

VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA STAVEBNÍ
ÚSTAV STAVEBNÍ EKONOMIKY A ŘÍZENÍ

FACULTY OF CIVIL ENGINEERING
INSTITUTE OF STRUCTURAL ECONOMICS AND MANAGEMENT

FINANČNÍ ŘÍZENÍ STAVEBNÍ ZAKÁZKY

FINANCIAL MANAGEMENT OF BUILDING ORDER

DIPLOMOVÁ PRÁCE

DIPLOMA THESIS

AUTOR PRÁCE

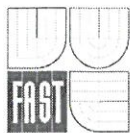
Bc. JAN LAKUŠ

AUTHOR

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

ING. JITKA CHOVANCOVÁ, Ph.D.

BRNO 2015



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ FAKULTA STAVEBNÍ

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

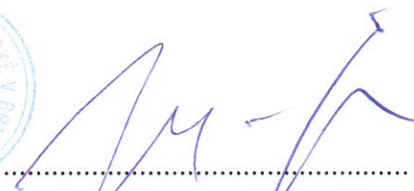
ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Diplomant	Bc. Jan Lakuš
Název	Finanční řízení stavební zakázky
Vedoucí diplomové práce	Ing. Jitka Chovancová, Ph.D.
Datum zadání diplomové práce	31. 3. 2014
Datum odevzdání diplomové práce	16. 1. 2015

V Brně dne 31. 3. 2014


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




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

Podklady a literatura

FIBÍROVÁ, J. – OGEROVÁ, B.: Řízení nákladů. Praha: HZ Editio s.r.o., 1998. ISBN 80-86009-24-6.

VALACH, J. a kol.: Finanční řízení podniku.

KRÁL, B. a kol.: Manažerské účetnictví. Praha: Manangement Press, 2006. ISBN 80-7261-141-0.

ROSS, A. – WILLIAMS, P.: Financial management in construction contracting. Iowa: Wiley-Blackwell. 2013. ISBN 9781405125062.

POTTS, K. F.: Construction cost management: Learning from case studies. London: Taylor & Francis, 2008. ISBN 9780415442879.

POPESKO, B.: Moderní metody řízení nákladů. Jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2974-9.

BRANDON, Charles a DRTINA, Ralph: Management Accounting Strategy and Control. The McGraw Hill Companies, Inc., 1997. ISBN 0-07-114076-X.

GARRISON, Ray a NORREN, Eric a BREWER, Peter: Managerial Accounting. McGraw-Hill/Irwin, 2011. ISBN 978-0078111006.

Zásady pro vypracování (zadání, cíle práce, požadované výstupy)

Cíl práce: Na základě studia odborné literatury vymezit problematiku finančního řízení stavební zakázky, prakticky provést analýzu modelu řízení nákladů a financování na zvolené stavební zakázce a navrhnout jeho modifikace s cílem zefektivnění hospodaření.

Osnova:

1. Vymezení efektivnosti hospodaření. Možnosti zvyšování ziskovosti.
2. Stavební zakázka, vnitropodniková cena a zásady sledování nákladů na zakázku.
3. Vlastní a cizí zdroje financování stavební zakázky.
4. Vnitropodnikové směrnice sledují problematiku financování stavební zakázky.
5. Rozpočet a finanční plán stavební zakázky.
6. Cash-flow stavební zakázky.
7. Controlling a sledování průběhu stavební zakázky.
8. Vyhodnocení stavební zakázky.

Požadovaný výstup: Vyhodnocení řízení nákladů a financování stavební zakázky a navrhnout opatření vedoucí ke zefektivnímu řízení hospodaření firmy.

Struktura bakalářské/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

Abstrakt

Tato práce se zabývá vymezením problematiky finančního řízení stavební zakázky a jeho aplikací v praktické analýze finančního řízení nákladů reálné stavební zakázky. Cílem práce je analýza modelu finančního řízení stavební zakázky a analýza řízení nákladů a financování na zvolené stavební zakázce.

Klíčová slova

Stavební zakázka, hospodaření, výnosy, náklady, financování, finanční plán, rozpočet zakázky, harmonogram zakázky, cash-flow, vnitropodniková cena, vnitropodnikové směrnice.

Abstract

This thesis defines the issue of financial management of a construction contract and its application in practical analysis of the financial management of the real costs of real construction contracts. The aim is to analyze the model of financial management and analysis of building contract cost management and financing on selected construction contract.

Keywords

Construction contract, revenue, cost, financing, financial plan, budget, schedule orders, cash-flow, transfer price, internal directives.

Bibliografická citace VŠKP

Bc. LAKUŠ, Jan. *Finanční řízení stavební zakázky*. Brno, 2015. 87 s., 16 s. příl. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta stavební, Ústav stavební ekonomiky a řízení. Vedoucí práce Ing. Jitka Chovancová, Ph.D.

Prohlášení:

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

V Brně dne 4. 2. 2015

.....
podpis autora

Poděkování:

Rád bych poděkoval paní Ing. Jitce Chovancové, Ph.D. za cenné rady pro zpracování diplomové práce a za odborné vedení. Velký dík též patří společnosti TSS Grade, a.s. za poskytnutou pomoc a podklady k vybrané zakázce.

V Brně dne 4. 2. 2015

.....

podpis autora

Obsah:

1.	ÚVOD	9
2.	CÍLE A PLÁNOVANÉ VÝSTUPY Z PRÁCE.....	10
3.	CÍLE A PRINCIPY FINANČNÍHO ŘÍZENÍ	11
4.	STAVEBNÍ ZAKÁZKA.....	12
4.1.	ZADAVATEL STAVEBNÍ ZAKÁZKY	12
4.1.1.	<i>Soukromá stavební zakázka.....</i>	<i>12</i>
4.1.2.	<i>Veřejná stavební zakázka.....</i>	<i>12</i>
5.	FINANCOVÁNÍ STAVEBNÍ ZAKÁZKY	15
5.1.	VLASTNÍ ZDROJE FINANCOVÁNÍ	15
5.1.1	<i>Nerozdělený zisk.....</i>	<i>15</i>
5.1.2	<i>Odpisy</i>	<i>15</i>
5.1.3	<i>Rezervy.....</i>	<i>15</i>
5.2.	CIZÍ ZDROJE FINANCOVÁNÍ	15
5.2.1	<i>Základní kapitál.....</i>	<i>16</i>
5.2.2	<i>Úvěry</i>	<i>16</i>
5.2.3	<i>Obligace</i>	<i>18</i>
5.2.4	<i>Akcie.....</i>	<i>18</i>
5.2.5	<i>Leasing</i>	<i>18</i>
5.2.7	<i>Dotace.....</i>	<i>19</i>
6.	VNITROPODNIKOVÉ ŘÍZENÍ A ORGANIZACE PODNIKU	20
6.1.	VNITROPODNIKOVÉ SMĚRNICE	20
6.2.	EKONOMICKÁ STRUKTURA PODNIKU (VNITROPODNIKOVÁ STŘEDISKA).....	21
6.3.	VNITROPODNIKOVÉ CENY	22
6.4.	NÁKLADY	24
6.5.	VNITROPODNIKOVÉ ÚČETNICTVÍ.....	25
7.	PŘÍPRAVA STAVEBNÍ ZAKÁZKY	27
7.1.	VÝBĚROVÁ ŘÍZENÍ	27
7.2.	SMLOUVY A OBCHODNÍ PODMÍNKY.....	27
7.3.	HARMONOGRAM ZAKÁZKY.....	28
7.4.	ROZPOČET ZAKÁZKY.....	29
8.	FINANČNÍ PLÁN STAVEBNÍ ZAKÁZKY	30
8.1.	DLOUHODOBÉ FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ	30
8.2.	KRÁTKODOBÉ FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ	32
9.	PRŮBĚH STAVEBNÍ ZAKÁZKY A KONTROLA PLNĚNÍ	34
9.1.	FAKTURACE	34
9.2.	ZÁDRŽNÉ.....	34
9.3.	CASH-FLOW.....	35
9.3.1.	<i>Řízení cash-flow</i>	<i>35</i>
9.4.	CONTROLLING	36
10.	FINANČNÍ ŘÍZENÍ STAVEBNÍ ZAKÁZKY – PRAKTICKÁ ČÁST	38
10.1.	POPIS PROJEKTU MODERNIZACE ŽELEZNIČNÍ TRATĚ	39

10.2.	SPOLEČNOST TSS GRADE, A.S.	40
10.2.1.	<i>Organizační struktura společnosti</i>	42
10.2.2.	<i>Finanční cíle společnosti</i>	42
10.3.	POPIS ZAKÁZKY MODERNIZACE ŽELEZNIČNÍ TRATĚ	43
10.4.	FINANCOVÁNÍ ZAKÁZKY	44
10.4.1.1.	Operační program doprava	44
10.4.1.2.	Kohézní fond Evropské unie	45
10.4.1.3.	Profinancování k datu 30. 9. 2014	45
10.5.	PŘÍPRAVA ZAKÁZKY	45
10.5.1.	<i>Veřejná soutěž zakázky</i>	46
10.5.2.	<i>Organizační struktura zakázky – „Združení pod Brezinou“</i>	48
10.5.2.1.	Organizační struktura	49
10.5.2.2.	Podíly členů sdružení na zakázce	50
10.5.3.	<i>Výběrová řízení na subdodavatele a smlouvy</i>	52
10.5.3.1.	Výběr subdodavatelů	53
10.5.3.2.	Indexace jednotkových cen subdodavatele	54
10.5.3.3.	Smlouva o dílo	55
10.5.4.	<i>Časový harmonogram zakázky</i>	56
10.5.5.	<i>Finanční plánování zakázky</i>	57
10.5.5.1.	Finanční plánování stavebních prací	58
10.5.5.2.	Finanční plánování režijních výnosů a nákladů	60
10.5.5.3.	Finanční plánování nákladů na podpůrné služby	63
10.5.5.4.	Finanční plán vedoucího účastníka sdružení	63
10.6.	REALIZACE – FAKTURACE A KONTROLA	64
10.6.1.	<i>Fakturace vykonaných prací na investora</i>	65
10.6.2.	<i>Fakturace vykonaných prací subdodavatelů sdružení</i>	67
10.6.3.	<i>Faktury režijní a faktury za služby</i>	69
10.6.4.	<i>Den uskutečnění zdanitelného plnění (DUZP)</i>	69
10.6.5.	<i>Zádržné</i>	69
10.6.6.	<i>Finanční vypořádání sdružení</i>	70
10.6.7.	<i>Controlling</i>	71
10.6.8.	<i>Cash-flow</i>	74
10.7.	SYSTÉM VNITROPODNIKOVÉ EVIDENCE	75
10.7.1.	<i>Střediska ve sdružení</i>	75
10.7.2.	<i>Způsob evidence nákladů a výnosů</i>	76
10.7.3.	<i>IT systémy vnitropodnikové evidence</i>	77
11.	ROZBOR A VYHODNOCENÍ POPSANÉHO SYSTÉMU	78
12.	MODIFIKACE ANALYZOVANÉHO SYSTÉMU	81
13.	ZÁVĚR	82
14.	LITERATURA	83
15.	SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK	84
16.	SEZNAM ILUSTRACÍ	85
17.	SEZNAM PŘÍLOH	87

1. Úvod

Finanční řízení stavební zakázky tvoří nedílnou součást řízení stavebního podniku. Jisté je, že každý podnik je jiný, a proto každý používá jiné postupy a metody při řídicím procesu. Každý podnik musí čelit jiným specifickým problémům a výzvám, se kterými se snaží vyrovnat, a které se snaží řešit.

Finanční řízení musíme brát jako komplexní systém, který zapojuje všechny segmenty podniku a propojuje je v jeden celek, tak aby zakázka, respektive podnik, splňovala stanovené cíle, nebo je i předčila.

Celý systém řízení vychází hierarchicky z řízení podniku. Prvotní je rozhodování „top managementu“ o potřebách a cílech podniku, ze kterých vychází hospodaření podniku a pokrytí těchto potřeb z výnosů ze zakázek.

Podrobnějším rozkladem finančního řízení se tedy zaměřujeme na řízení jednotlivých stavebních zakázek od rozhodování a řízení nevýrobních nákladů (vyšší management zakázky), tvorby ceny až po řízení jednotlivých pracovníků a strojů.

Můžeme tedy zjednodušeně tvrdit, že hlavním předmětem na obecné úrovni finančního řízení je hledání způsobu získání peněz (pro nás jsou to stavební zakázky) a možnosti jejich dalšího efektivního použití, pro zajištění finanční stability a plnění firemních cílů.

V této práci se budu zabývat finančním řízením výnosů a nákladů na úrovni vyššího managementu stavby.

Práci jsem rozdělil do dvou částí, na teoretickou a praktickou.

V první části práce uvádím teoretické podklady pro finanční řízení stavební zakázky. Blíže zde specifikuji pojem stavební zakázka, řízení zakázkových nákladů, financování zakázek, cash-flow stavební zakázky, controlling.

Druhou část věnuji popisu finančního řízení stavební zakázky Zlatovce – Trenčianská Teplá, kde demonstрую finanční řízení a finanční plánování v praxi.

Výsledkem diplomové práce by měl být ucelený obraz finančního řízení na vybrané stavební zakázce z pohledu vedoucího dodavatele stavby, rozbor finančního řízení stavební zakázky a návrh modifikací k zefektivnění hospodaření.

2. Cíle a plánované výstupy z práce

Tato práce se zabývá vymezením problematiky finančního řízení stavební zakázky a jeho aplikací v praktické analýze finančního řízení nákladů reálné stavební zakázky. Na základě vypracované analýzy řízení nákladů budou navrhnuté modifikace ke zlepšení hospodaření.

Hlavní cíl práce:

- Analýza modelu finančního řízení stavební zakázky a analýza řízení nákladů a financování na zvolené stavební zakázce.
 - o Výstup: rozbor finančního řízení stavební zakázky s návrhem modifikací k zefektivnění hospodaření.

Dílčí cíle:

- Schéma stávajícího finančního řízení stavební zakázky.
- Hlavní problémové otázky praktického řízení zakázky.
- Analýza modelu řízení stavební zakázky.
- Modifikace schématu řízení stavební zakázky.

3. Cíle a principy finančního řízení

Ve zjednodušeném měřítku, můžeme říci, že hlavním obecným cílem podnikání je dosažení maximálního zisku. Tato teorie je zdůrazňována především v mikroekonomických modelech firmy.

Toto pojetí cíle je však z hlediska globálu omezeno jen na jednu veličinu, proto můžeme cíl podnikání rozvinout časovým hlediskem na maximalizaci hodnoty firmy pro její vlastníky, v podmínkách akciové společnosti tedy tržní hodnotu akcií.

Z tohoto tedy vyplývá, že za základní cíl podnikání je:

- **maximalizace tržní hodnoty firmy.**

Mezi dílčí cíle, které slouží k naplňování této strategie, můžeme řadit:

- Zajištění platební schopnosti (likvidity).
- Maximalizace interních zdrojů financování.
- Dosažení stanoveného podílu na trhu.
- Dosažení stanovené úrovně zisku.
- Maximalizace tržeb.

K úspěšnému zajištění těchto cílů bychom se měli držet některých principů, mezi nejdůležitější z nich patří:

- Princip peněžních toků.
- Princip čisté současné hodnoty.
- Respektování faktoru času.
- Zohledňování rizika.
- Optimalizace kapitální struktury.
- Zohledňování stupně efektivnosti kapitálových trhů.
- Plánování a analýza finančních údajů.

[1]

4. Stavební zakázka

Za produkty stavební zakázky, nebo taktéž stavební výroby, jsou označovány nově vzniklé ucelené stavební objekty, části stavebních objektů, modernizace, rekonstrukce, údržby a opravy stavebních objektů.

Většina stavebních zakázek má charakteristické znaky zakázkové výroby, jejich investor je předem známý, ve velké míře se jedná i o zadavatele projektu. Jejich zpracování je na základě projektové dokumentace, dle které se řídí veškeré dodávky stavebních prací.

Dalším charakteristickým znakem stavební zakázky je její stacionarita, což má za následek přemísťování výrobních činitelů na místo každé jednotlivé zakázky a vybudování potřebného zázemí. Toto nám poté tvoří nemalé náklady, se kterými musíme počítat na správný chod zakázky.

Stavební zakázka je časově a materiálově náročná, proto je nutné vytváření podrobných plánů a technologických postupů jak na celou stavbu, tak na jednotlivou výrobní etapu.

Jelikož stavební zakázka časově náročná, musí být velký důraz kladen na její finanční řízení a sledování finančních toků, které v tomto čase probíhají.

[3]

4.1. Zadavatel stavební zakázky

Jako zadavatele stavební zakázky bereme instituci, nebo jednotlivce, který požaduje po zhotoviteli realizaci této stavební zakázky na základě dodané projektové dokumentace a dalších náležitostí, které jsou k tomu potřebné.

Zadavatele můžeme rozčlenit do dvou skupin, ze kterých požadavek na realizaci vychází, a to na veřejný sektor a soukromý sektor. Z tohoto pak vychází podmínky, za kterých může být zakázka zadána.

4.1.1. Soukromá stavební zakázka

U soukromých stavebních zakázek, vystupuje v roli investora soukromá nebo právnická osoba. Výběr zhotovitele je závislý na mnoha attributech, jako jsou reference, technické vybavení, nabídnutá realizační cena, ale také například subjektivní názor investora. Smluvní vztahy mezi investorem a zhotovitelem jsou upravovány podle obchodního nebo občanského zákoníku. [2]

4.1.2. Veřejná stavební zakázka

Tyto zakázky jsou v obecném znění upravovány dle zákona 137/2006 Sb., o zadávání veřejných zakázek s právní úpravou platnou k 1. 1. 2014..

Realizace veřejných zakázek probíhá na základě smlouvy mezi zadavatelem a jedním nebo více dodavateli. Předmětem této smlouvy je poskytnutí dodávek, služeb nebo stavebních prací za úplatu.

Veřejná zakázka je objednání služby, dodávky nebo stavební práce veřejným subjektem. Tímto subjektem můžeme mít na mysli stát, obce, samosprávné celky nebo subjekty, které hospodaří se státními penězi, nebo veřejnými statky.

Veřejná zakázka na stavební práce se vztahuje na provádění stavebních prací specifikovaných v příloze výše uváděného zákona, včetně projektové a inženýrské činnosti související s těmito pracemi a zhotovení stavby, na základě těchto stavebních a montážních prací.

Za zadavatele veřejné stavební zakázky považujeme:

- Veřejný zadavatel.
- Dotovaný zadavatel.
- Sektorový zadavatel.
- Centrální zadavatel.

Veřejný zadavatel

Tímto zadavatelem rozumíme Českou republiku, státní příspěvkovou organizaci, územní samosprávné celek nebo příspěvková organizaci (samosprávné celek), právnickou osobu, pokud byla založena pro uspokojování veřejných potřeb a nesmí mít průmyslový nebo obchodní charakter anebo když je z velké části financována státem nebo je státem nebo veřejným činitelem ovládána nebo stát či veřejný činitel jmenuje více než polovinu členů ve statutárním, správním, dozorčním nebo kontrolním orgánu.

Dotovaný zadavatel

Je to fyzická nebo právnická osoba hradící veřejnou zakázku z více jak 50 % penězi z veřejných zdrojů, nebo pokud tyto prostředky poskytnuté z veřejné sféry přesáhnou částku 200 000 000 Kč.

Sektorový zadavatel

Je to osoba, která dělá některou z relevantních činností.

Relevantní činnosti: odvětví plynárenství, teplárenství, vodárenství, elektroenergetika, poskytování či provozování dopravních sítí, geografie a poštovní služby.

Centrální zadavatel

Tento zadavatel zprostředkovává zadávací řízení na veřejnou zakázku. Mezi zadavatelem a tímto centrálním zadavatelem musí být sepsána smlouva, která upravuje podmínky mezi těmito dvěma stranami.

Zadavatel pověřuje centrálního zadavatele k realizaci zadávacího řízení, pak je centrální zadavatel zodpovědný za celý průběh tohoto řízení.

Veřejná stavební zakázka dle předpokládané hodnoty:

- Nadlimitní veřejná zakázka.
- Podlimitní veřejná zakázka.
- Veřejné zakázky malého rozsahu.

Nadlimitní veřejná zakázka

Nadlimitní veřejnou zakázkou rozumíme zakázku, jejíž předpokládaná hodnota dle §13 zákona 137/2006 Sb. bez DPH dosáhne nejméně finančního limitu stanoveného prováděcím právním předpisem pro jednotlivé kategorie zadavatelů, oblasti a druhy veřejných zakázek, případě kategorie dodávek nebo služeb.

Podlimitní veřejná zakázka

Podlimitní veřejnou zakázkou rozumíme veřejnou zakázku, jejíž předpokládaná hodnota je pro zakázky na dodávky a na služby minimálně 2 000 000 Kč bez daně, a pro zakázky na stavební práce minimálně 6 000 000 Kč bez daně. Horní limit je omezen minimem veřejných zakázek nadlimitních.

Veřejné zakázky malého rozsahu

Všechny zakázky pod hodnotou 2 000 000 Kč bez daně, týkající se dodávek a služeb, a 6 000 000 Kč bez daně, týkajících se stavebních zakázek, jsou zakázky malého rozsahu.

[8]

5. Financování stavební zakázky

Každý stavební projekt potřebuje být náležitě finančně zajištěn, proto musíme volit správné zdroje financování.

V našem případě jde o financování:

- Pořízení dlouhodobého hmotného majetku.
- Obnovy dlouhodobého hmotného majetku.
- Rozšíření dlouhodobého hmotného majetku.

V zásadě bychom se tedy měli držet finanční zásady financování dlouhodobého majetku dlouhodobými finančními zdroji.

Ve výběru financování máme pak dvě možnosti, a to investice z vlastních zdrojů a investice z cizích zdrojů. [3]

5.1. Vlastní zdroje financování

Vlastní zdroje financování, nebo jinými slovy samofinancování. Jedná se o peníze, které jsou z vlastního účtu instituce, která si zakázku objednává.

5.1.1 Nerozdělený zisk

Jedná se o akumulovaný čistý zisk po splnění daňových povinností, tvorby zákonných fondů a povinností vůči vlastníkům.

5.1.2 Odpisy

Odpisy jsou peněžní vyjádření postupného opotřebení hmotného a nehmotného majetku. Odpisy nám snižují základ daně z příjmu (takzvaný daňový štít) a to ve výši stanovené pro daňové účely. Jelikož nám vstupují do ceny výrobku, jejich prodejem se zvyšují příjmy.

5.1.3 Rezervy

Jsou to prostředky, které zadržujeme v průběhu času na krytí nastalých kritických situací. U povinně tvořených rezerv (zákonných) nám opět vzniká tzv. daňový štít, tento náklad nám pak snižuje základ daní z příjmu.

[2,3]

5.2. Cizí zdroje financování

Oproti vlastním zdrojům financování jsou cizí zdroje mnohem rozmanitější.

Tato rozmanitost ve velké míře souvisí s finančním trhem, ze kterého tyto zdroje čerpáme. Oproti vlastním zdrojům jsou flexibilnější a umožňují nám pružně reagovat na nastalý vývoj finančního trhu.

U cizích zdrojů financování nám však vznikají i náklady na jejich pořízení, což může mít dvojitý dopad. Pokud jsou tyto náklady nižší než rentabilita celkového kapitálu, zvyšuje se nám efektivnost podnikání zvýšením rentability vlastního kapitálu a naopak. Při tomto financování musíme také počítat vstupem dalších stran do našeho projektu, které mohou ovlivňovat důležitá rozhodnutí, což může v některých případech znamenat i problémy.

5.2.1 Základní kapitál

Základní kapitál je peněžní i nepeněžní vklad společníků, jehož minimální výše je dána obchodním zákoníkem, zákon č. 513/1991 Sb. v aktualizovaném znění, díl 2-5.

Komanditní společnost – Společnost zakládají minimálně dvě osoby, komandista a komplementář, minimální výše vkladu jednoho společníka (komandisty) je 5 000 Kč. Celková výše základního kapitálu není stanovena.

Společnost s ručením omezením – zákonný minimální vklad je 1 Kč. Společnost zakládá minimálně jedna osoba, maximálně padesát. Jeden společník může figurovat max. ve třech s.r.o.

Akciová společnost – její kapitál je rozčleněn do určitého počtu akcií v určité hodnotě. Minimální výše základního kapitálu je 2 000 000 Kč. Počet vlastníků není nijak omezen.

[2,3]

5.2.2 Úvěry

Tento typ financování je mezi firmami nejběžnější.

S pohledu věřitele můžeme dělit úvěry na dvě kategorie. První z nich je bankovní úvěr, kde je věřitelem banka. V druhé kategorii je věřitel dodavatel, v podstatě se v tomto jedná o opožděnou platbu dodavateli, která je sjednaná za určitých podmínek.

Pokud se budeme dívat na úvěry z hlediska času, dělíme je na:

- Krátkodobé úvěry (splatnost úvěru je do jednoho roku).
- Střednědobé úvěry (splatnost úvěru je do pěti let).
- Dlouhodobé úvěry (splatnost úvěru je delší jak pět let).

Při výběru úvěru je důležité brát v zřetel jeho účelnost, úrokovou sazbu, způsob jeho ručení, za jakých podmínek nám bude úvěr poskytnutý a jeho splatnost

Pro financování stavebních zakázek se nejčastěji využívají středně a dlouhodobé bankovní úvěry.

Střednědobé bankovní úvěry

Tyto úvěry jsou poskytovány od jednoho do pěti let splatnosti. Tato splatnost je většinou nastavena až po dokončení stavby. Úvěr může být poskytnut jak na celou finanční částku stavbu, tak na její část, jinak řečeno banka požaduje spoluúčast. Procento spoluúčasti je pokaždé individuální, obvykle však 20 % z ceny.

Dlouhodobé bankovní úvěry

Použití: akvizice existující nemovitosti, refinancování střednědobého úvěru, financování nově pořizované nemovitosti.

Tento úvěr je poskytován na dobu delší jak pět let.

Při sjednávání tohoto úvěru, bychom si měli nejdříve odůvodnit jeho potřebu, záměry podniku s ním a pak také jeho potřebné krytí. Na základě těchto informací banka určuje bonitu žadatele (to jestli je pro banku dlužník dobrá investice či naopak). Mimo bonity banka také přihlíží na majetkovou strukturu firmy, finanční analýzu, ziskovost, rentabilitu, likviditu a výhledu firmy do budoucnosti. S pohledu banky je dostupnost úvěru dána situací na kapitálovém trhu, na kterém obchoduje.

Při takovéto výši úvěru je důležité zvážit všechny pro a proti, které nám ze zadluženosti vyplývají. Jak už jsem uváděl na začátku, v tomto případě nám do podnikání ve velké míře vstupuje další strana, která může zásadně ovlivňovat naše rozhodování a směřování podniku. Využívání cizích zdrojů financování s sebou nese logicky náklady v podobě úroků z poskytnuté finanční sumy a poplatků spojených se správou, které je nutné platit v průběhu splácení. Velké riziko představuje samostatné zabezpečené plynulého splácení úvěru, se kterým musíme počítat v našem finančním plánu. Na významnosti tak získává hlídání cash-flow.

Všechny podmínky úvěru se důkladně sjednají ve smlouvě o poskytnutí úvěru, která do důsledku vymezí podmínky používání a splácení úvěru.

Hypoteční úvěr

Zde se jedná o dlouhodobý úvěr, který poskytuje banka zvláště na koupi nemovitosti k bydlení fyzických osob.

Lze ho použít na:

- Koupi nemovitosti.
- Výstavbu nemovitosti.
- Rekonstrukci a modernizaci nemovitosti.
- Vypořádání dědictví, společné jmění manželů.
- Splácení dřívějšího úvěru použitého jako investici do nemovitosti.

V tomto případě je na nemovitost uvaleno zástavní právo a ručení je zajištěno v plné míře zastavenou nemovitostí.

[2,3]

5.2.3 Obligace

Jedná se o cenný papír o menší zaokrouhlené hodnotě, na které se rozkládá půjčka. Jejich hlavním účelem je získání kapitálu na základě jejich emisí. Tuto emisi obligací musí schválit Česká národní banka na základě provedeného auditu, který mimo jiné prokáže finanční zdraví emitenta a prověří také projekt, který má být takovýmto zdrojem financování zaštitěn.

Obligace mají pevnou dobu splatnosti, čímž ČNB chrání věřitele a mají stálý úrok, který emitent musí věřiteli vyplácet. Jelikož je emise obligací velice náročná, je okruh emitentů velice malý.

[2,3]

5.2.4 Akcie

Akcie je opět cenný papír, ke kterému má tzv. akcionář vlastnické právo a v některých případech tím pádem vlastní i náležitou procentuální část společnosti, která akcii vydala.

Jsou rozděleny na:

- Prioritní.
- Kmenové.

Prioritní akcie

Tyto akcie zajišťují vlastníkovy stálí příjem a stabilní dividendu. Majitelé nemají hlasovací právo ve valné hromadě.

Kmenové akcie

Tyto akcie nejsou splatné a nevztahují se k nim pevné závazky pro výplatu dividend, jelikož majitel se jejich vlastnictvím stává společníkem společnosti, která akcii vydala a tím pádem má i hlasovací právo ve valné hromadě. Akcie tohoto typu jsou pro akcionáře (věřitele) rizikovější než předchozí typy financování, ale v tom poměru jim může plynout i vyšší výnos. Nevýhodou je, že výplata dividend, není daňově uznatelný náklad a opět nám do projektu vstupují další strany, kterých může být v případě emise akcií mnoho.

[2,3]

5.2.5 Leasing

V případě leasingu nám vstupují do kontaktu dvě strany, leasingová společnost a tzv. nájemce. Leasingová společnost je vlastníkem majetku, který nájemce v době, na kterou byl leasing sjednán, za dohodnuté splátky využívá. Po uplynutí této doby přechází majetek do vlastnictví nájemce. Výhodou je, že pro vstupní financování potřebujeme jen malou část ceny majetku a splátky jsou pak daňově uznatelným nákladem. Oproti tomu stojí to, že po dobu splácení leasingu, nejsme majitelé majetku. [2,3]

5.2.7 Dotace

Dotace jsou nenávratně poskytnuté peněžní prostředky na přesně stanovený účel (projekt). Jsou poskytovány Evropskou unií, státem (dotační programy jednotlivých ministerstev) nebo územně správními celky.

Dotace dělíme na:

- Provozní dotace.
- Investiční dotace.

Provozní dotace

Tyto dotace jsou poskytovány na provoz nebo kompenzaci, kdy stát vstupuje do cenové politiky podnikatele (např. slevy jízdného pro studenty)

Investiční dotace

Tento typ dotací je poskytován na pořízení dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku.

Pro poskytnutí dotací musíme splnit určité podmínky, které poskytovatel dotace požaduje, a v průběhu financování náležitě kontroluje. Při nedodržení těchto podmínek může poskytovatel tyto dotace pozastavit a požadovat jejich zpětnému vrácení.

Většina poskytovaných dotací je poskytováno pouze za finanční spoluúčasti příjemce. Tj. žadatel splatí svůj podíl na finanční částce a teprve pak bude vyplácen dotační podíl. Další variantou je dotační příslib, který je dán před započítáním projektu a realizace projektu finančními prostředky investora s tím, že mu vynaložená slíbená částka bude vyplacena po převzetí díla. Zajišťuje se tím stoprocentní plnění dotačních podmínek.

Evropské dotační programy

Tyto programy dotují činnosti z mnoha oborů:

- Nemovitosti (rekonstrukce, přístavba, koupě a výstavba výrobních hal).
- Inovace.
- Ekoenergie.
- Rozvoj technologií.
- Marketing.
- Školicí střediska.
- Školení a vzdělávání.

[2,3]

6. Vnitropodnikové řízení a organizace podniku

Vnitropodnikový systém řízení zakázky nám spojuje všechny aspekty zakázky do jednotného celku, díky kterému můžeme zakázku kvalitně řídit. Měl by nám poskytovat různé pohledy, díky kterým můžeme vyhodnocovat zakázku z různých úhlů a aspektů požadovaných vedením podniku. Pro toto řízení je však nutné stanovit přísné podmínky, kterými by se měli všechna podniková střediska řídit, tak aby byl systém jako celek jednotný a nevznikaly nám případy, kdy nemůžeme přesně stanovit potřebná data.

Z tohoto vyplývá nutnost stanovení vnitropodnikových směrnic, které nám přesně stanovují pravidla stanovující jednotný průběh úkonů a jednotný tvar vstupujících dat, samozřejmě i další aspekty, které chce firma přesněji vymezit.

Tyto směrnice nám vymezují podobu výběrových řízení, vnitropodnikové účetnictví, z toho vyplývající náklady a vnitropodnikové ceny, díky nimž můžeme řídit a upravovat vztahy mezi podnikovými středisky.

Pokud tedy bude chtít komplexní a přesný náhled na podnikové finance a kvalitně je řídit, je zvolit si správný vnitřní podnikový systém nutností.

6.1. Vnitropodnikové směrnice

Existenci vnitropodnikových směrnic nám nařizuje zákon o účetnictví. Z tohoto zákona vyplývá povinnost vést účetnictví tak, aby zobrazovalo věrný a poctivý obraz předmětu účetní jednotky a finanční situace účetní jednotky samotné.

Účelem vnitropodnikových směrnic je implementace těchto zákonných norem do individuálního systému účetní jednotky. Jelikož si každá jednotka volí pro účtování a odepisování svůj individuální způsob v rámci zákonných limitů, je nutné toto vše zahrnout do vnitropodnikových směrnic, tak aby odpovídaly realitě a jednotlivé činnosti se podle daných směrnic daly řídit.

Směrnice by měli obsahovat:

- Identifikační znaky subjektu.
- Časové údaje (platnost).
- Organizační strukturu odpovědnostních a výkonových útvarů.
- Míru odpovědnosti odpovědnostních a výkonových útvarů.
- Způsob podnikového účetnictví (jedno nebo dvouokruhové).
- Způsob přiřazování nákladů a výnosů k jednotlivým úkonům a útvarům.
- stanovování vnitropodnikové ceny.
- informace o vnitropodnikovém hospodářském výsledku.
- informace o vnitropodnikových výkazech.
- stimulační funkci vnitropodnikového účetnictví.

[5,6]

6.2. Ekonomická struktura podniku (vnitropodniková střediska)

Pokud budeme brát podnik jako celek a zahrneme do něj stavební zakázky jako celky pro výrobu, musíme se začít bavit o celkové organizační struktuře, na jejíž propojenosti nám bude záviset konečný výsledek hospodaření. V tomto směru bude do řízení zapojeno tzv. hodnotové řízení.

Předpoklady pro úspěšné řízení:

- Dobrá ekonomická a organizační struktura podniku.
- Stanovení míry centralizace s decentralizace při řízení organizačních struktur.
- Stanovení základních rysů řízení vnitropodnikových útvarů.

Pro vytvoření správně fungujícího systému řízení je důležité vybudovat konzistentní organizačně ekonomickou firemní strukturu, kdy jednotlivá střediska mají striktně vymezena řídicí pravidla a jejich vztahy ve vertikálním i horizontálním směru jsou na takové úrovni, že je dosahováno požadovaných výsledků.

Z odpovědnostního hlediska a míry uplatnění pravomocí rozlišujeme šest typů středisek:

- Nákladová.
- Zisková.
- Rentabilní.
- Investiční.
- Výnosová.
- Výdajová.

Nákladová střediska

Toto středisko má nejnižší pravomoci řízení. Zpravidla obdrží rozpočty ovlivnitelných nákladů, které kontroluje.

Způsob kontroly a řízení:

- Skutečné náklady se rovnají pevnému rozpočtu – převážně na střediscích kde nelze měřitelně vyjádřit výkon (režijní střediska).
- Skutečné náklady se rovnají s předem stanovenými náklady s přihlédnutím na přepočtený skutečný výkon střediska – na střediscích kde je výkon měřitelný.

Konečná hodnota výnosu na středisku je dána mírou ušetřených ovlivnitelných nákladů.

Ziskové středisko

V tomto středisku pracovníci odpovídají jak za náklady, tak za výnosy k vnějšímu okolí podniku. Tyto střediska však nemají právo s financemi jinak

nakládat, tj. investovat. Hlavní úlohou střediska je dosažení předpokládaného zisku, nebo lépe jeho překročení.

Rentabilní středisko

Rentabilní středisko navazuje na ziskové, tedy na řízení nákladů a výnosů, ale i na výši vázaného pracovního kapitálu. Z tohoto plyne, že pracovníci střediska mohou ovlivňovat výši zásob na středisku (nakupovaných i vlastních). Mají pravomoci jednat s odběrateli a dodavateli a tím pádem i výši pohledávek a závazků.

Investiční středisko

Investiční středisko má na rozdíl od předchozích tří, pravomoci rozhodovat o investování možných prostředků.

Výnosové středisko

Tyto střediska pracují analogicky k středisku nákladovým. Jak z názvu vyplývá, namísto nákladů se v tomto případě řídí a kontroluje výše výnosů z prodeje. Jelikož tyto střediska většinou nemají pravomoc stanovovat ceny svých výkonů a tím pádem tímto navyšovat výnosy, zaměřují se tedy na zvýšení objemu prodeje. Střediska výnosová mohou být zároveň i nákladově řízená, čímž mají možnost ovlivnit výsledek z obou stran, zvýšením výnosů a snížením nákladů.

[5,6]

6.3. Vnitropodnikové ceny

Vnitropodnikovou cenou oceňujeme vnitropodnikové výkony jednotlivých vnitropodnikových středisek. Jinak řečeno vnitropodnikovými cenami oceňujeme výstupy středisek, které jsou pak na podnikové úrovni uznaný účelový výkon.

Tyto ceny by měli být vytvořeny za předem stanovených podmínek daných ve směrnici

Funkce vnitropodnikových cen:

- Motivační (motivuje pracovníky útvarů k efektivnímu chování).
- Měřítko činnosti celého střediska.
- Udržení pravomoci v ohledu na vertikální a horizontální podnikové vztahy.

Jednotlivé typy vnitropodnikových cen:

- Cena s připočtením ziskové přírážky.
- Cena odvozená z úrovně tržní ceny.
- Cena na úrovni plných střediskových nákladů.

- Cena na úrovni variabilních nákladů.
- Cena na úrovni oportunitních nákladů.
- Cena založená na dohodě mezi středisky.

Vnitropodniková cena s připočtením ziskové přírážky

Tato cena se stanovuje při ocenění finálních výkonů prodávajících se mimo podnik. Ve své kompetenci jí mají převážně investiční, rentabilní a zisková střediska, která své výkony prodávají ven z firmy. V opačném případě je tento typ nevhodný.

Vnitropodniková cena odvozená od úrovně tržní ceny

Tato cena je obdobou ceny s připočtením ziskové přírážky. Výhodou je však okamžité srovnání výkonů v konkurenčním prostředí.

Vnitropodniková cena na úrovni plných střediskových nákladů

Tuto cenu aplikujeme u útvarů, které mají možnost ovlivnit skutečnou výši vynaložených nákladů a objem provedených výkonů. Úroveň této ceny ve velké míře závisí na způsobu stanovení pevné části režijních nákladů připadajících na jednotku výkonu. Střediska pak navýšením výkonů nad plánovanou výrobní kapacitu, může tvořit tzv. objemovou odchylku.

Vnitropodniková cena na úrovni variabilních nákladů

Vnitropodnikovou cenu na úrovni variabilních nákladů aplikujeme u středisek řízených nákladovým způsobem. Princip těchto středisek je ve vynaložení úsilí na úsporné plnění výkonů. Proto je vhodné hodnotit hospodárnost střediska ve dvou úrovních a to v oblasti jednicových nákladů a režijních nákladů. Jednicové náklady se řídí předem stanovenou kalkulací. Režijní náklady se pak kontrolují s rozpočtem režijních nákladů, tyto náklady je však možné v časovém běhu úkolů ovlivnit hospodárným řízením.

Vnitropodniková cena na úrovni oportunitních nákladů

V případě řízení financí mezi středisky znamenají oportunitní náklady „ušlý zisk“, který je vázaný k nějakému nastalému limitujícímu činiteli. Oceňujeme jimi převážně u dodávajících středisek, kdy nám informuje o mezních nákladech, které musí vynaložit na zajištění dodatečných výkonů, aniž by vzrostly náklady finálních výkonů.

Vnitropodniková cena založená na dohodě mezi středisky

Tato cena vzniká na dohodě mezi dodávajícími a přebírajícími středisky. Jejich význam je při individuálně sjednávaných dodávkách. Další možností použití je při operativním řízení zakázek, jejichž rentability je nadprůměrná.

[5,6]

6.4. Náklady

Náklady nám vždy vznikají, respektive jsou spjaty, s určitou činností a jejími výsledky. Náklady je tedy možné rozdělit do mnoha aktivit, které je nutno sledovat, vyhodnocovat a regulovat tak, aby projekt byl co nejvíce hospodárný.

Náklady mohou mít trojí pojetí:

- Finanční.
- Hodnotové.
- Ekonomické.

Finanční pojetí

V tomto případě můžeme jednoduše mluvit o nákladech jako o reálném výdeji peněz (mzdy, materiály, odpisy), či ocenění ekonomických zdrojů skutečnými pořizovacími náklady.

Hodnotové pojetí

Toto pojetí vychází především ze spotřeby nebo využití reálných ekonomických zdrojů za podmínek existujících v čase uskutečňováním příslušných procesů.

Ekonomické pojetí

Z tohoto hlediska bereme náklady jako ekonomickou veličinu a také s ní tak zacházíme. Toto pojetí je soustředěno především na rozhodovací procesy v projektech a přispívá k výběru nejlepších alternativ pro vynakládání zdrojů.

Účetní členění nákladů:

- Druhové členění nákladů.
- Účelové členění nákladů.
- Kalkulační třídění nákladů.
- Náklady v závislosti na změnu výroby.

Druhové členění nákladů

Toto členění váže náklady do jednotlivých stejnorodých skupin, jako jsou:

- Spotřeba služeb od externích dodavatelů.
- Spotřeba materiálu a energie.
- Mzdové a ostatní osobní náklady.
- Odpisy.
- Finanční náklady.

Účelové členění nákladů

Tyto náklady rozdělujeme podle toho, která činnost jejich vznik vyvolala.

V podniku máme dvě roviny, na které je účelovost zaměřena:

- Po linii výkonů (stavební zakázky).
- Po linii útvarů (výrobní střediska).

Toto členění je vhodné především pro účely vnitropodnikového účetnictví.

Kalkulační třídění nákladů

Slouží především ke zjištění nákladů na jednotlivé výkony.

Náklady členíme na dvě kategorie:

- Jednicové (přímé).
- Režijní (nepřímé).

Jednicové náklady

Tyto náklady lze přímo vztáhnout na jednici výkonu. Jsou přímo vázány na normy spotřeby a normy výkonů na jednotku.

Režijní náklady

Tyto náklady nemůžeme vztáhnout na jednici výkonu, proto můžeme říct, že jsou to všechny ostatní náklady, které nám vznikají mimo jednicové.

Náklady podle závislosti na změnách výroby

Pokud budeme členit náklady takovýmto způsobem, rozdělujeme je na:

- Fixní náklady.
- Variabilní náklady.

Fixní náklady

Tyto náklady jsou na změnách výroby nezávislé. Je to například pronájem výrobní budovy, náklady na odpisy, obslužný personál atd..

Variabilní náklady

Naopak od fixních nákladů jsou variabilní závislé na objemu výroby a to proporcionálně, progresivně, nebo degresivně. Patří sem především jednicové náklady a některé režijní.

Z hlediska řízení je nutné sledovat vztah fixních a variabilních nákladů.

[5,6]

6.5. Vnitropodnikové účetnictví

Vnitropodnikové firemní účetnictví je jeden z nejdůležitějších nástrojů pro řízení firemních a zakázkových financí. Ukazuje nám věrný obraz stavu vynaložených

nákladů a výnosů v potřebných pohledech. Důležité je zvolení správného systému, který bude odpovídat našim požadavkům na řízení.

Vnitropodnikové účetnictví dělíme na:

- Jednookruhové.
- Dvouokruhové.

Jednookruhové vnitropodnikové účetnictví

Jednookruhové vnitropodnikové účetnictví je založeno na principu analytických účtů. Je tedy vytvořen účetní rozvrh, kde jednotlivé střediska (útvary) mají založeny své analytické účty, na kterých pak sledujeme jejich výkony. Tyto účty pak mohou být členěny na další (například druhové členění nákladů).

Dvouokruhové vnitropodnikové účetnictví

Dvouokruhové vnitropodnikové účetnictví je umožněno existencí účetních tříd 8 a 9. Účtová třída 8 by nám měla zachycovat prvotní a druhotné náklady a účtová třída 9 prvotní a druhotné výnosy. Struktura účtů v těchto účetních třídách je pak čistě v kompetenci účetní jednotky, záleží ale na organizaci vnitropodnikové struktury a účelům sledování nákladů a výnosů. Pokud ale zavedeme do účetnictví tento druhý okruh, bude nutné zavést spojovací účty mezi tímto okruhem a prvním základním.

[5,6]

7. Příprava stavební zakázky

Kvalitní zpracování přípravné části zakázky je podle mého názoru nejdůležitější aspekt při budoucím řízení nákladů, jelikož si zde určujeme „pravidla“, za kterých nám bude zakázka v budoucnu fungovat.

7.1. Výběrová řízení

Výběrová konání vypisuje buď investor na zhotovitele stavby, což může být veřejný zadavatel (toto se řídí zákonem o Veřejných zakázkách), nebo soukromý zadavatel. Výběrová řízení vypisuje i zhotovitel na výběr svých subdodavatelů. Obě řízení probíhají vcelku za stejných podmínek.

Po rozdělení staveb na jednotlivé zakázky dle rozpočtu je rozdělena stavba na jednotlivé dodávky. Je vytvořen harmonogram rozdělený do dodávek a oddílů. Tyto oddíly je možné rozdělit mezi jednotlivé subdodavatele.

Toto rozdělení je vykonáváno na základě výběrových konání, která nám zaručí kvalitní výběr subdodávek.

Důležitá je příprava dokumentů pro výběr těchto subdodavatelů (poptávkový list, výkazy výměr, projektová dokumentace)

Postup při výběru subdodavatele:

- Optimalizace cen stavební dodávky.
- Návrh smlouvy.
- Výběr subdodavatelů do užšího kola.
- Schválení subdodavatelů.
- Osobní jednání se subdodavateli.
- Zaslání návrhu smlouvy o dílo.
- Finální jednání a podpis smlouvy.
- Oznámení nevybraným subdodavatel.

Další řízení subdodavatelů je většinou zaznamenáno ve vnitropodnikových směrnících.

[3]

7.2. Smlouvy a obchodní podmínky

Smluvní a obchodní podmínky nám ve stavebnictví zajišťuje smlouva o dílo (SoD). Forma smlouvy je dána občanským nebo obchodním zákoníkem. Pokud se budeme zabývat zakázkou mezinárodního rozsahu, je doporučováno použití a dodržování mezinárodní publikace FIDIC, kde jsou stanoveny všeobecné smluvní a obchodní podmínky.

Smlouva o dílo je dvoustranný akt, ve kterém se zhotovitel zavazuje vykonat sjednaný úkon za podmínek blíže specifikovaných ve smlouvě a objednatel se mu za tento úkon zavazuje zaplatit určenou sumou.

Náležitosti smlouvy o dílo:

- Identifikační údaje objednatele.
- Identifikační údaje zhotovitele.
- Předmět smlouvy.
- Smluvní cena předmětu smlouvy.
- Podmínky provedení.
- Termín zahájení a ukončení díla.
- Reklamace.
- Záruky.
- Podmínky odstoupení od smlouvy.
- Způsob předání díla.
- Platební podmínky.

Zhotovitel je dle smlouvy povinen předat dílo ve sjednaném termínu, většinou vyplývajícím z harmonogramu naplánovaných prací, dle ujednání ve smlouvě. Pokud tento termín překročí a nebyl ke smlouvě vytvořen náležitý dodatek, může být zhotovitel penalizován, dle ujednání, které by měla smlouva obsahovat (většinou 0,05% z ceny díla za jeden den nedodržení termínu)

Ve smlouvě by též měl být dohodnutý pevný způsob platby za vykonaná díla (fakturace).

[2,3]

7.3. Harmonogram zakázky

Harmonogram stavby je ucelený časový a organizační plán stavebních prací s jejich návaznostmi, napojením a rozdělením do etap a celků, proto by měl být bez výjimky podrobně zpracován u všech stavebních projektů.

Jelikož se jedná o stěžejní dokument postupu výstavby, měl by být harmonogram ne-li zpracován, tak alespoň odsouhlasen investorem. Podle něho by měl investor sledovat postup prací a případné odchylky a nejasnosti konzultovat se zhotovitelem. Na jeho základě by mělo být též prováděno vyhodnocování zakázky v čase.

Rozsah a podrobnost těchto harmonogramů je odvislá od velikosti a složitosti stavby, platí to, že čím složitější stavba, tím by měl být harmonogram podrobnější. Z toho hlediska by měl harmonogram obsahovat i technologické obsahy jednotlivých prací.

Harmonogramy dělíme na:

- Časové: jedná se o časové uspořádání jednotlivých kroků přípravy a výstavby projektu s jejich návaznostmi.

- Organizační: zahrnuje počty pracovníků, spotřebu materiálu, strojů a ostatních nákladů na výstavbu.

[2]

7.4. Rozpočet zakázky

Rozpočet stavební zakázky je směrodatný finanční dokument, který nám určuje cenu vykonávaného díla. Celý rozpočet by měl být od začátku stavby znám a měl by být nedílnou součástí smlouvy o dílo, ve kterém má být specifikovaná cena celého díla.

Ve stavebnictví se používá rozpočet položkový, který dělí jednotlivé stavební objekty na jednotlivé položky dle použité rozpočtové soustavy (např. ÚRS). Položky mohou být členěny na jednotlivé stavební a montážní práce a dodávky materiálů k nim, nebo mohou být agregovány do položek, které obsahují celé stavební díly (např. položka asfaltový kryt vozovky).

Hlavními podklady pro rozpočty je projektová dokumentace stavebního díla, ke které projektant vytvoří náležitý položkový výkaz výměr. Tyto výkazy výměr pak vstupují do výběrového řízení na zhotovitele díla (hlavního dodavatele, subdodavatele). V soutěži jednotlivý dodavatelé ocení výkazy výměr dle své individuální kalkulace, a poté jsou výsledné ceny všech soutěžících firem mezi sebou porovnány a určí se nejvýhodnější nabídka.

Rozpočet vítězného subdodavatele je brán jako cenově směrodatný a probíhá dle něho fakturace díla.

8. Finanční plán stavební zakázky

Finanční plán je produktem finančního plánování stavební zakázky a to jako zjednodušený model budoucích stavů a toků ve finančním systému podniku. Přesně stanoví výši, druh a okamžik ekonomických opatření, která povedou k úspěšnému provedení zakázky. Finanční plán nám tedy v přeneseném slova smyslu tvoří souhrn informací a opatření pro rozhodování, jejichž důsledky nastanou v budoucím průběhu stavební zakázky.

Plánování dělíme v časovém horizontu na dlouhodobé a krátkodobé.

8.1. Dlouhodobé finanční plánování

Tento plán zahrnuje dlouhodobější opatření v investiční a technické oblasti, která jsou podpořena účinným marketingovým plánem. Tyto opatření pak pozitivně působí na vývoj zisku ze stavební zakázky. Z tohoto tvrzení plyne, že by měl být zisk, jako náš primární finanční cíl, vytyčen v rámci dlouhodobého časového rozvrhu. Když se zaměříme na dlouhodobý finanční plán podniku, odpovídá většinou horizontu pěti let s posuvnou tendencí, do kterého jsou začleněny investiční a vývojové projekty.

Dlouhodobé plánování obsahuje:

- Analýzu finanční situace.
- Plán tržeb na základě prognózy plánu a prodeje.
- Plán peněžních toků.
- Plánovou rozvahu.
- Plánovaný výkaz zisků a ztrát.
- Rozpočet investičních výdajů.
- Rozpočet dlouhodobého externího financování.

Analýza finanční situace

Pro kvalitní finanční plánování, bychom měli provést podrobnou finanční analýzu situace a hospodářského výsledku podniku. Měli bychom si dopodrobna probrat finanční minulost podniku s přihlédnutím na vnější ovlivňující vlivy, které se v průběhu času mění, jako jsou devizové kursy, úrokové míry, daňové sazby apod. A poté zanalyzovat i vlivy vnitřní, probrat své silné a slabé stránky, hrozby a příležitosti.

Finanční analýza by nám měla ukázat, jakým směrem bychom se mohli ubírat a ukázat nám co můžeme do budoucna od podnikových financí očekávat. Měli bychom si potvrdit nebo vyvrátit náš prvotní návrh na finanční projekt a popřípadě návrh přizpůsobit tak, aby byl pro náš aktuální podnikový stav přijatelný a do budoucna udržitelný.

Plán tržeb

Pro správné a efektivní plánování je nejdůležitějším aspektem zajištění potřebného počtu stavebních zakázek a tím pádem i dostatečné množství

práce, pro vytíženost všech zaměstnanců a z toho vyplývající efektivitu práce a dobré finanční situace firmy. Pokud na počátku uděláme špatný odhad budoucích tržeb, můžeme tím ohrozit finanční zdraví celého projektu.

Plán tržeb nám tedy závisí na správném odhadu tržních podmínek a efektivním rozplánování jednotlivých zakázek (částí zakázek).

Metoda procentního podílu na tržbách

Metodu procentního podílu na tržbách aplikujeme na očekávanou skutečnost běžného roku a plán tržeb. Z této metody pak získáme základní obrysy požadovaného finančního plánu. Základem této metody je předpoklad stabilního poměru tržeb k některým nákladům, jako jsou úroky a odpisy, k projektovým aktivům, jako je HIM a pracovní kapitál, a v neposlední řadě k zisku.

Investiční výpočty

Poslední zmiňovanou metodou získáme rámcový finanční plán, který budeme porovnávat s našimi připravovanými investičními projekty. Pokud pomineme fakt, že investiční projekty posuzujeme samostatně dle jejich finančních ukazatelů jako je NPV, ERR atd., pro nás je v tomto hledisku nejdůležitější jejich přínos pro náš celkový plánovaný projekt, hlavně tedy zisku.

V těchto případech se nám tyto projekty projeví do našeho plánování peněžních toků, jejich podílem na výdajích, tržbami a zisku po zdanění.

Na základě těchto veličin stanovíme rozpočet investičních výdajů a jejich plánovaný harmonogram. Tyto výdaje pak musíme regulovat tak, aby se daly s přiměřeným rizikem pokrývat z provozních a finančních peněžních toků.

Plán peněžních toků na základě investičních projektů

Spojením vývoje tržeb a zisku po zdanění z investičních projektů a metody procentního podílu na tržbách je možné stanovit čistý příjem z provozní činnosti pro jednotlivé roky.

Rozpočet investičních výdajů spolu s přírůstkem na pracovním kapitálu vymezuje výdaje na celku z investiční činnosti tj. kapitálové výdaje.

Rozpočet dlouhodobého externího financování

Rozpočet dlouhodobého externího financování (emise akcií, emise dluhopisů, dlouhodobé úvěry, atd.) stanovujeme z důvodu nedostatku peněžních toků z provozní činnosti k pokrytí financování investiční činnosti.

Tyto přírůstky dlouhodobých externích zdrojů jsou omezovány finančně ekonomickými ukazateli zadluženosti. Tyto ukazatele nám vytváří obraz o tom, v jaké míře můžeme z těchto externích toků čerpat. V konečném důsledku nám může nadměrné čerpání z těchto externích toků snížit tržní hodnotu celého projektu.

Hodnocení finančního plánu podle výnosnosti

V tuto chvíli, aplikací předešlých bodů, bychom měli mít sestavený plán peněžních toků, se všemi soulady mezi příjmy a výdaji, výnosy a náklady,

aktivy a pasivy. Toto však k přijetí finančního plánu nestačí. Přijatelnost, respektive kvalita finančního plánu nám také závisí dle jeho vlivu na vývoj tržní hodnoty podniku, respektive tržní hodnoty akcie.

Tato hodnota je dána součinem počtu akcií v oběhu a kursu akcie na burze a jejich majitelé se mohou pokusit odhadnutí tržní hodnoty na konci plánovaného období, což je docela problematické. Diskontováním konečné tržní hodnoty a vyplacených dividend se vypočítá čistá současná hodnota podle plánu. Tato hodnota se pak porovná s aktuální hodnotou a určí se přijatelnost plánu.

[2,4]

8.2. Krátkodobé finanční plánování

Pod pojmem krátkodobého finančního plánování rozumíme zpřesnění a zkonkretizování určitého roku z dlouhodobého finančního plánu. Tento plán bezprostředně navazuje na situaci v daném roce, tím pádem můžeme přesněji stanovit vizi vnějších podmínek a více eliminovat a upřesnit rizika, která mohou nastat.

Specifika krátkodobého finančního plánu:

- Sestavení plánu na následující roční období.
- Snížení prognostických chyb.
- Stanovení optimálních výkonů odpovídajících dané situaci a tím pádem maximalizování zisku.

Výnosy a náklady v krátkodobém finančním plánu

Pokud budeme plánovat tržby v krátkém horizontu, vycházíme z předpokládaného výkonu, který stanovíme z uzavřené smlouvy na stavební zakázku. Dále musíme zohlednit také cenové hladiny, doby splatnosti, platební podmínky, situaci na trhu atd..

Hlavním úkolem tohoto plánování je zajištění krátkodobé likvidity. Přesněji známe výnosy a k nim přiřazené náklady, z nichž pak můžeme přesněji stanovit nastávající peněžní toky.

Krátkodobé plánování můžeme rozdělit do dvou kroků:

- Sestavení výsledovky v rozpočtovém členění na základě plánovaných výnosů, nákladů a zisku.
- Sestavení plánu finančních toků.

Pro plánované výnosy stanovíme odhad, kde musíme zohledňovat změny týkající se vývoje tržeb. U nákladů též bereme na zřetel změny, které je mohou nezanedbatelně ovlivnit.

Při plánování dělíme náklady na:

- Fixní.
- Variabilní.

Fixní náklady se nemění v závislosti na změně produkce, jsou v průběhu výroby stabilní.

Variabilní náklady se mění při změně produkce, s rostoucími výnosy se zvyšují a naopak. Hospodárností a dobrým plánováním, můžeme poměr mezi výnosy a těmito náklady snižovat.

[2,4]

9. Průběh stavební zakázky a kontrola plnění

9.1. Fakturace

Fakturaci ve stavební zakázce můžeme brát jako žádost o proplacení vykonaných stavebních prací, nebo dodání technologických prvků. Její podmínky jsou stanoveny ve smlouvě o dílo a jsou tedy pro obě strany závazné.

Fakturace může být prováděna dvěma způsoby, a to:

- Fakturace měsíční.
- Fakturace po řádném splnění díla nebo jeho části.

Měsíční fakturace

Tato fakturace je prováděna za příslušný měsíc podle objemu prací a dodávek, které zhotovitel v tomto měsíci skutečně provedl. Fakturace je prováděna na základě soupisu prací, který připravil zhotovitel, a do příslušného dne v následujícím měsíci (upravené ve smlouvě o dílo) předal ke kontrole objednateli. Pokud objednatel shledá správnost soupisu prací, potvrdí ho a výsledek zanesse do zjišťovacího protokolu a vše předá nazpět zhotoviteli.

Dle podepsaného zjišťovacího protokolu zhotovitel vystaví fakturu, dle náležitostí uvedených ve smlouvě o dílo, se všemi náležitostmi, které patří do příloh faktury tj. podepsaný soupis prací oběma stranami a náležitý zjišťovací protokol.

Datem zdanitelného plnění bývá poslední den měsíce, ve kterém byli práce vykonané, není-li ve smlouvě o dílo uvedeno jinak.

Po řádném dokončení díla má zhotovitel právo vystavit tzv. konečnou fakturu. Její náležitosti by měli být stanoveny ve smlouvě o dílo. Nedílnou součástí konečné faktury by měl být konečný zjišťovací protokol a protokol o předání díla.

Fakturace po ukončení díla

V tomto případě má zhotovitel právo vystavit fakturu až po kompletním ukončení díla. Konečná faktura musí obsahovat všechny náležité přílohy, to je tzv. příloha ke konečné faktuře a všemi stranami podepsaný předávací protokol.

Všechny náležitosti faktur musí být v souladu s účetními a daňovými předpisy dané země, ve které je faktura vystavována a ujednání ze smlouvy o dílo.

Pokud faktura nesplňuje dané požadavky, může jí objednatel po uvedení důvodů zhotoviteli oficiální cestou vrátit.

9.2. Zádržné

Ve smlouvě o dílo by měli být uvedeny i ujednání o pozastávkách. Tato částka z fakturované ceny je dána procentuálním podílem, což je v současné době

nejčastěji 10%. Tuto částku z fakturované sumy objednatel zadrží a proplatí ji až po předání díla a odstranění všech kolaudačních závad. Někdy může být část této pozastávky zadržena až do konce záruční doby, kdy po jejím uplynutí a odstranění všech závad bude proplacena.

[3]

9.3. Cash-flow

Cash-flow představuje všechny peněžní toky, tj. zakázkové příjmy a výdaje za určité období. Na rozdíl od sledování nákladů a výnosů nám přesně zobrazuje naši platební schopnost.

Cash-flow zjišťujeme dvěma způsoby:

- Přímá metoda zahrnující celkové příjmy a výdaje (vysčítávají se jednotlivé finanční doklady).
- Nepřímá metoda – představující provozní zisk upravený o položky výnosů a nákladů, které nepředstavují pohyb peněz.

Pro zjišťování cash-flow je více používána metoda nepřímá

Cash-flow z hlediska podnikové dělení rozlišujeme na:

- Provozní.
- Finanční.
- Investiční.

9.3.1. Řízení cash-flow

Řízení finančních toků stavební zakázky a nejen jí, je jedna z nejdůležitějších věcí pro správné fungování zakázky a podniku.

Důvody:

- Zjištění a zajištění platební schopnosti.
- Vytváření rezerv pro případy platební neschopnosti.
- Při dobrém stavu peněžní situace volba investic.

Při sledování peněžních toků je důležité, aby měl podnik právě tolik peněz, kolik potřebuje, aby se splnily všechny požadavky zmíněné v předešlých bodech a náklady na financování byly co nejmenší. Nadbytečným držením finančních prostředků stoupá likvidita podniku a tím pádem se zvyšuje riziko ztráty peněžních prostředků, proto je dobré nadbytečné finanční prostředky vložit do investičního projektu.

Pro řízení cash-flow se využívá dvou metod:

- Řízení na základě stavu a vývoje příjmů a výdajů.

- Řízení na základě modelů peněžních prostředků.

Řízení na základě stavu a vývoje příjmů a výdajů

V tomto případě bereme v úvahu vztah mezi konečným stavem peněžních prostředků, který se rovná součtu prostředku na začátku a příjmů v počítaném období s odečtením výdajů z počítaného období. Touto metodou sestavujeme platební kalendář, díky němuž zabraňujeme platební neschopnosti

Řízení na základě modelů peněžních prostředků

Tato metoda je spíše teoretická, protože není podložena reálnými finančními doklady. Je však značně jednodušší a často používaná. Nezahrnuje rezervy, změny úrokových sazeb atd., proto musí zařazovat úpravné koeficienty, které nás přiblíží více k realitě.

[2,7]

9.4. Controlling

Controlling je forma finančního řízení, která vznikla teprve nedávno, v Evropě se tato myšlenka začala rozvíjet od 50. let minulého století. V současnosti slouží jako prostředek k dlouhodobé úspěšné existenci podniku.

V praxi se chápe controlling především jako kontrolu, toto značení může být však zavádějící, měli bychom ho chápat spíše jako prostředek k řízení, jehož nedílnou součástí je právě kontrola.

„Controlling je systém pravidel, který napomáhá dosažení podnikových cílů, zabraňuje překvapením a včas rozsvěcuje červenou, když se objeví nebezpečí, vyžadující v řízení příslušná opatření.“ [5, str 412]

Controlling lze charakterizovat třemi principy:

- Orientace na cíle (předpokládá se, že se controlling podílí na stanovování podnikových cílů a kontrole činností k jejich dosažení).
- Orientace na úzké profily (controlling buduje vhodný a účelný informační systém, který poskytuje dostačující množství kvalitních dat, která dokážou odhalit a následně odstranit „úzká místa“, která brání k plnému dosažení podnikových cílů).
- Orientace na budoucnost (minulost musíme brát pouze z toho hlediska, jak nám může ovlivnit budoucnost a dokáže pomoci k předcházení a řešení problémů).

Controlling je prvek, který nám prioritně slouží pro řízení zisku. Toto však musíme brát z celofiremního hlediska. Když však aplikujeme controlling na jednotlivé firemní útvary a výrobní střediska je nasnadě uplatnit tzv. nákladový controlling.

Musíme si uvědomit, že bez důsledného plánování, rozpočtování a vyhodnocování nákladů by došlo k jejich nekontrolovanému růstu, což nám pak nutně negativně ovlivní hodnotu podnikového zisku.

Základ pro jakoukoliv úspěšnou činnost je vytvoření kvalitního plánu. Pomocí controllingu, respektive „controllerů“ předáváme data z plánování a skutečnosti dále vyššímu managementu. Dále pro tyto plány vytváří posuzovací a hodnotící systém, spojuje různé úrovně plánování tak aby vše se sebou korespondovalo v jeden ucelený systém, a vytváří nástroje pro jeho kvalitní řízení. Vzniklé odchylky plánu od skutečnosti pak analyzuje a vyhodnocuje v různých měřítkách důležitosti.

Metody uplatněné při kontrole dat:

- Porovnání v čase.
- Odvětvové porovnání.
- Porovnání plánu se skutečností (toto představuje těžiště controllingu).

Těmito metodami zjištěné odchylky klasifikujeme jako:

- Kvantitativní – v zaměstnanosti, odbytu, spotřebě.
- Kvalitativní – především cenové.

[5]

10. Finanční řízení stavební zakázky – praktická část

V praktické části své diplomové práce se budu věnovat reálnému popsání finančního řízení stavební zakázky, analýze tohoto řízení na zvolené zakázce, a následně jeho možné modifikaci a zhodnocení.

Pro demonstraci finančního řízení jsem si vybral zakázku, kterou realizuje, jako vedoucí dodavatel, slovenská firma TSS Grade, a.s. pro investora Železnice Slovenskej republiky. Jedná se o zakázku „Modernizace železniční tratě Nové Město nad Váhom - Púchov, III.etapa“. V práci tuto zakázku představím detailněji.

Na začátku této části popíši nejdříve projekt, do kterého zakázka, kterou jsem si zvolil, patří.

Poté představím společnost, která danou stavbu ve sdružení s dalšími dvěma firmami realizuje. Popíši zde její zaměření, firemní politiku a samozřejmě finanční cíle a směřování.

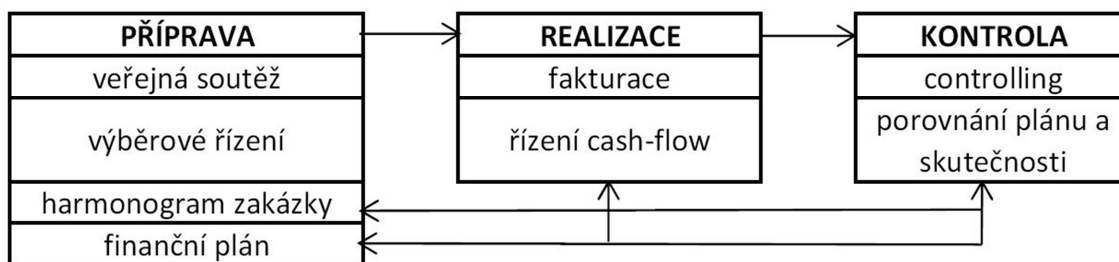
Dále se budu věnovat už jen vybrané zakázce „Modernizace železniční tratě Zlatovce – Trenčianská teplá“. Na začátek uvedu základní informace o zakázce a její popis. Poté přistoupím k vlastnímu popisu finančního řízení zakázky, způsobu plánování výnosů a nákladů a jejich plnění následnou fakturací a kontroly controllingovým systémem.

Zkráceně též popíši vnitropodnikovou evidenci výnosů a nákladů do informačního systému a krátce představím používaný informační software.

Jako stavební ekonom za společnost TSS Grade, budu popisovat postupy finančního řízení této zakázky z pohledu vedoucího účastníka sdružení. Této pozici náleží jak jednání s investorem, tak i se všemi účastníky sdružení. **Poskytnu tedy ucelený obraz na fungování systému stavby a to na úrovni vyššího managementu zakázky.** Na úkor toho, se nebudu přímo zabývat přímými výrobními náklady, které si řeší výrobní střediska samostatně

Zakázka, kterou jsem si vybral, se finančně řadí mezi nadlimitní, její objektová skladba je velice rozsáhlá a výstavba časově náročná, budu tedy řízení výnosů a nákladů demonstrovat vždy jen na kratším časovém období, v plánování se budu věnovat právě probíhajícímu roku 2014 a pro demonstraci systému fakturace a kontroly si vyberu jeden měsíc z tohoto naplánovaného období. Objektovou sestavu omezím jen na minimum (maximálně tři objekty), tak aby se práce nestala nepřehlednou z přemíry dat a byl vidět jasný princip uplatňující se v řízení a evidenci výnosů a nákladů.

Práci budu celkově členit do jednotlivých kapitol dle následujícího schématu, na kterém je názorně vidět jak jsou všechny kapitoly propojené a souvisí spolu. Jednotlivé kapitoly budou pak uvedeny rozpracovanějším schématem.



Obr. 10.1 Postup finančního řízení zakázky

Zdroj: vlastní

Na závěr provedu slovní rozbor a zhodnocení tohoto systému a navrhnu jeho modifikaci, pokud tedy bude modifikace nutná.

Všechny ceny jsou uváděné v eurech bez DPH

10.1. Popis projektu modernizace železniční tratě

Název projektu: ŽSR, Modernizace železniční tratě Nové Město nad Váhom – Púchov, žkm 100,500 – 159,100, pro traťovou rychlost do 160 km/h, I.etapa, II.etapa a III.etapa (úsek Nové město nad Váhom – Trenčianska Teplá).

Účelem stavby bylo modernizovat technickou infrastrukturu tratě na předemtném úseku, který je součástí evropského železničního koridoru č. V pro dosáhnutí parametrů ve smyslu Acquis Communautaire (např. TSI) a dohod AGC a AGTC. Hlavní úlohou bylo umožnit lepší přístupnost k Transevropské dopravní síti a dopravní síti sousedících států.



Obr. 10.2 Stanovení polohy Modernizace železniční tratě

Zdroj: vlastní

Úsek byl rozdělený na tři etapy (dvě již ukončené, jedna probíhající):

- **I.etapa**, Nové Město nad Váhom – Trenčianske Bohuslavice obsahuje UČS 24 (ucelená část stavby) Nové Město nad Váhom – Trenčianske Bohuslavice.
- **II.etapa**, Trenčianske Bohuslavice – Zlatovce obsahuje čtyři UČS: UČS 25 ŽST Trenčianske Bohuslavice, UČS 26 Trenčianske Bohuslavice – Melčice, UČS 27 ŽST Melčice, UČS 28 Melčice – Zlatovce.

Tyto dvě etapy byly realizované současně jedním zhotovitelem.

Termín výstavby: 09/2009 – 05/2013.

Smluvní cena: 263 837 504,59 eur bez DPH

- **III.etapa**, Zlatovce – Trenčianska Teplá obsahuje čtyři UČS: UČS 29 Zlatovce – Nový most přes Váh, UČS 30 Nový most přes Váh, UČS 31 Nový most přes Váh – ŽST Kubrá, UČS 32 ŽST Kubrá – Trenčianska Teplá.

Termín výstavby: 10/2012 – 02/2016.

Smluvní cena: 244 969 911,33 eur bez DPH.

Tato etapa právě probíhá, dále jí tedy popíšu detailněji a budu na ní demonstrovat finanční řízení stavební zakázky.



Obr. 10.3 Fotografie realizace ŽST Trenčín

Zdroj: vlastní

10.2. Společnost TSS GRADE, a.s.

TSS GRADE a.s. byla založená jako Trnavská stavebná společnost a.s. dne 29. 11. 2000. V průběhu svojí existence prošla více změnami. Od změny obchodního jména společnosti na TSS GRADE a.s. až po změnu vlastníků a statutárů společnosti.

Společnost se zabývá komplexními službami souvisejícími s přípravou, výstavbou, modernizací a rekonstrukcí v oblasti inženýrských, a to dopravních

a železničních staveb, vodohospodářských, pozemních a ostatních inženýrských staveb.

Hlavní činností společnosti je komplexní modernizace a rekonstrukce železniční a tramvajových tratí a zabezpečení souvisejících specializovaných služeb, např. sváření kolejnic, regenerace srdcovek a jazyků výhybek navařováním, diagnostika (defektoskopie), vyhotovení prefabrikovaných a ambulantních lepených izolovaných styků a zhodnocování stavebního odpadu.

Politika společnosti

TSS GRADE, a.s. je stavební společnost s mezinárodní působností a bohatou historií. Cílem vedení společnosti je udržet si pevnou a stabilní pozici v náročném konkurenčním prostředí slovenského stavebního trhu a zároveň svojí obchodní činností se snaží prosadit i mimo území Slovenské republiky, a to na území států střední a východní Evropy.

Od roku 2001 byla společnost postupně certifikována v systémech řízení kvality, environmentu a bezpečnosti, v roce 2007 se uskutečnila transformace na integrovaný systém managementu kvality podle požadavků normy STN EN ISO 9001:2009, systému environmentálního managementu podle STN EN ISO 14001:2005 a systému managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci podle STN OHSAS 18001:2009.

Pravidelný audit certifikační organizací PROCERT je zaměřený na prověření dodržování podmínek certifikace, prokázání řízení změn a zlepšování v integrovaném manažerském systému.

V roce 2013 byl v rámci zkvalitnění řízení stavební výroby zavedený centralizovaný informační systém RSV. Hlavním sídlem zavedení IS RSV bylo zpřehlednit proces zakázky a tím zefektivnit informační toky ze strany naší společnosti s objednateli a poddodavateli, což má též pozitivní vliv na udržování vzájemných vztahů.

Prostřednictvím informačního systému RSV společnost sleduje zakázku od přípravy nabídek, přípravy smlouvy o dílo s objednavatelem, přípravy smluv a objednávek s poddodavateli, hodnocení vykonaných prací jednotlivých poddodavatelů, čerpání soupisů prací, dodržování harmonogramu výstavby, sledování ukončených zakázek v procesu záruk a reklamací. Základním principem zabezpečení kvality stavebních prací je stálá vlastní kontrola výroby tak, aby vyrobený stavební prvek byl ve shodě s technickými specifikacemi, s technickými normami a příslušnou legislativou a s požadavky zákazníků.

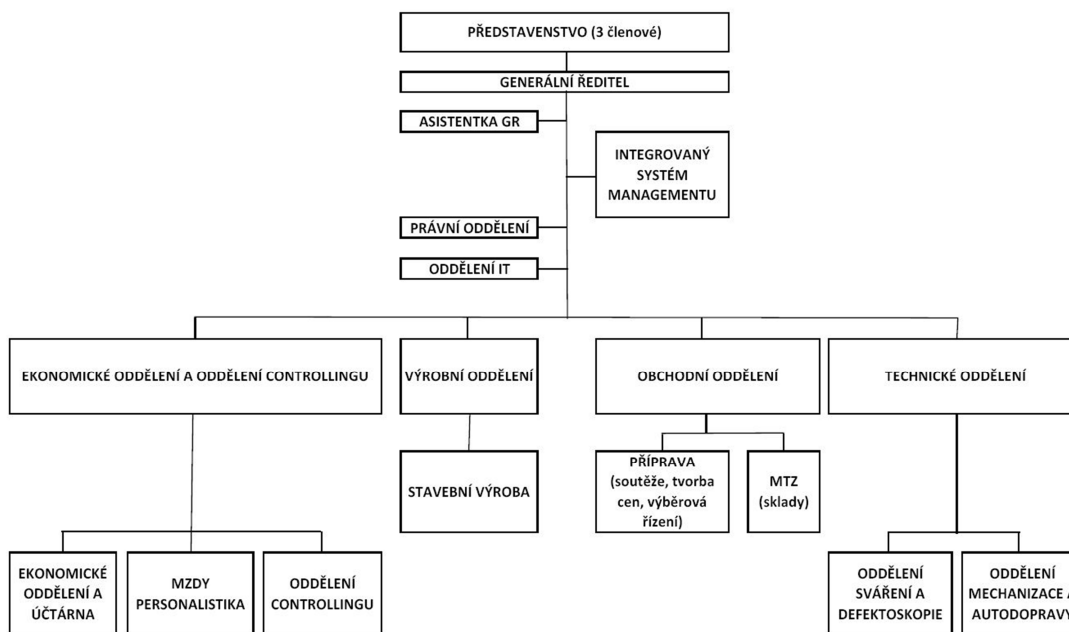


Obr. 10.4 Logo společnosti TSS Grade, a.s.

Zdroj: [9]

10.2.1. Organizační struktura společnosti

Organizační struktura firmy odpovídá dualistickému systému řízení akciové společnosti.



Obr. 10.5 Organizační struktura společnosti TSS Grade, a.s.

Zdroj: vlastní

10.2.2. Finanční cíle společnosti

Finanční cíle společnosti TSS Grade, a.s. se nijak neliší od finančních cílů podobných společností. Jsou to tedy:

- Maximalizace tržní hodnoty podniku (maximalizace hodnoty majetku vlastníka).
- Dostatečně vysoký výsledek hospodaření a z toho vyplývající zisk společnosti.
- Stálá platební schopnost podniku.
- Perspektiva dlouhodobé likvidity.

Tyto finanční cíle by měli korespondovat s aktuálním vývojem trhu a měly by být dosaženy správným finančním řízením zakázkové výroby a celkovým hospodařením společnosti.

V cílech na zvolené zakázce jde především o:

- Včasné dokončení stavebních prací v požadované kvalitě a odevzdání díla investorovi za podmínek uvedených ve smlouvě o dílo.
- Dodržení plánu zakázky a získání naplánovaného výnosu a tím pádem stanoveného zisku.
- Snaha o minimalizaci nákladů a navýšení požadovaného zisku.

10.3. Popis zakázky modernizace železniční tratě

Název zakázky: ŽSR, Modernizace železniční tratě Nové Město nad Váhom – Púchov, žkm 100,500 – 159,100, pro traťovou rychlost do 160km/h, III.etapa (úsek Zlatovce – Trenčianska Teplá).



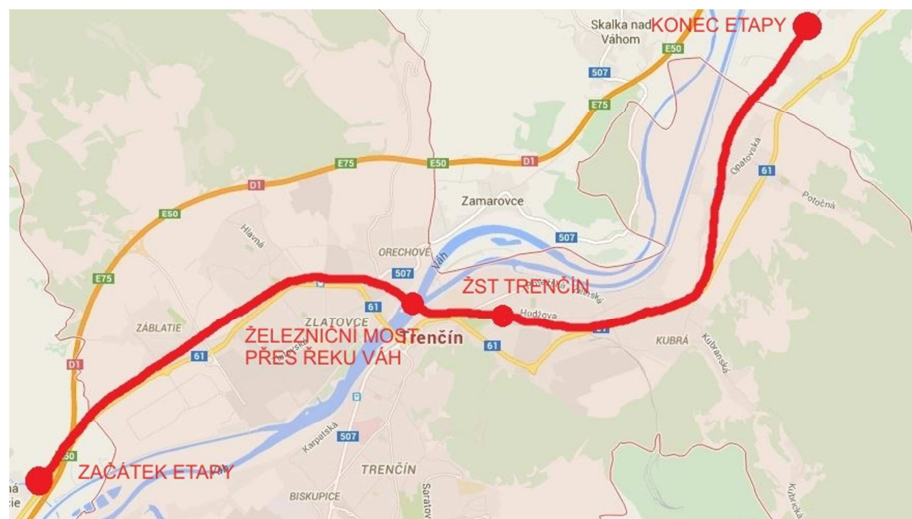
Obr. 10.6 Pohled na modernizaci ŽST Trenčín

Zdroj: vlastní

Souhrnné údaje o stavbě:

- Rozchod koleje 1435 mm.
- Celková délka modernizovaného úseku tratě včetně zastávek, výhybně a železničních stanic po modernizaci 17,457 km.
- Traťová rychlost v traťových úsecích a hlavních staničních kolejích do 160 km/h, pro vozy a soupravy s naklápačící technikou do 200 km/h.
- Lhůta výstavby: 10/2012 – 02/2016.
- Investor: Železnice Slovenskej republiky.
- Projektant: REMING CONSULT a.s..
- Hlavní geodet stavby: GEO-KOD, s.r.o..
- Hlavní dodavatel stavby: „Združení po Brezinou“, v zastoupení TSS Grade, a.s..
- Smluvní cena: 244 969 911,33 eur bez DPH (222 699 919,39 eur základní cena + 22 269 991,94 eur rezerva).
- Lokalita: Zlatovce – Trenčianska Teplá.
- Počet ucelených částí stavby: 4 (UČS 29, UČS 30, UČS 31, UČS 32).
- Počet stavebních objektů: 532.

Stavba je realizována „Združením pod Brezinou“, v zastoupení společností TSS Grade, a.s.. Ve sdružení zároveň s TSS Grade, a.s. vystupují Bögl & Krýsl, k.s. a Konstruktor Inženjering d.d..



Obr. 10.7 Trasa železničního koridoru Zlatovce – Trenčianská teplá

Zdroj: [11]

Společnost TSS Grade, a.s. zodpovídá za rekonstrukci mostních objektů a podchodů pro cestující, rekonstrukci železničního svršku a spodku a železničních stanic.

10.4. Financování zakázky

Investorem řešené zakázky modernizace železničního koridoru je státní podnik Železnice Slovenskej republiky.

Financování je řešeno přes projekt Operační program doprava spolufinancovaný z dotací EU, které se podílejí 85 procenty na celkové proinvestované částce. Zbývající částka je pokryta státním rozpočtem.

Tab. 10.1 Podíly na financování zakázky investorem

	Evropské společenství	Státní rozpočet	Výdaje nad rámec finanční mezery	Dohromady
Celkové náklady investora na projekt	205 353 842,71 €	36 238 913,42 €	9 501 402,98 €	251 094 159,11 €

Zdroj: [10]

10.4.1.1. Operační program doprava

Operační program Doprava je spolufinancovaný z Evropského fondu regionálního rozvoje a z Kohézního fondu. Představuje programový dokument Slovenské republiky pro čerpání pomoci z fondů Evropské unie v sektoru dopravy na roky 2007 – 2013.

Jeho globálním cílem je podpora trvale udržitelné mobility prostřednictvím rozvoje dopravní infrastruktury a rozvoje veřejné osobní dopravy. Realizací

tohoto cíle se přispěje ke zlepšení dostupnosti Slovenské republiky, jednotlivých regionů a jejich vzájemnému propojení a ke snižování regionálních disparit a k podpoře rozvoje ekonomických aktivit a zvyšování konkurenceschopnosti Slovenské republiky. [10]

10.4.1.2. Kohézní fond Evropské unie

Kohézní fond má za úkol finančně pomáhat ekonomicky slabším členům EU. Je určený pro země, u kterých je HDP nižší jak 90 procent průměru EU. Podporuje zlepšení životního prostředí a dopravní infrastruktury (výstavba transevropských dopravních koridorů)

V oblasti dopravní infrastruktury se Kohézní fond soustředí na výstavbu transevropských dopravních koridorů, které mají maximální vliv na soudržnost. Financování z kohézního fondu zahrnuje projekty, etapy projektu, které jsou technicky a finančně nezávislé, skupiny projektů nebo schémata projektů životního prostředí a dopravní infrastruktury. Dále se mohou financovat i předběžné a technické studie, studie proveditelnosti projektu a projekty odborné pomoci.

Zodpovědnost za konečný výběr projektů a stanovení výšky jeho financování přísluší, která každý projekt schvaluje přijetím zvláštního rozhodnutí. Komise prověřuje, jestli jsou všechny předpoklady pro financování z Kohézního fondu splněné. Délka platnosti závazku se stanoví podle povahy projektu a konkrétních podmínek jeho realizace. [10]

10.4.1.3. Profinancování k datu 30. 9. 2014

Tab. 10.2 Profínancování k datu 30. 9. 2014

	Evropské společenství	Státní rozpočet	Státní dotace/kapitálové transfery	Dohromady
Celkové výdaje investora	77 636 908,39 €	13 700 630,89 €	1 243 860,52 €	92 581 399,80 €

Zdroj: [10]

10.5. Příprava zakázky

Příprava stavební zakázky je prvním ze tří oddílů uvedených ve schématu 10.1 (viz. obr. 10.1) prezentovaného v úvodu. V této kapitole postupně popíši všechny oddíly, kterého se ho týkají, od veřejné soutěže, kde popíšu vznik celkové ceny zakázky, **přes popis a strukturu zakázky (toto téma je velice důležité, protože nám dává pojem o členění zakázky a rozdělení podílů mezi členy sdružení!)**, výběry subdodavatelů, harmonogram zakázky až po samotné naplánování výnosů a nákladů zakázky. Poslední zmíněný oddíl doplním názornými výpočty, abych v závěru mohl vytvořit na základě získaných čísel finanční plán.

Je potřeba mít však na zřeteli, že se práce stále pohybuje na úrovni vyššího managementu stavby, proto tomuto také budou daná čísla a kapitoly odpovídat. Pro lepší orientaci v textu poslouží níže uvedené schéma, které řadí jednotlivé oddíly do jednotlivých úrovní zakázky.



Obr. 10.8 Finanční příprava zakázky
Zdroj: vlastní

10.5.1. Veřejná soutěž zakázky

Aby bylo možné zpracovat popis finančního řízení stavební zakázky v úrovni vyššího managementu zakázky (řízení nevýrobních nákladů), je nutné popsat výběrové řízení na tuto zakázku.

V této kapitole tedy popíšeme veřejnou soutěž na realizovanou zakázku. Jelikož se ale jedná o velice rozsáhlé téma, budu se mu věnovat jen velice okrajově. Zmíním tedy jen dokumenty, dle kterých se soutěž řídí a poté minimální soutěžní podmínky pro uchazeče výběrového řízení.

V případě popisované zakázky se jedná o Veřejnou soutěž nadlimitní zakázky, která se na Slovensku řídí „zákonem č. 25/2006 Z.z. o verejnom obstarávaní“.

Tato soutěž byla Železnicemi Slovenskej republiky vypsána v prosinci roku 2009 za podmínek, které se řídí zmiňovaným zákonem sepsaných v dokumentu s názvem „Súťažné podklady na výber zhotoviteľa stavby“, který byl podepsaný zodpovědnými osobami ze strany investora, a dle kterého uchazeči, kteří se chtěli zapojit do soutěže, předkládali své soutěžní nabídky.

Obsah soutěžních podkladů je následující:

- Pokyny pro sestavení nabídky.
- Popis předmětu zakázky.
- Způsob určení ceny.
- Obchodní podmínky.
- Podmínky účasti uchazečů.
- Kritéria na vyhodnocení nabídek a způsob jejich hodnocení.
- Přílohy (uspořádání nabídky, obchodní podmínky investora, vzory soutěžních formulářů, dokumentace pro výběr zhotovitele).

Soutěžní nabídku mohl předložit jen uchazeč (fyzická nebo právnická osoba, která uskutečňuje stavební práce), který si vyžádal soutěžní podklady a kterému se soutěžní podklady poskytli ve smyslu §51 odstavce 4 a §81 odstavce 1 zákona o Veřejné soutěži.

Soutěžní nabídku může předložit jeden dodavatel, ale i skupina dodavatelů. Tato skupina nemusí mít v čase předložení nabídky upravený právní vztah. Právní vztah musí vytvořit až po přijetí návrhu pro řádné plnění smlouvy. Může se jednat o subjekt s právní subjektivitou dle Obchodního zákoníku, ale postačující je i sdružení bez právní subjektivity na základě smlouvy o sdružení.

Povinné doklady nutné k předložení do nabídky:

- Výpis z rejstříku trestů nebo rovnocenný doklad.
- Doklad o tom, že není uchazeč v konkurzu, nebo jestli o něm není vedené konkurzní řízení.
- Potvrzení daňového úřadu a neexistenci daňových nedoplatků.
- Doklad o oprávnění podnikat v předmětu zakázky (realizace staveb).
- Příklad bankovního úvěru vyššího jak 20 miliónů eur.
- Doklad o schopnosti uchazeče plnit svoje finanční závazky.
- Čestné vyhlášení uchazeče, že nemá závazky v jiných bankách, než má požadované doklady.
- Potvrzení o pojištění odpovědnosti za škodu v minimální výšce 10 mil. eur.
- Výkaz zisků a ztrát nebo výkaz o příjmech a výdajích za předcházející tři roky.
- Čestné prohlášení o výšce průměrného ročního obrátu (minimální průměr 106 mil. eur, v žádném roce nesmí být menší obrat než 86 mil. eur).
- Dokumenty dokazující odbornou a technickou způsobilost (seznam stavebních prací podobného předmětu zakázky za předcházejících pět let).
- Reference o stavbách dokončených v požadované kvalitě od roku 2005 s vyfakturovanými pracemi v objemu na 33 mil. eur, a které jsou založené na mezinárodně uznávaných podmínkách např. FIDIC.
- Do soutěže uchazeči oceňují soutěžní výkazy výměr, dle kterých se stanoví soutěžní cena uchazeče. Předpokládaná hodnota zakázky je dle soutěžních podmínek 296 125 000 eur bez DPH.

Referencie o stavbách dokončených v požadovanej kvalite, resp. o realizovaných

Obchodné meno a adresa obstarávateľa/objednávateľa:		
Potvrdzujem, že (meno) vykonáva/vykonával na predmetnej stavbe funkciu:		
☐ hlavného stavbyvedúceho	☐ hlavného kontrolóra kvality	☐ hlavného kontrolóra ochrany životného prostredia
☐ stavbyvedúceho	☐ hlavného kontrolóra bezpečnosti práce	
Názov stavby:		
Dátum vydania kolaudačného rozhodnutia:		Stavba je v realizácii ☐
Obdobie vykonávania činností od, do:		
☐ Počas celej doby výstavby		
Charakter stavby s upozornením na zmluvy a podmienky, ktoré sú založené na medzinárodne uznávaných podmienkach, napr. FIDIC (červená kniha), EBRD, EIB alebo Svetovej banky		
☐ Železničná infraštruktúra	☐ Modernizácia alebo komplexná rekonštrukcia žel. trate, staníc alebo výhybní (dopravní)	
Zmluvná cena bez DPH:	Fakturovaná čiastka bez DPH:	V prípade rozdielu dôvod:
Meno, priezvisko, titul, príslušná funkcia a podpis osoby za obstarávateľa/objednávateľa/investora:		
Telefónne číslo:		
Odtlačok pečiatky obstarávateľa/objednávateľa/investora:		

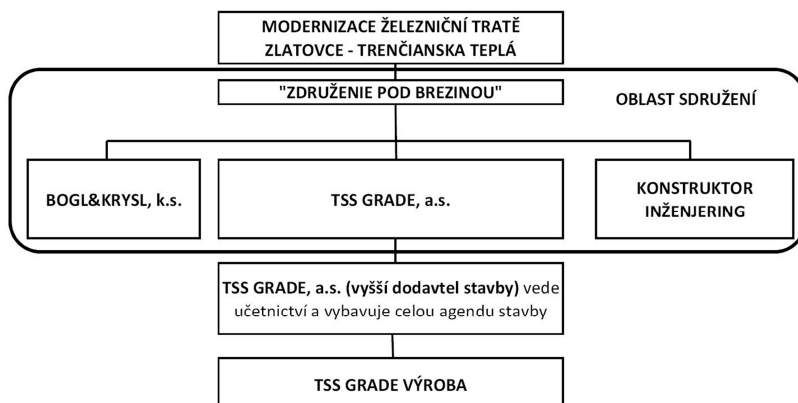
Obr. 10.9 Formulár referencií verejnej súťaže

Zdroj: [12]

Po vyhodnocení všetkých súťažných nabídek, bola zakázka pridelená uchazeči „Združenie pod Brezinou“, v zastúpení TSS Grade, a.s. se súťažní nabídkou **244 969 911,33 eur bez DPH (základná cena 222 699 919,39 eur + 22 269 991,94 eur rezerva)**. V listopadu roku 2012 bola na túto zakázku podepsaná smlouva o dílo (ďalej jen SoD).

10.5.2. Organizační struktura zakázky – „Združenie pod Brezinou“

Zakázka je realizovaná ve sdružení tří firem TSS Grade, a.s., Bögl & Krysl, k.s. a Konstruktor Inženýring d.d., spojení těchto tří firem pro tuto zakázku vystupuje jako „Združenie pod Brezinou“ (sdružení bez právní subjektivity). TSS Grade, a.s. ve sdružení vystupuje jako hlavní dodavatel stavby, zastupuje tedy celé sdružení v jednání s investorem a dalšími obchodními partnery. Vede také účetnictví.

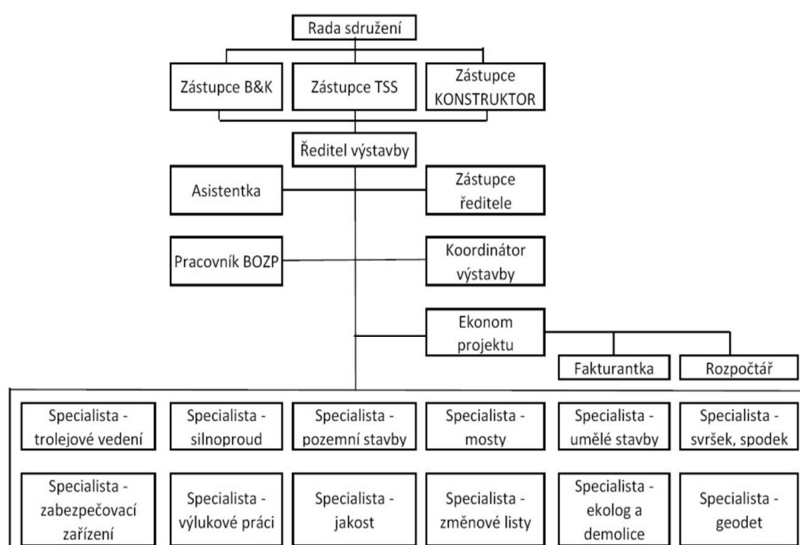


Obr. 10.10 Organigram zakázky

Zdroj: vlastní

10.5.2.1. Organizační struktura

Výše uvedené firmy s v této situaci sdružili za účelem společné přípravy a předložení soutěžní nabídky v soutěži na zhotovení díla označovaného jako „ŽSR, Modernizace železniční tratě Nové Město na Váhem – Púchov, ŽKM 100,500 – 159,100 pro traťovou rychlost do 160 km/hod – III. Etapa (úsek Zlatovce – Trenčianska Teplá)“ vyhlášené veřejným zadavatelem Železnice Slovenskej republiky.



Obr. 10.11 Organigram „Združení pod Brezinou“

Zdroj: vlastní

Smlouva o Sdružení

Smlouva o sdružení uzavřená mezi výše uvedenými společníky a výše uvedeným záměrem upravuje vzájemné vztahy mezi těmito společníky, práva a povinnosti, podmínky fakturace, přerozdělení objektů zakázky, upravuje podíly členů na zakázce, stanovuje požadavky na projektový tým a upravuje povinnosti jeho členů a taktéž upravuje povinnosti vedoucího účastníka sdružení, tedy společnosti TSS Grade, a.s..

Smlouva obsahuje tyto body:

1. Účel sdružení.
2. Název sdružení.
3. Doba trvání sdružení.
4. Oprávnění a povinnosti vedoucího člena sdružení.
5. Práva a povinnosti členů sdružení.
6. Rozdělení prací a ceny díla.
7. Orgány sdružení.
8. Závěrečná ustanovení.

10.5.2.2. Podíly členů sdružení na zakázce

Z veřejné soutěže zakázky, kterou jsem popsal v předešlé kapitole, víme, že konečná vysoutěžená cena byla 244 969 911,33 eur bez DPH (**základní cena 222 699 919,39 eur** + 22 269 991,94 eur rezerva).

Pro další postup budu počítat už jen s cenou základní, jelikož rezerva je určena na případné vícepráce (nemusí se tedy ani vyčerpat).

Jelikož se jedná o sdružení, kde vystupují 3 účastníci, tak níže jsou uvedeny procentní podíly na následující činnosti (podíly jsou pevně stanoveny ve smlouvě o sdružení):

Celkové podíly členů na zakázce

- TSS Grade, a.s.: **38 %**.
- Bögl & Krýsl, k.s.: **27 %**.
- Konstruktor Inženjering d.d.: **35 %**.

Příspěvek na pokrytí koordinačních nákladů

- Všichni členové sdružení: 5,27% z celkových výnosů (fakturováno alikvotně měsíčně)

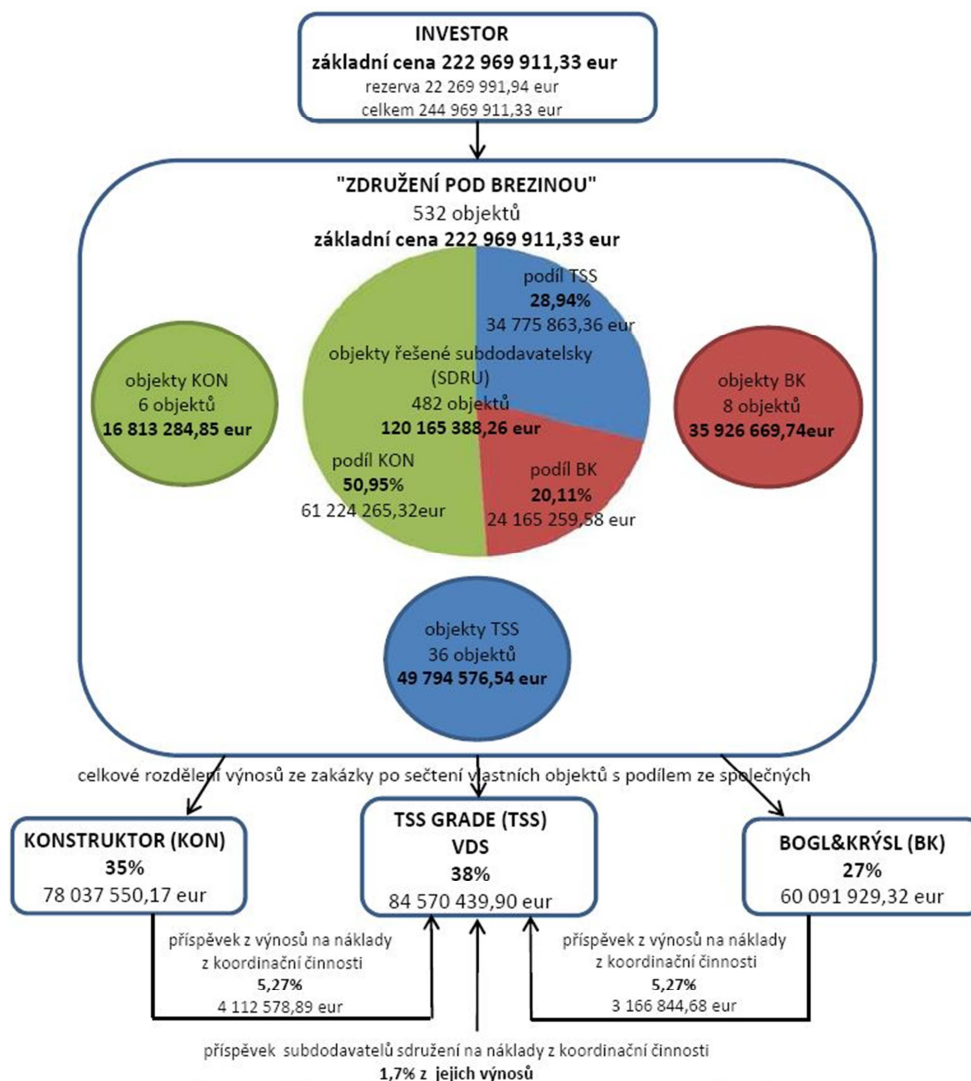
Stavební objekty byly mezi tři členy sdružení rozděleny následovně dle jejich kapacit:

- TSS Grade, a.s.: 36 stavebních objektů – **49 794 576,54 eur**.
- Bögl & Krýsl, k.s.: 8 stavebních objektů – **35 926 669,74 eur**.
- Konstruktor Inženjering d.d.: 6 stavebních objektů – **16 813 284,85 eur**.
- Nerozdělený objem finančního zůstatku díla ve výši **120 165 388,26 eur** připadající na 482 stavebních objektů bude vykonáván společnými subdodavateli sdružení (externími stavebními firmami).

Tak aby se splnil podíl celkových výnosů ze zakázky pro členy sdružení dle výše uvedených procent (38 %, 27 % a 35 %) byly podíly z výnosů a nákladů na společných objektech v hodnotě 120 165 388,26 eur rozděleny následovně, tak aby součet vlastních objektů a podílu ze společných dal požadované procento:

- TSS Grade, a.s.: **28,94 %**.
- Bögl & Krýsl, k.s.: **20,11 %**.
- Konstruktor Inženjering d.d.: **50,95 %**.

Číselně je vše vyčísleno na následujícím schématu.



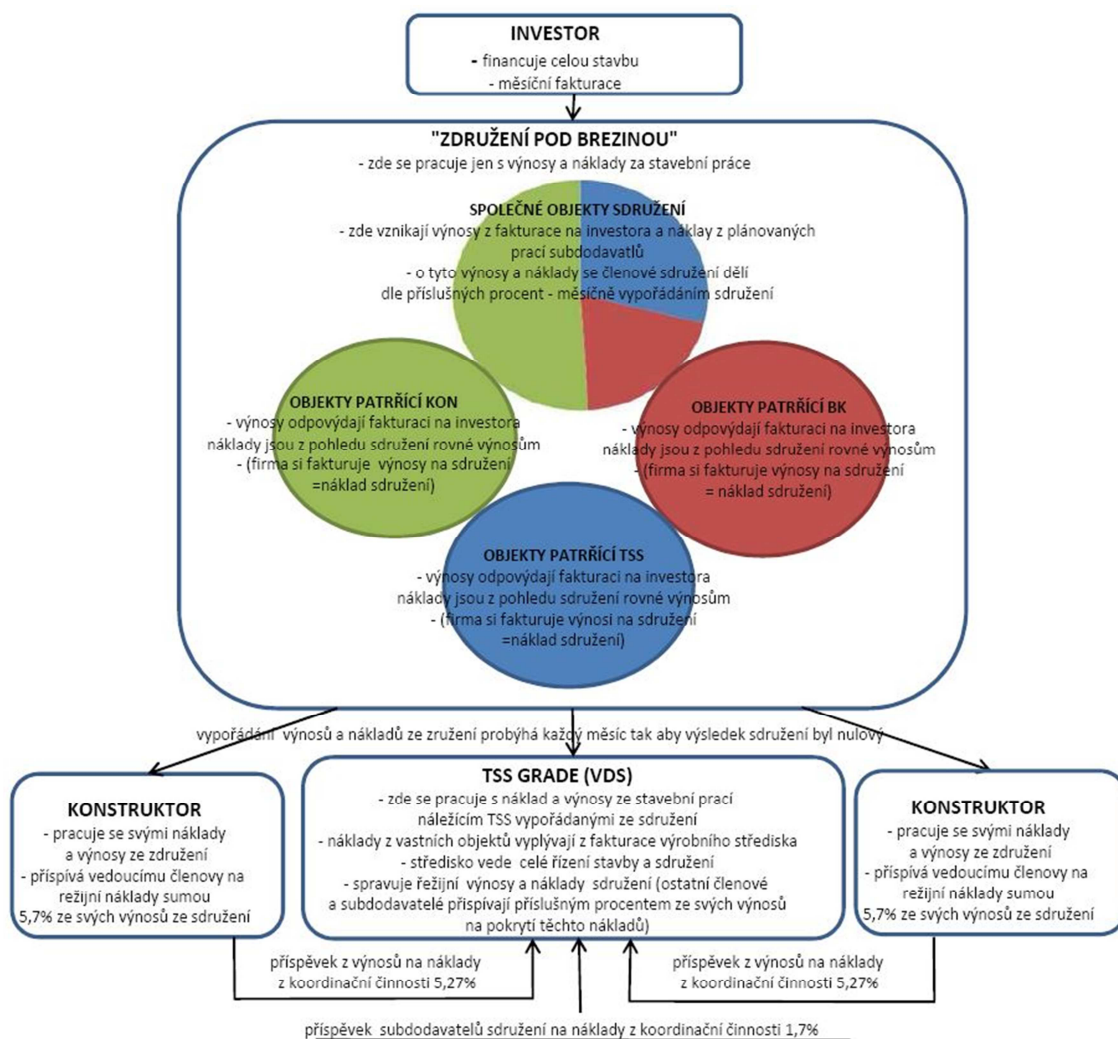
Obr. 10.12 Procentuální rozdělení zakázky

Zdroj: vlastní

Členové sdružení se dohodli, že se o všechny výnosy a náklady ze zakázky budou dělit dle výše uvedených procentuálních podílů.

Do těchto podílů zasahují také náklady vzniklé prací (fakturací) společných subdodavatelů, které se také dělí mezi členy sdružení příslušnými procenty. Z této sumy se poté počítají příspěvky na náklady z koordinační činnosti ve výši 1,7% z výnosů společných subdodavatelů. Vše je důkladněji popsáno v kapitole 10.5.3.3. Smlouva o dílo.

V této kapitole ještě uvedu schéma, přímo související s tím předešlým (obr. 10.12), které nám objasní jaké výnosy a náklady nám v jednotlivých úrovních zakázky vznikají, a které dělíme procenty uvedenými v předešlém obrázku. Tyto dvě schémata nám budou sloužit pro lepší orientaci v dalších kapitolách.



Obr. 10.13 Schéma nákladů a výnosů

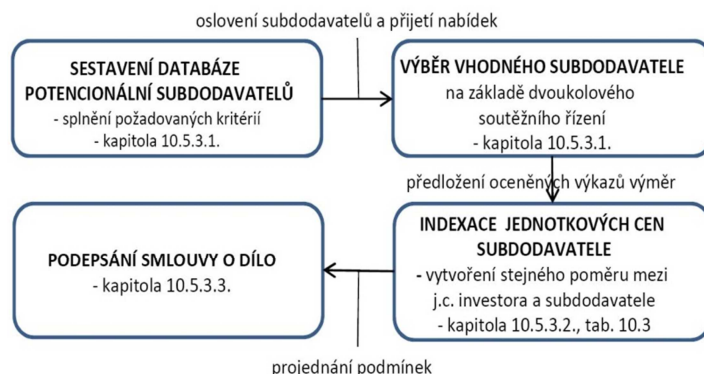
Zdroj: vlastní

10.5.3. Výběrová řízení na subdodavatele a smlouvy

Obdobně jako u veřejné soutěže, je nutné popsat výběrové řízení na subdodavatele zakázky. Tak abych mohl v plné míře zanalyzovat finanční řízení zakázky v oblasti nevýrobních nákladů. Výběrové řízení je zároveň nedílnou součástí systému, které může výrazně ovlivnit výši zisku (čím nižší náklady, tím větší zisk)

Tuto kapitolu budu strukturovat dle níže uvedeného schématu, který popisuje návaznosti mezi kapitolami a určuje postup při výběru subdodavatele na této zakázce.

V kapitole "Indexace jednotkových cen" uvedu názorný výpočet, aby byl lépe pochopitelný její princip.



Obr. 10.14 Schéma výběru subdodavatelů

Zdroj: vlastní

Výběrová řízení na subdodavatele se týkají objektů, které náleží do společných objektů sdružení, výnosy a náklady se tedy dělí mezi členy sdružení příslušnými procenty. **Primárním cílem je dosažení co nejnižší soutěžní ceny za potřebných kvalitativních podmínek**, které musí zajistit subdodavatel. Tato cena, by pokud je to možné neměla přesahovat výnosy (tyto jsou pevné dané soutěží) na daném objektu.

10.5.3.1. Výběr subdodavatelů

Výběr subdodavatelů má za úkol obchodní oddělení společnosti TSS Grade, a.s.. Oddělení spravuje rozsáhlou databázi prověřených firem, které jsou potencionální dodavatelé soutěžených stavebních děl. Tyto firmy se pak mohou zapojit do soutěže.

Pokud firma zatím v databázi není, provádí se prvotní hodnocení pro zařazení do databáze.

Kritéria pro prvotní hodnocení:

- Platební podmínky.
- Schopnost přizpůsobení se potřebám uživatele.
- Nabídka technického servisu.
- Reference.
- Cena a poskytování slev.
- Technická specifikace.
- Schopnost plnit požadavky kvality, BOZP a environmentu.

Každému kritériu je možné přidělit 0 - 3 body, maximální počet je 21 bodů. Pokud dosáhne dodavatel vyšší počtu bodů jak 16, bude zařazen do databáze. Pokud naopak bude hodnocen a zařazen jako nevyhovující.

Firma každoročně průběžně hodnotí společnosti z databáze. A stanovuje je jako „spolehlivé“ a „nespolehlivé“.

Kritéria pro druhotné hodnocení:

- Cena a poskytování slev.
- Zabezpečení požadavků environmentu a kvality.
- Reklamace.
- Platební podmínky, vstřícnost k požadavkům a pochopení pro situaci firmy.
- Ochota přistoupit na nové formy v dodávkovém režimu.
- Poradenství, technická pomoc při užívání.
- Spolupráce, komunikace, ochota odevzdávat informace.
- Dodržování dodacích lhůt.

Každému kritériu je možné přidělit 0 - 3 body, maximální počet je 24 bodů. Pokud dosáhne dodavatel vyšší počtu bodů jak 18, bude evidován jako „spolehlivý dodavatel“, pokud naopak bude hodnocen jako „nespolehlivý dodavatel“.

Samotné výběrové řízení je dvoukolové a zúčastňují se ho zpravidla tři z oslovených firem. **Výběr probíhá na základě nejnižší nabídnuté ceny v druhém kole.**

Poté je vítěznému dodavateli zaslán akceptační list.

10.5.3.2. Indexace jednotkových cen subdodavatele

Indexace cen rozpočtu subdodavatele je úkon, kdy se jednotlivé položkové ceny vysoutěžené ve výběrovém konání upraví jedním indexem vůči jednotkovým cenám uplatňovaným na investora s tím, že se zachová původní cena objektu subdodavatele odsouhlasená v akceptačním listu.

Touto úpravou se chráníme proti finančním ztrátám na položkách, o kterých by mohl subdodavatel potencionálně vědět, že nebudou realizovány v plné výši (byl by na nich tedy ve ztrátě) a ocenil je záměrně nižší cenou, kterou si následně vykompenzoval na položkách jiných (o kterých ví, že stoprocentně realizovány budou).

Dalším kladem indexace je získání kompaktního výkazu subdodavatele, který poměrově koresponduje s výkazem investorským. Výnosy a náklady v průběhu času budou tedy stále ve stejném poměru a dovoluje nám to tedy početně stanovit výši budoucích nákladů v návaznosti na výnosy.

Výpočet indexu:

Investorská cena objektu: 580 437,82 eur (příklad ceny)

Subdodavatelská cena objektu: 496 306,47 eur (příklad ceny)

$$496\,306,47 / 580\,437,82 = \mathbf{0,85506} \text{ (index)}$$

Tab. 10.3 Indexace jednotkových cen objektu subdodavatele 29.38.04

Stavba: Modernizácia železničnej trate Nové Mesto nad Váhom - Púchov, III. etapa

Objekt: 29.38.04 Žst. Zlatovce, komunikácia podchodu pre chodcov ul.Hlavná v sžkm 121,202

P.Č.	Kód položky	Popis	MJ	Cena jednotková investor (eur)	Index	Cena jednotková subdodavatel index. (eur)	Cena jednotková subdodavatel původní (eur)
	1	Zemné práce					
1	131301203	Výkop zapažené jamy v hornine 4,nad 1000 do 10000 m3	m3	12,98	0,85506	11,10	12,34
2	131301209	Príplatok za lepivosť horniny 4	m3	1,75		1,50	0,90
3	162501102	Vodorovné premiestnenie výkopku tr.1-4 do 3000 m	m3	3,58		3,06	3,29
4	162701110	Príplatok za každých ďalších 1000 m,tr.1-4 po nespevnenej ceste	m3	0,50		0,43	0,26
...	...	...	...	...		...	...

Celková cena objektu	580437,82	0,85506	496306,47	496306,47
----------------------	------------------	----------------	------------------	------------------

Zdroj: vlastní

Takto indexované jednotkové ceny jsou použity v příloze smlouvy o dílo a jsou tedy závazné.

10.5.3.3. Smlouva o dílo

Smlouva o dílo upravuje vztahy mezi dodavatelem a investorem.

Všechny smlouvy se subdodavatelé na zakázce jsou uzavírané ve stejném formátu za stejných podmínek a splňují všechny požadované náležitosti smlouvy o dílo.

Z podmínek, které ovlivňují finanční sféru, bych zmínil:

- Celková výše ceny díla s příslušným indexovaným rozpočtem.
- Splatnost faktur 105 dní ode dne doručení faktury do sídla společnosti.
- 10% výše zádržného.
- Maximální zadržovaná částka maximálně 5 % ze smluvní ceny díla.
- Procentuální příspěvky z fakturace na úhradu za služby související se stavbou:
 - o 0,51 % - geodetické služby.
 - o 0,52 % - příspěvek na bankovní garanci.
 - o 0,19 % - příspěvek na dopravní značení.
 - o 0,48 % - příspěvek na pojištění.

Výše příspěvků, dohromady 1,7 %, (viz. obr. 10.12) je ovlivněna fakturovanou částkou, která slouží jako základna pro výpočet.

Smlouva je ve svém znění svázána se zvláštními smluvními podmínkami FIDIC.

Přílohy smlouvy o dílo:

- Příloha č.1: Zvláštní smluvní podmínky (dle FIDIC)
- Příloha č.2: Výkaz výměr.
- Příloha č.3: Investorem schválený harmonogram stavby.

- Příloha č.4: Povinnosti zhotovitele v oblasti kvality, ochrany životního prostředí, bezpečnosti práce a požární ochrany.

10.5.4. Časový harmonogram zakázky

Časový harmonogram stavby se odvíjí o plánovaného začatí a ukončení dle smlouvy o dílo tj. od listopadu roku 2013 do února roku 2016 (dle soutěžních podmínek to je ukončení nejpozději do 40 měsíců od podpisu smlouvy).

Časový harmonogram byl zhotovitelem upraven na předpokládaný konec prací v prosinci roku 2015 a začátek v lednu 2013 (dva měsíce v roce 2014 byly věnovány přípravě).

Zhotovení tohoto harmonogramu záviselo na sestavení harmonogramů důležitých objektů stavby s konzultací s externími dodavateli, které se pak sestavili v jeden celkový harmonogram stavby. Dílčí harmonogramy objektů jsou závislé na personální a technické kapacitě dílčích zhotovitelů (ať už členů sdružení, nebo subdodavatelů společných objektů sdružení) a také použité technologie a potřebných technologických přestávkách.

V celkovém harmonogramu se pak sestaví návaznosti jednotlivých objektů a stanoví se kritická cesta, která zde obsahuje návaznosti velkých dopravních uzlů (většinou křížení silniční infrastruktury s železniční – stavba podchodů a podjezdů). A samozřejmě také výstavba železničního mostu přes řeku Váh, která probíhá celým časovým úsekem. Železniční most bude též jako poslední dokončený objekt, na jeho výstavbě a zprovoznění tedy závisí ukončení celé stavby.

Harmonogram stavby je realizovaný v programu MS Project v němž je každé tři měsíce aktualizovaný a předáváný investorskému dozoru.

Tab. 10.4 Časový harmonogram UČS 30

ID	Název úkolu	Doba trvání	Zahájení	Dokončení
250	UČS 30 tratový úsek Zlatovce - Trenčín	943 dny	1.3. 13	30.11. 15
251	PS 30.21.01 Tratový úsek Zlatovce - Trenčín, zabezpečení stavebních postupů	605 dny	1.11. 13	29.8. 15
252	PS 30.21.01 D7 Tratový úsek Zlatovce - Trenčín, zabezpečení stavebních postupů	38 dny	21.2. 14	31.3. 14
253	PS 30.21.01 D6 Tratový úsek Zlatovce - Trenčín, zabezpečení stavebních postupů	38 dny	21.2. 14	31.3. 14
254	PS 30.21.01 D5 Tratový úsek Zlatovce - Trenčín, zabezpečení stavebních postupů	38 dny	21.2. 14	31.3. 14
255	PS 30.21.01 D4 Tratový úsek Zlatovce - Trenčín, zabezpečení stavebních postupů	38 dny	21.2. 14	31.3. 14
256	PS 30.21.01 D3 Tratový úsek Zlatovce - Trenčín, zabezpečení stavebních postupů	40 dny	21.10. 14	30.11. 14
257	PS 30.21.01 D2 Tratový úsek Zlatovce - Trenčín, zabezpečení stavebních postupů	38 dny	21.2. 14	31.3. 14
258	PS 30.21.01 D1 Tratový úsek Zlatovce - Trenčín, zabezpečení stavebních postupů	38 dny	21.2. 14	31.3. 14
259	PS 30.22.01 Tratový úsek Zlatovce - Trenčín, výstavba optorů	58 dny	3.3. 15	30.4. 15
260	SO 30.31.51 Tratový úsek Zlatovce - Trenčín, výrub stromů	333 dny	1.3. 13	28.2. 14
261	SO 30.32.01 Tratový úsek Zlatovce - Trenčín, železniční zvršok	119 dny	21.5. 15	17.9. 15
262	SO 30.32.03 Tratový úsek Zlatovce - Trenčín, železniční zvršok - demontáž	100 dny	7.7. 15	15.10. 15
263	SO 30.33.01 Tratový úsek Zlatovce - Trenčín, nový železniční most cez Váh	881 dny	1.4. 13	30.10. 15
264	SO 30.35.01 Tratový úsek Zlatovce - Trenčín, trakčné vedenie	274 dny	1.3. 15	30.11. 15
265	SO 30.35.02 Tratový úsek Zlatovce - Trenčín, ukotvenie kovových kontrukcií	274 dny	1.3. 15	30.11. 15

Zdroj: [12]

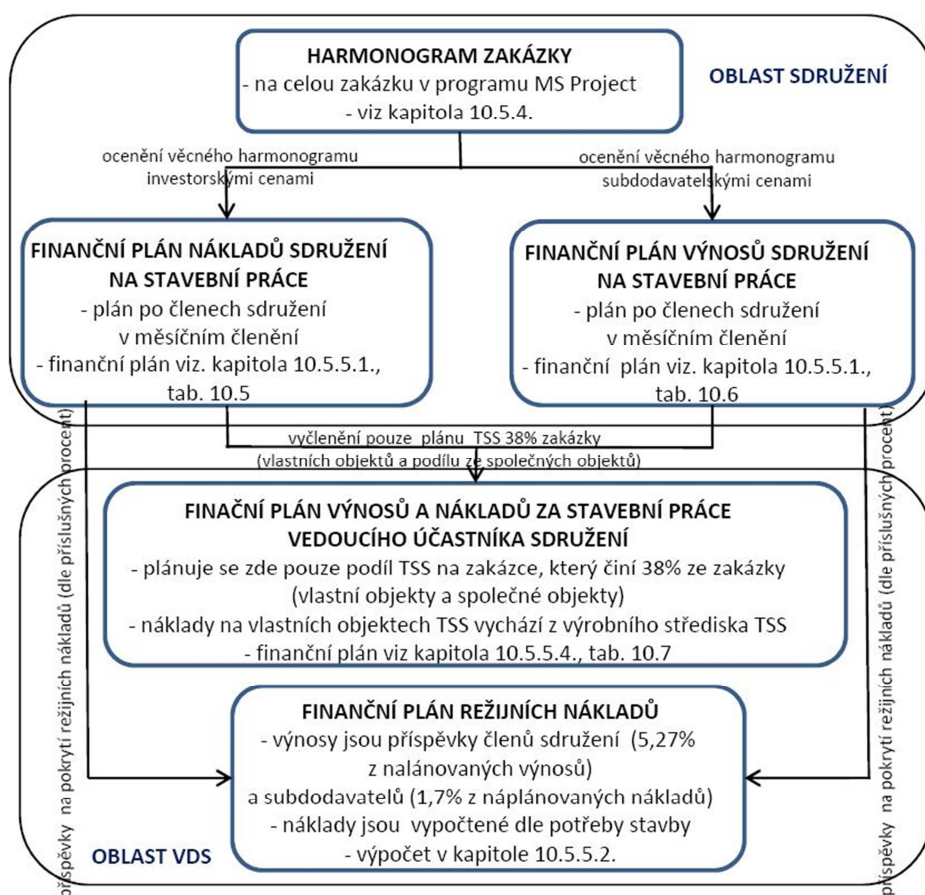


Obr. 10.15 Zásadní objekt zakázky – nový železniční most přes řeku Váh

Zdroj: vlastní

10.5.5. Finanční plánování zakázky

Kapitola finančního plánování navazuje na všechny předcházející, kde jsme poznali strukturu zakázky a jejích výnosů a nákladů, podíly ve sdružení a základní čísla zakázky. Především závisí na harmonogramu zakázky, který záměrně uvádím na vrchol schématu finančního plánování uvedeného níže.



Obr. 10.16 Schéma finančního plánování zakázky

Zdroj: vlastní

Toto schéma nám pomůže v lepší orientaci v dalších kapitolách, kde budu jeho části blíže popisovat a doprovázet je názornými výpočty, které povedou k sestavení finančního plánu vedoucího účastníka sdružení uvedeného v závěru kapitoly finančního plánování.

Zde se tedy budu především věnovat detailněji finančnímu plánu vedoucího účastníka sdružení, který vychází z vykonaných prací celého sdružení (finančního plánu sdružení).

Finanční plán na celou tuto stavbu je sestavený v přípravě zakázky. Naplánovány byly tedy výnosy a náklady na celou zakázku a to z časového hlediska v měsíčním členění. Tento plán se každoročně aktualizuje. V průběhu roku však probíhají další dílčí aktualizace s ohledem na aktuální situaci výstavby.

Finanční plánování bych rozdělil do tří částí, které dále popíši:

- Finanční plánování stavebních prací.
- Finanční plánování koordinačních nákladů.
- Finanční plánování nákladů na podpůrné služby.

Tyto části pak na další dvě podčásti:

- Rozplánování výnosů.
- Rozplánování nákladů.

Na tuto kapitolu naváží v dalším oddílu finančního řízení a tou je realizace a kontrola zakázky.

10.5.5.1. Finanční plánování stavebních prací

Tento finanční plán odpovídá věcnému harmonogramu. Nejdříve se tedy vytvoří harmonogram objemu realizovaných prací v čase, a poté se tyto práce ocenění (investorskými cenami a subdodavatelskými). Tím pádem získáme průběh výnosů, respektive nákladů v čase. Tento plán se v průběhu výstavby aktualizuje v závislosti na změny věcného harmonogramu. Odchytky, které vznikají rozdílem mezi původním plánem a aktualizovaným se sledují, analyzují a přijímají se navazující rozhodnutí o průběhu stavby.

Plán výnosů

Jak už jsem psal v úvodním odstavci, tento plán se vytváří oceněním harmonogramu prací investorskými cenami. A to po objektech, které se pak seskupí do částí sdružení, ke kterým náleží. Z důvodu velkého počtu stavebních objektů v zakázce zde uvádím plán jen seskupený na členy sdružení. Ale podrobně se vytváří plán po jednotlivých objektech.

Podíl TSS na plánovaných výnosech SDRU je dle procent stanovených ve Smlouvě o sdružení: 28,94% (obr. 10.12).

Tab. 10.5 Plán výnosů zakázky na rok 2014

CELKEM	2014				
		VI.	VII.		Celkem 2014
Celkem	...	10 666 052	9 964 878	...	88 425 998
Celkem kumul.	...	103 718 290	113 683 168	...	150 956 567
Celkem SDRU	...	5 570 283	5 086 449	...	44 117 988
Celkem TSS	...	1 772 750	1 520 613	...	15 326 776
Celkem BK	...	2 328 019	2 172 816	...	19 495 292
Celkem KON	...	995 000	1 185 000	...	9 485 942

Zdroj: vlastní

Celý plán roku 2014 v příloze B.

Příklad výpočtu podílů TSS ze společných objektů sdružení v 7. měsíci:

- Procentuální podíl: 28,94% (obr.10.12).
- Výnos z objektů Sdružení: 5 086 449 eur (tab. 10.5).

$$5\,086\,449 \times 0,2894 = 1\,472\,018$$

- **Podíl TSS ze společných objektů sdružení: 1 472 018 eur** (použito v tab. 10.7).

Plán nákladů

Rozplánování nákladů na práce je obdobné jako u výnosů s tím rozdílem, že se práce oceňují nákladovou cenou.

Tato cena je rovna u členů sdružení (BK, KON) investorské ceně.

Náklady TSS se v plánu sdružení rovnají investorským cenám, ale z pohledu vedoucího člena sdružení, pro kterého budu sestavovat plán, musím brát náklady vycházejících z cen výrobního střediska (výrobní kalkulace nákladů s požadovanou výší zisku), které jsou vůči investorským cenám upravené taktéž indexací.

U objektů náležících sdružení pak cenám jednotlivých subdodavatelů, které jsou oproti investorským cenám indexované na stejný poměr. A to následujícím způsobem (pro příklad uvedu výpočet nákladu na jednom objektu):

- Index objektu 29.38.04: 0,85506 (kap. 10.5.3.2., tab. 10.3).
- Plán výnosů na objektu 29.38.04 v měsíci srpnu 2014: 191 353 eur (příklad plánované ceny)

$$191\,353 \times 0,85506 = 163\,618 \text{ eur}$$

- **Plán nákladů na objektu 29.38.04 v měsíci srpnu 2014: 163 618 eur.**

Tímto způsobem rozplánujeme náklady na všech objektech řešených subdodavatelsky. Toto samozřejmě velice usnadňuje program MS Office, kde se vše řeší přes automatické vzorce. Tyto objektové náklady sečteme a získáme kompletní náklad za oblast sdružení řešenou subdodavatelsky.

Podíl TSS na plánovaných nákladech SDRU je dle procent stanovených ve Smlouvě o sdružení: 28,94% (Obr. 10.12).

Tab. 10.6 Plán nákladů zakázky na rok 2014

CELKEM	2014				
		VI.	VII.		Celkem 2014
Celkem	...	9 968 026	9 261 812	...	81 938 729
Celkem kumul.	...	99 523 105	108 784 917	...	144 469 298
Celkem SDRU	...	5 209 666	4 506 039	...	38 781 831
Celkem TSS	...	1 435 341	1 397 957	...	14 175 664
Celkem BK	...	2 328 019	2 172 816	...	19 495 292

Celkem KON	...	995 000	1 185 000	...	9 485 942
------------	-----	---------	-----------	-----	------------------

Zdroj: vlastní

Celý plán na rok 2014 v příloze B.

Výpočet podílu nákladů TSS ze společných objektů sdružení je obdobný jako u výnosů.

10.5.5.2. Finanční plánování režijních výnosů a nákladů

Krytí koordinačních nákladů je v tomto případě řešeno příspěvky členů sdružení a subdodavatelů společných objektů, které jsou procentuálně dány v příslušných smlouvách (**přehledně znázorněno v obr. 10.12**), je to:

- Pro členy sdružení: **5,27%** (obr. 10.12) z výnosů ze stavebních prací:
 - o Základna pro výpočet: 222 699 919 eur (obr. 10.12).
 - o Plánovaný celkový náklad na koordinační činnost: 11 736 500 eur (vypočtený součtem všech režijních nákladů za celou stavbu, viz. řídicí podklady TSS):

$$11\,736\,500 / 222\,699\,919 = 0,0527 = 5,27\%$$

(Ukázka výpočtu procentuálního příspěvku).

- o Celkem výnosy členů sdružení (BK, KON) v 7. měsíci (vychází z plánu zakázky **tab. 10.5**):

- Vlastní práce:

$$2\,172\,816 \text{ (tab. 10.5)} + 1\,185\,000 \text{ (tab. 10.5)} = 3\,357\,816$$

- Podíl ze společných objektů KON a BK:

$$(20,11 + 50,95 \text{ (obr. 10.12)}) \times 5\,086\,449 \text{ (tab. 10.5)} = 3\,614\,431$$

$$(3\,357\,816 + 3\,614\,431) \times 0,0527 = 367\,437$$

- **Celkem příspěvek členů sdružení: 367 437 Eur** (použito v tab. 10.7).

- Pro subdodavatele společných objektů: **1,7%** (obr. 10.12) z jejich výnosů ze stavebních prací.
 - o Procento stanoveno odborným odhadem na základě nákladů vzniklých na podobné stavbě.

- o Fakturace subdodavatelů v 7. měsíci (náklad SDRU v plánu zakázky): 4 506 039Eur (tab. 10.6).

$$4\,506\,039 \times 0,017 = 76\,603$$

- o **Celkem výnos v 7. měsíci: 76 603 Eur** (použito v tab. 10.7).

Náklady

Tento plán se odvíjí od nákladů, které jsou potřebné pro chod stavby a dalších nákladů potřebných pro dokončení díla:

- Výpočet nákladů na realizační tým TSS:

Tyto náklady obsahují náklady na mzdy, služební automobily, odvody SSZ, diety a telefony.

- o Počet pracovníků TSS: 10.
- o Plánovaný náklad na jednoho pracovníka: 4000 eur/měsíc.
- o Průměr na jednoho pracovníka je vypočten z průměru na v minulosti prováděných stavbách, které byli svým zaměřením podobné.

$$10 \times 4000 = 40\,000 \text{ eur}$$

- o **Celkový měsíční plánovaný náklad: 40 000 eur/měsíc** (použito v tab. 10.7).

- Výpočet nákladů na technické pomoci:

Náklady na technické pomoci obsahují náklady, které fakturují členové sdružení a firmy, které se stavbou spolupracují (Geo-Kod, ŽSD Slovakia, Eltra) za své pracovníky v provozu stavby. Velikost nákladů na jednoho pracovníka je dána smlouvou s příslušnou firmou. Do nákladů na technické pomoci jsou také připočítané náklady na geodetické práce, které firma poskytuje „Združení pod Brezinou“. Náklad na geodetické práce je stanoven odborným odhadem na základě nákladů vzniklých na stavbách podobného rozsahu.

- o Počet externích pracovníků: 13.
- o Plánovaný náklad na externího pracovníka: 5000 a 8000 eur.
- o Plánovaný náklad na geodetické práce: 18 000 eur/měsíc.

$$12 \times 5000 + 1 \times 8000 + 18\,000 = 86\,000$$

- o **Celkový měsíční plánovaný náklad: 86 000 eur/měsíc** (použito v tab. 10.7).

- Výpočet nákladů na bankovní garanci:

Náklady na bankovní garanci vychází z platebního kalendáře stanoveného výpočtem banky. Při této zakázce je bankovní garance placená kvartálně s počáteční základní platbou složenou na účet banky v listopadu 2012, sumy plateb jsou stanoveny ve smlouvě s příslušnou bankou na základě jednání vedení.

- o Počáteční platba: 984 879,65 eur.
- o **Kvartální poplatek: 134 733,45 eur (18 splátek)**, (použito v tab. 10.7).
- o Celkem bankovní garance: 3 410 081,75 eur.

- Výpočet nákladů na pojištění stavby:

Náklady na pojištění vychází z výpočtu pojišťovny a jsou stanoveny smlouvou. Pojištění je placeno jednou ročně, vždy první měsíc v roce. Na začátku stavby je placená jednorázová vstupní platba složená na účet pojišťovny v listopadu 2012.

- o Počáteční platba: 174 550 eur.
- o **Roční poplatek: 131 295 eur.**
- o Celkem pojištění na stavbu: 698 200 eur.

- Výpočet ostatních provozních nákladů na stavbu:

Tento plán zahrnuje všechny ostatní koordinační náklady. Jsou to náklady na Dokumentaci na skutečné provedení stavby, projekční práci na vyhotovení dokumentace k dočasnému dopravnímu značení, náklady na pronájem kanceláří a provoz realizačního týmu, náklady na daně a poplatky související se stavbou a rezervu na nepředvídané náklady.

Náklady jsou stanoveny smlouvou, nebo odborným odhadem.

- o Dokumentace skutečného provedení (DSP):
 - Smlouva s dodavatelem DSP o celkové hodnotě 800 000 eur rozpočtená na 36 měsíců stavby.

$$800\,000 / 36 = 22\,222 \text{ (23\,000 eur)}$$

- Celková suma: 23 000 eur/měsíc.

- o Dokumentace k dočasnému dopravnímu značení:
 - Tyto náklady se řeší odborným odhadem na základě podobné stavby.
 - Celková suma: 2000 eur/měsíc (odborný odhad).
- o Náklady na pronájem kanceláří a provoz realizačního týmu:
 - Pronájem kanceláří: 3930 eur/měsíc (smlouva).
 - Úklidové práce: 200 eur/měsíc (smlouva).

- Pronájem kopírky: 450 eur/měsíc (smlouva).
 - Poplatek za svoz komunálního odpadu. 440 eur/rok (40 eur/měsíc), (smlouva).
 - Kancelářské potřeby: 150 eur/měsíc (odborný odhad).
- o Náklady na daně a poplatky související se stavbou:
 - Náklady obsahují správní poplatky a daně za rozkopávku komunikací a jsou řešeny odborným odhadem.
 - 1000 eur/měsíc (odborný odhad).
 - o Rezerva na nepředvídatelné náklady:
 - 5000 eur/měsíc.

$$23\ 000 + 2000 + 3930 + 200 + 450 + 40 + 1000 + 5000 = 35\ 620 = \\ = 35\ 600 \text{ eur/ měsíc}$$

- o **Celkem plán na Ostatní provozní náklady: 35 600 eur/měsíc** (použito tab. 10.7).

Valná většina těchto nákladů vyplývá z uzavřených smluv a jsou předem známé. Tyto vypočtené náklady tedy rozdělíme do příslušných měsíců a sestavíme jejich finanční plán.

10.5.5.3. Finanční plánování nákladů na podpůrné služby

Za tyto náklady se pokládají náklady vzniklé za účelem obsluhy stavby třetí stranou, v našem případě to jsou náklady na čištění komunikací a zimní údržba.

Tyto náklady jsou řešeny přímou prefakturací na příslušné subdodavatele dle poměru fakturace stavebních prací. Nezasahují ve velké míře do nákladů společnosti a neřeším je tedy ve finančním plánu.

10.5.5.4. Finanční plán vedoucího účastníka sdružení

Finanční plán na rok 2014 je sestavený z výše vypočtených hodnot. Výnosy a náklady stavebních prací vycházejí z finančního plánu sdružení uvedeného v předcházející kapitole (kap 10.5.5.1.). Výnosy koordinační činnosti vycházejí z procentuální částky výnosů členů sdružení (procenta viz. obr. 10.12, výpočet kap. 10.5.5.2.), náklady z vypočtených hodnot (výpočet kap. 10.5.5.2.)

Tab. 10.7 Finanční plán vedoucího účastníka sdružení pro rok 2014

	Název	%	Ukazatel		VI.	VII.		Celkem 2014
1	Příspěvky členů sdružení	5,27%	Výnos	...	383 723	367 437	...	3 179 469
2	Příspěvky subdodavatelů	1,70%	Výnos	...	88 564	76 603	...	250 531
3	Celkem výnos koordinační činnost (1+2)		Výnos	...	472 287	444 040	...	3 429 999
4	mzdy+ odvody +auta		Náklad	...	40 000	40 000	...	480 000
5	pojištění		Náklad	...			...	131 295
6	BG		Náklad	...	134 733		...	538 934
7	technická pomoc		Náklad	...	86 000	86 000	...	1 032 000
8	ostatní provozní N		Náklad	...	35 600	35 600	...	427 200
9	provozní Náklady celkem (4+5+6+7+8)		Náklad	...	296 333	161 600	...	2 609 429
10	Celkem N na koordinační činnost (9)		Náklad	...	296 333	161 600	...	2 609 429

Pevný podíl TSS (objekty realizované TSS výroba)

		Výnos	...	1 772 750	1 520 613	...	15 326 776
		Náklad	...	1 435 341	1 397 957	...	14 175 664
		Rentabilita	...	19,03%	8,07%	...	7,51%

Podíl na společných subdodavatelích (objekty realizované subdodavatelsky)

	28,94%	Výnos	...	1 612 040	1 472 018	...	12 767 746
	28,94%	Náklad	...	1 507 677	1 304 048	...	11 223 462
		Rentabilita	...	6,47%	11,41%	...	12,10%

Výnosy a náklady celkem včetně koordinační činnosti

Výnos Celk.	...	3 857 077	3 436 671	...	31 933 281
Náklad Celk.	...	3 239 352	2 863 605	...	28 008 555
HV	...	617 725	573 067	...	3 924 726
Rentabilita	...	16,02%	16,68%	...	12,29%

Zdroj: vlastní

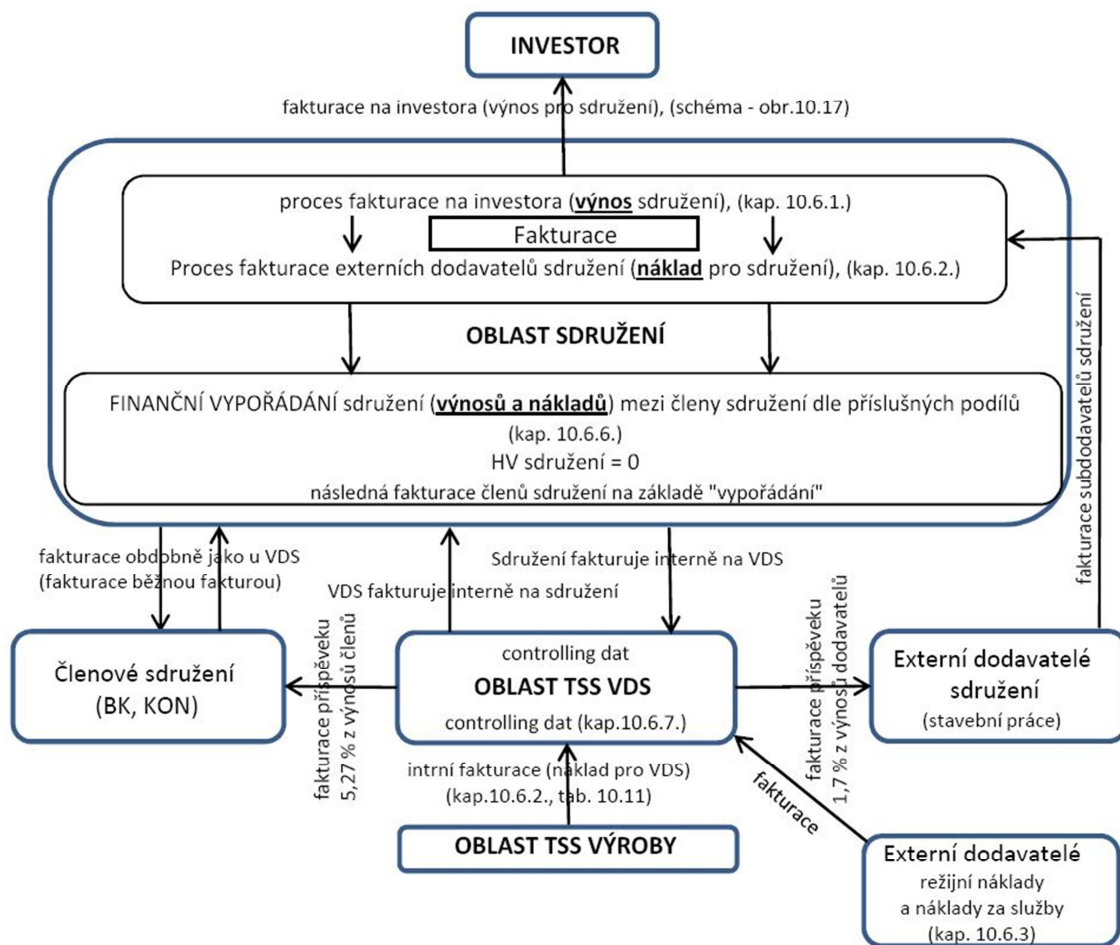
Kompletní plán na rok 2014 v příloze C.

Na tento plán navážu v další kapitole jeho měsíční plnění fakturací a následnou kontrolu v controllingu.

10.6.Realizace – fakturace a kontrola

Touto další hlavní kapitolou plním najednou dvě části úvodního schématu (obr. 10.1) a to realizaci a kontrolu. Pro demonstraci těchto dvou oddílů použiji finanční plán z předchozí kapitoli a budu ho postupně „naplňovat“ skutečnými čísly z fakturací, které dokazují příslušnými výpočty a tabulkami (ty jsou zjednodušené ze skutečného systému stavby). Na závěr provedu controllig na porovnání plánu a skutečnosti jednoho měsíce a anylýzu příslušných čísel s doporučeným řešením.

Pro názornost jsem vytvořil opět přehledné schéma, které názorně ukazuje celý systém s odkazy na příslušné kapitoly (obr. 10.17).



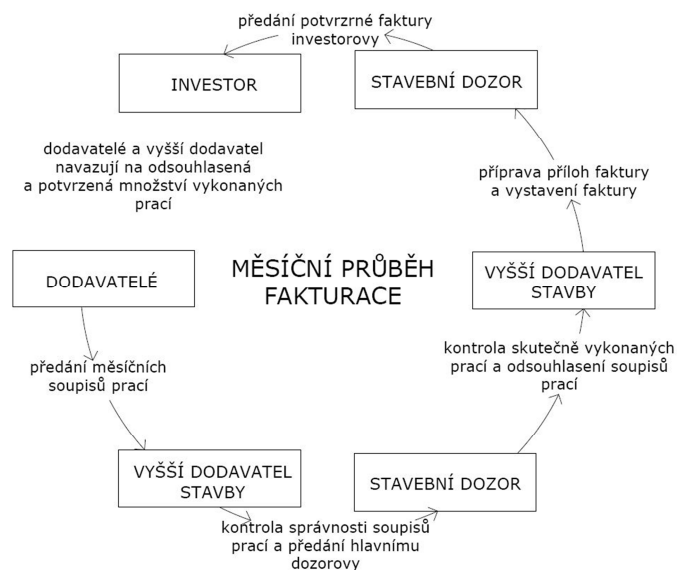
Obr. 10.17 Schéma finanční realizace zakázky

Zdroj: vlastní

Taktéž zde uvedu informace o řízení cash-flow a zádržném, které do této kapitoly také patří.

10.6.1. Fakturace vykonaných prací na investora

Fakturace vykonaných prací probíhá na této zakázce v měsíčním cyklu. Nejprve samozřejmě probíhají práce vykonávané členy sdružení a příslušnými subdodavateli. Ty pak subdodavatelé předloží příslušným specialistům vedoucího dodavatel stavby (vždy v požadované úpravě, pro každý stavební objekt), kteří se starají o správný průběh fakturace a jednají se stavebním dozorem. Množstevní soupisy poté kontroluje stavební dozor, který si může jako podklad ke zjištění správnosti vyžádat jakýkoliv potřebný doklad. Pokud dozor uzná vykonané práce za oprávněné a skutečně vykonané stvrdí jejich správnost svým podpisem. Odsouhlasené množstevní soupisy předá dozor zpět vedoucímu dodavateli, který dle nich připraví oceněné podklady k faktuře. Předkládání fakturace je zavedeno k dvacátému dni měsíce.



Obr. 10.18 Schéma ostupu fakturace vykonaných prací

Zdroj: vlastní

Tab. 10.8 Zjednodušený fakturační soupis prací objektu 29.38.04

Stavba: Modernizácia železničnej trate Nové Mesto nad Váhom - Púchov, III. etapa
Objekt: 29.38.04 Žst. Zlatovce, komunikácia podchodu pre chodcov ul.Hlavná v sžkm 121,202 vrátane stien

P.Č.	Kód položky	Popis	MJ	Množství celkem	Cena jednotková	Smluvní cena celkem	Sledované období	
							množství	cena
1	2	3	4	5	6	7		
	1	Zemné práce						
1	131301203	Výkop zapaženej jamy v hornine 4,nad 1000 do 10000 m3	m3	1 752,000	12,98	22 740,96	129,200	1 677,020
2	131301209	Príplatok za lepivosť horniny 4	m3	876,000	1,75	1 533,00	64,600	113,050
3	162501102	Vodorovné premiestnenie výkopku tr.1-4 do 3000 m	m3	1 927,200	3,58	6 899,38	129,200	462,540
4	162701110	Príplatok za každých ďalších 1000 m,tr.1-4 po nespevnenej ceste	m3	15 417,600	0,50	7 708,80	1 033,600	516,800
...	...	...	...	...	...	...	...	...
		Celkem				580 437,82		2 769,410

Zdroj: vlastní

Dle připravených oceněných podkladů vydá stavební dozor „Průběžné Platební Potvrzení (PPP)“, ze kterého je jasně patrná částka za vykonané stavební práce v příslušném období a toto potvrzení pak podepíše s příslušným datem (poslední den v měsíci, kdy byly práce vykonané), které je bráno jako den dodání prací (den uskutečnění zdanitelného plnění).

Minimální částka „průběžného platebního potvrzení“ (fakturovaných prací) musí být alespoň **300 000 eur**.

Tab. 10.9 Zjednodušené „průběžné platební potvrzení“ vydávané stavebním dozorem

POLOŽKY		Kumulovaná čiastka do predchádzajúceho Priebežného platobného potvrdenia	Čiastka za aktuálne obdobie	Kumulovaná čiastka vrátane aktuálneho obdobia
		A	B	C = a + B
		Všetky čiastky sú uvedené v EUR		
1	Zmluvná hodnota vykonaných prác na Diele (podčlánok 14.3(a))	94 158 470,46	3 194 743,27	97 353 213,73
2	Platby alebo odpočty za zmeny v legislatíve a nákladoch (podčlánok 14.3 (b))	0,00	0,00	0,00
3	Odpočty alebo platby Zádržného (podčlánok 14.3 (c))	-9 415 847,05	-319 474,33	-9 735 321,38
4	Platby alebo odpočty zálohovej platby (podčlánok 14.3 (d))	0,00	0,00	0,00
5	Platby alebo odpočty za Technologické zariadenia a Materiály určené pre Diele (podčlánok 14.3 (e))	0,00	0,00	0,00
6	Všetky ďalšie platby alebo odpočty splatné podľa Zmluvy (podčlánok 14.3(f))	0,00	0,00	0,00
Kumulovaná čiastka spolu		84742623,41	2 875 268,95	87 617 892,35
Spolu za toto obdobie				

Zdroj: [12]

Kompletní vzor PPP v příloze D.

Na základě tohoto PPP vedoucí dodavatel stavby vystaví fakturu v potvrzené sumě a na základě předávacího listu předá tuto fakturu (v 5 vyhotoveních) i se všemi podklady hlavnímu stavebnímu dozoru, který fakturu opět na základě předávacího listu doručí ve 4 vyhotovení investorovi (jedno vyhotovení si ponechá). Faktura musí být vystavena a doručena na podatelnu investora do 15 dnů od data dodání prací.

Na uznané práce aktuálního měsíce se navazuje další fakturační cyklus.

10.6.2. Fakturace vykonaných prací subdodavatelů sdružení

Fakturace subdodavatelů vychází z odsouhlasených množství soupisů z fakturace na investora (pokud tedy nebudou práce vyfakturovány na investora, nemůžou být dle smlouvy uznány ani subdodavateli). Tyto odsouhlasené množství předá příslušný specialista svému subdodavateli, který je ocení a připraví soupisy prací (pro každý fakturovaný objekt, které mu specialista zkontroluje a jejich správnost potvrdí svým podpisem. Ředitel výstavby na celkovou sumu subdodavatele vydá a podepíše PPP (s datem posledního dne příslušného měsíce, ve kterém byli práce vykonány), na základě kterého vystaví subdodavatel fakturu.

Splatnost těchto faktur je dle smlouvy 105 dní ode dne doručení do sídla společnosti.

Tab. 10.10 Zjednodušený fakturační soupis prací subdodavatele objektu 29.38.04

Stavba: Modernizácia železničnej trate Nové Mesto nad Váhom - Púchov, III. etapa
Objekt: 29.38.04 Žst. Zlatovce, komunikácia podchodu pre chodcov ul.Hlavná v sžkm 121,202 vrátane stien

P.Č.	Kód položky	Popis	MJ	Množství celkem	Cena jednotková	Smluvní cena celkem	Sledované období	
1	2	3	4	5	6	7	množství	cena
	1	Zemné práce						
1	131301203	Výkop zapaženej jamy v hornine 4,nad 1000 do 10000 m3	m3	1 752,000	11,10	19 444,78	129,200	1 433,940
2	131301209	Príplatok za lepivosť horniny 4	m3	876,000	1,50	1 310,80	64,600	96,660
3	162501102	Vodorovné premiestnenie výkopku tr.1-4 do 3000 m	m3	1 927,200	3,06	5 899,35	129,200	395,490
4	162701110	Príplatok za každých ďalších 1000 m,tr.1-4 po nespevnenej ceste	m3	15 417,600	0,43	6 591,45	1 033,600	441,890
...	...	...	...	...	...	...		
		Celkem				580437,82		2 367,980

Zdroj: vlastní

Subdodavateľ navazuje ďalší fakturáci na odsouhlasená množství z předchozího fakturačního období.

Stejným způsob probíhá i fakturace vykonaných prací výrobního střediska TSS Grade s tím rozdílem, že místo faktury vystavují podklad pro interní zaúčtování. Tento podklad podepisuje jak hlavní stavbyvedoucí výrobního střediska, tak i ředitel výstavby.

Tab. 10.11 Podklad pro interní fakturaci výrobního střediska TSS Grade

období prac: 07/2014

účetní období: 07/2014

DUZP: 31.7.2014

ID	objekt	zakázka	Práce	středisko - výnos	středisko - náklad	Celkem
0039	29.32.01	130010039321	162 547,56	3020	3010	162 547,56
0040	29.32.02.1	130010040322	68 712,57	3020	3010	68 712,57
0041	29.32.02.2	130010041322	6 867,27	3020	3010	6 867,27
0042	29.32.03	130010042321	39 508,94	3020	3010	39 508,94
0267	31.32.01	130010267321	50 055,04	3020	3010	50 055,04
0268	31.32.02.1	130010268322	114 165,68	3020	3010	114 165,68
0271	31.32.04	130010271323	47 643,53	3020	3010	47 643,53
0304	31.34.02	130010304340	83 170,29	3020	3010	83 170,29
0444	32.32.02.	130010444322	4 482,20	3020	3010	4 482,20
0447	32.32.04	130010447323	12 099,11	3020	3010	12 099,11
Celkem			589 252,19			589 252,19

Zdroj: [12]

Z tabulky vyplývá, že interní fakturace (náklad VDS) je v měsíci červenci 2014 589 252,19 eur.

10.6.3. Faktury režijní a faktury za služby

Tyto faktury (pro nás náklad) vycházejí z uzavřených smluv, kde jsou přesně specifikované podmínky a celková výše. Pokud na určitou službu však faktura není, musí na ně být na základě předchozí nabídky vystavena objednávka, která musí být nedílnou přílohou faktury.

Tyto práce se přebírají na základě „protokolu o převzetí prací“, který musí být podepsaný od příslušné pověřené osoby vyššího dodavatele stavby (specialisté, ředitel výstavby)

10.6.4. Den uskutečnění zdanitelného plnění (DUZP)

Dnem uskutečnění zdanitelného plnění se rozumí den, kdy zodpovědná osoba (stavební dozor, ředitel výstavby, jiná zodpovědná osoba) převezme práce od zhotovitele a stvrdí je svým podpisem. V našem případě je rozhodující datum, se kterým stavební dozor podepíše Průběžné platební potvrzení (PPP), které sumarizuje celkově všechny soupisy prací a je podepsáno jako poslední (nejpozdější datum).

Toto datum vystupuje pak na vystavené faktuře jako Datum dodání (den zdanitelného plnění) a udává, v jakém měsíci má být odvedena daň z přidané hodnoty.

Se stejným datem jsou podepisovány i všechny příslušné subdodavatelské faktury.

U faktur týkajících se režijních nákladů a nákladů za služby, je datum dodání stanovené v příslušné smlouvě. Pokud je faktura vystavena na základě prací na objednávku, zásadní je datum přebrání prací příslušnou osobou vyššího dodavatele (podpisem protokolu o převzetí).

10.6.5. Zádržné

Výše zádržného z fakturovaných částek je stanovena ve smlouvě o dílo.

Procentuální sazba je stejná ve smlouvě vyššího dodavatele stavby ve směru na investora, tak i ve smlouvě subdodavatelů a členů sdružení. Její výše dosahuje 10 procent z fakturované měsíční částky. Limit zádržného je na hranici 5 procent smluvní ceny díla.

Uvolňování zádržného je závislé na předání díla investorovy. Po předání je investor, pokud se nevyskytnou žádné závady, vyplácet 7 procent ze zadržované částky. Zbývající část zádržného by měla být vyplacena, pokud se nevyskytnou žádné závady, po uplynutí doby 5 let od odevzdání díla (po záruční době).

Stejné podmínky jsou nastaveny i ve smlouvách subdodavatelů.

10.6.6. Finanční vypořádání sdružení

Vypořádání sdružení vychází z měsíční fakturace vykonaných prací na investora a měsíční fakturace zhotovitelů společných objektů sdružení. Má za úkol vypořádat podíly na výnosech a nákladech sdružení tak, aby jeho finanční výsledek v účetním období byl nulový.

Na základě této vypořádací tabulky podepsané zástupci členů sdružení (den podepsání je den kdy podepsal hlavní stavební dozor příslušnou fakturaci) vystaví pak jednotlivý členové sdružení faktury na svůj podíl (vždy faktura na podíl na nákladech od vedoucího účastníka sdružení na členy a faktura na podíl na výnosech naopak).

Na základě tohoto vypořádání se vystavují i faktury na příspěvky členů na koordinační činnost.

Vlastní práce si členové sdružení fakturují stejným postupem jako subdodavatelé sdružení. Vyšší dodavatel stavby fakturuje interně.

V tabulce jsou červeným písmem označené podíly TSS Grade, a.s. (tab. 10.12):

- Výnos z vlastních objektů: **633 255,05 eur**
- Náklad z vlastních objektů: **633 255,05 eur** (interní fakturace VDS do sdružení)
- Výnos ze společných objektů: **480 883,56 eur**
- Náklad ze společných objektů: **406 315,29 eur**

Tab. 10.12 Zjednodušené vypořádání výnosů a nákladů sdružení za 7. Měsíc 2014

			TSS	BK	KON	Koordinační činnost	5,27%			
			28,94%	20,11%	50,95%					
			práce VII/2014							
			výnosy				náklady			
				9001	9002	9003		9 001	9 002	9 003
PS/SO	vlastník	zhotovitel	investor	TSS	BK	KON	zhotovitel	TSS _n	BK _n	KON _n
29.32.03	TSS		365 098,61	365 098,61			365 098,61	365 098,61		
29.32.04	TSS		14 473,15	14 473,15			14 473,15	14 473,15		
31.33.12	TSS		...	...			...	...		
Celkem	TSS		633 255,05	633 255,05	0,00	0,00	633 255,05	633 255,05	0,00	0,00
29.38.04	SDRU	a	2 769,41	801,47	556,93	1 411,01	2 367,98	685,29	476,20	1 206,49
31.33.11	SDRU	b	36 215,89	10 480,87	7 283,02	18 452,00	30 009,48	8 684,74	6 034,91	15 289,83
31.37.30	SDRU	c	134 990,48	39 066,24	27 146,59	68 777,65	124 186,66	35 939,62	24 973,94	63 273,10
			...	...	...	...	...	...	...	...
Celken	SDRU		1 661 657,10	480 883,56	334 159,25	846 614,29	1 403 992,06	406 315,29	282 342,81	715 333,96
31.33.13	KON		214 774,76			214 774,76	214 774,76			214 774,76
31.33.14	KON		...			...	...			...
Celkem	KON		374 416,04	0,00	0,00	374 416,04	374 416,04	0,00	0,00	374 416,04
31.33.12	BK		247 078,52		247 078,52		247 078,52		247 078,52	
celkem	BK		525 415,08	0,00	525 415,08	0,00	525 415,08	0,00	525 415,08	0,00
celkem za období prací			3 194 743,27	1 114 138,61	859 574,33	1 221 030,33	2 937 078,23	1 039 570,34	807 757,89	1 089 750,00

Pevný podíl

	Celkem	TSS	BK	KON
Výnosy	1 533 086,17	633 255,05	525 415,08	374 416,04
Náklady	1 533 086,17	633 255,05	525 415,08	374 416,04
Koor. Činnost 5,27 %	80 793,64	33 372,54	27 689,37	19 731,73

Podíly na společných objektech

	Celkem	TSS	BK	KON
Výnosy	1 661 657,10	480 883,56	334 159,25	846 614,29
Náklady	1 403 992,06	406 315,29	282 342,81	715 333,96
Koor. činnost 5,27 %	87 569,32	25 342,56	17 610,19	44 616,57

Zdroj: vlastní

Tímto vypořádáním by měl být výsledek sdružení **nulový** a všechny podíly rozdělené na příslušná střediska (fakturací, interní fakturací).

10.6.7. Controlling

Controlling probíhá ve firmě TSS Grade měsíčně, vždy po účetní uzávěrce. Po zpracování měsíčních dat a jejich důkladné analýze a porovnání s plánem, probíhají controllingové schůze, kdy jsou výsledky prezentovány vedení společnosti. Tyto výsledky jsou okomentovány, zdůvodní se všechny odchylky a předestře je jejich případný dopad na dosažení výsledku a dalšího průběhu stavby. Poté navazují rozhodnutí vedení o dalším průběhu stavby.

V následných odstavcích předvedu alespoň, část controllingového porovnání na nákladech a výnosech vzniklých v sedmém měsíci 2014. Srovnám zde plán a reálný výsledek tohoto měsíce a slovně popíši odchylky a důvody jejich vzniku.

Nejdříve okomentuji celkové výnosy za celé sdružení, a poté přistoupím k plánu a skutečnosti VDS, kde jsem sestavil v předchozích kapitolách plán.

Hodnoty výnosů a nákladů hodnoceného období jsou postupně uváděny v odstavci zabývajícím se fakturací. Výnosy koordinační činnosti jsou vypočteny procentuálním podílem z výnosů členů sdružení. Náklady jsou získány z účetní uzávěrky sečtením hodnot příslušných faktur.

Analýza dat výnosů celé zakázky:

Tab. 10.13 Porovnání plánu a skutečnosti výnosů SDRU za 7. měsíc 2014

Porovnání P/S celkových výnosů SDRU	Plán	Skutečnost	Odchylka
Název	VII.	VII.	VII.
Celkem Výnos	9 964 878	3 194 743	-67,94%
Celkem SDRU	5 086 449	1 661 657	-67,33%
Celkem TSS	1 520 613	633 255	-58,36%
Cekem BK	2 172 816	525 415	-75,82%
Celkem KON	1 185 000	374 416	-68,40%

Zdroj: vlastní

Analýza hodnot

Pokud se podíváme na porovnání plánu a skutečnosti celého sdružení (zakázky) je na první pohled zřejmá vysoká odchylka mezi porovnávanými čísly, která dosahuje dvoutřetinového propadu (v průměru 68 %) fakturovaných prací oproti plánu a to jak celkově, tak i po jednotlivých členech sdružení.

Tento propad je zapříčiněn nastalou nepředvídatelnou stavební situací (technický problém, ne ekonomický). Díky nálezům inženýrských sítí (především plynárenských), které nebyly zakresleny v projektu stavby, museli být zastaveny práce na objektech kolidujících s těmito sítěmi a to až do přeložení kolidujícího potrubí. Jelikož objekty, kterých se tato situace týká, jsou převážně velké a finančně náročné (práce týkající se oporných stěn) způsobuje zastavení prací razantní finanční propad u všech podílejících se členů sdružení.

Musíme brát však také v úvahu, že změny nenastanou v budoucnu jen na objektech, které přímo se sítěmi kolidují, ale i na těch, které na postižené objekty přímo navazují.

Bližší zjištění problému je provedené analýzou propadu po jednotlivých objektech.

Doporučení pro řešení

- Detailní zpráva o kolidujícím vedení a urychlené řešení situace.
- Aktualizace věcného harmonogramu a následně finančního pro zjištění dopadu nastalé situace.
- Oznámení problému investorovi oficiálním listem, s oznámením opoždění prací nezpůsobených zhotovitelem, ale externími vlivy.
- Návrh krizového plánu na zmírnění vzniklého časového posunu (prodloužení pracovních směn, zvýšení kapacit pracovníků a strojů)

Analýza dat výnosů a nákladů vedoucího účastníka sdružení:

Jelikož plán a skutečnost u vedoucího účastníka sdružení vychází z plánu výnosů sdružení, výsledek je tím pádem také ovlivněn finančním propadem.

Tab. 10.14 Porovnání plánu a skutečnosti výnosů a nákladů VDS za 7. měsíc 2014

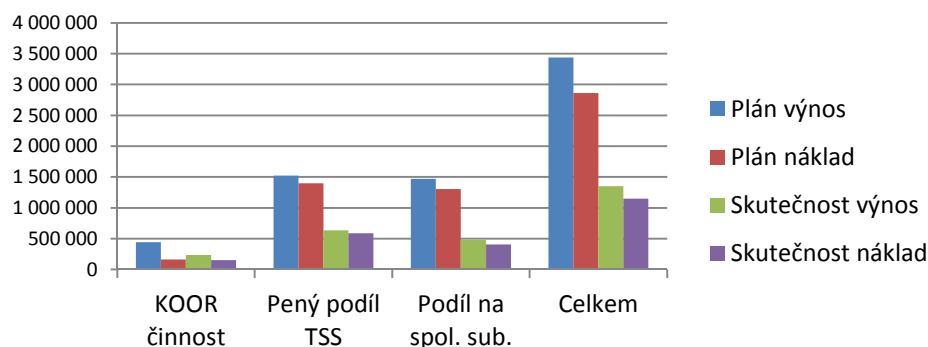
Porovnání P/S výnosů a nákladů VDS				Plán	Skutečnost	Odchylka
	Název	%	Ukazatel	VII.	VII.	VII.
1	Příspěvky členů sdružení	5,27%	Výnos	367 437	109 648	-70,16%
2	Příspěvky subdodavatelů	1,70%	Výnos	76 603	23 868	-68,84%
3	Celkem výnos koordinační činnost (1+2)		Výnos	444 040	235 465	-46,97%
4	mzdy+ odvody +auta		Náklad	40 000	37 791	-5,52%
5	pojištění		Náklad			
6	BG		Náklad			
7	technická pomoc		Náklad	86 000	93 001	8,14%
8	ostatní provozní N		Náklad	35 600	22 151	-37,78%
9	provozní Náklady celkem		Náklad	161 600	152 944	-5,36%
10	Celkem N na koordinační činnost (9)		Náklad	161 600	152 944	-5,36%

Pevný podíl TSS (objekty realizované TSS výroba)					
		Výnos	1 520 613	633 255	-58,36%
		Náklad	1 397 957	589 252	-57,85%
		Rentabilita	8,07%	6,95%	-13,85%

Podíl na společných subdodavatelích					
	28,94%	Výnos	1 472 018	480 884	-67,33%
	28,94%	Náklad	1 304 048	406 315	-68,84%
		Rentabilita	11,41%	15,51%	35,89%

Výsledek hospodaření včetně V a N z koordinační činnosti	Výnos Celk.	3 436 671	1 349 604	-60,73%
	Náklad Celk.	2 863 605	1 148 511	-59,89%
	HV	573 067	201 093	-64,91%
	Rentabilita	16,68%	14,90%	-10,64%

Zdroj: vlastní



Graf 10.1 Porovnání plánu a skutečnosti výnosů a nákladů VDS za 7. měsíc 2014

Zdroj: vlastní

Analýza hodnot

Náklady na koordinační činnost nám převážně odpovídají plánovaným hodnotám a drží se v přijatelném rozmezí, které není potřeba podrobněji řešit.

U výnosů na krytí koordinační činnosti (jak od členů sdružení, tak i od subdodavatelů) naopak nastal velký propad. Toto je následkem propadu výnosů

ze stavebních prací, ze kterých se příspěvky počítají, a propad je tedy ve stejné procentuální výši.

Pokud se podíváme na práce vykonávané firmou TSS Grade, vidíme propad fakturace v průměru o 58 procent ve výnosech tak i v nákladech, následkem zastavení prací na důležitých objektech. Rentabilita výsledku si však udržuje stejnou výšku 7% (propad o 1 %), jen je nepatrně ovlivněna jinou skladbou objektových výnosů a nákladů (ovlivněno fakturací objektů s menší konečnou rentabilitou HV).

Podíl ze společných objektů sdružení je na tom obdobně jako vlastní práce TSS Grade, pokles fakturace práce je zde o 68 procent, ale celková rentabilita HV je na požadované výšce, což neznačí žádný problém.

Doporučení řešení

- Zaktualizování harmonogramu prací a finančního plánu s analýzou dopadu na výsledek roku 2014.
- Oznámení problému investorovi oficiálním listem, s oznámením opoždění prací nezpůsobených zhotovitelem, ale externími vlivy.
- Návrh krizového plánu na zmírnění vzniklého časového posunu (prodloužení pracovních směn, zvýšení kapacit pracovníků a strojů)

Celkové zhodnocení:

Hlavní problém stavby je zastavení prací na velkých objektech, díky kolizi s nezakreslenými sítě v projektu a tím pádem propad celkové fakturace na investora o téměř 70 procent oproti plánované částce, paralelně s tím i pokles nákladů.

Plánovaná rentabilita stavebních prací se udržuje na požadovaných plánovaných hodnotách (7 % vlastní práce, 15 % podíl na společných objektech) a je ovlivněna jen jinou skladbou fakturovaných objektů s rozdílnou rentabilitou.

Celkový měsíční výnos je ovlivněn snížením výnosů z příspěvků členů sdružení na koordinační činnost vliv propadu podílů z fakturace členů sdružení, na rentabilitě jsme však zaznamenali také jen minimální pokles (1,5%).

10.6.8. Cash-flow

Cash-flow je ve společnosti TSS Grade, a.s. řízeno a sledováno centrálně na všechny zakázky, které realizuje, hlavním účetním firmy. Samostatně na zakázce tedy není sledováno, nebude se proto jeho řízení v této práci věnovat.

Pro řízení cash-flow je však z pohledu zakázky důležitá doba splatnosti faktur:

- Splatnost faktur na Investora: 90 dní.
- Splatnost subdodavatelských faktur: 105 dní.
- Splatnost faktur za materiál a služby: většinou 30 dní.

Jelikož je splatnost faktur na investora nižší než faktur subdodavatelských a členů sdružení, není s pohledu plateb na zakázce žádný problém.

10.7. Systém vnitropodnikové evidence

Díky systému vnitropodnikové evidence, můžeme vzniklé náklady a výnosy jasně specifikovat a zařadit do správné úrovně zakázky, což nám poté umožní přesnou kontrolu dat.

Jak už jsem popisoval ve struktuře zakázky, vystupují v zakázce různé úrovně, které zde označujeme jako střediska, pro úroveň družení „středisko 9000“, pro vedoucího dodavatele stavby „středisko 3010“ a dále, vše je znázorněno v organigramu níže.

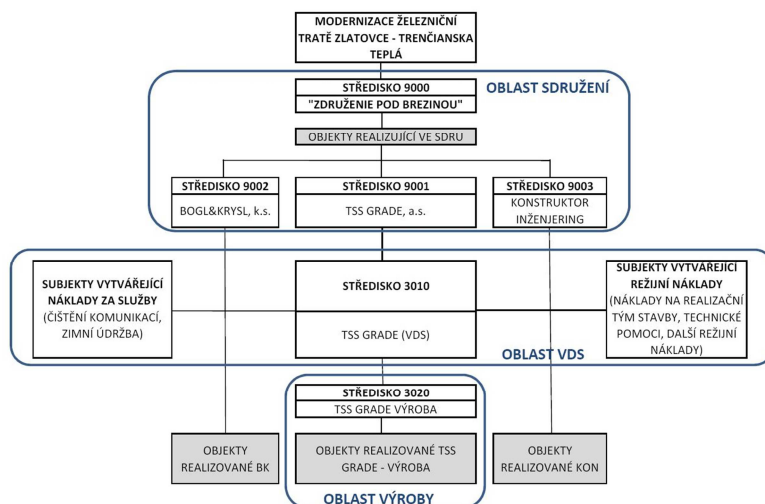
Dále v této kapitole popíším způsob vnitropodnikové evidence výnosů a nákladů a také systému pro tuto evidenci používané.

10.7.1. Střediska ve sdružení

Jak je již z předcházejících odstavců jasné, finanční řízení nákladů a výnosů je rozděleno na jednotlivá střediska sdružení:

- Oblast celého sdružení: středisko 9000.
 - o Společnost TSS Grade: Středisko 9001.
 - o Společnost Bögl & Krýsl: středisko 9002.
 - o Společnost Konstruktor Inženiering: středisko 9003.
- Oblast Vyššího dodavatele stavby: středisko 3010.
- Oblast TSS Grade výroba: středisko 3020.

Příslušné výnosy a náklady jsou rozúčtovány na střediska, na které náleží.



Obr. 10.19 Organigram střediskového řízení zakázky

Zdroj: vlastní

10.7.2. Způsob evidence nákladů a výnosů

Evidence výnosů a nákladů probíhá samozřejmě pomocí účetnictví. Na jejich jasnou identifikaci v účetnictví, kromě účetního popisu a přiřazení ke střediskům, slouží firemní soustava zakázkových čísel.

Tab. 10.15 Přiřazení zakázkových čísel stavebním objektům

Číslo objektu	Název objektu	Zakázkové číslo
29.32.01	Žst. Zlatovce, železničný zvršok	130010039321
31.32.04	Žst. Trenčín, nástupištia	130010271323

Zdroj: [12]

Tab. 10.16 Rozpad zakázkového čísla

Zakázkové číslo	Stavba	Objekt	Aktivita
130010039321	13001	0039	321
130010271323	13001	0271	323

Zdroj:[12]

Každému stavebnímu objektu je přiřazeno zakázkové číslo, které se skládá ze tří částí, které jasně identifikují tento objekt v zakázkách.

Stavba

Každá stavba má přiřazené své vlastní pětimístné identifikační číslo. Díky tomuto číslu rozeznáme ve vnitropodnikovém účetnictví jasně objekty dané stavby. Tato zakázka má přidělené číslo 13001.

Objekt

Objekty mají přiřazený svůj vlastní identifikační čtyřmístný kód. Tento kód je přiřazený k objektům vzestupně od 0001 až po 0532.

Aktivita

Aktivita jasně udává hlavní charakteristiku objektu, jako železniční svršek (aktivita 321), železniční spodek (aktivita 322), nástupiště (aktivita 323). Celkem je těchto aktivit na stavbě 26.

Mimo stavebních objektů mají přiřazené své zakázkové číslo i režijní výnosy a náklady (aktivita 998), výnosy a náklady za služby (aktivita 997), a další oblasti nákladů a výnosů, které je třeba určitým směrem zvláště sledovat.

Rozúčtování faktury pak může vypadat takto:

Faktura za subdodavatelské práce na společných objektech za 2367,98 eur.

Tab. 10.17 Vnitropodnikové rozúčtování subdodavatelské faktury

Zakázka	Středisko		
	9 001	9 002	9 003
130010175380	685,29	476,20	1 206,49

Zdroj: vlastní

Dle takového rozpadu jsou náklady zaúčtovány na příslušné účty dle účetní osnovy.

10.7.3. IT systémy vnitropodnikové evidence

Pro evidenci a sledování výnosů a nákladů používá firma TSS Grade dvou programů, účetního a ekonomického softwaru. Tyto dva programy jsou na sebe propojené a čerpají data paralelně mezi sebou.

Účetní software Chemat

Tento program zaznamenává přijatou poštu (faktury), dovoluje jejich rozúčtování a následné zaúčtování. Splňuje všechny potřebné prvky pro vedení firemního účetnictví.

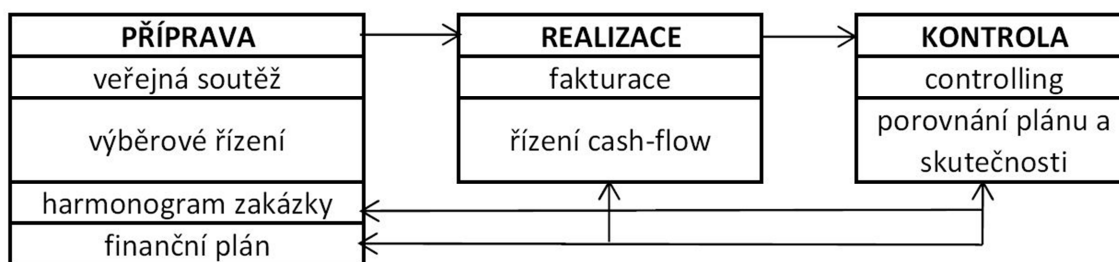
Ekonomický software RSV

Tento program zpracovává a zobrazuje data z účetního softwaru do uživatelské podoby k potřebným analýzám a kontrolám. Taktéž spojuje celofiremní aspekty v jeden ucelený systém a umožňuje sledovat průběh stavby všem oprávněným uživatelům. Program je dále propojen s rozpočtářským programem KROS od firmy ÚRS, a.s. A s programem pro projektové řízení MS Project od firmy Microsoft.

11. Rozbor a vyhodnocení popsaného systému

Předchozí kapitolou jsem ukončil celý systém vyššího finančního řízení na úrovni vyššího managementu zakázky. V této chvíli můžu přistoupit k jeho rozboru a vyhodnocení.

Pro zopakování zde uvádím před závěrečným rozbohem a vyhodnocení schéma postupu finančního řízení, které jsem požil už v úvodu praktické části. Abych nás uvedl opět do celkové situace.



Obr. 10.20 Postup finančního řízení stavební zakázky

Zdroj: vlastní

Jak je z obrázku patrné systém řízení lze rozdělit na tři fáze, a to na fázi přípravy, realizace a kontroly výsledku. Všechny tyto části musí být dokonale propojené, aby vznikl kompaktní systém řízení. Jeho zdokonalováním a zlepšováním návaznostmi mezi všemi částmi nám může ušetřit mnoho času při řízení a věrněji zobrazovat reálný průběh zakázky. V neposlední řadě jde o efektivní vynakládání nákladů, zlepšení hospodaření a dosažení plánovaného zisku.

Zakázka pro firmu začíná již přípravou soutěžních podkladů a ocenění soutěžních výkazů výměr tak aby pokryla své budoucí vložené náklady, požadovaný zisk a zároveň byla konečná cena v soutěži odhadem nejnižší a tím pádem výherní. V přípravě soutěžních podkladů a ocenění jednotlivých položek firma zakládá na své dlouholeté zkušenosti na tomto trhu a vysoké odbornosti a zkušenosti obchodního oddělení a oceňování díla.

Další fází přípravy již vyhrané zakázky je příprava přesného harmonogramu prací a finančního plánu zakázky. Z předchozí fáze je stěžejní výherní částka s příslušnými výkazy výměr (maximální výnos ze zakázky), tyto ceny jsou již neovlivnitelné, čas, za který má být zakázka zrealizována a další podmínky stavby, které jsou sepsány ve smlouvě o dílo. Tyto podmínky jsou běžné a nijak se neodchyľují od jiných stavebních zakázek, proto v této fázi nevidím žádný problém.

Ze sestaveného harmonogramu prací, v našem případě sestaveného v programu MS Project, se vychází při tvorbě finančního plánu. Věcný harmonogram by měl být co nejpřesnější, v našem případě však postačí jen časové vytýčení jednotlivých objektů a jejich návaznosti (na tomto harmonogramu pracuje celý tým připravářů stavby). Podrobné harmonogramy pak zpracovávají jednotliví subdodavatelé stavebních objektů. Časový harmonogram je i tak na této zakázce velice rozsáhlý jak objektivě tak

i časovým rozsahem, je tedy třeba věnovat větší míru času k jeho přesnému sestavování a následným aktualizacím, proto by nebylo špatné vyčlenit z týmu specializovaného pracovníka, který by se věnoval jen časovému plánování stavby a zpřesňoval tím informace o stavbě získávané z tohoto harmonogramu pro lepší průběh a hospodaření zakázky.

Výběr subdodavatelů je na zakázce na vysoké úrovni díky zkušenému týmu obchodního oddělení. Firmy do soutěže jsou osločovány z rozsáhlé databáze společnosti, která je neustále aktualizovaná. Samotné výběrové řízení je dvoukolové (hodnotí se v něm nabídnutá cena) což nám zajistí co nejvyšší snížení nákladů, celkové náklady jsou vůči výnosům vysoutěžené s dobrým výsledkem (v roce 2014 je plánovaná rentabilita na objektech realizovaných subdodavatelsky až 12%). Před konečným podepsáním smlouvy jsou subdodavatelské jednotkové ceny indexovány na stejný poměr s jednotkovými investorskými cenami, což nás zbavuje dalších rizik ve vzniku neočekávaných nákladů a usnadňuje nám to finanční plánování.

Finanční plán je tvořen oceněním prací naplánovaných v harmonogramu věcném. Plán výnosů investorskými cenami, plán nákladů subdodavatelskými cenami. Toto mě přivádí opět k důležitosti přesného harmonogramu prací, který jsem zmiňoval o dva odstavce výše. V naplánování režijních nákladů taktéž nevidím žádný problém. Většina těchto nákladů vychází z uzavřených smluv, ty které ne, jsou stanoveny na základě informací z již zrealizovaných staveb stejného směru a rozsahu. Pokud tedy nedojede k neočekávané situaci, můžeme se na plán těchto nákladů spolehnout. Dle controllingu se nám tento výhled vyplnil a režijní náklady nepřesahují naplánovanou hranici.

Realizace zakázky (z finančního hlediska plnění finančního plánu) je odvislá od mnoha faktorů. Zásadní je zde plynulý průběh stavebních prací dle naplánovaného harmonogramu. To mohou nepříznivě ovlivnit klimatické podmínky, chyby v projektu a jiné nepříznivé situace. Jak jsem popsal výše v práci, taková situace nastala a zapříčinila neplnění finančního plánu o takřka 70 %. Takový stav je však neočekávaný a ze strany zhotovitele těžko ovlivnitelný, musí se tedy přijmout patřičná opatření a finanční neplnění kvalitně vyhodnotit.

V závislosti na průběhu prací je jejich samotná fakturace. Systém, který jsem výše popsal, na zakázce funguje bez problémů na bázi elektronických tabulek MS Excel. Podmínky fakturace a její podoba je projednána a odsouhlasena investorem, je tedy pro nás zavazující. Jelikož je stavba hrazena z evropských fondů, musí být vše striktně dodržováno. Důležitá je také kvalitní příprava podkladů pro fakturaci pro odsouhlasení stavebním dozorem. V tomto vidím menší problém, jelikož některé firmy sice práci provedou, ale nejsou schopny jí řádně doložit, aby jí stavební dozor schválil, z čehož plyne ztráta i pro vedoucího dodavatele stavby. Toto je však problém většiny velkých stavebních zakázek.

Cash-flow je řízeno centrálně na všechny zakázky ekonomickým oddělením firmy čímž odpadá jeho nutnost řízení přímo na zakázce.

Controlling dat je řešen porovnáváním plánu a skutečně dosažených výsledků, jak za aktuální měsíc, tak i od počátku plánovaného roku. Aktuální data (výnosy a náklady) vychází z uzavřeného období sedmého měsíce roku

2014 v účetnictví. U porovnávaných výsledků se vypočte jejich odchylka. Pokud je odchylka minimální, je vše v pořádku, pokud naopak probíhá její bližší analýza a zhodnocení, na které navazuje rozhodnutí o postupu řešení od vedení společnosti. Výsledky jsou vždy jednou měsíčně prezentovány na schůzi vedení.

Controllingový systém je však ve firmě stále rozvíjen a zpřesňován. Zvláště pak implementací ekonomického softwaru RSV do systému společnosti. Tento systém propojuje všechny oddělení firmy a shromažďuje data na jednom místě tak aby byli přístupny, kterémukoliv oprávněnému uživateli. Zakázka se zde pak zobrazuje jako celek (od výběrových konání až po controlling) což usnadňuje a zpřesňuje práci při kontrole dat. Jelikož se systém začal používat teprve v nedávné době (až v průběhu této zakázky), nejsou zatím na této zakázce používány všechny jeho možné funkce. Vidím v něm ale velký potenciál pro finanční řízení a speciálně controlling.

Celý systém řízení se mi zdá jako dobrý, avšak vyžaduje tvorbu a udržování velkého množství tabulek (ovlivňuje ho ve velké míře lidský faktor) je však již na zakázce dobře zavedený, funguje tedy bez žádných větších problémů. Zakázka si udržuje finanční stabilitu a náklady nepřesahují dle controllingu naplánované limity.

12. Modifikace analyzovaného systému

Dle mého názoru je zavedený systém na dobré úrovni a nepotřebuje tedy žádné modifikace.

Velkým krokem by však bylo převedení celého tohoto fungujícího systému, kde je doposud vše zpracováváno v programu MS Excel, MS Project a KROS Plus, vždy v oddělené podobě, do ekonomického systému RSV (tento systém je též navázaný na programy MS Project a KROS Plus) kde se všechny data spojují automaticky v jeden celek.

Celkově by se od této modifikace mohlo očekávat zpřesnění a zjednodušení finančního řízení zakázky a tím pádem rychlejší analýzu dat a identifikaci možných problémů s řízením nákladů a jejich včasné vyřešení. Docílilo by se okamžitého propojení s vedením firmy. V konečném měřítku by se tímto omezilo zapříčinění chyby vzniklé lidským faktorem a z ní plynoucí ztráty nebo špatná rozhodnutí.

Návrh tohoto mého řešení však bude velice náročný s ohledem na značnou rozestavěnost zakázky, jejím velkým rozsahu a množství dat. Modifikace systému na celkovou centralizaci do jednoho systému je však reálná a postupem času uskutečnitelná.

13. Závěr

Cílem mé práce byla analýza modelu finančního řízení stavební zakázky a analýza řízení nákladů a financování na zvolené stavební zakázce.

První část práce jsem věnoval teoretickému vymezení pojmu stavební zakázka a následně jejímu finančnímu řízení. Tuto část jsem probral velice podrobně. Důvodem bylo pochopení všech souvislostí, návazností a vysvětlení všech pojmů rozsáhlého tématu, které vede k efektivnímu řízení stavební zakázky.

V druhé části „praktické“ jsem se zaměřil na využití tohoto řízení v praxi a to na zakázce „Modernizace železniční tratě Zlatovce – Trenčianská Teplá“.

Nejdříve jsem v této části představil projekt, kterého je zakázka součástí, poté firmu, pod jejímž vedením je zakázka realizována a nakonec zakázku samotnou se všemi jejími specifiky.

Při analýze jejího řízení jsem využíval jak poznatky z první části této práce, tak i svou zkušenost z pohledu ekonoma této zakázky. Uvádím zde tedy reálný postup řízení Výnosů a nákladů na zakázce se zjednodušenými tabulkami, které se v praxi používají.

V práci začínám popisem jejího financování, postupem přípravy zakázky, zde jsem na základě harmonogramu, finančního plánu celé zakázky a výpočtu režijních nákladů a výnosů, sestavil finanční plán vedoucího účastníka sdružení. S tímto plánem dále pracuji. Analyzuji a popisuji jeho plnění fakturací vykonaných prací a následnou kontrolu skutečných výnosů a nákladů s tímto plánem na jednom z naplánovaných měsíců.

Uvádím zde také postup evidence těchto získaných dat do systému stavby.

Jediné co nebylo v této práci provedeno, je celkové vyhodnocení stavební zakázky, protože zakázka se nachází ve fázi realizace. Toto hodnocení bylo navrženo vedení firmy pomocí závěrečného celkového controllingu.

V závěru se věnuji rozboru a modifikacím tohoto systému. Vlastními slovy rozebírám a hodnotím klady a zápory finančního řízení zakázky, které osobně vidím na tomto systému.

Dle mého názoru je zavedený systém na dobré úrovni a nepotřebuje tedy žádné výrazné modifikace. Hospodaření zakázky je taktéž na dobrém úrovni s velice příznivým hospodářským výsledkem, který splňuje naplánované hodnoty. Výhodou by však bylo celkové převedení systému z velkého množství „excelovských“ tabulek do jednoho centralizovaného systému, který firma momentálně zavádí.

Při zpracování diplomové práce jsem ve velké míře využíval znalosti, kterých jsem dosáhl během studia ve škole a více jak roku praxe na této zakázce. Myslím si, že tato práce byla pro mě velikým přínosem. Dokázal jsem díky ní více proniknout do problematiky finančního řízení a celkově si sepsat své poznatky z praxe realizované zakázky.

14. Literatura

- [1] VALACH, Josef, a kolektiv. *Finanční řízení podniku*. 2. vyd. Praha: Ekopress, 1999, 324 s. ISBN 80-86119-21-1
- [2] HEJDUKOVÁ, Amálie, HRONÍKOVÁ, Marta. *Financování stavební zakázky*. Brno, 2006. 71s. Studijní opory pro studijní programy s kombinovanou formou studia.
- [3] KAŠOVÁ, Michaela. *Finanční plán stavební zakázky*. Brno, 2013. 65 s., 24 s. příl. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta stavební, Ústav stavební ekonomiky a řízení. Vedoucí práce Ing. Amálie Hejduková
- [4] HEILAND, Petr. *Finanční plán stavební zakázky*. Brno, 2006. 71 s. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta stavební, Ústav stavební ekonomiky a řízení. Vedoucí práce Ing. Amálie Hejduková
- [5] SYNEK, Miloslav, a kolektiv. *Manažerská ekonomika*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing a.s. 2003, 472 s. ISBN 80-247-0515-X
- [6] HEJDUKOVÁ, Amálie, HRONÍKOVÁ, Marta. *Nákladové a daňové účetnictví*. Brno, 2007. 126s. Studijní opory pro studijní programy s kombinovanou formou studia.
- [7] KRÁL, Bohumil, a kolektiv. *Manažerské účetnictví*. 3. vyd. Praha: Management press, 2010, 660 s. ISBN 978-80-7261-217-8

WWW STRÁNKY

- [8] Portál o veřejných zakázkách a koncesích. In: *Úplné znění zákona č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách, ve znění pozdějších předpisů, účinné od 1. ledna 2014*. [online]. 2014 [cit. 2014-30-06]. Dostupné z: [http://www.portal-vz.cz/cs/Jak-na-zadavani-verejnych-zakazek/Legislativa-a-Judikatura/Legislativa/Narodni-legislativa-aktualni-a-uplne-zneni-z-\(1\)/ZVZ](http://www.portal-vz.cz/cs/Jak-na-zadavani-verejnych-zakazek/Legislativa-a-Judikatura/Legislativa/Narodni-legislativa-aktualni-a-uplne-zneni-z-(1)/ZVZ)
- [9] oficiální stránky TSS Grade, a.s. In: Logo společnosti, [online]. 2014 [cit. 2014-22-12]. Dostupné z: <http://www.tss.sk>
- [10] Oficiální stránky Železnice Slovenskej republiky. In: *Informace o zakázkách financovaných EU*, [online]. 2014 [cit. 2014-22-12]. Dostupné z: http://www.zsr.sk/slovensky/projekty-eu/projekty-spolufinancovane-eu.html?page_id=164
- [11] mapy.cz. In: *mapa města Trenčína okolí*, [online]. 2014 [cit. 2014-10-12]. Dostupné z: <http://www.mapy.cz>

FIREMNÍ MATERIÁLY

- [12] Řídící dokumentace TSS Grade, a.s.

15. Seznam zkratek a značek

AGC	European Agreement on main railway lines
AGTC	European Agreement on important combined transport lines and related installations
a.s.	Akciová společnost
BK	Bögl & Krýsl
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
DPH	Daň z přidané hodnoty
DSP	Dokumentace skutečného provedení
DUZP	Den uskutečnění zdanitelného plnění
EU	Evropská unie
HDP	Hrubý domácí produkt
ISO	International Organization for Standardization
KON	Konstruktor Inženýring
k.s.	Komanditní společnost
STN	Státní technická norma
TSS	TSS Grade
UČS	Ucelená část stavby

16. Seznam ilustrací

Seznam tabulek:

Tab. 10.1	Podíly na financování zakázky investorem.....	44
Tab. 10.2	Profinancování k datu 30. 9. 2014	45
Tab. 10.3	Indexace jednotkových cen objektu subdodavatele 29.38.04.....	54
Tab. 10.4	Časový harmonogram UČS 30.....	56
Tab. 10.5	Plán výnosů zakázky na rok 2014.....	58
Tab. 10.6	Plán nákladů zakázky na rok 2014	59
Tab. 10.7	Finanční plán vedoucího účastníka sdružení pro rok 2014	64
Tab. 10.8	Zjednodušený fakturační soupis prací objektu 29.38.04	66
Tab. 10.9	Zjednodušené „průběžné platební potvrzení“ vydávané stavebním dozorem.....	66
Tab. 10.10	Zjednodušený fakturační soupis prací subdodavatele objektu 29.38.04.....	67
Tab. 10.11	Podklad pro interní fakturaci výrobního střediska TSS Grade	68
Tab. 10.12	Zjednodušené vypořádání výnosů a nákladů sdružení za 7. Měsíc 2014.....	70
Tab. 10.13	Porovnání plánu a skutečnosti výnosů SDRU za 7. měsíc 2014	71
Tab. 10.14	Porovnání plánu a skutečnosti výnosů a nákladů VDS za 7. měsíc 2014	73
Tab. 10.15	Přiřazení zakázkových čísel stavebním objektům	76
Tab. 10.16	Rozpad zakázkového čísla	76
Tab. 10.17	Vnitropodnikové rozúčtování subdodavatelské faktury	77

Seznam grafů:

Graf 10.1	Porovnání plánu a skutečnosti výnosů a nákladů VDS za 7. měsíc 2014	73
-----------	---	----

Seznam obrázků:

Obr. 10.1	Postup finančního řízení zakázky	39
Obr. 10.2	Stanovení polohy Modernizace železniční tratě	39
Obr. 10.3	Fotografie realizace ŽST Trenčín	40
Obr. 10.4	Logo společnosti TSS Grade, a.s.	41
Obr. 10.5	Organizační struktura společnosti TSS Grade, a.s.	42
Obr. 10.6	Pohled na modernizaci ŽST Trenčín	43
Obr. 10.7	Trasa železničního koridoru Zlatovce – Trenčianská teplá.....	44
Obr. 10.8	Finanční příprava zakázky	46
Obr. 10.9	Formulář referencí veřejné soutěže.....	48

Obr. 10.10	Organigram zakázky.....	48
Obr. 10.11	Organigram „Združení pod Brezinou“	49
Obr. 10.12	Procentuální rozdělení zakázky.....	51
Obr. 10.13	Schéma nákladů a výnosů	52
Obr. 10.14	Schéma výběru subdodavatelů	53
Obr. 10.15	Zásadní objekt zakázky – nový železniční most přes řeku Váh	56
Obr. 10.16	Schéma finančního plánování zakázky.....	57
Obr. 10.17	Schéma finanční realizace zakázky.....	65
Obr. 10.18	Schéma ostupu fakturace vykonaných prací.....	66
Obr. 10.19	Organigram střediskového řízení zakázky.....	75
Obr. 10.20	Postup finančního řízení stavební zakázky.....	78

17. Seznam příloh

Příloha A – Část harmonogramu zakázky.

Příloha B – Finanční plán výnosů a nákladů za stavební práce na zakázce pro rok 2014.

Příloha C – Finanční plán vedoucího dodavatele stavby pro rok 2014.

Příloha D – Vzor průběžného platebního potvrzení.