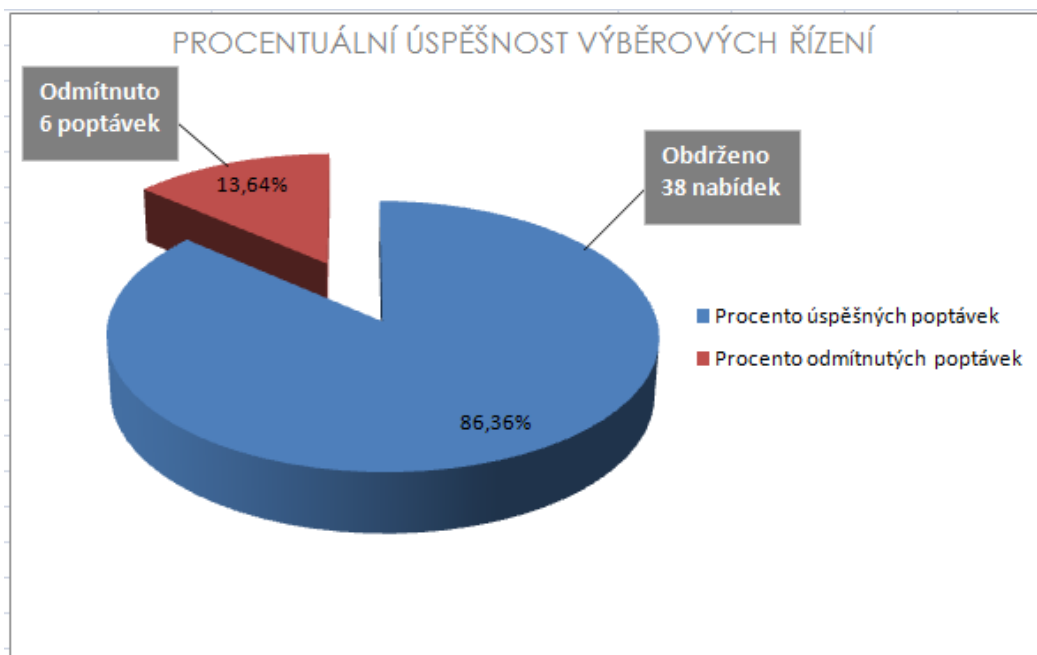


Graf 19: Srovnání ceny dodavatele a odbytové ceny na vypracování výchozí revize (vlastní zpracování autora, 32)

Marže na dodávce revizních prací byla nepatrná, ale i výběrové řízení takto malého rozsahu dokazuje úsporu finančních prostředků, v tomto případě 1,2 tis. Kč.

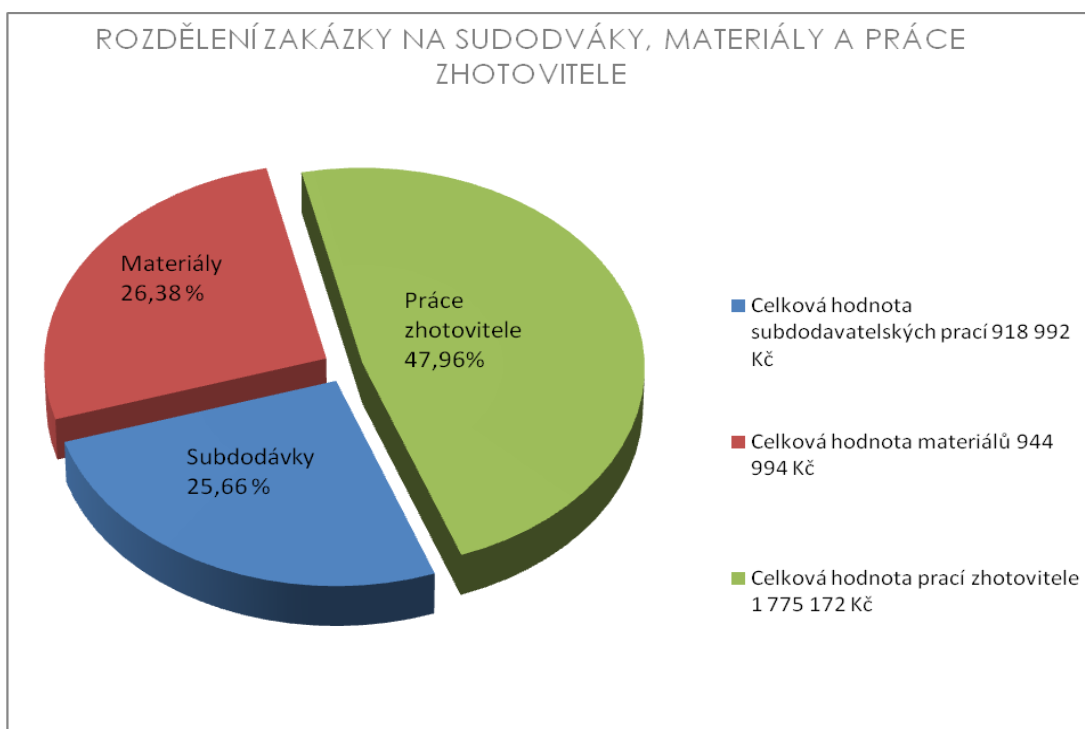
### 3.7. Vyhodnocení výběrových řízení

Na konci všech výběrových řízení na subdodávky bylo zahájeno vyhodnocení. Při vytváření rozpočtu do soutěže o veřejnou zakázku bylo úspěšně přijato 65,22 % nabídek. U výběrových řízení do realizace bylo přijato 86,36 % nabídek na poptávané dodávky a služby. Z těchto statistických údajů je zřejmé, že pro firmy je vypracování nabídky do zakázky, kterou již má zhotovitel smluvně zajištěnou s investorem, mnohem atraktivnější a jsou ochotni se výběrových řízení účastnit s vidinou pracovních příležitostí.



Graf 20: Srovnání odeslaných poptávek a přijatých nabídek do realizační fáze projektu (vlastní zpracování autora, 32)

V následujícím grafu je uveden předpokládaný podíl subdodávek a materiálů na celkové ceně projektu. Všechny ostatní práce si za předpokladu shody s harmonogramem bude společnost Jubosa s.r.o. provádět vlastními kapacitami.



Graf 21: Rozdělení zakázky na vlastní práce, subdodávky a materiály (vlastní zpracování autora, 32)

### 3.8. Finanční úspora před realizační fází projektu

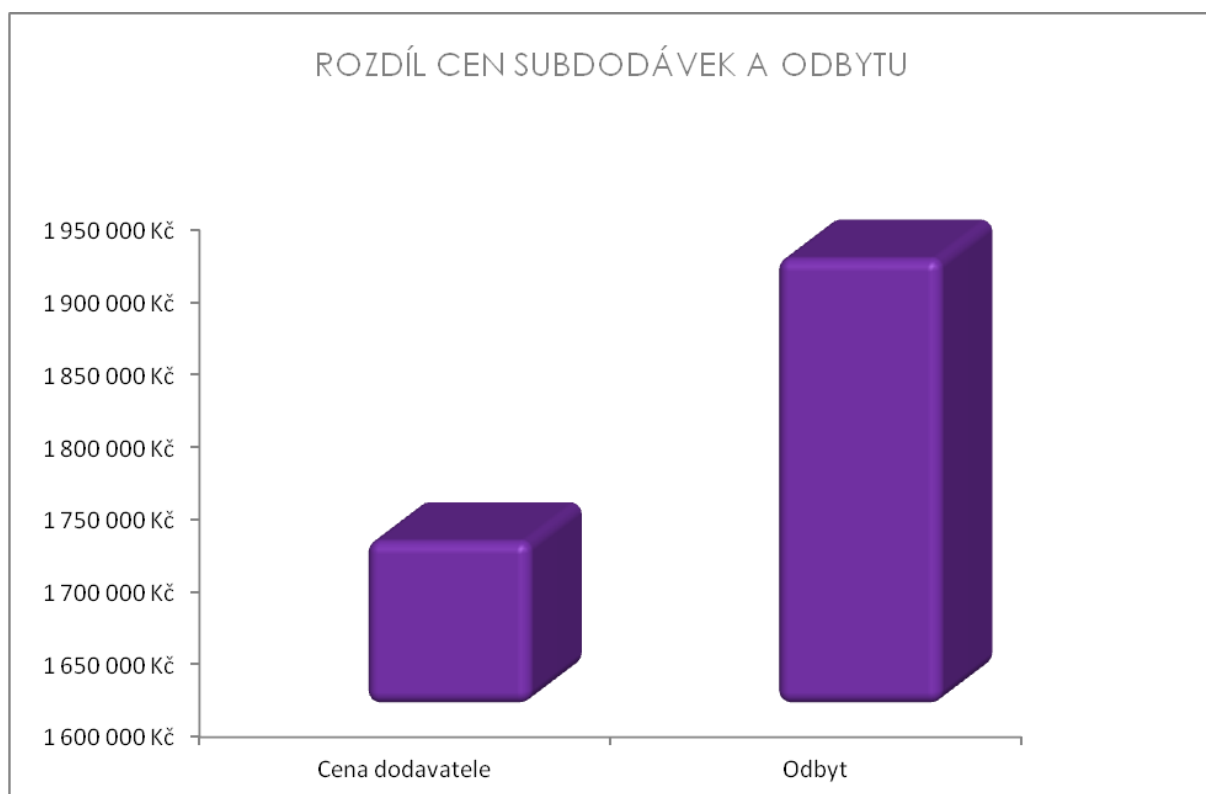
Nejdůležitější částí je samotné porovnání odbytových cen a uzavřených nabídkových cen subdodavatelů firem. Celkem byly u subdodavatelů poptány práce a dodávky v hodnotě odbytu 1 907 726 Kč a z nich byly uzavřeny smlouvy na 1 712 670 Kč, z čehož vyplývá úspora 195 056 Kč, tedy 10,22 %. Úspora finančních prostředků mohla být ještě výraznější, kdyby bylo více času na výběrové řízení na zámečnické práce a konkurenční prostředí ve výrobě důlních výhybek.

<b>SOUHRN SUBDODÁVEK A ROZDÍLŮ PROTI ODBYTU</b>				
<b>SUBDODÁVKA</b>	<b>CENA ODBYTU</b>	<b>CENA DODAVATELE</b>	<b>ROZDÍL (Kč)</b>	<b>MARŽE (%)</b>
Kolejnice	135 984,00 Kč	108 712,00 Kč	27 272,00 Kč	20,06%
Výhybky pro důlní dráhy	702 000,00 Kč	658 260,00 Kč	43 740,00 Kč	6,23%
Betonová směs	150 750,00 Kč	130 971,60 Kč	19 778,40 Kč	13,12%
Řezání podkladu	255 477,00 Kč	216 877,00 Kč	38 600,00 Kč	15,11%
Bourání podlah	197 766,36 Kč	131 779,80 Kč	65 986,56 Kč	33,37%
Zámečnické práce	307 854,60 Kč	336 414,40 Kč	-28 559,80 Kč	-9,28%
Betonáž kolejového svršku	127 030,24 Kč	108 560,32 Kč	18 469,92 Kč	14,54%
Geodetické práce	19 944,00 Kč	11 400,00 Kč	8 544,00 Kč	42,84%
Revizní práce	10 920,00 Kč	9 695,00 Kč	1 225,00 Kč	11,22%
<b>Σ Celkem</b>	<b>1 907 726,20 Kč</b>	<b>1 712 670,12 Kč</b>	<b>195 056,08 Kč</b>	<b>10,22%</b>

Tabulka 13: Srovnání cen dodavatelů s odbytem a finanční úspora (vlastní zpracování autora,

32)





Graf 22: Celkové porovnání cen subdodavatelů proti odbytu (vlastní zpracování autora, 32)

Pro úsporu finančních prostředků byli vyhledáváni subdodavatelé dílčích prací formou několikakolových výběrových řízení. Ve všech případech kromě zámečnických prací bylo dosaženo získání levnější nabídky a snížení nákladů na realizaci zakázky. Při dodržení nabídkových cen jednotlivých subdodavatelů, smluvních podmínek a termínů by mělo být dosaženo větší ziskové marže na dílčích činnostech. Do realizační fáze projektu bylo získáno podstatně více nabídek od oslovených dodavatelů než v přípravné fázi zakázky před podáním nabídky.

## 4. Závěr

Cílem diplomové práce byla příprava kompletní nabídky do konkrétní veřejné soutěže a zhodnocení výhodnosti zakázky pro společnost z finančního hlediska před začátkem realizace. Dílčím cílem práce bylo nalezení možných finančních úspor v realizační fázi. V teoretické části se práce zabývá všeobecně tématem získávání stavební zakázky u veřejného zadavatele, rozděluje veřejné zakázky dle předmětu a výše předpokládané hodnoty a dělí její zadavatele. V další kapitole se věnuje druhům a průběhu zadávacích řízení a dále přibližuje zadávací řízení na stavební práce. Popisuje proces zadávacího řízení od chvíle uveřejnění zadání veřejné zakázky po její úspěšné přidělení zhotoviteli. K úspěchu při zadávacím řízení je nezbytné sestavení kompletní nabídky uchazeče a splnění všech podmínek zadavatele, čímž se práce také zabývá.

V první kapitole části praktické jsou aplikovány výše zmíněné principy na veřejné zakázce malého rozsahu na stavební práce. Popisuje konkrétní zakázku pro veřejného investora, zabývá se její přípravou do soutěže a vyhotovením nabídky do soutěže uchazečem při splnění kvalifikačních předpokladů. Součástí zpracování cenové nabídky je i oslovení dodavatelů materiálů a prací pro co nejpřesnější kalkulaci položek do nabídkového rozpočtu. Po sestavení rozpočtu je vyhodnocena výhodnost a konkurenceschopnost nabídky pro společnost Jubosa s.r.o. K vyhodnocení je použito srovnání zakázky s projekty podobnými předmětem prací i rozsahem, které byly realizovány pro veřejného zadavatele Kolektory Praha a.s. konkurenčními společnostmi nebo společnostmi Jubosa s.r.o. v minulých letech. Na základě hodnocení byl učiněn závěr, že sestavená nabídka je konkurenceschopná a pro firmu je výhodné se veřejné soutěže zúčastnit a o zakázku se ucházet. Tím bylo rozhodnuto vedením společnosti o zpracování kompletní nabídky, v jejímž rámci je zpracován taktéž časový harmonogram stavby a finanční plán. Ve výběrovém řízení nakonec společnost Jubosa s.r.o. uspěla a získala zakázku.

Druhá kapitola praktické části se zabývá hledáním subdodavatelů na dodávku prací a materiálů a tím i úspor finančních prostředků. Jsou v ní popsána výběrová řízení do realizační fáze projektu na vybrané činnosti a materiálové dodávky, které jsou postupně poptávány u jednotlivých dodavatelů. Každé řízení se skládá z několika kol pro dosažení co nejlevnější nabídky a poukazuje, jak je důležité jednání se subdodavatelem o konečné ceně. Z výzkumu vychází závěry, že práce oceněné pouze na základě intuice a nezkušenosti se pak můžou

snadno dostat do ztráty a proti tomu ty, u nichž bylo provedeno ocenění na základě poptávek do soutěže před odevzdáním nabídky do veřejné zakázky, se podařily vyjednat za ještě příznivějších podmínek a zvyšovala se tak marže zhotovitele. Z toho vyplývá, že většinou mají společnosti, které se ucházejí o dodávku prací nebo materiálů, ještě stanovenou určitou rezervu v nabízené ceně a jsou přístupné dalšímu jednání o ceně za předpokladu, že zhotovitel má již zakázku získanou a hledá subdodavatele za účelem skutečné realizace části zakázky. Tento fakt reflektuje i procento úspěšnosti výběrových řízení do realizační fáze projektu oproti poptávkám do soutěže, kde procento obdržených nabídek proti zaslaným poptávkám bylo vyšší než 86 %. Na konci práce je vyhodnocení všech výběrových řízení a souhrn úspor získaných jejich provedením.

# Použitá literatura

- (1) JURČÍK, Radek. *Zákon o veřejných zakázkách*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 978-80-7179-479-1.
- (2) *Zákony pro lidi: Zákon o veřejných zakázkách. Zákony pro lidi* [online]. 2006 [cit. 2015-09-20]. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-137#p13>
- (3) Businessinfo [online]. 2015 [cit. 2015-09-20]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/verejne-zakazky-ppbi-51137.html#!&chapter=3>
- (4) Výroční zpráva o stavu veřejných zakázek v České republice za rok 2014. *Ministerstvo pro místní rozvoj ČR* [online]. 2015 [cit. 2015-09-20]. Dostupné z: [http://www.portal-vz.cz/getmedia/e404b766-77d0-488b-8809-6951c53c0eb9/Vyrocní-zpráva-o-stavu-verejnych-zakazek-v-Ceske-republice-za-rok-2014\\_final.pdf](http://www.portal-vz.cz/getmedia/e404b766-77d0-488b-8809-6951c53c0eb9/Vyrocní-zpráva-o-stavu-verejnych-zakazek-v-Ceske-republice-za-rok-2014_final.pdf)
- (5) Legislativa: Zákon č. 137/2006 Sb. *Justitia* [online]. 2012 [cit. 2015-09-20]. Dostupné z: <http://www.justitia.cz/zakon-cislo-137.html>
- (6) Stavebnionline [online]. 2014 [cit. 2015-09-20]. Dostupné z: <http://www.stavebnionline.cz/pojmy.asp?ID=2&Pop=0&IDm=2133908&Menu=Z%E1kladn%ED%20pojmy>
- (7) *Zákony ČR: Zákon o veřejných zakázkách. Zákony od Centrum.cz* [online]. 2010 [cit. 2015-09-20]. Dostupné z: <http://zakony.centrum.cz/zakon-o-verejnych-zakazkach/cast-1-paragraf-3>
- (8) Portál o veřejných zakázkách a koncesích. *Nové finanční limity pro veřejné zakázky* [online]. 2014 [cit. 2015-09-20]. Dostupné z: [http://www.portal-vz.cz/getmedia/cffd2c86-a21a-4c52-a029-2591173c6cc5/Nove-financni-limity-pro-verejne-zakazky-a-koncesni-rizeni\\_2014-prehled\\_d.pdf](http://www.portal-vz.cz/getmedia/cffd2c86-a21a-4c52-a029-2591173c6cc5/Nove-financni-limity-pro-verejne-zakazky-a-koncesni-rizeni_2014-prehled_d.pdf)
- (9) *Zákony ČR: Zákon o veřejných zakázkách. Zákony od Centrum.cz* [online]. 2010 [cit. 2015-09-20]. Dostupné z: <http://zakony.centrum.cz/zakon-o-verejnych-zakazkach/cast-2>
- (10) Bez korupce. OŽIVENÍ, o. s. *Bez korupce* [online]. 2013 [cit. 2015-20-09]. Dostupné z: <http://www.bezkorupce.cz/faqs/co-je-to-zadavaci-rizeni-jake-jsou-druhy-zadavaciho-rizeni-a-jaky-je-mezi-nimi-rozdil/>
- (11) Businessinfo [online]. 2015 [cit. 2015-09-20]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/verejne-zakazky-ppbi-51137.html#!&chapter=4>
- (12) *Veřejné zakázky. Veřejné zakázky* [online]. 2012 [cit. 2015-01-12]. Dostupné z: [http://europa.eu/youreurope/business/public-tenders/rules-procedures/index\\_cs.htm](http://europa.eu/youreurope/business/public-tenders/rules-procedures/index_cs.htm)

- (13) Druhy zadávacích řízení. *Ministerstvo pro místní rozvoj ČR* [online]. 2015 [cit. 2015-09-20]. Dostupné z: <http://www.portal-vz.cz/cs/Informacni-systemy-a-elektronicke-vzdelavani/NIPEZ-El-trziste-verejne-spravy/Informace-pro-zadavatele/Druhy-zadavacich-rizeni>
- (14) Zákon o veřejných zakázkách. *Businesscenter.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-09-20]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/verejne-zakazky/cast3h2.aspx>
- (15) Zákonů ČR: Zákon o veřejných zakázkách. *Zákony od Centrum.cz* [online]. 2010 [cit. 2015-09-20]. Dostupné z: <http://zakony.centrum.cz/zakon-o-verejnych-zakazkach/cast-4-hlava-1-paragraf-87>
- (16) Dynamický nákupní systém. *Ezak.cz* [online]. 2010 [cit. 2015-09-20]. Dostupné z: <http://www.ezak.cz/prehled-funkcionalit/dynamicky-nakupni-system>
- (17) Gemin.cz. *Syntaxit, s.r.o.* [online]. 2011 [cit. 2015-09-20]. Dostupné z: <http://napoveda.gemin.cz/zr-1-prime-zadani-vz-maleho-rozsahu>
- (18) Gemin.cz. *Syntaxit, s.r.o.* [online]. 2011 [cit. 2015-09-20]. Dostupné z: <http://napoveda.gemin.cz/zr-3-otevrena-vyzva-vz-maleho-rozsahu>
- (19) Gemin.cz. *Syntaxit, s.r.o.* [online]. 2011 [cit. 2015-09-20]. Dostupné z: <http://napoveda.gemin.cz/zr-2-uzavrena-vyzva-vz-maleho-rozsahu>
- (20) Směrnice o zadávání veřejných zakázek malého rozsahu (2014). *Nela.cz* [online]. 2014 [cit. 2015-09-20]. Dostupné z: <http://www.nela.cz/smernice-o-zadavani-verejnych-zakazek-maleho-rozsahu-2014>
- (21) Portál o veřejných zakázkách a koncesích. *Finanční limity pro veřejné zakázky malého rozsahu* [online]. 2014 [cit. 2015-09-20]. Dostupné z: [http://www.portal-vz.cz/getmedia/8263b4ff-1bc2-42c5-b799-212810a5a07b/Priloha-1\\_Tabulka-2-Financnilimity.pdf](http://www.portal-vz.cz/getmedia/8263b4ff-1bc2-42c5-b799-212810a5a07b/Priloha-1_Tabulka-2-Financnilimity.pdf)
- (22) Dílčí kroky přípravy a realizace výběrového řízení. *Job Asistent* [online]. 2010 [cit. 2015-09-20]. Dostupné z: <http://www.job-asistent.cz/content.aspx?id=291>
- (23) Dílčí kroky přípravy a realizace výběrového řízení. *RESEA* [online]. 2012 [cit. 2015-09-20]. Dostupné z: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:LkMfjkSkofEJ:www.resea.cz/verejnezakazky/obecny-postup-zadavani-verejnych-zakazek.html+&cd=1&hl=cs&ct=clnk&gl=cz>
- (24) Businessinfo [online]. 2014 [cit. 2015-09-20]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/verejne-zakazky-ppbi-51137.html#!&chapter=6>
- (25) MATĚJKA V. : *Management projektů spojených s výstavbou*. 1. vydání. Praha Informační centrum ČKAIT. 2001. ISBN 8086364569

- (26) Základy rozpočtování a kalkulace stavebních prací. RTS, a.s. *Stavební standardy* [online]. 2005 [cit. 2015-01-12]. Dostupné z: [http://www.stavebnistandardy.cz/doc/ceny/manual\\_ceny.htm](http://www.stavebnistandardy.cz/doc/ceny/manual_ceny.htm)
- (27) SCHNEIDEROVÁ HERALOVÁ, R., Kadlčáková, A., Kremlová, L.: Kalkulace a nabídky 1. ČVUT Praha, 2006. ISBN 978-80-01-03532-0.
- (28) TOMÁNKOVÁ, J., ČÁPOVÁ, D.: Management staveb. FinEco, 2013. ISBN 978-80-86590-12-7.
- (29) Kolektory Praha a.s.: Výzva k podání nabídky k zakázce malého rozsahu, 2015, interní dokument Jubosa s.r.o.
- (30) Kolektory Praha a.s.: Zadávací dokumentace, 2015, interní dokument Jubosa s.r.o.
- (31) KUPILÍK, David.: Oprava kolejové trasy v kolektorech, *Projektová dokumentace pro provádění stavby*. Kolektory Praha a.s., 2015.
- (32) Jubosa s.r.o.: Interní dokumenty společnosti z databáze, 2015
- (33) Egordion [online]. 2014 [cit. 2015-11-23]. Dostupné z: <https://www.egordion.cz/nabidkaGORDION/zakazka.seam?cid=520>

# Seznam obrázků

Obr. 1: Dělení veřejných zakázek dle předpokládané hodnoty k 30. 4. 2015

Obr. 2: Organizační struktura společnosti Jubosa s.r.o.

Obr. 3: Situační výkres stavby

Obr. 4: Proces nabídkové přípravy

Obr. 5: Harmonogram prací do nabídky do veřejné soutěže

# Seznam grafů

- Graf 1: Úspěšnost zasláných poptávek ve výběrovém řízení
- Graf 2: Podíl nabídek na celkové ceně zakázky
- Graf 3: Vývoj cen u nabídek na dodávku kolejnic
- Graf 4: Porovnání ceny dodavatele do realizace a ceny do soutěže na dodávku kolejnic
- Graf 5: Vývoj cen na dodávku betonové směsi
- Graf 6: Porovnání ceny do realizace a do soutěže na dodávku betonové směsi
- Graf 7: Vývoj cen na práce řezání betonového podkladu
- Graf 8: Porovnání realizační a odbytové ceny na subdodávku řezání betonového podkladu
- Graf 9: Vývoj cen na bourací práce
- Graf 10: Porovnání ceny subdodavatele a odbytové ceny na bourací práce
- Graf 11: Vývoj cen na demontáž kolejnic a pražců
- Graf 12: Vývoj cen na provedení montáže kolejnic a pražců
- Graf 13: Porovnání ceny subdodavatele a odbytu na zámečnické práce
- Graf 14: Vývoj cenových nabídek na provedení betonáže
- Graf 15: Porovnání ceny dodavatele a odbytu na provedení betonáže
- Graf 16: Vývoj ceny na geodetické práce
- Graf 17: Porovnání ceny dodavatele a odbytu na geodetické práce
- Graf 18: Vývoj cen u subdodávky vypracování revize
- Graf 19: Srovnání ceny dodavatele a odbytové ceny na vypracování výchozí revize
- Graf 20: Srovnání odeslaných poptávek a přijatých nabídek do realizační fáze projektu
- Graf 21: Rozdělení zakázky na vlastní práce, subdodávky a materiály
- Graf 22: Celkové porovnání cen subdodavatelů proti odbytu



# Seznam tabulek

Tabulka 1: Finanční limity pro veřejné zakázky malého rozsahu a jejich typy zadávacího řízení s účinností od 1. 1. 2014

Tabulka 2: Příklad dílčích kritérií zadavatele veřejné zakázky

Tabulka 3: Skladba kalkulačního vzorce užívaného ve stavebnictví

Tabulka 4: Výběrové řízení na dodávku kolejnic

Tabulka 5: Výběrové řízení na dodávku výhybek

Tabulka 6: Výběrové řízení na dodávku betonové směsi 1. kolo

Tabulka 7: Výběrové řízení na dodávku betonové směsi 2. kolo

Tabulka 8: Výběrové řízení na geodetické práce

Tabulka 9: Výběrové řízení na revizní činnost

Tabulka 10: Srovnání ceny do nabídky a určení konkurenceschopnosti

Tabulka 11: Srovnání ceny do nabídky a určení finanční výhodnosti pro zhotovitele

Tabulka 12: Finanční plán

Tabulka 13: Srovnání cen dodavatelů s odbytem a finanční úspora