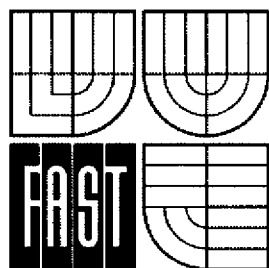


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA STAVEBNÍ
ÚSTAV STAVEBNÍ EKONOMIKY A ŘÍZENÍ

FACULTY OF CIVIL ENGINEERING
INSTITUTE OF STRUCTURAL ECONOMICS AND MANAGEMENT

SLEVA Z CENY STAVEBNÍHO DÍLA
DAMAGE CAUSED TO THE BUILDING WORK BY CONTRACTOR

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. MARTIN MUSIL

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

doc. Ing. LEONORA MARKOVÁ, Ph.D.

BRNO 2012



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ FAKULTA STAVEBNÍ

| | |
|--------------------------------|--|
| Studijní program | N3607 Stavební inženýrství |
| Typ studijního programu | Navazující magisterský studijní program s kombinovanou formou studia |
| Studijní obor | 3607T038 Management stavebnictví |
| Pracoviště | Ústav stavební ekonomiky a řízení |

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

| | |
|--|----------------------------------|
| Diplomant | Bc. Martin Musil |
| Název | Sleva z ceny stavebního díla |
| Vedoucí diplomové práce | doc. Ing. Leonora Marková, Ph.D. |
| Datum zadání diplomové práce | 31. 3. 2011 |
| Datum odevzdání diplomové práce | 13. 1. 2012 |
| V Brně dne 31. 3. 2011 | |

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

.....
prof. Ing. Rostislav Drochytka, CSc.
Děkan Fakulty stavební VUT

Podklady a literatura

1. MARKOVÁ, L., Ceny ve stavebnictví, VUT FAST Brno, 2009, el.opora
2. Články publikované ve sbornících z odborných konferencí v odborných časopisech
3. Dokumentace k případové studii
4. Související právní předpisy

Zásady pro vypracování

1. Přehled právních předpisů souvisejících s vymezením slevy
2. Definovat pojem sleva a podmínky vzniku
3. Navrhnout postup stanovení výše slevy
4. Na případové studii uplatnit postup stanovení slevy

Předepsané přílohy

Licenční smlouva o zveřejňování vysokoškolských kvalifikačních prací

.....
doc. Ing. Leonora Marková, Ph.D.
Vedoucí diplomové práce

Abstrakt

Cílem diplomové práce je popsat slevu z ceny stavebního díla a jednotlivé typy těchto slev a to zejména z pozice zhotovitele. Podrobněji se zabývá mechanismy na základě, kterých se o jejich poskytování rozhoduje a způsoby stanovení konečné výše slevy. Dále se zabývá smlouvou o dílo a předávacím řízením, jež jsou základním pilířem v předcházení sporů mezi zhotovitelem a objednatelem.

Klíčová slova

Sleva, cena díla, analýza rizika, rozhodovací proces, předávací řízení, smlouva o dílo

Abstract

The aim of the thesis is describe how discounts are formulated in construction work. Different types of discounts are discussed from the point of view of the constructor. Mechanisms of providing discounts and calculations of total discounts are studied. Contract and signing over the construction work are analysed, because of their importance to prevent disagreement between customer and constructor.

Keywords

Discount, construction work price, risk analysis, decision process, handing process, contract for work

Bibliografická citace VŠKP

MUSIL, Martin. *Sleva z ceny stavebního díla*. Brno, 2011. 64 s., 00 s. příl. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta stavební, Ústav stavební ekonomiky a řízení. Vedoucí práce doc. Ing. Leonora Marková, Ph.D..

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracoval(a) samostatně, a že jsem uvedl(a) všechny použité, informační zdroje.

V Brně dne 4.1.2012

.....
podpis autora

Obsah

| | | |
|--------|---|----|
| 1. | ÚVOD | 7 |
| 2. | ZÁKLADNÍ VYMEZENÍ POJMŮ | 9 |
| 2.1. | CENA | 9 |
| 2.2. | SLEVA | 11 |
| 3. | ZÁKLADNÍ ROZDĚLENÍ TYPŮ SLEV | 13 |
| 3.1. | ROZDĚLENÍ SLEV Z HLEDISKA ČASU | 13 |
| 3.1.1 | Sleva poskytnutá před uzavřením smlouvy o dílo | 13 |
| 3.1.2 | Sleva poskytnutá v průběhu realizace | 14 |
| 3.1.3 | Sleva poskytnutá po skončení realizace díla | 14 |
| 3.2. | ROZDĚLENÍ SLEV Z HLEDISKA INICIÁTORA | 15 |
| 3.2.1. | Sleva poskytnutá na základě rozhodnutí zhotovitele | 15 |
| 3.2.2. | Slevy poskytnuté na základě požadavků investora | 16 |
| 4. | VYBRANÉ TYPY SLEV Z HLEDISKA ZHOTOVITELE | 18 |
| 4.1. | OBCHODNÍ SLEVA | 18 |
| 4.2. | MNOŽSTEVNÍ SLEVA | 19 |
| 4.3. | SKONTO | 19 |
| 4.4. | SLEVA Z CENY DÍLA NA ZÁKLADĚ ZMENŠENÍ ROZSAHU PRACÍ - MĚNĚPRÁCE | 20 |
| 4.5. | SLEVA NA ZÁKLADĚ ALTERNATIVNÍHO ÚSPORNÉHO ŘEŠENÍ DÍLA | 21 |
| 5. | ROZHODOVACÍ PROCES O POSKYTNUTÍ SLEVY A STANOVENÍ JEJÍ VÝŠE | 22 |
| 5.1. | ROZHODOVÁNÍ | 22 |
| 5.2. | ROZHODOVACÍ PROCES | 23 |
| 5.2.1 | SCHÉMA ROZHODOVACÍHO PROCESU | 24 |
| 5.2.2 | NEBEZPEČÍ A RIZIKA ROZHODOVACÍCH PROCESŮ | 25 |
| 5.3. | FUNKCE UŽITKU | 26 |
| 5.4. | ANALÝZA RIZIK | 27 |
| 5.5. | RIZIKO PROJEKTU | 28 |
| 5.6. | ROZHODOVÁNÍ O RIZIKU | 29 |
| 5.7. | ROZHODNUTÍ O VÝŠI SLEVY (O CENĚ) | 31 |
| 6. | PŘEDÁVACÍ ŘÍZENÍ | 33 |
| 7. | SLEVA Z CENY DÍLA Z DŮVODU VAD A NEDODĚLKŮ | 36 |
| 8. | SMLOUVA O DÍLO | 38 |
| 8.1. | PRÁVNÍ PŘEDPISY UPRAVUJÍCÍ SOD | 38 |
| 8.2. | POVINNÉ NÁLEŽITOSTI SOD | 38 |
| 8.3. | OSTATNÍ NÁLEŽITOSTI SOD | 39 |
| 9. | PŘÍPADOVÁ STUDIE | 42 |
| 9.1. | OBECNÁ APLIKACE JEDNOTLIVÝCH TYPŮ SLEV NA MODELOVÉM PŘÍKLADU | 42 |
| 9.2. | ROZHODNUTÍ O STANOVENÍ VÝŠE OBCHODNÍ SLEVY Z POHLEDU DODAVATELSKÉ FIRMY | 46 |
| 9.2.1 | Popis projektu | 46 |
| 9.2.2 | Analýza rizik | 52 |
| 9.2.3 | Stanovení odbytové ceny | 56 |
| 10. | ZÁVĚR | 60 |
| 11. | SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY | 62 |
| 12. | SEZNAM OBRÁZKU | 63 |
| 13. | SEZNAM TABULEK | 64 |

1. ÚVOD

V rámci své práce se budu zabývat problematikou poskytování slevy z ceny díla zhotovitelem. Vzhledem k tomu, že se jedná o věc v praxi hojně využívanou a s velkou variabilitou způsobů jejich poskytnutí, zaměřím se zejména na vybrané, nejčastěji používané typy a to zejména z pozice zhotovitele.

Nejprve se budu věnovat základnímu vymezení pojmů cena díla a sleva z ceny díla. A jejich rozdělení z hlediska času poskytnutí a iniciace vzniku. V další části se budu věnovat vybraným typům slev poskytovaných před podpisem smlouvy o dílo či v průběhu realizace stavby. Zejména pak s ohledem na jejich použití a způsob stanovování výše poskytnuté slevy.

Samostatnou kapitolu budu následně věnovat předávacímu řízení hotového díla zhotovitelem objednateli. Zde se zaměřím na samotný způsob provedení řízení, náležitosti protokolu o předání a převzetí, a zejména na postup v případě zjištění vad a nedodělků v rámci předávacího řízení. Jejich popsání a stanovení způsobu odstranění.

Poté se budu zabývat problémem stanovení výše slevy z důvodu vad a nedodělků díla zjištěných v rámci předávacího řízení či v průběhu záruční doby. A to zejména s ohledem na spory, které stanovení výše slevy provázejí. Jejich řešení soudní cestou či dohodou.

Další kapitolu zaměřím na smlouvu o dílo. A to z důvodu, že je jeden z hlavních nástrojů předcházení sporů v rámci vztahu objednatel zhotovitel. Zde se opět budu věnovat zejména problematice stanovení výše slevy z ceny díla z důvodu vad a nedodělků. Hlavně se zaměřím na ustanovení, které mohou předcházet samotnému vzniku vad a nedodělků, či v případě jejich vzniku stanovují způsob jejich řešení a též stanovují postupy stanovení výše slevy v případě, že si ji objednatel zvolí jako možnost vypořádání vady či nedodělků.

Všechny výše popsané body budu následně dokumentovat v případových studiích. První případová studie bude zaměřena na aplikaci různých typů slev a stanovení jejich výše na modelovém případě. Druhá studie pak bude zaměřena na způsob stanovení odbytové ceny díla na konkrétním reálném případě.

Na závěr se pokusím shrnout zjištěné poznatky a na jejich základě pak definovat doporučení, která pomohou při problematice stanovení výše slevy (odbytové ceny) či partnerům v obchodním vztahu předcházet sporům.

2. ZÁKLADNÍ VYMEZENÍ POJMŮ

2.1. CENA

Dříve než přikročíme k vymezení pojmu sleva z ceny díla, je nutné nejprve definovat samotný pojem cena. K tomuto účelu nám jako základ poslouží Zákon o cenách

Cena je peněžní částka sjednaná při nákupu a prodeji zboží nebo zjištěná podle zvláštního právního předpisu k jiným účelům než k prodeji. [1, §1 odst. 2]

V obecnějším významu tohoto pojmu můžeme cenu považovat za peněžní vyjádření hodnoty zboží či služby, za kterou je prodávající (zhotovitel) ochoten danou službu či zboží prodat, respektive kterou je za ně ochoten zaplatit kupující (investor).

V oblasti stavebnictví pak cenu chápeme jako peněžní částku, na které se zhotovitel a objednatel dohodli v rámci výběrového řízení a její výši (či způsob jejího určení) stanovili v smlouvě o dílo. Tuto peněžní částku objednatel zaplatí zhotoviteli v případě řádně provedeného díla v rozsahu, termínu a specifikaci dle smlouvy o dílo. Výše ceny se zpravidla stanovuje na základě položkového rozpočtu. Přičemž cena díla je stanovena jako souhrn násobků jednotkových cen jednotlivých položek a počet jednotek (výměra). K tomuto souhrnu pak mohou být formou přírážky připočteny vedlejší rozpočtové náklady.

Problém stanovení ceny díla řeší Občanský i obchodní zákoník. Zatímco občanský zákoník v § 635, odst. 1 říká „Byla-li cena dohodnuta podle rozpočtu, nesmí být bez souhlasu objednatele zvýšena. Práce a náklady do rozpočtu nezahrnuté lze účtovat pouze tehdy, schválil-li je objednatel písemně, nebo jestliže práce dodatečně písemně objednal.“ [2, §635 odst. 1]

Na to navazuje v § 636, odst. 1 „Nelze-li cenu při uzavření smlouvy sjednat pevnou částkou, musí se určit alespoň odhadem. Zjistí-li zhotovitel dodatečně, že bude třeba cenu určenou odhadem podstatně překročit, je povinen na to objednatele bez prodlení

písemně upozornit a oznámit mu nově určenou cenu; jinak nemá právo na zaplacení rozdílu v ceně.“ [2, §636 odst. 1]

Obchodní zákoník tuto problematiku řeší v oddílu 5, konkrétně pak § 547, který doslovně uvádí:

„(1) Na výši ceny nemá vliv, že cena byla určena na základě rozpočtu, jenž je součástí smlouvy nebo byl objednateli sdělen zhotovitelem do uzavření smlouvy.

(2) Byla-li však cena určena na základě rozpočtu, ohledně něhož ze smlouvy vyplývá, že se nezaručuje jeho úplnost, může se zhotovitel domáhat přiměřeného zvýšení ceny, objeví-li se při provádění díla potřeba činností do rozpočtu nezahrnutých, pokud tyto činnosti nebyly předvídatelné v době uzavření smlouvy.

(3) Byla-li cena určena na základě rozpočtu, který podle smlouvy se považuje za nezávazný, může se zhotovitel domáhat, aby bylo určeno zvýšení ceny o částku, o níž nevyhnutelně převyšší náklady účelně vynaložené zhotovitelem, náklady zahrnuté do rozpočtu.

(4) Nesouhlasí-li se zvýšením ceny objednatel, určí její zvýšení soud na návrh zhotovitele.

(5) Objednatel může bez zbytečného odkladu odstoupit od smlouvy, požaduje-li zhotovitel zvýšení ceny podle odstavců 2 a 3 o částku, jež přesahuje o více než 10 % cenu stanovenou na základě rozpočtu. V tomto případě je objednatel povinen nahradit zhotoviteli část ceny odpovídající rozsahu částečného provedení díla podle rozpočtu.

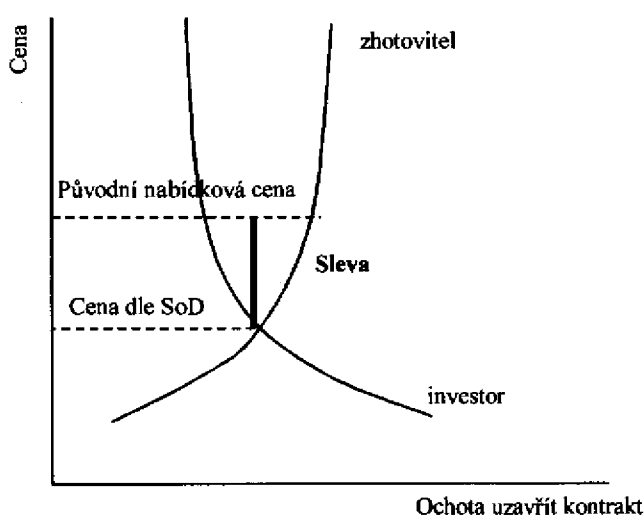
(6) Zhotoviteli zaniká nárok na určení zvýšení ceny podle odstavců 2 a 3, jestliže neoznámí nutnost překročení rozpočtované částky a výši požadovaného zvýšení ceny bez zbytečného odkladu poté, kdy se ukázalo, že je nevyhnutelné překročení ceny, jež byla určena na základě rozpočtu.“ [3, §547]

Z výše uvedeného vyplývá, že je pro stanovení ceny na základě rozpočtu nutné sjednat ve smlouvě o dílo, podle kterého právního předpisu se bude postupovat. Dále je také patrné, že cena díla je ve stavebnictví poměrně variabilní hodnota a v průběhu realizace může a také často doznává určitých změn v závislosti na skutečném rozsahu prováděných prací.

2.2. SLEVA

Základní význam pojmu sleva chápeme jako snížení ceny ze strany prodávajícího (zhotovitele), tak aby výsledná cena vyhovovala oběma stranám. Tedy zhotoviteli i investorovi.

Popsaný jev můžeme pro větší názornost předvést na modifikovaném grafu rovnováhy trhu mezi nabídkou a poptávkou



Obrázek 1 Modifikovaný graf rovnováhy trhu mezi nabídkou a poptávkou [6, s. 55]

Tento výklad je platný zejména v případě použití slevy v rámci obchodních jednání jako jednoho z hlavních nástrojů pro získání kontraktu. Ovšem možnost použití slev je daleko obširnější. Jedním z dalších možných způsobů výkladu pojmu slevy je pojetí uvedené v Obchodním zákoníku:

„Nárok na slevu z kupní ceny odpovídá rozdílu mezi hodnotou, kterou by mělo zboží bez vad, a hodnotou, kterou mělo zboží dodané s vadami, přičemž pro určení hodnot je rozhodující doba, v níž se mělo uskutečnit řádné plnění.“ [3, §439 odst. 1]

Zde jde však pouze o uplatnění slevy jako jednoho z nástrojů na vyrovnání mezi odběratelem (investorem) a dodavatelem (zhotovitelem) při reklamačním řízení. Tomuto tématu se budu více věnovat v kapitole přímo zaměřené na stanovení slevy z ceny díla z důvodu vad a nedodělků.

Sleva se ovšem poskytuje nebo je požadována i v dalších případech, na které se nedá striktně použít ani jedna z výše uvedených definicí. Sleva z ceny díla se totiž nevyskytuje jen před uzavřením smlouvy o dílo, či po jeho dokončení, ale zhusta se s ní setkáváme i v samotném průběhu realizace zakázky. Pokud chceme postihnout všechny případy použití slevy, musíme zavést ještě jeden obecný výklad tohoto pojmu.

Pojem sleva chápeme jako hodnota, o kterou se sníží částka ceny díla zaplacená objednatelem zhotoviteli.

3. ZÁKLADNÍ ROZDĚLENÍ TYPŮ SLEV

Obecně tedy poskytnutí slevy může být vyvoláno mnoha okolnostmi. Např. snahou přilákat zákazníka v rámci marketingové strategie, snahou zlepšit platební podmínky, zejména zkrátit dobu splatnosti faktur, ale i jako požadavek zákazníka při dodání nekvalitního výrobku, služeb, či nekvalitně odvedené práce v rámci reklamačního řízení.

Pro zpracování zadaného tématu jsem slevy rozdělil podle dvou základních kritérií. Prvním je čas, kdy je poskytována. Druhé kritérium závisí na straně, která poskytnutí slevy iniciovala.

3.1. ROZDĚLENÍ SLEV Z HLEDISKA ČASU

Slevy lze rozdělit na tři základní skupiny podle času, kdy jsou zhotovitelem poskytovány. A to zejména s ohledem zda jsou poskytnuty v rámci obchodních jednání před uzavřením smlouvy, jako následek změn v průběhu realizace díla, či jako důsledek vad a nedodělků zjištěných po ukončení realizace díla.

Rozdělení slev z hlediska času:

- 1) sleva poskytnutá před uzavřením smlouvy o dílo
- 2) sleva poskytnutá v průběhu realizace stavby
- 3) sleva poskytnutá po skončení realizace

3.1.1 Sleva poskytnutá před uzavřením smlouvy o dílo

Zde se jedná především o poskytování slev v průběhu obchodních jednání při výběrovém řízení na výběr zhotovitele díla. V tomto období jsou přirozeně iniciátory oba dva partneři. Investor zpravidla požaduje po jednotlivých potenciálních

zhotovitelích snižování jejich nabídkové ceny za účelem minimalizování svých nákladů na pořízení díla. Zhotovitel zas ve snaze získat zakázku často sám nabízí poskytnutí slevy, či přichází s alternativními návrhy na změnu technologie a náhrady materiálů, které by takovouto slevu umožnily.

Výsledná sleva z ceny díla je pak stanovena jako oboustranně výhodný (či alespoň přípustný) kompromis mezi investorem a vybraným zhotovitelem.

3.1.2 Sleva poskytnutá v průběhu realizace

Tento typ slev zpravidla vychází z požadavku investora na základě porušení podmínek uzavřené smlouvy o dílo. Zejména se jedná o nedodržení termínů výstavby a kvality práce či zabudovávaných výrobků. Dále je sleva poskytována v případě snížení objemu prováděných prací, či pokud v rámci realizace došlo ke změně technologií či materiálů, které vedly ke snížení nákladů. Zde je často iniciátor i sám zhotovitel v rámci jednání o možnosti jinou technologii či materiál použít.

Výsledná sleva z ceny může být pro zhotovitele nevýhodná. V krajním případě dokonce stanovena soudním rozhodnutím.

3.1.3 Sleva poskytnutá po skončení realizace díla

Tento typ slevy se používá v případě, kdy se v průběhu předávacího řízení či záruční doby vyskytnou vady a nedodělky na provedeném díle a objednatel se v souladu s § 436, respektive § 437 Obchodního zákoníku rozhodne pro požadování slevy z ceny díla ve výši stanovené dle již jednou citovaného § 439.

Tento typ slevy je vždy iniciován objednatelem. Stanovení výše slevy je obtížný proces, který provází řada sporů. Pokud není již ve smlouvě o dílo stanoven postup jejího výpočtu, dochází zpravidla k dlouhotrvajícím soudním sporům.

3.2. ROZDĚLENÍ SLEV Z HLEDISKA INICIÁTORA

Dále můžeme slevy rozdělit podle toho, který ze subjektů její poskytnutí inicioval.

Rozdělení slev z hlediska iniciátora:

- 1) na základě rozhodnutí zhotovitele
- 2) na základě požadavků investora

3.2.1. Sleva poskytnutá na základě rozhodnutí zhotovitele

Jedná se o slevu, kterou zhotovitel poskytuje na základě své vůle při zvážení výše svých nákladů na realizaci díla, cash flow díla, celkové cash flow a finanční situace firmy, naplněnosti výrobních kapacit, jakož i dalších aspektů jako je například snaha o udržení či získání dobrého zákazníka, snaha o proniknutí na nový trh, ale i snaha o vytlačení či dokonce zničení konkurence. V takovém případě může zhotovitel stanovit výši slevy až v takové míře, že bude zakázku realizovat za tzv. dumpingové ceny. Tato možnost však není vždy přípustná. V rámci veřejných zakázek a dokonce i v případě výběrového řízení pořádaného některým ze solidních investorů dojde v takovém případě k vyloučení uchazeče z výběrového řízení.

Další oblastí, kdy může být zhotovitel iniciátor poskytnutí slevy, je zpravidla situace při realizaci zakázky. Zejména se jedná o dva následující případy.

- 1) *Sleva při změně technologie či materiálu* – zhotovitel se formou slevy snaží prosadit změnu projektu za cílem snížit své výrobní náklady a zvýšit zisk. Výsledná sleva se obvykle pohybuje přibližně kolem poloviny rozdílu mezi původní cenou a cenou, jež by změna stála. Tj. investor se se zhotovitelem rozdělí o vzniklou úsporu.
- 2) *Sleva při nedodržení kvality* – zde může zhotovitel sám iniciovat jednání o poskytnutí slevy v okamžiku kdy je odstranění vady natolik nákladné, že je pro

zhotovitele výhodnější pokusit se mu vyhnout právě poskytnutím slevy investorovi.

Obecně se dá říci, že tento typ slevy je většinou oboustranně výhodný.

3.2.2. Slevy poskytnuté na základě požadavků investora

I zde se můžeme setkat se slevami před i po uzavření smlouvy o díle. V obchodním jednání jde zejména o požadavky na slevy vyvolané snahou snížit své náklady na pořízení investice.

V realizační a zejména po realizační fázi se pak setkáváme často s požadavkem investora na poskytnutí slevy z důvodu nedodržení předepsaných technologií, dodávky nekvalitního materiálu, tedy vzniku vad a nedodělků. Tento požadavek investor zpravidla vznese, pokud vzniklá vada či nedodělek nemají natolik závažný charakter, že by bránily v užívání díla a nejsou ani natolik zjevné, že by mohly poškodit jeho jméno či pověst (například si lze jen těžko představit, že by investor nepožadoval předělání špatně provedeného reklamního panelu se svým jménem, ačkoliv by šlo o drobnou kosmetickou vadu, která by nijak nebránila funkčnímu užívání díla).

Další oblastí, kdy investor požaduje slevu z ceny díla, je případ, kdy je snížen rozsah prováděných prací a to ať už z důvodu změny projektu, nebo v závislosti na rozhodnutí investora provést část prací vlastními prostředky nebo jiným zhotovitelem (pokud to umožňuje smlouva o dílo).

Obdobně investor zpravidla postupuje i v případě zjištění rozporu mezi výkazem výměr a tedy i položkovým rozpočtem, na jehož základě byla cena díla stanovena a skutečností zjištěnou například geodetickým zaměřením. Tento případ se často vyskytuje u činnostech, u nichž není možné dopředu jednoznačně stanovit jejich výměru. Například se jedná o zemní práce

V rámci těchto případů se zpravidla jedná v souladu s ustanoveními smlouvy o dílo. Pokud to není ve smlouvě upřesněno, postupuje se pak v souladu s Obchodním zákoníkem. Výsledná sleva je zpravidla pro zhotovitele nevýhodná a to i v případě, že dojde „pouze“ ke snížení rozsahu množství prováděných prací. Zhotoviteli se tím totiž zvyšují náklady na jednotku produkce nutností rozpočítat fixní náklady mezi menší objem prací. Zde se jedná například o náklady na zařízení staveniště a nájezd techniky. Dalším nežádoucím faktorem je pro zhotovitele i uvolnění výrobních kapacit, pro které v daném okamžiku nemusí mít uplatnění a tím další zhoršení finančních toků v rámci firmy.

4. VYBRANÉ TYPY SLEV Z HLEDISKA ZHOTOVITELE

Jak již jsem předeslal v úvodu, budu se vzhledem k rozsáhlosti celé problematiky zabývat pouze nejčastějšími typy slev z pohledu zhotovitele tedy stavební firmy.

4.1. OBCHODNÍ SLEVA

Tento typ slevy je v praxi nejčastější. Kromě klasických soutěží o veřejné zakázky realizovaných formou zapečetěných obálek (zde soutěžící nemůže cenu dodatečně upravovat), se s ním setkáme v podstatě při každém výběrovém řízení. Poskytnutí slevy a tím upravení ceny je jedním ze základních nástrojů zhotovitele při snaze o získání zakázky.

Každý zhotovitel má vypracovány vlastní postupy a taktiky pro určování výše základní nabídkové ceny a následných slev. Tyto taktiky vycházejí zejména ze znalostí investora, konkurence, pozice firmy na trhu, zkušeností s obdobnými výběrovými řízeními, apod.

V praxi se již při stanovování nabídkové ceny kalkuluje s výší slev pro 2. příp. další kola výběrového řízení. Je to z toho důvodu, že každý investor má tendence tlačit cenu dolů a zhotovitel si tedy při tvorbě ceny logicky vytváří prostor, aby mohl investora uspokojit a zároveň si tím i případně zvýšit zisk.

Základním předpokladem pro správné stanovení ceny, výše slev i taktiky jejich poskytování je znalost nákladové ceny díla, tj. minimální ceny, za kterou dílo dokáže firma realizovat. Tato cena není samozřejmě zcela přesná, ale při odpovědném zpracování rozpočtářem, ji za takovou můžeme považovat.

Pouze v případě, že známe „přesnou“ výši nákladů můžeme zodpovědně stanovit odbytovou cenu a tím si jasně vymezit prostor pro možnost poskytování slev.

V opačném případě sice též můžeme uspět ve výběrovém řízení, ale firma se vystavuje riziku, že vyhranou zakázku následně nedokáže za výslednou cenu realizovat.

O konečné výši slevy ovšem často rozhoduje spíše osobní odvaha či optimismus odpovědného manažera zhotovitele, než fundovaný propočet.

4.2. MNOŽSTEVNÍ SLEVA

Množstevní sleva je v podstatě specifická obdoba obchodní slevy. Jejím cílem je opět zaujmout zákazníka (investora) a dopomoci tak zhotoviteli k uzavření kontraktu. Používá se v případě zakázek velkého rozsahu nebo jako podpůrný argument pro vyjednávání o získání dalších částí zakázky či nové zakázky od investora, se kterým je firma v jednání o uzavření kontraktu. V praxi se tak například setkáváme s případem, kdy zájemce o zakázku navrhuje investorovi tuto slevu v případě, že kromě projednávaného díla bude realizovat i následující etapu.

Výše takto pojaté slevy by zpravidla měla vycházet z vyčíslení úspor vzniklých rozmělněním jednorázových fixních nákladů (např. vybudování zařízení staveniště, nájezd stavební techniky, apod.). Její přesná výše je však obvykle, stejně jako obchodní sleva, závislá spíše na rozhodnutí manažera.

4.3. SKONTO

Dalším poměrně hojně využívaným typem slevy je skonto. Tuto slevu zhotovitel poskytuje při placení v hotovosti nebo při zaplacení faktury před lhůtou splatnosti. Zde se již nejedná přímo o snahu získat zakázku (i když i možnost skonta může některé investory ovlivnit), ale o snahu získat co nejdříve peníze a tím zlepšit finanční toky ve firmě – cash flow.

Tato sleva se obvykle používá v případech, kdy zhotovitel nemá dostatečné finanční rezervy (nebo je chce použít jiným způsobem) na překlenutí období mezi zaplacením dodavatelům, zaměstnancům, apod. a platbou od investora. Výše skonta závisí zejména na ceně peněz tj. nákladům, které by firma musela jinak vynaložit na jejich získání (popř. neinvestování). Jedná se např. o výši úroků z překlenovacích úvěrů.

4.4. SLEVA Z CENY DÍLA NA ZÁKLADĚ ZMENŠENÍ ROZSAHU PRACÍ - MÉNĚPRÁCE

Tuto slevu uplatňuje objednatel na zhotoviteli v průběhu realizace či při konečné fakturaci na základě skutečně provedených výměr. Pro zhotovitele je tento případ v podstatě nutné zlo, se kterým musí počítat. Jen málokterý investor si nechá ujít příležitost dodatečně snížit cenu zakázky.

Bohužel se v praxi setkáváme i s případy, kdy je výkaz výměr, na základě kterého byl sestavován rozpočet a následně stanovena cena díla, záměrně skreslen investorem a to ať už směrem dolů, ve snaze případné požadavky zhotovitele na vícepráce neuznat s poukázáním na skutečnost, že si jej měl zhotovitel překontrolovat a jako odborně znalá firma přece musel na tuto skutečnost přijít (což bohužel v dnešní praxi není, pro neúplnost podkladů a často i velmi krátký termín na zpracování nabídky, vždy možné). Druhým případem je nafouknutí předpokládaných výměr směrem nahoru. Zde investor kalkuluje s větší ochotou zhotovitele získat zakázku a tím i poskytnou větší slevu. Stejně jako na logické snížení ceny vlivem objemu prací díky většímu množství jednotek, do kterých jsou rozpuštěny fixní náklady. V obou těchto případech je pro zhotovitele uplatnění takovéto slevy velmi nepříjemné a často i rozhodující pro ziskovost celé zakázky.

Výše takto požadované slevy se stanovuje na základě jednotkových cen jednotlivých položek rozpočtu násobených rozdílem mezi plánovaným a skutečně provedeným objemem prací.

4.5. SLEVA NA ZÁKLADĚ ALTERNATIVNÍHO ÚSPORNÉHO ŘEŠENÍ DÍLA

Tento typ slevy je na rozdíl od předchozího případu pro zhotovitele přijatelný. Používá se v případě, že zhotovitel nalezne alternativní řešení projektu, které splňuje požadované technické parametry za předpokladu vynaložení nižších nákladů na jeho provedení.

Poskytnutí takovéto slevy však není automatické. Předpokládá nejprve dohodu mezi zhotovitelem a projektantem o vhodnosti použití dané alternativy. Následně pak zhotovitel zahajuje jednání s investorem o okolnostech, za kterých by mohl alternativní technologii použít. Jeho snaha je přirozeně o zachování původních rozpočtovaných jednotkových cen. Naproti tomu investor za umožnění takovéto změny zpravidla požaduje nějakou protihodnotu. Ta nemusí být vždy finančního charakteru. Investor často slyší i například na možnost zkrácení termínu výstavby, či lepší technické vlastnosti navrhovaného řešení. V rámci zlepšení vyjednávacích podmínek pak často zhotovitel navrhne objednateli právě poskytnutí slevy z ceny díla. Výše této slevy je odvislá od rozdílu cen mezi původním a alternativním řešením. Zpravidla se pohybuje kolem poloviny tohoto rozdílu, ovšem její přesná výše závisí především na vyjednávacích schopnostech pověřených zástupců zhotovitele.

Tento typ slevy je zhotoviteli využíván, jak v před realizační fází při vyjednávání o získání zakázky, tak v samotném průběhu realizace. Odvážný zhotovitel dokonce může tuto slevu dopředu zakalkulovat do své nabídky bez jejího předchozího projednání s investorem. K tomu je veden snahou získat výhodu levnější ceny proti konkurenci. Ovšem za cenu rizika, že se mu pak plánovaná alternativa nepodaří prosadit, popřípadě jen za cenu výraznější slevy než s jakou ve své kalkulaci počítal.

Motivací pro zatajení plánované úsporné alternativy je pak obava ze změny zadávacích podmínek soutěže pro všechny účastníky výběrového řízení a tím i ze ztráty konkurenční výhody.

5. ROZHODOVACÍ PROCES O POSKYTNUTÍ SLEVY A STANOVENÍ JEJÍ VÝŠE

Rozhodnutí o poskytnutí slevy a pak zejména o stanovení její výše je v konečném důsledku jedním z nejdůležitějších rozhodnutí, která ovlivňují úspěšnost získávání zakázek, jejich rentabilitu a tedy i hospodářský výsledek celé firmy. Z tohoto důvodu se nyní zaměříme na popsání této manažerské činnosti a stanovení takových pravidel a postupů, které mají za cíl zefektivnit práci manažera a zejména omezit rizika spojená s jeho špatným rozhodnutím.

Pojem sleva zde můžeme chápat nejen jako snížení nabídkové ceny, ale též v širším kontextu jako úpravu kalkulované ceny manažerem odpovědným za získání zakázky již ve fázi podání nabídky do prvního kola výběrového řízení resp. nabídky jako takové.

5.1. ROZHODOVÁNÍ

V jakémkoliv oboru lidského konání se neustále uskutečňují rozhodnutí, jejichž povaha závisí na čase, místu a kontextu, v němž se rozhodovatel (osoba provádějící rozhodnutí) nachází. Rozlišujeme tři základní typy rozhodnutí:

- 1) rozhodování za jistoty – výsledek rozhodnutí je dokonale znám, rozhodovatel může vybrat optimální řešení. Takovéto rozhodnutí nepodléhá náhodě.
- 2) rozhodování za nejistot nebo neurčitostí bez důsledků pro rozhodovatele či třetí osoby – zde rozhodovatel volí zcela náhodně, neboť nemá žádný zájem či preference na jedné z možností
- 3) rozhodování za nejistot nebo neurčitostí s důsledky pro rozhodovatele či třetí osoby – zde již rozhodovatel má preference a tedy nevolí náhodně, ale se snahou o optimální řešení, nicméně vzhledem k neznalosti všech důsledků má i toto rozhodování v sobě prvek náhodnosti. Tento typ rozhodování provádí manažer při rozhodnutí o poskytnutí slevy z ceny díla.

Má sice snahu zvolit optimální řešení (získat zakázku s maximálním ziskem), ale z důvodu neúplných informací a jejich v podstatě náhodnému výběru se může často ukázat, že rozhodnutí, které přijal, a které se v daném okamžiku jeví jako nejvýhodnější, je ve svém důsledku méně výhodné, či dokonce zcela nevýhodné.

Abychom pokud možno zamezily vzniku nežádoucí situace a s tím spojené škody, pokusíme se na celou problematiku podívat jako na rozhodování o riziku a tedy jako na management rizika, kde je rozhodnutí vyvrcholení rozhodovacího procesu.

5.2. ROZHODOVACÍ PROCES

Rozhodování může být:

- spontánní – často velmi rychlé přijetí rozhodnutí bez zpracování přípravných podkladů, může vypadat až intuitivní, ačkoliv to nemusí být pravda.
- systematické – pro přijetí rozhodnutí je důležité zvážit všechny aspekty, mohou být zpracovány přímo konkrétní postupy jednotlivých kroků vedoucích k rozhodnutí.

Ve stavební firmě by všechna závažná rozhodnutí měla probíhat druhým způsobem a z tohoto důvodu se na něj nyní zaměříme. Bohužel občas (někdy i dost často) je rozhodovatel vystaven takové situaci, kdy musí rozhodnout prvním způsobem. Zejména je to způsobeno nedostatkem času na provedení jakékoliv analýzy problému.

V systematickém rozhodování je nezbytné, aby si rozhodovatel rozmyslel a připravil postup, který bude sledovat. Tento postup musí odpovídat náročnosti rozhodnutí a výši jeho dopadu na společnost. V našem případě to znamená, že si manažer stanoví různé postupy pro stanovení výše slevy v závislosti například na velikosti zakázky, významnosti obchodního partnera, situaci na trhu, apod.

5.2.1 SCHÉMA ROZHODOVACÍHO PROCESU

- 1) stanovit cíle rozhodování (popřípadě jejich pořadí)
- 2) identifikovat možné volby, jejich význam, možnosti a důsledky jejich realizace
- 3) identifikovat časové parametry – dobu a začátek projektu, okamžik rozhodnutí, dobu potřebnou pro realizaci rozhodnutí
- 4) identifikovat prostorové parametry – umístění projektu, jeho rozsah
- 5) shromáždit výchozí informace – zjistit všechny dostupné informace mající zřejmý či možný význam pro přijetí rozhodnutí. Zde musíme mít na paměti, že se nám nikdy nepodaří zjistit zcela všechny informace a čím větší bude jejich neúplnost, tím nižší bude i spolehlivost rozhodování. Dále musíme mít na zřeteli, že nám mohou být poskytovány informace neúplné, zkreslené či dokonce chybné a to ať již úmyslně či z jiných důvodů. Tyto nedostatky musí být vyváženy kvalifikací a osobními vlastnostmi rozhodovatele a aplikováním zásady předběžné opatrnosti.
- 6) Identifikovat nejistoty a neurčitosti – jak v projektu, tak v samotném rozhodovacím procesu
- 7) Stanovit rozhodovací modely
- 8) Stanovit kritéria rozhodování – obvykle máme dva stupně kritérií. Předběžná, sloužící k vyřazení pro rozhodování nevýznamných faktorů a informací, které by zbytečně zatěžovali rozhodovatele a konečná, která slouží k vyhodnocení jednotlivých alternativ.
- 9) Stanovit meze přijatelnosti – tj. stanovit hranice a pravděpodobnosti výskytu jevu, který by tyto hranice překročil
- 10) Shrnout informace a provést rozhodovací analýzu jako podklad pro rozhodnutí
- 11) Rozhodnout.

Je žádoucí nastavit postupy rozhodování tak, aby se v průběhu každého kroku opravovaly informace získané v krocích předcházejících. Dále je nutné dodržovat stanovené lhůty pro jednotlivé kroky. Finální rozhodnutí by mělo následovat v době přiměřené po zpracování rozhodovací analýzy, aby se snížilo riziko vstupu nových informací. Pro přehlednost, srozumitelnost, ale i pro zajištění případných důkazních

materiálů, je potřeba celý proces vybavit formuláři a jednotlivé kroky řádně popsat a evidovat.

5.2.2 NEBEZPEČÍ A RIZIKA ROZHODOVACÍCH PROCESŮ

Základními nebezpečími ohrožujícími kvalitu rozhodovacího procesu a tím tedy i správnost přijatého rozhodnutí jsou:

- nepřesné zadání rozhodovací úlohy
- nedostatek informací
- chybné nebo klamné informace
- chybná interpretace informací
- nerozhodnost, váhavost a kolísavost rozhodovatele
- nestabilní obsah i cíle projektu

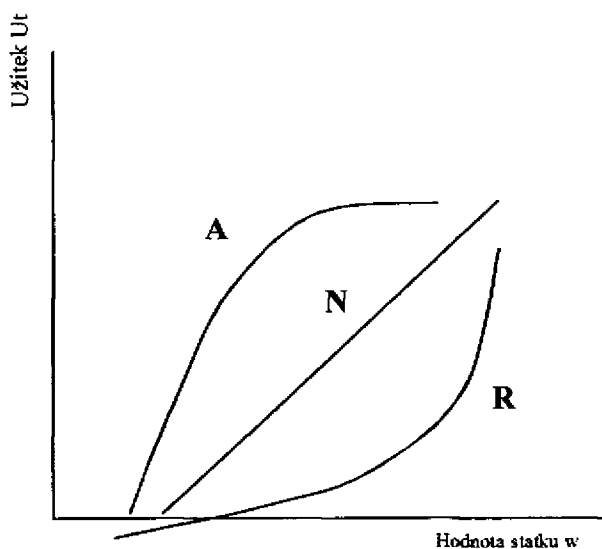
S některými z nich si umíme poradit v rámci rozhodovacího procesu například požadavky na zpřesnění informací. Základním zdrojem nebezpečí je zejména časový faktor, kdy v průběhu rozhodovacího procesu dochází ke změnám okolností, za jakých je rozhodnutí prováděno. Na druhou stranu každý rozhodovací proces vyžaduje jistý čas a jeho zkrácení zužuje informace, které má rozhodovatel k dispozici. Neexistuje návod na optimální délku rozhodovacího procesu, ale obecně se dá říci, že přílišné odkládání rozhodnutí vede ke skutečnosti, kdy rozhodovatel nakonec vydá rozhodnutí za zcela jiných podmínek, než jaké existovaly v předcházejících etapách procesu. „V mnoha případech se ukáže, že rychlé rozhodnutí, byť ne nejlepší, je výhodnější také proto, že se jím vyloučily dodatečné informace, které by vedly k nejistotě, rozhodování by brzdily, vyústily by do zamítnutí projektu a popř. až ke ztrátě obchodní příležitosti s dalšími důsledky.“ [7, s. 94]

5.3. FUNKCE UŽITKU

Jedním ze základních faktorů, které ovlivňují rozhodnutí a které nám slouží zejména při určování kritérií a mezí přijatelnosti je funkce užitku charakteristická pro konkrétního rozhodovatele (myšleno jak pro konkrétní osobu manažera, tak pro společnost, ve které pracuje).

Pro její stanovení musíme rozhodnout, zda bude hodnocení založeno na peněžní či užitné hodnotě a zda mezní hodnoty budou mít povahu středních hodnot nebo extrémů.

Funkce užitku popisuje vztah mezi statkem a užitekem, který konkrétní osobě v konkrétním čase z držení statku hmotně či nehmotně plyne. Může nabývat tři základních tvarů, které vidíme na následujícím grafu.



Obrázek 2 Graf funkce užitku [7, s. 102]

A – klesající marginální užitek (osoby averzní k riziku) – tato osoba nemá ráda riziko a usiluje především o to, aby se její bohatství nezmenšovalo.

R – rostoucí marginální užitek (osoby reverzní k riziku) – osoba má zájem na zvětšování majetku a je ochotna jít i do značného rizika v případě, že má naději na příznivou realizaci.

N – konstantní marginální užitek (osoby neutrální)

Tvar této funkce závisí na čase i prostoru. Pro jednotlivé osoby není konstantní, ale mění se podle aktuálních okolností, ve kterých se nacházejí. Z výše uvedeného je zřejmé, že jinak bude přistupovat k poskytnutí slevy firma řízená agresivním majitelem, ochotným jít do značných rizik a jinak v případě, že ji řídí generální ředitel, jehož odměny (či případné setrvání ve funkci) je závislé na spokojenosti akcionářů se stabilní výší vyplácených dividend a stabilním růstem ceny akcií.

5.4. ANALÝZA RIZIK

„Analýza rizika je základním prvkem rizikového inženýrství a je nutnou podmínkou rozhodování o riziku, a tedy základním procesem v managementu rizika.“ [7, s. 119]
Cílem analýzy rizika je dát rozhodovateli podklady pro rozhodování o riziku. Za tímto účelem rozlišujeme dva základní případy, které mají vliv na volbu metod a postupů:

- 1) jev, který již v minulosti nastal. Známe tedy jeho povahu, a ačkoliv neznáme přesné vlastnosti je takovýto jev apriori (předem) znám a při řešení tohoto jevu používáme apriorní analýzu.
- 2) Jev, který zatím nenastal, ale dá se předpokládat, že by nastat mohl. Zde se odhaduje riziko pouze na základě odhadů chování jevu. Zde používáme aposteriorní analýzu.

Ať již zkoumáme jakýkoliv jev, na počátku každé analýzy si musíme položit tři základní otázky:

- 1) Co se může stát?
- 2) Jaká je pravděpodobnost, že se to stane?
- 3) Pokud k tomu dojde, jaké budou následky?

Pro správné zodpovězení první otázky musíme identifikovat jednotlivé segmenty projektu a dále identifikovat zdroje nebezpečí, které tyto segmenty ohrožují, čas a prostor ve kterém může k ohrožení dojít. Tedy zjednodušeně co, kdy, kde je ohroženo a čím?

Tuto otázku nám pomůže zodpovědět podrobná analýza projektu, informací, osob, které se na projektu podílejí (včetně osoby zpracovatele podkladů), okolí projektu (chápáno jak prostorově, tak v širším kontextu). Vzhledem k tomu, že je každý jednotlivý projekt svým způsobem jedinečný a též i subjektivní názor každého jednotlivého hodnotitele na jednotlivá rizika je rozdílný, je žádoucí použít systém objektivních hodnotících tabulek, dotazníků a klasifikačních pomůcek, které zajišťují úplnost, jednotnost a porovnatelnost analyzovaných informací. Tento systém se označuje názvem **hazop** (hazard and operation studies).

Teprve v okamžiku, kdy máme jednoznačně popsána jednotlivá nebezpečí projektu, můžeme přistoupit k zodpovězení dalších otázek. Tedy jaká škoda hrozí v případě realizace nebezpečí a jaká je pravděpodobnost, že bude toto nebezpečí realizováno.

Pro stanovení výše škody neexistuje žádný jednoznačný postup, každý subjekt si musí sám na základě svých dosavadních zkušeností, velikosti projektu, jeho finanční náročnosti apod. stanovit způsob určení výše škody pro jednotlivá rizika. Výše škody bývá zpravidla vyjádřena penězi, ale může jít i o bodovou stupnici, která neudává přímo uvažovaný finanční dopad, ale obecně míru závažnosti realizace nebezpečí. Pravděpodobnost realizace scénáře pak zjistíme statistickým sledováním jeho výskytu na předchozích projektech, popřípadě jeho odhadem.

5.5. RIZIKO PROJEKTU

Nejprve si definujeme riziko jako:

„Riziko je pravděpodobná hodnota ztráty vzniklé osobě vystavené nebezpečí (nosiči, popř. příjemci) realizací scénáře nebezpečí vyjádřená v měnových nebo jiných jednotkách.“ [7, s. 152]

Riziko projektu pak chápeme jako souhrn jednotlivých rizik.

Matematicky pak lze riziko projektu R_s vyjádřit jako:

$$R_s = \sum D_m P_i \dots\dots\dots \text{kde } i \text{ jde od } 1 \text{ do } n$$

D_m škoda

P pravděpodobnost výskytu

Příčemž všechny vstupní hodnoty musí být vztaženy ke stejnému okamžiku a prostoru.

5.6. ROZHODOVÁNÍ O RIZIKU

Analýzou rizika jsme získali sumu informací. Tyto ovšem často nejsou jednoznačné a ani nemají stejnou spolehlivost. Ideální by bylo, pokud bychom dokázali dospět k jednomu výslednému číslu, které pak porovnáme např. s referenčním projektem a na základě toho vyneseme rozhodnutí. Bohužel tak tomu není. Je nutné si uvědomit, že analýza je pouze podpůrný prostředek, ale samotné rozhodnutí vždy probíhá za nejistot nebo neurčitostí. Dále je nutné si uvědomit, že rozhodovatel bere při svém rozhodnutí v potaz i další hlediska (strategické záměry, intuici, finanční toky, apod.).

Rozhodovatel by měl (pokud lze) vycházet z principu proaktivity, tj. volit postupy, které aktivně ovlivňují vznik a průběh jednotlivých nebezpečí a tím mají vliv na prevenci rizika.

Při samotném rozhodování postupuje rozhodovatel ve dvou základních krocích.

- 1) rozhodování o nebezpečí – zde se zabýváme jednotlivými prvky projektu a riziky, kterými jsou ohroženy. Volíme:
 - vyloučení možnosti realizace nebezpečí – tj. rozhodnutí o zamítnutí projektu (antihazarding)
 - rozhodnutí o přijetí projektu za předpokladu přijetí opatření směřující k snížení rizika projektu (dehazarding).
- 2) rozhodování o riziku – pokud tedy přijmeme riziko projektu (nebo jsme donuceni přijmout) nastupuje vlastní rozhodování o riziku. Zde volíme mezi

možností odstranění rizik, či jejich případné přenesení na jinou osobu (tzv. antirisking) popřípadě se snažíme alespoň dosáhnout snížení hodnoty rizika (derisking)

Při rozhodování bere rozhodovatel v potaz přijatelnost rizika $R_{s_{act}}$ a porovnává jej s limitním přípustným rizikem $R_{s_{bar}}$.

Na základě tohoto porovnání můžeme definovat podmínku přijatelnosti rizika jako:

$$R_{s_{act}} \leq R_{s_{bar}}$$

Tedy pokud je riziko menší nebo rovno než limitní riziko je projekt přijatelný. V opačném případě dojde k jeho zamítnutí. Limitní riziko $R_{s_{bar}}$ je dáno předpisy, institucemi, či jako v našem případě osobou, která si analýzu zpracovává. Ta si jej stanovuje například na základě zkušeností s předchozími realizovanými projekty, na základě velikosti projektu, apod.

V případě, že se $R_{s_{act}}$ blíží $R_{s_{bar}}$ (a je to z principu možné) je ovšem žádoucí provést rozhodnutí o přijetí či zamítnutí projektu na základě dalších postupů a nikoliv pouze na základě podmínky přijatelnosti. Nesmíme totiž zapomínat, že celá analýza pracuje s odhady a je zatížena určitou mírou nepřesnosti a z tohoto důvodu nemusí její výsledek zcela odpovídat skutečnosti a zejména v těchto případech, by spoléhání se pouze na ni, mohlo vést k neblahým následkům.

Pokud v rámci rozhodnutí porovnáváme různé varianty stejného projektu, je pak přirozeně žádoucí zvolit variantu s nejmenší hodnotou $R_{s_{act}}$.

Při porovnávání několika variant s různými hodnotami nákladů na realizaci, ziskem, apod. ovšem neporovnáváme samotné výše rizika, ale celkové náklady (zisk, apod.) na jednotlivé varianty opravené o hodnotu rizika.

5.7. ROZHODNUTÍ O VÝŠI SLEVY (O CENĚ)

Pro rozhodnutí o výši slevy, přijatelnosti jejího poskytnutí, či o podmínkách, za kterých je udělena, je klíčové znát základní limitní cenu díla $Clim_{bas}$. Tato cena se skládá z nákladové ceny zjištěné rozpočtářem na základě kalkulace, minimálního požadovaného zisku Z a rizika $R_{S_{bas}}$.

$$Clim_{bas} = CN + Z + R_{S_{bas}}$$

Přičemž hodnota zisku Z může na základě rozhodnutí společnosti nabývat i záporných hodnot. Tj. za určitých okolností může být pro firmu přijatelné kalkulovat se ztrátou. Například v okamžiku, kdy se firma snaží získat strategického partnera, proniknout na nový trh, nebo z důvodu malého vytížení výrobních kapacit.

Dalším krokem je definovat opatření O_i vedoucí k snížení rizika R_{so_i} a náklady na jejich provedení No_i za předpokladu, že náklady na provedení opatření jsou menší, než je velikost snížení rizika.

$$O_i = R_{so_i} - No_i$$

Tato opatření mohou být provedeny v rámci organizace, subdodavatelských vztahů, smlouvy o dílo s investorem, pojištění, apod.

Po zahrnutí opatření dostaneme limitní cenu díla jako vztah:

$$Clim = Clim_{bas} - \sum O_i$$

Tuto cenu můžeme tedy definovat jako:

Limitní cena díla je v daném okamžiku a prostoru nejmenší přípustná cena, kterou je zhotovitel ochoten nabídnout za předpokladu, že budou uplatněna veškerá opatření k snížení rizika přicházející pro daný projekt v daném okamžiku v úvahu.

Pokud je realizace některého opatření závislá na dohodě s investorem v rámci výběrového řízení, je v praxi výhodné stanovit limitní ceny díla zvláště pro aplikaci všech kombinací provedení takto závislých opatření. Tímto způsobem získáme soustavu limitních cen (a tedy dolní hranice intervalů) jasně vymezujících velikost poskytnuté slevy (výši ceny), striktně přiřazených pro konkrétní výsledek jednání v rámci jednání o SoD.

Přirozeně tím ještě není přesně dána výsledná výše slevy, pouze její hranice. O skutečné výši rozhoduje manažer na základě svých zkušeností, znalostí, intuice, situace na trhu, popřípadě na základě výsledků statistického sledování. Nicméně stanovení limitní ceny díla je jedním ze základních pilířů, které mají eliminovat, nebo alespoň minimalizovat vznik chybných rozhodnutí a tím i ochránit firmu od výrazných finančních ztrát.

6. PŘEDÁVACÍ ŘÍZENÍ

Předávacím řízením vrcholí realizační fáze stavby. Zástupci obou stran při něm provedou celkovou prohlídku díla, sepiší případné vady a nedodělky a stanoví termíny jejich odstranění. Takto vzniklý dokument se v praxi nazývá různě. Používané jsou termíny jako Protokol o předání a převzetí díla, Předávací protokol, či Přejímací protokol. Ať již je tento doklad nazýván jakkoliv, měl by obsahovat základní údaje o objednateli, zhotoviteli, a díle, dále data zahájení a ukončení přejímacího řízení. V neposlední řadě pak soupis vad a nedodělků, nejlépe s termínovníkem jejich odstranění. Mohou zde být sjednány sankce při jejich nesplnění. Častěji to ovšem bývá řešeno ve smlouvě o dílo. Důležité je také uvést jména osob provádějících přejímku. K zápisu je zpravidla též přiložen seznam předaných dokladů. Jedná se o doklady, atesty, revizní zprávy, protokoly o tlakových zkouškách, geodetické zaměření, záruční listy apod. Dále doklady o způsobu likvidace odpadu v průběhu výstavby. Pokud byl nařízen archeologický průzkum, předloží zhotovitel také doklad o jeho provedení. Zjednodušeně se dá říci, že zhotovitel předloží investorovi doklady potřebné ke kolaudaci.

Pro investora je důležité, aby zápis o přejímacím řízení obsahoval skutečně veškeré vady a nedodělky. Zejména jde o povrchové vady, které by mohly vzniknout díky například nešetrné manipulaci ze strany uživatele (uražený roh, rozbité okno, apod.). Pokud takovéto vady nejsou popsány, dochází často následně ke sporům. Zhotovitel se totiž zpravidla brání jejich uznání s odkazem, že vzniklou vadu způsobil sám investor. Je proto žádoucí věnovat přejímce skutečně náležitou pozornost a to až do drobných zdánlivě nepodstatných detailů. Pokud se jedná o nedostatky, kterých si realizační firma musela být vědoma, může být toto jednání klasifikováno jako vážné porušení smluvního vztahu se všemi důsledky s toho plynoucími. V každém případě investor vždy požaduje nápravu. V okamžiku kdy není možné vadu odstranit bezezbytku, přichází obvykle na pořad jednání o slevě z ceny díla v důsledku vad a nedodělků.

Protokol o přejímce bývá též také základním dokladem pro uplatnění případných penále za nedodržení termínu, či jiných sankcí a pokut vyplývajících ze smlouvy o dílo, a to

včetně požadavku na náhradu škody (pokud je investorem vznesen). Za takovou může být považovány např. ušlý zisk, náklady na pronájem dočasných prostor, dopravní náklady, apod.

Zástupci investora by si ovšem měli též uvědomit, že realizace stavební zakázky je složitý proces, kdy na jednotlivých úsecích provádí různé práce často i desítky pracovníků a ne vždy je možné zcela sladit jejich činnost a návaznosti jednotlivých procesů. Objednatel by proto neměl důsledně trvat na všech nepodstatnostech a neměl by na základě drobností získat nepříznivý dojem z průběhu realizace. Vždy se může projevit lidský faktor, nebo nedostatky v materiálech způsobných neseriózními dodavateli. Důležitá je skutečnost, že se solidní realizační firma snaží o maximální možnou spokojenost zákazníka a v rámci této snahy je schopna a ochotna případné nedostatky okamžitě operativně napravit. Na druhou stranu by objednatel (potažmo technický dozor investora) neměl zneužívat svého výsadního postavení a vyžadovat po zhotoviteli neadekvátní a často i nesmyslnou kvalitu díla. V neposlední řadě by měl k zhotoviteli přistupovat seriózně a za řádně odvedenou práci řádně zaplatit. Někteří investoři se bohužel snaží spíše za každou cenu srazit cenu díla nebo alespoň dosáhnout propadnutí pozastávky.

Nejlepším nástrojem pro bezproblémové přejímací řízení je provádění průběžné kontroly kvality v průběhu celé realizace díla technickým dozorem investora. Pokud je tato kontrola prováděna skutečně důsledně, zejména s ohledem na zabránění vzniku skrytých vad, tedy vad na konstrukcích, které se při následné výstavbě zakryjí a zneprístupní, je jakost díla téměř zaručena. Dalším důležitým nástrojem na hladký průběh přejímky je v praxi často využívaný institut takzvané předpřejímky. Zhotovitel vyzve investora v předstihu před dokončením díla, aby si již stavbu procházel a na zjištěné vady a nedostatky upozorňoval zaměstnance zhotovitele, kteří je tak mohou průběžně v předstihu odstranit. V ideálním případě lze tímto způsobem dospět až k předání zcela bezvadného díla.

Přejímku bývá žádoucí synchronizovat s průběhem kolaudačního řízení. Zhotovitel sice není přímo jeho účastníkem, ale přítomnost jeho zástupce (nejlépe přímo stavbyvedoucího) může výrazně přispět k hladkému a bezproblémovému průběhu

kolaudačního řízení. Zároveň je i úspěšná kolaudace pro investora určitým stupněm záruky při podpisu předávacího protokolu.

7. SLEVA Z CENY DÍLA Z DŮVODU VAD A NEDODĚLKŮ

Tento typ slevy bývá bohužel též poměrně častý. Používá se v případech, kdy zhotovitel neprovede dílo v požadované kvalitě a investor si v souladu s § 436 (u porušení smlouvy podstatným způsobem) resp. 437 (porušení smlouvy nepodstatným způsobem) obchodního zákoníku zvolí, že požaduje poskytnutí slevy. V takovém případě se výše slevy stanovuje v souladu s ustanovením § 439, jenž v odstavci 1 doslovně říká:

„Nárok na slevu z kupní ceny odpovídá rozdílu mezi hodnotou, kterou by mělo zboží bez vad, a hodnotou, kterou mělo zboží dodané s vadami, přičemž pro určení hodnot je rozhodující doba, v níž se mělo uskutečnit řádné plnění“ [3, §439 odst. 1]

Kamenem úrazu je však stanovit výši hodnot díla bez a s vadou a tím i výši poskytované slevy. Je pochopitelné, že investor má snahu důsledek vady „nafouknout“ a naproti tomu se zhotovitel snaží její dopady bagatelizovat.

Vzhledem k tomu, že se zhotovitel většinou nachází ve slabší pozici v důsledku pozastávek (popř. i dosud nezaplacených faktur), je to obvykle on, kdo nakonec po dlouhých jednáních ustoupí a ve snaze alespoň nějaké peníze získat, zcela nebo alespoň částečně přistoupí na investorovy požadavky.

Pokud se však obě strany nedokáží dohodnout, končí tento spor u soudu, kde je o výši slevy rozhodnuto na základě znaleckých posudků.

Nárok na slevu však nevzniká vždy. Jak vyplývá z rozsudku nejvyššího soudu ČR (viz. dále), lze jej uplatnit pouze na práce provedené v souladu se smlouvou o dílo. Na případné vady bezesmluvních prací není možné slevu požadovat.

„Nárok na slevu z ceny díla odpovídá rozdílu mezi hodnotou, kterou by mělo dílo bez vad, a hodnotou, kterou by mělo dílo dodané s vadami, přičemž pro určení hodnot je rozhodující doba, v níž se mělo uskutečnit řádné plnění. Východiskem pro určení hodnoty díla pak je smlouva o dílo, respektive v této smlouvě vymezený předmět díla,

přičemž poměřovat hodnotu díla bez vad a s vadami lze právě a pouze ve vztahu k smluvně vymezenému rozsahu závazku zhotovitele. Poskytl-li zhotovitel objednateli vedle plnění, k němuž byl zavázán smlouvou, i plnění jiné, (bezesmluvní), nelze pro účely stanovení výše slevy k takovému (jinému) plnění přihlídnout, a nelze hovořit ani o případném vzniku nároku na slevu z důvodu „vad“ tohoto jiného plnění.“ [11]

Z výše uvedeného vyplývá, že je pro všechny zainteresované žádoucí definovat již ve smlouvě o dílo postupy, které budou použity při vzniku vad a nedodělků a veškeré změny v rozsahu či technologii provádění podrobně popsat a bez zbytečných průtahů odsouhlasit ve formě dodatků ke smlouvě.

8. SMLOUVA O DÍLO

Smlouva o dílo je základním nástrojem pro předcházení sporů v rámci realizace zakázky, předávacího řízení, i záruční doby. Dobře sepsaná smlouva o dílo může oběma stranám ušetřit nemalé finanční prostředky a je proto velmi žádoucí se této oblasti náležitě věnovat a to již při samotném stanovování výše ceny.

8.1. PRÁVNÍ PŘEDPISY UPRAVUJÍCÍ SOD

V České republice je smlouva o dílo řešena duplicitně ve dvou zákonech. A sice v zákonu č. 513/1991 Sb., Obchodní zákoník a v zákonu č. 40/1964 Sb., Občanský zákoník obojí ve znění pozdějších předpisů. Tento stav není zcela šťastný, neboť v některých případech může vést k různým výkladům. Vzhledem k tomu, že má práce nemá ambice provádět analýzu právního systému České republiky, omezím se na prosté konstatování tohoto faktu a pro svou práci budu vycházet z ustanovení Obchodního zákoníku, který smlouvu o dílo řeší v části III., Hlava 2, Díl 9 – Smlouva o dílo.

Dle Obchodního zákoníku je smlouva o dílo definována jako dohoda (písemná i ústní), kterou se zhotovitel zavazuje k provedení určitého díla ve sjednané době na svůj náklad a nebezpečí a objednatel se zavazuje k převzetí hotového díla a zaplacení ceny za jeho provedení.

8.2. POVINNÉ NÁLEŽITOSTI SOD

Ve smlouvě o dílo musí být jednoznačně definovány smluvní strany (objednatel a zhotovitel). Dále musí být jednoznačně vymezen předmět díla a to ať již přímo slovním popisem či odkazem na příslušnou projektovou dokumentaci. Ve smlouvě o dílo musí být též stanovena cena díla, nebo alespoň způsob jejího určení. Výjimka z tohoto pravidla vzniká dle § 536 odst. 3 v okamžiku, kdy z jednání o uzavření smlouvy vyplývá vůle stran uzavřít smlouvu i bez tohoto určení. V takovém případě je objednatel povinen zaplatit cenu obvyklou, tedy cenu za srovnatelné dílo v okamžiku uzavření smlouvy. [3, §536 odst. 3]

Důležité je si v této souvislosti uvědomit, že na výši ceny nemá vliv, že byla stanovena na základě rozpočtu a to ani, pokud je tento přílohou smlouvy o dílo. Zhotovitel se může domáhat přiměřeného zvýšení ceny, pouze pokud se při provádění objeví potřeba činností nezahrnutých v rozpočtu, které nebylo možné předvídat v okamžiku podpisu smlouvy.

8.3. OSTATNÍ NÁLEŽITOSTI SOD

Ačkoliv se nejedná o povinné náležitosti smlouvy a v případě jejich absence je smlouva platná a při řešení vzniklých situací se postupuje dle obchodního zákoníku, je v praxi velmi žádoucí do smlouvy zahrnout i další prvky, které mohou mít leckdy i podstatný vliv na výši nákladů zhotovitele spojených s realizací díla.

Termín provádění

Zejména se jedná o termín provádění (často s přesně definovanými kontrolními dílčími termíny) a dokončení díla. Je jednoznačné, že například nutnost provádět práce v nepříznivých klimatických podmínkách musí nutně vést k zvýšení nákladové ceny zhotovitele. Další takové zvýšení může nastat i v důsledku požadavku na extrémně krátkou dobu výstavby. Zde jde zejména o nutnost „přehltit“ pracovní frontu a s tím vznikající riziko prostoje, dále hrají roli případné příplatky za práce přesčas a o svátcích. V neposlední řadě může tlak na dodržení termínů vést i k osobnímu selhání jednotlivců odpovědných za realizaci stavby, kdy pod tlakem mohou vydávat špatná manažerská rozhodnutí.

Je proto velmi žádoucí, aby si zhotovitel již v průběhu stanovování nákladové ceny ověřil reálnost požadovaných termínů a případné navýšení nákladů zahrnul do své ceny, nebo se v rámci jednání pokusil investora přesvědčit o jejich posunutí.

Platební podmínky

Dalším důležitým aspektem projektu jsou sjednané platební podmínky a to zejména způsob fakturace, doby splatnosti, výše případných poskytnutých záloh, ale i výše zádržného a způsob jeho uvolnění. Toto je důležité zejména s ohledem na cash flow zhotovitele a v krajním případě ho může vést až k nutnosti vzít si provozní úvěr na pokrytí nákladů výstavby před přijetím plateb od objednatele.

V tomto ohledu je nutné si uvědomit, že se zhotoviteli zpravidla nepodaří přenést všechny náležitosti investorské smlouvy na své subdodavatele a dodavatele materiálů. Dále je potřeba si též uvědomit, že v podstatě každý den, kdy zhotovitel neobdržel platbu od investora, jej stojí peníze. Minimálně úroky z vkladu, pokud by takto vázané prostředky ležely na běžném účtu.

Opět je tedy velmi žádoucí věnovat platebním podmínkám značnou pozornost a jejich nevýhodnost by měla být promítnuta do kalkulované ceny.

Záruční doba

Délka záruční doby je dalším z poměrně důležitých aspektů smluvního vztahu. Opět by mělo být pravidlem, že s prodlužováním záruční doby zhotovitel zvyšuje cenu díla. Neboť se při nepřiměřené záruce zvyšuje riziko vyskytnutí vady a tím i pravděpodobnost navýšení nákladů zhotovitele souvisejících s jejich odstraněním. Další poměrně značně nepříjemnou okolností při dlouhé záruční době je oddálení uvolnění zádržného investorem a tedy opět nepřízniví dopad na cash flow zhotovitele.

Ostatní nepovinné náležitosti

Mezi další věci řešené v rámci smlouvy o dílo zpravidla patří též stanovení výše smluvních pokut a penále za nedodržení termínů, úprava ceny při změně rozsahu díla,

způsob přejímky hotového díla, způsoby odstoupení od smlouvy, popis subdodavatelského systému, BOZP, apod. Opět se jedná o aspekty, které mohou mít dopad na stanovení odbytové ceny díla zhotovitelem.

Způsob řešení vzniklých vad

Naopak se ve smlouvě o dílo zpravidla nedočteme o způsobu řešení vzniklých vad. Tento aspekt, který bývá předmětem vleklých dohadů a často i soudních sporů je překvapivě nechán zcela bez povšimnutí. Je pravdou, že je obtížné dopředu stanovit jednoznačná pravidla pro určování jak, kterou konkrétní vadu řešit či případně jak stanovit výši slevy. Nicméně zarážející je, že se o to žádná ze stran ani nepokusí. Jako by již samotná myšlenka na to, že dílo bude mít vadu, byla tabu.

Přitom existují možnosti jak dopředu stanovit způsoby řešení alespoň těch nejdůležitějších, nejnákladnějších, či prostě investorem nejpreferovanějších konstrukčních prvků díla. Minimálně se dá stanovit způsob výpočtu případné slevy z ceny díla či dohodnout na rozhodčím orgánu v případném sporu o její výši.

9. PŘÍPADOVÁ STUDIE

V této kapitole se pokusím aplikovat jednotlivé typy slev a předvést na konkrétním případě postupy v rámci firmy vedoucí k stanovení jejich výše, popřípadě omezení vzniku rizika s poskytnutím slevy spojeného. Pro větší názornost jsem případovou studii rozdělil na dvě části, přičemž v první představím jednotlivé typy slev a v druhé se budu věnovat stanovení výše slevy v rámci obchodního jednání na konkrétním reálném příkladu.

9.1. OBECNÁ APLIKACE JEDNOTLIVÝCH TYPŮ SLEV NA MODELOVÉM PŘÍKLADU

Investor I pojal záměr rozšířit provozní kapacity svého výrobního závodu. Konkrétně se jedná o přístavbu nové montážní haly, skladovací haly, parkoviště a nové vnitroareálové komunikace a s tím související rozšíření inženýrských sítí.

Investor má od renomované projekční kanceláře vypracovanou projektovou dokumentaci pro realizaci stavby včetně kontrolního rozpočtu stavby. Rekapitulace jednotlivých objektů je v následující tabulce.

Tabulka 1 Kontrolní rozpočet stavby

| Objekt | Cena bez DPH |
|-------------------------|---------------------|
| SO 01 – výrobní hala | 15 000 000,- |
| SO 02 – skladovací hala | 7 500 000,- |
| SO 03 – komunikace | 5 000 000,- |
| SO 04 – inženýrské sítě | 2 500 000,- |
| Celkem bez DPH | 30 000 000,- |

Vzhledem k tomu, že zaměstnanci investora nemají s obdobnou výstavbou dostatek zkušeností a potřebných znalostí, rozhodlo se vedení firmy I zadat zakázku jedinému dodavateli a na dohlížení na kvalitu prací si najalo externího pracovníka TDI.

Za tímto účelem vyhlásil výběrové řízení na generálního dodavatele celé stavby.

I. kolo výběrového řízení

V rámci prvního kola výběrového řízení obdržela firma I nabídky od čtyř uchazečů, a sice od firem A, B, C a D. Jejich nabídky přehledně ukazuje následující tabulka.

Tabulka 2 Nabídky firem - I. kolo výběrového řízení

| Objekt | A | B | C | D |
|-------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| SO 01 – výrobní hala | 13 000 000,- | 14 000 000,- | 13 500 000,- | 7 000 000,- |
| SO 02 – skladovací hala | 7 000 000,- | 7 500 000,- | 6 500 000,- | 5 000 000,- |
| SO 03 – komunikace | 4 500 000,- | 4 000 000,- | 5 000 000,- | 3 000 000,- |
| SO 04 – inženýrské sítě | 2 500 000,- | 2 000 000,- | 3 000 000,- | 1 500 000,- |
| Celkem bez DPH | 27 000 000,- | 27 500 000,- | 28 000 000,- | 16 500 000,- |

Nabídka firmy D se zjevně jeví jako neseriózní. Buď firma D záměrně přikročila k použití dumpingové ceny, nebo nevěnovala dostatečnou pozornost projektové dokumentaci. Zástupci investora se proto rozhodli tuto firmu vyloučit z výběrového řízení.

Zbývající tři firmy se srovnaly v rozmezí jednoho milionu korun. Sice pod projektantskou cenou 30 milionů, ale i tak si vedení společnosti I představovalo výslednou cenu někde na hranici 25 až 26 milionů. Z tohoto důvodu se rozhodli přistoupit k druhému kolu výběrového řízení a požádat zástupce firem A, B, C o novou upravenou nabídku, ve které by zvažili možnosti poskytnutí slevy.

II. kolo výběrového řízení

V rámci druhého kola se vedení firmy A rozhodlo, že žádnou slevu neposkytne a bude trvat na své původní nabídce. Nicméně se dále rozhodlo, že v případě zkrácení doby splatnosti faktur a poskytnutí zálohy nabízí investorovi slevu ve výši 2%. Možnost poskytnutí zálohy investor zamítnul. Firma A tedy poslala totožnou nabídku i pro druhé kolo.

Firma B prověřila ještě jednou projektovou dokumentaci a našla úspory v objektech SO 01 a SO 02 a proto se rozhodla poskytnout v těchto objektech slevu.

Vedení firmy C zvážilo celkovou situaci firmy a to zejména nedostatek zasmulvněných zakázek na tento rok a rozhodlo se přistoupit k celkové obchodní slevě ve výši 5%. Dále prověřilo možnosti úspor a zjistilo, že v případě, že by došlo k náhradě požadovaného kameniva do vrstev komunikací betonovým recyklátem, došlo by k podstatným úsporám. Vzhledem k tomu, že recyklát by firma C mohla dovážet z nedaleké demolice. Tuto skutečnost po dohodě se zástupci investora a projektanta zohlednila ve své nabídce.

Vyčíslení úspory záměnou materiálu

| | |
|---------------------|---------------|
| ŠD 0-32 | 200,-/t |
| <u>Bet. recykl.</u> | <u>50,-/t</u> |
| Úspora | 150,-/t |

Nabídky firem pro druhé kolo opět přehledně ukazuje následující tabulka.

Tabulka 3 Nabídky firem - II. kolo výběrového řízení

| Objekt | A | B | C | D |
|-------------------------|--------------|--------------|--------------|---|
| SO 01 – výrobní hala | 13 000 000,- | 13 500 000,- | 12 825 000,- | |
| SO 02 – skladovací hala | 7 000 000,- | 7 000 000,- | 6 175 000,- | |
| SO 03 – komunikace | 4 500 000,- | 4 000 000,- | 3 650 000,- | |

| | | | | |
|-------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|--|
| SO 04 – inženýrské sítě | 2 500 000,- | 2 000 000,- | 2 850 000,- | |
| Celkem bez DPH | 27 000 000,- | 26 500 000,- | 25 500 000,- | |

Vzhledem k tomu, že nabídka firmy C se jeví jako nejvýhodnější a výsledná cena zhruba odpovídá i představám investora rozhodlo se vedení firmy I ukončit výběrové řízení a uzavřít s firmou C smlouvu o dílo na dodávku stavby.

Realizace stavby

V průběhu realizace stavby přišla firma C s návrhem zaměnit požadované kameninové kanalizační trouby plastovými, čímž by bylo možné dosáhnout další výrazné úspory nákladů. V rámci jednání o této záměně pak předložila investorovi posouzení projektanta a návrh dodatku ke smlouvě s upravenou cenou dodávky a montáže kanalizačního potrubí.

Vyčíslení úspory

| | |
|-------------------------------|-------------------|
| D+M kameninové potrubí | 2 500,-/bm |
| <u>D+M plastového potrubí</u> | <u>1 500,-/bm</u> |
| Úspora | 1 000,-/bm |
| Navržená sleva | 500,-/bm |

Tento návrh byl následně investorem přijat a došlo k podpisu dodatku ke smlouvě o dílo.

Dále bylo při kontrolním dnu zjištěno, že vlivem opominutí došlo k záměně dlažby před vstupem do nové výrobní haly. TDI proto požaduje odstranění stávající dlažby a provedení pokládky nové dlažby v souladu s PD. Vzhledem k výši nákladů (cca 100 000,-) se firma C rozhodla nabídnout investorovi slevu z ceny ve výši 50 000,-, pokud bude souhlasit s ponecháním dlažby ve stávajícím stavu. Na tento návrh však

firma I nepřistoupila a trvá na provedení dle PD. Firma C tedy opravu na své náklady provedla.

Předávací řízení

V rámci předávacího řízení díla byly zjištěny vlasové trhliny v betonovém povrchu podlah ve skladovací hale. Vzhledem k tomu, že se nejedná o vadu bránící užívání díla, rozhodlo se vedení investora požadovat slevu z ceny díla v souladu s § 437 odst. 1 obchodního zákoníku a to ve výši dle § 439 odst. 1 tamtéž. Vzhledem k tomu, že se strany I a C nedokázaly dohodnout na výši slevy, byla tato stanovena soudem na základě nezávislých znaleckých posudků.

9.2. ROZHODNUTÍ O STANOVENÍ VÝŠE OBCHODNÍ SLEVY (ODBYTOVÉ CENY) Z POHLEDU DODAVATELSKÉ FIRMY

Na rozdíl od předchozího příkladu se tentokrát zaměříme na konkrétní zakázku a stanovení výše slevy v rámci obchodního jednání z hlediska dodavatele. Z důvodu uchování obchodního tajemství nebudou uváděny reálné názvy. Stejně tak budou pozměněny i některé prezentované hodnoty.

Vzhledem k tomu, že se jedná o veřejnou zakázku, kde není z principu věci umožněno poskytnout slevu v rámci dodatečných obchodních jednání, ale je pro všechny zúčastněné rozhodující výše ceny uvedená v podaných nabídkách jednotlivých soutěžících, budeme v této souvislosti stanovení výše slevy chápat jako určení odbytové ceny na základě kalkulace nákladů a následné analýzy rizika.

9.2.1 Popis projektu

Základní údaje

Název stavby: Rekonstrukce silnice II/111 obec A – obec B
Investor: Kraj K
Projektant: P, a.s.
Způsob řízení: otevřené
Předpokládaná cena: 14.500.000,- Kč bez DPH
Hodnotící kritérium: cena
Termín realizace: 2012

Technický popis stavby

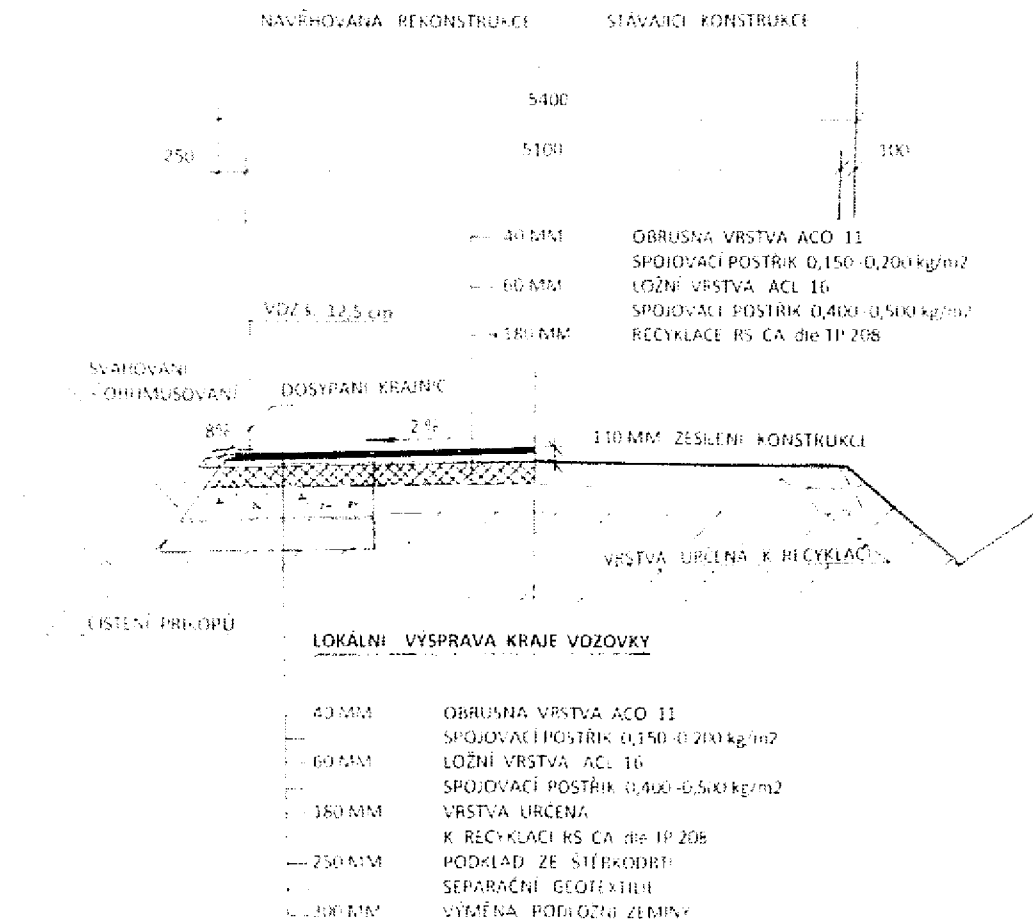
Jedná se o rekonstrukci stávající komunikace II. třídy v celkové délce 2.250 m. Rekonstrukce bude provedena formou lokální sanace podloží v rozsahu cca 20% a dále dojde k recyklaci za studena v celé ploše rekonstruovaného úseku. V rámci prací bude též obnoveno dopravní značení a dojde k vyčištění krajnic a příkopů. Mimo jiné bude odstraněno i několik kusů vzrostlé zeleně. Práce budou probíhat za úplné uzavírky komunikace. Doprava bude vedena po objízdných trasách.

Postup prací

- očištění povrchu
- odstranění nánosů na krajnicích
- za přítomnosti správce komunikace určení míst k lokální sanaci (cca 20% celkové plochy)
- rozfrézování stávajících vrstev v celém úseku
- lokální sanace v místech s havarijní únosností s výměnou podložní zeminy
 - výměna podložní zeminy tl. 30 cm, vč. rozšíření pod krajnici
 - separační geotextilie
 - podklad ze štěrkodrti tl. 25 cm
 - vrstva určená k recyklaci tl. 18 cm
- recyklace - vrstva RV CA (na místě) tloušťka vrstvy 180 mm dle TP 208

na celém úseku komunikace – včetně sanovaných ploch

- spojovací postřík (alt. emulzní nátěr) 0,400 -0,500 kg/m²
- ložní vrstva z ACL 16 tl. 60 mm
- spojovací postřík 0,150-0,200 kg/m²
- obrušná vrstva ACO 11 tl. 40 mm
- doplnění krajnic
- VDZ
- svahování v místech sanací, kde dojde k rozšíření



Obrázek 3 Vzorový příčný řez komunikace [12]

Tabulka 4 Zadávací výkaz výměr [12]

Zadání s výkazem výměr

Stavba: Rekonstrukce vozovek

Objekt: II/111 – Obec A – Obec B

JKSO:

Datum:

| P.Č. | KCN | Kód položky | Zkrácený popis | MJ | Výměra | Cena jednotkov á | Cena celkem |
|------|-----|-------------|----------------|----|--------|---------------------|-------------|
|------|-----|-------------|----------------|----|--------|---------------------|-------------|

Práce a dodávky HSV

001 Přípravné a dokončovací práce

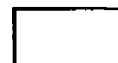
| | | | | | | | |
|----------------------|-----|-------------|---|-------|---------|--|--|
| 1 | 001 | 001.001 | Zajištění uzavírky - real.PD + projednání s přísl.org.st.správy | kpl | 1,000 | | |
| 2 | 613 | 613121113 | Montáž a demontáž dočasné dopravní značky velkoplošné | ks | 8,000 | | |
| 3 | 913 | 913121213.1 | Příplatek k dočasné dopravní značce kompletní velkoplošné za první a ZKD den použití | ks | 480,000 | | |
| 4 | 913 | 913121111 | Montáž a demontáž dopravní značky kompletní základní | ks | 12,000 | | |
| 5 | 913 | 913121211.1 | Příplatek k dočasné doprav. značce kompletní základní za první a ZKD den použití | ks | 720,000 | | |
| 6 | 913 | 9133333115 | Montáž a demontáž dočasné dopr. svítily EKO včetně akumulátoru | soup | 2,000 | | |
| 7 | 913 | 913331215.1 | Příplatek k dočasné sig. svítilně EKO za první a ZDK den použití | ks | 60,000 | | |
| 8 | 913 | 913321115.1 | Montáž a demontáž dočasné soupravy směr desek Z4 s výstr. světly | soupr | 2,000 | | |
| 9 | 913 | 91332 1215 | Příplatek k dočasné soupravě směr. desek Z4 za první ZKD den použití - světlo | ks | 600,000 | | |
| 10 | 913 | 913911113 | Montáž a demontáž akumulátoru dočasného dopravního značení 12V/180Ah | ks | 2,000 | | |
| 11 | 913 | 913911213.1 | Příplatek k dočasnému akumul. 12V/180Ah za první a ZKD den použití | ks | 60,000 | | |
| 12 | 913 | 913921131.1 | Dočasné omezení platnosti zakrytí základní DZ | ks | 6,000 | | |
| 13 | 913 | 913921132.1 | Dočasné omezení platnosti odkrytí základní DZ | ks | 6,000 | | |
| 14 | HZS | HZS1291 | Hodinová zúčtovací sazba- pomocný st. dělník - pro řízení dopravy | hod | 180,000 | | |
| 15 | 002 | 002000 | Označení opravovaného úseku informační tabulí dle dispozic objednatele | kpl | 2,000 | | |
| 16 | 003 | 003000 | Vytyčení IS | kpl | 1,000 | | |
| 17 | 004 | 004000 | Dokumentace skutečného provedení | kpl | 1,000 | | |
| 1 Zemní práce | | | | | | | |
| 18 | 001 | 111201101 | Odstranění křovin a stromů průměru kmene do 100 mm i s kořeny z celkové plochy do 1000 m2 | m2 | 50,000 | | |
| | | | 100*0,5 | | 50,000 | | |
| 19 | 001 | 111201401 | Spálení křovin a stromů průměru kmene do 100 mm | m2 | 50,000 | | |
| 20 | 231 | 111203111 | Odstranění pařezů odfrézováním do hloubky | m2 | 7,000 | | |

| | | | | | | | |
|----------|-----|-----------|---|-----|----------|--|--|
| | | | až 500 mm | | | | |
| 21 | R | 111209999 | Odborné ošetření stromů | kus | 14,000 | | |
| 22 | 001 | 112101102 | Kácení stromů listnatých D kmene do 500 mm | kus | 7,000 | | |
| 23 | 001 | 122202202 | Odkopávky a prokopávky nezapažené pro silnice objemu do 1000 m3 v hornině tř. 3 | m3 | 1640,650 | | |
| | | | 2355*0,55 | | 1295,250 | | |
| | | | 1570*0,4*0,55 | | 345,400 | | |
| | | | Součet | | 1640,650 | | |
| 24 | 001 | 122202209 | Příplatek k odkopávkám a prokopávkám pro silnice v hornině tř. 3 za lepivost | m3 | 1640,650 | | |
| 25 | 001 | 132201201 | Hloubení rýh š do 2000 mm v hornině tř. 3 objemu do 100 m3 | m3 | 2,400 | | |
| | | | 3*0,8*0,5*2 | | 2,400 | | |
| 26 | 001 | 132201209 | Příplatek za lepivost k hloubení rýh š do 2000 mm v hornině tř. 3 | m3 | 2,400 | | |
| 27 | 001 | 162201403 | Vodorovné přemístění větví stromů listnatých do 1 km D kmene do 700 mm | kus | 7,000 | | |
| 28 | 001 | 162201413 | Vodorovné přemístění kmenů stromů listnatých do 1 km D kmene do 700 mm | kus | 7,000 | | |
| 29 | 001 | 162301102 | Vodorovné přemístění do 1000 m výkopku z horniny tř. 1 až 4 | m3 | 628,000 | | |
| | | | (1570*1*0,2)*2 | | 628,000 | | |
| 30 | 001 | 162701105 | Vodorovné přemístění do 10000 m výkopku z horniny tř. 1 až 4 | m3 | 1326,000 | | |
| | | | 1640-314 | | 1326,000 | | |
| 31 | 001 | 162701109 | Příplatek k vodorovnému přemístění výkopku z horniny tř. 1 až 4 ZKD 1000 m přes 10000 m | m3 | 6630,000 | | |
| | | | 1326 * 5 | | 6630,000 | | |
| 32 | 001 | 167101102 | Nakládání výkopku z hornin tř. 1 až 4 přes 100 m3 | m3 | 314,000 | | |
| 33 | 001 | 171101103 | Uložení sypaniny z hornin soudržných do násypů zhuťných do 100 % PS | m3 | 894,900 | | |
| | | | 2983*0,3 | | 894,900 | | |
| 34 | 583 | 583441990 | šterkodrt' frakce 0-63 třída C- výměna podloží | t | 1566,075 | | |
| | | | 894,9*1,75 | | 1566,075 | | |
| 35 | 001 | 171201201 | Uložení sypaniny na skládky | m3 | 1326,000 | | |
| 36 | 001 | 171201211 | Poplatek za uložení odpadu ze sypaniny na skládce (skládkovné) | t | 1326,000 | | |
| 37 | 001 | 181101102 | Úprava pláně v zářezech v hornině tř. 1 až 4 se zhuťněním | m2 | 2983,000 | | |
| | | | 11775*0,2 | | 2355,000 | | |
| | | | 1570*0,4 | | 628,000 | | |
| | | | Součet | | 2983,000 | | |
| 38 | 001 | 182201101 | Svahování násypů | m2 | 1570,000 | | |
| 5 | | | Komunikace | | | | |
| 39 | 221 | 564851114 | Vrstva na recyklaci tl 180 mm - výspravy | m2 | 2747,500 | | |
| | | | výsprava | | 2355,000 | | |
| | | | 1570*0,25 | | 392,500 | | |
| | | | Součet | | 2747,500 | | |
| 40 | 221 | 564871111 | Podklad ze šterkodrtě ŠD tl 250 mm | m2 | 2826,000 | | |

| | | | | | | | |
|---|-----|-----------|---|-----|------------------|--|--|
| | | | výsrava | | 2355,000 | | |
| | | | 1570*0,3 | | 471,000 | | |
| | | | Součet | | 2826,000 | | |
| 41 | 221 | 565145121 | Asfaltový beton vrstva podkladní ACP 16 (obalované kamenivo OKS) tl 60 mm š přes 3 m | m2 | 12395,000 | | |
| 42 | 221 | 567521141 | Recyklace podkladu za studena na místě SROSM - rozpojení a reprofilace tl 200 mm plochy do 10000 m2 | m2 | 12846,600 | | |
| | | | 383*5,7+1870*5,1 | | 11720,100 | | |
| | | | 2*2253*0,25 | | 1126,500 | | |
| | | | Součet | | 12846,600 | | |
| 43 | 585 | 585221100 | cement struskoportlandský VL | t | 212,740 | | |
| | | | 12846,6*0,18*2,3*0,04 | | 212,740 | | |
| 44 | 111 | 111625400 | emulze silniční, železniční cisterna/autocisterna | t | 212,740 | | |
| 45 | 583 | 583413440 | kamenivo drcené drobné frakce 0-4 | t | 531,849 | | |
| | | | 12846,6*0,18*0,230 | | 531,849 | | |
| 46 | 221 | 569831112 | Zpevnění krajnic šterkodrtí tl 110 mm | m2 | 1126,500 | | |
| | | | 2253*0,25*2 | | 1126,500 | | |
| 47 | 221 | 573211111 | Postřik živičný spojovací z asfaltu v množství do 0,70 kg/m2 | m2 | 25297,400 | | |
| | | | 11720+2*0,25*2253 | | 12846,500 | | |
| | | | 11720+2*0,15*2253 | | 12395,900 | | |
| | | | 40+15 | | 55,000 | | |
| | | | Součet | | 25297,400 | | |
| 48 | 221 | 577134121 | Asfaltový beton vrstva obrusná ACO 11 (ABS) tř. I tl 40 mm š přes 3 m z nemodifikovaného asfaltu | m2 | 11775,100 | | |
| | | | 383*5,7+1870*5,1+40+15 | | 11775,100 | | |
| 49 | 221 | 599142111 | Úprava záhlvký pracovních spár v krytu hl do 40 mm š do 40 mm | m | 30,900 | | |
| | | | 15+5,7+2*5,1 | | 30,900 | | |
| 9 Ostatní konstrukce a práce-bourání | | | | | | | |
| 50 | 221 | 912211111 | Montáž směrového sloupku silničního plastového prosté uložení bez betonového základu | kus | 80,000 | | |
| | | | 40*2 | | 80,000 | | |
| 51 | 404 | 404451650 | sloupek směrový silniční ocelový GS-SF 800 | kus | 80,000 | | |
| 52 | 221 | 915111112 | Vodorovné dopravní značení šířky 125 mm retroreflexní bílou barvou dělicí čáry souvislé | m | 4696,000 | | |
| | | | 2253*2+380/2 | | 4696,000 | | |
| 53 | 221 | 915111122 | Vodorovné dopravní značení šířky 125 mm retroreflexní bílou barvou dělicí čáry přerušované | m | 193,000 | | |
| 54 | 221 | 915211112 | Vodorovné dopravní značení retroreflexním bílým plastem dělicí čáry souvislé šířky 125 mm | m | 4696,000 | | |
| 55 | 221 | 915211122 | Vodorovné dopravní značení retroreflexním bílým plastem dělicí čáry přerušované šířky 125 mm | m | 193,000 | | |
| 56 | 221 | 915611111 | Předznačení vodorovného liniového značení | m | 4889,000 | | |
| | | | 2*2253+383 | | 4889,000 | | |

| | | | | | | | |
|-----------|-----|-----------|---|----------------|-----------|--|--|
| 57 | 221 | 919411121 | Čelo propustku z betonu prostého pro propustek z trub DN 600 až 800 | kus | 2,000 | | |
| 58 | 221 | 919726122 | Geotextilie pro ochranu, separaci a filtraci netkaná měrná hmotnost do 300 g/m ² | m ² | 2983,000 | | |
| 59 | 221 | 919735112 | Řezání stávajícího živičného krytu hl do 100 mm | m | 25,800 | | |
| | | | 15+5,7+5,1 | | 25,800 | | |
| 60 | 001 | 938902104 | Čištění příkopů nezpevněných š dna přes 400 mm objem nánosů do 0,15 m ³ | m | 3740,000 | | |
| | | | 2*2253-2*383 | | 3740,000 | | |
| 61 | 221 | 938909311 | Odstranění bláta a hlinitého nánosů z povrchu podkladu nebo krytu betonového nebo živičného | m ² | 11775,000 | | |
| 62 | 221 | 938909611 | Odstranění nánosů na krajnicích tl do 100 mm | m ² | 1126,500 | | |
| | | | 2253*0,25*2 | | 1126,500 | | |
| 63 | 211 | 961021112 | Bourání základů z kamene | m ³ | 2,400 | | |
| | | | 0,6*2*1*2 | | 2,400 | | |
| 64 | 221 | 979082213 | Vodorovná doprava suti po suchu do 1 km | t | 147,915 | | |
| 65 | 221 | 979082219 | Příplatek ZKD 1 km u vodorovné dopravy suti po suchu do 1 km | t | 2070,810 | | |
| 66 | R | 979085500 | Čištění propustku a drobná údržba | ks | 1,000 | | |
| 67 | 006 | 979093111 | Uložení suti na skládku s hrubým urovnáním bez zhutnění | t | 147,915 | | |
| 68 | 221 | 979099155 | Poplatek za uložení odpadu z kameniva na skládce (skládkovné) | t | 147,915 | | |
| 99 | | | Přesun hmot | | | | |
| 69 | 221 | 998225111 | Přesun hmot pro pozemní komunikace a letiště s krytem živičným | t | 2802,901 | | |

Celkem



9.2.2 Analýza rizik

Identifikace nebezpečí

V první fázi si musí zhotovitel shromáždit veškeré dostupné informace o zakázce, osobách, které se na ní podílejí, dále o požadovaných technologiích a dalších aspektech, které by mohli mít vliv na výši ceny. Za tímto účelem si firma vypracovala následující

Hazop dotazník.

Investor

Riziko korupce - souhrnné označení pro riziko, že zadávací dokumentace k zakázce je záměrně postavena způsobem, který má zvýhodnit

konkrétního uchazeče, potažmo v případě vítězství jiného uchazeče může dojít k jeho vyloučení či zrušení výběrového řízení. Vzhledem ke zkušenostem se zadavatelem, je možnost výskytu tohoto rizika považována za reálnou.

TDI - technický dozor bude požadovat i práce nad rámec výkazu výměr či ve vyšší než obvyklé kvalitě. Toto riziko může nabývat i záporných hodnot, tedy že bude TDI naopak benevolentní v otázkách jakosti či nebude požadovat provedení některých prací.

Projektant

Špatný projekt - projekt je špatně zpracován. Špatné použití technologií, skladby odporují normám, apod. Pravděpodobnost výskytu tohoto rizika je vzhledem ke kvalitě projektanta velmi malá.

Zkreslený projekt - projekt je záměrně zkreslen z důvodů zvýhodnění některého z uchazečů (nadstandartní vztahy či korupce), nebo z důvodu požadavku na dosažení výše předpokládané ceny díla (například kvůli dotacím z evropských fondů, nebo kvůli ceně za projekt). Vzhledem k tomu, že je projektant P, a.s. dceřinou společností konkurenční stavební firmy je pravděpodobnost výskytu tohoto rizika považována za velmi vysokou.

Příprava

Přípravář - riziko spojené s chybou způsobenou přípravářem při kalkulování nákladové ceny. Vzhledem k poměrné jednoduchosti zakázky a zkušenostem přípraváře je pravděpodobnost výskytu považována za malou.

Realizace

- Realizační tým** - riziko spojené s osobními a profesními předpoklady realizačního týmu zhotovitele. Možnost chybných rozhodnutí, nekvalitního provádění práce, apod. Toto riziko je vzhledem ke zkušenostem hlavního stavbyvedoucího ohodnoceno jako mírné.
- Subdodavatelé** - Vzhledem k tomu, že firma zhotovitele nedisponuje potřebnou technologií na provádění recyklace za studena, bude muset tuto část zakázky řešit formou subdodávky. Obdobně bude muset postupovat i u dopravního značení a to jak trvalého, tak dočasného v rámci DIO. Zde se jedná o souhrnné označení pro riziko nekvalitní práce, či jiných nedostatků ze strany subdodavatele.
- Materiál** - riziko špatné jakosti použitého materiálu, opožďování dodávek či jiné nedostatky způsobené dodavatelem materiálu. Při této zakázce bude z jiných než firemních zdrojů nakupována pouze drcené kamenivo a to z nedalekého lomu, se kterým má firma dlouhodobě dobrou spolupráci.
- Stroje a zařízení** - riziko vzniku špatné kvality práce způsobené závadou na mechanizaci. Dále též riziko zvýšení nákladů vlivem poruch, špatného technického stavu, apod. Vzhledem k strojovému parku provozu, který bude zakázku realizovat je pravděpodobnost výskytu rizika střední.

Do identifikovaných rizik záměrně společnost nezahrnula rizika globálního charakteru, politická a společenská rizika, stejně jako i riziko vzniku škod následkem živelné pohromy. Dilem je to způsobeno rozhodnutím vedení společnosti tato rizika nezahrnovat do výpočtu u menších a středních staveb, aby se neúměrně nenavýšovalo celkové riziko projektu. Dilem pak proto, že na některá z těchto rizik je společnost

pojištěna rámcovou smlouvou u stabilní mezinárodní pojišťovny. Náklady na pojistku se pak nekalkulují přímo na jednotlivé zakázky, ale jsou přiřčeny do režii.

Na základě takto zpracovaného dotazníku byla jednotlivým rizikům přiřčena konkrétní výše škody (Dm_i) a pravděpodobnost její realizace (P_i). Tímto způsobem bylo zjištěno riziko projektu $R_{s_{bas}}$.

Tabulka 5 Riziko projektu

| Název rizika | škoda | pravděpodobnost výskytu | Riziko |
|---|-----------|-------------------------|----------------|
| | Dm_i | P_i | R_i |
| korupce | 145 000 | 0,30 | 43 500 |
| TDI | 725 000 | 0,10 | 72 500 |
| špatný projekt | 1 015 000 | 0,05 | 50 750 |
| zkreslený projekt | | 0,50 | 0 |
| přípravář | 725 000 | 0,10 | 72 500 |
| realizační tým | 1 450 000 | 0,20 | 290 000 |
| subdodavatelé | 400 000 | 0,30 | 120 000 |
| materiál | 435 000 | 0,10 | 43 500 |
| stroje a zařízení | 290 000 | 0,20 | 58 000 |
| Riziko projektu $R_{s_{bas}}$ | | | 750 750 |

Pozn.:

Výše škody byla stanovena na základě zkušeností z obdobných projektů v závislosti na předpokládané ceně díla 14.500.000,-

Výše škody u subdodavatelů je odvislá od předpokládané hodnoty subdodávky.

Výše škody u zkresleného projektu záměrně není stanovena, neboť se předpokládá, že skutečný stav bude příznivější.

Dále byla přijata opatření mající zabránit výskytu rizika či snížit jeho dopad. Jedná se o následující opatření:

- Prověření PD a její konfrontace se skutečností
- Zvýšený důraz na úplnost a formální stránku nabídky
- Zvýšený dohled vedoucích pracovníků v rámci svých oblastí působnosti
- Striktní převrácení investorské smlouvy na subdodavatele

Náklady na jednotlivá opatření a velikost snížení rizika uvádí přehledně následující tabulka.

Tabulka 6 Opatření k omezení rizika projektu

| Název rizika | Riziko | Název opatření | Náklady | snížení rizika | Opatření |
|-------------------|----------------|------------------|---------------|----------------|----------------|
| | Ri | | Noi | Rsoi | Oi |
| Korupce | 43 500 | důraz na nabídku | 1 000 | 14 355 | 13 355 |
| TDI | 72 500 | | | | 0 |
| špatný projekt | 50 750 | prověření PD | 5 000 | 40 600 | 35 600 |
| zkreslený projekt | 0 | prověření PD | 0 | 0 | 0 |
| přípravář | 72 500 | zvýšený dohled | 2 000 | 36 250 | 34 250 |
| realizační tým | 290 000 | zvýšený dohled | 10 000 | 145 000 | 135 000 |
| subdodavatelé | 120 000 | Smlouva | 40 000 | 96 000 | 56 000 |
| materiál | 43 500 | | | | 0 |
| stroje a zařízení | 58 000 | | | | 0 |
| Celkem | 750 750 | | 58 000 | 332 205 | 274 205 |

Pozn.:

Náklady a velikost snížení rizika byly stanoveny na základě zkušeností z obdobných realizovaných zakázek.

9.2.3 Stanovení odbytové ceny

Nákladová cena

Na základě vnitrofiremní databáze a projektantem zpracovaného výkazu výměr byla vykalkulována nákladová cena ve výši 10.300.000,- Kč bez DPH. Tuto cenu ovšem nemůžeme považovat za základní pro stanovení odbytové ceny, neboť byla kalkulována bez ohledu na prověření PD. Chápeme jí pouze jako orientační srovnávací hladinu, která nám umožňuje odhadnout výši cen konkurence a míru zkreslení projektu.

Pro stanovení ceny tedy musíme zpracovat variantní rozpočet, který zohledňuje výsledky místního šetření zkušenými pracovníky zhotovitele a prověření projektové dokumentace zejména s ohledem na sestavený výkaz výměr. Takto provedené prověření odhalilo následující:

- Položky VV řešící DIO jsou výrazně nadsazeny či se vůbec nebudou realizovat
- Rozsah sanace podloží je uvažován 20% plochy. Dá se předpokládat, že bude prováděno maximálně v rozsahu 10% plochy.
- Je reálna šance, že bude možné pro sanaci podloží použít betonový recyklát uskladněný na deponii v blízkosti stavby.
- Skládkovné je v tunách, ale výměra odpovídá m³.
- Vodorovné dopravy horniny jsou kalkulovány na nereálnou dopravní vzdálenost.

Na základě takto zpracovaného variantního rozpočtu byla vykalkulována reálná nákladová cena ve výši 9.300.000,- Kč bez DPH.

Limitní cena díla

Pro stanovení limitní ceny díla použijeme reálnou nákladovou cenu, zjištěné hodnoty rizika a opatření a stanovenou minimální výši zisku.

$$Clim_{bas} = CN + Z + R_{S_{bas}}$$

$$Clim_{bas} = 9.300.000 + 0 + 750.750 = 10.050.750,-$$

Vzhledem k situaci na stavebním trhu je ve společnosti zhotovitele aktuálně nastavena hranice 0% pro zisk.

$$Clim = Clim_{bas} - \sum O_i$$

$$Clim = 10.050.750 - 274.205 = 9.776.545,-$$

Limitní cena díla tedy po započítání zisku a všech rizik a opatření k jejich snížení činí 9.776.545,- Kč bez DPH.

Vzhledem k tomu, že se jedná o veřejnou zakázku s pevně stanovenými smluvními a platebními podmínkami není potřeba a dost dobře ani možné stanovit soustavu limitních

cen díla v závislosti na vyjednaných podmínkách. Odbytovou cenu tedy stanovíme pouze na základě této jediné limitní ceny díla.

Odbytová cena díla

Stanovení odbytové ceny je jedním z nejdůležitějších rozhodnutí ve společnosti. Zejména u veřejných soutěží, kdy není možné poskytovat slevy v průběhu jednání, jde o věc zásadního významu. Skončit o chlup druhý je zlé, ale ještě horší je vyhrát s obrovským náskokem před ostatními.

Pro toto rozhodnutí zpravidla neexistuje přesný mechanismus. Jak již bylo napsáno, záleží zejména na osobních vlastnostech rozhodovatele a často i na naprosto nepředpokládaných okolnostech.

V našem konkrétním případě mělo na stanovení odbytové ceny vliv zejména místo stavby a to svou polohou v blízkosti jednoho z provozů zhotovitele a tedy přirozená snaha o získání zakázky ve „svém teritoriu“. Další neméně závažný fakt byla blízkost městečka, odkud pochází generální ředitel a jeho znalost předmětné silnice. Ano, ačkoliv je to těžko uvěřitelné, při rozhodování o zakázkách často sehrávají svou roli i podobné okolnosti.

Po zvážení všech okolností se manažer odpovědný za stanovení ceny rozhodl, že odbytová cena bude shodná s vypočítanou limitní cenou díla. Tedy ve výši 9.776.545,- Kč bez DPH.

Rekapitulace cen

| | |
|--|--------------|
| Předpokládaná cena projektu ze zadávací dokumentace | 14.300.000,- |
| Nákladová cena dle zadávacího výkazu výměr | 10.300.000,- |
| Reálná nákladová cena (dle výkazu výměr upraveného zhotovitelem) | 9.300.000,- |

| | |
|--------------------|-------------|
| Limitní cena díla | 9.776.545,- |
| Odbytová cena díla | 9.776.545,- |

Vyhodnocení výběrového řízení

Pro úplnost mi zbývá ještě dodat, že firma zhotovitele toto výběrové řízení vyhrála o cca 50.000,- Kč před druhou konkurenční firmou (firma s vazbami na projektanta). Ostatních deset soutěžících se srovnalo v rozpětí 10.300.000,- až 12.000.000,-

10. ZÁVĚR

Ve své práci jsem se zabýval otázkou poskytování slevy z ceny díla. A to zejména s ohledem na její aplikaci ve stavebnictví. Vzhledem k rozsahu této problematiky a požadované velikosti práce jsem se zaměřil zejména na popis situace z hlediska zhotovitele. V teoretické části, jakož i v případové studii jsem se pokusil popsat a předvést jednotlivé případy, kdy se sleva používá a za jakým účelem.

Z předloženého jasně vyplývá, že princip poskytování slev je v praxi hojně využíván. Bez nadsázky můžeme říct, že téměř u každé realizované zakázky minimálně k jednomu případu poskytnutí slevy, a to ať už v jakékoliv formě, dojde. V nejširším smyslu je pak dokonce každé stanovování odbytové ceny možné chápat jako rozhodování o výši poskytnuté slevy.

Sleva je poskytována ze dvou zásadních důvodů. Buď v rámci obchodních jednání jako součást snahy zhotovitele o získání zakázky či úpravu a vylepšení smluvních podmínek, nebo jako důsledek nekvalitní práce zhotovitele při realizaci již získané zakázky.

V prvním případě je rozhodnutí o poskytnutí slevy a její výši zcela v rukou zhotovitele, který by si pro její stanovení měl v rámci firmy jasně definovat postupy a pravidla. Tyto postupy pak nutně musí obsahovat též analýzu rizika projektu. Jinak se firma vystavuje riziku opomenutí některých důležitých aspektů a vzniku nákladů a škod v důsledku předvídatelných ovšem opomenutých skutečností.

V druhém případě pak obvykle dochází k řadám vyjednávání mezi investorem a zhotovitelem o jejím uplatnění a zejména o její výši. Vzhledem k tomu, že se ve stavebnictví dá obvykle jen těžko přesně vyčíslit rozdíl hodnot mezi vadným a řádně provedeným dílem, jsou tato jednání zpravidla dlouhá a zhusta končí oboustranným rozčarováním a někdy dokonce i soudním sporem.

Je tedy v zájmu obou stran této situaci předcházet a to ať už zvýšeným dohledem na kvalitu ze strany zhotovitele a TDI, aby se vznikům vad zamezilo, či alespoň byly

odhaleny co nejdříve a tím se snížily případné náklady na jejich odstranění, tak zejména věnováním zvýšené pozornosti sestavování samotné smlouvy o dílo a to zejména s ohledem na přesnou specifikaci předmětu díla, smluvních pokut a způsobu řešení případných vad a nedodělků. V rámci toho je žádoucí, aby již zde byl přesně popsán postup, na jehož základě se výše případných slev bude stanovovat (například pomocí procentuálního vyjádření).

11. SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] Zákon č. 526/1990 Sb., *o cenách*
- [2] Zákon č. 40/1964 Sb., *Občanský zákoník*
- [3] Zákon č. 513/1991 Sb., *Obchodní zákoník*
- [4] Zákon č. 137/2006 Sb., *o veřejných zakázkách*
- [5] Zákon č. 183/2006 Sb., *o územním plánování a stavebním řádu*
- [6] SAMUELSON, P. A.; NORDHAUS, W. D. *Ekonomie*. 18.vyd. Praha: NS Svoboda, 2008. ISBN: 80-205-0590-3
- [7] TICHÝ, M. *Ovládání rizika. Analýza a management*. 1.vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN: 80-7179-415-5
- [8] KORYTÁROVÁ a kol. *Management rizik souvisejících s dodávkou stavebního díla*. 1.vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2011. ISBN: 978-80-7204-725-3
- [9] KORYTÁROVÁ, J.; MARKOVÁ, L. Stanovení slevy z ceny stavebního díla z titulu vad. *Soudní inženýrství*, 2010, roč. 2010, č. 4, s. 191-195. ISSN: 1211-443X.
- [10] MARKOVÁ, L., *Ceny ve stavebnictví*, VUT FAST Brno, 2009, el. Opora
- [11] Rozsudek Nejvyššího soudu České republiky sp. zn. 32 Odo 230/2003, ze dne 17. 12. 2003
- [12] Projektant P, *Zadávací projektová dokumentace, II/111 Obec A – Obec B*, 2011

12. SEZNAM OBRÁZKU

| | |
|---|----|
| Obrázek 1 Modifikovaný graf rovnováhy trhu mezi nabídkou a poptávkou [6, s. 55].. | 11 |
| Obrázek 2 Graf funkce užítku [7, s. 102] | 26 |
| Obrázek 3 Vzorový příčný řez komunikace [12] | 48 |

13. SEZNAM TABULEK

| | |
|---|----|
| Tabulka 1 Kontrolní rozpočet stavby | 42 |
| Tabulka 2 Nabídky firem - I. kolo výběrového řízení..... | 43 |
| Tabulka 3 Nabídky firem - II. kolo výběrového řízení..... | 44 |
| Tabulka 4 Zadávací výkaz výměr [12] | 49 |
| Tabulka 5 Riziko projektu | 55 |
| Tabulka 6 Opatření k omezení rizika projektu..... | 56 |