



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA STAVEBNÍ

FACULTY OF CIVIL ENGINEERING

ÚSTAV STAVEBNÍ EKONOMIKY A ŘÍZENÍ

INSTITUTE OF STRUCTURAL ECONOMICS AND MANAGEMENT

**FINANČNÍ ŘÍZENÍ STAVEBNÍ ZAKÁZKY
Z POHLEDU DODAVATELE**

FINANCIAL MANAGEMENT OF A CONSTRUCTION CONTRACT FROM THE
PERSPECTIVE OF A CONTRACTOR

DIPLOMOVÁ PRÁCE

DIPLOMA THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Jakub Rusnok

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. JITKA CHOVANCOVÁ, Ph.D.

BRNO 2018



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

FAKULTA STAVEBNÍ

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

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Student	Bc. Jakub Rusnok
Název	Finanční řízení stavební zakázky z pohledu dodavatele
Vedoucí práce	Ing. Jitka Chovancová, Ph.D.
Datum zadání	31. 3. 2017
Datum odevzdání	12. 1. 2018

V Brně dne 31. 3. 2017

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

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

PODKLADY A LITERATURA

Doporučená literatura:

- VALACH, J.: Finanční řízení podniku. 2010.
KISLINGEROVÁ, E.: Manažerské finance. 2010.
MAREK, P.: Studijní průvodce financemi podniku. 2009.
MRKVIČKA, J., KOLÁŘ, P.: Finanční analýza. 2006.
PETŘÍK, T.: Ekonomické a finanční řízení firmy. 2009.
FIBÍROVÁ, J. – OGEROVÁ, B.: Řízení nákladů. 1998.
ROSS, A. – WILLIAMS, P.: Financial management in construction contracting. 2013.
GARRISON, Ray a NORREN, Eric a BREWER, Peter: Managerial Accounting. 2011.

ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ

Cíl práce: Provést analýzu finančního řízení stavební zakázky z pohledu dodavatele.

Osnova práce:

1. Stavební trh a jeho účastníci.
2. Stavební zakázka a její průběh.
3. Rozpočet a finanční plán stavební zakázky.
4. Controlling a sledování průběhu stavební zakázky.
5. Vyhodnocení stavební zakázky.

Požadovaný výstup práce: Finanční vyhodnocení stavební zakázky z pohledu dodavatele.

STRUKTURA DIPLOMOVÉ PRÁCE

VŠKP vypracujte a rozčleňte podle dále uvedené struktury:

1. Textová část VŠKP zpracovaná podle Směrnice rektora "Úprava, odevzdávání, zveřejňování a uchovávání vysokoškolských kvalifikačních prací" a Směrnice děkana "Úprava, odevzdávání, zveřejňování a uchovávání vysokoškolských kvalifikačních prací na FAST VUT" (povinná součást VŠKP).
2. Přílohy textové části VŠKP zpracované podle Směrnice rektora "Úprava, odevzdávání, zveřejňování a uchovávání vysokoškolských kvalifikačních prací" a Směrnice děkana "Úprava, odevzdávání, zveřejňování a uchovávání vysokoškolských kvalifikačních prací na FAST VUT" (nepovinná součást VŠKP v případě, že přílohy nejsou součástí textové části VŠKP, ale textovou část doplňují).

Ing. Jitka Chovancová, Ph.D.
Vedoucí diplomové práce

PROHLÁŠENÍ

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

V Brně dne 12. 1. 2018

Bc. Jakub Rusnok
autor práce

ABSTRAKT

Cílem práce je seznámení s tématem „Finanční řízení stavební zakázky z pohledu dodavatele“ a poukázat na možnosti a průběh financování zakázky. Tato práce také řeší rizika, která mohou ovlivnit financování zakázky, a na základě analýzy těchto rizik doporučuje možná opatření.

KLÍČOVÁ SLOVA

Dodavatel, objednatel, investor, zakázka, veřejná zakázka, controlling, financování zakázky, finanční řízení, demolice, šrot, rizika zakázky.

ABSTRACT

The aim of this thesis is to introduce the topic „Financial management of a construction contract from the perspective of a contractor“ and to point at possibilities and process of contract funding. This thesis also deals with risks which can affect funding of contract and based on this analysis recommends possible arrangements.

KEYWORDS

Contractor, client, investor, contract, public contract, controlling, contract funding, financial management, demolition, scrap, contract risks.

Bibliografická citace VŠKP

Bc. Jakub Rusnok *Finanční řízení stavební zakázky z pohledu dodavatele*. Brno, 2018. 81 s., 8 s. příl. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta stavební, Ústav stavební ekonomiky a řízení. Vedoucí práce Ing. Jitka Chovancová, Ph.D.

Poděkování

Děkuji své vedoucí diplomové práce Ing. Jitce Chovancové PhD., která mě vedla během tvorby této práce a za její trpělivost během konzultací. Rovněž bych chtěl poděkovat mé nejbližší rodině a přítelkyni, kteří mě podporovali po celou dobu přípravy této práce i během celého studia.

OBSAH

1	ÚVOD.....	10
2	TEORETICKÁ ČÁST	12
2.1	Stavebnictví v ČR.....	12
2.2	Situace na trhu s demolicemi	13
2.2.1	Důležití účastníci na trhu s demolicemi	13
2.3	Stavební zakázka.....	15
2.3.1	Veřejná stavební zakázka.....	16
2.3.2	Soukromá stavební zakázka	19
2.4	Účastníci zakázky	19
2.4.1	Dodavatel.....	19
2.4.1	Zadavatel	21
2.5	Možnosti financování zakázky.....	23
2.5.1	Interní zdroje	24
2.5.2	Externí zdroje	24
2.6	Fakturování stavebních zakázek	29
2.7	Smlouva o dílo.....	31
2.7.1	Práva a povinnosti smluvních stran	31
2.7.2	Smlouva o dílo z finančního pohledu	32
2.8	Controlling	33
2.8.1	Řízení podle cílů	34
2.8.2	Roční rozpočet	35
2.8.3	Manažerský reporting	35
3	PRAKTICKÁ ČÁST	37
3.1	Popis zakázky	37
3.2	Cenová nabídka	38
3.2.1	Příjem poptávky	38
3.2.2	Tvorba ceny	39
3.2.3	Aukce.....	40
3.3	Smlouva	42
3.3.1	Kupní smlouva	42

3.3.2	Smlouva o dílo.....	45
3.4	Průběh zakázky	48
3.5	Finanční průběh zakázky	53
3.6	Rizika	55
3.6.1	Odběratel šrotu.....	57
3.6.2	Cena šrotu	62
3.6.3	Reklamace šrotu	65
3.6.4	Krádež šrotu	66
3.7	Vyhodnocení zakázky	66
3.7.1	Alternativa odvozů.....	68
3.7.2	Opatření pro budoucí zakázky	70
4	ZÁVĚR	72
5	LITERATURA	75
6	SEZNAM OBRÁZKŮ	79
7	SEZNAM TABULEK.....	80
8	SEZNAM PŘÍLOH	81

1 ÚVOD

Téma mé diplomové práce zní „Finanční řízení stavební zakázky z pohledu dodavatele“.

Každý subjekt pohybující se na trhu má jediný cíl. Tím cílem je dosáhnout co nejvyššího zisku při co nejnižších nákladech. Proces financování a samotné finanční řízení je velmi důležitou stránkou každé zakázky. Na toto se nabalují další související odvětví jako je marketing, účetnictví ne méně důležité plánování. Všechny tyto aspekty jsou nedílnou součástí samotné realizace díla, ať už je to stavební zakázka a další.

O financování, finančním řízení a průběhu stavební zakázky se učilo ve školních lavicích a student vstřebával veškeré informace a zkušenosti vyučujících. Jenže ani taková důsledná příprava člověka nepřipraví na skutečnost, která je mnohem různorodější. To co bylo ve škole jasné, v praxi se jeví jako spleť bludiště prolínající snad všechny možné i nemožné aspekty dohromady.

Cílem této diplomové práce je uvést veřejnost do problematiky finančního řízení stavební zakázky a představit různé aspekty tohoto procesu. Dalším cílem práce je analýza a zpracování dat stavební zakázky a vyvození dopadů a doporučení, které vyplývají pro dodavatele.

V teoretické části práce jsou objasněny klíčové pojmy, které souvisí s financováním stavební zakázky a také finančním řízením. Tyto teoretické znalosti jsou poté využity v praktické části této diplomové práce, ve které je řešeno finanční řízení stavební zakázky z pohledu dodavatele na konkrétní zakázce. Tato zakázka byla realizována společností označené jako Dodavatel v období od března 2015 do prosince 2016.

Praktická část se zabývá realizací zakázky, finančními toky a rizika, která mohou nastat během této zakázky. Dodavatel musel během realizace řešit některé vážné problémy, navzdory všemu se však podařilo zakázku zdárně ukončit. Tyto problémy rozvinu v závěru své praktické části.

Právě toto téma jsem se rozhodl zpracovat a vybral jsem si i zakázku, která přesně ukazuje na to, jak je důležité zvládnout finanční řízení zakázky, vyhledat a co nejvíce minimalizovat rizika, která mohou nastat a ovlivnit tak průběh celé realizace. Tato zakázka byla pro společnost velmi zásadní v objemu prací a byla také historicky jedna z největších na území České republiky. Mnou vybraná zakázka je i cenným zdrojem informací pro řízení zakázek tohoto typu.

Věřím také, že tato práce bude přínosem pro ať už širokou či úzkou veřejnost, která se zajímá o toto téma.

2 TEORETICKÁ ČÁST

2.1 Stavebnictví v ČR

Stavebnictví můžeme definovat jako technický obor, který se věnuje výstavbě, realizaci a řízení stavební činnosti. Je to velmi komplexní obor, který má kromě složek technických také ekonomické, technologické, ekologické a estetické aspekty. Díky stavebnictví je zajišťována výstavba, údržba, modernizace, rekonstrukce a ve finále i demolice stavebních objektů. Veškerá stavební činnost je řízená platnými legislativními normami. Tou nejdůležitější legislativní normou je stavební zákon.

Hlavním cílem ve stavebnictví by mělo být vytvoření příhodného prostředí pro lidi, kteří v něm pracují a žijí. Neméně důležitým cílem je také přizpůsobení prostředí pro flóru a faunu s ohledem na přírodní a kulturní památky.

Stavební zákon vyčleňuje na základě zhotovení a účelu několik druhů staveb, kterými jsou vodní stavby, pozemní stavby, inženýrské stavby a dopravní stavby.

Vodní stavby – slouží k využívání vodních toků, případně na jiné využití či hospodaření s vodními zdroji (např. přehrady, vodní nádrže, potrubí, studně, zavlažovací či odvodňovací stavby)

Pozemní stavby můžeme rozdělit na:

Bytové – bytové a rodinné domy, studentské koleje, domovy důchodců, atd.

Nebytové - garáže, administrativní budovy, penziony, hotely atd.

Inženýrské stavby – ropovody, plynovody, místní a dálkové rozvody vody a páry, kanalizace, rozvody elektřiny nebo telekomunikační stožáry

Dopravní stavby - komunikace, chodníky, parkoviště, mosty, tunely, železnice, podchody atd. [1]

Podle výsledků Českého statistického úřadu můžeme sledovat, jak české stavebnictví roste a zůstává tak významným odvětvím ekonomiky jak z hlediska tvorby HDP, tak z hlediska zaměstnanosti.

Nynější situace pořád není stejná jako v konjunkturálních letech 2007-2008, i tak je ale možné považovat tento stav za úspěšný. Za hlavním hnacím motorem stojí především investiční aktivita státu a snaha o vyčerpání dotací z fondů Evropské Unie. Od roku 2009 se podíl produkce stavebnictví na celé ekonomice ČR snižoval, ovšem v roce 2015 došlo k obratu a produkce opět začala narůstat. [2]

2.2 Situace na trhu s demolicemi

Stavebnictví není jen o výstavbě a údržbě, jak jsem již výše zmínil, důležitou činností je i demolice stávajících objektů, kterých je potřeba se zbavit z různých důvodů.

Takovýmto důvodem může být nebezpečnost, nepotřebnost atd. Mnoho objektů je svému okolí nebezpečné díky svému špatnému technickému stavu – demolice takovýchto objektů je na trhu převážná část. Druhou největší skupinou demolovaných objektů jsou ty, které přestaly plnit svou úlohu, případně již nedostačují současným požadavkům, proto se bourají a na jejich místech se staví nové objekty, které již budou vyhovovat zvýšeným požadavkům.

2.2.1 Důležití účastníci na trhu s demolicemi

Na základě informací jedné z firem jsem získal seznam společností, které si v rámci České republiky konkurují a které jsou dostatečně velké a silné na to, aby získávaly zakázky i mimo kraj, ve kterém převážně působí.

Výčet těchto společností jsem zpracoval do tabulky 1.

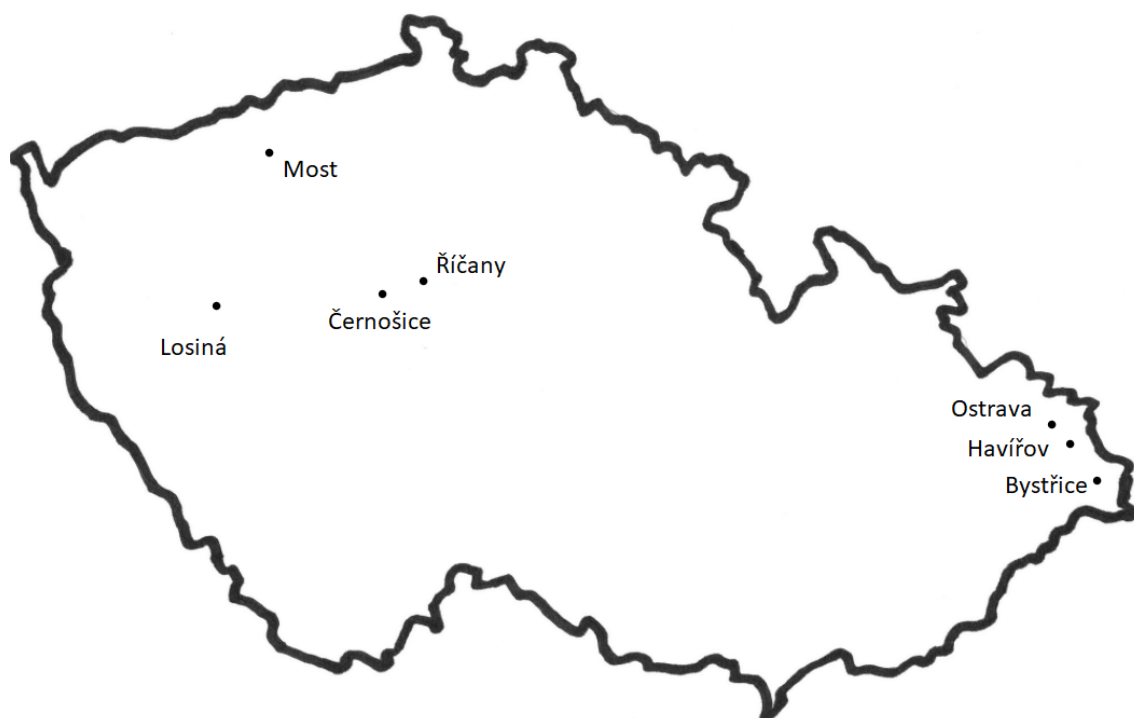
Tabulka 1 – Seznam vybraných společností působících na trhu s demolicemi [3]

[4] [5] [6] [7] [8] [9] [10] [11] [37]

Název	IČO	Sídlo firmy	Výsledek hospodaření za rok 2015 před zdaněním (tis.Kč)
Polanský Group a.s.	27633896	Říčany	722
Pavel Švestka, s.r.o.	49827171	Černošice	6 537
AWT rekultivace a.s.T	47676175	Havířov	35 705
APB – Plzeň a.s.	27066410	Losiná u Plzně	243 485
DAV, a.s.	00575381	Ostrava	6 903
Speciální stavby Most spol. s.r.o.	41327225	Most	11 763
Mrozek a.s.	25904612	Bystřice	5 506
Polanský s.r.o.	26949890	Ostrava	-

Většina těchto společností nepůsobí na trhu jako čistě demoliční společnost. S touto specializací se pojí také provádění zemních prací či inženýrských sítí. Je to dáno hlavně mechanizací, kterou společnosti disponují. Většinou se totiž během demolic používají bagry, které zvládnou jak demolice, tak i zemní práce, a to díky různým nástavcům, od bouracího kladiva, demoličních nůžek až po lžíci.

I díky této diverzitě zaměření jsou schopny takovéto společnosti přežívat i těžké období krize, které většinou nejvíce postihuje právě společnosti s úzkým profilem zaměření.



Obrázek 1 – Sídla vybraných demoličních společností v ČR [37]

2.3 Stavební zakázka

Veškerá činnost stavebních firem spočívá v realizaci stavebních zakázek. Tyto zakázky můžeme chápat jako přísun výkonů, služeb, prací, jejichž účelem je vznik nového stavebního díla, případně upravení již existujícího díla. Stavební zakázka vychází ze stavební dokumentace a je vydána na základě konkrétní objednávky od investora.

Stavební výroba a proces výroby je diametrálně jiný od té průmyslové. Jako rozdíly můžeme uvést odlišnost výrobků – staveb, délku výrobního procesu, změnu místa výroby, závislost na klimatických podmínkách, individuálnost staveb, technologická, finanční a materiálová náročnost.

Během zakázek, které si zadavatel financuje ze svých zdrojů, je v jeho kompetenci, zda zakázku vyhlásí formou soutěže nebo se rozhodne bez soutěže. Tato možnost výběru ale neplatí při veřejných zakázkách, při kterých se zadavatel musí řídit Zákonem o veřejných zakázkách.

Na základě zadavatele rozlišujeme zakázky:

Veřejná stavební zakázka

Soukromá stavební zakázka

2.3.1 Veřejná stavební zakázka

Podle zákona č. 134/2016 Sb. můžeme za veřejnou zakázku považovat takovou zakázku, která je realizovaná na základě platné smlouvy mezi zadavatelem a dodavatelem, z níž vyplývá povinnost dodavatele poskytnout dodávky, služby nebo stavební práce. Předpokladem k vzniku veřejné zakázky je podle zákona č. 134/2016 Sb. Zákona o veřejných zakázkách vznik písemné smlouvy, která přesně určuje platební povinnosti a jejímž předmětem budou služby, dodávka nebo stavební práce. V případě, že by některá z těchto podmínek nebyla splněna, nebude se jednat o veřejnou zakázku.[12]

Veřejné zakázky můžeme dělit z hlediska předmětu:

Veřejná zakázka na dodávky

- je veřejná zakázka, jejímž předmětem je pořízení věci, zvířat nebo ovladatelných sil
- rozumí se jí i taková zakázka, jejímž předmětem je kromě pořízení zboží rovněž poskytnutí služby (umístění, odborná montáž,

uvedení zboží do provozu) – toto platí, pokud uvedené činnosti nejsou základním účelem veřejné zakázky, ale pouze nezbytným doplněním

Veřejná zakázka na stavební práce

- je veřejná zakázka, jejímž předmětem je poskytnutí činností ve smyslu oddílu 45 hlavního slovníku jednotného klasifikačního systému, zhotovení stavby, provedení souvisejících projektových činností, jsou-li poskytovány spolu se stavebními pracemi
- veřejnou zakázkou na stavební práce je rovněž veřejná zakázka na zhotovení stavby dle požadavků zadavatele, kdy zadavatel má rozhodující vliv na druh nebo projekt stavby

Veřejná zakázka na služby

- za veřejné zakázky na služby jsou považovány jakékoliv veřejné zakázky, které nejsou veřejnými zakázkami na stavební práce
- je považována i zakázka, která není veřejnou zakázkou na stavební práce, jejímž předmětem jsou dodávky i služby, pokud předpokládaná hodnota služeb je vyšší než předpokládaná hodnota dodávek, anebo pokud základním účelem takovéto veřejné zakázky je poskytnutí služeb

Dále veřejné zakázky můžeme dělit podle předpokládané hodnoty:

Nadlimitní veřejné zakázky

- jsou to zakázky, u nichž hodnota zakázky přesáhne prahové hodnoty zadávacích směrnic EU, které byly přeneseny v rámci harmonizace i do české právní úpravy
- prahové hodnoty jsou stanoveny diferencovaně pro dodávky a služby a stavební práce [13]

- finanční limit pro veřejnou zakázku na stavební práce pro rok 2017 je 142 668 000 Kč [14]
- Veřejné zakázky na dodávky a služby jsou nadlimitní pokud:
 - o je vyšší než 3 686 000 Kč a zadavatelem je Česká republika nebo státní příspěvková organizace
 - o je vyšší než 5 706 000 Kč a zadavatelem je územní samosprávný celek nebo jeho příspěvková organizace nebo jiná právnická osoba a dotovaný zadavatel
 - o je vyšší než 11 413 000 Kč a zakázka je zadávána sektorovým zadavatelem nebo za účelem obrany a bezpečnosti státu

Podlimitní veřejné zakázky

- jsou zakázky, jejichž předpokládaná hodnota nedosahuje finančního limitu stanoveného pro nadlimitní veřejné zakázky a převyšuje finanční limit stanovený zákonem pro veřejné zakázky malého rozsahu
- může zadavatel využít zadání ve zjednodušeném režimu nebo v podlimitním řízení

	Veřejné zakázky na dodávky a služby		Veřejné zakázky na stavební práce	
	Předpokládaná hodnota v Kč bez DPH		Předpokládaná hodnota v Kč bez DPH	
	od (včetně)	do	od (včetně)	do
Veřejná zakázka malého rozsahu	0	2 000 000	0	6 000 000
Podlimitní veřejná zakázka	2 000 000	3 686 000	6 000 000	142 668 000
Nadlimitní veřejná zakázka	3 686 000	neurčeno	142 668 000	neurčeno

Obrázek 2 – Členění veřejných zakázek podle předpokládané hodnoty [15]

2.3.2 Soukromá stavební zakázka

O soukromé stavební zakázce mluvíme tehdy, jestliže je investorem fyzická nebo právnická osoba, která financuje danou zakázku z vlastních zdrojů a zakázka je určená na soukromé účely. Aby mohla být zakázka vykonána, musí být mezi investorem a dodavatelem uzavřena smlouva o dílo, a to podle občanského nebo obchodního zákoníku.[16]

2.4 Účastníci zakázky

2.4.1 Dodavatel

Dodavatelem může být z pohledu zákona jakákoliv fyzická nebo právnická osoba, která vykonává stavební práce, poskytuje služby nebo dodává materiál. Dodavatelem se fyzická nebo právnická osoba stává tehdy, pokud vyhraje výběrové řízení a uzavře se zadavatelem smlouvu.

Vyšší dodavatel stavby

Vyšší dodavatel stavby je dodavatelem stavebních prací a souvisejících dodávek, který ve smluvním vztahu s investorem vedle vlastních dodávek zajišťuje také subdodávky nižších dodavatelů a koordinuje výstavbu všech dodavatelských subjektů. Vyšší dodavatel stavby odpovídá investorovi za celou dodávku stavby, tedy včetně dodávek svých subdodavatelů a to za její včasné dokončení, kvalitu a kompletnost podle uzavřené smlouvy.

Dodavatel

Dodavatel je obecné označení pro smluvní stranu, která se zavázala nebo může zavázat k nějakému plnění. V investiční výstavbě jde o dodavatele stavebních prací a souvisejících dodávek. Dodavatel je ve smluvním vztahu s investorem, kterému odpovídá za včasné splnění dodávky, kvalitu a kompletnost podle uzavřené smlouvy.

Nižší dodavatel

Nižší dodavatel je dodavatelem, který nemá přímý smluvní vztah s investorem, ale je subdodavatelem vyššího dodavatele stavby. [17]

Zájemce

Zákon chápe pod pojmem zájemce takového dodavatele, který byl zadavatelem vyzván k účasti v zadávacím řízení nebo sám zájemce podá žádost o účast v zadávacím řízení. Jedná se o užší skupinu osob, která je s procesem zadávacího řízení již svázaná. Zájemci disponují všemi právy, které zákon stanovuje pro zájemce, ale také právy, které náleží dodavatelům. [18]

Uchazeč

Pod pojmem uchazeč o veřejnou zakázku rozumíme dodavatele, který podal žádost v zadávacím řízení. Po podání žádosti se subjekt stává uchazečem, a tím mu přísluší práva a povinnosti uchazeče, stejně tak jako práva dodavatele. Uchazečem můžeme nazvat i dodavatele, který podal nabídku spolu s jinými dodavateli. V případě, když nastane tento případ, všichni tito dodavatele se chápou jako jeden uchazeč.[18]

Subdodavatel

Subdodavatelem můžeme nazvat takového dodavatele, jehož úlohou je pomoci s plněním veřejné zakázky jinému dodavateli nebo který poskytuje dodavateli jisté práva, případně věci, které jsou nutné ke splnění veřejné zakázky. V zákoně je podrobně definovaná pozice subdodavatele v procesu zadání veřejné zakázky, přičemž stanovuje, že dodavatel, který je sám nebo je společně s jinými dodavateli uchazečem, již nemůže vystupovat v té samé veřejné zakázce jako subdodavatel jiného dodavatele, který prostřednictvím tohoto subdodavatele prokazuje svou kvalifikaci. Kdyby k takovému případu došlo, nabídka dodavatele, který v pozici subdodavatele pomáhá jinému dodavateli prokázat kvalifikaci, musí být vyřazena.[18]

2.4.1 Zadavatel

Zadavatel veřejných zakázek je subjekt, jenž vypisuje veřejné zakázky za účelem transparentního výběru dodavatele ve výběrovém řízení pro plnění předmětu veřejné zakázky. Veřejný zadavatel se řídí pravidly a právy dle Zákona o veřejných zakázkách. Veřejným zadavatelem je Česká republika a její činitelé, státní příspěvková organizace, územní samosprávný celek (obce, národní park...), právnická osoba, pokud byla založena za účelem uspokojení potřeb veřejného zájmu, nikoli za účelem obchodní nebo průmyslové činnosti. Právnická osoba, která je financována převážně státem či jiným veřejným zadavatelem nebo je státem či jiným veřejným zadavatelem ovládána.

Soukromý zadavatel

Soukromým zadavatelem máme na mysli fyzickou osobu nebo právnickou osobu, která financuje svoje vlastní zakázky, určené pro vlastní soukromé neziskové potřeby. Soukromým zadavatelem se ale může stát i osoba, která realizaci zakázky vykonává jako součást svého podnikání.

Veřejný zadavatel

Na základě zákona č. 137/2006 Sb. §2 definujeme tři skupiny veřejných zadavatelů, člení se na sektorového, veřejného a dotovaného.

Sektorový zadavatel

Jako sektorového zadavatele vnímáme osobu, která se věnuje některé z relevantních činností a to podle zákona 137/2006 Sb. Konkrétní podmínky jsou uvedené v §4, kde se píše, že sektorovým zadavatelem je osoba, jejíž nárok na vykonávání relevantní činnosti vyplývá ze zvláštního nebo výhradního práva. Pro sektorového zadavatele také platí, že veřejný zadavatel si může přímo nebo nepřímo uplatňovat dominantní vliv.

Pod relevantními činnostmi rozumíme činnosti ve vybraných odvětvích. Jako příklad poslouží odvětví elektroenergetiky, plynárenství, teplárenství nebo vodárenství. Sektorovými zadavateli mohou být subjekty jako například poskytovatelé služeb

v železniční či autobusové dopravě, výrobci, přepravci nebo distributoři energií. Pro relevantní činnosti je charakteristické to, že jsou prováděny v netržních podmínkách, jsou regulované státem a jsou spojené s veřejným zájmem.[19]

Veřejný zadavatel

Veřejným zadavatelem může být několik subjektů. Mezi tyto subjekty řadíme Českou republiku, státní příspěvkovou organizaci, jednotlivé samosprávné celky nebo příspěvkovou organizaci, kde ve funkci zakladatele vystupuje územní samosprávní celek. Jako veřejný zadavatel může figurovat i právnická osoba, která vznikla k tomu, aby uspokojovala veřejný zájem, a nemá obchodní nebo průmyslový základ.[20]

Dotovaný zadavatel

Dotovaným zadavatelem rozumíme právnickou nebo fyzickou osobu zadávající veřejnou zakázku, která je financovaná z více než 50% z veřejných zdrojů nebo když finance, které jsou poskytnuty na veřejnou zakázku z těchto zdrojů, přesahují částku vyšší než 200 000 000,- Kč. [19][20]

Centrální zadavatel

Centrální zadavatel slouží zadavatelům k tomu, aby mohli nakoupit materiál, stavební práce nebo služby pomocí centrálního zadavatele s tím, že sami nemusí podstoupit zadávací řízení. Tato úloha tím připadne centrálnímu zadavateli. Jako centrální zadavatel může figurovat pouze veřejný zadavatel.

Jednotliví zadavatelé uzavřou s centrálním zadavatelem smlouvu ještě před zahájením centralizovaného zadávání. Tato smlouva upravuje podmínky, které souvisí s centralizovaným zadáváním.[21]

Centrální zadávání můžeme rozdělit na dvě formy:

- Centrální zadavatel obstarává pro jiného zadavatele dodávky nebo služby, které jsou předmětem veřejných zakázek. Ty následně předává jiným zadavatelům za cenu, která není vyšší než cena, za

kteřou byly dodávky nebo služby zajištěné. Tuto formu postupu není možné aplikovat v případě zakázek na stavební práce.

- Centrální zadavatel vykonává zadávací řízení a zadává veřejnou zakázku na dodávky, služby nebo stavební práce na účet jiných zadavatelů.[20]

Když zadavatelé obstarávají materiál, služby nebo stavební práce prostřednictvím centrálního zadavatele, potom sami nepodstupují zadávací řízení. Zadávací řízení podstupuje centrální zadavatel, který také nese zodpovědnost za celý průběh zadávacího řízení.

2.5 Možnosti financování zakázky

Financováním můžeme nazvat činnost, jejímž výsledkem je zisk jmění, který používáme k naplnění podnikových cílů. Problém financování stavební zakázky je klíčovým faktorem úspěšného dokončení stavby. Způsob financování stavební zakázky se také může promítnout v dodržování či nedodržování určených termínů dokončení. Stavební zakázka má zpravidla dva hlavní typy financování. Je to financování z vlastních anebo cizích zdrojů.

Uvedené zdroje se mohou navzájem prolínat, a to v závislosti od cíle projektu nebo finančních možnostech zadavatele. Z hlediska finanční teorie je ideální dlouhodobý majetek financovat pomocí dlouhodobých zdrojů, jelikož financování krátkodobými zdroji nese s sebou riziko finančního nedostatku, které souvisí se zpoplatněním krátkodobých zdrojů.

Hlavními zdroji dlouhodobého financování jsou tedy:

- Interní zdroje
- Externí zdroje

2.5.1 Interní zdroje

Když zakázku financujeme z vlastních zdrojů, jedná se o samofinancování, které z většiny tvoří převážnou část investic do fixního majetku ve vyspělých zemích.[16]

Z hlediska druhů financování vlastními zdroje se nabízejí tři možnosti: nerozdělený zisk, dlouhodobé rezervy a odpisy.

Nerozdělený zisk

Nerozděleným ziskem máme na mysli kumulovaný čistý zisk zůstávající po splnění všech daňových povinností, jako i splnění povinností vůči vlastníkům a po tvorbě zákonných rezervních fondů. Nerozdělený zisk považujeme za nejobvyklejší zdroj vlastního financování.[16]

Dlouhodobé rezervy

Dlouhodobými rezervami rozumíme zadržený zisk, který slouží na pokrytí budoucích rizik a ztrát, které mohou nastat v budoucnosti. Podstatná část dlouhodobých rezerv představují opravy dlouhodobého majetku, jelikož jejich tvorba je daňově uznatelný náklad. Tímto způsobem snižuje základ daně z příjmu a vzniká výhoda daňového štítu. [16]

Odpisy

Peněžním vyjádřením postupného opotřebení dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku jsou právě odpisy. Pro daný podnik představují odpisy náklad, který je daňově uznatelný, a tím pádem snižuje základ daně pro výpočet daně z příjmu – znovu hovoříme o tzv. daňovém štítu. Odpisy jsou součástí ceny výrobků nebo služeb, jejichž prodej se zrcadlí ve finančních příjmech.[16]

2.5.2 Externí zdroje

Investor má pro financování externími zdroji více možností než v případě financování vlastním zdroji. Financováním externími zdroji dokáže investor lépe

reagovat na situaci na trhu, tím dokáže měnit hodnotu majetku podniku v závislosti požadavků a situace na trhu.

Financování externími zdroji má i svá rizika. Za takové riziko můžeme považovat například rozšíření počtu společníků či věřitelů, kteří získávají vliv na rozhodování podniku. Když se jedná o vzrůstající počet věřitelů, jednak se zvyšuje zadluženost podniku, ale také se zvyšují náklady, které souvisí se ziskem cizích zdrojů.[22]

Úvěry za účelem nabytí věcí nemovitých

Podmínky úvěrového financování jsou odlišné v závislosti na tom, zda se jedná o věc nemovitou, která slouží k bydlení nebo se jedná o věc nemovitou ke komerčním účelům.

Úvěry dlouhodobé

Při dlouhodobých úvěrech je důležité si ujasnit několik věcí. Jde o to, zda se jedná o fixní úvěr nebo variabilní, jaký je způsob čerpání úvěru, ručení a měna úvěru. Doba splatnosti tohoto úvěru je více než 5 let.

Dlouhodobý úvěr může mít různé určení:

- Stavba nové věci nemovité
- Získání již existující věci nemovité
- Refinancování již existujícího střednědobého úvěru

Úvěry střednědobé

Banky poskytují střednědobé úvěry na období, které je delší než jeden rok s tím, že splatnost úvěru je do pěti let. Střednědobý úvěr se může přeměnit na dlouhodobý úvěr v případě splnění dopředu daných podmínek. Splatnost takových úvěrů je z pravidla až po samotném dokončení stavby.

Střednědobý úvěr banka poskytuje buď ve formě celkové částky rozpočtu nebo ve formě spoluúčasti, kdy je poskytnuta procentuální část z odhadní ceny stavby. Hodnota procentuální spoluúčasti není pevně dána a je stanovena podle individuálních podmínek. Většinou se jedná o podíl 20%.

Krátkodobé financování

Jednotlivé zdroje a formy krátkodobého financování tvoří oběžný majetek, který má dobu použitelnosti do jednoho roku.

Problém krátkodobého financování můžeme hodnotit z několika hledisek – z hlediska objektu financování nebo z hlediska zdrojů.

Z hlediska objektu financování chápeme krátkodobé financování jako financování oběžného majetku z krátkodobých finančních zdrojů. Tento typ financování je spíše teoretický, protože v běžné praxi je majetek financovaný i ze zdrojů dlouhodobých.

Krátkodobým financováním z hlediska zdrojů chápeme situaci, kdy podnik financuje majetek z krátkodobých zdrojů, které mají splatnost do jednoho roku.

Typy krátkodobých bankovních úvěrů

Krátkodobými bankovními úvěry podnik zastřešuje významnou část oběžného majetku. Banky poskytují tento typ úvěru za účelem pokrytí krátkodobého majetku, proto je doba splatnosti tohoto úvěru maximálně jeden rok.

Podnik využívá krátkodobé bankovní úvěry buď jako sezonní úvěry nebo v případě nutnosti úhrady závazků podniku. Sezonní úvěr podnik využívá na zvýšení hodnoty oběžného majetku, tedy aktiv i pasiv podniku. Zvyšování hodnoty oběžného majetku souvisí se zvýšenou potřebou, po uplynutí zvýšené potřeby se vázané prostředky uvolňují prodejem a dochází ke splacení úvěru, tak jako i ke snížení aktiv či pasiv. Krátkodobý úvěr za účelem úhrady závazků podniku si podnik vezme v případě zablokování již vynaložených zdrojů nepeněžních složek majetku, u kterých se však předpovídá jejich uvolnění za účelem splacení poskytnutého úvěru. V tomto případě nedochází ke zvyšování aktiv ani pasiv. [23]

Lombardní úvěr

Lombardní úvěr je takový úvěr, který je zabezpečený zástavou movitého majetku nebo práva dlužníka s přesně dohodnutou lhůtou splatnosti. Lombardní úvěry se

poskytují na cenné papíry, zboží, pohledávky, drahé kovy, vkladní knížky a práva (životní pojistky, autorské práva, atd.)

Lombardní úvěr je krátkodobým úvěrem, který je poskytován ve výšce od 60% do 90% zastavené hodnoty. Tento typ úvěru se poskytuje:

- Komerčním bankám - Lombardní úvěry si mnohou vzít i komerční banky. Jejich poskytovatelem je v tomto případě centrální banka. Lombardní úvěr slouží komerční bance ke krytí krátkodobého nedostatku peněžních prostředků banky. Banky nemohou zastavovat šperky a drahé kovy, ale pouze cenné papíry, a to takové, které má centrální banka uvedené v lombardním seznamu. Komerční banky dostanou lombardní úvěry za tzv. lombardní sazbu.
- Lombardní sazbu definujeme jako procentuální sazbu, za kterou si banky půjčují od centrální banky peníze. ČNB díky lombardní sazbě reguluje oběh peněz. Pokud zvýší lombardní sazby, zdraží se peníze a banky k půjčkám přistupují méně. Jde o restriktivní monetární politiku. V současné době jsou české banky dostatečně likvidní (mají finance), a proto se nevyužívá lombardních úvěrů.
- Fyzické a právnické osoby (klienti banky) - Může si o ně zažádat fyzická či právnická osoba. Banka vezme cennou věc do zástavy a na základě její hodnoty poskytne klientovi úvěr. To, jak velký úvěr získáte, banka rozhodne sama na základě zastavené věci. Běžně poskytuje klientům dvě třetiny až čtyři pětiny zástavní hodnoty dané věci. [24]

Kontokorentní úvěr

Firma může na svém účtu v rozsahu úvěrového rámce, který je definovaný ve smlouvě s bankou, jít krátkodobě i do záporných čísel. Čerpání takového úvěru probíhá bez potřebného schválení bankou. Kontokorentním úvěrem rozumíme

krátkodobý úvěr, v některých případech může být však považovaný za úvěr dlouhodobý nebo stále se opakující. [23]

Revolvingový úvěr

Revolvingový úvěr je podobný tomu kontokorentnímu, avšak v tomto případě banka na vlastní žádost ze strany podniku úvěr doplní až do určité hodnoty. Revolvingový úvěr je krátkodobý, který se neustále obnovuje. [23]

Eskontní úvěr

Podstatou eskontního úvěru je odkoupení (eskont) nesplacených směnek od klienta bankou po srážce úroku od začátku eskontu po dobu splatnosti a provize pro banku.

Odkoupením směnky přichází klient k eskontnímu úvěru, který trvá do dne splatnosti směnky. Banka kupuje směnku od majitele na základě kupní dohody. Banka při nákupu směnky poskytuje přímý peněžitý úvěr majiteli směnky, avšak nepřímo úvěruje hlavního dlužníka, kterému předkládá směnku ve lhůtě splatnosti na proplacení.

Eskontní úvěr je určený na vyrovnaní časového nesouladu mezi tvorbou zdrojů a jejich potřebou – dodávka zboží a splatnost pohledávky. Náklady na eskontní úvěr patří k nejnižším mezi náklady na krátkodobé úvěry. Jeho splatnost je dána splatností směnky, a ta by měla být splatná do jednoho roku od vystavení.

Eskontní úvěr může mít dvě podoby:

- Jednorázový úvěr
- Změnové obliga (banka určí úvěrový rámec, do jehož výše přijímá směnky na eskont) [22]

Základní kapitál

Pod pojmem základní kapitál rozumíme vklad vlastníků společnosti a obchodních družstev. Proces tvorby, navyšování nebo snižování kapitálu, ale i jeho minimální výška jsou dané obchodním zákoníkem č. 90/2012 Sb. o obchodních korporacích. [26]

2.6 Fakturování stavebních zakázek

Faktura musí splňovat všechny náležitosti zákona o účetnictví a DPH, ale také musí splňovat podmínky, které byly dohodnuty v rámci smlouvy o dílo či jiné smlouvy.

Každá vystavená faktura by měla obsahovat:

- Identifikační údaje objednatele
- Identifikační údaje zhotovitele
- DIČ
- Evidenční číslo dokladu
- Rozsah a předmět plnění
- Jednotkovou cenu
- Množství
- Datum vystavení
- Datum uskutečnění zdanitelného plnění
- Cenu bez DPH
- Vyčíslenou základní nebo sníženou sazbu DPH
- Celkovou cenu včetně DPH
- Podpis [27]

V momentě předání dokončené stavby dodavatelem objednateli vzniká dodavateli pohledávka, kterou musí objednatel uhradit. Způsob úhrady definuje podepsaná smlouva o dílo. Ve většině případů se jedná o částečné placení, způsob jednorázové úhrady se uplatňuje spíše při stavbách menšího rozsahu. Alternativou pro objednatele je převzetí díla až při kompletním předání. Při takovém způsobu převzetí díla se však zvyšují zálohy, které způsobují zkreslení závazků a pohledávek. Proto je potřeba od závazků odečítat již přijaté zálohy, které pokryjí již vykonané

práce. Také je nutné od pohledávek odečítat vydané zálohy za vykonané práce subdodavateli.

Za již vykonané stavební práce se platí na základě vystavené faktury, která představuje účet za odvedenou práci. V závislosti od dohody mezi zhotovitelem a objednatelem můžeme definovat více způsobů jak fakturovat stavby, které se mohou i navzájem kombinovat.

- Způsob věcné fakturace spočívá v tom, že se vystavují faktury pouze za dokončené etapy výstavby nebo dokončenou výstavbu. V praxi to znamená pro zhotovitele zvýšenou potřebu úvěru, jelikož objednatel přebírá pouze dokončené objekty, respektive objekty, které jsou provozuschopné, takže zhotovitel musí stavby dokončit v kratším časovém horizontu a nedokončená výroba tak zůstává na zhotoviteli. Způsob věcné fakturace, tedy fakturace bez předchozí zálohy nebo splátky, není v praxi běžný.
- Způsob časové fakturace spočívá v tom, že dochází k fakturaci prací, které již byly vykonané v rámci uplynulého období (týden, měsíc). Při fakturaci tímto způsobem se nedokončená výroba vyskytne u objednatele.

Nejpoužívanějším způsobem fakturace je kombinovaný způsob. Investor poskytne zhotoviteli počáteční zálohu, která by měla pokrýt počáteční práce a zařízení staveniště. Následně investor platí zhotoviteli pravidelné splátky již během realizace zakázky. V takovémto případě investor strhne z jednotlivých splátek zádržné, které slouží jako záruka, že proběhne odstranění vad a nedodělků. Ve smlouvě může být i zakotvena dohoda, že odběratel zádržné uvolní po předložení bankovní garance. Objednatel není povinen vrátit zhotoviteli zádržné v případě, že neodstraní objevené nedostatky a objednatel pověří odstraněním těchto nedostatků třetí osobu. Kdyby nastal takovýto případ, tak objednatel může na opravy, které vykoná třetí osoba, použít již zmíněné zádržné.

Zhotovitel může od investora dostat buď zálohu na práci, kterou ještě nevykonal, nebo splátku, která souvisí s již vykonanými pracemi zhotovitele. Hodnota splátky vychází ze soupisu vykonaných prací. Soupis vykonaných prací představuje doklad, který potvrzuje, že práce byly vykonané, a to v dohodnutém množství, kvalitě a ceně. Termín splacení zálohy nebo splátky je dopředu dohodnutý mezi smluvními stranami.

2.7 Smlouva o dílo

Jedná se o druh právního dokumentu mezi dvěma stranami, ve kterém jsou stanoveny přesné právní a obchodní podmínky dodávky stavebního díla. Tímto dokumentem se zhotovitel zavazuje objednateli, že zhotoví dílo za předem stanovenou cenu. Dále se zavazuje, že dílo vykoná na vlastní nebezpečí. Výsledná cena díla musí být ve smlouvě o dílo přesně stanovená nebo musí obsahovat část, ve které je definovaný postup určení ceny. Pod pojmem dílo můžeme chápat montáž, opravu, zhotovení, údržbu dané stavby či její části. [28]

2.7.1 Práva a povinnosti smluvních stran

Zhotovitel má povinnost zhotovit dílo na svoje náklady a na své vlastní nebezpečí, a to v předem stanoveném termínu nebo termínu, který je přiměřený povaze daného díla. Pokud je na vykonání díla stanovená nějaká technická norma, musí být provedení díla v souladu s touto normou. V závislosti od obsahu smlouvy nebo povahy díla je zhotovitel buď povinen zhotovit dílo sám anebo je oprávněný pověřit třetí osobu zhotovením díla, a to na svou zodpovědnost.

V případě, že stavba je realizovaná zhotovitelem na objednatelově pozemku, je objednatel považovaný za vlastníka stavby. V pravomoci objednatele je kontrola průběhu zhotovení díla. Mezi jeho povinnosti patří převzetí zhotoveného díla a platba předem dohodnuté ceny za zhotovení díla zhotoviteli.

Pokud by nastala situace, že objednatel zjistí chybný proces zhotovení, respektive proces, který je v rozporu s ustanoveními smlouvy, může požádat zhotovitele, aby vady, vzniklé nesprávným provedením, odstranil a provedl je dohodnutým způsobem. V kompetenci objednatele je průběžná kontrola díla, která bude prováděna v určité fázi výstavby.

Pokud objednatel má tuto kompetenci, musí zhotovitel včas vyzvat objednatele k vykonání kontroly. V čase kontroly zodpovídá zhotovitel za nedostatky díla. Záruční doba díla plyne od momentu předání díla zhotovitelem objednateli.

2.7.2 Smlouva o dílo z finančního pohledu

Cena za dílo, tak jako i podmínky případných změn ve výsledné ceně, jsou obsaženy v každé smlouvě o dílo. Prvním krokem v procesu platby za dílo je platba počáteční zálohy objednatele zhotoviteli. Objednatel od zhotovitele potom přebere bankovní záruku na vrácení počáteční zálohy. Zhotovitel vystavuje faktury za skutečně provedené práce v daném měsíci, které mu objednatel proplácí v měsíčních splátkách, které jsou sníženy o zádržné.

Zádržné představuje procentuální podíl z faktur za práce (například 10%), které však může zhotovitel fakturovat až po odstranění případných vad a nedodělků, které vyplynou ze zápisu o předání a převzetí díla. Objednatel musí schválit všechny faktury měsíčních splátek, které jsou až do vyčerpání placené z počáteční zálohy. [29]

Smlouva o dílo by také měla obsahovat určení smluvních pokut. Ke smluvní pokutě se přistupuje v případě, pokud by zhotovitel nesplnil časový rámec, který byl na dokončení dané stavební části určený. V takovémto případě platí zhotovitel pokutu za každý den, o který se dokončení dané části prodloužilo.

K udělení pokuty může objednatel přistoupit i tehdy, pokud zhotovitel nedodržel časový rámec, který byl vymezený na provedení určitých prací. Pokud by však zhotovitel, i přesto, že nedodržel časový harmonogram daných prací, stihl dokončit

danou stavební část, tak je tato pokuta neplatná. Smlouva o dílo obsahuje doby splatnosti a hodnoty smluvních pokut, které jsou určeny procentem ze smluvní ceny.

Zhotovitel překládá návrh na konečnou fakturu objednateli poté, co došlo na vystavení potvrzení o celkovém dokončení díla. Konečná faktura obsahuje přehled o již uhrazených fakturách, smluvní cenu, případně i odchylky od smluvní ceny, které však nesmí být v rozporu s podmínkami smlouvy. Pokud by vznikl problém při úhradě konečné faktury a dojde na zpoždění platby ze strany objednatele, může si zhotovitel nárokovat úrok z prodlení.

Pokud by došlo na odstoupení od smlouvy ze strany zhotovitele, nemusí objednatel uhradit žádné nově vzniklé platby a může naopak od zhotovitele požadovat kompenzaci nadbytečných prací.

Pokud by zhotovitel od smlouvy odstoupil objednatelovou vinou, objednatel je povinen uhradit všechny doposud neuhrazené faktury za již provedené práce, které byly provedené na základě smlouvy. Objednatel je také povinen uhradit případné ztráty na zisku, které zhotoviteli vznikly odstoupením od smlouvy. [30]

2.8 Controlling

Controlling je dynamická činnost, která cíleně připravuje, ovlivňuje a tvoří budoucnost. Je to neustálý proces plánování, stanovování, měření, hodnocení cílů a odstraňování úzkých míst.[31]

Controlling je ve srovnání existence např. s účetnictvím poměrně mladá součást podniku. Controlling je stále ještě v poměrně rychlém vývoji a stále se přizpůsobuje měnícím podmínkám i požadavkům řízení. Je proto těžké tento pojem přímo vymezit jednou větou.[32]

2.8.1 Řízení podle cílů

Hlavním cílem firmy je tvořit zisk (vydělávat peníze) nebo vytvářet hodnoty v maximální možné míře za stávajících podmínek a omezení. Controlling musí poskytovat informace o tom, kde podnik vydělává nebo nevydělává peníze a jaké faktory (drivery) toto způsobují. Synonymem pro slovo cíl může být v tomto smyslu norma.

Podstatným ekonomickým cílem jsou plánované (kalkulované) náklady na výrobek nebo službu, protože jsou prvotním předpokladem pro tvorbu prodejní ceny v okamžiku nabídky. Správnost produktové kalkulace, přesné určení výše přímých a nepřímých nákladů, nákladů na prodejní a správní režii atd. zabezpečuje dosažení dostatečné marže (zisku) na prodeji výrobku nebo služby. Je však zpětně nutné zkoumat to, zda plánovaná nákladová cena byla ve skutečnosti překročena nebo podkročena a dále zjišťovat příčiny. Na základě tohoto zkoumání je třeba neustále zpřesňovat plánované náklady a přijímat taková opatření, aby skutečné náklady nepřekročily plán.

Důležitými cíli jsou i výkonnostní cíle. Jedná se například o zatížení výrobních kapacit, odvedené minuty výkonu dělníků, počet vyrobených kusů dané produktové řady, počet prodaných kusů, počet přijatých zakázek, počet vydaných objednávek, průměrná výše zakázky nebo objednávky, sledovanost pořadu, fluktuace zaměstnanců, počet reklamací atd. Klíčové výkonnostní ukazatele (tzv. KPIs - Key performance indicators) mohou být pro jednotlivé firmy různé, a to dle specifik zákaznického procesu (oblast podnikání, charakter produktu nebo služby atd.).

Prostřednictvím ambiciózních, ale realizovatelných a zároveň měřitelných cílů jednotlivým procesům a odpovědným pracovníkům, nastavením systému odměňování za jejich plnění a neplnění, lze velmi účinně regulovat jejich výkon, a tím výkon celé firmy.

2.8.2 Roční rozpočet

Roční rozpočet je detailní stanovení plánovaných cílů pro daný hospodářský rok v rámci jednotlivých řídicích, zákaznických a podpůrných procesů firmy. Jedná se o plánované finanční řízení. Jsou stanoveny výnosy, náklady jednotlivých procesů a přiděleny zdroje k jejich výkonu. Výsledkem je plánovaná rozvaha a výkaz zisků a ztrát rozpadnutý na měsíční periody.

Důležitou oblastí pro rozpočtování jsou režijní náklady. Tato oblast nákladů, pokud není řízena, se může vymknout z kontroly a v čase samovolně nabobtnat. Jedná se zejména o počet lidí na jednotlivých odděleních (nákladových střediscích), jejich mzdové náklady a jejich potřeby školení, cestovného, pracovních prostředků (počítače, telefony, auta). Řízení této oblasti lze řešit dle stanovení počtu osob na středisko (organigram) a maximálního rozpočtu jednotlivých položek, který mohou vyčerpat. Pravidelné sledování výše těchto nákladů, nákupů režijního materiálu a služeb omezí plýtvání v této oblasti.

Firma může fungovat i bez ročního plánu a rozpočtu. Svoji skutečnost může také porovnávat například na předchozí rok. Pak tomu však chybí dynamika a přímé ovlivňování budoucnosti.

2.8.3 Manažerský reporting

Finanční ředitel potřebuje nástroj pro poskytování zpětné vazby (pro poskytování informace). Finanční ředitel musí určit, nebo je mu určeno, jakou informaci potřebuje. Informace jsou schované v datech. Nástrojem pro odkrytí informace z dat je report.

Základem reportů jsou statisticky stabilní data. Stabilní data musí být konzistentní, tzn. v časové periodě zadávána stejným způsobem a musí popisovat stejnou věc. Dále musí být data aktuální, přesná a nejlépe on-line. Data rozdělujeme na statická a dynamická. Data musí být neustále procesávány a ověřovány, zda jsou správná. Nejúčinnější je zabezpečit správnost jejich vzniku již na vstupu. K tomu je vhodný

informační systém a jeho nastavení. Data musí být také bezpečně uložena a uchována. Proto je důležitá architektura celého informačního a komunikačního systému firmy.

Aby však data mohla být spolehlivě čtena, analyzována a interpretována, musí být shrnuta do jednoduchých, pochopitelných, relevantních a snadno dostupných reportů. Finanční ředitel musí vědět, kde a jak se data sbírají (tvoří), kde a jak se data skladují (datawarehouse) a jakým způsobem se dají vytěžit (reportovat). Jedině pak může správně definovat a postavit report, který mu dá správnou a potřebnou informaci.

Pro výrobní firmu jsou klíčové analýzy výrobních odchylek (rozdíl plánovaných a skutečných cen/nákladů výrobních vstupů - přímé/nepřímé mzdy, energie, údržby, ostatních variabilních nákladů, rozdíly technických norem - využití, kadence/takt, produktivita, odchylky nákladů na odpisy, odchylky podílů fixních nákladů výroby a fixních nákladů správní režie. Nástroj, který tuto oblast dokáže sledovat velmi detailně je informační systém SAP.

Manažerský reporting je symbióza rozboru dat z finančního účetnictví a dat popisujících samotný výkon firmy (skutečnost). Vypovídající je však až jejich porovnání na plán nebo cíl, sledování odchylek (výkyvů) a jejich řízení. Reporty poskytující tyto informace musí být pravidelně analyzovány a správně interpretovány. Musí být hledány příčiny následků, jejich souvislosti a hledány odpovědi na otázky, proč je stav takový, jaký je. Firma musí vědět, zda cesta, po které a kam jde, je správná. [31]

3 PRAKTICKÁ ČÁST

3.1 Popis zakázky

Během rozhodování ohledně výběru zakázky na zpracování v rámci této diplomové práce jsem se dvakrát nerozmýšlel. Vybral jsem si se svolením svých nadřízených zakázku, která byla svou náročností a způsobem financování ojedinělá, jak v rámci společnosti, tak v rámci České republiky.

Dodavatel obdržel poptávku na likvidaci skupiny objektů objednatele v rámci jeho areálu. Rozsahem se tato zakázka nerovnála ničemu jinému, co zatím ve společnosti dodavatele bylo realizováno.

Tato zakázka byla postavena na šrotu. Zní to zvláště pro nezasvěcené, ale v rámci demoličních firem je to běžný typ zakázky. Jedná se o demolici objektu či objektů, kdy předpoklad počítá s výziskem na kovu pro zhotovitele, proto se cena za realizaci může dostat i na 0,- Kč ale také může nastat situace, kdy objednatel, potažmo investor ještě bude inkasovat peníze od dodavatele.

Jedná se převážně o zakázky z prostředí průmyslových podniků, jako například hutí a elektráren. Konstrukce v těchto objektech je převážně kovová a většinou je v nich hodně technologie z kovu, které se likvidují spolu s objektem.

Tato zakázka se vyznačovala několika specifiky, které se prozatím v historii České republiky neobjevily. Jednalo se především o objem kovového šrotu a s tím souvisící i rozsah demolic.

Realizace této zakázky trvala od března roku 2015 do listopadu 2016. Její cena z pohledu dodavatele prací byla -53 610 000,- Kč. Bylo to dáno tím, že zakázka byla koncipována na základě dvou smluv, které smluvní strany dohodly a podepsaly. Byla vyhotovena kupní smlouva na skupinu objektů objednatele, které dodavatel odkoupil, a zároveň byla sepsána smlouva o dílo na demolici těchto objektů.

Tyto smlouvy byly spolu spjatý a jedna nemohla platit bez té druhé – tato podmínka byla zakotvena v obou smlouvách.

Zakázka nebyla výjimečná pouze typem zasmělnění nebo částkou, ale také způsobem realizace. Jak jsem již výše zmínil, jedná se o zakázku postavenou na šrotu. Podle předpokladů mělo vzniknout 25 000 tun kovového šrotu. Na základě tohoto předpokladu se mělo měsíčně vyvážet kolem 1 800 tun kovového šrotu. Nepočítám i ostatní stavební suť, jako železobeton, izolační materiály, sklo atd.

Realizace demolice byla také náročná na mechanizaci. Podle předpokladů mělo být použito minimálně 10 bagrů, z toho několik z nich bylo přestavěno na demoliční bagry, které měly například zvýšený dosah ramene. Na této zakázce byl také stroj, který v rámci České republiky nemá konkurenci díky dosahu ramene do výšky 54 metrů.

Součástí demolice byly i práce, které dodavatel neprovádí. Tyto práce musely být zajištěny pomocí subdodavatelů. Nejdůležitější složkou subdodávek byly elektro práce spolu se zaslepením přípojek, odběratelé kovového šrotu a odběratelé stavební suti.

V následujících kapitolách přiblížím celou zakázku z pohledu cenotvorby, finančního sledování zakázky, ale také nastíním rizika spjata s touto zakázkou, která měla vliv na financování této zakázky.

Pro potřeby vyhodnocení této zakázky jsem musel získat veškerou fakturaci na tuto zakázku, soupisy odpadů a další důležité dokumenty spjaté s touto zakázkou.

3.2 Cenová nabídka

3.2.1 Příjem poptávky

V květnu roku 2014 přišla poptávka na zpracování cenové nabídky na likvidaci skupiny objektů v areálu objednatele.

Objednatel je významným zástupcem petrochemického průmyslu na českém trhu. Tato společnost vyslovila požadavek na odstranění již nepoužívaných budov v rámci areálu společnosti. Tyto objekty již byly staré, již nesplňovaly svůj účel, pro který byly

postaveny, byly nákladné na údržbu a také se stávaly nebezpečím pro své okolí díky svému technickému stavu.

3.2.2 Tvorba ceny

V rámci přípravy cenové nabídky na takovou akci bylo potřeba vyhodnotit, jaké práce je dodavatel schopen vykonávat vlastními silami a které ne. Na ty práce, které společnost nemůže vykonávat, se prováděly tendry na subdodavatele. Celkem proběhlo více než deset výběrových řízení, ať už to bylo na stěžejní části nebo na ty podružnější, ovšem z pohledu celku, také důležité.

Mezi stěžejní tendry můžeme považovat výběrové řízení na:

- Odběratele kovového a barevného odpadu
- Dodavatele na elektropráce a zaslepení přípojek (cca 5 750 000 Kč)
- Dodavatele paličských prací na úpravu šrotu (cca 2 500 000 Kč)
- Dodavatele silniční váhy pro vážení šrotu (cca 465 000 Kč)

Mezi ty méně důležité výběrové řízení patří:

- Dodavatele strojní mechanizace, autodoprava
- Pomocné práce
- Ostraha staveniště
- Koupě mobilního oplocení
- Motorová nafta
- Drobný materiál

Práci dodavatele cenili dva cenoví kalkulanti. Každý objekt pečlivě prostudovali na základě technických zpráv o objektech. V pozdějších fázích následovaly pochůzky na místě, tak aby se kalkulanti vizuálně přesvědčili o stavu objektů, případně přeměřili a upřesnili informace získané z technických zpráv.

Tímto způsobem se zpracovává většina zakázek, které se ve dodavatele cení. Díky osobní prohlídce zakázky je možné využít zkušeností zaměstnanců společnosti a je tak i možné získat výhodu oproti konkurenci.

O čem rozhodnout nemohou, jsou práce, které společnost nevykonává. Je možné použít ceníkové ceny z rozpočtářských programů, ale skutečnost se rozchází s teorií, kdy cena klesá kolikrát i na 60% cen například ceníku ÚRS. Jedná se o dodávky prací, které jsem uvedl výše.

Vedení společnosti se také rozhodlo, díky povaze zakázky, pověřit jednoho zaměstnance, který by měl na starost všechny aspekty týkající se kovového odpadu. Tento zaměstnanec měl na starosti výběrové řízení, zpracování dohod, veškeré evidence, fakturace, řešení reklamací a jiných problémů.

Tento zaměstnanec provedl zřejmě nejdůležitější výběrové řízení, a to výběrové řízení na odběratele kovového šrotu. Všem možným odběratelům v blízkém i vzdálenějším okolí poslal poptávku na odběr předpokládaných cca 25 000 tun. Oslovil celkem 8 společností, které vyhovovaly požadavkům.

Výběrové řízení probíhaly často, protože cena šrotu není konstantní a nikdo z odběratelů na sebe nechce vzít riziko fixní ceny, za kterou by odebíralo kovový šrot po dlouhou dobu. Burza s kovovým šrotem probíhá v praxi většinou k desátému dni v měsíci, kde se mění cena šrotu podle potřeby.

V oblasti realizace zakázky se muselo počítat s častější změnou a většími výkyvy ceny šrotu vzhledem k objemům, které se plánovaly likvidovat. Měsíčně byl předpoklad vyvážet zhruba 1 800 tun. To je v rámci tak krátkého období značné množství. Více o tomto se rozepíšu v rizicích zakázky.

3.2.3 Aukce

Pro vyhodnocení po finanční stránce byla zvolena metoda aukce. Výběr probíhal ve dvou kolech.

První aukce probíhala dne 2.10.2014. Aukce trvala 2 hodiny a 27 minut a počet prodloužení byl 78. Cena dodavatele nebyla vyhodnocena jako vedoucí.

Po odečtení Smlouvy o dílo od Kupní smlouvy měla vedoucí nabídka hodnotu 47 670 000,- Kč, zatímco nabídka dodavatele měla hodnotu 46 000 000,- a umístila se na čtvrtém místě.

Druhá aukce probíhala dne 10.12.2014 a tato aukce trvala 1 hodinu a 8 minut a po 30 prodlouženích, tzn. příhozech, byla ukončena. Dodavatel získal pozici vedoucí nabídky a skončila tak na prvním místě aukce. Výsledná cena po odečtení Smlouvy o dílo od Kupní smlouvy byla 53 610 000,- Kč

Pro přehlednost jsem tyto údaje zpracoval do tabulky 2.

Tabulka 2 – Výsledky aukcí zakázky [37]

	Datum	Vedoucí nabídka (Kč)		Nabídka dodavatele (Kč)	
		Kupní smlouva	Smlouva o dílo	Kupní smlouva	Smlouva o dílo
1.aukce	2.12.2014	134 200 000	86 530 000	85 992 270	39 992 270
2. aukce	10.12.2014	85 992 270	32 382 270	85 992 270	32 382 270

Na základě výsledků aukce byla poté s vítězným dodavatelem podepsána Kupní smlouva a Smlouva o dílo.

3.3 Smlouva

Jakmile cenová nabídka dodavatele byla vybrána jako vítězná, následoval proces úprav a schválení smlouvy, respektive smluv. Základ tvořily dvě smlouvy – kupní smlouva a smlouva o dílo.

Abychom to správně pochopili, tato zakázka je svým způsobem originální. Investor prodal dodavateli stavební objekty a zároveň zatížil dodavatele podmínkou smlouvy o dílo, na základě které měly být nakoupené objekty zdemolované. Tato situace mohla být výhodná i nevýhodná jak pro investora, tak i pro dodavatele.

Touto výhodou byl skutečný stav objektů, který byl hodnocen pouze na základě odborného odhadu, a ne všechny aspekty se podařilo zakalkulovat do tržní ceny. Mohlo se stát, že odhad kovu byl navýšen oproti skutečnému stavu a kvalita ostatních konstrukcí byla podceněna – toto by byl ideální stav pro investora, protože by pro něj zakázka z pohledu finančního dopadla mnohem lépe, než opačný stav.

Naproti tomu, ideální stav pro dodavatele by byl, kdyby byl odhad kovu menší než skutečnost a kvalita konstrukcí by byla podle předpokladu vyšší proti reálnému stavu. V tom případě by si mohl dodavatel nárokovat vyšší částku peněz a ve skutečnosti by měl daleko vyšší zisk, než ten předpokládaný.

Nyní přiblížím tyto smlouvy a jejich dodatky

3.3.1 Kupní smlouva

Tato kupní smlouva byla uzavřena mezi objednatelem (prodávající) a dodavatelem (kupující). Předmětem smlouvy je povinnost prodávajícího předat v dohodnutých termínech kupujícímu majetek do vlastnictví a povinnost kupujícího nabytý majetek odebrat, a odvézt mimo areál prodávajícího s tím, že za něj prodávajícímu zaplatí kupní cenu podle této smlouvy. Majetkem jsou definovány objekty na pozemcích a budovách v areálu prodávajícího. Demontáž majetku se držela časového harmonogramu prací, který byl rozdělen do 4 fází.

Tyto fáze měly svou cenu i harmonogram plnění:

- V I.fázi nejpozději do 30.07.2015
- V II.fázi nejpozději do 18.12.2015
- Ve III.fázi nejpozději do 15.01.2016
- Ve IV.fázi nejpozději do 14.03.2016

Celková cena majetku, na které se smluvní strany dohodly činila 85 992 270,- Kč vč.DPH. Tato cena byla rozdělena podle fází na:

- I..fáze částku 961 825,- Kč
- II..fáze částku 16 152,- Kč
- III..fázi částku 160 380,- Kč
- IV. fázi částku 84 853 913,- Kč

Fakturovat tuto částku se smluvní strany dohodly až na základě podpisu Protokolu o předání a převzetí díla, tedy v souladu s fakturačním a platebním kalendářem tak, jak byl odsouhlasen v této smlouvě.

Takto vystavená faktura z kupní smlouvy se započítávala vůči částce, která byla vystavena na faktuře na základě Smlouvy o dílo. Rozdíl těchto cen po provedení zápočtu tedy uhradil dodavatel ve prospěch objednatele.

Započtení těchto faktur proběhlo v den vystavení druhé faktury.

Nabytí majetku tedy proběhlo na základě podpisu Protokolu o předání a převzetí majetku.

Jak jsem již výše zmínil, majetek byl demontován ve čtyřech fázích. Tyto fáze jsem zatím popsal pouze z hlediska termínů a ceny. Nyní fáze popíšu z hlediska obsahu:

- V I.fázi – demontáž/odebrání části majetku nacházejícího se ve stavbě komínu na pozemku číslo 1206/1 (interní číslo 2414), ve stavbě komínu na pozemku číslo 1206/1 (interní číslo 2415), ve stavbě komínu na pozemku číslo 1206/1 (interní číslo 2416), a

demontáž/odebrání části majetku nacházejícího se v 12 stavbách elektro-odlučovačů, umístěných na východní straně budovy pro výrobu a skladování na pozemku číslo st. 365/383 (interní č. budovy 2425)

- V II. fázi – demontáž/odebrání části majetku nacházejícího se v budově pro výrobu a skladování na pozemku číslo st.365/282 (interní č. budovy 1514)
- V III.fázi – demontáž/odebrání části majetku nacházejícího se v budově pro výrobu a skladování na pozemku číslo st. 365/479 (interní č. budovy 2404) a v budově pro výrobu a skladování na pozemku číslo st. 365/480 (interní č. budovy 2405)
- V IV. Fázi – demontáž/odebrání části majetku nacházejícího se v budově pro výrobu a skladování na pozemku číslo st. 365/383 (interní č. budovy 2425) včetně části koleje č.90 v pořadí mostní konstrukce „u“, kotelna, strojovna.

V rámci smlouvy bylo důležité prohlášení, že se dodavatel seznámil s aktuálním technickým stavem majetku

Sankce za nedodržení termínů odstranění majetku do konce některého z termínů byla ve výši 5 000,- Kč za každý den, v němž poruší povinnosti.

Výjimku tvořily fáze I. a II., v jejichž rámci byla dohodnuta možnost předsunutí demontáže některých položek z fáze II. před položky z fáze I. Tato možnost měla zajistit více prostoru pro další práce na odstranění majetku.

Také veškeré odpady z demolice majetku měly být zlikvidovány v režii dodavatele, která také měla povinnost předložit objednateli přehled likvidovaných odpadů a doklady potvrzující způsob likvidace, to vše do čtvrtého dne následujícího měsíce. Pokuta za nedodržení je stejná jako pokuta za nedodržení termínů, avšak navíc je tam stanovena pokuta za neohlášení místa uložení ve výši 50 000,- Kč.

3.3.2 Smlouva o dílo

Tato smlouva o dílo byla uzavřena mezi objednatelem a dodavatelem. Níže je stručný výtažek ze smlouvy týkající se těch nejdůležitějších částí.

Předmětem díla je provedení prací a služeb souvisejících s realizací akce „Demolice a úprava terénu – skupina objektů“. To zahrnuje i vypracování veškeré potřebné dokumentace. Realizace byla uskutečněna formou dodávky „na klíč“ podle harmonogramu prací.

Mezi jednotlivé části díla patří zejména:

- Odstranění zbývajících technologie z dotčených objektů
- Demolice dotčených objektů na úroveň -0,15m. Demolice nesmí být v žádném případě prováděny výbušnou metodou – odstřelem
- Zасыпání příslušných technologických prostor pod úrovní -0,15m v souladu se zadáním a tak, aby bylo zamezeno možným nehodám. Veškeré podzemní prostory budou vyčištěny od kontaminace a následně zasypány na úroveň -0,15m. V případě použití výrobku vzniklého z odpadu k zásypu je nutné doložit prohlášení o shodě výrobku či certifikát výrobku
- Součástí demolice bude i likvidace mostní konstrukce „u“ vč. příslušných potrubí, spojujících stavbu 2425 s páteřním mostem „R“. Most „u“ bude zdemolován vč. patek na úroveň -0,15m.
- Budou zaslepeny, popř. odstraněny příslušné potrubní rozvody týkající se demolovaných objektů.,viz „Seznam návazných prací“
- Bude provedeno statické posouzení budov dotčených demolicí
- Na základě statického posouzení budou ošetřeny veškeré otvory vzniklé na okolních budovách po odstranění technologie demolovaných staveb, a to v rámci příslušné etapy.
- Budou zrealizovány veškeré nové elektro přípojky a přeložky včetně veškerých nových kabelových tras pro rozvaděče přepojované či nově

instalované v souvislosti s likvidací stávající elektroinstalace, viz „Seznam návazných prací“. Tyto činnosti budou provedeny firmami se znalostí místních poměrů

- V případě přerušení požární vody v důsledku demolice bude zajištěno zásobování okolních objektů požární vodou.
- Budou provedeny zásahy do přípojek dešťové a splaškové kanalizace, viz „Soupis návazných prací“
- Po provedení veškerých demontážních a demoličních prací vč. zásypů bude příslušný pozemek vyklizen, podzemní prostory vyčištěny od přítomnosti případně volně ložených závadných látek, srovnán na úroveň -0,15m
- Finální úprava pozemku bude provedena zásypem štěrkem frakce 16/32 v mocnosti 15cm a pozemek bude předán protokolárně zpět vlastníkovi pozemku
- Jako Option bude případně provedeno odstranění potrubí, které se po demolici dotčených budov stane nepotřebným. Toto potrubí je uloženo na páteřních mostech, popř. na pozemním uložení. V případě uplatnění Option budou nejprve zlikvidovány pozemní části potrubních větví popelové vody DN300 s čedičovou výstelkou a následně ostatní potrubní větve uložené na potrubních mostech. Tyto potrubní větve budou likvidovány současně. Před dokončením kompletních prací v rámci Option nebude zhotoviteli umožněno zahájit demoliční práce fáze 4 dle harmonogramu.

Dodavatel také na své náklady zřídila, provozovala, udržovala a následně odstranila zařízení staveniště.

V rámci smlouvy o dílo bylo nutné dodržovat přesný harmonogram prací, který byl v případě porušení termínů pokutován. Harmonogram byl následující:

- Dokumentace pro povolení odstranění stavby – k připomínkám do 27.3.2015
- Dokumentace pro povolení odstranění stavby – finální do 10.4.2015

- Podání žádosti o povolení odstranění stavby	-
- Povolení odstranění stavby	do 29.6.2015
- RPD návazných prací a demolice – k připomínkování	do 8.6.2015
- RPD návazných prací a demolice – finální	do 22.6.2015
- Převzetí staveniště zhotovitelem – začátek realizace	do 30.6.2015
- Dokončení fáze č.1	do 4.12.2015
- Dokončení fáze č.2	do 1.1.2016
- Dokončení fáze č.3	do 29.1.2016
- Dokončení fáze č.4	do 22.8.2016
- Dokončení Option	do 29.1.2016
- Ukončení všech prací vč. dílčích a komplexních zkoušek	do 22.8.2016
- Zkušební provoz	do 31.8.2016
- Předání stavby objednateli, vyklizení staveniště	do 30.8.2016
- AS-Built, dodavatelská dokumentace, zaměření atd.	do 31.8.2016
- Předání díla objednateli (Protokol o předání a převzetí díla)	do 31.8.2016

Celková cena za dílo byla 32 382 270,- Kč, a byla rozdělena podle fází následovně:

- Fáze Option	260 000,- Kč
- I. fáze činí	20 064 714,-Kč
- II. fáze činí	55 846,- Kč
- III. fáze činí	738 212,- Kč
- IV. fáze činí	11 263 498,-Kč

Tato cena zahrnovala veškeré náklady spojené s řádným provedením a předáním díla.

Fakturace probíhala na základě fakturačního a platebního kalendáře, kdy 20% z faktury bylo zadrženo objednatelem do doby, než budou odstraněny vady a nedodělky.

Na základě dohody mezi objednatelem a dodavatelem, se pohledávka dodavatele z této smlouvy započítala vůči pohledávce objednatele vzniklé z kupní smlouvy. Na základě domluvy proběhlo započtení ke dni vystavení druhé z faktur, to znamená až na konci realizace.

Tabulka 3 – Přehled smluv [37]

Název smlouvy	Předmět smlouvy / dodatku	Cena smlouvy (Kč)	Termín plnění
Kupní smlouva	Nákup a demontáž majetku	85 992 270	16.3.2015 – 31.8.2016
Smlouva o dílo	Demolice a úprava terénu – skupina objektů	32 382 270	16.3.2015 – 31.8.2016
Dodatek č.1	Změna termínu předání díla do 31.11.2016	-	16.3.2015 – 31.11.2016
Dodatek č.2	Změna termínu předání díla do 31.12.2016	-	16.3.2015 – 31.12.2016

3.4 Průběh zakázky

Cenová nabídka se odevzdala v září roku 2014 a podle harmonogramu ve smlouvě měla být první dokladová část vyhotovena ke dni 22.6.2015. V rámci této dokladové části měly být vyřízeny veškerá povolení a dokumentace potřebné k zahájení prací.

Bohužel již na začátku začaly vznikat průtahy, které značně zpozdily celý proces realizace zakázky. Průtahy a prodlužování termínů měla na svědomí „byrokracie“, kdy nebylo možné v požadovaných termínech vyřídit např. projektová dokumentace, demoliční výměr, odsouhlasení technologických postupů atd.

Podle předpokladu mělo být staveniště převzato zhotovitelem do 30.6.2015, nicméně z důvodů výše zmíněných „byrokratických“ pochodů bylo staveniště převzato až v prosinci roku 2015. To znamená o pět měsíců později než podle předpokladu.

Práce samotná probíhala bez větších problémů, nicméně se vyskytly situace, které potřebovaly vyřešit v rámci krátké doby, aby nedošlo ke zpoždění vůči termínům. Takovým problémem byla kvalita konstrukcí. Objekty se totiž stavěly během první republiky, ale většina objektů byla vybudována během druhé světové války.

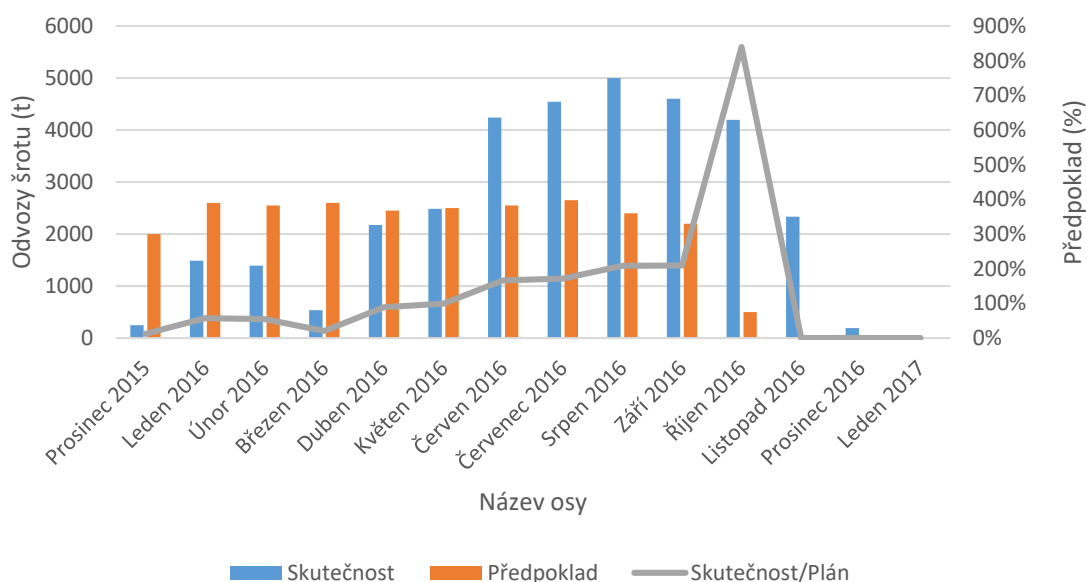
Díky éře, ve které byly objekty vystavěny, měly tyto konstrukce odolnost, která měla dopomoci k co nejmenším poškozením během případných náletů spojeneckých bombardérů na průmyslová centra tehdejšího nacistického Německa. Díky kvalitě betonu a oceli se náradí daleko rychleji opotřebovávalo a bylo tak potřeba častěji měnit nástavce, které demoliční bagry používaly ke své práci.

Během demolic vznikalo obrovské množství odpadu, který bylo potřeba odvážet ze staveniště na jiná místa, takzvané meziskládky, které byly v rámci areálu. Než se vůbec suť odvezla na meziskládku, docházelo k hrubému třídění demoliční suti tak, aby bylo možné je poté snáz roztřídit. Na meziskládkách se tato demoliční suť dále třídila a poté se vytřízené kategorie odpadů odvážely na příslušné skládky k uložení a následné likvidaci.

Dominantní skupinou odpadu byl šrot.

Zakázka byla koncipována na celkový objem 25 000 tun šrotu. Předpoklad zakázky byl, že se měsíčně bude odvážet šrot v objemu kolem 1 800 tun. Zpracoval jsem celkové hodnoty kovového odpadu, kdy jsem zjistil, že ze začátku zakázky se odváželo výrazně méně odpadu, než byl předpoklad. Naopak na konci zakázky, kdy

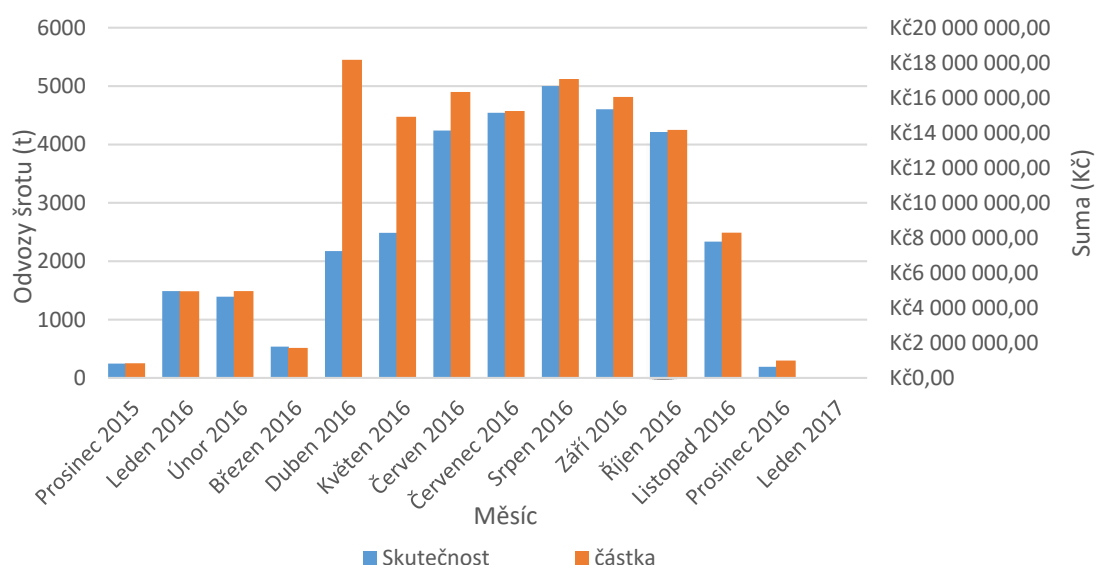
se uvažovalo s nižšími odvozy díky tomu, že by měly probíhat dokončovací práce, se odváželo výrazně nad rámec předpokladu. Pro větší představu jsem toto zakomponoval do následujícího obrázku 3.



Obrázek 3 – Skutečnost a předpoklad odvozů v tunách za dobu zakázky [37]

Odvozy probíhaly od prosince roku 2015 do ledna 2017, kdy bylo odvezeno poslední množství, 4,640 tun kovového odpadu. Celkově se tedy odvezlo 33 439,549 tun šrotu.

Jak je možno vidět na obrázku 4, tak v dubnu 2016 je částka oproti odvezenému objemu šrotu výrazně vyšší než u ostatních měsíců. Je to dáno tím, že v tomto měsíci byla odvezena převážná část mědi, která se v objektech vyskytovala. Cena mědi je oproti železnému šrotu výrazně vyšší, cena za tunu mědi je až 108 000 Kč.



Obrázek 4 - Odvozy šrotu v tunách a celkové ceně v jednotlivých měsících zakázky [37]

Již jsem se zmínil o odvozech kovového odpadu. Na této akci ale vznikly i další druhy odpadů. Ať už se jednalo o směsný komunální odpad, cihelnou suť, betonovou suť nebo směsný stavební a demoliční odpad.

Cihelná a betonová suť byly na místě drceny. Takto bylo nadrceno 6 285 tun suti na drť frakce 0-63 mm, která byla použita jako zásypový materiál. Tento recyklát byl také použit k terénním úpravám.

V následující tabulce je zpracován celkový objem odpadů odvezeného mimo areál objednatele.

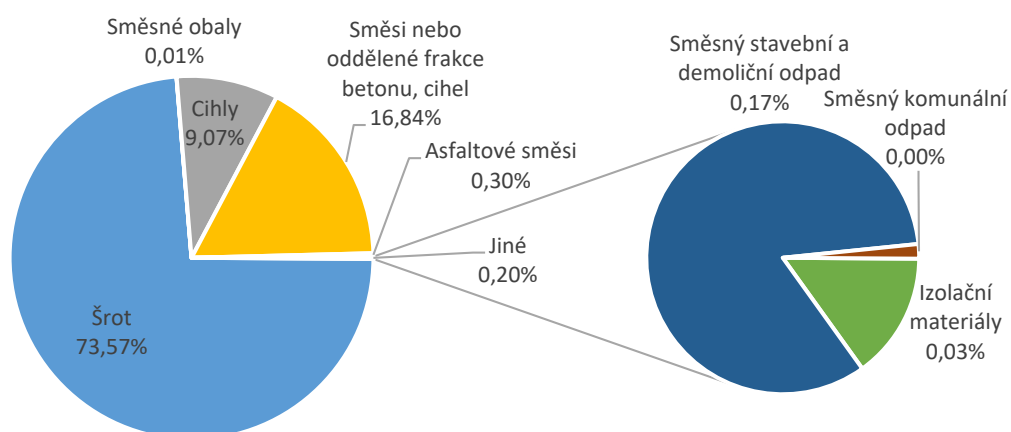
Tabulka 4 – Souhrn všech vyvezených odpadů mimo areál objednatele

[37]

Název odpadu	Množství (t)
Šrot	33 439,55
Směsné obaly	6,26
Cihly	4 116,12
Směsi nebo oddělené frakce betonu a cihel	7 644,66
Asfaltové směsi	136,86
Izolační materiály	13,82
Směsný stavební a demoliční odpad	76,81
Směsný komunální odpad	1,585
Celkem	45 435,66

S veškerými odpady bylo nakládáno podle platné legislativy, a to zejména podle zákona č. 185/2001 Sb. Ověření kvality odpadu odběrem vzorků bylo prováděno subdodavatelsky pomocí odborným pracovníkem akreditované laboratoře ALS Czech Republic, s.r.o.

K předchozí tabulce 4 patří obrázek 5, který graficky vyjadřuje zastoupení odpadů v celkovém objemu.



Obrázek 5 – Zastoupení odvezených odpadů [37]

Na základě obrázku 5 můžeme říci, že necelé tři čtvrtiny celkového objemu vyvezených odpadů byl šrot. Zpracoval jsem rovněž částku, kterou dodavatel zaplatil za uložení stavebního odpadu na skládkách – jednalo se o částku 2 985 568,95 Kč.

Z uvedených čísel tak můžeme konstatovat, že zhruba 25% odpadu vyvezeného mimo areál objednatele tvořilo 0,03% celkových výdajů na dílo.

3.5 Finanční průběh zakázky

Financování takovéto zakázky je složité a díky smlouvám měly být práce vyfakturovány až po dokončení díla, tedy po podpisu Předávacího protokolu.

V teoretické části jsem zmínil mnoho možností financování zakázky z různých zdrojů. Během této zakázky bylo však použito financování docela jiné, než na jaké je praxe u nás v České republice zvyklá.

Financování této zakázky z počátku probíhalo z vlastních zdrojů, ovšem plánem bylo financovat realizaci zakázky z prodeje šrotu.

Již během přípravy nabídky se nabízela tato možnost a ve finále se to i takto realizovalo. Dodavatelé byli vybíráni na základě výběrových řízení, kdy jednou z podmínek byla i možnost prodeje šrotu na zálohy.

V praxi to znamenalo to, že odběratel šrotu vystavil zálohovou fakturu pro dodavatele. Ta získala kapitál, ze kterého mohla financovat zakázku a zároveň plnit závazky vůči odběratelům šrotu ve formě odvozů této komodity na jejich sběrné dvory.

Celkově tak bylo vystaveno 73 zálohových faktur v hodnotě 107 847 782,4 Kč. Ve skutečnosti však bylo odvezeno šrotu za 133 732 690,43 Kč. Suma těchto přeplatků byla poté fakturována podle přečerpání jednotlivých zálohových faktur. Tento způsob taky minimalizoval riziko neplnění závazků odběrateli vůči dodavateli.

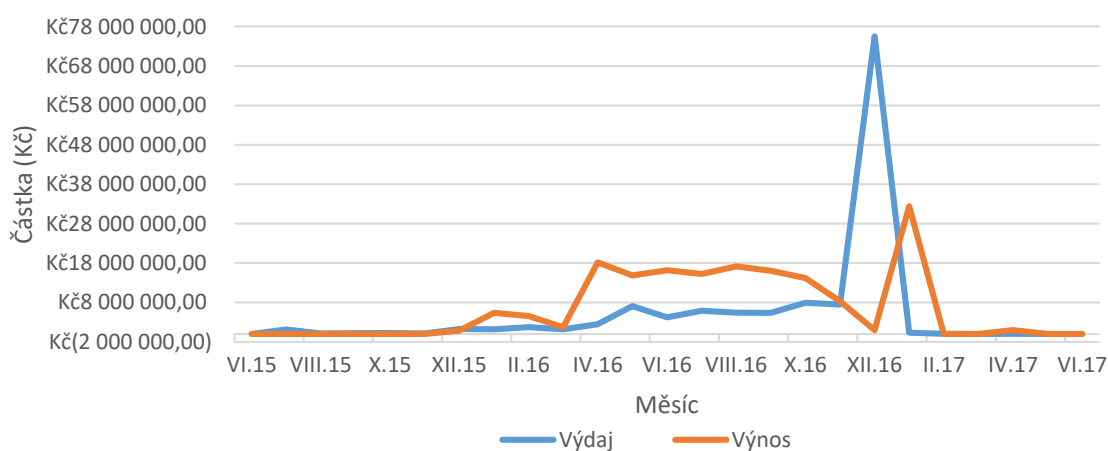
Pro financování průběhu zakázky byl tento způsob dostačující a také průběžně ukazoval i možnou finanční ztrátu.

Již několikrát jsem zmínil, že zakázka byla postavena na ceně šrotu. Podle předpokladů z cenové nabídky měl výtěžek ze šrotu činit odhadem 175 000 000,- Kč. Situace na trhu se šrotem se ale časem zhoršila, cena razantně poklesla. Ovšem díky pravidelným odvozům šrotu a vždy pevně dohodnuté ceně na obvykle měsíční období bylo možné kalkulovat a odhadovat finanční vývoj zakázky.

Díky datům získaným z účetního programu Premier jsem byl schopen analyzovat celkový finanční průběh zakázky. Z účetního systému jsem získal 1 004 záznamy, které byly účtované k této zakázce. Abychom získali přehled o tom, jak to vypadalo, zpracoval jsem následující tabulku na obrázku 6, kde vidíme finanční plán podle čtvrtletí a z ní vycházející graf na obrázku 7, na kterém vidíte finanční průběh zakázky za každý jednotlivý měsíc. Vzhledem k velikosti tabulky jsem ji umístil také do příloh práce jako přílohu 4. Údaje, ze kterých vycházím, také příkládám do příloh jako přílohu 1, přílohu 2 a přílohu 3, ovšem pouze datum a částku.

Kumulovaný součet	- Kč	- Kč	838 546,00 Kč	12 470 612,51 Kč	61 654 337,29 Kč	110 102 371,49 Kč	133 562 422,59 Kč	165 963 252,59 Kč	166 956 677,20 Kč
Výnos z SoD	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	32 382 270,00 Kč	- Kč
Výnos	- Kč	- Kč	838 546,00 Kč	11 632 066,51 Kč	49 183 724,78 Kč	48 448 034,20 Kč	23 460 051,10 Kč	32 400 830,00 Kč	993 424,61 Kč
Zisk	- Kč	- Kč	- Kč	5 249 842,06 Kč	40 651 153,70 Kč	72 416 001,30 Kč	4 959 933,34 Kč	37 014 602,17 Kč	37 935 755,82 Kč
Období	2.čtvrtletí 2015	3.čtvrtletí 2015	4.čtvrtletí 2015	1.čtvrtletí 2016	2.čtvrtletí 2016	3.čtvrtletí 2016	4.čtvrtletí 2016	1.čtvrtletí 2017	2.čtvrtletí 2017
Ztráta	- 2 000,00 Kč	- 1 453 821,48 Kč	- 2 253 854,35 Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč
Výdaje	2 000,00 Kč	1 451 821,48 Kč	1 638 578,87 Kč	4 128 370,10 Kč	13 782 413,14 Kč	16 683 186,60 Kč	90 916 119,06 Kč	346 161,17 Kč	72 270,96 Kč
Výdaje za KS	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	71 067 991,74 Kč	- Kč	- Kč
Kumulovaný součet	2 000,00 Kč	1 453 821,48 Kč	3 092 400,35 Kč	7 220 770,45 Kč	21 003 183,59 Kč	37 686 370,19 Kč	128 602 489,25 Kč	128 948 650,42 Kč	129 020 921,38 Kč

Obrázek 6 – Skutečný finanční průběh zakázky po čtvrtletích [37]



Obrázek 7 – Skutečný finanční průběh zakázky v měsících [37]

3.6 Rizika

Se zakázkou tohoto typu jsou spojena možná rizika, která mohla výsledek zakázky přivést do červených čísel. Těchto rizik bylo mnoho, ale budu se věnovat pouze některým z nich, které byly z mého pohledu největší.

Všechna rizika:

- Vydání demoličního výměru (nemusel být vydán)
- Schválení technologického postupu prací (nemusel být schválen)

- Nalezení vhodného odběratele šrotu (riziko nedostatečné kapacity sběrného dvoru, nedostatek vlastní autodopravy, nedostatečné finanční možnosti, atd.)
- Cena šrotu (nepříznivý vývoj v průběhu realizace)
- Časové riziko (veškeré odvozy probíhaly přes hlavní vstupní bránu do areálu, hustota provozu)
- Krádeže šrotu ze stavby
- Změna kategorie šrotu
- Reklamace z důvodu znečištění šrotu (možné příměsi nežádoucích prvků – demoliční odpad, izolace, atd.)
- Poruchovost mechanizace (náročnost zakázky toto riziko mnohonásobně zvýšila)
- Větší objemy šrotu než se předpokládalo (finančně výhodné, ovšem znovu časové riziko – potřeba více času na zpracování)
- Nedostatek vhodného personálu s potřebnou profesí a zkušeností
- Riziko havárie díky velkému množství strojů (pohonné hmoty, hydraulický olej, atd.)
- Bezpečnostní riziko – demolovány byly vysoké komíny, strojovny a haly za plného provozu podniku.

Za největší finanční rizika беру tyto: nepříznivá cena šrotu, vhodný odběratel šrotu, reklamace šrotu a krádež šrotu

Všechna rizika se musely podchytit a snažit se minimalizovat jejich účinek na zakázku. Je mnoho způsobů, jak tyto rizika minimalizovat.

Nejlepším opatřením pro zmírnění působení rizik je výběr toho nejlepšího. Ať už je to výběr zaměstnanců s co největší zkušeností a znalostí dané problematiky, výběr

dodavatele s nejvýhodnějšími podmínkami, nebo přímá opatření zakomponované ve smlouvě s investorem.

3.6.1 Odběratel šrotu

Zřejmě největším rizikem bylo najít nejlepšího odběratele šrotu, který mohl nabídnout ty nejlepší ceny a podmínky pro odběr kovového šrotu. Výběrové řízení probíhalo jak v přípravné fázi, kdy se tvořila cenová nabídka, ale i po dobu celého trvání zakázky. Tendry probíhaly průběžně po dobu celé realizace zakázky, protože situace na trhu s kovovým šrotem se měnila každý týden.

Požadavků na odběratele bylo několik a byly celkem přísné:

- Fakturace bude probíhat prostřednictvím váženek, které zajišťuje dodavatel prací
- Zajištění dostačujícího vozového parku (minimálně čtyři kusy souprav)
- Schopnost odvézt cca 100 tun šrotu denně
- Pracovní doba i o víkendu
- Prodej šrotu výhradně na zálohovou fakturu
- Dostačující kapacita sběrného dvora

Toto byly požadavky, které splnilo několik uchazečů, ze kterých byl poté vybírán téměř každý měsíc ten, který měl nejlepší podmínky.

V následujících dvou tabulkách vidíme tendr na období od 1.12.2015 do 14.1.2016, který se provedl a stěžejním artiklem se stalo pět druhů šrotu.

Označení druhu je převzato z české normy ČSN 42 0030 – ocelový a litinový odpad.

[33]

Jednotlivé druhy jsou:

- 16 – neupravený šrot od tl. 6mm upravený na kontejnerovou délku
– hrubé železo
- 16V – šrot od tl. 6mm upravený na vsázkyschopný šrot
(1,5x1,5x0,5m)
- 17 – neupravený šrot tl. 4-6mm upravený na kontejnerovou délku
– hrubé železo
- 27 – tenký materiál do tl. 4mm – plechy, tenké drátky atd.,
upravené na kontejnerovou délku.

Tabulka 5 – Výběrové řízení na odběratele šrotu na období od 1.12.2015 do
14.1.2016, část první [37]

Č.	Označení druhu	TSR, Brandýs nad Labem	Partr, Litvínov	Kovodemont, Litvínov	Metallplast, Ústí nad Labem
1	16	3 400 Kč	2 850 Kč	2 800 Kč	3 410 Kč
2	16V	3 500 Kč	3 000 Kč	2 900 Kč	3 510 Kč
3	17	3 100 Kč	2 200 Kč	2 300 Kč	2 610 Kč
4	27	2 500 Kč	1 900 Kč	2 000 Kč	2 010 Kč
5	Al plechy	25 500 Kč	-	-	21 500 Kč
Platební podmínky		Splatnost 5 dnů	Zálohové faktury na 1mil.Kč	Zálohové faktury na 1mil.Kč	Zálohové faktury na 1mil.Kč

Tabulka 6 – Výběrové řízení na odběratele šrotu na období od 1.12.2015 do 14.1.2016, část druhá [37]

Č.	Označení druhu	Ekometal, Kadaň	BATR, Kladno	Kovošrot Group CZ, a.s.	Cannoneer, Praha
1	16	2 550 Kč	-	3 040 Kč	3 500 Kč
2	16V	2 600 Kč	-	3 060 Kč	3 600 Kč
3	17	2 400 Kč	-	2 840 Kč	3 200 Kč
4	27	2 200 Kč	-	2 350 Kč	2 600 Kč
5	Al plechy	-	-	-	25 600 Kč
Platební podmínky		Dle dohody	-	Zálohové faktury na 1mil.Kč	Zálohové faktury

Na základě tohoto výběrového řízení byl zvolen jako hlavní odběratel společnost Cannoneer, která měla nejlepší podmínky. Oproti konkurenci měla nejvyšší odběratelské ceny a navíc mohla na zakázku nastoupit okamžitě s příslibem nakladače zdarma.

Další tendr byl vypsaný na následující období, zde již můžeme vidět, jaké změny se udály během doby jednoho měsíce a jak se změnily ceny a výsledky tendru.

Tabulka 7 – Výběrové řízení na odběratele šrotu na období od 15.1.2016 do 18.2.2016, část první [37]

Č.	Označení druhu	TSR, Brandýs nad Labem	Partr, Litvínov	Kovodemont, Litvínov	Metallplast, Ústí nad Labem
1	16	3 350 Kč	3 050 Kč	2 800 Kč	3 310 Kč
2	16V	3 450 Kč	3 250 Kč	2 900 Kč	3 210 Kč
3	17	3 100 Kč	2 400 Kč	2 300 Kč	2 610 Kč
4	27	2 500 Kč	2 200 Kč	2 000 Kč	2 310 Kč
5	Al plechy	25 000 Kč	26 000 Kč	-	20 000 Kč
	Nerez 18/8	-	-	-	20 000 Kč
Platební podmínky		Splatnost 5 dnů	Zálohové faktury na 1mil.Kč	Zálohové faktury na 1mil.Kč	Zálohové faktury na 1mil.Kč Cena do 28.2.2016

Tabulka 8 – Výběrové řízení na odběratele šrotu na období od 15.1.2016 do 18.2.2016, část druhá [37]

Č.	Označení druhu	Ekometal, Kadaň	BATR, Kladno	Kovošrot Group CZ, a.s.	Cannoneer, Praha
1	16	2 250 Kč	-	3 150 Kč	3 200 Kč
2	16V	2 600 Kč	-	3 200 Kč	3 300 Kč
3	17	2 400 Kč	-	2 950 Kč	3 000 Kč
4	27	2 200 Kč	-	2 500 Kč	2 500 Kč
5	Al plechy	22 000 Kč	-	26 000 Kč	24 000 Kč
	Nerez 18/8	-	-		29 500 Kč
Platební podmínky		Dle dohody	-	Zálohové faktury po 1mil.Kč, Poskytnou nakladač, mohou fungovat hned, cena do 5.2.2016	Zálohové faktury, poskytnou nakladač, problém s placením, cena do 10.2.2016

Na základě tendru na období od 15.1.2016 do 18.2.2016 v tabulkách č. a č. můžeme vidět, že se již změnila ceny i platební podmínky. Jako hlavní odběratel byl zvolen Metallplast, který sice neměl nejvyšší ceny, ale mohl nastoupit okamžitě, byl schopen

své závazky platit včas. Předchozí hlavní odběratel Cannoneer měl nízkou kapacitu sběrného dvoru a nebyl schopen splácet včas své závazky.

Další problém může nastat také během vážení odpadu. Může se stát, že na váze, kterou používá dodavatel šrotu odběrateli, bude jiné číslo, než na váze u odběratele. Tato situace se stává běžně v rámci realizací zakázek.

Aby nedošlo ke sporům, kolik tun se odvezlo a podle čí váhy se bude fakturovat, byla jednou z podmínek tendru taky akceptace vážních lístků vydaných dodavatelem.

Přímo pro tuto činnost byl vypsán také tendr na dodavatele silniční váhy. Tato váha byla průběžně kalibrována a na žádost byly zápisy o kalibraci předloženy pro ověření.

Tímto opatřením se zcela eliminovalo riziko rozdílných tonáží šrotu a předešlo se zbytečným průtahům a sporům ohledně váhy a výsledné ceny za materiál.

3.6.2 Cena šrotu

Cena šrotu hrála v této zakázce klíčovou roli. V době vypracování cenové nabídky bylo obchodování na trhu se šrotem příznivé. V té době bylo výhodné prodávat šrot. Ovšem z historického hlediska víme, že obchodování se šrotem mělo daleko příznivější podmínky a čísla byly mnohem vyšší. Pro představu, v roce 2008 se prodával hrubý šrot kolem 10 000 Kč/t, v té době ovšem došlo k přehlčení trhu a cena spadla dramaticky, až na cca 3 000 Kč/t. Dlouho trvalo, než se trh vzpamatoval (přibližně 2 roky). V době podávání nabídky se cena hrubého železa pohybovala na hranici 5 500 Kč/t, ovšem víme, že byly i příznivější podmínky, kdy cena se vyšplhala i na 6 000 Kč/t.

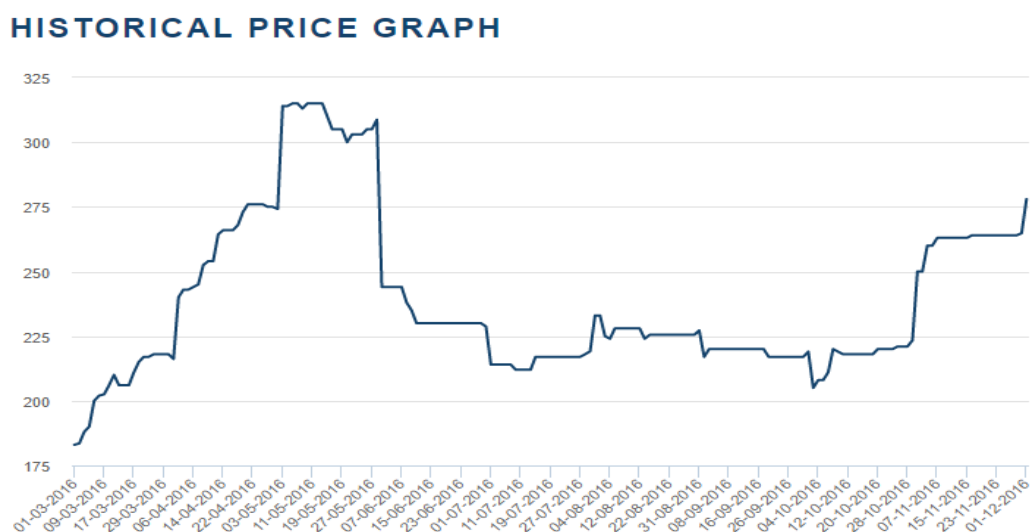
Na základě tohoto kritéria byla postavena i nabídka s předpokladem, že zahájení prací bude okamžité.

Bohužel se tak nestalo díky „byrokracii“. Zdržení vzniklo díky dlouhému procesu vydání projektové dokumentace, demoličního výměru, odsouhlasení technologických postupů a dalších dokumentů.

První odvoz šrotu byl realizován až v prosinci 2015, což je nejhorší doba na prodej šrotu. Tato doba je nevýhodná jak po cenové stránce tak i po pracovní. Ceny jsou v tomto období nízké, jelikož je po sezoně a každý sběrný dvůr má plné sklady, tedy nemá potřebu nakupovat šrot. Práce v tomto období je také náročná, hlavně v momentě, kdy udeří mrazy. Stroje se více kazí a pracovníci musí pracovat venku při pálení šrotu, jeho třídění, nakládce atd. Za těchto velmi nepříznivých podmínek se cena pohybovala na hranici 3 000 Kč/t.

Navzdory počátečním nepříznivým podmínkám se situace na trhu postupně zlepšovala. Na konci realizace zakázky se ceny šrotu pohybovaly na hranici 5 000 Kč/t.

Na následujících obrázcích můžeme vidět data z Londýnské burzy kovu, ale i data z Evropské Asociace Sléváren (European Foundry Association).

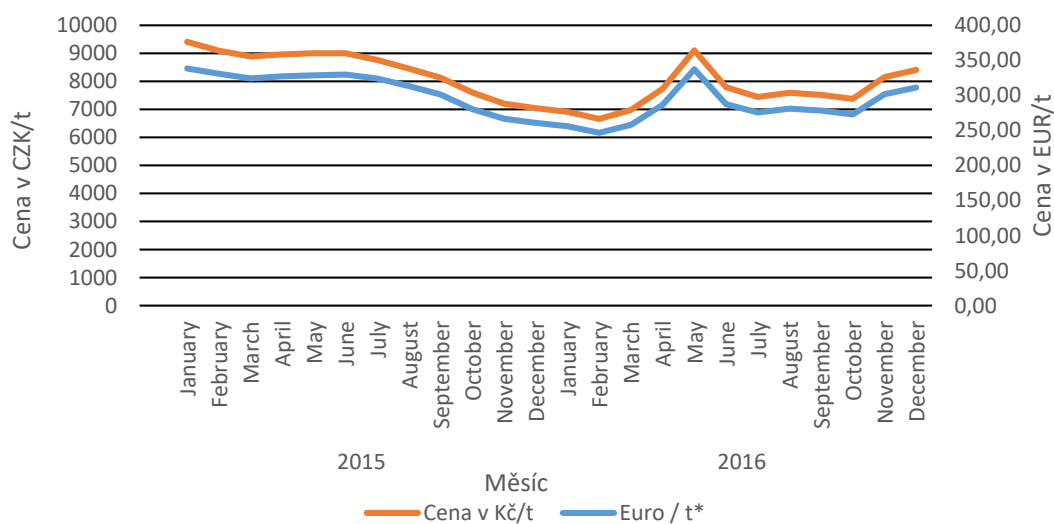


Obrázek 8 – Vývoj ceny kovového šrotu podle Londýnské burzy kovu v US/t [34]



Obrázek 9 – Vývoj kurzu EUR/CZK v období od 1.ledna 2015 do 31.prosince 2016

[35]



Obrázek 10 – Vývoj ceny šrotu v období let 2015 a 2016 [36]

3.6.3 Reklamace šrotu

Toto riziko je také velmi důležité. Jde v podstatě o to, že odběratel šrotu neuzná kategorii šrotu, a tím pádem se může cena propadnout i o několik stovek korun na tuně šrotu. Tato zakázka byla postavená na cenách výkupu šrotu, takže toto riziko se opravdu mohlo vyskytnout, a proto bylo potřeba zamezit jeho vzniku, případně jej minimalizovat.

Abychom si mohli nastínit, proč je toto riziko důležité, je potřeba si říci, jak probíhá demolice objektů k tomu určených. Samotná demolice je náročný a složitý proces. V podstatě se objekt zbaví veškerých technologických zařízení vevnitř i vně. Je potřeba zvolit obezřetný přístup, jelikož některé technologické zařízení jsou ukotvena na nosné konstrukci a neopatrným odstraněním se statika objektu může narušit. Následně je potřeba vyhodnocení celé konstrukce z pohledu statika, který určí postup demolice tak, aby byl co nejbezpečnější a hlavně aby demolice byla řízená.

Neopatrný postup během demolice může mít velmi nebezpečné důsledky, může například dojít k náhlému kolapsu celé konstrukce a celý objekt se může sesunout k zemi nebo se může konstrukce strhnout a spadnout na stranu, kde může poškodit cizí majetek. Takovéto případy se ale díky kvalitně zpracovanému technologickému postupu a díky zkušeným řidičům demoličních strojů nestávají.

Jakmile je tedy budova zdemolována, přichází na řadu třídění suti. Toto třídění je co nejdůkladnější, ale probíhá strojně, tudíž v takovém objemu se naleznou i nežádoucí příměsi v dané várce.

Díky zručnosti a zkušenosti zaměstnanců dodavatele bylo dosaženo naprosto skvělých výsledků a z celkového množství 2 927 uskutečněných odvozů šrotu z demolice byla pouze jedna jediná reklamace.

3.6.4 Krádež šrotu

Krádež – riziko, které se vyskytuje snad během každé zakázky, ať už se jedná snad o cokoliv. Aby byla co nejvíce minimalizovaná možnost krádeže, bylo nakoupeno mobilní oplocení, které ohraničovalo staveniště a zároveň plnilo zabezpečovací funkci.

Oplocenou oblast hlídala ostraha z bezpečnostní agentury, která byla na stavbě po celou dobu realizace. Kromě ochrany staveniště ostrahou byl namontován i kamerový systém. Záznam z monitorovacího systému byl přenášen také do sídla dodavatele.

Byly také prováděny namátkové kontroly dělníků, ať už to byli zaměstnanci dodavatele prací či jeho subdodavatelů. O těchto kontrolách byly prováděny zápisy.

Přestože se staveniště nacházelo v areálu objednatele, který sám o sobě byl hlídáný, všechna realizovaná opatření měla své opodstatnění. Jednalo se na základě zkušeností z předchozích zakázek. V rámci rozlehlých areálů není ani reálně možné hlídat každý úsek a oplocení ohraničující hranici areálu není neprostupné.

3.7 Vyhodnocení zakázky

Na základě mé analýzy a zpracování dat ze zakázky „Demolice a úprava terénu skupiny objektů“ jsem došel k závěru, že zakázka sice nebyla ztrátová, ale zisk nedosáhl předpokládané výše.

Způsob, jakým se zakázka vyvíjela, byl od podpisu smlouvy v neprospěch dodavatele. Bylo to způsobeno zejména dvěma důležitými aspekty, které zřejmě nikdo nepředpokládal. Těmito aspekty bylo prodloužení termínů, během kterých se měly získat veškeré dokumentace a povolení potřebné k realizaci, a také pád ceny šrotu, který byl neočekávaný a razantně tak ohrozil ziskovost zakázky.

Harmonogram se na základě časového posunu změnil, a to na základě domluvy dodavatele s objednatelem na prodloužení termínů. Oproti původnímu termínu 31.8.2016 byl termín posunut na 30.11.2016, tedy prodloužení o tři měsíce.

Co se nedalo očekávat a s čím se pak naopak muselo hodně kalkulovat, byl pád ceny šrotu. Podle předpokladu se mělo vyvézt 25 000 tun šrotu a odhadovaný výzisk měl činit cca 175 000 000,- Kč. Propad ceny šrotu z 5 500 Kč/t na částku 3 000 Kč/t, tzn. propad o 45%, znamenal nepříjemný zásah do plánování zakázky. Na základě kapitoly 3.6.2 můžeme pozorovat, že tento trend nebyl vázán pouze na oblast České republiky, ale pokles nastal také na Londýnské burze kovu a pokles zaznamenala také Evropská asociace sléváren.

Přes všechny problémy, které nastaly, se dařilo zakázku financovat. Ve ztrátě byla zakázka od června 2015 do prosince 2015, kdy se vyřizovaly potřebná povolení a dokumentace. Ztráta dosáhla -1 855 257,02 Kč. Od prosince roku 2015 začaly první odvozy šrotu ze zakázky a začaly vznikat první výnosy. Na konci ledna již zakázka nebyla ve ztrátě a mohla se tak financovat sama, díky prodeji šrotu. Takovéto financování bylo možné jen díky způsobu prodeje šrotu na základě zálohových faktur.

Odběratel šrotu byl také důležitou součástí plánování. Minimálně jednou měsíčně probíhaly tendry na nejvhodnějšího odběratele šrotu, který měl nejlepší podmínky. Po vyhodnocení odvezeného odpadu jsem došel k závěru, že ačkoliv bylo ve skutečnosti odvezeno o 33,8 % tun šrotu více oproti plánu, výtěžnost byla o 24% nižší.

Na základě co nejjednoduššího zhodnocení situace byla v rámci nabídky počítána průměrná výkupní cena šrotu 7 000 Kč. Ve skutečnosti se tato cena pohybovala na 3 999 Kč.

Nejvýhodnější situace by tedy nastala, kdyby cena šrotu neklesla, tzn. pohybovala by se v rámci předpokladu, ale objem by se proti předpokladu navýšil na skutečnost,

mohla se částka za prodej šrotu vyšplhat na 234 076 843 Kč. V následující tabulce č. je vidět možné variace, které mohly nastat.

Tabulka 9 – Variace možností výzisku na základě skutečnosti a předpokladu [37]

t/Kč		Plán	Skutečnost
		7 000	3 999,4
Plán	25 000,0	175 000 000,00	99 980 931,58
Skutečnost	33 439,6	234 076 843,00	133 732 690,43

Navzdory nepříznivým podmínkám byla zakázka zisková. Po sečtení všech výnosů a odečtení veškerých výdajů se dostáváme na částku 37 935 755,82 Kč.

Během zpracování zakázky jsem se snažil přijít na způsob, jak by se situace, která nastala díky pádu ceny šrotu, dala překonat, aniž by to mělo nějaký výrazný vliv na snížení výnosů ze šrotu oproti předpokladu.

3.7.1 Alternativa odvozů

Jedna možnost se přímo vybízí, jedná se o možnost přesunout šrot na pronajatý pozemek a prodat jej později v době, kdy se cena šrotu znovu zvýší na přijatelnou výši.

Tento způsob má ovšem šest důležitých otazníků, které by měly na realizaci této alternativy vliv.

Prvním otazníkem je pronájem dostatečně velké plochy, která by byla zpevněná, a na kterou by se dal ukládat šrot.

Druhým otazníkem by bylo zabezpečení a vybavenost pronajaté plochy. Pokud by plocha již byla oplocená, stačilo by použít pouze buňku pro ostrahu a zabezpečit případné nedostatky v bezpečnosti. Co se týče vybavenosti, záleželo by, zda je objekt připojen na síť. Vzhledem k tomu, že pro potřeby zakázky kupovala silniční váha, mohla by se po konci realizace přesunout na pronajímáný prostor.

Třetím otazníkem je vzdálenost případné pronajaté plochy. Je to důležité z toho důvodu, že by se náklady na přepravu šrotu navýšily téměř 1,5 krát.

Čtvrtým otazníkem je vývoj ceny šrotu. Bohužel přesná předpověď vývoje ceny je podobná jako předpověď počasí, kdy v dlouhodobém horizontu nikdo nedokáže přesně určit, zda bude cena klesat, či růst.

Pátým otazníkem je přístup objednatele vůči této alternativě. Ve smlouvě byla část o odpadech, kdy se měly všechny odpady odvézt k likvidaci či uložení. Také ve smlouvě bylo zakomponováno to, že si objednatel nárokuje schvalovat postupy při likvidaci materiálu, což se vztahuje i na manipulaci a nakládání se šrotem.

Šestým otazníkem je schopnost přebírat šrot odběrateli v nesnížené ceně v závislosti na odkupovaném materiálu. Důležité je, zda by mohli odkoupit potřebné množství šrotu za cenu, která by nebyla ovlivněna premírou šrotu na trhu v oblasti realizace.

V případě, že by objednatel neměl námitek vůči této alternativě, by podle cen zjištěných jak ze stránek Evropské asociace sléváren, tak i ze stránek Londýnské burzy kovů, vzrostla cena šrotu minimálně na úroveň z roku 2014, kdy se tvořila cenová nabídka. Pronájem by byl také v relativní blízkosti a výdaje na dopravu by vzrostly jen o 25%. Po započtení všech příznivých informací a výdajů na zajištění této alternativy jsem upravil tabulku 9 a přidal mou alternativu.

Tabulka 10 – Variace možností výzisku na základě skutečnosti, předpokladu a alternativy [37]

		Plán	Skutečnost	Alternativa
		7 000 Kč/t	3 999,4 Kč/t	5 398,97 Kč/t
Plán	25 000,0 t	175 000 000,00	99 980 931,58	134 974 257,64
Skutečnost	33 439,6 t	234 076 843,00	133 732 690,43	172 515 170,65
Alternativa	33 439,6 t	234 076 843,00	133 732 690,43	172 515 170,65

Na základě propočtů, kdy by se na základě skutečné tonáže odvážel šrot později, by výnosy za odprodej šrotu sražené o výdaje za alternativní způsob dosahovaly 172 515 170, 65 Kč.

Sice by to nedosáhlo předpokládaných výnosů, ale finančně by se to přiblížilo této hranici.

3.7.2 Opatření pro budoucí zakázky

Pro celkovou eliminaci problému, kdy pokles ceny ovlivní celou zakázku, je možné využít minimálně dalších dvou způsobů.

Prvním způsobem je toto riziko ošetřit již ve smlouvě. Navrhuji do smluv přidat odstavec, který by jasně definoval, za jakých podmínek by mohlo dojít k úpravě ceny. Uvedu příklad: Pokud zakázka byla postavena výlučně na výzisku ze šrotu (jak tomu bylo v tomto případě) a došlo by k nenadálému poklesu např. o 15 % oproti předpokladu, smluvní cena by se snížila o poměrnou část. Naopak, v případě, že by cena šrotu nenadále vzrostla např. o 15 % oproti předpokladu, navýšila by se i smluvní cena o poměrnou část. Tímto způsobem by byl dodavatel chráněn vůči

nenadálým ztrátám v případě poklesu ceny šrotu, zatímco objednateli by byl kompenzován ušlý zisk v případě nenadálého nárůstu ceny šrotu vzhledem k tomu, že mohl požadovat vyšší smluvní cenu.

Druhou možností je dohodnout se s odběrateli šrotu na pevné ceně po určitou dobu. Například je tomu tak u bank, které poskytnou záruku na pevnou cenu v rámci obchodování drahého kovu po dobu dvou let. Tato cena je v době dohody méně příznivá pro klienta, ale v perspektivě dvou let je to záruka, se kterou může klient počítat a není ovlivněna výkyvy na trhu.

4 ZÁVĚR

Jako cenový kalkulant mám na starosti přípravu a tvorbu ceny poptané zakázky. Jakmile odešlu cenovou nabídku, zakázka se pro mě stane nedůležitou a pokračuji ve zpracování a tvorbě ceny na další poptávky.

Proces, který následuje po odevzdání a výhře zakázky, tzn. plánování zakázky, finanční řízení zakázky, všechny tendry, řešení problémů atd., to jsou postupy, kterých se již neúčastním. To je důvod, proč jsem si zvolil toto téma mé diplomové práce

V teoretické části jsem přiblížil situaci ve stavebnictví v České republice, popsal situaci na trhu s demolicemi a vybral podle mého nejdůležitější účastníky na trhu. Následovalo přiblížení stavební zakázky a účastníků, kteří se stavební zakázky účastní. Nastínil jsem téma financování zakázky a způsoby fakturace. Neméně důležitou součástí každé zakázky je smlouva se všemi jejími náležitostmi. Snažil jsem se přiblížit téma controllingu, přestože je to obor, který je relativně mladý a neustále se vyvíjí.

V praktické části práce jsem zpracoval zakázku od začátku až po ukončení realizace. Předmětem zakázky bylo odstranění skupiny objektů objednatele, kdy dodavatel odkoupil na základě kupní smlouvy skupinu objektů, které měl na základě smlouvy o dílo odstranit. Popsal jsem proces přípravy cenové nabídky, proces výběru, a také smlouvy, na jejichž základě začala realizace této zakázky.

Nejdůležitější část práce bylo ovšem finanční sledování zakázky a také řešení problémů, který měl přímý vliv na financování zakázky. Hlavní problém, kterým byl pokles ceny šrotu, byl zásadním důvodem, proč zakázka generovala výrazně nižší zisk, než byl předpoklad podle cenové nabídky.

Zpracoval jsem 1 004 záznamy z účetnictví pro vytvoření skutečného finančního plánu zakázky. Dále jsem zpracoval výkazy odpadů, které byly na zakázce zpracovány a vyvezeny mimo areál objednatele k uskladnění či likvidaci.

Na základě zpracování těchto dat mohu tvrdit, že výnos ze šrotu byl o 24% nižší, než byl předpoklad. Tedy podle plánu měl výnos ze šrotu být 175 000 000 Kč, zatímco skutečný výnos byl pouze 133 732 690,43 Kč. Rozdíl je tedy 41 267 309,57 Kč.

Ani fakt, že se vyvezlo o 34% více šrotu, než se uvažovalo, nevyvážil ztrátu z prodeje. Počítalo se s celkovou hmotností 25 000 tun šrotu, ve skutečnosti se odvezlo 33 439,6 tun šrotu.

O začátku realizace, tzn. od podpisu smluv březnu roku 2015, byla zakázka ve finanční ztrátě až do konce roku 2015, ztráta na konci třetího čtvrtletí roku 2015 byla – 2 253 854,35 Kč. V prosinci roku 2015 byl realizován první odvoz šrotu a zakázka se tak začala sama financovat díky prodeji šrotu vybraným odběratelům. V prvním čtvrtletí roku 2016 byla již zakázka v zisku 5 249 842,06 Kč. Na konci třetího čtvrtletí byl již zisk 72 416 001,3 Kč. Ke konci roku 2016 však proběhl zápočet kupní smlouvy na hodnotu 71 067 991,74 Kč – tento zápočet srazil zisk zakázky na konci roku na částku 4 959 933,34 Kč. Ovšem v lednu roku 2017 proběhl zápočet na smlouvu o dílo a zisk skokově poskočil na hodnotu 37 014 602,17 Kč na konci prvního čtvrtletí roku 2017.

Ve světle těchto skutečností byl celkový zisk 37 935 755,82 Kč, předpokládaný zisk měl být 79 203 065,39 Kč. Rozdíl je oněch 41 267 309,57 Kč z výnosů ze šrotu.

Ve světle problémů s cenou šrotu a vlivem na financování a finanční výsledek zakázky jsem se rozhodl navrhnout opatření, která by měla snížit či eliminovat toto riziko při budoucích zakázkách tohoto typu.

Prvním návrhem by byl pronájem plochy, kde by se šrot mohl skladovat a mohla by se tak přečkat doba, kdy by byla cena šrotu nízká, a prodat šrot později za vyšší výkupní cenu.

Druhým návrhem bylo ošetření možného dopadu přímo ve smlouvě. V případě, že by došlo k poklesu ceny o stanované procento oproti předpokladu, snížila by se cena smlouvy. V případě, že by se cena navýšila proti předpokladu o stanované procento, došlo by k navýšení ceny smlouvy.

Třetím návrhem je možnost, která by ovšem neměla vysokou šanci na realizaci. Jedná se o dohodu na pevné ceně šrotu po delší období, případně na dobu realizace zakázky. Tyto dohody fungují například v bankách, kdy banka klientovi zaručí pevnou částku vůči drahému kovu, ovšem za méně příznivých podmínek v době podepsání smlouvy, dohody. V podstatě by tedy klienta nemusely zajímat propady ceny, ovšem nevýhodné by to bylo, kdyby ceny rostly vzhůru.

Finanční řízení zakázky je důležitým aspektem správného vedení zakázky. Odráží se v něm všechny skutečnosti, které se během zakázky přihodí. Na základě údajů, které se dají vyčíst, můžeme určit směřování zakázky a případně tento směr pozměnit k lepšímu výsledku. Ze závěrů vyvozených z tohoto sledování zakázky se můžeme poučit a do budoucna se vyvarovat podobným chybám či minimalizovat rizika, které ohrozí výsledek zakázky.

5 LITERATURA

- [1] Stavebnictví. *Wikipedie* [online]. [cit. 2018-01-11]. Dostupné z: <https://cs.wikipedia.org/wiki/Stavebnictv%C3%AD>
- [2] Ministerstvo průmyslu a obchodu. *Stavebnictví České republiky 2016* [online]. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2017, 93 s. [cit. 2018-01-11]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/assets/cz/stavebnictvi-a-suroviny/informace-z-odvetvi/2017/3/Stavebnictvi-2016.pdf>
- [3] Veřejný rejstřík a Sbírka listin. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin* [online]. [cit. 2018-01-11]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>
- [4] *Polanský s.r.o.* [online]. [cit. 2018-01-11]. Dostupné z: <http://www.polansky-sro.cz/>
- [5] *Mrozek a.s.* [online]. [cit. 2018-01-11]. Dostupné z: www.mrozek.cz
- [6] *Speciální stavby Most spol.s.r.o.* [online]. [cit. 2018-01-11]. Dostupné z: <http://www.specialnistavbymost.cz/index.php?page=O%20spole%C4%8Dnost&i&id=007>
- [7] *DAV a.s. - Demolice a výstavba* [online]. [cit. 2018-01-11]. Dostupné z: <http://www.dav-ova.cz/>
- [8] *APB Plzeň a.s.* [online]. [cit. 2018-01-11]. Dostupné z: <http://www.apb-plzen.cz/>
- [9] *Polanský GROUP a.s.* [online]. [cit. 2018-01-11]. Dostupné z: <http://polansky.info/>
- [10] *Švestka* [online]. [cit. 2018-01-11]. Dostupné z: www.demolice.cz
- [11] *AWT Rekultivace* [online]. [cit. 2018-01-11]. Dostupné z: <http://www.awt-rekultivace.cz/cs>
- [12] Zákon č.134/2016 Sb. *Zákony pro lidi* [online]. [cit. 2018-01-11]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2016-134#p3>

- [13] Veřejné zakázky. *Business Info.cz - Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. [cit. 2018-01-11]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/verejne-zakazky-ppbi-51137.html#!&chapter=4>
- [14] *Sbírka zákonů č.172/2016* [online]. [cit. 2018-01-11]. Dostupné z: https://www.portal-vz.cz/getmedia/c661aa09-22bb-45ff-8fc2-f964404e0954/172_1.pdf
- [15] Členění veřejných zakázek podle předpokládané hodnoty. *Česká národní banka* [online]. [cit. 2018-01-11]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/dulezite/verejne_zakazky/cleneni_zakazek_podle_hodnoty/index.html
- [16] HEJDUKOVÁ, A. a M. HRONÍKOVÁ. *Financování stavební zakázky* [Studijní opora]. Brno: VUT v Brně, 2007 [cit. 2018-01-11].
- [17] Účastníci výstavby, jejich funkce a vzájemné vztahy, účastníci územního řízení a účastníci stavebního řízení. *Ing. Josef Pavlát - soudní znalec: Znalecká a investorsko-inženýrská kancelář* [online]. [cit. 2018-01-11]. Dostupné z: <http://pavlat-znalec.cz/investing/stpr/stpr/stpr08.html>
- [18] *Stavební online: vše o veřejných zakázkách* [online]. [cit. 2018-01-11]. Dostupné z: www.stavebnionline.cz
- [19] *Internetový portál věnující se právu* [online]. [cit. 2018-01-11]. Dostupné z: www.epravo.cz
- [20] Platné znění zákona č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách, ve znění pozdějších předpisů, s vyznačením navrhovaných změn a doplnění způsobených zákonem č. 55/2012 Sb., účinné k 1. 4. 2012. *Portál o veřejných zakázkách a koncesích* [online]. [cit. 2018-01-11]. Dostupné z: <http://www.portal-vz.cz/getmedia/159c12a2-0827-4fd6-b462-952c55b29590/ZVZ-KZ-transparentni-novela>

- [21] *BusinessInfo: Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. [cit. 2018-01-11]. Dostupné z: www.businessinfo.cz
- [22] HEJDUKOVÁ, A. a M. HRONÍKOVÁ. *Finance* [Studijní opora]. Brno: VUT v Brně [cit. 2018-01-11].
- [23] VALACH, Josef. *Finanční řízení podniku*. Praha: Ekopress, 1997. ISBN 80-901-9916-X.
- [24] Lombardní úvěr. *Uver-info: Informace o různých druzích úvěrů* [online]. [cit. 2018-01-11]. Dostupné z: <http://uver-info.cz/lombardni-uver/>
- [25] Eskontní úvěr. *Finslovník.cz: Vyznejte se s námi ve světě finančních pojmů* [online]. [cit. 2018-01-11]. Dostupné z: <https://www.finslovník.cz/eskontni-uver-2/>
- [26] Základní kapitál. Testy z účetnictví [online]. [cit. 2018-01-11]. Dostupné z: <http://www.testyzucetnictvi.cz/slovnicek-ucetnich-pojmu.php?pojem=zakladni-kapital>
- [27] Podnikání-faktura. Euroekonom [online]. [cit. 2018-01-11]. Dostupné z: <http://euroekonom.cz/podnikani-faktura.php>.
- [28] FiremniFinance.cz: Pro Vaše podnikání.. [online]. [cit. 2018-01-11]. Dostupné z: <http://firmy.finance.cz/>
- [29] Internetový portál daňových a finančních poradců [online]. [cit. 2018-01-11]. Dostupné z: <http://www.danarionline.cz/>
- [30] Internetový server věnující se financím a poradenství [online]. [cit. 2018-01-11]. Dostupné z: <http://business.center.cz/>
- [31] Controlling. Finanční řízení: know-how, inspirace, služba [online]. [cit. 2018-01-11]. Dostupné z: <http://www.financni-rizeni.cz/controlling>
- [32] Co je controlling a jak se vyvíjel? Altaxo: Děláme podnikání jednodušší [online]. [cit. 2018-01-11]. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/provoz-firmy/management/rizeni-podniku/co-je-controlling-a-jak-se-vyvijel>

- [33] ČSN 42 0030: Ocelový a litinový odpad. 1994.
- [34] LME steel scrap: Price graph. London Metal Exchange [online]. [cit. 2018-01-11]. Dostupné z: <https://www.lme.com/en-GB/Metals/Ferrous/Steel-Scrap#tabIndex=2>
- [35] Graf EUR/Kč: Grafy kurzů měn [online]. [cit. 2018-01-11]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/kurzy-men/grafy/nr/CZK-EUR/od-6.1.2016/>
- [36] CAEF Scrap monitoring. CAEF: The European Foundry Association [online]. [cit. 2018-01-11]. Dostupné z: <http://www.caef.org/downloads/kategorie.asp?kat=8>
- [37] Autor

6 SEZNAM OBRÁZKŮ

- Obrázek 1 Sídla vybraných demoličních společností v ČR [37]
- Obrázek 2 Členění veřejných zakázek podle předpokládané hodnoty [15]
- Obrázek 3 Skutečnost a předpoklad odvozů v tunách za dobu zakázky [37]
- Obrázek 4 Odvozy šrotu v tunách a celkové ceně v jednotlivých měsících zakázky [37]
- Obrázek 5 Zastoupení odvezených odpadů [37]
- Obrázek 6 Skutečný finanční průběh zakázky po čtvrtletích [37]
- Obrázek 7 Skutečný finanční průběh zakázky v měsících [37]
- Obrázek 8 Vývoj ceny kovového šrotu podle Londýnské burzy kovu v US/t [34]
- Obrázek 9 Vývoj kurzu EUR/CZK v období od 1.ledna 2015 do 31.prosince 2016 [35]
- Obrázek 10 Vývoj ceny šrotu v období let 2015 a 2016 [36]

7 SEZNAM TABULEK

Tabulka 1	Seznam vybraných společností působících na trhu s demolicemi [3] [4] [5] [6] [7] [8] [9] [10] [11] [37]
Tabulka 2	Výsledky aukcí zakázky [37]
Tabulka 3	Přehled smluv [37]
Tabulka 4	Souhrn všech vyvezených odpadů mimo areál objednatele [37]
Tabulka 5	Výběrové řízení na odběratele šrotu na období od 1.12.2015 do 14.1.2016, část první [37]
Tabulka 6	Výběrové řízení na odběratele šrotu na období od 1.12.2015 do 14.1.2016, část druhá[37]
Tabulka 7	Výběrové řízení na odběratele šrotu na období od 15.1.2016 do 18.2.2016, část první [37]
Tabulka 8	Výběrové řízení na odběratele šrotu na období od 15.1.2016 do 18.2.2016, část druhá [37]
Tabulka 9	Variace možností výzisku na základě skutečnosti a předpokladu [37]
Tabulka 10	Variace možností výzisku na základě skutečnosti, předpokladu a alternativy [37]

8 SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1	Výdaje zakázky – část první
Příloha 2	Výdaje zakázky – část druhá
Příloha 3	Výnosy zakázky
Příloha 4	Finanční plán zakázky