

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

ŘÍZENÍ NÁKLADŮ VE STAVEBNÍM PODNIKU

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Jiří Pech

BRNO 2012



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

ŘÍZENÍ NÁKLADŮ VE STAVEBNÍM PODNIKU

COST MANAGEMENT IN THE BUILDING COMPANY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE
BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Jiří Pech

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. EVA VÍTKOVÁ, Ph.D.

BRNO 2012



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ FAKULTA STAVEBNÍ

Studijní program B3607 Stavební inženýrství
Typ studijního programu Bakalářský studijní program s prezenční formou studia
Studijní obor 3607R038 Management stavebnictví
Pracoviště Ústav stavební ekonomiky a řízení

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Student Jiří Pech

Název Řízení nákladů ve stavebním podniku

Vedoucí bakalářské práce Ing. Eva Vítková, Ph.D.

Datum zadání bakalářské práce 30. 11. 2011

Datum odevzdání bakalářské práce 25. 5. 2012

V Brně dne 30. 11. 2011

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

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

Podklady a literatura

Nývltová, R.; Marinič, P. Finanční řízení podniku, Grada Publishing, 2010

Hájek, V. a kol. Řízení stavební firmy, ČKAIT, Praha, 1999

Petřík, T. Ekonomické a finanční řízení firmy, Grada Publishing, 2009

Popesko, B. Moderní přístupy k řízení nákladů, Grada Publishing, 2009

Zásady pro vypracování

Cílem práce je zmapování řízení nákladů v určitém stavebním podniku z hlediska plánování, controllingu a návržení systému managementu nákladů popř. návrh na zlepšení.

1. Charakteristika stavebního podniku, stavební zakázky
2. Charakteristika nákladů ve stavební firmě
3. Řízení nákladů ve stavební firmě a na stavební zakázce
4. Plánování nákladů
5. Controlling
6. Názorný příklad řízení nákladů v daném stavebním podniku

Předepsané přílohy

.....
Ing. Eva Vítková, Ph.D.
Vedoucí bakalářské práce

Abstrakt

Hlavní motivací podnikání je tvorba zisku. Pro tvorbu zisku je potřeba postupovat v tvorbě ceny od nákladů. Abychom mohli mít prosperující stavební podnik, musíme náklady řídit a mít je pod kontrolou. Celá práce je zaměřená na řízení nákladů. Na začátku je úvod do prostředí a následně je vše znázorněno na jedné z největších českých stavebních společností. Cílem je prokázat důležitost řízení nákladu při tvorbě zisku a možnost i v těžkém období dosáhnout růstu společnosti.

Abstract

The primary objective of business enterprise is profit formation. As for the price formation it is necessary to proceed in the direction from costs. To have a prosperous building company, we need to manage costs and have them under control. All work is focused on cost management. At the beginning we need to focus on the introduction into the operating environment, and then everything is demonstrated on one of the largest Czech building companies. The aim is to validate the importance of cost management for profit formation and the possibility to achieve company growth even in hard times.

Klíčová slova

Stavební zakázka, stavební podnik, náklady, kalkulace, plánování, controlling, řízení, cíl, schéma

Key words

contract, building company, costs, price calculation, planning and scheduling, controlling, management, aim, chart/diagram

Bibliografická citace VŠKP

PECH, Jiří. *Řízení nákladů ve stavebním podniku*. Brno, 2012. 68 s., 36 s. příl.
Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta stavební. Ústav stavební ekonomiky a řízení. Vedoucí bakalářské práce Ing. Eva Vítková, Ph.D..

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval samostatně a že jsem uvedl všechny použité informační zdroje.

V Brně dne

.....

Jiří Pech

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval vedoucí bakalářské práce Ing. Evě Vítkové Ph.D. za rady, připomínky a odbornou pomoc k mé bakalářské práci. Dále bych rád poděkoval své rodině, která mě po celou dobu podporuje při studiích.

Obsah

1	Úvod.....	9
1.1	Cíle práce.....	9
2	Charakteristika podnikových financí	10
2.1	Cíle a principy finančního řízení	10
2.2	Oblasti finančního řízení	11
3	Podnik	12
3.1	Podniky neakciového typu	12
3.2	Akciové společnosti a družstva	14
3.3	Majetek a finanční struktura podniku.....	14
3.4	Stavební podnik.....	15
3.5	Výroba ve stavebním podniku.....	20
3.6	Stavební zakázka.....	23
3.6.1	Soukromé stavební zakázky.....	23
3.6.2	Veřejná stavební zakázka.....	23
4	Proces plánování	26
4.1	Základní kroky při plánování	26
4.2	Finanční plán	28
4.3	Rozpracování plánu v čase a podle organizační struktury podniku, organizace výroby, technologických postupů	29
5	Řízení nákladů.....	32

5.1	Třídění nákladů.....	33
5.1.1	Podle elementárních druhů jsou náklady:	36
5.1.2	Podle místa vzniku v organizačních strukturách:.....	36
5.1.3	Podle nositelů nákladů:	37
6	Controlling v podniku	39
6.1	Základní myšlenka Controllingu	39
7	Praktická část	41
7.1	Představení PSJ	41
7.2	Stavební zakázka v PSJ	45
7.3	Plánování ve stavebním podniku.....	52
7.4	Skryté rezervy v nákladech a hledání skutečně efektivních nákladů	54
7.5	Klíčová opatření	58
7.6	Souhrn	61
8	Závěr	63
9	Seznam použitých zdrojů	64
10	Seznam ilustrací	65
11	Seznam zkratk	66
12	Seznam příloh	68

1 Úvod

Na začátku při výběru tématu mé bakalářské práce, jsem vnímal jako zajímavou příležitost zvolit si téma, které může navést pozitivní pocit změny a úspěchu. To vše i v těžké době, ve které se stavební trh nachází. Přesto jsem tento stav vzal jako příležitost. Díky důležitosti provádění správných rozhodnutí ve vedení společnosti, které jsou úzce spojeny s ekonomikou firmy a se základním motivem podnikání, čímž je bezesporu zisk, jsem si vybral téma: Řízení nákladů ve stavebním podniku. Vše jsem ilustroval na stavební firmě PSJ, která ke krizi takto přistoupila a má reálné pozitivní výsledky.

Celá práce je rozdělena na dvě základní části. První část je teoretická a druhá část je praktická. V teoretické části jsem se snažil uvést do problematiky a vysvětlit souvislosti a zákonitosti daného ekonomického prostředí. V první kapitole se zabírám hlavními cíly a okruhy bakalářské práce. V praktické části je představena firma PSJ a popsány její činnosti v oblasti řízení nákladů včetně mých postřehů a přímých souvislostí. Součástí praktické kapitoly jsou také další způsoby řízení nákladů, které by se daly ve firmě PSJ použít, aby jej posunuli dál.

Veškeré mé postřehy čerpám ze svých znalostí a v praktické části z velkého povědomí o historii a současnosti firmy PSJ.

1.1 Cíle práce

Uvést do prostředí potřebného k pochopení řízení nákladů ve stavebním podniku a popsat důležité souvislosti. Znázornit řízení nákladů ve vybraném stavebním podniku z pohledu, členění nákladů, optimalizace nákladů, kalkulace ceny, nastavení opatření k nápravě, plánování a nákladového controllingu.

2 Charakteristika podnikových financí

Peněžní prostředky podniku představují část aktiv, která má podobu hotovosti, vkladu a ekvivalent peněžních prostředků. Peněžní prostředky jsou nejlikvidnější složkou majetku podniku, kterou lze okamžitě použít k úhradě závazků. Při posuzování platební situace podniku se vychází především z velikosti peněžních prostředků. Nadměrné množství peněžních prostředků sice znamená schopnost dostát závazkům, ale projevuje se záporně na rentabilitě podniku. Jsou součástí krátkodobého finančního majetku a jsou zahrnovány do oběžných prostředků podniku. Dlouhodobé termínované vklady, obligace a jiné druhy dlouhodobých cenných papírů patří do dlouhodobého finančního majetku. Oba druhy finančního majetku jsou zahrnuty do aktiv podniku. [1]

Podnikový kapitál je souhrn všech peněz, které jsou vázány v celkovém majetku podniku k určitému zvolenému časovému okamžiku. Hlavním posláním podnikového kapitálu je zajištění obnovy a přírůstku majetku firmy s co nejnižšími možnými náklady.

Finanční zdroje se dají rozdělit na tvorbu peněžních prostředků a podnikového kapitálu. *Podnikové finance* znázorňují pohyb peněžních prostředků, kapitálu i finančních zdrojů. Při operacích s podnikovými financemi se firma dostává do různých kvantitativních i kvalitativních peněžních vztahů s ostatními podnikatelskými subjekty na trhu, zaměstnanci a státem.

2.1 Cíle a principy finančního řízení

Finance a finanční řízení jsou integrující složkou celé činnosti podniku. Je to dáno tím, že všechny procesy v podniku se v konečné fázi promítají do peněžních prostředků, podnikového kapitálu nebo podnikových finančních zdrojů. Finanční cíle jsou rozhodující částí podnikových cílů z hlediska krátkodobého i dlouhodobého, jsou základem kritérií pro rozhodování různých alternativ při hodnocení celkové efektivity podniku. *Základní cíl podnikání je maximalizace tržní hodnoty firmy.* Vedle tohoto základního dlouhodobého cíle existují i další cíle krátkodobé, jako je například průběžné zajišťování platební schopnosti firmy. *Platební schopností podniku* chápeme schopnost podniku krýt peněžními prostředky závazky v dané výši a času. Platební schopnost podniku patří k základním

ukazatelům finančního zdraví podniku. [1]

Při finančním řízení je třeba brát v úvahu celou řadu dalších okolností, které tvoří ekonomické prostředí podniku. Jsou to např.:

- úroveň celkové aktivity podniku v rámci oboru, státu, oblastí,
- finanční politika státu,
- zákonná opatření státu a pravidla regulace,
- konkurenční prostředí,
- situace na trhu práce,
- podmínky zahraničního obchodu,
- vývoj měnových kurzů,
- podmínky na peněžním a kapitálovém trhu.

Finanční řízení bere v úvahu všechny činitele, kteří vytvářejí ekonomické prostředí, ale musí se snažit předvídat jeho změny v budoucnosti, což je obzvláště důležité při investičním rozhodování. [1]

2.2 Oblasti finančního řízení

Finanční řízení podniku zahrnuje základní oblasti, které je třeba zohledňovat při finančním rozhodování. Jsou to:

- zajištění finančních zdrojů pro založení nebo další rozvoj podniku,
- volba optimální kapitálové struktury s ohledem na strukturu majetku,
- financování a řízení oběžného majetku s výběrem optimálního zdroje,
- investování peněžních prostředků do dlouhodobého majetku, zvážení a vyhodnocení efektivnosti investičních variant,
- rozdělování podnikového zisku ve vazbě na daňovou politiku státu,
- finanční analýza činnosti podniku,
- finanční plánování tvorby a užití interních a externích zdrojů financování,
- vnitřní finanční řízení velkých integrovaných celků,
- finanční řízení při spojování, reorganizaci, sanaci a zániku podniku [1]

Finančním řízením se zabývá především top management podniku, kterému dodává informace finanční úsek. Organizace a členění finančních útvarů je v kompetenci vedení firmy a odpovídá jeho organizační struktuře.

3 Podnik

Na podnik a podnikání se můžeme dívat z pohledu různých aspektů a metodikou i nástroji různých vědních disciplín. Z hlediska ekonomie musíme v souvislosti s podnikáním rozlišovat především dvě stránky, a to stránku věcnou i peněžní. **Věcná stránka** podnikání představuje zhmotnění vize a základního cíle podnikatele do konkrétního projektu, který je rozvíjen pomocí hmotných statků (především stroje a řízení, infrastruktura a pracovní předměty) prostřednictvím pracovní činnosti, jejímž prvotním zdrojem je pracovní síla prezentovaná člověkem, s cílem vytvářet konkrétní produkt, resp. nabízet služby prostřednictvím jejich prodeje na trhu. **Peněžní stránka** podnikání představuje tok a proměnu peněz od počáteční investice přes financování provozu a realizaci (prodej) výstupů z procesu transformace znovu na peníze. [2]

Moderní teorie peněz chápou podnik jako **hodnotový řetězec**, v jehož rámci opětovná proměna peněz ve formě vstupního kapitálu je spojena s jeho zhodnocením v procesu tvorby výsledné hodnoty podniku. Výsledná hodnota je oproti hodnotě vstupující do procesu transformace zvýšená o dodatečnou hodnotu (přidanou hodnotu), která představuje odměnu investora za riziko a náklady spojené s investováním. [2]

Finanční řízení firmy znamená vybrat optimální varianty získávání externích (a následně i interních) zdrojů financování a zvolit jejich užití z hlediska základních finančních cílů podnikání a s přihlédnutím k různým omezujícím podmínkám, které známe.

Bezesporu velmi důležitou součástí finančního řízení je měření a hodnocení finanční výkonnosti prostřednictvím finanční analýzy a oceňování („co nelze kontrolovat a měřit, nelze ani řídit“), a součástí je také finanční plánování podniku.

3.1 Podniky neakciového typu

U podniků neakciového typu je velikost prvotního kapitálového vkladu dána podnikatelským záměrem a jejich aktuálními finančními možnostmi. Kapitálový vklad dále souvisí s právní formou podnikání, kterou si zvolíme.

Podniky jednotlivce nejsou ze zákona svazovány žádným minimálním vkladem. Výše vkladu je mimo důvody již uvedené dána také kapitálovými možnostmi jednotlivce. Podnikatel, tedy fyzická osoba ručí za své závazky celým majetkem a patří mu celý zisk, který vyprodukuje jeho činnost, ale postihuje ho i celá ztráta.

Veřejné obchodní společnosti jsou osobní společnosti, u kterých je prvotní kapitálový vklad součtem vkladů jednotlivých společníků podle společenské smlouvy. Společenská smlouva upravuje i další vztahy ve společnosti mezi společníky. Tvorba ani výše základního kapitálu není předepsána zákonem, a proto všichni společníci ručí za závazky společně a nerozdílně veškerým svým majetkem.

Komanditní společnosti tvoří zakladatelské kapitálové vybavení na základě společenské smlouvy, jejíž část je přinejmenším tvořena vklady komanditistů, jejichž minimální výše je stanovena zákonem (5 000 Kč). *Komanditisté* pak ručí za závazky společnosti pouze do výše svého vkladu (tedy min 5 000 Kč). Druhým typem společníků jsou *komplementáři*, u nichž vklad není stanoven zákonem a za závazky společnosti ručí celým svým majetkem, kterým disponují. Každá komanditní společnost musí sestávat minimálně z jednoho komanditisty a jednoho komplementáře, aby splnila zákonné podmínky.

Společnosti s ručením omezeným jsou kapitálovými společnostmi se základním kapitálem, který se tvoří povinně předem stanovenými vklady všech společníků. Obchodní zákoník stanovuje minimální výši základního kapitálu (200 000 Kč), a minimální výši jednotlivých vkladů, která činí 20 000 Kč. Společnost s ručením omezeným nese odpovědnost za své závazky celým svým majetkem.

Každý společník společnosti s ručením omezeným ručí jen do výše svého nesplaceného vkladu, zapsaného v obchodním rejstříku. Společnost s ručením omezeným může být založena jako jediná společnost pouze jednou osobou a může mít maximálně 50 společníků.

3.2 Akciové společnosti a družstva

Akciové společnosti mají podle obchodního zákoníku minimální základní kapitál 2 000 000 Kč. Tento kapitál vzniká prodejem akcií, akcie může akcionář nabýt formou peněžního nebo nepeněžního vkladu. Velikost základního kapitálu, počet akcií a jejich jmenovitá nebo emisní cena, vklady jednotlivých zakladatelů a ocenění nepeněžního vkladu znalcem musí být uvedeno v zakladatelské smlouvě. Akcionáři ručí za závazky akciové společnosti do výše nesplaceného vkladem. [1]

Družstva jako formu podnikání využíváme především ve službách a nejčastějším typem, který známe, jsou družstva bytová. Základní kapitál družstva se skládá z členských podílů a musí být nejméně 50 000,- Kč. Družstvo musí mít nejméně 5 členů. Pokud jsou členy právnické osoby, tak stačí dva a tudíž nemusí být podmínka 5 členů splněna. Družstvo jako právnická osoba odpovídá za všechny své závazky celým svým majetkem.

3.3 Majetek a finanční struktura podniku

Majetkově-finanční stabilita podnikatelské jednotky je dána:

- majetkovou strukturou,
- finanční strukturou,
- vzájemným vztahem mezi jednotlivými druhy majetku a jednotlivými zdroji krytí.

Majetková struktura

Majetková struktura firmy je zachycena v rozvaze podniku a představuje podrobnou strukturu aktiv celé společnosti.

Majetek firmy dělíme na:

- dlouhodobý
- oběžný

3.4 Stavební podnik

Stavební podnik působí na stavebním trhu a vystupuje jako právnická osoba, která je v roli zhotovitele a dodavatele a její hlavní činností je **stavební výroba**.

Hlavním cílem založení a provozování stavebního podniku je dosáhnout, co nejvyšší efektivnost vloženého kapitálu, který do podniku vloží jeho zakladatelé. Tento cíl dosáhneme za předpokladu, že firma si zajistí odpovídající prosperitu. Abychom mohli označit podnik za prosperující, musíme **dosáhnout ziskovosti stavební výroby**. Na zisk firmy působí několik faktorů, které je důležité pochopit a správně pojmenovat. Nejdůležitější je, aby tyto klíčové faktory působily na podnik pozitivně a vedení se mohlo vyvarovat s případnými negativními dopady.

Vznik a zánik stavebního podniku a jeho právní forma podléhá obchodnímu zákoníku. U stavební výroby, kterou tvoří spíše menší podniky, převládá právní forma – společnost s ručením omezeným. U velkých podniků, které působí na stavebním trhu je nejčastější právní forma – akciová společnost. Podniky působící na stavebním trhu se dále sdružují na určité zakázky, či na konkrétní typ stavební výroby. Ve vlastní struktuře stavební skupiny tvoří převážně holdingy. Hlavní motivací ke sdružování je využití marketingové síly všech účastníků sdružení pro získání zakázky, dalším důvodem je i společná lepší pozice na trhu v určité stavební specializaci a v neposlední řadě je to eliminace konkurence a získání většího podílu na stavebním trhu.

V průběhu života podniku mohou vznikat různé problémy, které mají za následek, že nebylo dosaženo předpokládaného cíle, v nejhorším případě i celkový neúspěch, který vede k ukončení jeho činnosti. Proto, aby této situaci stavební podnik předcházel, měl by umět vedle řízení své činnosti, předvídat možné kolizní stavy, které mohou nastat. Na základě provedené analýzy vybraných potřeb podniku, které mají naplnit jeho cíle, zjistí možné problémy, které by mohli v tomto procesu vznikat a způsobit, že očekávaný efekt se nedostaví. [3]

Problémy mohou vznikat ve firmě na základě působením okolí podniku, a působením uvnitř podniku. Abychom mohli provádět včasná a správná opatření, musíme předcházet vzniku problémů, které si rozdělíme na:

- Vnější – externí
- Vnitřní – interní

Vnější okolnosti a vnitřní vlivy podniku působí vzájemně na sebe a tím se ovlivňují. Díky tomu se musíme vždy zamyslet nad komplexním dopadem našich opatření.

Pro rychlé zjištění příčiny vzniku problému a následnému účinnému vyrovnání se s nimi je potřeba, aby byly v podniku předem rozpoznány možné situace, které podmiňují jejich vznik. Tyto situace můžeme nazvat jak vznikající **nebezpečí a rizika**. Rizika je potřeba včas rozeznat, aby byly odstraněny. Pro jejich řízení budeme rozeznávat externí a interní rizika. [3]

Externí rizika vznikají vně firmy a nemůžeme je ovlivnit jen je přijmout jako důsledky změn a úprav zákonů, vyhlášek a předpisů ze strany států, situace na stavebním trhu, finančním trhu a trhu práce. Tyto změny jsou pro stavební podnik složitě řešitelné a to především v případě, kdy by se měly, nebo bylo nařízeno provést změny struktury výroby. Podnik může na tyto rizika pouze reagovat (těžko se na ně může připravit, pokud nejsou předem známa) a to může mít až za následek celkové organizační a strukturální změny ve stavebním podniku.

Interní rizika představují převážně problémy, které vznikají ve firmě v procesu spojeném se zajištěním výroby, prodejem výroby a zajištěním její celkové prosperity.

Stavební **podnik** podle výrobního způsobu lze charakterizovat jako podnik **s časově sladěným výrobním postupem**. Výroba je zajištěna pomocí harmonogramu prací vypracovaného předem pro každou zakázku. Zahrnuje pracovní postupy a časové rozvržení prováděných prací, včetně nákladů vznikajících zahájením činnosti na příslušné zakázce. [3]

Stavební podnik má vysoký podíl materiálových a surovinových nákladů a proto jej charakterizujeme jako podnik materiálově intenzivní. Největší podíl prací je u dodávek pozemního stavitelství, které je materiálově náročné (cca 60% z celkových nákladů) Vysoký podíl materiálových nákladů vyžaduje dostatek provozního kapitálu podniku na nákupy výrobních materiálů a zvyšuje nároky na řízení výrobních zásob s ohledem na udržení jejich optimálního stavu. [3]

Podíl materiálových nákladů se výrazně snižuje u dodávek stavebních prací v pozemních komunikacích, kde vedle nákladů na materiál a pracovní sílu vznikají náklady na pracovní stroje a zařízení v souvislosti s jejich využívání ve výrobě. V tomto případě je podnik **investičně náročný**. Podnik je citlivý na změny jejich využití. [3] Výrobní zařízení se nemohou krátkodobě přizpůsobovat změnám na stavebním trhu. Pro tyto podniky je žádoucí intenzivní využití jejich výrobní kapacity v rámci garantovaných výkonů na větších zakázkách. Jedná se zejména o podniky, u kterých je výrobním programem výstavba komunikací. [3]

Další skupinou jsou podniky specializované na zemní práce. Jedná se o dodávky prací vykonávaných lidskou pracovní silou pomocí strojů a zařízení s nulovým materiálem. Tyto podniky se pohybují na stavebním trhu v oblasti zakázek spíše středního rozsahu. [3]

Vedle výše uvedených hledisek je vhodné ještě připomenout, že stavební podnik má určitá specifika vyplývající z charakteru jeho výroby a následně hotového produktu. Tyto specifika můžeme charakterizovat takto:

- **Znaky zakázkové výroby**

Výroba stavebního podniku má většinou znaky zakázkové výroby individuálního charakteru. Dodávky jsou většinou směřované známému odběrateli na základě konkrétní objednávky a vycházejí z předem zpracované stavební komunikace. Na rozdíl od toho průmyslová výroba svoje výrobky má určené pro široký okruh odběratelů. [3]

- **Hotová produkce je stacionární a výroba se přemísťuje**
Výrobní kapacity se přesouvají na místo zhotovení stavebního objektu nebo stavební dodávky a hotový produkt zůstává na místě vzniku u uživatele, naopak průmyslová výroba je stacionární a přemísťuje se výrobek. [3]
- **Náročnější organizace výrobního procesu**
Vystupuje zde více subjektů, jak na straně dodavatele – zhotovitele, tak na straně odběratele – objednatele. Dodavatel neboli zhotovitel díla zajišťuje dodávky vlastními pracovníky i pomocí dalších dodavatelů – subdodavatelů. Dodavatel může být i inženýrská organizace, která nemusí mít vlastní výrobní podniky, zakázku pouze organizuje a práce zajišťuje subdodavatelskými podniky. Odběratel, objednatel může být i investor, nebo investorská organizace, která investora zastupuje. Investorem může být jak jeden subjekt, tak i více sdružených subjektů. Dokumentaci stavebních objektů. Dokumentaci stavebních objektů nebo částí stavebních objektů připravuje projekční organizace, která obvykle není součástí některé z uvedených stran. Je dodavatelem projektu buď zhotoviteli nebo investorovi. Vedle výše uvedených subjektů jsou zde ještě další organizace a orgány z titulu právních předpisů, nebo finanční domy. [3]
- **Delší výrobní cyklus**
Způsobuje větší rozpracovanost a zvyšuje tím nároky na provozní kapitál podniku, organizaci a řízení výroby. [3]
- **Nížší využití výrobních kapacit**
Které nemusí vždy dosahovat optimálních hodnot. Rozsah prací na stavebním objektu může být relativně malý a na stejném místě se již neopakuje. Stavební kapacity se tedy využívají částečně, musí se přesouvat. Jejich využití je nižší vzhledem k jejich technické kapacitě. Rentabilita zde dosahuje nižších hodnot. [3]

V rámci výroby v podniku můžeme vykonávat jednotlivé druhy **činností**. Rozhodujícím ukazatelem při výběru činnosti, kterou se bude podnik zabývat je **rentabilita** a prodejnost dané činnosti na stavebním trhu. Svým charakterem jednotlivé činnosti určují struktury výroby a ovlivňují **způsob řízení celé výroby**.

Produktem stavebního podniku mohou být **ucelené stavební objekty nové výstavby** a to nejen v pozemním stavitelství, ale i ve vodním stavitelství, inženýrské stavby, při úpravách ploch a území. Jsou to i části stavebních objektů realizovaných jako **dodávky stavebních prací** na nové výstavbě a na stavebních objektech v užívání při modernizaci, rekonstrukci, opravách a údržbě. Stavební podnik může být hlavní dodavatel nebo subdodavatel dalšího podniku.

Hlavní činnosti stavebního podniku spočívají v provádění stavebních prací.

Stavební práce můžeme vykonávat:

- Vlastními pracovníky
- Pomocí subdodávek od jiných stavebních podniků

Práce prováděné vlastními pracovníky mají výrobní charakter, práce prováděné formou subdodávky mají charakter obchodní činnosti, kde podnik zajišťuje jejich zajištění a vytváří podmínky pro jejich provedení. [3]

Stavební výrobu klasifikují obecně používané třídíky. Stavební objekty historický třídíky: Jednotná klasifikace objektů JKSO, nebo třídíky ČSÚ: Klasifikace CZ-CC. Pro stavební práce se používá: Třídíky stavebních konstrukcí a prací TSKP. V současné stavební praxi se stavební práce dále dělí na skupiny prací hlavní stavební výroby (HSV) a skupinu prací přidružené výroby (PSV) a demolice. [3]

- **Hlavní stavební výroba**

Zahrnuje všeobecné konstrukce a práce, zemní práce základy, zvláštní zakládání, zpevňování hornin, svislé kompletní konstrukce, vodorovné konstrukce, komunikace, úpravy povrchů. Podlahy a osazování výplní otvorů. Trubní vedení

- **Přidružená stavební výroba**

jsou práce a dodávky při dokončování stavby. Jsou to řemesla např. izolace proti vodě, tepelné, akustické, chemické, instalace zdravotně technické, podlahy, obklady, nátěry, malby apod.

- **Vedlejší výroba průmyslového charakteru**
Je příprava pracovních předmětů pro hlavní činnost. Jedná se zejména o výrobu stavebních polotovarů (betonové směsi, maltové směsi, živičné obalované směsi a výztuže do betonu), výrobou stavebních hmot (různé prvky na bázi betonových směsí). Tato výroba je stacionární a výrobky se přemísťují k odběrateli.
- **Pomocná výroba**
Je zhotovení a příprava pracovních prostředků pro hlavní výrobu, jsou to různá dočasná zařízení. Výroba má charakter průmyslové výroby.
- **Ostatní činnosti**
Je část nezahrnutá v předcházejících činnostech a doprava, půjčování strojů a zařízení, služby zaměstnancům, výzkum, vývoj, projektová činnost. Charakter této činnosti je rozdílný od stavební činnosti může mít charakter služeb, inženýrské činnosti, obchodní činnosti. [3]

3.5 Výroba ve stavebním podniku

Výroba ve stavebním podniku se dá specifikovat takto:

- Přesuny stavebních kapacit, do míst s nedostatkem kvalifikovaných pracovních sil nebo s finančně náročnější konkurencí, přesuny výrobních strojů a zařízení.
- Ztížené pracovní podmínky.
- Ztížení dopravních podmínek u vzdálených zdrojů výrobních materiálů.

Organizace výroby je velice náročná, protože stavební výroba má delší výrobní cykly měřeny časem, který uplynul od doby nákupu výrobních materiálů až k jejich zhodnocení ve formě tržeb stavebního podniku. Pro investora je prioritní, tedy základní ukazatel výsledný časový údaj, kterým je lhůta výstavby zakázky. Vše se odvíjí od prováděných technologických postupů a zahrnuje i čas spojený se zajištěním výrobních kapacit a dalších faktorů nutných při výstavbě.

Výroba se zčásti vlastními pracovníky a zčásti pomocí subdodávek. Poměr objemu prací provedených vlastními pracovníky a prací zajištěných subdodavateli je proměnlivý. Mění se podle charakteru zakázky a možnostmi stavebního podniku tuto zakázku zajistit. Objem subdodávek stavebních prací může nabývat i objemově významného charakteru vzhledem k celkovému objemu výroby. Vedle stavební výroby

stavební podnik zajišťuje v rámci zakázek i dodávky provozních souborů, formou subdodávek. [3]

Definice: výrobu ve stavebním podniku obecně lze definovat jako činnost vznikající kombinací výrobních faktorů, jejíž výsledek je podnikový výkon. Podnikový výkon vzniká prací provedenou vlastními pracovníky a prací zjištěnou v subdodávkách. [3]

Podmínkou výroby je zajištění následujících funkcí:

- Zajištění výrobních faktorů, jsou to nákupy materiálů a surovin a zajišťování pracovní síly
- Zajištění hmotného majetku, jsou to dodávky stavebních prací na zakázkách.

Podmínkou prosperity podniku je nejen výroba, ale i zhodnocení dosažených výkonů

- Zajištěním získávání stavebních zakázek.
- Zhodnocením stavebních zakázek.

Hodnota výkonu je vyjádřena v peněžních jednotkách jako výnosy. [3]

Výnosy jsou tedy peněžně oceněný přírůstek hodnoty, který vyplynul z činnosti podniku za určité období. Podle jejich přiřazení k jednotlivým činnostem v podniku jsou:

- Výnosy za provozní výkony, což jsou výnosy získané prodejem výroby, je to peněžní ocenění hodnoty jako výsledku celkové provozní činnosti. Výnosy stavebního podniku plynou zejména z jeho hlavní činnosti, tedy z dodávek stavebních prací při výstavbě, případně z vedlejší činnosti, pokud je ve stavebním podniku provozována.
- Ostatní výnosy, což jsou výnosy finanční, získané z finančních investic, cenných papírů, vkladů a účastí a výnosy mimořádné, získané prodejem zařízení, například zařízení, které podnik již nepotřebuje ke své činnosti. [3]

Pro zajištění stavební výroby je nutno definovat **výrobní postupy**. Výrobní postupy by měly být zakotveny v podnikových normách. Jsou to technologické postupy, které

respektují příslušné technické a kvalitativní parametry hotového stavebního díla nebo dodaného konstrukčního prvku. Technické parametry jsou vymezeny technickými normami ČSN nebo podnikovými normami. [3]

Celý proces výroby je definován v čase. Plán jednotlivých zakázek zahrnuje lhůty výstavby, s ohledem na podmínky zakázky a možnosti výroby ve stavebním podniku. Lhůty výstavby vychází z normovaných výkonů lidské pracovní síly, z výrobní kapacity pracovních strojů a zařízení, technologických předpisů a z celkové organizace práce.

Spotřeba výrobních faktorů podmiňuje vznik nákladů v procesu výroby, které závisí od výkonů objemu výroby. [3]

Definice: Cílem stavebního podniku je uplatňovat výrobní postupy a organizovat výrobní proces tak, aby byla zajištěna tvorba zisku. [3]

Vysoký podíl materiálových nákladů vyžaduje dostatek provozního kapitálu na nákupy výrobních materiálů a zvyšuje nároky na řízení zásob s ohledem na jejich udržení optimálního stavu. [3]

Produktem činnosti stavebního podniku mohou být:

- Ucelené stavební objekty nové výstavby. Jsou to objekty v pozemním stavitelství, vodním stavitelství, inženýrské stavby, při úpravách ploch a území. Tyto vedle stavební části mohou obsahovat např. provozní soubory a další dohodnuté práce a dodávky.
- Dodávky stavebních prací na nové výstavbě a na stavebních objektech v užívání při modernizaci, rekonstrukci, opravách a údržbě. [3]

Dodávky zajišťujeme:

- vlastními pracovníky
- subdodávkami

Potřeby podniku, které vyplývají z plánu, musí být v rovnováze k možnostem stavebního trhu. Rozhodující je tedy řídit náklady a zisky na jednotlivých zakázkách v kontextu celého podniku.

3.6 Stavební zakázka

Produkty firmy se stavební výrobou jsou ucelené stavební objekty nové stavby nebo části stavebních objektů, modernizace, rekonstrukce, opravy a údržba staveb. Stavební výroba nese základní znaky zakázkové výroby. Pro stavební zakázky je typické, že je většinou znám odběratel (investor), který není automaticky i uživatel hotové stavební práce. Dodávky stavebních prací a materiálu jsou sjednány na základě konkrétní objednávky a vycházejí z předem stanovené stavební dokumentace za předem stanovenou cenu. Stavební výroba je náročný proces především organizačně a to z následujících důvodů:

- Výsledek stavební výroby je na konkrétním místě, což vyžaduje přesun výrobních činitelů na místo výstavby.
- Stavební výroba je většinou technologicky a materiálově náročná oproti ostatním odvětvím.
- Pro stavební výrobu je typický delší výrobní cyklus, který je zapříčiněn technologickými postupy.
- Požadavky na finanční řízení stavební zakázky jsou vyšší než u průmyslové výroby, proto je důležitá dostatečná kapitálová vybavenost.

3.6.1 Soukromé stavební zakázky

O soukromé stavební zakázce mluvíme v případě, kdy investor je fyzická osoba nebo právnická osoba. Vztahy mezi stavební dodavatelskou firmou a investorem vyplývají ze smluv uzavíraných podle obchodního nebo občanského zákoníku. [4]

3.6.2 Veřejná stavební zakázka

Veřejná stavební zakázka je obecně definována zákoníkem 137/2006 Sb., o zadávání veřejných zakázek (dále jen zákon). Veřejné zakázky jsou realizovány na základě smlouvy mezi zadavatelem a jedním, či více dodavateli. Předmětem smlouvy je úplatné

poskytnutí dodávek, služeb nebo úplatné provedení stavebních prací. Veřejné zakázky se podle předmětu člení na veřejné zakázky na dodávky, veřejné zakázky na služby a veřejné zakázky na stavební práce. V dalším textu se budeme zabývat přednostně veřejnými zakázkami na stavební práce. [4]

Předmětem veřejné zakázky na stavební práce je zakázka, která se vztahuje na provedení stavebních prací uvedených v příloze č. 3 zákona včetně projektové a inženýrské činnosti s nimi související, zhotovení stavby, která je výsledkem stavebních nebo montážních prací, příp. i nesouvisející projektovou a inženýrskou činností. Veřejnou stavební zakázkou na stavební práce je také veřejná zakázka na poskytnutí dodávek nebo služeb nezbytných k provedení veřejné stavební zakázky. Za veřejnou stavební zakázku na stavební práce se považuje i stavební práce pořizované s využitím zprostředkovatelských nebo podobných služeb, které zadavateli poskytuje jiná osoba. [4]

Za zadavatele veřejné zakázky se považuje veřejný, dotovaný a sektorový zadavatel. [4]

Veřejný zadavatel je Česká republika, státní příspěvková organizace, územní samosprávný celek nebo příspěvková organizace, u níž funkci zřizovatele vykonává územní samosprávný celek, jiná právnická osoba, pokud je zřízena za účelem uspokojování potřeb veřejného zájmu, které nemají průmyslovou nebo obchodní povahu a je financována převážně státem nebo jiným veřejným zadavatelem. [4]

Dotovaný zadavatel je právnická nebo fyzická osoba, která zadává veřejnou zakázku hrazenou více než z 50 % z peněžních prostředků poskytnutých veřejným zadavatelem, a to i prostřednictvím jiné osoby. [4]

Sektorový zadavatel je osoba, která vykonává některou z činností uvedených v § 4 zákona, např. v odvětví plynárenství, teplárenství, elektroenergetiky, vodárenství, poštovních služeb, správy dopravních sítí atd. [4]

Veřejná stavební zakázka podle předpokládané hodnoty

Veřejná zakázky se rozdělují podle předpokládané ceny zakázky na:

- Nadlimitní
- Podlimitní
- Malého rozsahu

4 Proces plánování

Každé plánování začíná u definování vlastních cílů firmy. Základní cíle podniku musí zabezpečit jeho činnost.

Cíl všech vizí je konečný, tedy žádoucí stav, který chceme v podniku dosáhnout po splnění všech plánovaných cílů. Pro vlastní způsob plánování musí podnik zvolit postupy a metodiky plánování, které mu nejvíce vyhovují.

K naplnění procesu plánování je důležité znát podnik a jeho okolí. Všechny tyto informace nesmí být pouze povrchní, ale naopak je důležité, aby byly věrné a detailně popisovaly celou situaci firmy. Na základě všech informací zvolíme směr plánování a konečný cíl. Nejdůležitější je, že i přes kvalitní naplňování plánu, můžeme dojít ke špatnému cíli, protože plán nebyl sestaven za všech dostupných informací.

4.1 Základní kroky při plánování

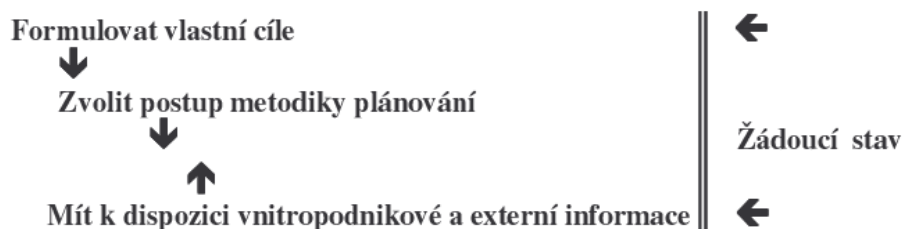


Schéma 4-1 Základní kroky při plánování [zdroj: 3]

Definice: Plánování je myšlenkové předjímání budoucí činnosti na základě zvažování různých alternativ s volbou nejvýhodnější cesty. [3]

Podnik sestaví plán úkolů, který obsahuje plán výroby, plán prodeje a plán inovace a racionalizace. [3]

Pro jejich realizaci musí mít plán výrobních zdrojů, který obsahuje plán nákupu materiálů, výrobních strojů a zařízení a plán práce a mezd. [3]

Pro zajištění výroby musí mít k dispozici i finanční plán, který obsahuje plán nákladů, výnosů a zisku a plán finančních zdrojů. [3]

Schéma plánování

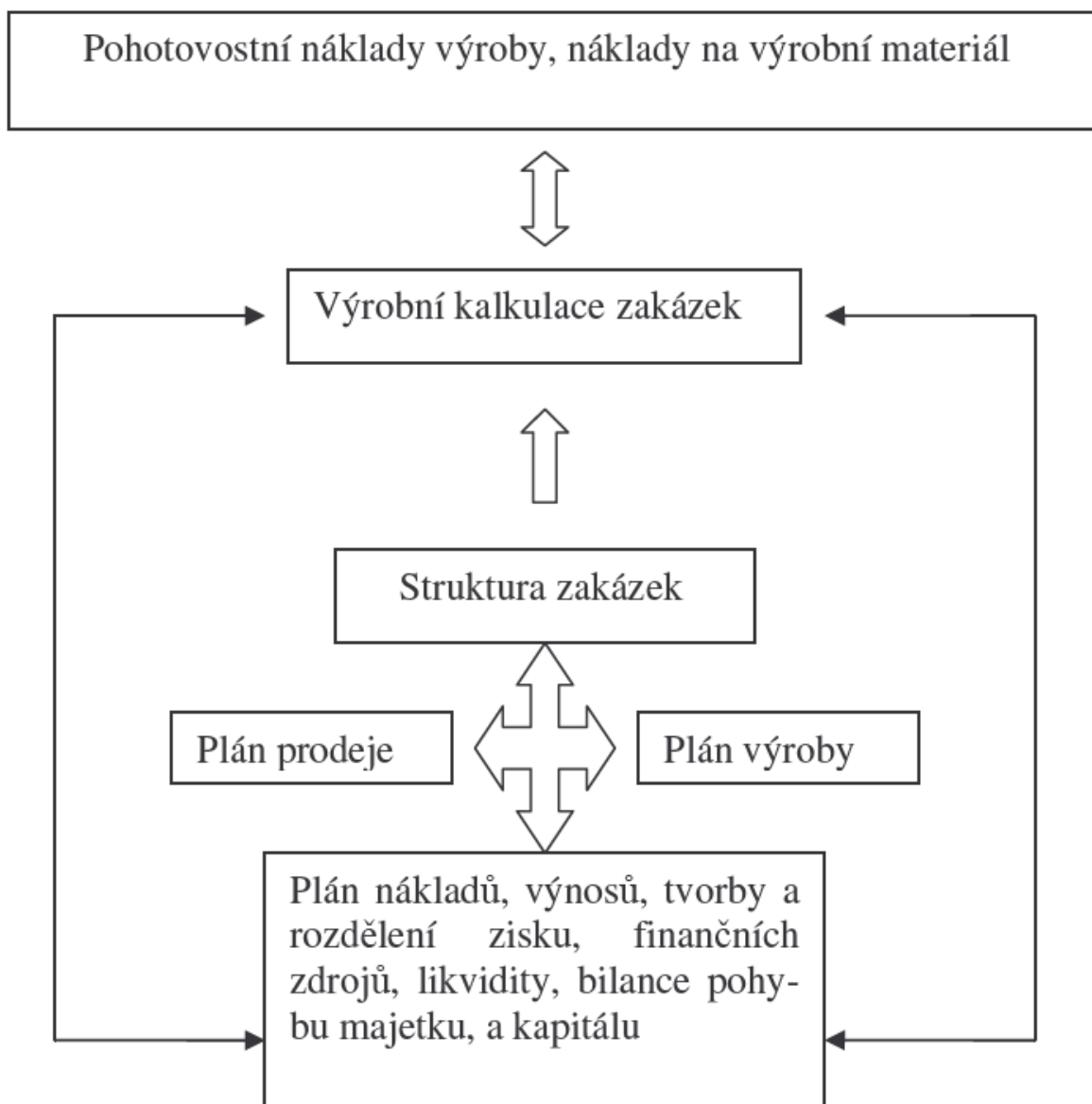


Schéma 4-2 Schéma plánování [zdroj: 3]

4.2 Finanční plán

Zajišťuje požadavky na financování všech činností, které probíhají v podniku.

Osahuje plán:

- nákladů
- výnosů a zisku
- finančních zdrojů a majetku

- **Plán nákladů** vychází z plánu výroby a plánu prodeje. Tento zahrnuje jednotlivé druhy nákladů podniku. Jsou to náklady na materiál, mzdy a ostatní osobní náklady, odpisy, spotřebu energie, služby, daně a poplatky, ostatní provozní náklady. [3]
- **Plán výnosů a zisku** zahrnuje výnosy z jednotlivých plánovaných činností podniku. Objem výnosu vyplývá z plánu prodeje. Dále ostatní výnosy finanční a výnosy z prodeje majetku. Plánovaný objem zisku zahrnuje požadovaný a dosažitelný objem zisku a jeho využití podle povinností podniku vyplývajících z právních předpisů a z potřeb podniku. Hlavní povinností podniku je úhrada do státního rozpočtu, hlavní potřebou podniku je zajistit vlastní finanční zdroje pro rozvoj podniku. Plán tvorby rozdělení zisku navazuje na plán finančních zdrojů a bilance majetku – rozvaha. [3]
- **Plán finančních zdrojů a majetku** zahrnuje množství potřebných finančních zdrojů na dané období a určení jejich zdrojů. Financování se plánuje z vlastních zdrojů pomocí plánovaného zisku a z možností získání z cizích zdrojů. U cizích zdrojů se ještě specifikuje jejich forma. [3]

4.3 Rozpracování plánu v čase a podle organizační struktury podniku, organizace výroby, technologických postupů

Celkový plán se rozpracuje podle období za podnik, na jednotlivá střediska, na jednotlivé zakázky. Období jsou: pololetí, čtvrtletí, měsíc, dekáda, týden, den. Časovou podrobnost určuje podnik podle svých systémů řízení. [3]

Rizika plánu nedáváme do IV. čtvrtletí, abychom se vyhýbali negativním jevům. [3]

Nepravidelně se vyskytující náklady – mzdy o dovolené, reklamní náklady, odpisy, rozdělíme rovnoměrně do čtvrtletí. [3]

Optimální náklady na výrobní faktory a tvorbu zisku podmiňuje tvorba dalších výkonů za předpokladu, že byly zhodnoceny prodejem. Tyto následně vyvolávají spotřebu výrobních faktorů. Pokud spotřeba výrobních faktorů není optimální a dochází ke zvyšování nákladů, objem zisku se snižuje. Tento může vyvolat snižování objemu výkonů a následně objemu výroby. Výroba se utlumuje až do nežádoucího stavu přerušeni nebo úplného zastavení. [3]

Tento vztah naznačuje základní vnitřní vazby v podniku jako celku výroba versus prosperita. [3]

Analýza možných vlivů na výše naznačený proces podle jednotlivých prvků procesu odhalí příčiny vzniku kolizních stavů a umožní předcházet riziku jejich opětovného vzniku. Podnik tento proces ošetří v rámci přípravy plánu a operativně v průběhu jeho platnosti. [3]

Analýza probíhá v těchto bodech:

- průběh vzniku nákladů a podle jednotlivých druhů nákladů
- spotřeba výrobních faktorů materiálů, lidské pracovní síly a strojů a zařízení
- tvorba zisku
- podmínky tvorby objemu celkové výroby
- finanční zajištění výrobního procesu podniku

Vzhledem k tomu, že prosperita stavebního podniku nezávisí pouze na vnitřních vztazích, ale je ovlivněna okolím podniku, je nutno zajistit i rovnováhu mezi potřebami podniku a podmínkami, které poskytuje jeho okolí. Podnik musí sledovat vlastní potřeby a možnosti jejich pokrytí na zakázkách, které získal, nebo se snaží získat na stavebním trhu. Vztah mezi potřebami podniku a možnostmi poskytovanými stavebním trhem prostřednictvím zakázek musí být v rovnováze. [3]

Pokud nenastane rovnováha mezi potřebou podniku a pokrytí této potřeby na zakázkách, výroby nebude zisková. Stav určující možnosti na zakázkách je však výslednicí mezi plánem podniku a podmínkami na trhu. [3]

Plán zakázek podniku musí odpovídat na jedné straně potřebám podniku a na straně druhé realitě stavebního trhu. [3]

Jedním z nejdůležitějších faktorů prosperity podniku je dosahování optimálních nákladů vzhledem k podmínkám stavebního trhu. [3]

Řízení nákladů ve stavebním podniku je jedna ze základních podmínek dosažení jeho prosperity a zamezení vzniku kolizních stavů. Měla by se mu věnovat patřičná pozornost. Pokud náklady požadované podnikem, nejsou pokryty prostřednictvím zakázek, zohledňujících možnosti stavebního trhu, podnik nemůže tvořit zisky, je nebezpečí, že se dostane do ztráty z výroby, nezíská potřebné finanční prostředky z tržeb prodeje výroby a může dojít k ukončení jeho stavební činnosti. [3]

Řízení nákladů probíhá v následujících hlavních krocích:

- plánování,
- kontrola plánu porovnáním se skutečností
- provedení zjištění odchylek skutečnosti od plánu
- provedení odstranění odchylek [3]

Tento proces probíhá v úrovni stavebního podniku, avšak vychází z řízení jednotlivých stavebních zakázek. [3]

Na úrovni podniku probíhá z hlediska:

- stupně úrovně řízení
- jednotlivých činností
- jednotlivých zakázek
- kalendářního času
- druhů nákladů [3]

Na úrovni zakázky probíhá z hlediska:

- jednotlivých činností na zakázce
- organizace zakázky
- lhůty plnění zakázky
- kvality dodávky
- druhů nákladů [3]

Výslednicí tohoto procesu je nástroj pro řízení stavebního podniku od vrcholové úrovně až po jednotlivé stavební zakázky. Nástrojem provádění jsou vybrané metodiky a postupy s využitím softwarové podpory. [3]

Zavedení systému řízení předchází podrobná analýza podmínek výroby s předem stanoveným cílem. Výsledky analýzy jsou podkladem pro rozhodování výběru systému, který by měl být optimální pro daný stavební podnik, např. controlling. [3]

Zajištění stavebního podniku tak, aby mohl obstát na stavebním trhu je nedílným faktorem jeho prosperity. Tento proces vychází jednak z využití vlastních schopností ale i poučením se z odborné dokonalosti z okolí podniku. Naplnění možností stavebního trhu je podmíněno získáním zakázek a schopnosti stavebního podniku konkurovat jiným organizacím. Pro tento proces je možné zvolit postupy a metodiky marketingu pro získání zakázek, benchmarkingu a benchlearningu pro získání nových poznatků. [3]

5 Řízení nákladů

Všechna rozhodnutí v lidském životě, zejména ta, která jsou ekonomického charakteru, spočívají ve srovnání přínosu určitého alternativního rozhodnutí a prostředků na něj vynaložených. V ekonomice podniku používáme pro tyto vynaložené prostředky termín náklady. Náklady provázejí téměř veškeré činnosti, které v ekonomickém prostředí probíhají. Pro firmu, jakožto jednu ze základních ekonomických jednotek, hrají náklady zcela klíčovou roli. Pro firmu, jakožto jednu ze základních ekonomických jednotek, hrají náklady zcela klíčovou roli. Každá firma, i ta nejmenší, ale představuje velmi komplikovaný organismus. Měření, evidence, plánování a řízení nákladů v dnešním prostředí tak vyžaduje sofistikované nástroje a postupy. Tyto nástroje mají za úkol usnadňovat manažerům poznání nákladů dané organizace a na základě této znalosti pomáhat a činit rozhodnutí směřující ke splnění cílů a vizí deklarovaných při vzniku společnosti. [5]

Finanční, nákladové a manažerské účetní systémy, které tyto nástroje umožňující práci s náklady obsahují, prodělaly za poslední století relativně málo změn. V posledních dvou dekadách se ale objevily postupy a metody, které celé nákladové řízení posouvají dopředu a dramaticky mění jeho tvář. Tyto změny jsou způsobeny jednak rostoucí konkurencí, která je vlastně samotnou příčinou toho, že firmy jsou nuceny tlačit své náklady dolů a hledat právě takové nástroje, které jim pomohou dosáhnout efektivnějšího vykonávání svých činností. Vznik těchto moderních metod byl ale také způsoben bouřlivým rozvojem informačních technologií, které tvorbu sofistikovanějších manažerských nástrojů umožňují a podmiňují. Těžko si asi lze dnes představit existenci komplexních nákladových a účetních systémů v době, kdy neexistovaly osobní počítače a dostupné softwarové nástroje, které jsou dnes již nezbytnou součástí našich životů. [5]

Elementární snahou každého podnikatele ve všech historických obdobích bylo vždy hlavně dosažení zisku. Vždyť i samotný obchodní zákoník nám říká, že podnikání je soustavná činnost prováděna samostatně podnikatelem vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku, a obchodní společnost, tedy firma, je právnická osoba založená za účelem podnikání, tedy taktéž za účelem dosažení zisku. I když je

dnes tento poněkud zjednodušený přístup korigován a v moderních manažerských publikacích naleznete spíše moderní definici, která poukazuje na to, že cílem podnikání je maximalizace tržní hodnoty podniku. Zisk je stále považován za jednu z hlavních ekonomických veličin. [5]

5.1 Třídění nákladů

Mezi hlavní faktory stavebního podniku musíme zařadit bezesporu vlastní náklady.

V procesu řízení je potřeba jim věnovat maximální pozornost:

- Náklady nejsou peněžními výdaji.
- Peněžní výdaje představují v podniku úbytek peněžních aktiv – fondů podniku, stavu hotovosti, peněz na účtu v bance. Například nákupem pracovního stroje nebo zařízení dochází k úbytku peněžních aktiv a stává se peněžním výdajem.
- Nákupy odpisovaného majetku jsou peněžní výdaje, ale nejsou nákladem. Nákladem je až odpis, kterým cenu nákupu přivádíme do nákladu.
- Odpis není peněžním výdajem, tím byl nákup. [3]

Vztah mezi členěním nákladu podniku a zakázky lze schématicky vyjádřit:

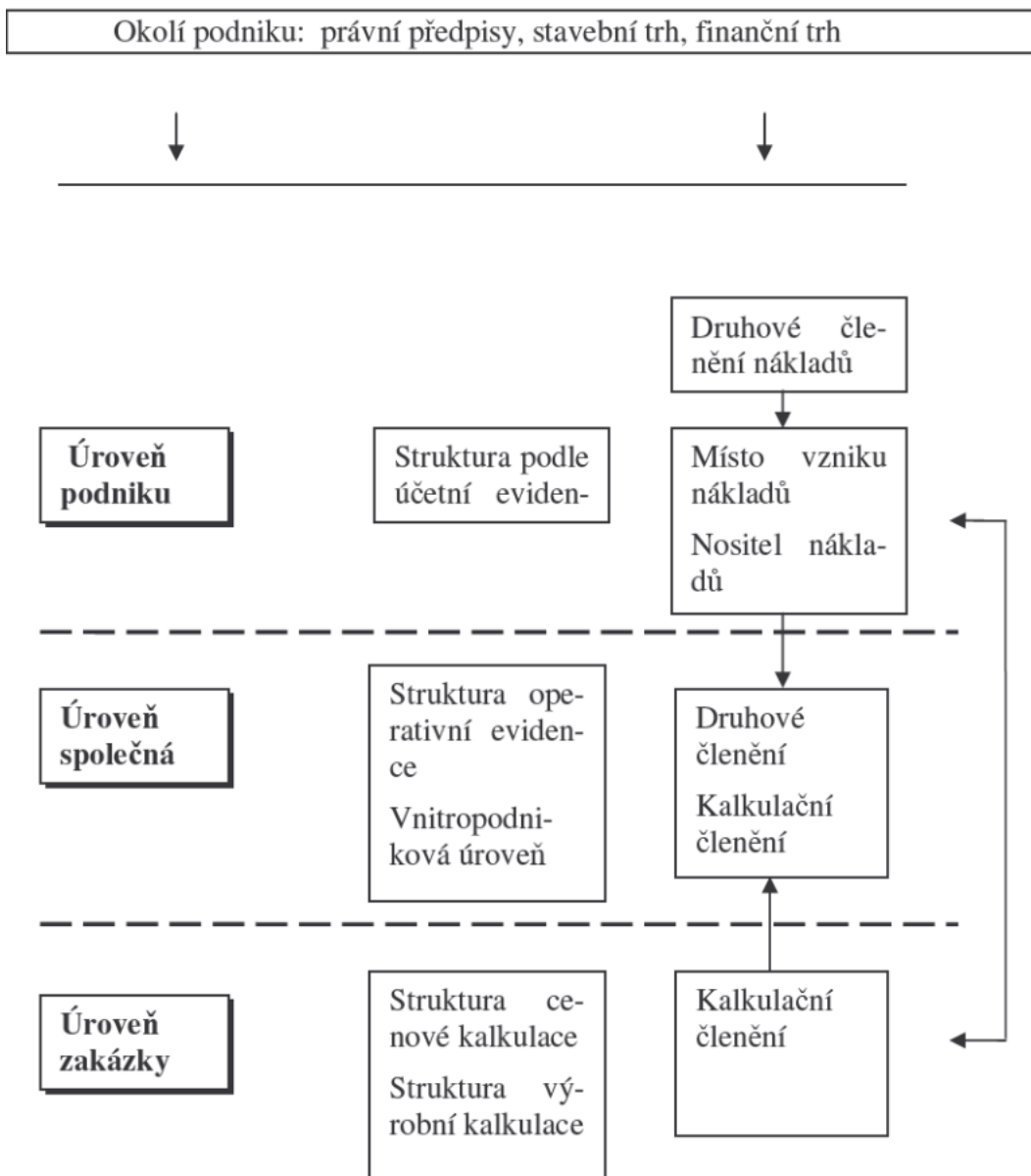


Schéma 4-3 Vztah mezi členěním nákladu podniku a zakázky [zdroj: 3]

Podle jednotlivých **činností** podniku se náklady dělí na:

- náklady provozní, které představují spotřebu výrobních faktorů oceněnou penězi. Tato je vyvolaná tvorbou podnikových výkonů. Tuto spotřebu můžeme dále charakterizovat jako:
 - běžné provozní náklady, což je spotřeba materiálu, energie, osobní náklady (mzdy a ostatní osobní náklady)
 - odpisy, což je spotřeba odepisovaného majetku (ve smyslu souvisejících daňových zákonů)
- náklady finanční, což jsou úroky a jiné finanční náklady,
- nákupy služeb,
- mimořádné náklady, dary, mimořádné odměny. [3]

Náklady vždy souvisí s výnosy příslušného období. [3]

Pro potřeby **řízení** stavebního podniku jako celku si rozdělíme náklady podle účelu do dvou základních úrovní:

- Úroveň podniku, tato vyžaduje členění podle druhů nákladů pro zajištění kompatibility podniku s okolím a pro vnitropodnikové řízení.
- Úroveň zakázky, tato vyžaduje kalkulační členění a následně druhové členění pro zajištění kompatibility zakázky s podnikem pro vnitropodnikové řízení pro výrobní kalkulace a kompatibility na stavební trh pro oceňování zakázky. [3]

Obě tyto úrovně musí být vzájemně propojeny. [3]

Náklady lze dále specifikovat s ohledem na organizační systém v podniku na:

- náklady podniku jako celku,
- náklady podle funkčních okruhů v podniku, např. střediska nebo úseky,
- náklady závislé na jednotlivých dodávkách stavebních prací. [3]

Společnou úroveň propojují struktury z úrovně podniku a z úrovně zakázky, které jsou rozdílné. Vytvoření jednotné struktury společné úrovně je vstupní platformou pro řízení vlastních nákladů ve stavebním podniku. Rozdíl z titulu struktury nákladů se vyjádří pomocí „můstku“, který zahrnuje rozdílné položky. [3]

V aktuálním průběhu činnosti stavebního podniku probíhá zjišťování, **uspořádání a vyhodnocování nákladů** po třech liniích a to podle:

- elementárních druhů nákladů,
- místa vzniku v podniku,
- nositelů nákladů. [3]

5.1.1 Podle elementárních druhů jsou náklady:

- osobní – mzdy, platy, provize, tantiémy, sociální pojištění,
- věcné – materiálové, což je spotřeba surovin, materiálů, provozních látek paliv a energie a odpisy budov a zařízení strojů, výrobního zařízení, nástrojů,
- kapitálové, to jsou kalkulační úroky,
- náklady na externí služby, jsou dopravní náklady, náklady na poskytnutí poradenských služeb, voda, plyn, pojištění,
- finanční jsou nákladové daně, poplatky, příspěvky. [3]

5.1.2 Podle místa vzniku v organizačních strukturách:

Podle místa vzniku:

- Přiřaditelné
- nepřiditelné

Určení místa vzniku nákladů v podniku je velmi důležité pro rychlé zjištění rozložení nákladů v podniku. Zjistíme, kdo je schopen uhradit náklady a kdo hledá, kdo by mu náklady uhradil. Celý proces souvisí s přiřaditelností nákladů k výnosům. V podniku jsou místa výnosová a místa pouze nákladová. Toto vychází z organizační struktury podniku, jsou to jednotlivá střediska, oddělení a pracovní skupiny vytvořeny z titulu procesních potřeb podniku a z titulu funkčně personálních struktur. [3]

5.1.3 Podle nositelů nákladů:

- **Jednotlivé zakázky**, jedná se o stavení zakázky uvedené v plánu výrobního programu stavebního podniku nebo zakázky realizované. Stavební zakázky jsou dodávky stavebních prací při nové výstavbě, rekonstrukci, modernizaci, opravách a údržbě stavebních objektů. V rámci dodávek se provádějí práce HSV, PSV a montážní. Dodávka může být stavební objekt ve smyslu třídění (např. třídění Českého statistického úřadu), nebo soubor staveních prací jako část stavebního objektu ve smyslu třídění (např. třídění Českého statistického úřadu, Třídních stavebních konstrukcí a prací, ÚRS a.s. Praha). **Náklady vznikající na zakázce jsou jedním ze základních kamenů plánování a řízení nákladů ve stavebním podniku.**
 - **Jednotlivé činnosti**, jedná se o činnosti prováděné ve stavebním podniku. Pod pojmem činnost můžeme rozlišit stavební výrobu a další provádění činnosti. V rámci stavební výroby lze rozlišit jednotlivé druhy činností s podporou obecně používaných třídníků a klasifikací např. třídník stavebních konstrukcí a prací, nebo Standardní klasifikace produkce používaná ve státní statistice. Činnosti, které vyvolávají vysoké náklady a tím vlastně nejsou ziskové, porovnáním s podmínkami externích dodavatelů jsou nevýhodné a vyplatí se je zajistit formou subdodávek. Jsou to dílčí práce např. speciální řemesla a stavební práce, které se nevyskytují pravidelně v zakázkách. Dále to mohou být služby, např. doprava pro dovoz výrobních materiálů.
 - **Organizační jednotky** podniku, jsou to jednotlivá střediska, oddělení a pracovní skupiny vytvořeny z titulu pracovních postupů a pracovně personálních struktur.
- [3]

Pro **vyhodnocení** náklady rozdělíme:

- **uvnitř podniku**, na vnitropodnikové, druhové, které si předávají jednotlivé útvary v podniku. Tyto jsou podmíněné typem organizační struktury podniku a organizací výroby. Jedná se o druhotní náklady, které jsou komplexní a dají se rozložit na původní nákladové druhy,
- **stykem podniku** s jeho okolím, na externí, prvotní náklady podle jednotlivých nákladových druhů (např. spotřeba materiálu, mzdy zaměstnancům). [3]

Pro **kalkulace**, které jsou podkladem pro řízení a pro cenové kalkulace rozdělíme náklady na:

- Přímé, přímo přiřaditelné společně základně pro jejich výpočet.
- Nepřímé, nepřímé přiřaditelné ke společné základně, režijní, které vznikají pro skupinu nositelů nákladů a pro výpočet jejich objemu, se rozdělí ke společné základně pomocí předem stanoveného klíče, např. přírážky. [3]

Kalkulační náklady zahrnují všechny druhy nákladů v takové struktuře, která je potřebná pro jejich řízení. Jsou to zejména kalkulační odpisy, kalkulační úroky, u druhového členění pro potřeby finančního účetnictví jsou úroky pouze z cizího kapitálu, pro potřeby podniku je důležité znát i jaké by byly úroky z vlastního kapitálu, kalkulační rizika – podnikatelské riziko, pojištění, které není nákladem podle finančního účetnictví, ale se účtuje ze zisku po zdanění, pro podnikatele je však nákladem. [3]

- Měnící se s výkonem, variabilní, výkonové s průběhem změny jejich velikosti. Průběh velikosti změny jejich objemu k přiřaditelnému výkonu, může být proporcionální, podproporcionální, nadproporcionální nebo smíšený.
- Měnící se v čase, které můžeme podle účelu uplatnění charakterizovat jako fixní náklady v určitém časovém rozmezí, náklady výrobní pohotovosti, náklady kapacitní, nebo náklady periodické. [3]

6 Controlling v podniku

Controlling se skládá z jednotlivých stupňů:

Fáze controllingu:

- **Řízení** – organizace funkční a procesní
- **Plánování** – dlouhodobé a krátkodobé
- **Kontrola** – přímá osobou určenou pro odpovědnostní okruh, nepřímá osobou s příkazovací pravomocí k procesu, audit osoba nezávislá na odpovědnostním nebo procesním okruhu, kontrola + audit = dohled. [3]

Controlling uplatňujeme ve všech stupních řízení jako:

- nákladový
- finanční
- personální atd.

Z časového hlediska rozeznáváme:

- Operativní controlling, který je zaměřen na aktivní řízení zisku, který je propojený na:
 - Operativní marketing – aktivní dosažení objemu zisku
- Strategický controlling, který je zaměřen na zajištění růstu zisku v čase, který je propojen na:
 - Strategický marketing – dosažení růstu zisku [3]

6.1 Základní myšlenka Controllingu

Pro dosažení stanovených cílů řídit pomocí předem stanovených pravidel, tak aby:

- odchylky od těchto pravidel byly zjištěny včas,
- zabránilo se nežádoucím překvapením a
- provedlo se jejich odstranění. [3]

Strategický Controlling

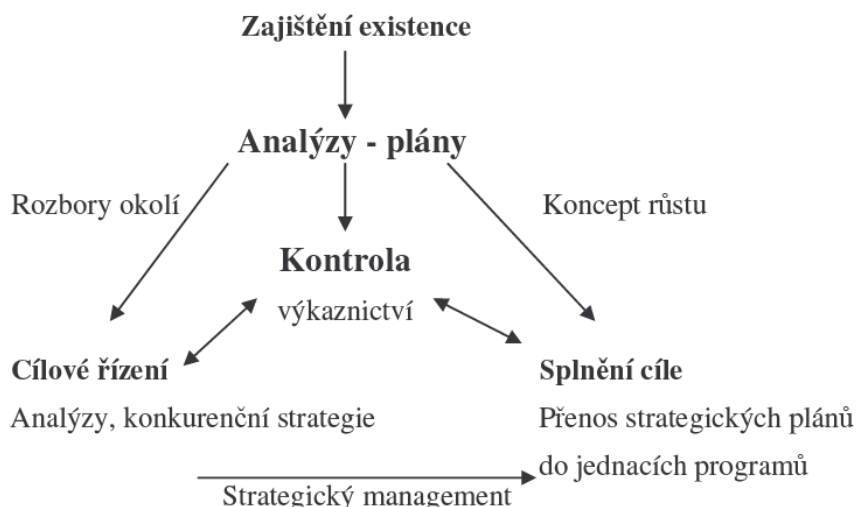


Schéma 6-1 Strategický Controlling [zdroj: 3]

Operativní Controlling

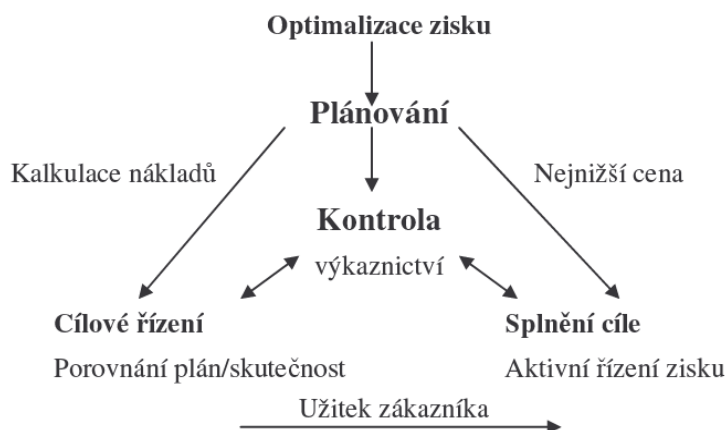


Schéma 6-2 Operativní Controlling [zdroj: 3]

Fáze řízení stavební zakázky jsou:

- **Obchodní**, vyhledávání zakázek na stavebním trhu, tvorba nabídek, účast ve výběrových řízeních, získávání zakázek
- **Přípravní**, příprava zakázky do výroby, zajištění výrobních zdrojů, harmonogramy prací.
- **Realizační**, provedení zakázky, nákladový controlling.
- **Garanční**, předání zakázky objednateli, garance ze zákona. [3]

7 Praktická část

7.1 Představení PSJ

POSLÁNÍ SKUPINY PSJ :

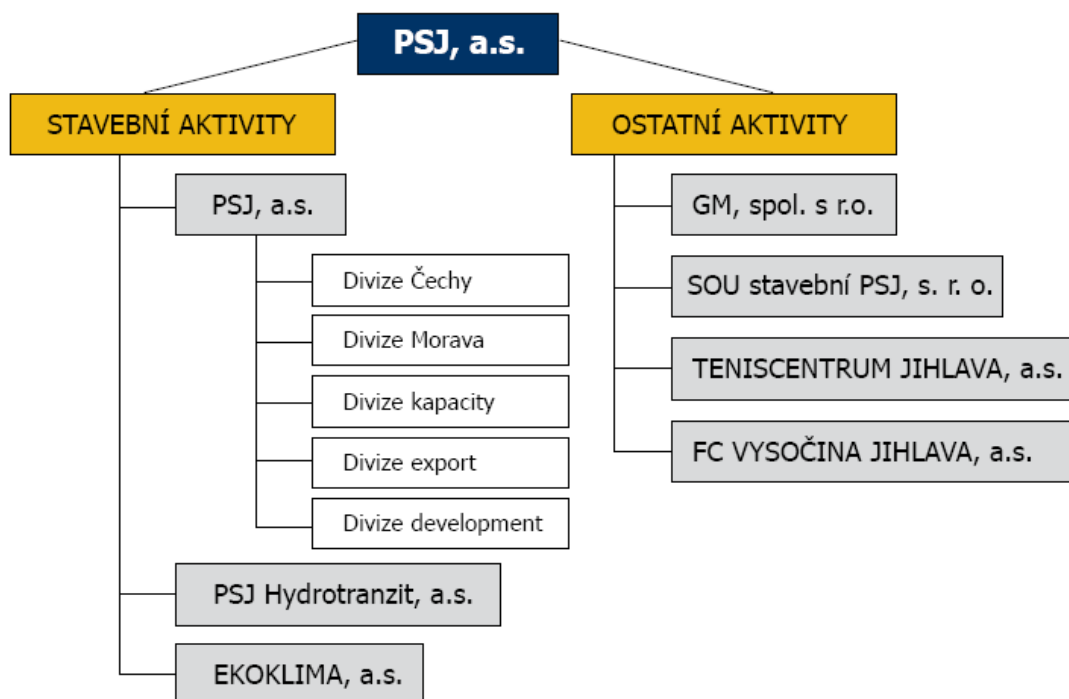
Jedinečným způsobem spoluvytváříme prostředí s cílem trvalého zvyšování kvality života. Důležitý je pro nás individuální přístup k zákazníkům s důrazem na citlivé vnímání jejich adekvátních potřeb. [zdroj: PSJ]

VIZE:

- Naše poslání realizujeme především v oblastech developmentu, stavební výroby a dodávek technologických celků.
- Komplexním zvládnutím i nejsložitějších projektů na vybraných náročných tuzemských i zahraničních trzích se řadíme mezi nejlepší společnosti v oboru.
- K dosahování cílů rozvíjíme řízení společnosti na principech podporujících výkonnost a spokojenost zaměstnanců a akcionářů.
- Ve všech našich činnostech prosazujeme a naplňujeme krédo značky PSJ: Profesionalita, Serióznost, Jistota. [zdroj: PSJ]

Skupina PSJ vznikla na zelené louce a ve své více než 20leté historii postupně expandovala až do současné podoby:

ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI



Obrázek 7-1 Organizační struktura [zdroj: PSJ]

Posledním aktuálním přírůstkem do skupiny je firma D.I.S., spol. s r.o., která se zaměřuje na výstavbu silnic, dálnic a mostů. Bylo to strategické rozhodnutí, které přidává na komplexnosti celé skupiny. PSJ je stavební firma a díky své divizi kapacity má specializaci na zemní a bourací práce, ocelové konstrukce, HSV, monolitické konstrukce. Dceřiná společnost PSJ Hydrotranzit je kromě pozemních staveb zaměřená na velkokapacitní nádrže, dálkovody a liniové stavby po celém světě. Další dceřiná společnost Ekoklima, a.s. je specializovaná na oblast techniky prostředí zdravotních instalací. V současné době celá skupina zaměstnává cca 730 zaměstnanců.

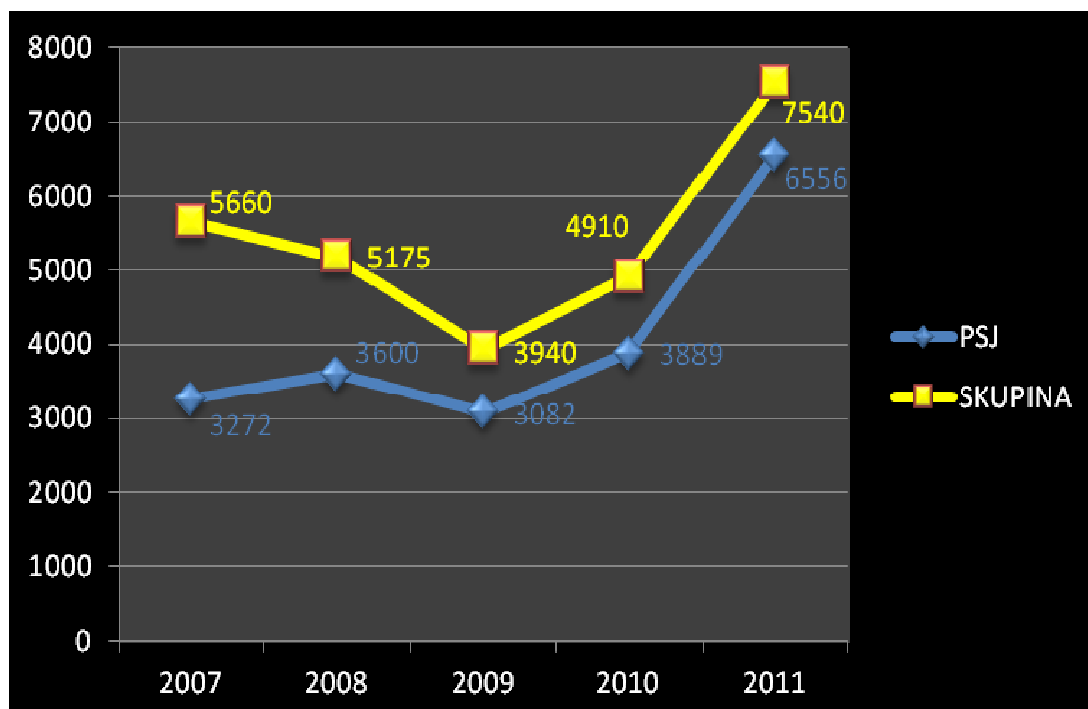
Ekonomika skupiny

	Celkové výnosy (v mil. Kč)				Hospod. výsledek před zdaněním (v mil. Kč)			
	2008	2009	2010	2011	2008	2009	2010	2011
Konsolidovaná skupina PSJ	5 175	3 940	4 910	7 540	192	136	115	157
PSJ, a.s.	3 600	3 082	3 889	6 556	146	131	175	192

Obrázek 7-2 Ekonomika skupiny [zdroj: PSJ]

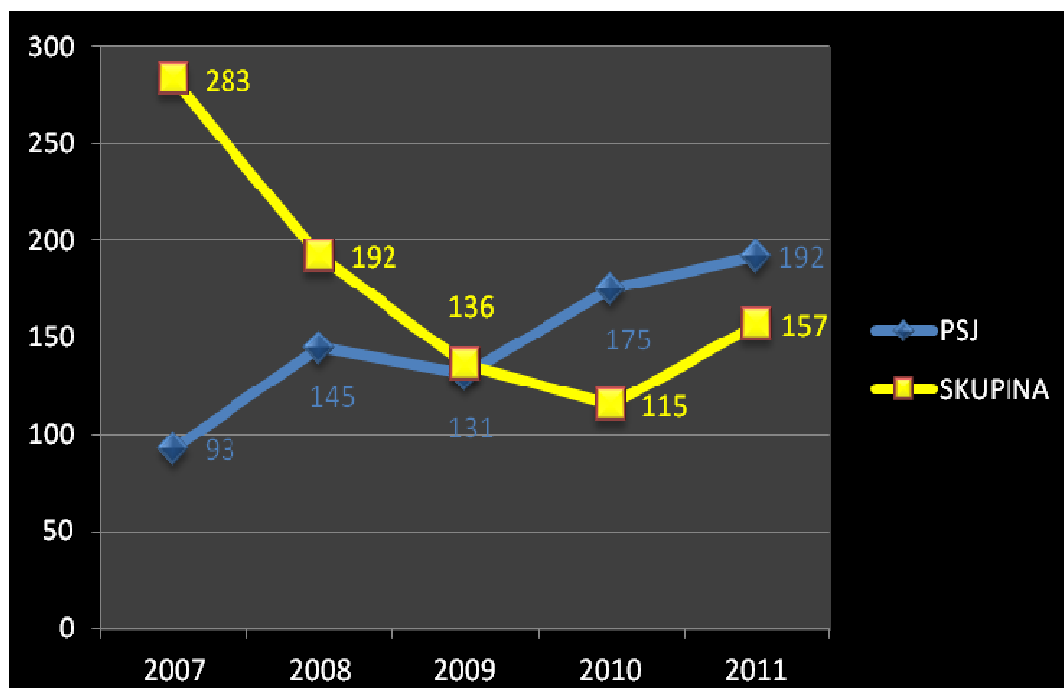
Při pohledu na ekonomiku skupiny můžeme vypočítat změny provedené ve firmě v roce 2008, které se projeví na plno v roce 2009 a to z hlediska ekonomiky ke snížení obrátu i zisku. Tuto změnu způsobila příprava na krizi. Dle mého názoru se ukázalo, že ta změna byla správná v následujících letech, kdy i přes zmenšování stavebního trhu a snižování obrátů většiny stavebních firem u PSJ nastal opačný trend. Díky tomu, že se tento trend projevuje v ekonomických výsledcích dva roky a v tom posledním (2011) došlo dokonce k rapidnímu zvýšení lze tyto změny považovat za správně zvolené. Opatření jsou popsána v kapitole 7.5 Klíčová opatření.

Obrat



Graf 7-3 Obrat společnosti [zdroj: vlastní]

Zisk



Graf 7-4 Zisk společnosti [zdroj: vlastní]

PSJ, a.s

Samotná firma PSJ je členěna na Pozemní stavby (Divize Čechy, Morava, Kapacity a technický odbor), Development (Divize Development), zahraničí (Divize Zahraničí), ekonomický úsek, personální úsek a úsek strategie a organizace řízení. Firma PSJ zaměstnává cca 450 pracovníků. Ze členění firmy je zde patrné, že vyznává divizní uspořádání (kompletní struktura v příloze ve výroční zprávě).

Z hlediska nákladů se zde nabízí základní rozdělení na:

- Správní
- Výrobní

Do výrobních nákladů zahrneme náklady, které jsou přímo spojené s výstavbou zakázky. Do správních nákladů ostatní náklady nutné na provoz stavební firmy jako například mzdy a další náklady (auto, telefon, školení, stravenky, kancelářské potřeby mnohé další.) na vedoucích pracovníků divize, ředitelů, personálního, ekonomického úseku, dále náklady na kanceláře, reklamu, sponzoring.

7.2 Stavební zakázka v PSJ

Pro stavební podnik je hlavní produkce stavební zakázka. Díky tomu má stavební zakázka významné postavení ve firemních nákladech. Ve stavebnictví je každá zakázka individuální a neopakující se. To znamená, že ke každé zakázce musíme přistoupit, jako k něčemu co je pro nás nové a nedají se používat stejné postupy při realizaci a stejné postoje v jednání s investorem. Přes tyto všechny specifika to poskytuje potencionální výhodu, která znamená jasné odlišení od konkurence a vytvoření pro zákaznického přístupu. Díky tomuto přístupu a vyřešení problému při výstavbě vzniká vztah s investorem, který může vyústit v opakovanou spolupráci => další stavební zakázky s ověřenou spoluprací.

Pro zákaznický přístup a vybudované vztahy šetří budoucí náklady na získání dalších zakázek. Je to jeden z klíčových faktorů jak zabezpečit plynulý chod stavební firmy včetně plánování obratu v závislosti na budoucí investiční strategii stálých zákazníků.

Ve firmě PSJ se na každou zakázku, kterou získají, vystaví příkaz k realizaci. Ten předchází schválení nevyššího představitele daného odvětví ve firmě (Pozemní stavby, zahraničí atd.)

Příkaz k realizaci obsahuje:

- Předávací protokol
- Souhrnné informace o zakázce
- Nákladový plán
- Odbytový rozpočet
- Harmonogram prací
- Finanční plán
- Dodavatelský systém
- Smlouva o dílo
- Kontrolní a zkušební plán
- Péče o životní prostředí
- Projektová dokumentace
- Ostatní

My se budeme věnovat dále nákladovému plánu, který obsahuje:

- Rekapitulace celková
- Rekapitulace nákladů
- Rozpočet
- Zařízení staveniště
- Management

Tabulka rekapitulace nákladové ceny

	Odbytá cena fixována z nab pro 2.kolo (až po pol.č.48)	Aktualizovaný náklad 13.2.2007	
REKAPITULACE	odbytová cena	nákladová nepodložená	nákladová podložená
č.			
1 Zemní práce	516 634	467 542,50	467 542,50
2 Základy	2 429 665	2 198 792,22	2 266 796,10
Spodní stavba LIDL - celkem	2 946 300	2 666 334,72	2 734 338,60
3 Základová deska	1 176 195	1 064 429,50	1 097 350,00
4 Železobetonové konstrukce	2 017 169	1 825 492,23	1 881 950,75
5 ŽB Prefabrikace - kompletní dodávka	4 242 604	3 839 460,79	3 958 207,00
6 Svislé kompletní konstrukce	2 086 646	1 888 367,39	1 946 770,50
7 Tesařské konstrukce + trapézové plechy	2 848 339	2 577 682,50	2 713 350,00
8 Klempířské práce	892 279	807 492,45	807 492,45
9 Pokrývačské práce	1 895 807	1 715 662,00	1 864 850,00
10 Omítky	847 126	766 629,80	790 340,00
11 Podlahy, dlažba	2 023 044	1 840 052,18	1 840 052,18
12 Obklady	180 472	181 526,87	181 526,87
13 Malířské a natěračské práce	342 418	309 880,50	326 190,00
14 Podhledy	971 253	878 962,00	878 962,00
15 Izolace proti vodě a vlhkosti	496 609	449 420,00	488 500,00
16 Izolace tepelné	1 176 536	1 064 738,08	1 157 324,00
17 Hliníkové konstrukce	983 352	890 000,00	928 991,00
18 Zámečnické konstrukce - ocelové dveře a zárubně	955 984	865 144,17	873 883,00
19 Vnější žaluzie - Metalplast	98 429	89 076,24	98 973,60
20 Zámečnické výrobky	374 546	338 955,83	349 439,00
21 Truhlářské konstrukce	253 053	229 007,30	236 090,00
22 Elektroinstalace, slaboproud	1 356 287	1 227 409,39	1 334 140,64
23 Vytápění	334 110	302 362,20	318 276,00
24 Vzduchotechnika	421 628	381 563,56	414 743,00
25 Klimatizace	551 000	450 000,00	450 000,00
26 Zdravotechnika	413 602	374 300,00	394 000,00
27 Výměnková stanice - Cetetherm - viz vytápění			
28 Zařízení pro odvod tepla a kouře	160 310	145 077,12	151 122,00
29 MaR dodávka Bohemian techn. Tel. 606 769 722	277 051	258 479,00	258 479,00
30 EPS dodávka Bohemian techn. Tel. 606 769 722	241 443	230 000,00	230 000,00
31 Ostatní (zábory,DIO,DIR,arch.průzkum,vytyčení atd.)	165 750	150 000,00	150 000,00
Prodejna potravin LIDL - celkem	27 783 041	25 141 171,09	26 119 002,99
32 Zpevněné plochy LIDL, vč.úpravy podloží a stabilizace	9 332 977	8 451 713,59	8 451 713,59
33 Osvětlení parkoviště LIDL	421 469	381 419,99	414 586,95
34 Sadové úpravy - kolem objektu + příp.náhradní výsadba	1 306 372	1 182 237,00	1 244 460,00
35 Venkovní kanalizace, ORL	3 795 643	3 460 111,00	3 460 111,00
36 Připojka kanalizace	271 315	220 979,70	245 533,00
37 Připojka vody	687 579	622 243,80	691 382,00
38 Připojka horkovodu	621 001	561 991,50	624 435,00
39 Připojka NN	0	0,00	0,00
40 Připojka telefonu	0	0,00	0,00
Venkovní objekty LIDL - celkem	16 436 255	14 880 696,59	15 132 221,54
41 Přeložka STL plynovodu vč.zrušení stáv.	646 425	585 000,00	585 000,00
42 Stavební úpravy ul.Steinerovy	1 886 378	1 707 129,00	1 855 575,00
43 SSZ 4.663 Opatovská - Kulhavého	4 756 292	4 304 336,40	4 782 596,00
44 Stavební úpravy křižovatky Opatovská Kulhavého	1 616 696	1 463 073,24	1 590 297,00
45 Vegetační střešní plášť	2 684 780	2 429 665,00	2 479 250,00
46 Retenční nádrž + vřový filtr	634 054	573 804,90	637 561,00
Vyvolané investice - celkem	12 224 624	11 063 008,54	11 930 279,00
47 Ostatní konstrukce	403 786	365 417,50	384 650,00
Ostatní celkem	403 786	365 417,50	384 650,00
Zařízení staveniště	596 700	593 000,00	593 000,00
NABÍDKOVÁ CENA (Kč bez DPH)	60 390 707	54 709 628,43	56 893 492,13
Obchodní sleva	-391 000		
Nabídková cena po slevě	59 999 707		
Sítě pro objekt B3 (dodatečně 14.2.2007)			
Kanalizace splašková (část SO 21)	690 000	621 569,00	621 569,00
Kanalizace dešťová (část SO 22)	320 000	292 150,00	292 150,00
Vodovod SO 29	489 000	445 716,00	445 716,00
Odbytová cena (Kč bez DPH)	61 498 707		
Ostatní náklady			
Reklamační		300 000	300 000
Bankovní garance		180 000	180 000
Management		686 000	686 000
Náklady MTÚ		32 000	32 000
Nákladová cena celkem		57 267 063	59 450 927
KP Kč		4 231 643	2 047 780
KP %		6,88	3,33
OC (Kč bez DPH)		61 498 707	61 498 707

Tabulka 7-5 Rekapitulace nákladové ceny [zdroj: PSJ]

Cenovou nabídku skládají od nákladové ceny, kterou dělí na podložené náklady a odhadnuté předpokládané. To znamená ze zkušenosti, kam až se může cena vyvinout, jak ovlivní fakt cenu, když PSJ o danou zakázku již nesoutěží, ale mají již vyhranou, či další následná kola výběru, které probíhají po již vyhraném kontraktu. Tato zkušenost musí být podložena předchozími nabídkovým řízením včetně následné realizace. Spolu s možností odhadnout klíčové změny v nákladech musí jít ruku v ruce odpovědnost za dané rozhodnutí. Zde je spíše pozitivní prvek motivace a tím jsou bezesporu prémie, které nesou největší možnost ovlivňování výkonu klíčových pracovníků. Dalšími prvky je stálá práce a potencionální rozvoj jedince v dané firmě.

Z mého pohledu je zde důležité dbát na kvalitu personálního obsazení lidí do pozic, které provádějí tyto odhady a schvalují nákladový plán. To znamená ředitel pozemních staveb, jednotliví ředitelé divizí, šéfové obchodu a přípravy, vedoucí nabídek a další. Jedna věc je plán, druhá je následná realizace, kde musí nastat kontinuita, proto je důležité, aby kompetence klíčových lidí konkrétního projektu= Projektový manažer, vedoucí nabídky a přípravy byl u tvorby nabídky pro výběrové řízení, následně pro sestavování příkazu k realizaci a výběru subdodavatelů. Díky tomu zde vzniká jasné a zevrubné pochopení problematiky ceny zakázky. Následně si zde člověk ověřuje správnost svého odhadu a v průběhu výstavby získává cenné zkušenosti pro další nabídky. Zde vidím zásadní rozdíl proti pozici, která vytváří pouze nabídky a nemá přímou zpětnou vazbu pozorovanou na své vlastní práci a tím neroste zkušenost a kvalita, těchto pozic.

Tabulka rozpočet

p.č.	Popis položky, stavebního dílu, řemesla,	Množství	MJ	Nákladová cena nepodložená			Nákladová cena podložená		
				Jedn. Cena	Cena celkem	Cena za část	Jedn. Cena	Cena celkem	Cena za část
CENA CELKEM					54 656 540	54 656 540		56 900 492	56 900 492
1 ZEMNÍ PRÁCE									
	<i>Započítané rezervy na ostatní položky nezbytné pro provedení a dokončení všech prací uvedených ve specifikaci, na výkresech nebo v jiných smluvních dokumentech kontraktu.</i>								
				1,00					
	Výkopy v prostoru staveniště	630,00	m3	323,00	203 490		323,00	203 490	
	Odvoz zeminy zeminy na skládku včetně poplatku za uložení	630,00	m3	308,75	194 513		308,75	194 513	
	Obsyp a zásep okolo objektu	300,00	m3	231,80	69 540		231,80	69 540	
	Započítané rezervy na ostatní položky nezbytné pro provedení a dokončení všech prací uvedených ve specifikaci, na výkresech nebo v jiných smluvních dokumentech kontraktu.	1,00	kpl	0,00	0			0	
	ZEMNÍ PRÁCE celkem:						467 543		467 543
2 ZÁKLADY									
	<i>Všechny nezbytné kovové kotvici desky, vložky, chráničky, roury, připevňené nebo zářte do betonu, vytváření sítí (instalačních žlabů) otvorů, dutin apod., musí být do sazeb započítané, musí být koordinované se všemi ostatními řemeslnými činnostmi a pracemi</i>								
				0,97					
	Zhutnění podloží	1900,00	m2	23,28	44 232		24,00	45 600	
	Základové pásy objektu z betonu C30/37-XA 1, výztuž 10 505 @, vč. bednění	158,00	m3	5572,65	869 333		5 745,00	896 220	
	Základové patky z betonu C30/37-XA 1, výztuž 10 505 @, vč. bednění	242,00	m3	4642,42	1 123 466		4 786,00	1 158 212	
	Základ pro NON-FOOD pouťac	0,50	m3	2742,19	1 371		2 827,00	1 414	
	Základ pro konstrukci nákupních vozíků	12,60	m3	2552,07	32 156		2 631,00	33 151	
	Zhutnění zásep základové spáry ze šterkoditi v tl.20cm	80,00	m3	630,50	50 440		650,00	52 000	
	Podkladový beton pod základy pr. hloubky 100mm	40,00	m3	1944,85	77 794		2 005,00	80 200	
	ZÁKLADY celkem:						2 198 792		2 266 796
3 ZÁKLADOVÁ DESKA									
				0,97					
	Podkladní vrstvy pod základovou desku	1710,00	m2	179,45	306 860		185,00	316 350	
	Výztuž základových desek - viz statická část	0,00	t	22019,00	0		22 700,00	0	
	Železobetonová základová deska (viz statická část) drábkobeton tl. 165 mm	1375,00	m2	550,96	757 570		568,00	781 000	
	ZÁKLADOVÁ DESKA celkem:						1 064 430		1 097 350
4 ŽELEZOBETONOVÉ KONSTRUKCE									
				0,97					
	Železobetonové sloupy celé stavby, železobeton PREFEA kce - viz statická část	1,00	kpl	1187555,30	1 187 555		1 224 283,81	1 224 284	
	Železobetonový strop v technické místnosti - viz statická část	1,25	m3	7857,00	9 821		8 100,00	10 125	
	Betonové PREFEA vazníky	1,00	kpl	2202361,72	2 202 362		2 270 476,00	2 270 476	
	Překlad včetně výztuže a bednění - viz statická část	0,35	m3	6652,19	1 978		5 827,00	2 039	
	Železobetonové věnce - včetně bednění a výztuže - viz statická část	31,00	m3	5956,77	184 600		6 141,00	190 371	
	Betonová část v technické místnosti ve stěně	1,70	m3	6153,68	10 461		6 344,00	10 785	
	Tepelná izolace železobetonových překladů a průvlaků STYRODUR 75 mm	55,00	m2	0,00	0			0	
	Schodišťové stupně na parkoviště u únikového východu z prodejny	4,50	m3	3716,07	16 722		3 831,00	17 240	
	Schodišť betonové předřazené s betonovým zábradlím na rampě	6,50	m3	3716,07	24 154		3 831,00	24 902	
	Beton železový C30/37-XA 1 - opěrné stěny - A+C	280,00	m3	2691,75	753 690		2 775,00	777 000	
	Bednění opěrných stěn - zřízení + odstranění	1034,00	m2	479,18	495 472		494,00	510 796	Lidl, Ne
	Výztuž opěrných stěn ocel 10 505	14,00	t	22019,00	308 266		22 700,00	317 800	
	Opěrná zídka na rampě pokud nelze řešit svahováním	4,50	m3	4503,71	20 267		4 643,00	20 894	
	Železobetonové průvlaků PREFEA	1,00	kpl	197008,94	197 009		203 102,00	203 102	
	Projekce PREFEA konstrukcí	1,00	kpl	252534,83	252 535		260 345,19	260 345	
	ŽELEZOBETONOVÉ KONSTRUKCE celkem:						5 664 953		5 840 158
5 SVISLÉ A KOMPLETNÍ KONSTRUKCE									
				0,97					
	Zdivo nosné z cihel POROTHERM 36,5 M/C 2,5	1450,00	m2	1046,63	1 517 614		1 079,00	1 564 550	
	Zdivo nosné z cihel POROTHERM 24 M/C 2,5	330,00	m2	725,56	239 435		748,00	246 840	
	Příčky POROTHERM 14,5 M/C 2,5	125,00	m2	562,60	70 325		580,00	72 500	
	Příčky z plných pálených cihel (technická místnost tl. 140 mm)	28,50	m2	517,01	14 735		533,00	15 191	
	Překlady POROTHERM 23,8/2,25 m	3,00	ks	662,81	1 958		673,00	2 019	
	Překlady POROTHERM 23,8/1,5 m	22,00	ks	362,78	7 981		374,00	8 228	
	Překlady POROTHERM 11,5/1,2 m	7,00	ks	218,25	1 528		225,00	1 575	
	Překlady POROTHERM 11,5/1 m	2,00	ks	159,08	318		164,00	328	
	Překlady POROTHERM 14,5/1,2 m	1,00	ks	231,83	232		239,00	239	
	Překlady POROTHERM 23,8/1,75 m	4,00	ks	450,08	1 800		464,00	1 856	
	Překlady POROTHERM 23,8/1 m	6,00	ks	245,41	1 472		253,00	1 518	
	Překlady POROTHERM 11,5/1,5 m	1,00	ks	246,38	246		254,00	254	
	Osazení zárubní dveří	17,00	ks	485,00	8 245		500,00	8 500	
	Venkovní schodiště sestaveno z prvků BEST	1,00	ks	22477,81	22 478		23 173,00	23 173	
	SVISLÉ A KOMPLETNÍ KONSTRUKCE celkem:						1 888 367		1 946 771
6 TESAŘSKÉ KONSTRUKCE, STŘEŠNÍ KONSTRUKCE									
				0,95					
	Pině bednění desky vodovzdorné OSB 15 mm - roznášecí vrstva	2350,00	m2	199,50	468 825		210,00	493 500	
	Trapezový plech TR 200/420 tl. 1,5 mm	2350,00	m2	769,50	1 808 325		810,00	1 903 500	
	Laťování pro nosnou konstrukci atiky a uchycení parozábrany á 600mm hranol impreg. 100x100	950,00	m2	316,35	300 533		333,00	316 350	
	KONSTRUKCE TESAŘSKÉ celkem:						2 577 683		2 713 350

Tabulka 7-6 Rozpočet [zdroj: PSJ]

Zařízení staveniště

1	Oplocení staveniště	400m	á 100		40 000
2	Zpevněné plochy, příjezd		kpl		70 000
3	Staveništní přípojka a rozvod vody		kpl		35 000
4	Staveništní přípojka a rozvod el. energie		kpl		30 000
5	Osvětlení staveniště	6 měs	10 tis		60 000
6	Buňky 5 ks vč. dopravy	6 měs	5,5tis Kč		165 000
7	Likvidace odpadů		kpl		30 000
8	Ostraha staveniště (v noci)	1 měs	1čl. á120/hod		43 000
9	Bilboard		1 ks		10 000
10	Geodet		kpl		40 000
11	Projekt skutečného provedení stavby		kpl		25 000
12	BOZP		kpl		20 000
13	Inž. činnost - kolaudace		kpl		25 000
	C E L K E M				593 000

Tabulka 7-7 Zařízení staveniště [zdroj: PSJ]

Management

Mzdy včetně odvodů		88 000	7	616 000
Automobil		6 000	7	42 000
Telefon		4 000	7	28 000
Management celkem				686 000

Tabulka 7-8 Management [zdroj: PSJ]

Kalkulace vychází z ceny dané dodávky + krycí příspěvek. Krycí příspěvek je vyjádřen procentuálně a skládá se ze správních nákladů a zisku. Procentuální vyjádření správních nákladů vychází z předpokládaného objemu a předpokládaných správních nákladů, které mezi sebou podělíme, a vyjde nám procentuální číslo. Poté při kalkulaci jej zahrneme do krycího příspěvku, jinými slovy musíme cenu dodávky navýšit, abychom

zaplatili správní režii. Zde hrozí riziko, které vyplývá ze zakázkové nenaplněnosti. To nastává v případě, kdy objem realizovaných zakázek nedosáhl předpokládaného plánu. Pokud tato situace nastane, musíme zasahovat do další složky krycího příspěvku a tou je zisk. Jiné řešení je snížit správní režii. To můžeme rozdělit na dvě možnosti:

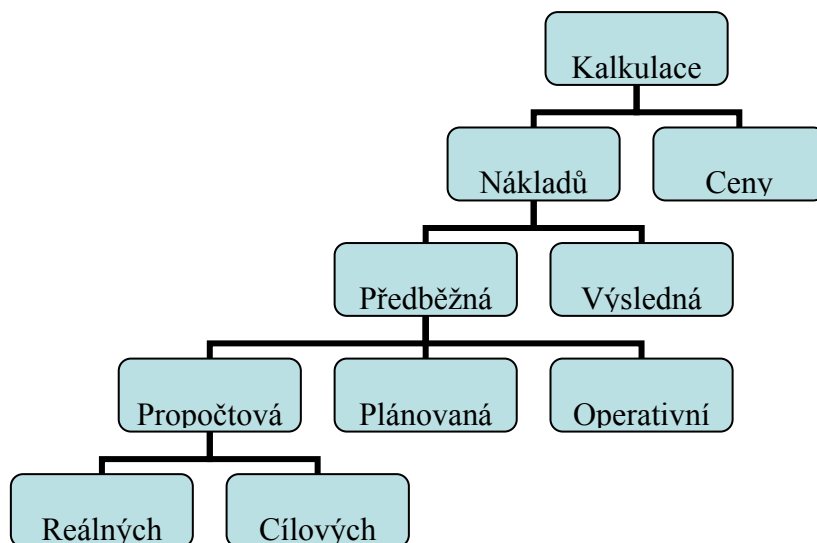
1. Snížit náklady, tak aby se to projevilo ještě v daném roce a nemuseli jsme zvyšovat procento v případě kalkulací pro nové zakázky nebo zasahovat do zisku v realizovaných zakázkách.

2. Připravit změnu až pro další období anebo pokud po důkladné analýze dojdeme k závěru, že letošní nenaplnění objemu je ojedinělé a chceme si zachovat současný stav režijních nákladů tak musíme počítat se zásahem do položky zisk.

Také může nastat opačný případ, kdybychom začali s větším procentem ze strachu z nenaplnění ukazatele, nebo s předdimenzovanými správními režiiemi na předpokládaný objem, tak je zde velká pravděpodobnost, že v tržním prostředí nezískáme žádnou zakázku. Díky tomuto postupu je velice důležité plánovat s ohledem na situaci na trhu, detailní znalost potenciálu a chodu firmy.

Druhou veličinou je zisk, který si stanoví firma v procentuálním vyjádření pro celý objem. Zde si myslím, že je důležité reagovat a posuzovat každou zakázku v určitých niancích nejen s ohledem na aktuální konkurenci, či se zřetelem na splnění celkového zisku, ale taky s ohledem na další přínos pro firmu v příštích letech.

Kalkulační systém a jeho členění



Tabulka 7-9 Kalkulační systém a jeho členění [5]

7.3 Plánování ve stavebním podniku

Strategické plánování probíhá ve firmě při jednání představenstva. Plánuje se výhled na pět let, podrobné plánování na tři roky a detailní na jeden rok. Dlouhodobé plány jsou důležité pro směřování řízení firmy. Díky historii firmy se dají plány porovnávat se skutečností v různě dlouhých intervalech. Při tvoření detailního ročního plánu je důležité si rok rozdělit na kvartály a měsíce.

Plánování nákladů

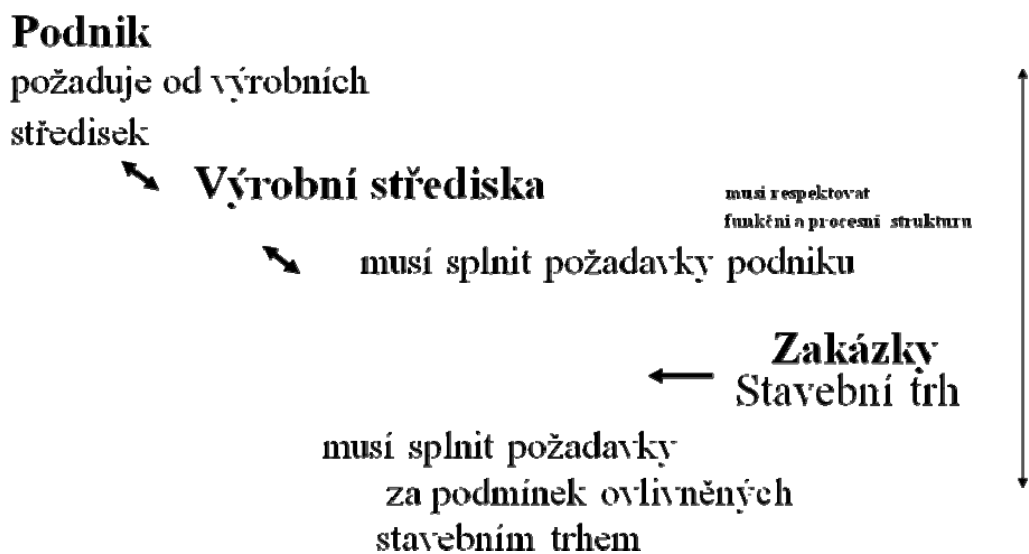


Schéma 7-10 Plánování nákladů [zdroj: 3]

Plán tvoří stránka:

- Nákladová
- Výnosová

Hlavní předpokládané náklady jsou na samotné zakázky materiály, stroje a zařízení, výrobní režie a na celou firmu mzdové náklady všech ostatních pracovníků, finanční náklady, sponzorské dary, případné další náklady pro budoucí rozvoj firmy (nákup akvizicí atd.).

Součástí nákladového plánu musejí být i limity jednotlivých pozic např. na telefony, byty, ošacení, školení, stravenky a mnohé další. Díky limitům se můžou vytvářet v plánu v těchto položkách nákladová maxima, které v případě překročení se mohou dát k náhradě.

Součástí výnosového plánu jsou objemy stavebních prací pro daný rok rozdělený na měsíce. Výnosová část je úzce spjatá s marketingovým plánováním, kde PSJ dělí zakázky na získané (uzavřený smluvní vztah), s vyšší pravděpodobností a sledované. Součástí plánovaného období jsou také zakázky získané v minulém období, ale doposud nezapočala jejich realizace a také není podepsaný smluvní vztah, se nazývají zakázky

přijaté. Dalším typem zakázky je nedokončená výroba, které se váže k zakázkám, které započali před plánovaným obdobím a jsou v plném stavebním provozu.

Dle mého názoru představenstvo funguje dobře díky pravidelným cyklům jednou za 14dní a především proto, že je sestaveno ze zástupců z každého úseku PSJ a zároveň spolujemajiteli firmy.

Součástí základního plánu by měly být důležité ekonomické ukazatele:

- Zisk před úroky a zdaněním (EBIT)
- Celkový kapitál (aktivita)
- ROA (EBIT/aktiva)
- Tržby
- ROS (EBIT/tržby)
- Tržby/Celkový kapitál
- Náklady

7.4 Skryté rezervy v nákladech a hledání skutečně efektivních nákladů

V dnešní době, kdy už ve většině segmentů neplatí stálost a stabilita u struktur výkonů, zákazníků, ceny vstupů a výstupů nebo u počtu a síly konkurentů je důležité nacházet skryté rezervy a vynakládat prostředky jen tam kde je to skutečně efektivní.

Důležité je pokládat si správné otázky:

Které činnosti a produkty jsou nejvíce ziskové a které naopak tvoří ztrátu?

Jsou všechny činnosti vykonávány opravdu efektivně?

Kolik firmu stojí jednotlivé činnosti a spojujeme je ke správným výkonům?

Analýza nákladů

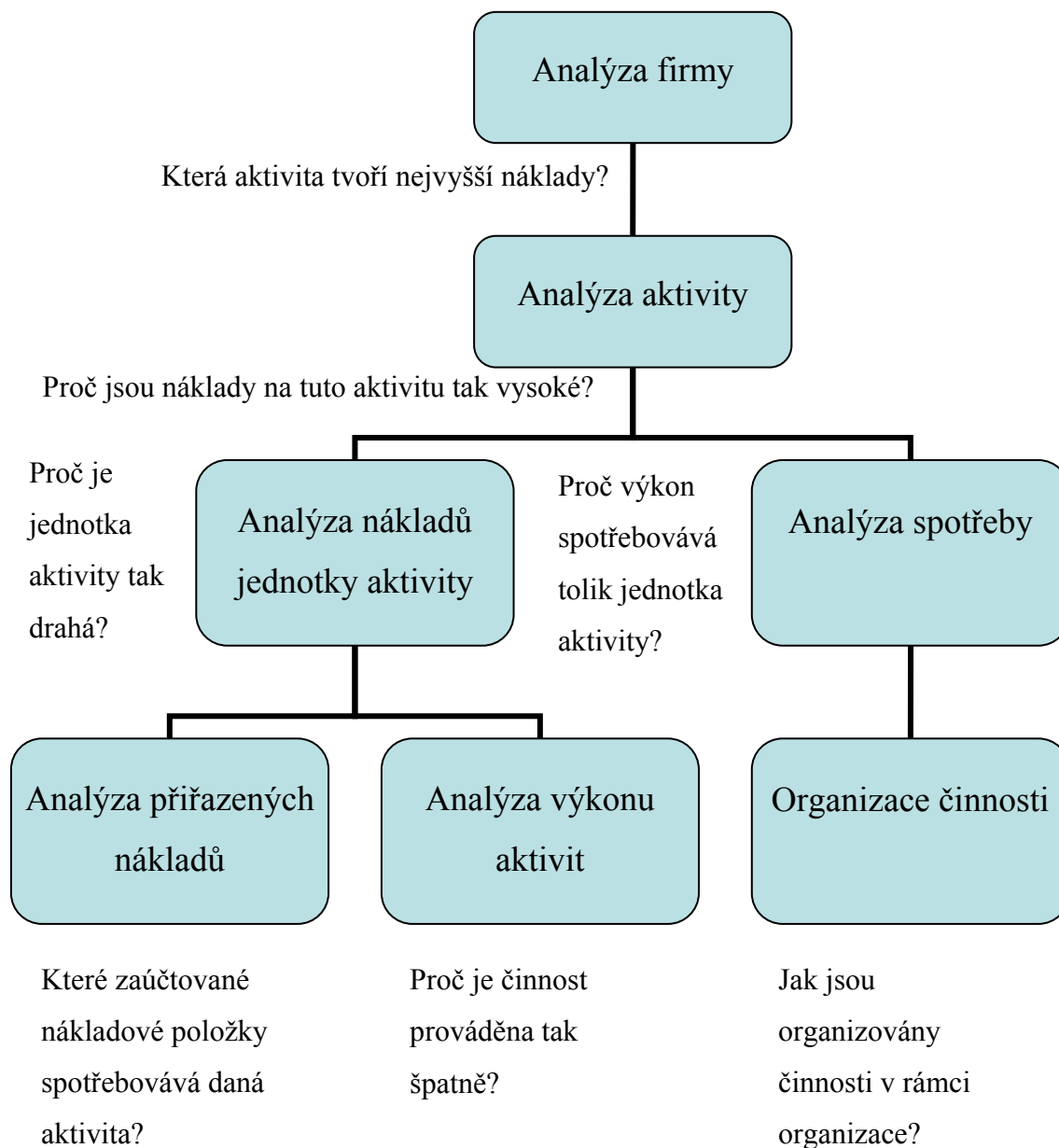


Schéma 7-11 Analýza nákladů [zdroj: 5]

Náklady většina firem sleduje dle funkční struktury, která je vymezena funkčními organizačními jednotkami a systémem odpovědnostního účetnictví. Toto členění nám ale nepodává relevantní informace o nákladech v souvislosti se skutečným prováděním činnosti.

Tradiční metody kalkulace nákladů nemusí dávat správné informace o nákladech spojených s podnikovými činnostmi a výkony nebo pro stanovení cen. Složitost vztahů a příčin vzniku nákladů začíná být v některých firmách významná, že vyvolává potřebu hledat přesnější, více sofistikovaný kalkulační systém, který by umožňoval zjistit skutečnou podstatu vztahů mezi náklady a výkony. Díky použití tohoto nástroje bychom měli nejenom tyto vztahy popsat, ale umět je i poznat do té míry, abychom mohli vyvodit manažerská rozhodnutí, která povedou k racionalizaci vynakládání zdrojů, eliminaci plýtvání a neefektivně vynakládaných prostředků – k nákladové optimalizace.

Dle mého názoru moderní nákladový systém by měl obsahovat:

- Odrážet skutečný průběh procesů
- Vyjadřovat přiměřeně detailně přesné náklady
- Poskytovat informace pro rozhodování v rámci celého životního cyklu výrobků
- Používat čas jako důležitý nositel nákladů
- Podávat různé pohledy na rozmanité nákladové objekty jako zákazníky, produkty, služby, funkce, procesy, a aktivity
- Používat fyzická měřítka, jako je kvalita, produktivita, kapacita, a respektovat fyzický tok produktů a dalších nákladových objektů
- Nesledovat náklady jen z pohledu vstupů, ale také z pohledu výstupů (co jsme dosáhli/získali s těmito náklady)
- Měřit zbytečné náklady a podněcovat k jejich eliminaci
- Najít procesy a výdaje, které nepřidávají hodnotu
- Více než na sledování nákladů zaměřit pozornost na plánování a řízení nákladů
- Směřovat k řízení přidané hodnoty a zaměřovat pozornost na její tvorbu
- Maximálně zapojit moderní technologie
- Odrážet veškerá specifika produktů
- Podporovat všechna podstatná manažerská rozhodnutí včetně zajišťování zdrojů, cenotvorby, investičního rozhodování, měření efektivnosti a produktivity, vyřazování produktů a přijímání produktů nových.

V PSJ jsem se setkal s valnou měrou těchto bodů, jejich řízení a provádění jsou vždy vyhodnocovány při sestavování plánů na další období a také některé vybrané ukazatele jsou kontrolovány na poradách. Jako nejefektivnější nástroj sledování nákladů

přiřazených k produktům/zakázkám se ve firmě používá vytýkácí řízení. Z hlediska moderních technologií se používá ekonomický program RSV.

Jako nejúčinnější nástroj z hlediska nejmarkantnějšího ekonomického dopadu na firmu se jeví beze sporu plánování. Z hlediska pravidelného vyhodnocování a neustálého zájmu mít firmu pod kontrolou, náklady správně přiřazovat v průběhu roku a mít možnost přijímat včasná manažerská rozhodnutí bych vyzdvihl vytýkácí řízení. Jako klíčové považuji, aby představitelé firmy na úrovni ředitelů jednotlivých divizí měli každotýdenní zpětnou vazbu přímo ze staveb a to svou osobní návštěvou a to především proto, aby získali ucelený a reálný pohled na stav zakázky bez možných desinformací (při mém působení ve firmě k tomu jednou za čas došlo a způsobilo to zbytečné škody a další vyvolané spory) a mohli ho využít při udělení dalších manažerských rozhodnutí pro své podřízené. Samozřejmě by měli navštěvovat i svá střediska, kde by měli kontrolovat toky nákladů a hledat nové a efektivnější způsoby jak snížit nákladovou zátěž jednotlivých procesů.

Z hlediska řízení firmy je důležité předávat informace správně a rychle a to především díky změnám na stavbách ze strany investora, projektanta i jiných zúčastněných stran. Kvalita řídicích procesů se z mého pohledu posouvá ve všech firmách, ale bohužel pokud společnost rychleji roste a s tím přibývá více problémů, může se stát, že naopak ze seštelované firmy se stane nahodile řízená skupina lidí pomocí procesů, které fungují u menších celků. Díky tomu se dostáváme do problematiky rozdělení řízení firmy a pravomocí v ní. Dalo by se to zařadit do kategorie strategické plánování, protože organizační struktura rozhoduje o stylu řízení a odpovědnosti ve firmě. Základní organizační struktura firmy je popsána v představení firmy a celá je v příloze ve výroční zprávě. Divizní struktura byla zavedena ve firmě cca dva roky před začátkem krize a měla za úkol díky stoupajícímu objemu zakázek zajistit řízenou realizaci bez ztráty kvality se zachováním současně hladiny nákladů. Další efekt bylo díky snížení objemů z jednoho úseku na divize, aby daný ředitel obsáhl celou agendu výstavby od marketingu, obchodu a přípravu, přes realizaci, BOZP, předání investory po následné reklamace. V úseku pozemní stavby, jej tvořily divize Kapacit, Čechy, Praha, Morava. Těsně před nástupem krize, vedení cítilo snížení poptávek a další rozpracovanost

projektů, tak zvolilo dvě strategická rozhodnutí, aby ochránili firmu. Rozhodnutí se týkalo jak snížení nákladů tak možnost nalézt další uplatnění firmy na jiném trhu.

7.5 Klíčová opatření

První opatření bylo divizi Praha zrušit a lidi ze správních režii převést částečně do výrobních na ostatní divize v Česku z důvodů změny velikosti zakázek se zachováním obratu, jako celku na divizi= víc menších zakázek ve stejném souhrnném objemu, jako méně velkých si vyžádá větší množství výkonných pracovníků. Další část se převedla na divizi Export, kde vytvořili potenciál pro růst na trzích jako Rusko, Ukrajina, Vietnam, Tunis, USA a mnohé další. Poslední třetí část zaměstnanců cca 30 z celé firmy bylo propuštěno, toto propouštění se dělo napříč firmou a týkalo se většinou zaměstnanců, jež firma nabrala při stavebním boomu a v této době neměli požadovanou kvalitu a rozklížovali pracovní morálku.

Druhé opatření je zaměření se na zahraniční trhy s výhodou proexportního financování z ČR. Toto rozhodnutí šlo ruku v ruce s přeřazením lidí z divize Praha na divizi Export. Díky včasnosti tohoto kroku a již delšímu působení PSJ v tomto segmentu, byla možnost posoudit dopady na firmu v delším horizontu a reálném potencionálním využití daného segmentu.

V dnešní době zahraničí každý rok tvoří čím dál větší část obratu firmy. Z mého pohledu je tento směr správný a otevírá nové možnosti dalšího růstu. Ze zakázek přes exportní financování a realizací přes investory spojené s ČR se díky zkušenosti v dané zemi dá postupně vybudovat stálá pobočka, která bude rozvíjet firmu v dané zemi, či kontinentu.

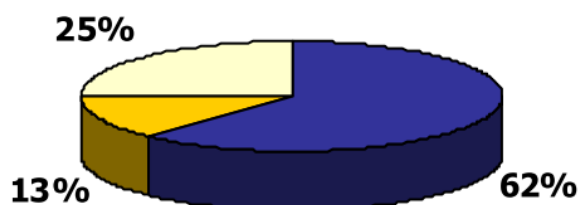
Vše je dlouhodobý proces, který staví na postupných krůčkách důvěry a ekonomické stability. V případě razantního rozhodnutí jednorázového vstupu na nové trhy z pozice středně veliké české stavební firmy se zkušenostmi nováčka v dané oblasti může mít naopak velmi negativní dopad do ekonomiky společnosti. Dle mého názoru klíčové opatření, které byly provedeny ve firmě PSJ, nejsou možné aplikovat šablonovitě na ostatní stavební firmy v době krize. Celý proces je šitý na míru a to nejen z hlediska aktuálního stavu firmy (v roce 2007/2008), ale především v návaznosti i na její historii.

Na následujících grafech je jasně vidět naplňování předem určené strategie. Postupný nárůst zahraničních aktivit je provázán s udržení obrátů v České republice a následného pomalejšího postupného růstu než u zahraničí. Tyto změny jsou patrné od roku 2008, ale z hlediska celkového objemu se díky rychlejšímu růstu zahraničí podíl zakázek na českém území snížil. Jasně patrné je to především na zakázkách na Vysočině, kde se v absolutních částkách za zakázky firma pohybuje na stejné úrovni přesto podíl na celkovém obrátu klesá.

Rozdělení zakázek dle teritoria období 2008 - 2010

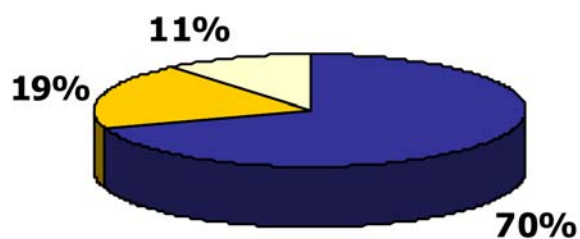
- Zakázky v dalších českých regionech
- Zahraniční zakázky
- Zakázky v regionu Vysočiny

Rok 2008



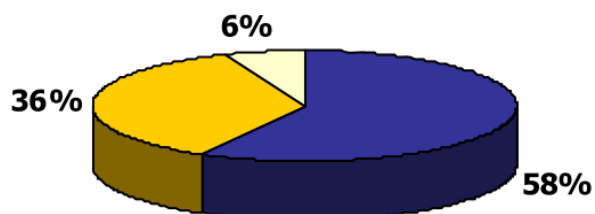
Graf 7-12 Rozložení zakázek dle teritoria rok 2008 [zdroj: PSJ]

Rok 2009



Graf 7-13 Rozložení zakázek dle teritoria rok 2009 [zdroj: PSJ]

Rok 2010



Graf 7-14 Rozložení zakázek dle teritoria rok 2010 [zdroj: PSJ]

7.6 Souhrn

Celé řízení nákladů provádíme opakovaně za stanovení určitých principů. Pokud chceme trvale mít náklady pod kontrolou a správně plánovat, tak abychom se udrželi na trhu se stanovenou mírou rentability, musíme neustále pracovat v systematickém kruhu.

Pravidla kruhového modelu

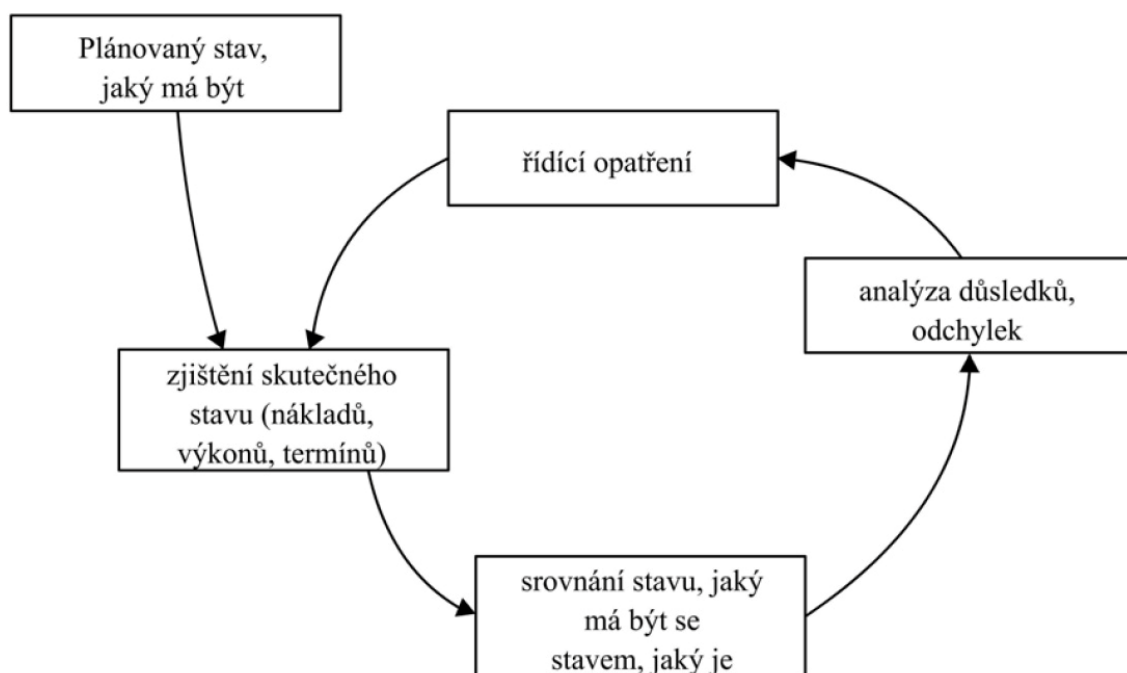


Schéma 7-15 Pravidla kruhového modelu [zdroj: BV10]

Systém je základ řízení větší společnosti. Důležité je zavedení systému manažery, kteří mají zkušenosti s danou problematikou a mohou vnímat všechny souvislosti, aby předpokládali většinu důsledků systému. Díky tomu firma může mít nastolený trend a některé procesy automatizovat, bez nutnosti opakovaných pokynů vedoucích pracovníků.

Když jsou nastaveny správně procesy, je důležité se zaměřit na controlling a tím zajistit mechanismus, který porovnává sesbíraná data a ověřuje funkčnost. Všechny systémy se musí revidovat a to na základě aktuálních požadavků. Požadavky vycházejí ze směru, který stanoví vedení společnosti a z aktuálních trendů řízení nákladů.

Vztahy na trhu: Výroba – stavební podnik – zakázka – stavební trh

Potřeby podniku	Možnosti na zakázkách	Možnosti stavebního trhu
náklady	náklady	náklady
zisk	zisk	zisk

Schéma 7-16 Vztah na trhu [zdroj: Prezentace, doc.Ing.Leonora Marková,Ph.D.]

Na schématu jsou vidět vztahy, které fungují na trhu. Vše rámuje možnosti stavebního trhu, který určuje vláda a právní systém. Hlavní roly na něm hrají investoři, dodavatelé a konkurence. Všechny tyto faktory určují pro každou činnost mantinely, které společnost může využít pro svojí prosperitu.

Klíčový faktor prosperity podniku je dosahování optimálních nákladů vzhledem k podmínkám stavebního trhu a při tom zajistit zisk.

8 Závěr

Celá bakalářská práce byla psána podle dosud nasbíraných zkušeností a znalostí autora. Při psaní práce bylo dbáno na kvalitu použitých údajů a jejich aktualitu.

V teoretické části, tedy v kapitolách 2-6 byl čtenář uveden do problematiky řízení nákladů stavebního podniku. V teoretické části jsme získali povědomí o charakteristice stavebního podniku, financování, plánování, řízení nákladů a controllingu.

Praktická část se zaměřuje na aplikování vybrané teorie na příkladu stavební společnosti PSJ. Vybraná teorie je ta, která podle názoru autora rozhoduje o úspěchu stavební firmy PSJ v řízení nákladů, potažmo ve tvoření rentability. Vše je znázorněno na konkrétních případech. Díky popisu klíčových rozhodnutí v posledních letech je analyzován úspěch PSJ.

Celá práce je komponovaná kontinuálně, aby vše navazovalo a čtenář mohl chápat řešenou tematiku s důležitými souvislostmi, které získá postupným čtením ve správný čas. Vše v praktické části na sebe navazuje, tak jak probíhá proces v PSJ. Důležité je tento proces opakovat a neustále pilovat.

Praktická část začíná představením PSJ, kde je firma znázorněna s důležitými souvislostmi pro danou práci. Následující kapitole je popsán přístup ke stavební zakázce v PSJ, kde se zaměřujeme na kalkulaci ceny a řízení nákladů. Vše vychází z požadavků a cílů vedení firmy, které se promítají v plánování ve stavebním podniku. Další krok je neustálé hledání skrytých rezerv v nákladech a hledáním skutečně efektivních nákladů pro jednotlivé činnosti. Pokud chce být firma úspěšná tak musí být napřed a včas provádět klíčové opatření. Vše je jasně vidět v souhrné kapitole.

Díky této práci lze říci, že i nepříznivé podmínky na stavebním trhu mohou být výzvou pro stavební firmu k růstu a zvýšení rentability.

Na závěr bakalářská práce můžeme konstatovat, že splnila všechny vytyčené cíle.

9 Seznam použitých zdrojů

- [1] HEJDUKOVÁ, A – HRONÍKOVÁ, M. *Finance*. Studijní opora. Brno: VUT v Brně, FAST, 2005, 47 S.
- [2] NÝVLTOVÝ, R – MARINIČ, P. *Finanční řízení podniku*. Grada Publishing, a.s., 2010, 208 S. ISBN 978-80-247- 3158- 2
- [3] MARKOVÁ, L. *Stavební podnik*. Studijní opora. Brno: VUT v Brně, FAST. 2007.193 S.
- [4] HEJDUKOVÁ, A – HRONÍKOVÁ, M. *Financování stavební zakázky*. Studijní opora. Brno: VUT v Brně, FAST, 2006, 71 S.
- [5] POPESKO, B. *Moderní metody řízení nákladů*. Grada Publishing, a.s., 2009, 240 S. ISBN 978-80-247-2974- 9

10 Seznam ilustrací

Seznam tabulek

<u>Tabulka 7-5 Rekapitulace nákladové ceny [zdroj: PSJ]</u>	47
<u>Tabulka 7-6 Rozpočet [zdroj: PSJ]</u>	49
<u>Tabulka 7-7 Zařízení staveniště [zdroj: PSJ]</u>	50
<u>Tabulka 7-8 Managemant [zdroj: PSJ]</u>	50
<u>Tabulka 7-9 Kalkulační systém a jeho členění [5]</u>	51

Seznam grafů

<u>Graf 7-3 Obrat společnosti [zdroj: vlastní]</u>	44
<u>Graf 7-4 Zisk společnosti [zdroj: vlastní]</u>	44
<u>Graf 7-12 Rozložení zakázek dle teritoria rok 2008 [zdroj: PSJ]</u>	60
<u>Graf 7-13 Rozložení zakázek dle teritoria rok 2009 [zdroj: PSJ]</u>	60
<u>Graf 7-14 Rozložení zakázek dle teritoria rok 2010 [zdroj: PSJ]</u>	60

Seznam obrázků

<u>Obrázek 7-1 Organizační struktura [zdroj: PSJ]</u>	42
<u>Obrázek 7-2 Ekonomika skupiny [zdroj: PSJ]</u>	43

Seznam schémat

<u>Schéma 4-1 Základní kroky při plánování [zdroj: 3]</u>	26
<u>Schéma 4-2 Schéma plánování [zdroj: 3]</u>	27
<u>Schéma 4-3 Vztah mezi členěním nákladu podniku a zakázky [zdroj: 3]</u>	34
<u>Schéma 6-1 Strategický Controlling [zdroj: 3]</u>	40
<u>Schéma 6-2 Operativní Controlling [zdroj: 3]</u>	40
<u>Schéma 7-10 Plánování nákladů [zdroj: 5]</u>	52
<u>Schéma 7-11 Analýza nákladů [zdroj: 5]</u>	55
<u>Schéma 7-15 Pravidla kruhového modelu [zdroj: BV10]</u>	61
<u>Schéma 7-16 Vztah na trhu [zdroj: Prezentace, doc.Ing.Leonora Marková,Ph.D.]</u>	62

11 Seznam zkratek

ČR Česká Republika

EU Evropská Unie

max maximum

Tab. tabulka

č. Číslo

Sb. sbírka

s., str. strana

příl. příloha

v.o.s. veřejná obchodní společnost

k.s. komanditní společnost

a.s. akciová společnost

mil. milion

s.r.o. společnost s ručením omezeným

viz. odkaz na stránku

tis. tisíc

Kč koruna

DM dlouhodobý majetek

OM oběžný majetek

JKSO Jednotná klasifikace objektů

ČSÚ český statistický úřad

TSKP třídění stavebních konstrukcí a prací

HSV hlavní stavební výroba

PSV práce přidružené výroby

EBIT zisk před úroky a zdaněním

ROA (EBIT/aktiva)

ROS (EBIT/tržby)

RSV ekonomický program

12 Seznam příloh

Příloha č. A Výroční zpráva PSJ za rok 2010