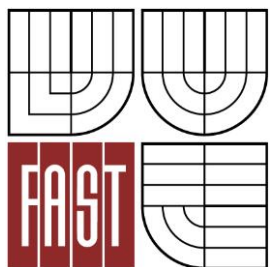




VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA STAVEBNÍ
ÚSTAV STAVEBNÍ EKONOMIKY A ŘÍZENÍ

FACULTY OF CIVIL ENGINEERING
INSTITUTE OF STRUCTURAL ECONOMICS AND MANAGEMENT

NEPŘÍMÉ NÁKLADY JAKO FAKTOR
KONKURENCESCHOPNOSTI VE STAVEBNICTVÍ
INDIRECT COSTS AS A COMPETITIVE FACTOR IN THE CONSTRUCTION INDUSTRY

DIPLOMOVÁ PRÁCE
DIPLOMA THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

BC. LUCIE HERMANOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. TOMÁŠ HANÁK, Ph.D.



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ FAKULTA STAVEBNÍ

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

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Diplomant	Bc. Lucie Hermanová
Název	Nepřímé náklady jako faktor konkurenceschopnosti ve stavebnictví
Vedoucí diplomové práce	Ing. Tomáš Hanák, Ph.D.
Datum zadání diplomové práce	31. 3. 2015
Datum odevzdání diplomové práce	15. 1. 2016
V Brně dne 31. 3. 2015	

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

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

Podklady a literatura

Popesko, B. Moderní metody řízení nákladů. 2009.

Synek, M. Manažerská ekonomika. 2007.

Schiffer, V. Inventarizace majetku a závazků v praxi podnikatelů. 2005.

Petřík, T. Ekonomické a finanční řízení firmy: manažerské účetnictví v praxi. 2009.

Marková, L. Stavební podnik BV53. Studijní opora VUT-FAST.

Zásady pro vypracování

Cílem práce je vyhodnocení nepřímých nákladů v kontextu jejich dopadu na konkurenceschopnost stavebních podniků. Výstupem diplomové práce bude vyhodnocení dat získaných formou dotazníkového šetření a formulace výsledných zjištění a doporučení.

1. Stavební trh a stavební podnik
2. Náklady podniku a možnosti jejich kalkulace
3. Konkurenceschopnost firem na trhu
4. Dotazníkové šetření a analýza získaných dat
5. Formulace závěrů/doporučení

Struktura bakalářské/diplomové práce

VŠKP vypracujte a rozčleňte podle dále uvedené struktury:

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

.....
Ing. Tomáš Hanák, Ph.D.
Vedoucí diplomové práce

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá vyhodnocením nepřímých nákladů jako faktoru konkurenceschopnosti ve stavebnictví. V první části práce jsou teoreticky vymezeny pojmy jako stavební trh, stavební podnik, náklady, jejich členění a způsob jejich kalkulace, dále konkurence, konkurenční výhoda a konkurenceschopnost. Druhá část práce se zabývá vyhodnocením dotazníkového šetření a řízených rozhovorů. V závěru práce je provedeno srovnání výsledků dotazníkového šetření s výsledky řízených rozhovorů a následně jsou stanovena doporučení.

Klíčová slova

Náklady, nepřímé náklady, kalkulace nákladů, konkurenceschopnost, stavebnictví, stavební podnik

Abstract

Diploma thesis deals with an evaluation of indirect costs as a competitive factor in the construction industry. Notions like construction market, construction company, costs, their structuring and the way of their calculation, then competition, competitive advantage and competitiveness are theoretically defined in the first part of the thesis. The second part of the thesis deals with an evaluation of the questionnaire survey and the guided interviews. The questionnaire survey results and the results of guided interviews are compared and subsequently, recommendations are determined at the end of the thesis.

Key words

Costs, indirect costs, cost calculation, competitiveness, construction industry, construction company

Bibliografická citace VŠKP

Bc. Lucie Hermanová *Nepřímé náklady jako faktor konkurenceschopnosti ve stavebnictví*. Brno, 2016. 99 s., 5 s. příl. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta stavební, Ústav stavební ekonomiky a řízení. Vedoucí práce Ing. Tomáš Hanák, Ph.D.

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracovala samostatně a že jsem uvedla všechny použité informační zdroje.

V Brně dne 11.1.2016

.....
podpis autora

Bc. Lucie Hermanová

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala panu Ing. Tomáši Hanákovi, Ph.D. za jeho čas, cenné rady a připomínky při zpracovávání diplomové práce.

OBSAH

1	ÚVOD.....	11
2	STAVEBNÍ TRH.....	12
2.1	Segmentace stavebního trhu	13
2.1.1	Trh stavebních hmot	13
2.1.2	Trh technologických celků.....	14
2.1.3	Trh realizace stavebních děl	14
2.1.4	Trh stavebního servisu	16
2.1.5	Trh nemovitostí.....	16
2.2	Subjekty stavebního trhu	17
3	STAVEBNÍ PODNIK	20
3.1	Specifika stavebnictví.....	20
3.2	Charakteristika stavebního podniku	21
3.3	Činnosti stavebního podniku	21
3.4	Cíle stavebního podniku	22
3.5	Velikost a organizační struktura podniku	23
3.5.1	Velikost podniku.....	23
3.5.2	Organizační struktura podniku.....	24
4	NÁKLADY.....	25
4.1	Druhé členění nákladů	27
4.2	Členění nákladů dle účely.....	28
4.3	Členění nákladů podle odpovědnosti za jejich vznik	29
4.4	Kalkulační členění	29
4.5	Členění nákladů ve vztahu k objemu prováděných výkonů	31
4.6	Relevantní a irelevantní náklady	32
4.7	Utopené náklady	32
4.8	Oportunitní náklady.....	32
4.9	Explicitní a implicitní náklady.....	32
5	KALKULACE NÁKLADŮ	33
5.1	Kalkulační vzorec	33
5.1.1	Materiál.....	35
5.1.2	Stroje.....	35

5.1.3	Mzdy	35
5.1.4	Ostatní přímé náklady	35
5.1.5	Režie výrobní	36
5.1.6	Režie správní	36
5.1.7	Zisk	36
5.2	Kalkulační metody	37
5.2.1	Přirážková kalkulace	38
5.2.2	Kalkulace dělením	38
5.2.3	Kalkulace sdružených výkonů	38
5.2.4	Kalkulace rozdílová	39
5.2.5	Kalkulace variabilních nákladů (metoda krycího příspěvku)	39
5.2.6	Kalkulace podle aktivit (Activity-Based Costing)	39
6	KONKURENCESCHOPNOST	40
6.1	Konkurence	40
6.2	Konkurenční výhoda	41
6.3	Konkurenceschopnost	42
7	DOTAZNÍKOVÝ PRŮZKUM	44
7.1	Hypotézy	44
7.2	Statistika dotazníkového šetření	45
7.3	Vyhodnocení dotazníkového šetření	46
7.3.1	Doba působnosti na trhu	46
7.3.2	Počet zaměstnanců	47
7.3.3	Místo realizace zakázek	48
7.3.4	Předmět činnosti	51
7.3.5	Realizace stavebních děl	52
7.3.6	Velikost nepřímých nákladů	54
7.3.7	Kalkulace nepřímých nákladů	56
7.3.8	Způsob kalkulace nepřímých nákladů	57
7.3.9	Používané typy režii	58
7.3.10	Stanovování sazeb režii	60
7.3.11	Zpětná kontrola nepřímých nákladů	61
7.3.12	Způsob zpětné kontroly nepřímých nákladů	62

7.3.13	Vliv nepřímých nákladů na konkurenceschopnost	63
7.3.14	Faktory ovlivňující konkurenceschopnost	64
7.3.15	Výhoda oproti konkurenci	67
7.3.16	Typ zakázek	69
7.3.17	Závislost výše nepřímých nákladů na velikosti firmy	70
7.3.18	Závislost výše nepřímých nákladů na předmětu podnikání.....	72
7.4	Shrnutí výsledků dotazníkového šetření.....	73
8	ŘÍZENÉ ROZHOVORY	74
8.1	Záznam z řízených rozhovorů	74
8.1.1	Rozhovor ve firmě Commodum, spol. s r.o.....	75
8.1.2	Rozhovor ve firmě SDS Exmost spol. s r.o.	79
8.1.3	Rozhovor ve firmě Projekt 315.....	82
8.1.4	Rozhovor ve firmě Geoservices.....	84
8.2	Celkové srovnání řízených rozhovorů	86
9	ZÁVĚR.....	89
10	SEZNAM ZDROJŮ	92
11	SEZNAM ZKRATEK A SYMBOLŮ.....	95
12	SEZNAM ILUSTRACÍ.....	96
13	SEZNAM TABULEK	97
14	SEZNAM GRAFŮ	98
15	SEZNAM PŘÍLOH	99

1 ÚVOD

Stavebnictví je obor, který má široké pole působnosti a který se velmi liší od průmyslových odvětví. Výsledkem stavební výroby je stavební dílo, které je materiálově i časově náročné. Většinou je stavba realizována v rozmezí několika měsíců, někdy až let. S tím také souvisí náročnost na vynaložené finanční prostředky. Nejen pro samotného investora, ale také pro stavební firmy, které se při realizaci neobejdou bez strojů a zařízení, jejichž pořízení bývá nákladné. Přesto se na stavebním trhu pohybuje množství firem, které poskytují své služby a tím vytváří silné konkurenční prostředí, kde vliv na úspěch či neúspěch těchto firem má řada faktorů. Jedním z nich mohou být i nepřímé náklady. Právě nepřímé náklady jako faktor konkurenceschopnosti ve stavebnictví budou podrobněji rozebrány v této práci.

V první části práce budou teoreticky vysvětleny pojmy jako stavební trh, stavební podnik, náklady, jejich členění a způsoby jejich kalkulace. Následně budou popsány pojmy konkurence, konkurenceschopnost a konkurenční výhoda.

Další část práce bude založena na vytvořeném dotazníku, který je určen firmám podnikajícím ve stavebnictví a ten bude následně vyhodnocen. Poté budou provedeny řízené rozhovory s jednatelem stavebních firem a budou taktéž vyhodnoceny. V závěru budou tyto rozhovory porovnány s výsledky dotazníkového šetření.

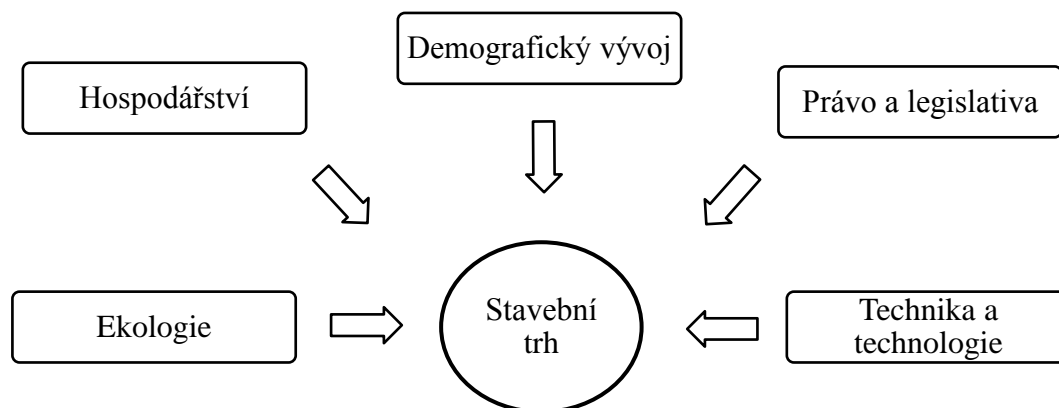
2 STAVEBNÍ TRH

Trh je uspořádání, kde jsou dvě složky, nakupující a prodávající, ve vzájemné interakci. Tato interakce vede ke stanovení cen a množství statků. Stavební trh lze rozčlenit na několik základních segmentů, kterými jsou trh stavebních hmot, trh technologických celků, trh realizace stavebních děl a trh stavebního servisu. Dále se stavebním trhem souvisí trh nemovitostí. Jednotlivé segmenty jsou popsány v následujících podkapitolách.

Stavebnictví je v některých směrech v porovnání s ostatními odvětvími národního hospodářství jedinečné. Pro stavební trh je příznačná náročnost na kapitál a jeho pomalý obrat, komplikovanost a unikátnost smlouvy mezi prodávajícím (dodavatelem) a nakupujícím (investorem) – smlouva o dílo. Právě investor může mít různý charakter, jedná se buď o veřejného, nebo soukromého investora. Dále se stavební trh vyznačuje velkou rozmanitostí požadavků podle stavebních oborů, existují zde různé způsoby zadávání zakázek (výběrová řízení, smluvní ceny...). Poptávka po službách na stavebním trhu je velmi citlivá na stav národního hospodářství.

Na stavební trh mohou působit různé faktory, naznačeny na obrázku 1, které následně ovlivní šíři, velikost, typ a cenu nabízených a poptávaných činností a služeb v různých segmentech trhu. Z vnějšího okolí může na trh působit demografický vývoj populace (sociální skladba obyvatelstva, věková a vzdělanostní struktura, regionální rozložení obyvatel), hospodářství země (vývoj HDP, měnový kurz, míra inflace, míra nezaměstnanosti), právo a legislativa, podstatný je také vývoj techniky a technologie a v neposlední řadě také zvyšující se důraz na ekologii a životní prostředí.

Stavební trh i jednotlivé segmenty lze charakterizovat několika ukazateli, jako jsou kapacita trhu, potenciál trhu a nasycenost trhu. Kapacita trhu představuje objem stavebních prací realizovaných za jeden rok. Potenciál trhu udává objem stavebních zakázek investorů, kteří s určitou intenzitou investují do realizace stavebních děl v daném roce. Nasycenost trhu ukazuje míru uspokojení potenciálu trhu kapacitní nabídkou firem. Stupeň nasycenosti je poměr mezi kapacitou a potenciálem trhu. [4],[16]



Obrázek 1 – Schéma faktorů ovlivňujících stavební trh [16]

2.1 Segmentace stavebního trhu

Stavební trh lze rozdělit do několika částí – segmentů, kterými jsou trh stavebních hmot, trh technologických celků, trh realizace stavebních děl a trh stavebního servisu. Trh nemovitostí je úzce spjat se stavebním trhem. [4],[16]

2.1.1 Trh stavebních hmot

Trh stavebních hmot představuje výrobu a prodej stavebního materiálu potřebného pro výstavbu stavebních děl. Tato výroba je průmyslového charakteru, odbyt stavebních hmot je zajišťován především pomocí distribučních sítí. Na straně poptávky figuruji investoři, developři, domácnosti, dodavatelé a subdodavatelé staveb. Na straně nabídky vystupují výrobci stavebních hmot.[16]

2.1.2 Trh technologických celků

Na trhu technologických celků se střetává nabídka a poptávka technických zařízení, která jsou součástí stavebních děl. Patří zde například výroba a prodej výtahů, eskalátorů, klimatizací, ale také stroje a zařízení sloužící ve výrobních halách k průmyslové výrobě. Poptávající stranu zastupují, stejně jako u trhu stavebních hmot, investoři, developeři, domácnosti, dodavatelé a subdodavatelé staveb. Stranu nabídky zastupují výrobci technologických celků.[16]

2.1.3 Trh realizace stavebních děl

Trh realizace stavebních děl je největším a dá se říci, že i ústředním segmentem stavebního trhu. Dochází zde ke zhotovování stavebních děl na základě zadání zakázky. Na straně nabídky stojí zhotovitelé, tedy stavební firmy (dodavatelé a subdodavatelé), a na straně nabídky investoři, developeři, stavebníci. Závazky a povinnosti investora i zhotovitele jsou definovány ve smlouvě o dílo. [16]

Trh realizace stavebních děl lze rozdělit následovně: [16]

- Podle účelu stavebního díla
- Z technologického hlediska jejich návrhu a realizace
- Z hlediska novostaveb, modernizací a rekonstrukcí
- Z hlediska komplexních staveb a subdodávek
- Z hlediska geografického působení firmy
- Z hlediska charakteru zadavatele
- Z hlediska demografického rozdělení zákazníků

Podle účelu stavebního díla se dělí na budovy a haly pro občanskou výstavbu (pro sport, administrativu, obchod a služby, zdravotní zařízení, stravování...), budovy a haly pro bydlení (rodinné domy, bytové domy), budovy a haly pro průmysl (pro výrobu, skladování, zemědělství), dále na dopravní stavby (silnice, železnice, mosty, parkoviště...), vodohospodářské stavby (např. vodní nádrže, jezy, hráze, studny) inženýrské stavby (kanalizace, vodovody, plynovody, parovody, teplovody, čistírny odpadních vod, vedení elektrické energie, aj.) a podzemní stavby (tunely, šachty, kolektory apod.).

Z technologického hlediska jejich návrhu a realizace se jedná o sériové stavby, polosériové stavby a stavby individuální. Sériovými stavbami se rozumí stavební díla, která mají základní parametry stejné, liší se pouze v určitých detailech. Tyto stavby jsou z hlediska výroby podobné svým charakterem průmyslovým produktům. Polosériovou stavbou se myslí stavby nabízející výběr mezi několika variantami, které jsou předem omezeny. Tato omezení vycházejí z právních norem a požadavků stavebních úřadů. Individuální stavba je z technického, technologického a ekonomického hlediska nejnáročnější stavební zakázkou. Může se jednat například o výstavbu elektráren, výrobních hal nebo obchodních komplexů.

Další možností, jak rozdělit trh realizace stavebních děl, je z hlediska novostaveb a modernizací a rekonstrukcí. V případě novostaveb vzniká zcela nové stavební dílo, ale také se může jednat o nástavbu nebo přístavbu již existující stavby. Pokud se jedná o rekonstrukci nebo modernizaci, dochází většinou ke změně technických parametrů již existující stavby.

V případě členění trhu z hlediska komplexních staveb a subdodávek se rozlišuje, zda stavební firma realizuje zakázku samostatně jako generální dodavatel, nebo zajišťuje jen určitou část zakázky z pozice subdodavatele. V tomto případě může firma usilovat o to, aby subdodávku zajišťovala na základě dohody s investorem. Druhou možností je dohoda s dodavatelem stavby o zajištění dané subdodávky. V případě, že smlouva o dílo nestanoví jinak, je výběr subdodavatele v kompetenci dodavatele stavby. Vzniká tak vztah pouze mezi dodavatelem a subdodavatelem bez účasti investora.

Z hlediska geografického působení firmy se trh dělí na místní – firma působí v okruhu několik kilometrů od svého sídla, oblastní – stavební podnik soustředí svou působnost v určité oblasti (např. v jednom městě a jeho okolí), regionální – firma

realizuje zakázky v určitém regionu (např. v jednom kraji), národní – firmy působí na celém území republiky a mezinárodní – kromě národního trhu firmy expandují na zahraniční trhy. Působení firmy ve většině případů velmi souvisí s její velikostí.

Při pohledu na trh z hlediska charakteru zadavatele se trh realizace stavebních děl člení na trh veřejných zakázek, kde investorem bývají články státní správy, případně státní podniky a zadávání zakázek se řídí zákonem č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách a na trh soukromých investorů, kdy jsou zakázky hrazeny pouze ze soukromých zdrojů investora.

Dalšími hledisky jsou demografické rozdělení zákazníků, toto dělení může pohlížet na zákazníky podle jejich věku či životní etapy, a psychografické rozdělení zákazníků, kdy psychografické faktory jako příslušnost k sociální skupině a s tím spojený životní styl mají velký vliv na požadavky na stavební dílo. [16]

2.1.4 Trh stavebního servisu

Trh stavebního servisu se zaměřuje na nabídku subdodavatelských služeb, kdy jak stavební firmy – dodavatelé, tak investoři mohou využívat hmotných i nehmotných nabízených činností. Tento servis je využíván zejména proto, že pro dodavatele nebo investory představuje menší náklad než případné pořízení vlastních kapacit. Na tomto trhu mohou figurovat například projekční a architektonické kanceláře, půjčovny a servis výrobních strojů a zařízení nebo marketingová poradenství. [16]

2.1.5 Trh nemovitostí

Lze říci, že trh nemovitostí není segmentem stavebního trhu, ale úzce s tímto trhem souvisí. Na trhu nemovitostí se střetává nabídka a poptávka realit, tedy nemovitostí, což jsou již realizovaná stavební díla určená k užívání. Na trhu nemovitostí dochází k nabídce prodeje nebo pronájmu hal a budov určených pro bydlení, rekreaci nebo také nebytových prostor, kterými mohou být například garáže, sklady nebo kanceláře, ale také samotných pozemků. Zprostředkovatelem prodeje nebo pronájmu bývají zpravidla realitní kanceláře a realitní makléři.

2.2 Subjekty stavebního trhu

Na poli stavebního trhu se vyskytuje několik subjektů, ať už na straně nabídky nebo poptávky. Jsou jimi zadavatelé – investoři a zhotovitelé – generální dodavatelé, dodavatelé, subdodavatelé, dále výrobci a prodejci stavebních hmot, strojů a zařízení, technologických celků, projekční, architektonické, poradenské, inženýrské nebo geodetické kanceláře, zkušební laboratoře, ale také prodejci nemovitostí a orgány státní správy. Střet jednotlivých subjektů v jednotlivých segmentech stavebního trhu je znázorněn na obrázku 2. [2], [16]

Subjekty stavebního trhu lze popsat následovně: [2], [16], [20]

- Investor – fyzická nebo právnická osoba, na jejíž náklady dochází k realizaci stavebního díla a která bývá zpravidla vlastníkem nebo uživatelem stavebního díla.
- Dodavatel – fyzická nebo právnická osoba, která realizuje stavbu pomocí stavební nebo montážní činnosti. Dodavatel stavby může zajišťovat realizaci pouze využitím vlastních kapacit nebo za pomoci subdodavatelů.
- Subdodavatel – fyzická nebo právnická osoba, která se podílí na výstavbě, zajišťuje pouze určitou vymezenou činnost na základě smlouvy s dodavatelem stavby nebo přímo s investorem.
- Výrobce a prodejce stavebních hmot – fyzická nebo právnická osoba, jejíž předmět podnikání je výroba a prodej stavebních hmot, případně jen jedna z činností.
- Výrobce a prodejce strojů a zařízení – fyzická nebo právnická osoba, jejíž předmět podnikání je výroba a prodej strojů a zařízení, případně jen jedna z činností. Kromě výroby a prodeje může také nabízet pronájem a servis strojů a zařízení.
- Výrobce a prodejce technologických celků – fyzická nebo právnická osoba, jejíž předmět podnikání je výroba a prodej technologických celků, které jsou součástí stavebního díla, případně jen jedna z činností.

- Projekční kancelář – fyzická nebo právnická osoba, která zajišťuje projekční práce (vypracovává projektovou dokumentaci stavby), vykonává autorský dozor při výstavbě, případně vykonává i další činnosti jako inženýrské, průzkumné nebo geodetické práce.
- Inženýrská kancelář – fyzická nebo právnická osoba, jejíž náplní je obstarávání projektové dokumentace, organizace a řízení průběhu výstavby, jednání s orgány státní správy (stavebním úřadem), vykonávání stavebního dozoru, ale také poradenská činnost. Stejně jako projekční kancelář může zajišťovat průzkumné a geodetické práce.
- Orgány státní správy – není přímým účastníkem na stavebním trhu, ale na jeho jednání a rozhodnutí závisí jednání přímých účastníků výstavby. Patří zde stavební úřad, který má na starosti územní, stavební a kolaudační řízení. Jeho úkol je ochrana zájmu státu. Mezi orgány dotčené státní správy patří hasiči, krajské hygienické stanice, energetické inspekce, státní zkušebny atd.

Segment stavebního trhu	Strana nabídky	Strana poptávky
Trh realizace stavebních děl	Dodavatel Subdodavatel	Investor Developer Stavebník
Trh stavebních hmot	Výrobce a prodejce stavebních hmot	Investor Developer Stavebník Dodavatel Subdodavatel
Trh technologických celků	Výrobce a prodejce technologických celků	Investor Developer Stavebník Dodavatel Subdodavatel
Trh stavebního servisu	Výrobce, prodejce, půjčovna a servis strojů a zařízení Projektční kancelář Inženýrská kancelář Geodetická kancelář Architektonická kanc. Poradenská kancelář	Dodavatel Subdodavatel Investor Developer Stavebník

Obrázek 2 – Sřtět nabídky a poptávky [2], [16]

3 STAVEBNÍ PODNIK

Novým občanským zákoníkem byl pojem podnik nahrazen pojmem závod. Podle § 502 občanského zákoníku je závod definován jako: „*organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti. Má se za to, že závod tvoří vše, co zpravidla slouží k jeho provozu.*“ [14]

Podle § 420 odst. 1 občanského zákoníku je podnikatelem ten, „*kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.*“ [14]

3.1 Specifika stavebnictví

Stavebnictví a stavební výroba má svá specifika, která ji odlišují od průmyslové výroby, tudíž i stavební podnik je v určitých věcech odlišný od podniku zabývající se průmyslovou výrobou.

Jedním ze specifíků je to, že stavební výroba má znaky zakázkové výroby individuálního charakteru. To znamená, že dodávky jsou zhotovovány na základě požadavků odběratele, které vychází z projektové dokumentace staveb. Průmysl je naopak charakterizován sériovou výrobou pro více odběratelů.

Další odlišností je místo výroby (staveniště), které není stálé a s každou zakázkou se přemísťuje. Naopak konečný produkt – stavba je stacionární, nepřemístitelná, pevně spojená s pozemkem. Opačně je to v případě průmyslu, kdy je výroba stacionární, probíhá v průmyslové hale, a produkt se přemísťuje. Na rozdíl od průmyslu mohou průběh výstavby ovlivnit klimatické podmínky, které mohou celý proces prodloužit, přerušit nebo zcela zastavit.

Stavební výroba je také typická náročnější organizací stavebního procesu. Je to dáno tím, že se na výrobě podílí více subjektů. Výstavbu tedy zajišťují nejen dodavatelé, ale v mnoha případech také subdodavatelé. Dodavatelem nemusí být pouze stavební firma, která zajišťuje celou výstavbu sama, může ji zajišťovat jen z části za spolupráce subdodavatelů. Ale také se dodavatelem může stát například inženýrská organizace, která nedisponuje výrobními kapacitami a zabývá se jen

organizací a celý proces výstavby je zajišťován stavebními firmami – subdodavateli. Také ze strany investora se nemusí jednat o jednotlivce, ale o více sdružených subjektů.

Na rozdíl od průmyslové výroby je stavební výroba charakterizována dlouhým výrobním procesem jednoho produktu. To má za příčinu větší rozpracovanost a dochází ke zvyšování nároků na provozní kapitál stavebního podniku.

K nižšímu využití výrobních kapacit dochází z důvodu poměrně malého rozsahu prací na stavebním objektu, které se na daném místě nemusí opakovat. [9], [10], [16]

3.2 Charakteristika stavebního podniku

Stavebním podnikem se může rozumět závod, jehož činností je provádění stavebních prací za účelem dosažení zisku. Výsledkem těchto činností je stavební dílo.

Z výrobního hlediska lze stavební podnik označit jako podnik s časově sladěným výrobním postupem. Pro každou zakázku bývá vyhotoven harmonogram stavebních prací, ve kterém jsou uvedeny jednotlivé pracovní postupy a jejich časová náročnost včetně vyčíslení nákladů.

Pro stavební podnik je charakteristická vysoká náročnost na materiál, a tudíž vysoký podíl nákladů na zajištění materiálu. Vzhledem k této náročnosti by měl podnik disponovat provozním kapitálem v takové výši, aby byl schopen zajistit nákup surovin potřebných pro výrobu. S pořizováním materiálu souvisí také jeho následné skladování tak, aby zásoby podniku byly optimální, proto je důležité řízení zásob. [9]

3.3 Činnosti stavebního podniku

Předmětem podnikání stavebního podniku mohou být některé z následujících činností: hlavní stavební výroba, vedlejší výroba, pomocná výroba a ostatní činnosti.

Hlavní stavební výrobu lze rozdělit na práce hlavní stavební výroby (HSV) a práce přidružené stavební výroby (PSV). U prací HSV se jedná o hrubou stavbu u pozemních staveb občanské a bytové výstavby (např.: zakládání, vodorovné nosné konstrukce, svislé nosné konstrukce), o inženýrské sítě a vodohospodářské stavby. Práce PSV zahrnují dokončovací práce – řemesla (např.: truhlářské, klempířské, tesařské nebo zámečnické práce), instalace (např.: zdravotně technické) a kompletace.

Vedlejší výrobou se rozumí především výroba polotovarů, jakou jsou například betonové, maltové směsi nebo výztuž do betonu. Tato výroba odpovídá charakterem průmyslové výrobě.

Stejně jako vedlejší výroba je i pomocná výroba průmyslového charakteru. Jedná o dočasná zařízení na staveništi sloužící pro hlavní a vedlejší výrobu. Může to být například zhotovení lešení, stavebních výtahů nebo bednění.

Ostatní činnosti v sobě zahrnují služby, které nespádají do výše uvedených prací a jsou nezbytné pro chod výstavby. Firmy zabývající se touto činností poskytují služby, jako jsou pronájmy a servis strojů, zařízení a dočasných objektů na staveništi (např.: pronájmy jeřábů, stavebních kontejnerů, oplocení nebo ostraha stavenišť). [3], [10]

3.4 Cíle stavebního podniku

„Cílem rozumíme žádoucí stav, jehož má být v určité budoucnosti dosaženo, a které lze vyjádřit příslušnými kvalitativními nebo kvantitativními ukazateli.“ [3]

Cílem každého podniku nejen ve stavebnictví je především tvorba zisku. Existují ale i další cíle, které jsou určeny majitelem či majiteli podniku. Při tvorbě cílů by se měly zvážit všechny okolnosti, které by je mohly ovlivnit. Negen že by měl přihlížet k vnějšmu okolí podniku, ale také by měl dbát na vlastní možnosti podniku.

Mezi cíle stavebního podniku patří tvorba zisku za efektivního organizování výrobních procesů a využívání výrobních postupů, zajištění trvalého fungování podniku a s tím související zajištění zaměstnání a rozvoj svých pracovníků. V neposlední řadě je cílem zachování konkurenceschopnosti, zvýšení podílu na stavebním trhu a uspokojení poptávky. [3], [10]

3.5 Velikost a organizační struktura podniku

3.5.1 Velikost podniku

Na stavebním trhu vystupuje množství podniků, které mohou mít různou strukturu a velikost. Velikost podniku se může měřit z hlediska počtu zaměstnanců, velikosti kapitálu nebo velikosti obrátu. Nejběžnějším dělením stavebních podniků je dělení podle počtu zaměstnanců, které je uvedeno v následující tabulce 1. [9]

Velikost podniku	Počet zaměstnanců
Malý podnik	do 25 včetně
Střední podnik	26 – 100
Velký podnik	Nad 100

Tabulka 1 – Velikost podniku podle počtu zaměstnanců [9]

Podle doporučení 2003/361/EC Evropské komise určení velikosti podniku závisí nejen na počtu zaměstnanců, ale i na obrátu nebo celkové bilanci. Členění velikosti podniku podle doporučení Evropské komise je uvedeno v tabulce 2. [1]

Velikost podniku	Počet zaměstnanců	Max. roční obrát	Max. celková bilance
Mikropodnik	1 – 9	2 mil. EUR	2 mil. EUR
Malý podnik	10 – 49	10 mil. EUR	10 mil. EUR
Střední podnik	50 – 249	50 mil. EUR	43 mil. EUR

Tabulka 2 – Velikost podniku podle Evropské komise [1]

Mezi další možnosti určení velikosti podniku může být statistické hledisko. Česká statistika rozděluje podniky na malé do 20 pracovníků, střední do 100 pracovníků a velké s počtem převyšujícím 100 pracovníků. Česká správa sociálního zabezpečení rozděluje podniky na malé organizace s počtem zaměstnanců do 25 a organizace s 20 a více zaměstnanci. Zákon č. 47/2002 Sb., o podpoře malého a středního podnikání definuje podniky obdobným způsobem jako výše uvedené doporučení Evropské komise, a to následovně: na drobné podnikatele s méně než 10 zaměstnanci a aktivy v maximální výši 180 mil. Kč nebo čistým obratem za poslední uzavřené účetní období maximálně 250 mil. Kč. Dále na malé podnikatele zaměstnávající méně než 50 s aktivy nepřesahujícími 180 mil. Kč nebo čistý obrat za poslední uzavřené účetní období nepřesáhl částku 250 mil. Kč. A na malé a střední podnikatele zaměstnávající méně než 250 zaměstnanců s aktivy nepřesahujícími 980 mil. Kč nebo čistým obratem za poslední uzavřené účetní období nepřesahujícím 1 450 mil. Kč. [21]

3.5.2 Organizační struktura podniku

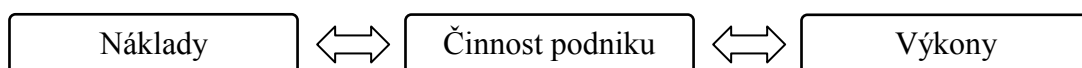
Organizační struktura podniku a systém řízení se může odvíjet od velikosti podniku, druhu, velikosti a délce trvání zakázek, územní rozmístění činnosti podniku, ale také od schopností řídicích pracovníků. Volbou vhodné organizační struktury může podnik ovlivnit schopnost plnit potřeby poptávky a tím zajistit prodej výroby, optimalizovat náklady a zajistit zisk. Organizační struktura je definována počtem organizačních úrovní a rozpětím řízení. Stavební podniky lze charakterizovat organizační strukturou útvarovou a procesní. [3], [9]

V případě útvarové organizace je základní částí pracoviště. Tato forma organizace zahrnuje liniový systém, funkcionální systém řízení, liniově-štabní, liniový s průřezovými funkcemi, divizionální, maticový a hybridní systém.

Procesní organizace je uspořádána podle procesů. Může to být uspořádání podle pracovního obsahu, uspořádání podle pracovních objektů a podle pracovních postupů. [9]

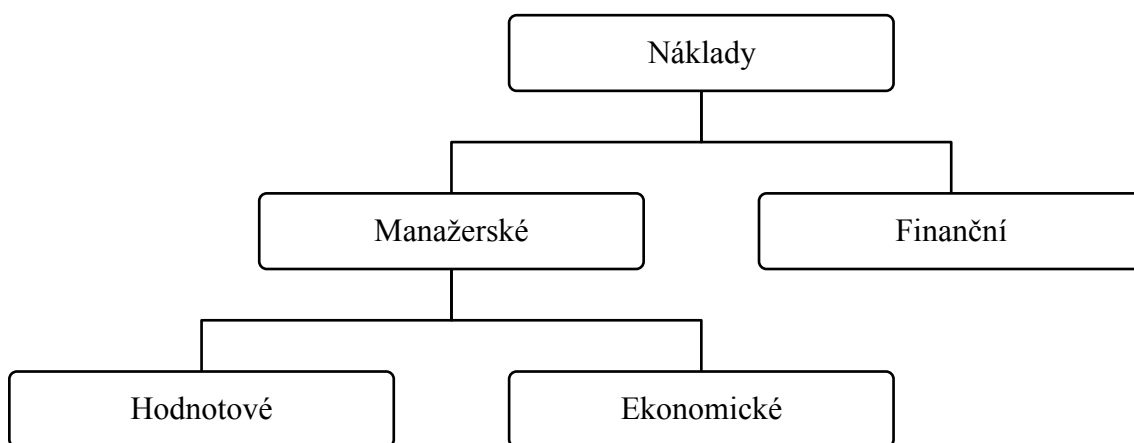
4 NÁKLADY

Náklady lze definovat jako sumu peněžních hodnot, kterou podnik vynaložil za účelem získání výnosů bez ohledu na to, zda byly v daném období skutečně zaplacený. Náklady lze pojmout také jako spotřebu zdrojů při produkci výrobků nebo služeb. Vztah mezi náklady, výkony a činností podniků zobrazuje schéma na obrázku 3. [13]



Obrázek 3 – Schéma vztahu mezi náklady, činností podniku a výkony [17]

Na náklady lze pohlížet z několika hledisek. Buďto na náklady finanční, nebo manažerské, které se dále dělí na ekonomické a hodnotové. Schéma členění nákladů je zobrazeno na obrázku 4. [17]



Obrázek 4 – Schéma členění nákladů [17]

Finanční přístup je založen na pohlížení nákladů jako úbytku ekonomického prospěchu, který je vnímán jako úbytek aktiv nebo nárůst dluhů, jenž vede v hodnoceném období ke snížení vlastního kapitálu. Charakteristické pro tento přístup k nákladům je to, že náklady jsou vyjádřeny v účetních cenách. [17]

Manažerský přístup k nákladům je možno chápat jako hodnotově vyjádřené, účelně vynaložené ekonomické zdroje podniku účelově související s ekonomickou aktivitou. V hodnotovém pojetí manažerských nákladů se spotřebované vstupy vyjadřují v cenách, které odpovídají jejich současné reálné hodnotě. Hodnotové pojetí nákladů se skládá z nákladů shodných s finančním účetnictvím a z kalkulačních nákladů, které jsou vykazovány v manažerském účetnictví v jiné výši oproti finančnímu účetnictví. Ekonomický pohled na náklady souvisí s konceptem oportunitních nákladů. „*Takové pojetí nákladů odpovídá hodnotě, kterou lze získat nejefektivnějším využitím těchto nákladů, nebo představují maximální ušlý efekt, který vznikl použitím omezených zdrojů na danou alternativu.*“ [17]

Náklady lze klasifikovat podle různých hledisek a kritérií: [5], [17], [19]

- Druhové členění nákladů
- Členění nákladů dle účelu
- Členění nákladů podle odpovědnosti za jejich vznik
- Kalkulační členění
- Členění nákladů ve vztahu k objemu prováděných výkonů
- Relevantní a irelevantní náklady
- Utopené náklady
- Oportunitní náklady
- Explicitní a implicitní náklady

4.1 Druhové členění nákladů

V případě druhového členění nákladů se jedná o nejběžnější přístup ke klasifikaci nákladů ve finančním účetnictví, které je podstatné při snaze o optimalizaci nákladů. Při optimalizaci nákladů lze z tohoto členění určit, jaký je podíl a význam jednotlivých druhů nákladů a následně, na které náklady se při optimalizaci zaměřit. Nelze však zjistit, k jakému účelu byly náklady vynaloženy, k jakým činnostem se vztahují nebo v jaké jsou vztahu k výkonům. [17]

Základní druhy nákladů: [17], [19]

- Spotřeba materiálu
- Spotřeba a použití externích prací a služeb (např. nájem, energie, oprava a údržba majetku)
- Osobní náklady (mzdy, sociální a zdravotní pojištění)
- Odpisy hmotného a nehmotné investičního majetku
- Finanční náklady (např. úroky, pojištění, bankovní výlohy, náklady spojené se získáním bankovních záruk)

Výše uvedené náklady lze charakterizovat tím, že se na vstupu do podniku projevují v časově nerozlišené podobě, znamená to tedy, že výdaj se na vstupu stane nákladem v následujícím období nebo naopak výdaj nastane v budoucím období, zatím co náklad se zvýší v běžném období současně se zvýšením závazku. Dále lze nákladové druhy charakterizovat jako prvotní a jsou svou povahou externí, protože vychází ze spotřeby výrobků, prací a služeb jiných subjektů. Při druhovém členění nákladů se jedná o náklady jednoduché, protože je nelze dále rozčlenit na jednodušší složky. [5]

4.2 Členění nákladů dle účely

Členit náklady podle účelu je podstatné v případě potřeby kontroly vztahu nákladů k efektivnosti prováděných operací. Cílem je zjištění, jakým způsobem se s náklady v podniku zachází. Náklady se rozdělí v několika úrovních. [5]

První úroveň členění nákladů dle účelu: [19]

- Náklady výrobní činnosti
- Náklady nevýrobní činnosti

Náklady výrobní činnosti se dále dělí na náklady hlavní výroby, pomocné výroby, náklady vedlejší (obslužné) a přidružené výroby. Náklady nevýrobní činnosti se mohou rozčlenit na náklady na správu, zásobování, odbyt aj. [19]

Druhá úroveň členění nákladů podle účelu: [5], [19]

- Náklady technologické
- Náklady na obsluhu a řízení

Technologické náklady jsou takové, které byly vyvolány technologickým procesem nebo s ním účelově souvisí, jsou řízeny technicko-hospodářskými normami. Náklady na obsluhu a řízení byly vynaloženy na doprovodné činnosti technologického procesu. Tyto náklady jsou řízeny limity a normativy. [5], [19]

Další úroveň členění nákladů dle účelu: [17]

- Náklady jednicové
- Náklady režijní

Náklady jednicové lze přiřadit k jednotce dílčího výkonu v rámci dané technologické operace. Naopak náklady režijní nelze přiřadit k jednotce produkce, ale souvisí s danou technologickou operací, také se zde řadí náklady na obsluhu a řízení. [17]

4.3 Členění nákladů podle odpovědnosti za jejich vznik

Podnik se skládá z vnitropodnikových středisek, která se dělí na střediska hlavní činnosti, pomocných a obslužných činností, správy, zásobování a odbytu. Těmto střediskům se přiřadí náklady, které zde byly vytvořeny a pracovníci tohoto střediska nesou odpovědnost za vznik a výši nákladů. [5], [19]

4.4 Kalkulační členění

Jednou z podmínek pro efektivní řízení nákladů je správná identifikace nákladů ve vztahu k výkonům. Tento krok lze nazývat nákladovou alokací neboli přiřazení nákladu určitému objektu (obrázek 5), což je podstatné pro vyjádření účelovosti vynaložení tohoto nákladu a následně pak důležité pro řízení nákladů ve firmě. Nákladovým objektem se nazývá objekt, jemuž se přiřazují náklady nebo také předmět alokace. Tyto přiřazované náklady lze dělit na dvě následující skupiny: [17]

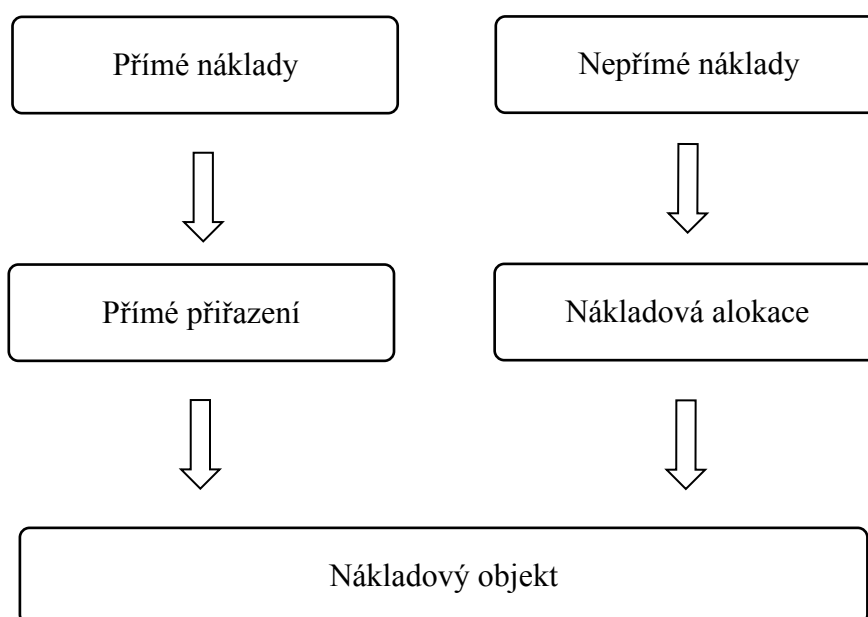
- Náklady přímé
- Náklady nepřímé

Náklady přímé jsou ty, které vstupují do výroby přímo, jsou spjaty s konkrétním výkonem. Mohou zahrnovat například spotřebu materiálu a mzdu výrobních dělníků.

Nepřímé náklady nelze jednoznačně přiřadit k určitému výkonu, většinou tyto náklady souvisí se souborem nákladových objektů ve firmě. V případě, že vazba mezi nákladem a výkonem neexistuje, jedná se o režijní náklady. Tzn., pokud nelze vazbu mezi nákladem a výkonem v rámci účetní evidence identifikovat nebo není tato vazba relevantní. Může se jednat například o mzdy THP, pronájmy budov, spotřebu energií. Může se také jednat o materiál, který vstupuje do přímo, ale vzhledem k potřebnému množství na jeden produkt není výpočet tohoto nákladu efektivní. V případě, kdy je třeba danému nákladovému objektu přiřadit nepřímé náklady, je nutné použít zprostředkující veličinu, kterou lze určit podíl nákladového objektu na spotřebě daného nákladu. V momentě, kdy dojde k použití zprostředkující veličiny za účelem přiřazení nákladů, nazývá se tento krok nákladová alokace. Zprostředkující veličina je nazývána rozvrhovou základnou nebo také vztahovou veličinou. Podstata nákladové alokace

spočívá v tom, že odhaluje a popisuje vztahy mezi nákladem a výkonem. Přestože nepřímé náklady a výkony nemají mezi sebou přímou vazbu, musí mít mezi sebou určitý vztah, aby byly tyto náklady účelně a účelově vynaloženy a mohly se označit za smysluplné. Smyslem nákladové alokace je přiznat nákladovému objektu ty náklady, které jím byly skutečně vyvolány. Při alokaci mohou nastat dvě situace. Jednou z nich je alokace dle příčinné souvislosti, kdy vztahová veličina skutečně zapříčiní vznik nákladu. Druhou situací je arbitrární nebo svévolná alokace, kde tato veličina nezapříčiní vznik nákladu.

Pokud nelze najít příčinnou souvislost mezi nákladem a objektem, je nejjednodušší variantou přiřadit objektu průměrnou výši nákladů, i když tento postup nemusí být přesný. Tato varianta bývá nazývána jako princip průměrování. [17]



Obrázek 5 – Přiřazení nákladů objektu [17]

4.5 Členění nákladů ve vztahu k objemu prováděných výkonů

Účelem této klasifikace nákladů je zaměřením se na zkoumání chování nákladů v případě různých variant objemu budoucích výkonů. [17]

Náklady jsou členěny na: [17]

- Variabilní
- Fixní
- Smíšené

Variabilní náklady lze popsat jako takové, které se mění s objemem produkce. Nejpodstatnější částí variabilních nákladů jsou náklady proporcionální, jejichž výše se mění přímo úměrně s objemem výroby. Mezi tyto náklady lze zařadit například spotřebu přímého materiálu nebo úkolovou mzdu stavebních dělníků. Je rozdíl mezi celkovými proporcionálními variabilními náklady, které jsou lineárního charakteru a jednotkovými proporcionálními variabilními náklady, které jsou při změně objemu výroby konstantní. Variabilní náklady nejsou pouze proporcionální, v některých případech může dojít k situaci, že variabilní náklady budou nadproporcionálního nebo podproporcionálního charakteru. Nastane-li situace, že se náklady budou zvyšovat rychleji než objem výroby, bude se jednat o nadproporcionální náklady. O podproporcionálních nákladech se bude hovořit, pokud se náklady budou zvyšovat pomaleji než zvyšující se objem výroby.

Fixní náklady zůstávají se změnou objemu výroby konstantní. Mezi tyto náklady lze zařadit například mzdy technickohospodářských pracovníků, nájem kancelářských prostor nebo leasing automobilů. V případě fixních nákladů je rozdíl mezi celkovými fixními náklady, které jsou se zvýšením objemu výroby neměnné, a jednotkovými fixními náklady, které se zvyšováním objemu výroby snižují.

Ve smíšených nákladech jsou obsaženy jak variabilní, tak fixní náklady. Může se jednat například o spotřebu elektrické energie, kdy část spotřeby, která se týká osvětlení stavebních buněk, vytápění nebo provozu výpočetní techniky, je složena z fixních nákladů, zatímco spotřeba elektrické energie potřebná na provoz jeřábu bude mít charakter variabilních nákladů. [17]

4.6 Relevantní a irelevantní náklady

Relevantní a irelevantní náklady se řadí do skupiny manažerských nákladů. Relevantní náklady jsou podstatné z pohledu rozhodování, protože při uskutečnění daného rozhodnutí dojde ke změně těchto nákladů. Naproti tomu v případě irelevantních nákladů nemá změna rozhodnutí na tyto náklady vliv. Mezi relevantní náklady patří také tzv. rozdílové náklady, které vyjadřují rozdíl nákladů před přijetím uvažovaného rozhodnutí a po něm. [5]

4.7 Utopené náklady

Stejně jako relevantní a irelevantní náklady jsou utopené náklady jedny z manažerských nákladů. Jsou to náklady vynaložené v minulosti, které nemohou být změněny žádným rozhodnutím v budoucnosti. Jejich charakteristika spočívá v tom, že jsou vynaloženy před zahájením výroby, jejich celkovou výši již nelze ovlivnit, mezi výdajem a nákladem je velký časový úsek a v případě snahy o snížení těchto nákladů je pouze opačně působící investiční rozhodnutí. [17]

4.8 Oportunitní náklady

Oportunitní náklady, někdy nazývané náklady obětované příležitosti, nejsou evidovány v účetnictví v přesné výši. Jedná se o náklady, jež zobrazují ušlý zisk z rozhodnutí, které bylo přijetím jiné alternativy znemožněno. [17]

4.9 Explicitní a implicitní náklady

Explicitní a implicitní náklady jsou jedny z dalších manažerských nákladů, přičemž explicitní náklady vznikají nákupem výrobních zdrojů, použitím cizího kapitálu nebo se může jednat o nájemné prostor, strojů a zařízení. Tyto náklady mají formu peněžních výdajů, na rozdíl od implicitních nákladů, které nemají tuto formu a jejich vyčíslení je velmi obtížné. Implicitní náklady nejsou zaznamenávány ve finančním účetnictví, ale jsou podstatné pro různá manažerská rozhodování. [19]

5 KALKULACE NÁKLADŮ

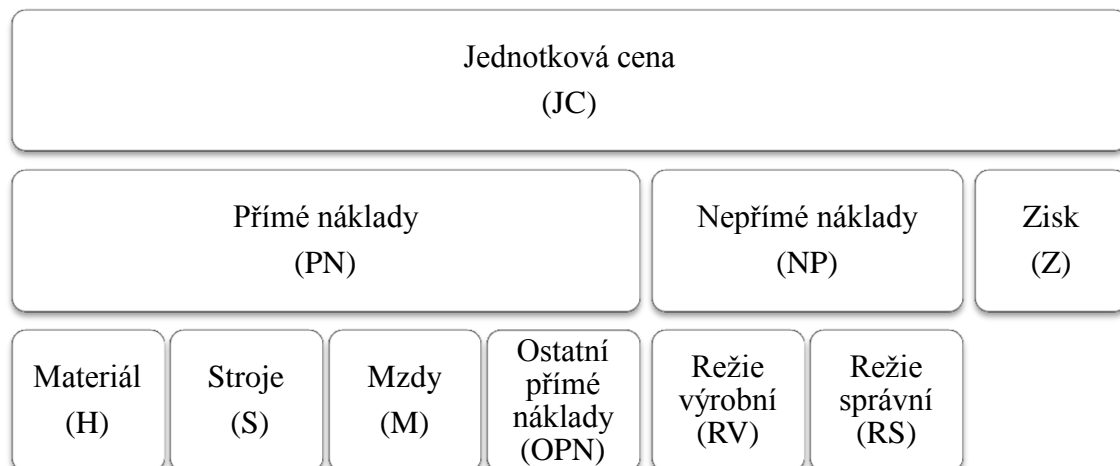
Kalkulaci lze chápat jako přiřazení nákladů, marže, zisku či jiné hodnotové veličiny k naturálně vyjádřené jednotce výkonu v podniku (nákladovému objektu, kalkulační jednici). Kromě stanovení ceny může kalkulace nákladů sloužit k vnitropodnikovým účelům jako například sestavování rozpočtů, posuzování hospodárnosti výroby, rentability výkonů nebo také limitování nákladů.

Stanovení marže, zisku nebo ceny je založeno na kvantifikaci nákladů, proto je nákladová kalkulace základním kalkulačním nástrojem pro její stanovení. Při uplatnění nákladových kalkulací se používá rozdělení nákladů na přímé a nepřímé. Právě stanovení nepřímých nákladů, respektive přiřazení nepřímých nákladů k jednotce výkonu může být problematické. K tomuto přiřazení se používají různé způsoby nákladové alokace, ze kterých následně vychází kalkulační metody.

Kalkulace nákladů se provádí za účelem vnitropodnikového řízení, jedná se o interní informace podniku, které nejsou určeny veřejnosti. Naopak pro veřejnost – odběratele se provádí cenová kalkulace pomocí kalkulačního vzorce, na základě kterého je stanovena cena produktu či služby. [17], [19]

5.1 Kalkulační vzorec

Kalkulační vzorec slouží pro stanovení jednotkové ceny produktu nebo služby. Vyjadřuje součet jednotlivých nákladů, které jsou přiřazeny kalkulační jednici. Kalkulační jednicí se rozumí určitý výkon – výrobek, polotovár, práce nebo služba vyjádřený na měrnou jednotku (např. m^2 , m^3 , ks, kg). Ve stavebnictví může být kalkulační jednicí například sejmutí 1 m^3 ornice, výroba 1 m^3 betonové směsi, provedení 1 m^2 izolace proti zemi vlhkosti nebo montáž 1 ks dveřní zárubně. Jednotlivé nákladové položky (viz obrázek 6) jsou vyčísleny v kalkulačním vzorci (1). Kromě nákladů v sobě kalkulační vzorec zahrnuje také zisk. Součtem nákladů, které jsou rozděleny na přímé a nepřímé, a zisku vznikne jednotková cena (nákladová cena). [17], [19]



Obrázek 6 – Členění kalkulačního vzorce

$$JC = H + S + M + OPN + RV + RS + Z \quad (1)$$

JC ... Jednotková cena [Kč/m.j.]

H ... Materiál

S ... Stroje

M ... Mzdy

OPN ... Ostatní přímé náklady

RV ... Režie výrobní

RS ... Režie správní

Z ... Zisk

5.1.1 Materiál

Materiál (H) je položkou, která se řadí do přímých nákladů. Jedná se o materiál, který je potřebný pro výrobu daného produktu. Materiál může být oceněn cenou pořízení CP, která v sobě zahrnuje cenu daného materiálu, a k této ceně se započítají zvlášť náklady spojené s pořízením. Další variantou je ocenění pořizovací cenou PC, která v sobě zahrnuje jak náklady na pořízení materiálu, tak náklady spojené s pořízením. Těmi mohou být náklady na dopravu, přemístění, uskladnění nebo také náklady na obaly.

5.1.2 Stroje

Stejně jako materiál jsou i stroje (S) řazeny do přímých nákladů. Náklady na stroje obsahují náklady spojené s pořízením, montáží, provozem a demontáží. Jedná se o stroje a zařízení, které vstupují do výroby přímo, a lze tedy určit náklady na provoz na kalkulační jednici. V případě stroje, který je majetkem podniku, se práce stroje ocení pomocí hodinové sazby vynásobené strojhodinou (Sh). Strojhodina je doba práce stroje na m.j.. Pokud se jedná o vypůjčený stroj, pak se Sh násobí cenou nájemného. [11]

5.1.3 Mzdy

Přímé mzdy (M) jsou další složkou přímých nákladů, které vstupují do kalkulačního vzorce. Stejně jako stroje se podílejí na výrobě přímo, jedná se o mzdy stavebních dělníků, které je možné určit na kalkulační jednici. K určení nákladů na mzdy se použijí výkonové normy, kde je uvedeno množství potřebné práce v normohodinách Nh na měrnou jednotku. Cena práce pak vychází ze mzdových tarifů. [11], [19]

5.1.4 Ostatní přímé náklady

Ostatní přímé náklady (OPN) obsahují položky, které nejsou zahrnuty ve výše uvedených kategoriích. Jedná se o sociální a zdravotní pojištění.

5.1.5 Režie výrobní

Režie výrobní obsahují položky, které sice vstupují do výroby přímo, ale nelze je určit na kalkulační jednici. Zahrnují například mzdy stavbyvedoucích, mistrů, náklady na energie na staveništi, náklady na opravy. Výše výrobní režie se většinou stanoví pomocí přírážkové kalkulace, kdy se stanoví režijní přírážka, což je poměr režijních nákladů k rozvrhové základně, udávaná v procentech. Také se může určit režijní sazbou, která se vyjádří jako podíl režijních nákladů, která připadá na jednotku naturální rozvrhové základny. Rozvrhovou základnou se mohou použít přímé mzdy nebo přímé zpracovací náklady, tzn. součet nákladů na mzdy, stroje a ostatní přímé náklady. [11], [19]

5.1.6 Režie správní

Správní režie jsou složkou nepřímých nákladů, které nelze jednoznačně přiřadit na kalkulační jednici. Jedná se o náklady, které nezajišťují výrobu přímo, ale jsou součástí chodu podniku. Mohou to být mzdy a pojištění technickohospodářských pracovníků, náklady na spotřebu energie, poplatky za telekomunikační služby, pronájmy kanceláří, administrativních budov, skladovacích prostor, náklady na provoz služebních vozidel, náklady na reklamu nebo odpisy dlouhodobého majetku. Stejně jako výrobní režie se i správní režie stanoví pomocí přírážkové kalkulace. V případě režii správních mohou tvořit rozvrhovou základnu přímé mzdy, nebo přímé zpracovací náklady (M+S+OPN), nebo součet přímých zpracovacích nákladů a režii výrobních. [11], [19]

5.1.7 Zisk

Zisk se stejně jako režie stanoví pomocí přírážky. Rozvrhovou základnou pro stanovení zisku se mohou zvolit zpracovací náklady, tj. součet přímých mezd, strojů, ostatních přímých nákladů, režii výrobních a režii správních. [11]

5.2 Kalkulační metody

Existuje řada metod, které se používají ke kalkulaci nákladů. Volba metody se většinou odvíjí od způsobu alokace nepřímých nákladů. To je důvod, proč se jednotlivé typy metod od sebe navzájem liší. Kalkulační metody se mohou dělit následovně: [17], [19]

- Přirážková kalkulace
- Kalkulace dělením
- Kalkulace ve sdružené výrobě
- Kalkulace rozdílová
- Kalkulace variabilních nákladů (metoda krycího příspěvku)
- Kalkulace podle aktivit (ABC)

Na kalkulaci nákladů lze také pohlížet z těchto hledisek: [19]

- Z hlediska doby sestavování
 - Předběžná kalkulace
 - Výsledná kalkulace
- Z hlediska struktury
 - Postupná kalkulace
 - Průběžná kalkulace
- Z hlediska úplnosti nákladů
 - Kalkulace úplných nákladů
 - Kalkulace neúplných nákladů

5.2.1 Přirážková kalkulace

Přirážková kalkulace je založena na principu stanovení nepřímých nákladů na základě rozvrhové základny. Uplatňuje se zde rozdělení nákladů na přímé a nepřímé (režijní). Přímé náklady se určí na kalkulační jednici a režijní náklady se stanoví pomocí rozvrhové základny a zúčtovací sazby (přirážky). Lze použít dvě možnosti, a to sumační přirážkovou kalkulaci, kdy existuje jedna rozvrhová základna, která zahrnuje veškeré přímé náklady a které se přiřadí celkové režijní náklady jako jedna položka, nebo diferencovaná přirážková kalkulace, která rozlišuje nepřímé náklady v několika skupinách. Užitím druhé varianty dosáhne podnik přesnější kalkulace režijních nákladů. Podnik může dělit své režie na zásobovací, výrobní, odbytovou a správní. [17], [19]

5.2.2 Kalkulace dělením

Jedná se o nejjednodušší metodu nákladové kalkulace. Její podstatou je to, že určí náklad jako podíl celkových nákladů podniku a počtu jednotek výkonů. Aby tato metoda byla použitelná, musely by mít jednotlivé výkony podniku stejně velký podíl přímých a nepřímých nákladů. Tato metoda se nazývá prostá kalkulace dělením. Dále existuje metoda kalkulace dělením s ekvivalentními čísly, která uvažuje, že výkony podniku nejsou zcela homogenní. [17]

5.2.3 Kalkulace sdružených výkonů

Kalkulace sdružených výkonů se používá, pokud v jednom technologickém postupu dochází k výrobě více produktů. Náklady, které při výrobě vznikají, je nutné rozdělit mezi tyto výrobky. Užívá se zde zůstatková nebo rozčítací metoda kalkulace. [19]

5.2.4 Kalkulace rozdílová

Rozdílová kalkulace určuje výši nákladů předem jako normu a následně zjišťuje rozdíl mezi těmito náklady a skutečnými náklady. Jedna z metod rozdílových kalkulací je normová metoda, která stanoví normy přímých nákladů a posléze se určí odchylky skutečných nákladů od normy. Rozlišují se zde plánové, operativní a základní normy. Další metodou je metoda standardních nákladů, která je velmi podobná normové metodě. Stanoví se standard, který je užitečný zejména ke kontrole a následně k řízení nákladů. Na rozdíl od normové metody je standard obvykle jeden a zahrnuje v sobě také režijní náklady. [19]

5.2.5 Kalkulace variabilních nákladů (metoda krycího příspěvku)

Kalkulace variabilních nákladů, někdy též označovaná jako metoda krycího příspěvku, spočívá v myšlence, že by se k jednotlivým výkonům přičítaly pouze náklady variabilní a náklady fixní by měly být počítány zvlášť jako jeden celek. Tyto fixní náklady by byly rozloženy v rámci příspěvku na úhradu. Příspěvek na úhradu (krycí příspěvek) je vypočten jako rozdíl mezi cenou výrobku a variabilními náklady na výrobek. Tento příspěvek na úhradu v sobě tedy zahrnuje zisk a fixní náklady. Následně se jednotlivé příspěvky na úhradu sečtou a jejich suma vyjadřuje celkový příspěvek na úhradu podniku. Nakonec se celkové fixní náklady odečtou od celkového příspěvku na úhradu, čímž dojde k vyjádření celkového hospodářského výsledku podniku. [17], [18]

5.2.6 Kalkulace podle aktivit (Activity-Based Costing)

Kalkulace nákladů podle aktivit, též nazývána ABC kalkulace, je charakterizována alokováním nepřímých nákladů jednotlivým aktivitám, díky kterým jsou následně přiřazovány jednotlivým nákladovým objektům. ABC kalkulace se snaží o odhalení skutečného důvodu vzniku nákladu. Nejdříve je nepřímý náklad na základě vztahové veličiny přiřazen k jednotlivým aktivitám, poté dojde k určení celkových nákladů na jednotlivé aktivity, určí se vztahová veličina aktivity a vyjádří se náklady na jednotku aktivity. Nakonec se stanoví nákladový objekt. [17]

6 KONKURENCESCHOPNOST

6.1 Konkurence

Cílem firem je vytváření zisku z prodeje svých produktů a služeb. Proto je důležité nalézt odběratele pro svůj produkt, a tím také uspokojit poptávku. Na trhu se vyskytuje množství těchto subjektů, které se snaží svými produkty uspokojit poptávku, zaujmout odběratele a zajistit si tak klientelu. Tyto firmy mezi sebou soutěží ve snaze získat co největší počet odběratelů a tím si navzájem konkurují.

Konkurenci lze tedy nazvat jako rivalitu, soutěžení, proces střetu ekonomických zájmů dvou a více tržních subjektů. Aby si mohly tyto subjekty začít konkurovat, musí splňovat následující předpoklady:

- Musí být konkurenceschopné (mít konkurenční potenciál).
- Musí chtít vstoupit do konkurenčního vztahu (musí mít podnikavost).

Konkurence na straně nabídky znamená snahu podniků prodat svůj produkt nebo službu s co největším ziskem za co nejvýhodnějších podmínek. Dalším cílem podniků je zaujmout co největší podíl na trhu a oslabit tak pozice konkurujících podniků. Pokud nastává situace, kdy nabídka převyšuje poptávku, dochází na trhu ke snižování ceny produktů a služeb.

Konkurence nemusí být jen na straně nabídky, ale také na straně poptávky, kdy naopak spotřebitelé chtějí nakoupit většinou co největší množství statků co nejlevněji i na úkor ostatních. V případě, že poptávka je vyšší než nabídka, dochází díky konkurenci mezi spotřebiteli k růstu ceny daného produktu.

Další situací je konkurence napříč trhem, tzn. konkurence mezi nabídkou a poptávkou. Firmy mají snahu prodávat s co největším ziskem a spotřebitelé chtějí nakoupit zboží nebo služby za co nejnižší cenu. Nastávají tedy dva zcela odlišné postoje. Aby byla nabídka a poptávka v rovnováze, musí docházet na obou stranách ke kompromisům. [6], [12], [15]

6.2 Konkurenční výhoda

Konkurenční výhoda je pojem, který vyjadřuje relativní výkonnost podniku v určitém období. Konkurenční výhoda není majetkem podniku, ale schopností (šancí, příležitostí), která závisí na tržním prostředí a na ostatních konkurenčních podnicích. Tudíž v závislosti na chování a vývoji trhu a na vývoji konkurence se mění konkurenční výhoda podniku. Snaha o její dosažení je tedy permanentním jevem. Při hodnocení konkurenční výhody jsou výnosy podniku srovnávány s výsledky ostatních podniků pohybujících se na stejném trhu vystupující s obdobným produktem či službou. To je důvodem, proč není její udržitelnost automatická a dlouhodobá udržitelnost může být problematická. Dosažení konkurenční výhody lze například pomocí pozičního nebo zdrojového přístupu. V případě pozičního přístupu se jedná o dosažení výhodné pozice, kdy se podnik zaměřuje na nabídku produktů a služeb v atraktivním prostředí a dosahuje ji pomocí zvolené efektivní strategie. Zdrojovým přístupem se rozumí dosahování konkurenční výhody pomocí jakýchkoliv materiálních a nemateriálních aktiv a schopností. Materiálním aktivem mohou být zdroje, která se dají vyjádřit v množství, jako jsou přírodní zdroje, nemovitosti, stroje a zařízení, pracovníci nebo finance. Nemateriálním kapitálem se rozumí kapitál lidský – schopnosti, zkušenosti, motivace a loajálnost pracovní síly, dále strukturní – procesy, metody, podniková kultura a zájmový kapitál – potenciál podniku pro vytváření hodnot, který vychází ze vztahů k zákazníkům, dodavatelům a obchodním partnerům. Aby se pomocí výše uvedených zdrojů dosáhlo konkurenční výhody, musí mít následující vlastnosti: nelze je běžně získat, nahradit a napodobit. Právě schopnosti zaměstnanců, podnikové procesy a podniková kultura patří ke zdrojům, které splňují tyto vlastnosti, protože jsou jedinečné v každém podniku. Získat konkurenční výhodu lze také pomocí přístupu založeného na znalostech, které jsou souborem nabytých poznatků a zkušeností, které člověk získal svou dosavadní činností a studiem. Vhodným využitím a aplikací znalostí může podnik dosáhnout konkurenční výhody a posílení konkurenceschopnosti na trhu.

V případě, že podnik dosáhl konkurenční výhody, znamená to, že je schopen produkovat s nižšími náklady, vystupovat s vyšší cenou, nebo kombinovat obě možnosti. Konkurenční výhoda je úzce spjata s konkurenceschopností. [7], [8], [22]

6.3 Konkurenceschopnost

Konkurenceschopnost lze chápat několika způsoby. Jedním z nich je chápat konkurenceschopnost jako určitou schopnost firmy úspěšně soutěžit na trhu. [7]

Také je možné konkurenceschopnost popsat jako schopnost získat konkurenční výhodu na trhu. Aby podnik získal konkurenční výhodu, měl by využívat nejlepší možné praktiky a metody z hlediska procesů, organizace, marketingu, ale také ve vývoji, výrobě a servisu.

Existuje několik faktorů, které mohou ovlivnit konkurenceschopnost. Dělí se na faktory vnitřní (uvnitř podniku) a vnější (okolí podniku). [15]

Vnitřní faktory ovlivňující konkurenceschopnost: [15]

- Výrobní faktory (použité technologie, výrobní postupy a techniky, časová a prostorová organizace)
- Výrobní prostředky (věková struktura, úroveň opotřebení, technický stav, úroveň využití a automatizace)
- Výrobní program (výrobek, rozmanitost sortimentu, kvalita, zásoby, úspory materiálu, energií, technologičnost konstrukce)
- Řízení (styl řízení, pracovní prostředí, systém odměn, motivace pracovníků)
- Pracovní síla (kvalifikace, produktivita, vztah k práci, mezilidské vztahy)
- Informační systémy (náklady, funkčnost, hardwarová a softwarová kompatibilita, komplexnost)

Vnější faktory ovlivňující konkurenceschopnost: [15]

- Zdroje, jejich dostupnost a cena (suroviny, pozemky, pracovníci, energie)
- Tržní okolí
- Platná legislativa a administrativní pravidla

Další možností, jak chápat konkurenceschopnost, je jako jednu z podob podnikatelského potenciálu. Lze říci, že „*potenciál je rozdílem mezi tím, co je, a tím, co může nebo nemusí být. Potenciál je pravděpodobná změna, která vyvolává jednak odpor ke změně, jednak příležitost k umocnění potenciálu původního nebo ke vzniku potenciálu nového.*“ Pokud je tento potenciál vnímán konkurenčními firmami, lze hovořit o tom, že je daný podnik konkurenceschopný. [12]

7 DOTAZNÍKOVÝ PRŮZKUM

Následující část práce se bude zabývat vyhodnocením nepřímých nákladů jako faktoru konkurenceschopnosti ve stavebnictví. Jako podklad pro toto vyhodnocení slouží dotazníkové šetření mezi stavebními firmami.

Dotazník byl sestaven na základě hypotéz, obsahuje 16 otázek, z toho 15 uzavřených, kde respondenti mohou vybrat jednu, u některých otázek více z nabízených možností a jednu otevřenou otázku. První část dotazníku je zaměřena na základní informace o firmách, jako je doba působení na stavebním trhu, počet zaměstnanců, předmět podnikání a místo působení. Tyto otázky jsou důležité, protože mohou vytvořit obraz firem – jaké firmy se vyskytují na stavebním trhu a také pomohou zjistit, jestli existují závislosti mezi předmětem podnikání firmy a velikostí jejich nepřímých nákladů. Prostřední část dotazníku obsahuje stěžejní otázky zaměřené na nepřímé náklady, jejich výši, způsob jejich kalkulace a zpětné kontroly. Poslední část dotazníku se soustřeďuje na konkurenceschopnost. Respondentům jsou kladeny otázky týkající se jejich názorů na faktory ovlivňující konkurenceschopnost a dotaz, co považují za svou výhodu oproti konkurenci. Poslední otázka se týká druhu zakázek, zda jsou realizovány pro soukromý či veřejný sektor.

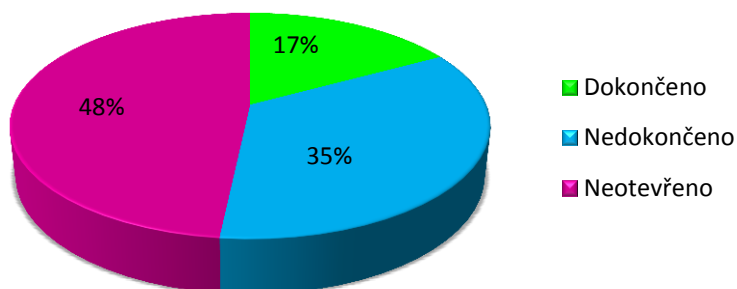
7.1 Hypotézy

Byly zvoleny následující hypotézy, které budou potvrzeny nebo vyvráceny dotazníkovým šetřením a řízenými rozhovory.

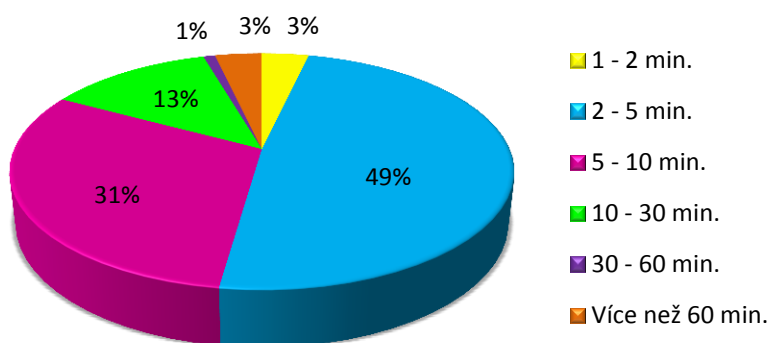
- H1: Nepřímé náklady ovlivňují konkurenceschopnost podniku.
- H2: Přírážková kalkulace je nejčastěji používanou metodou pro kalkulaci.
- H3: Výše nepřímých nákladů je nepřímo úměrná velikosti podniku.

7.2 Statistika dotazníkového šetření

Celkem bylo osloveno 650 firem podnikajících ve stavebnictví. Dotazník byl rozeslán nejen firmám zabývajících se realizací stavebních děl, ale také firmám, které se zaměřují na výrobu a prodej stavebních hmot, technologických celků. Dále byly osloveny projekční, architektonické a inženýrské kanceláře. Z těchto 650 firem otevřelo dotazník 336 firem, tzn. 51,69 %, ale 225 nedokončilo. Dotazník vyplnilo 111 firem, úspěšnost vyplnění byla 17,08 % z celkových 650 oslovených firem. Průměrný čas vyplnění dotazníku byl 5 minut, 49 % respondentů vyplnilo dotazník za 2 – 5 minut, 31 % respondentů mělo vyplněný dotazník za 5 – 10 minut, 10 – 30 minut trvalo vyplnění 13 % dotazovaných. 4 % dotazovaných vyplnilo dotazník za 1 – 2 minuty, stejnému procentu respondentů trvalo vyplnění více než 60 minut. Pouze 1 % účastníků průzkumu bylo hotovo s vyplněním dotazníku za 30 – 60 minut.



Graf 1 – Respondenti



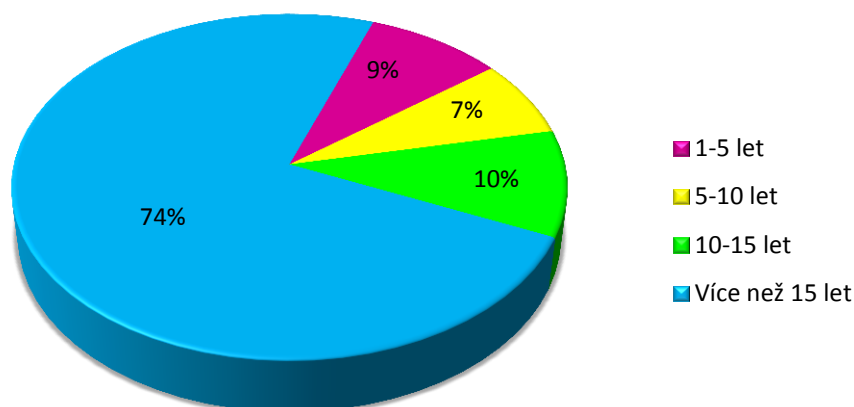
Graf 2 – Čas vyplňování dotazníku

7.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření

7.3.1 Doba působnosti na trhu

První otázkou bylo, jak dlouho působí firmy na trhu. Bylo na výběr ze čtyř možností, a to 1 – 5 let, 5 – 10 let, 10 – 15 let, 15 a více let.

74 % dotazovaných, tj. 82 firem, uvedlo, že podnikají více než 15 let, dalších 10 %, tj. 11 firem, uvedlo, že se pohybuje na trhu 10 až 15 let. O procento méně, tedy 9 % vyplnilo, že začínají a působí na trhu 1 až 5 let. Posledních 7 % respondentů konstatovalo, že jsou na stavebním trhu 5 až 10 let. Toto rozdělení znázorňuje graf 3. Z výsledků dotazníkového průzkumu tedy vyplývá, že většina dotazovaných firem podniká na českém stavebním trhu dlouhodobě, více než 15 let.

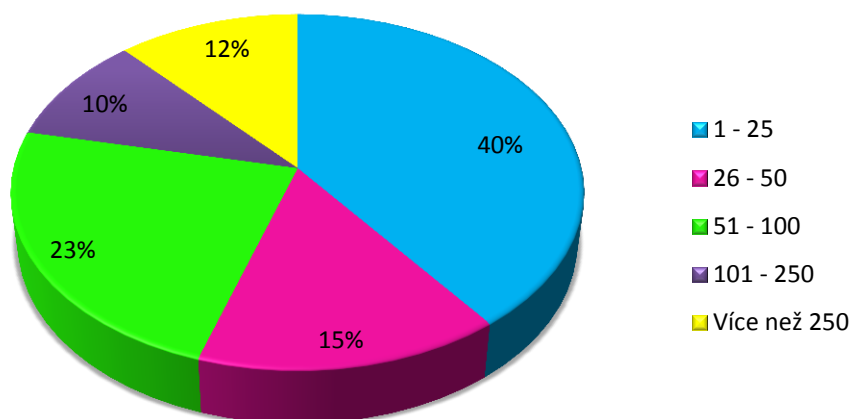


Graf 3 – Doba působení na trhu

7.3.2 Počet zaměstnanců

Druhá otázka směřovala na počet zaměstnanců ve firmě. Nabízely se možnosti od 1 do 25 zaměstnanců, od 26 do 50 zaměstnanců, od 51 do 100 zaměstnanců, od 101 do 250 zaměstnanců a více než 250 zaměstnanců.

Ze 111 respondentů, téměř polovina, tedy 40 %, uvedla, že má 1 – 25 zaměstnanců, 23 % firem uvedlo, že zaměstnává 51 – 100 lidí. 15 % dotazovaných firem zaměstnává 26 – 50 lidí. Pouhých 12 % firem zaměstnává více než 250 zaměstnanců a zbylých 10 % odpovědělo, že má 101 – 250 zaměstnanců. Tyto výsledky jsou znázorněny na grafu 4.



Graf 4 – Počet zaměstnanců

7.3.3 Místo realizace zakázek

Třetí otázka se týká místa realizace zakázek. Na výběr byly možnosti celá Česká republika, jednotlivé kraje ČR a zahraničí. 59 respondentů ze 111 dotazovaných uvedlo, že realizuje své zakázky po celé České republice. Z těchto 59 respondentů 20 firem působí jak po celé ČR, tak také v zahraničí.

V zahraničí realizuje zakázky celkem 24 firem z dotazovaných, kromě 20 výše zmíněných, 1 firma realizuje zakázky kromě zahraničí také na Vysočině, v Moravskoslezském, Středočeském a Královéhradeckém kraji. Další firma působí kromě zahraničí v Praze a Karlovarském kraji, třetí z těchto firem působí také v Praze, Středočeském a Ústeckém kraji. Poslední firma, která realizuje zakázky v zahraničí, má investory také v Praze, Jihočeském, Středočeském, Pardubickém kraji, na Vysočině, ale také v Olomouckém a Jihomoravském kraji.

Na území jednoho kraje České republiky podniká 27 firem ze zúčastněných průzkumu, jedná se zejména o Jihomoravský (6 firem) a Moravskoslezský (6 firem) kraj. V menší míře (1 – 3 firmy) podnikají pouze Olomouckém, Zlínském, Pardubickém, Libereckém, Karlovarském, Ústeckém a Jihočeském kraji. V těchto případech se ze 76 % jedná o podniky od 1 do 25 zaměstnanců, z 3 % o podniky s 26 – 50 zaměstnanci, z 15% o podniky s 51 – 100 zaměstnanci, zbylých 6 % jsou podniky se 101 a více zaměstnanci. Z toho vyplývá, že se většinou jedná o malé a střední podniky.

Celkem 9 respondentů uvádí, že realizují zakázky ve 2 krajích, z nichž 4 firmy realizují zakázky v Praze a Středočeském kraji, dva v Pardubickém a Královéhradeckém kraji, jeden v Pardubickém a Libereckém kraji a jeden respondent uvedl, že má zakázky v Moravskoslezském a Jihomoravském kraji. Přestože z průzkumu vyplývá, že se většinou jedná o sousedící kraje nebo blízké kraje, v jednom případě bylo uvedeno místo realizace zakázek v Moravskoslezském a Středočeském kraji. Z 60 % mají tyto firmy 1 – 25 zaměstnanců, 30 % firem působících ve 2 krajích má 26 – 50 zaměstnanců, zbylých 10 % firem zaměstnává 51 – 100 zaměstnanců. Lze tedy říci, že se jedná o malé a střední podniky.

Dalších šest účastníků šetření uvedlo, že podnikají ve třech různých krajích ČR. Z průzkumu vyplývá, že se jedná o 3 sousedící kraje. Respondenti uvedli nejčastěji kombinaci Moravskoslezského, Olomouckého a Zlínského kraje, dále Jihomoravského,

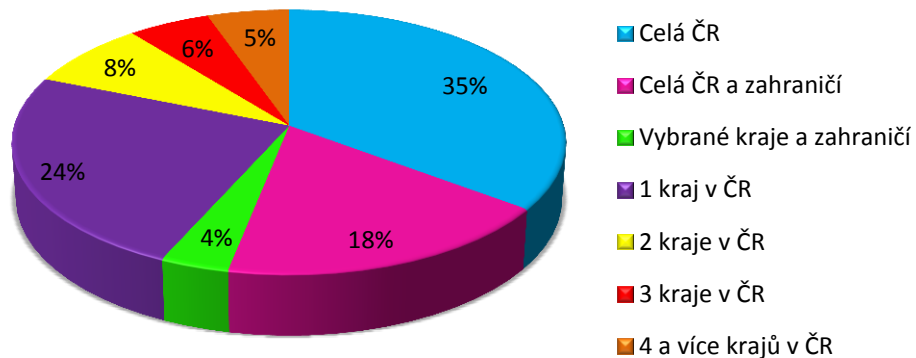
Olomouckého a Zlínského kraje. Jeden z účastníků uvedl místo realizace Středočeský, Plzeňský a Jihočeský kraj. Poslední z těchto respondentů uvedl kombinaci Středočeského, Jihomoravského a Zlínského kraje. 50 % těchto firem zaměstnává 26 – 50 pracovníků, 30 % uvedených firem zaměstnává 51 – 100 pracovníků, zbylých 20 % má 101 – 250 zaměstnanců, tudíž se jedná zejména o střední a velké podniky.

Posledních 6 dotazovaných zodpovědělo, že realizují zakázky ve čtyřech a více krajích. V tomto případě se jednalo většinou o kraje sousedící. V 17 % se jedná o malé podniky do 25 zaměstnanců, 47 % zaujímají střední podniky do 100 zaměstnanců a v 34 % se jedná o velké podniky nad 100 zaměstnanců. Celkový přehled počtu firem a jejich působnost je uvedena v tabulce 3 a jejich procentuální rozdělení v grafu 5.

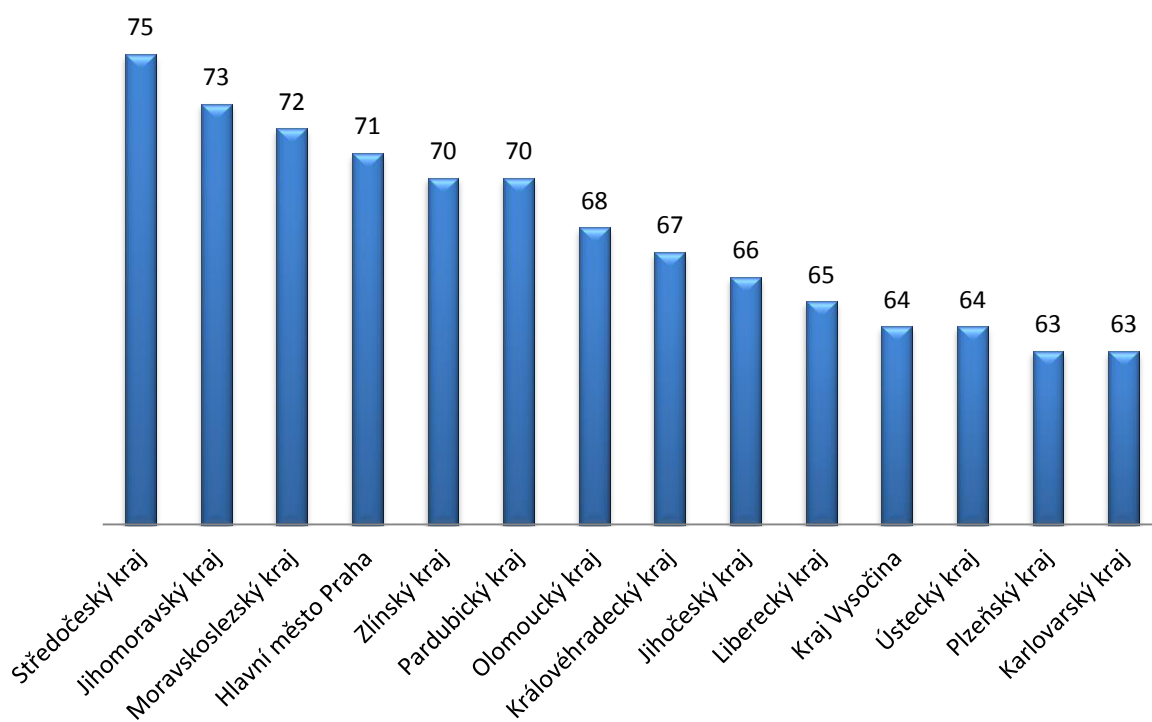
Co se týká jednotlivých krajů, největší zastoupení má Jihočeský, Moravskoslezský a Jihomoravský kraj. Převaha těchto krajů nad ostatními může být způsobena tím, že se jedná o kraje s největšími počty obyvatel. Přehled jednotlivých krajů s počty podnikajících firem je znázorněn v grafu 6.

Působnost	Počet firem
Celá ČR	39
Celá ČR a zahraničí	20
Vybrané kraje a zahraničí	4
1 kraj v ČR	27
2 kraje v ČR	9
3 kraje v ČR	6
4 a více krajů v ČR	6
Celkem	111

Tabulka 3 – Přehled působnosti firem



Graf 5 – Působnost firem

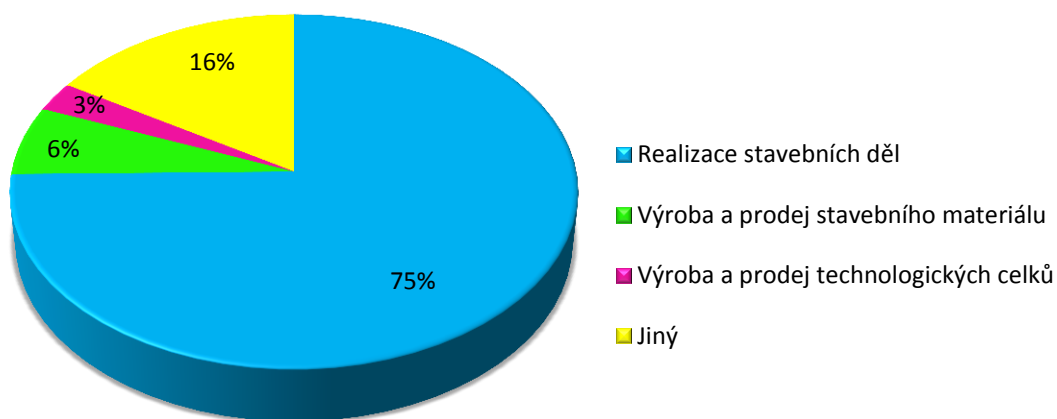


Graf 6 – Počet firem v jednotlivých krajích ČR

7.3.4 Předmět činnosti

Čtvrtá otázka se týkala předmětu činnosti podniků. Na výběr byly čtyři možnosti, byly to realizace stavebních děl, výroba a prodej stavebního materiálu, výroba a prodej technologických celků a jiný. V případě, že ani jedna z prvních tří možností nebyla vyhovující, respondenti mohli uvést vlastními slovy svůj předmět činnosti.

Největší počet respondentů odpovědělo, že se zabývají realizací stavebních děl. Tuto část tvoří 75 % odpovídajících. 16 % respondentů uvedlo, že se zabývají jinou činností, než byly nabízeny. Z těchto 16 % se dvě třetiny zabývají projekční prací, inženýrskou činností a stavebním dozorem. Zbývá třetina firem uvedla jako předmět činnosti projektové řízení, konzultační a poradenskou činnost, pojištění rizik, demoliční práce, opravu a údržbu pozemních komunikací, požární ochranu a bezpečnost práce na staveništi nebo zakázkovou výrobu a montáž. Výrobou a prodejem stavebního materiálu se zabývá 6 % účastníků průzkumu a jen 3 % dotazovaných uvedlo jako předmět činnosti výrobu a prodej technologických celků. Toto rozložení stavebního trhu znázorňuje graf 7.



Graf 7 – Předmět činnosti

7.3.5 Realizace stavebních děl

Pátá otázka dotazníku navazuje na předchozí otázku týkající se předmětu činnosti. V případě, že respondenti uvedli ve čtvrté otázce jako předmět činnosti realizaci stavebních děl, pátá otázka následně sloužila k tomu, aby svou činnost specifikovali. Tato otázka nabízela možnosti jako realizace budov a hal pro bydlení, občanskou výstavbu, pro průmysl, dále realizace dopravních, vodohospodářských a inženýrských staveb, podzemních staveb nebo zde byla možnost uvést jiný typ staveb.

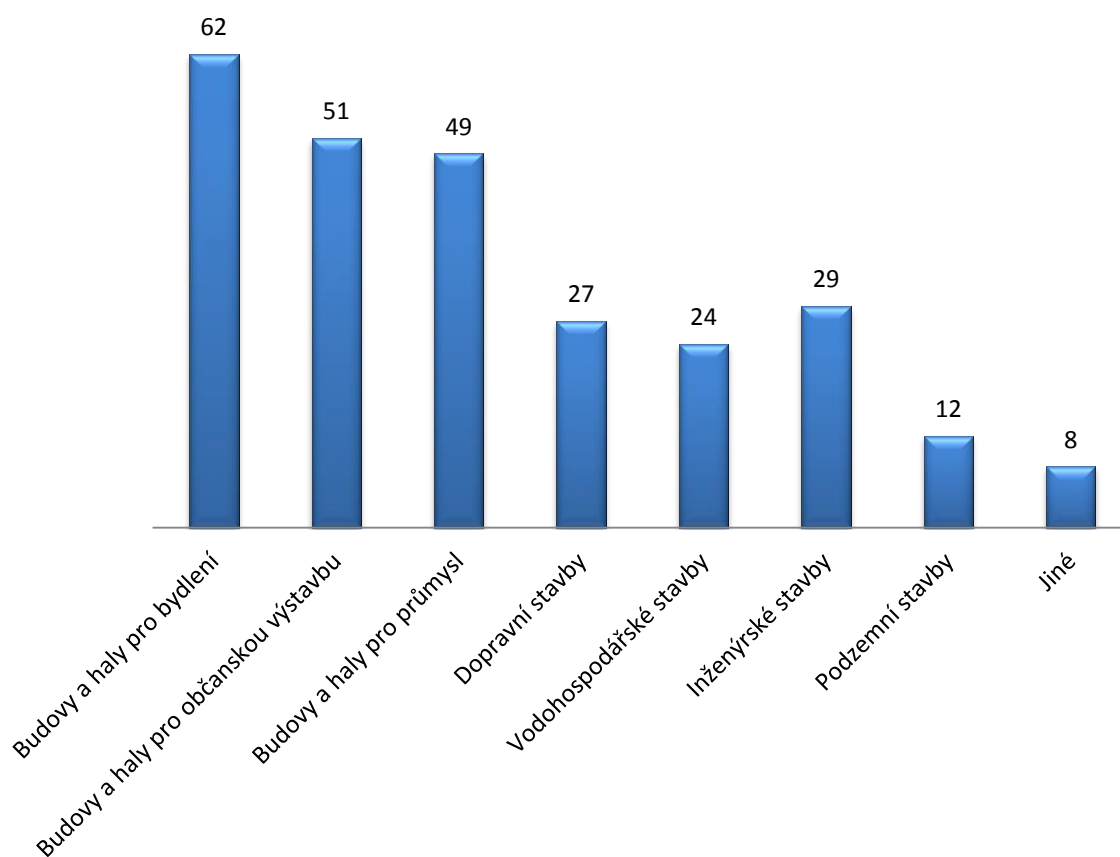
Z celkových 111 účastníků průzkumu na tuto otázku odpovídalo dohromady 83 firem. Podle průzkumu se největší počet z těchto firem zabývá realizací budov a hal pro bydlení (62 firem), následně stavbou budov a hal pro občanskou výstavbu (51 firem) a pro průmysl (49 firem). Dále respondenti uvedli, že realizují inženýrské stavby (29 firem), dopravní stavby (27 firem), vodohospodářské stavby (24 firem) a podzemní stavby (12 firem). Následujících 8 firem uvedlo, že se zabývá výstavbou jiných typů staveb, mezi kterými byly uváděny geotechnické stavby, stavby lanových drah a lanových a rekreačních parků. Přehled jednotlivých typů staveb s počty firem provádějící jejich realizaci je uveden v grafu 8.

Z těchto 83 stavebních firem se pouze 24 firem, což představuje 29 %, zaměřuje na výstavbu jen jednoho z výše uvedených typů staveb. V tomto případě se podle průzkumu stavební firmy nejčastěji zaměřují na výstavbu budov a hal pro bydlení. Jedná se o 63 % z těchto 24 stavebních firem (tj. 18 % firem z celkových 83). Dalších 25 % z 24 (tj. 7 % z celkových 83) se zabývá jen výstavbou dopravních staveb a zbylých 12 % z uvedených 24 firem (tj. 4 % z celkových 83) realizuje buď pouze vodohospodářské stavby, anebo jen budovy a haly pro občanskou výstavbu.

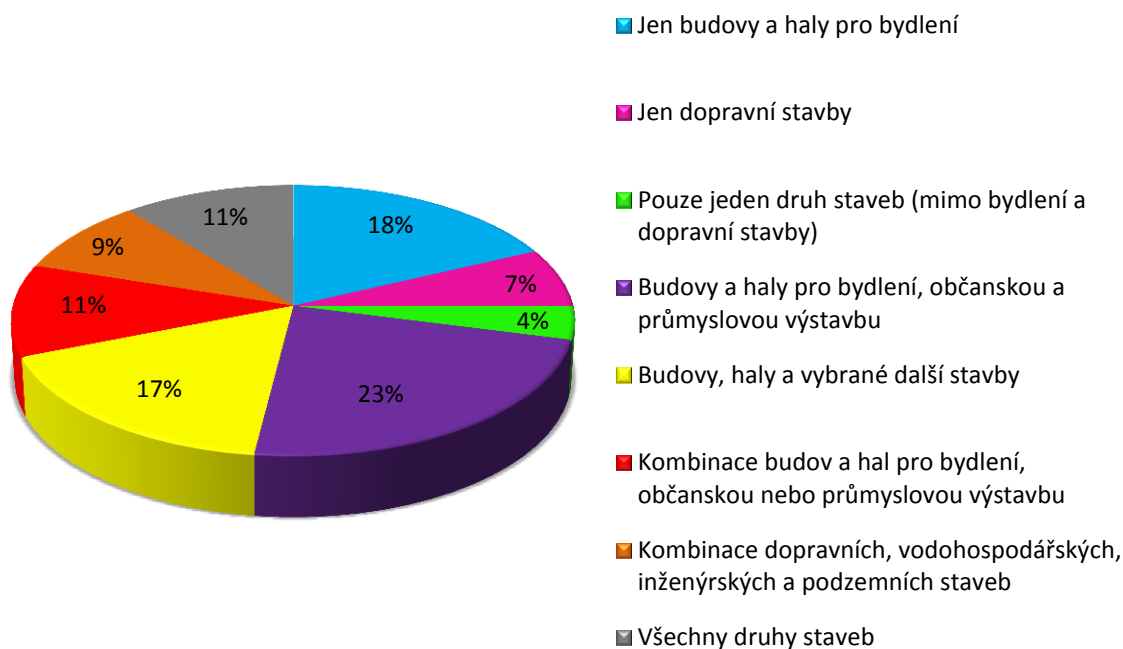
Z odpovědí uvedených v dotazníku vyplývá, že dalších 59 firem se zabývá realizací více typů staveb. Nejčastěji stavební firmy nabízejí realizaci jak budov a hal pro bydlení, tak pro občanskou a průmyslovou výstavbu. Jedná se o 23 % z celkových 83 stavebních firem. Dalších 17 % uvádí, že se kromě výstavby budov a hal věnují také realizaci vodohospodářských, dopravních, inženýrských nebo podzemních staveb. Stavebních firem zabývajících se realizací všech typů staveb je podle průzkumu 11 %. Stavebních firem, které realizují budovy a haly pro bydlení a občanskou výstavbu, nebo budovy a haly pro bydlení a průmyslovou výstavbu, nebo jen budovy a haly pro občanskou a průmyslovou výstavbu, je podle průzkumu také 11 %. Zbylých 9 %

firem se zabývá výstavbou jak dopravních staveb, tak také inženýrských a vodohospodářských staveb nebo podzemních staveb nebo různou kombinací těchto typů staveb. Toto procentuální rozdělení firem je znázorněno v grafu 9.

Z odpovědí na tuto otázku tedy vyplývá, že většina firem se nezaměřuje na výstavbu jednoho druhu staveb, ale nabízí výstavbu více druhů staveb, přičemž největší podíl firem se zabývá výstavbou budov a hal pro bydlení, občanskou a průmyslovou výstavbu. Dále vyplynulo, že firmy, které se zabývají realizací dopravních, vodohospodářských a inženýrských staveb, se nezaměřují pouze na jeden typ, ale většinou na všechny tyto typy nebo kombinaci těchto tří druhů staveb.



Graf 8 – Počet firem realizujících vybrané typy staveb



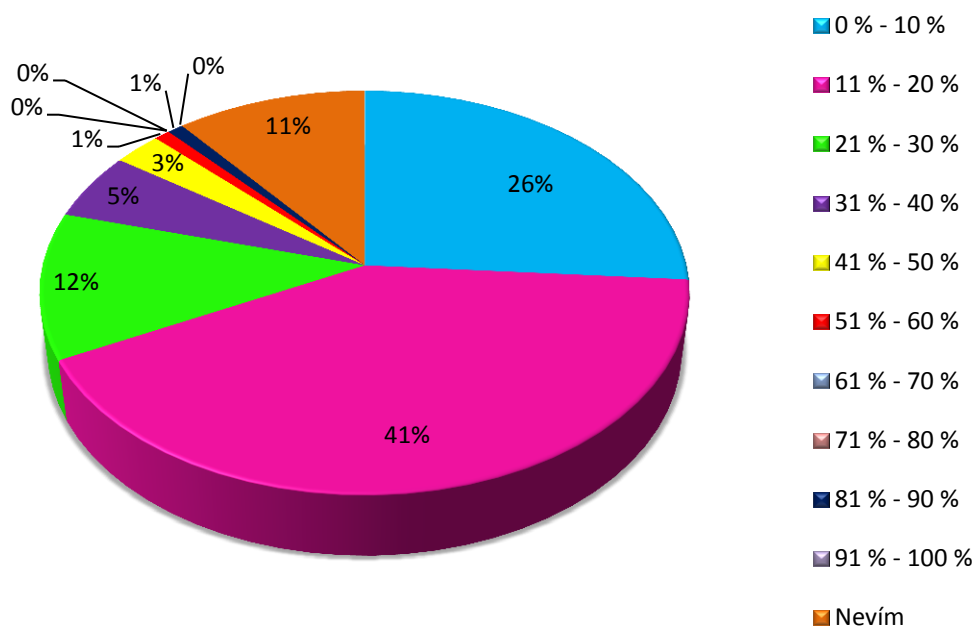
Graf 9 – Realizace stavebních děl

7.3.6 Velikost nepřímých nákladů

Šestá otázka dotazníku byla zaměřena na procentuální výši celkových nepřímých nákladů firem vzhledem k jejich celkovým přímým nákladům. Byly na výběr možnosti od 0 % do 100 % v intervalech po 10 %.

Nejvíce respondentů odpovědělo, že velikost celkových nepřímých nákladů vzhledem k celkovým přímým nákladům činí 11 – 20 %. Takto odpovědělo 41 % ze 111 firem. Druhou nejčastější odpovědí bylo, že se celkové nepřímé náklady pohybují v rozmezí 0 % – 10 %. Celkem takto odpovědělo 26 % účastníků šetření. 12 % respondentů tvrdí, že výše jejich celkových nepřímých nákladů činí 21 % - 30 %. Téměř stejný počet – 11 % dotazovaných odpovědělo, že neví, v jaké výši se pohybují jejich celkové nepřímé náklady. 5 % dotázaných uvedlo, že výše nepřímých nákladů činí 31 % - 40 % z jejich celkových nákladů. Nepřímé náklady tvoří 41 % – 50 % celkových nákladů u 3 % dotazovaných. Pouze 1 % respondentů odpovědělo, že se jejich celkové nepřímé náklady pohybují mezi 51 % a 60 %. Stejný počet, tedy 1 % účastníků průzkumu uvedlo, že nepřímé náklady tvoří 81 % - 90 % celkových nákladů firmy.

Ostatní nabízené možnosti, tedy 61 % - 70 %, 71 % - 80 % a 91 % - 100 %, žádný z respondentů neoznačil. Celkový přehled je znázorněn v grafu 10. Z dotazníkového průzkumu vyplynulo, že u nadpoloviční většiny dotazovaných firem (celkem 67 %) tvoří nepřímé náklady maximálně 20 % z celkových nákladů firmy.

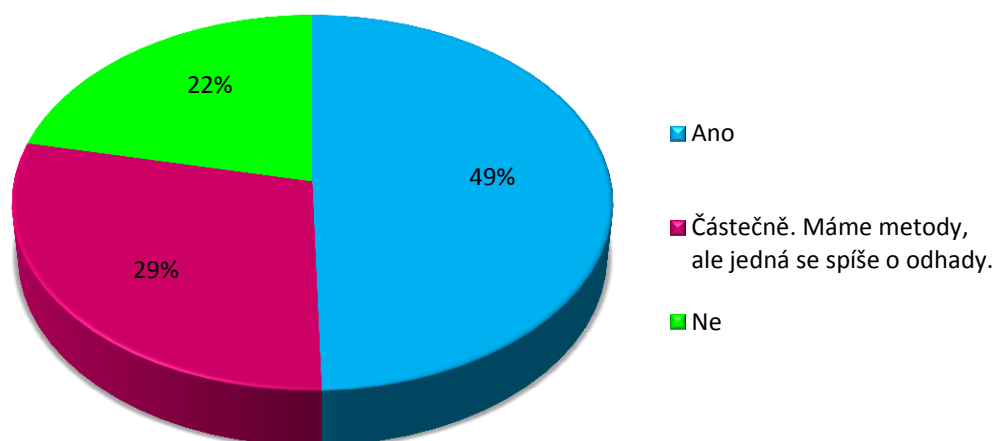


Graf 10 – Velikost nepřímých nákladů

7.3.7 Kalkulace nepřímých nákladů

Sedmá otázka směřovala na kalkulaci nepřímých nákladů. Účastníci šetření byli dotazováni, zda mají či nemají metody pro kalkulaci nepřímých nákladů.

Z celkových 111 účastníků průzkumu 55 účastníků, tzn. 49 %, odpovědělo, že mají metody pro kalkulaci nepřímých nákladů, dalších 32 respondentů, tzn. 29 %, odpovědělo, že mají částečně metody pro kalkulaci, ale spíše než přesné metody kalkulace se jedná o odhady. Zbýlých 22 % firem nemá žádné metody pro kalkulaci nepřímých nákladů. Procentuální rozdělení odpovědí je znázorněno na grafu 11.

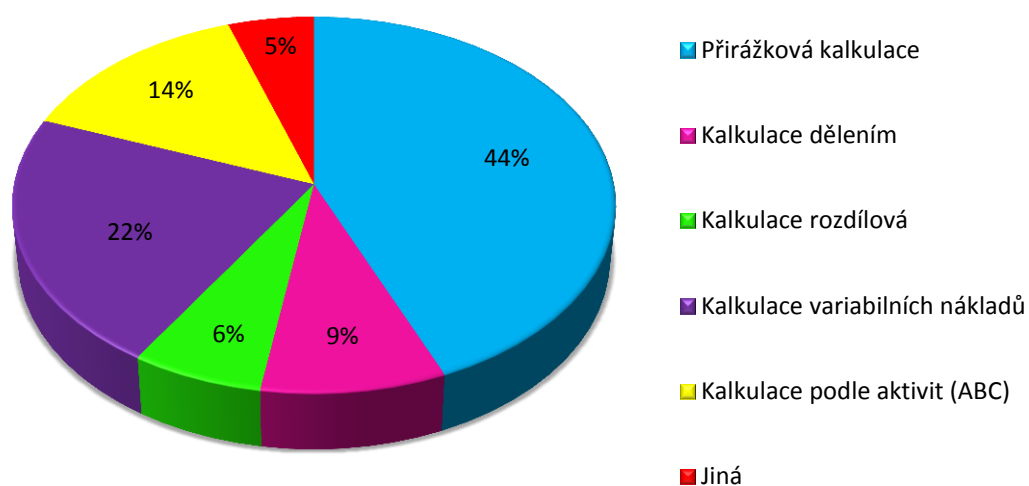


Graf 11 – Kalkulace nepřímých nákladů

7.3.8 Způsob kalkulace nepřímých nákladů

Osmá otázka se vztahovala ke způsobu kalkulace nepřímých nákladů. Na tuto otázku odpovídali pouze respondenti, kteří v předchozí, sedmé otázce odpověděli kladně. Na výběr bylo z možností několika typů kalkulací – přírážková kalkulace, kalkulace dělením, rozdílová, kalkulace variabilních nákladů, kalkulace podle aktivit, tzv. ABC kalkulace, nebo jiný způsob kalkulace. Tato otázka souvisí s hypotézou H2: Přírážková kalkulace je nejčastěji používanou metodou pro kalkulaci.

Podle průzkumu nejvíce firem ve stavebnictví používá přírážkovou kalkulaci. Tuto odpověď zvolilo 44 % respondentů, čímž byla potvrzena hypotéza H2. Druhou nejčastější odpovědí byla kalkulace variabilních nákladů. Tento způsob využívá 22 % dotazovaných. 14 % respondentů uvedlo, že používají kalkulaci podle aktivit. Kalkulaci dělením využívá podle průzkumu 9 % firem, dalších 6 % volí jako způsob rozdílovou kalkulaci a zbylých 5 % firem používá jinou kalkulaci nákladů. Jako jiný způsob kalkulace byly uváděny vlastní firemní metody. Celkový přehled způsobů kalkulace je uveden v grafu 12.

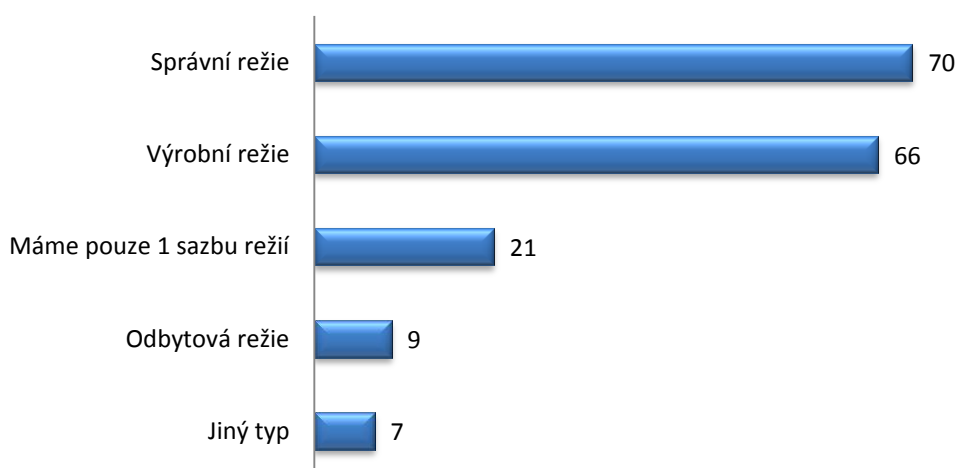


Graf 12 – Způsob kalkulace

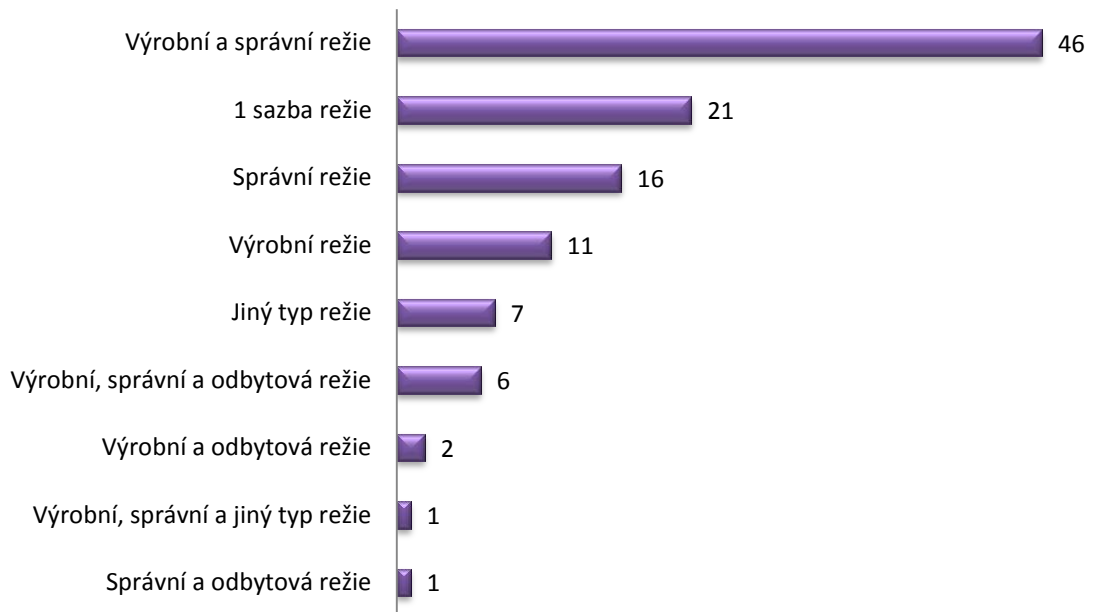
7.3.9 Používané typy režii

Devátou otázkou bylo zjišťováno, jaký typ režii je ve firmách používán. Respondenti mohli zvolit výrobní, správní, odbytovou režii, dále mohli zvolit, že mají pouze jednu sazbu režie nebo uvést jiný, jimi používaný, typ režie.

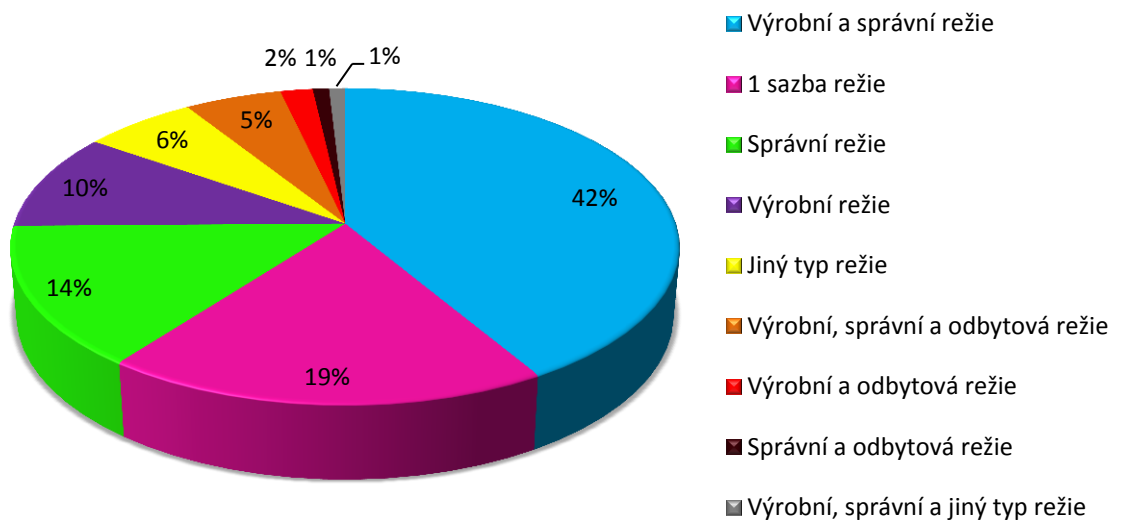
Z průzkumu vyplynulo, jak naznačuje graf 13, že nejčastěji používanou reží je režie správní, kterou používá 70 firem ze 111 dotazovaných. Další nejčastější reží je podle průzkumu výrobní režie, kterou užívá 66 firem. Z celkových 111 firem má 21 firem pouze jednu sazbu režie. Odbytovou reží používá devět firem a 7 firem uvedlo, že využívá jiný typ režie, a to centrální, ředitelkou, filiální, podnikovou, reží přípravy a reží stavbyvedoucího. Stavební firmy podle průzkumu nevyužívají většinou pouze jeden typ reží, ale více, jak je znázorněno v grafu 14. Podle průzkumu používá 42 % firem výrobní i správní reží, 19 % firem má pouze jednu sazbu režie. 14 % firem ze všech dotazovaných využívá pouze správní reží, 10 % dotazovaných uvádí, že mají pouze výrobní reží. Dalších 6 % dotazovaných využívá jiný, vlastní typ režie. Výrobní, správní a odbytovou reží současně používá 5 % firem. Pouze 2 % firem, které se zúčastnily průzkumu, uvedly, že používají odbytovou a správní reží. Naopak odbytovou a výrobní reží používá pouze 1 %. Zbylé 1 % firem podle průzkumu uvedlo, že odlišuje jak výrobní a správní reží, tak i jiný typ reží, mezi které uvedly centrální, ředitelskou, filiální a podnikovou. Toto procentuální rozdělení je znázorněno v grafu 15.



Graf 13 – Používané typy režii



Graf 14 – Kombinace využívaných typů režii

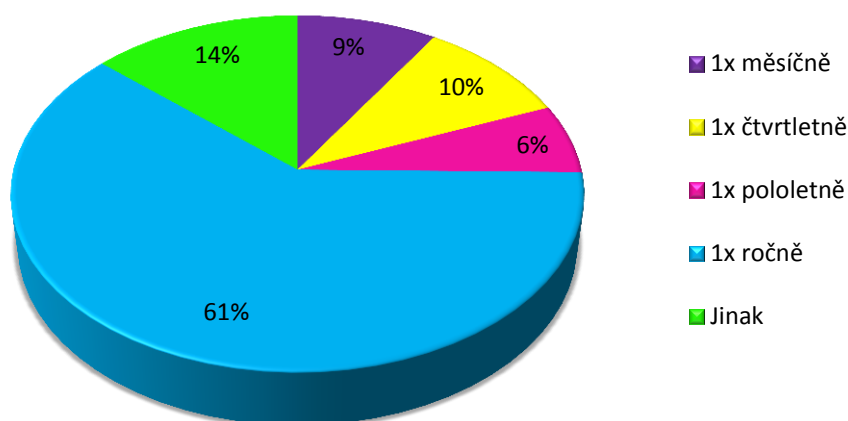


Graf 15 – Procentuální rozdělení využívaných typů režii

7.3.10 Stanovování sazeb režii

Desátá otázka se vztahovala ke stanovování sazeb režii. Respondenti byli dotazováni, jak často stanovují sazby režii, jestli jednou měsíčně, jednou za čtvrtletí, jednou za pololetí nebo jednou za rok, případně v jiných časových intervalech.

Podle dotazníkového šetření vyplynulo, že většina stavebních firem stanovuje sazby režii jednou za rok. Takto odpovědělo 61 % respondentů. Jednou za pololetí stanovuje sazby pouze 6 % odpovídajících. Jednou za čtvrtletí stanovuje sazby podle výsledků šetření 10 % firem a 9 % stanovuje sazby jednou za měsíc. Zbýlých 14 %, což byla druhá nejčastější odpověď, stanovuje sazby režii jinak. Jak firmy uváděly ve svých odpovědích, nestanovují je v určitých časových intervalech, ale individuálně podle potřeby na každou zakázku zvlášť. Strukturu odpovědí znázorňuje graf 16.

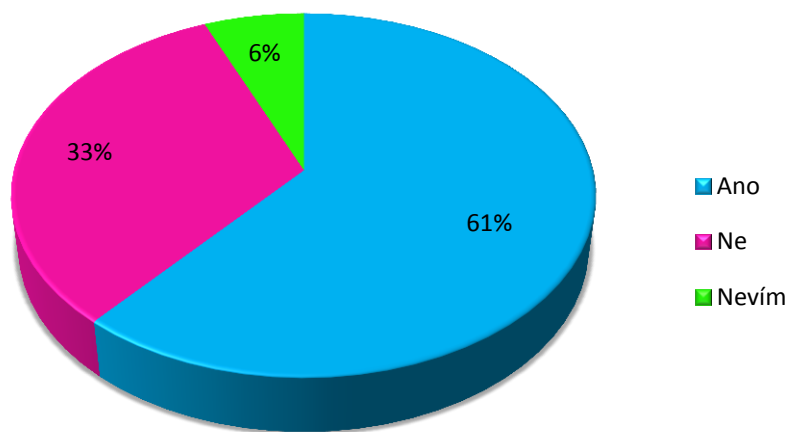


Graf 16 – Stanovování sazeb režii

7.3.11 Zpětná kontrola nepřímých nákladů

Jedenáctou otázkou bylo zjišťováno, zda firmy zpětně kontrolují výši svých nepřímých nákladů.

Z odpovědí, které jsou znázorněny v grafu 17, vyplynulo, že nadpoloviční většina firem – 61 % své náklady zpětně kontroluje, třetina firem – 33 % odpověděla, že firemní nepřímé náklady nejsou zpětně kontrolovány a zbylých 6 % podle průzkumu neví, zda nepřímé náklady firmy jsou kontrolovány.

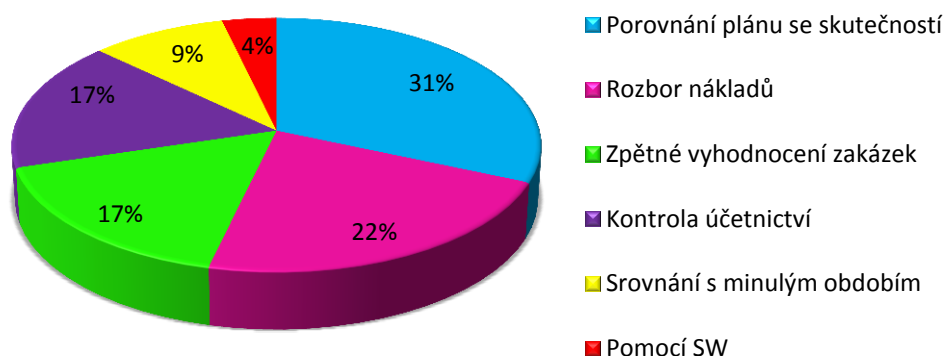


Graf 17 – Zpětná kontrola nepřímých nákladů

7.3.12 Způsob zpětné kontroly nepřímých nákladů

Dvanáctá otázka byla položena v návaznosti na předchozí jedenáctou otázku. V případě, že respondenti v předchozí otázce odpověděli, že zpětně kontrolují nepřímé náklady, ve dvanácté otázce byli následně dotazováni, jakým způsobem kontrolují nepřímé náklady. Jelikož byla tato otázka položena jako otevřená, nebyly zde nabízeny možnosti a respondenti odpovídali vlastními slovy.

Na tuto otázku odpovědělo 61 % účastníků průzkumu, tzn. 54 respondentů. Přestože respondenti neměli na výběr z předem nabízených možností, z jejich odpovědí bylo možno shrnout několik metod, které jsou znázorněny v grafu 18. Z průzkumu vyplynulo, že 31 % firem kontroluje nepřímé náklady tak, že porovnává výši plánovaných nepřímých nákladů se skutečnou výší těchto nákladů. Z výsledků dále vyplývá, že 22 % firem je prováděn rozbor nákladů při pravidelných kontrolách. Ve většině případů se jedná o měsíční a čtvrtletní kontroly, v jednom případě o pololetní kontroly nákladů. 17 % stavebních firem zpětně vyhodnocuje zakázky, a tím jsou zjišťovány a kontrolovány nepřímé náklady. Další způsob, jak kontrolovat zpětně nepřímé náklady, je v rámci kontroly účetnictví. Tímto způsobem postupuje podle průzkumu 17 % firem. Mezi uváděnými způsoby zpětné kontroly je také srovnávání výše nepřímých nákladů s minulým obdobím. Uvedený způsob preferuje 9 % firem. Zbývající 4 % využívají pro zpětnou kontrolu speciální informační systémy.

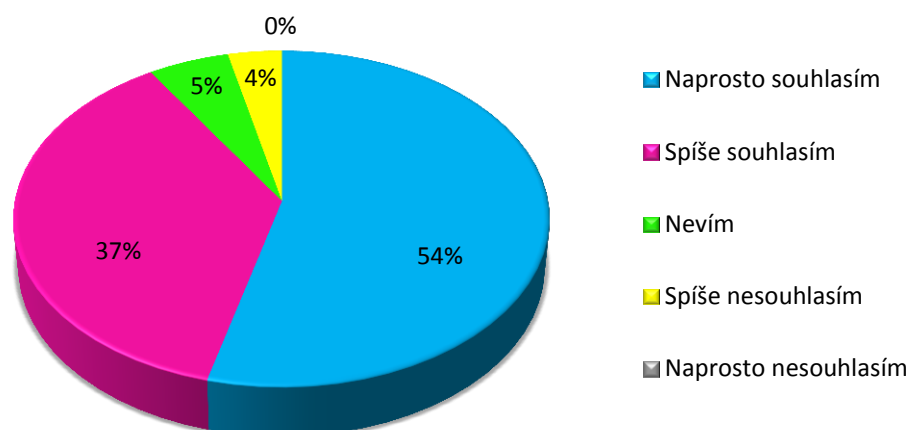


Graf 18 – Způsoby zpětné kontroly nepřímých nákladů

7.3.13 Vliv nepřímých nákladů na konkurenceschopnost

Třináctou otázkou bylo zjišťováno, jakou míru důležitosti přiřkládají firmy nepřímým nákladům jako faktoru konkurenceschopnosti. K zodpovězení této otázky byla použita Likertova škála.

Z výsledků šetření bylo zjištěno, že 54 % naprosto souhlasí s tvrzením, že nepřímé náklady mají vliv na konkurenceschopnost. S tímto tvrzením spíše souhlasí 37 % respondentů, jen 5 % neví, zda s tvrzením souhlasit a pouze 4 % zúčastněným s tímto tvrzením spíše nesouhlasí. Nikdo ze 111 účastníků průzkumu nevedl, že s výše uvedeným tvrzením naprosto nesouhlasí. **Vzhledem k tomu, že naprostá většina respondentů naprosto souhlasila nebo spíše souhlasila s tímto tvrzením, byla tudíž potvrzena hypotéza H1: Nepřímé náklady ovlivňují konkurenceschopnost podniku.** Výsledný přehled odpovědí je ukázán v grafu 19.



Graf 19 - Vliv nepřímých nákladů na konkurenceschopnost

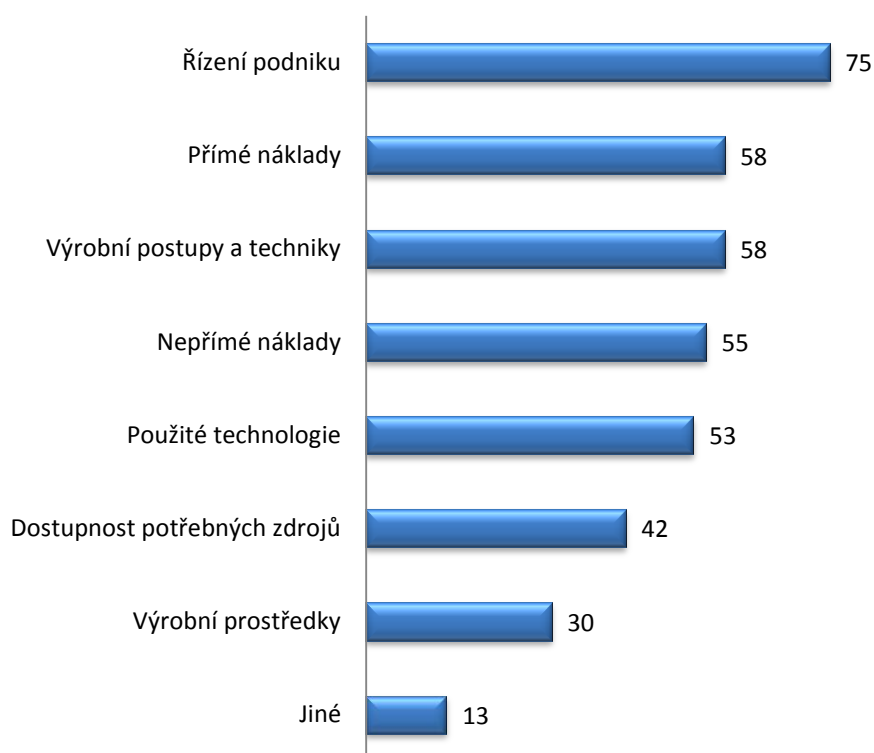
7.3.14 Faktory ovlivňující konkurenceschopnost

Čtrnáctá otázka se vztahovala k faktorům konkurenceschopnosti. Vzhledem k tomu, že konkurenceschopnost podniků mohou ovlivňovat různé faktory, účastníci průzkumu byli dotazováni, jaké faktory považují za nejpodstatnější. Na výběr byly následující možnosti: použité technologie, výrobní postupy a techniky, výrobní prostředky, dostupnost potřebných zdrojů, řízení podniku, přímé náklady, nepřímé náklady a jiné.

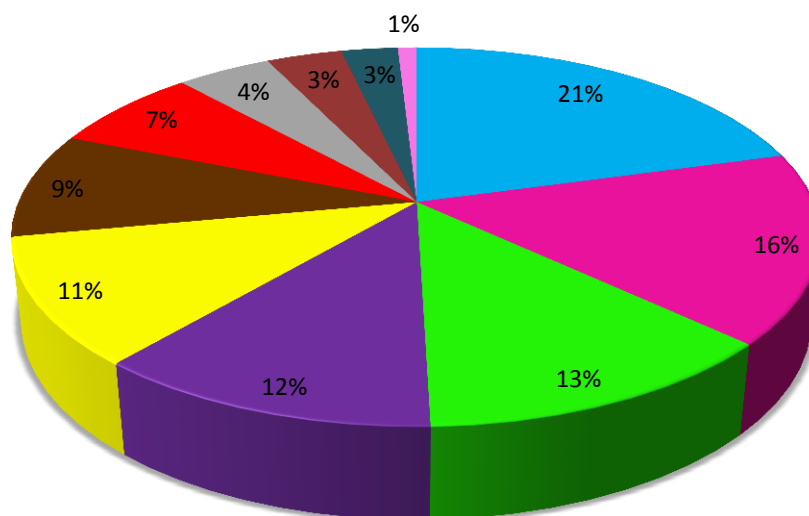
Podle průzkumu je nejpodstatnějším faktorem ovlivňující konkurenceschopnost řízení podniku, následně přímé náklady společně s výrobními postupy a technikami. Nepřímé náklady jsou řazeny jako čtvrtý nejpodstatnější faktor. Na pátém místě jsou řazeny použité technologie, za nimi dostupnost potřebných zdrojů. Méně podstatným jsou pak podle průzkumu výrobní prostředky. Také v menší míře jsou označovány jako faktor konkurenceschopnosti jiné faktory jako kontakty, vztahy mezi investorem a zhotovitelem, reference, kvalita provedení, čas realizace zakázky, přístup ke klientovi a marketing. Toto pořadí je uvedeno v grafu 20.

Nejvíce firem však označuje za nejpodstatnější vhodnou kombinaci několika faktorů. Tato volba je velice subjektivní, přesto se v největší míře jedná zejména o řízení podniku společně s přímými a nepřímými náklady a s dalším jedním až dvěma faktory. Mezi tyto další faktory, které společně s třemi výše uvedenými rozhodují o konkurenceschopnosti, byly nejčastěji označovány výrobní prostředky a výrobní postupy a techniky. Kombinace těchto faktorů je dle průzkumu podstatná pro 21 % respondentů. Dalších 16 % firem považuje za podstatné všechny uvedené faktory. Přestože většina respondentů považuje za důležité v rámci konkurenceschopnosti více faktorů, 13 % zúčastněných se domnívá, že konkurenceschopnost ovlivňuje jen řízení podniku. Následných 12 % firem se považuje za podstatné v rámci konkurenceschopnosti pouze jednu věc z přímých nákladů, výrobních postupů a technik, použitých technologií, dostupnosti potřebných zdrojů a výrobních prostředků. 11 % respondentů zastává názor, že faktorem ovlivňujícím konkurenceschopnost je nejen řízení podniku, ale i jeden či více z faktorů, kterými jsou výrobní postupy a techniky, použité technologie, dostupnost potřebných zdrojů a výrobní prostředky. Podle průzkumu 9 % respondentů upřednostňuje názor, že konkurenceschopnost ovlivňují zejména kontakty, zkušenosti, reference, čas realizace zakázky a její kvalita

provedení, marketing, ale také v některých případech korupce a lobbing. Dalších 7 % si myslí, že konkurenceschopnost ovlivňuje různá kombinace nabízených faktorů. Další 4 % považují za podstatné nepřímé náklady společně s dalším faktorem (mimo přímé náklady a řízení podniku). O procento méně respondentů považuje za důležité přímé i nepřímé náklady a další faktory (mimo řízení podniku). Také 3 % tvrdí, že konkurenceschopnost ovlivňuje pouze řízení podniku, nepřímé a přímé náklady. Zbylé 1 % uvádí jako faktory, které mají dopad na konkurenceschopnost, přímé i nepřímé náklady. Celkový přehled znázorňuje graf 21.



Graf 20 – Pořadí faktorů ovlivňujících konkurenceschopnost



- Řízení podniku, přímé a nepřímé náklady a další faktor
- Vše
- Pouze řízení podniku
- Pouze 1 z faktorů (mimo řízení)
- Řízení podniku a další faktor (mimo náklady)
- Jiný faktor
- Kombinace různých faktorů (mimo náklady a řízení)
- Nepřímé náklady a další faktor
- Přímé, nepřímé náklady a další faktory (mimo řízení)
- Řízení podniku, přímé, nepřímé náklady
- Přímé a nepřímé náklady

Graf 21 – Faktory ovlivňující konkurenceschopnost

7.3.15 Výhoda oproti konkurenci

Patnáctou otázkou bylo zjišťováno, co považují stavební firmy za svou výhodu oproti konkurenci. Mezi nabízenými možnostmi byla pověst firmy, kvalita výrobků a služeb, nízké náklady, schopnosti, zkušenosti a odborné znalosti zaměstnanců a taky zde byla možnost napsat vlastními slovy, co jiného považují za svou výhodu.

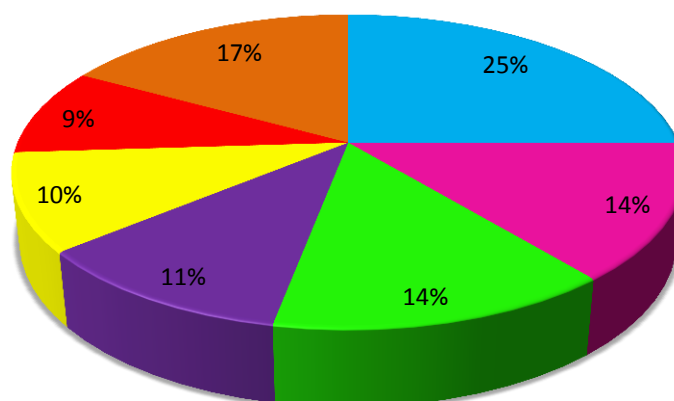
Z odpovědí na tuto otázku vyplývá, že nejvíce firem považuje za svou výhodu pověst firmy, kvalitu výrobků a služeb a také schopnosti, zkušenosti a odborné znalosti svých zaměstnanců. Takto odpovědělo 25 % respondentů. Dále se ukázalo, že 14 % firem považuje za svou pověst firmy společně se schopnostmi, zkušenostmi a odbornými znalostmi svých zaměstnanců. Stejně procento firem tvrdí, že jejich výhoda tkví jen v práci jejich zaměstnanců. Dalších 11 % tvrdí, že jejich výhoda spočívá v kvalitě výrobků a služeb a zároveň v zaměstnancích, jejich schopnostech, znalostech a zkušenostech. 10 % firem uvedlo, že si zakládají na pověsti firmy společně s kvalitou svých výrobků, nebo se schopnostmi a znalostmi svých zaměstnanců. Celkem 9 % dotazovaných odpovědělo, že za svou výhodu považují vše z nabízených možností, tedy pověst firmy, kvalita výrobků a služeb, nízké náklady, schopnosti, zkušenosti a odborné znalosti zaměstnanců. Zbýlých 17 % považuje za svou výhodu ostatní různé kombinace nabízených možností včetně jiných věcí, jako je přístup ke klientovi a férové jednání. Přehled odpovědí je znázorněn v grafu 23.

Z odpovědí na tuto otázku vyplývá, že nejvíce firem považuje za svou výhodu schopnosti, znalosti a zkušenosti svých zaměstnanců. Podstatné je pro ně také dobré jméno společnosti a také se odlišují od konkurence kvalitou svých služeb. Celkový přehled je uveden v grafu 22.



Graf 22 – Výhody oproti konkurenci

- Pověst firmy, kvalita výrobků a služeb, schopnosti, zkušenosti a odborné znalosti zaměstnanců
- Pověst firmy, zkušenosti a odborné znalosti zaměstnanců
- Zkušenosti a odborné znalosti zaměstnanců
- Kvalita výrobků a služeb, zkušenosti a odborné znalosti zaměstnanců
- Pověst firmy, kvalita výrobků a služeb / pověst firmy, schopnosti, zkušenosti a odborné znalosti zaměstnanců
- Vše
- Ostatní kombinace

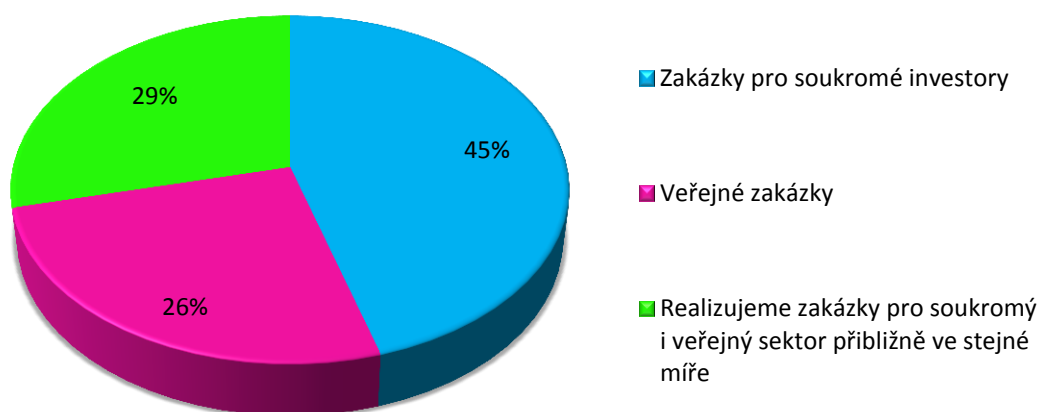


Graf 23 – Procentuální rozdělení výhod oproti konkurenci

7.3.16 Typ zakázek

Poslední šestnáctá otázka dotazníku se týkala typů zakázek stavebních firem. Účastníci dotazníkového šetření byli dotazováni, jaký typ zakázek převažuje, zda realizují zakázky pro soukromé investory, nebo provádějí veřejné zakázky, či realizují zakázky pro soukromý a veřejný sektor ve stejné míře.

Jak zobrazuje graf 24, z výzkumu vyplynulo, že převážná část – 45 % firem realizuje zakázky pro soukromé investory. Firmy, které realizují zakázky pro soukromý i veřejný sektor přibližně ve stejné míře, tvoří 29 % ze všech účastníků průzkumu. Nejmenší zastoupení mají podle dotazníkového šetření firmy, jež se zaměřují na veřejné zakázky. Tyto firmy tvoří 26 % všech dotazovaných.



Graf 24 – Typ zakázek

7.3.17 Závislost výše nepřímých nákladů na velikosti firmy

Před začátkem dotazníkového šetření byla stanovena hypotéza H3: Výše nepřímých nákladů je nepřímo úměrná velikosti podniku. Aby bylo možné tuto hypotézu potvrdit nebo vyvrátit, byla vytvořeny dvě tabulky, z níž tabulka 4 uvádí počet firem s určitým počtem zaměstnanců a velikostí nepřímých nákladů. V tabulce 5 je zobrazeno rozdělení firem podle počtu zaměstnanců do pěti kategorií. V rámci těchto kategorií je vyjádřeno procentuální rozdělení firem vzhledem k velikosti jejich celkových nepřímých nákladů v porovnání s celkovými přímými náklady. Jak je možno vyčíst z této tabulky, největší zastoupení v každé kategorii mají firmy, jejichž nepřímé náklady nepřesáhnou 20 % (vzhledem k přímým nákladům).

Vzhledem k výsledkům uvedeným v tabulce 5 nelze potvrdit hypotézu H3: Výše nepřímých nákladů je nepřímo úměrná velikosti podniku. Lze konstatovat, že velikost nepřímých nákladů není závislá na velikosti firmy.

Počet zaměstnanců	1 - 25	26 - 50	51 - 100	101 - 250	Více než 250
Výše NN					
0 % - 10 %	8	6	6	5	4
11 % - 20 %	22	5	12	3	4
21 % - 30 %	3	2	4	2	2
31 % - 40 %	3	1	0	0	2
41 % - 50 %	1	1	1	0	0
51 % - 60 %	1	0	0	0	0
61 % - 70 %	0	0	0	0	0
71 % - 80 %	0	0	0	0	0
81 % - 90 %	0	0	1	0	0
91 % - 100 %	0	0	0	0	0
Nevím	6	2	2	1	1

Tabulka 4 - Závislost nepřímých nákladů na velikosti firmy

Počet zaměstnanců	1 - 25	26 - 50	51 - 100	101 - 250	Více než 250
Výše NN					
0 % - 10 %	21 %	40 %	25 %	50 %	33 %
11 % - 20 %	58 %	33 %	50 %	30 %	33 %
21 % - 30 %	8 %	13 %	17 %	20 %	17 %
31 % - 40 %	8 %	7 %	0 %	0 %	17 %
41 % - 50 %	3 %	7 %	4 %	0 %	0 %
51 % - 60 %	3 %	0 %	0 %	0 %	0 %
61 % - 70 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
71 % - 80 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
81 % - 90 %	0 %	0 %	4 %	0 %	0 %
91 % - 100 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %

Tabulka 5 – Procentuální rozdělení firem v jednotlivých kategoriích

7.3.18 Závislost výše nepřímých nákladů na předmětu podnikání

Z výsledků dotazníkového průzkumu byla sestavena tabulka 6, která znázorňuje rozložení nepřímých nákladů napříč předměty podnikání v rámci stavebnictví. Z tabulky je možné vypočítat, že firmy zabývající se realizací staveb mají většinou nepřímé náklady relativně nízké (do 20 %). U firem, které vyrábí a prodávají stavební materiál a technologické celky se toto jednoznačně říci nedá. U jiných firem - většinou se jedná o projekční a inženýrské kanceláře, bývá výše nepřímých nákladů, stejně jako u firem realizující stavební díla, nejčastěji od 10 do 20 %.

Předmět podnikání	Realizace stavebních děl	Výroba a prodej stavebního materiálu	Výroba a prodej technologických celků	Jiný
Výše NN				
0 % - 10 %	36 %	0 %	33 %	12 %
11 % - 20 %	48 %	33 %	0 %	53 %
21 % - 30 %	11 %	17 %	33 %	18 %
31 % - 40 %	3 %	33 %	0 %	12 %
41 % - 50 %	0 %	17 %	33 %	6 %
51 % - 60 %	1 %	0 %	0 %	0 %
61 % - 70 %	0 %	0 %	0 %	0 %
71 % - 80 %	0 %	0 %	0 %	0 %
81 % - 90 %	1 %	0 %	0 %	0 %
91 % - 100 %	0 %	0 %	0 %	0 %

Tabulka 6 – Závislost nepřímých nákladů na předmětu podnikání

7.4 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření

Z celkových výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že nejčastějšími respondenty byly malé podniky s počtem od 1 do 25 zaměstnanců. Firmy nejčastěji působí na celém území České republiky nebo se naopak zaměřují na realizaci zakázek pouze v jednom kraji ČR, nejčastěji se jedná o Středočeský kraj, což může být dáno tím, že se jedná o největší kraj republiky. Z výsledků šetření dále vyplývá, že nejpočetnějšími účastníky průzkumu jsou firmy, jejichž předmětem podnikání je realizace stavebních děl pro soukromé investory. Tyto firmy se nezaměřují pouze na jeden druh staveb, ale nabízí realizaci více typů staveb. Nejvíce se v průzkumu vyskytují firmy, které se zaměřují na výstavbu budov a hal pro bydlení, občanskou výstavbu a průmysl. **Dále u firem, které se pohybují ve stavebnictví (nehledě na velikost firmy, čímž byla vyvrácena hypotéza H3), činí výše nepřímých nákladů obvykle maximálně 20 % z celkových nákladů firmy, tzn., že přímé náklady tvoří minimálně 80 % celkových nákladů firmy. Pro výpočet nákladů nejčastěji používají metodu přírážkové kalkulace (což potvrdilo hypotézu H2), při které jsou využívány správní a výrobní režie.** Dále lze na základě výsledků šetření konstatovat, že sazby pro tyto režie jsou ve firmách stanovovány jednou ročně. Výše nepřímých nákladů je ve většině zúčastněných firem také zpětně kontrolována, kdy je porovnávána výše skutečných nepřímých nákladů s plánovanými. Jak uvedli účastníci průzkumu, výsledky těchto kontrol a zjišťování odchylek vede následně k přesnějšímu stanovování sazeb režii pro následující období.

Bylo zjištěno, že nepřímé náklady ovlivňují konkurenceschopnost, což potvrdilo hypotézu H1. Přesto ale nejsou jediným podstatným faktorem. Podle průzkumu je velmi důležité řízení podniku, přímé náklady a výrobní postupy a techniky. Uvedené faktory jsou mezi sebou navzájem provázány, protože při správném řízení lze ovlivnit velikost nákladů, stejně tak jako při vhodně zvolených výrobních postupech je možné snížit velikost nákladů a tím zvýšit konkurenceschopnost podniku.

8 ŘÍZENÉ ROZHOVORY

Kromě dotazníkového šetření byly provedeny řízené rozhovory se zástupci stavebních firem, které slouží jako další podklad pro výzkum. Tyto rozhovory budou následně mezi sebou porovnány a v závěru práce budou také porovnány s výsledky dotazníkového šetření.

Byly provedeny celkem čtyři rozhovory se zástupci čtyř různých firem, které podnikají ve stavebnictví. Jednatelům těchto firem byly pokládány otevřené otázky, na které následně odpovídali. 16 otázek bylo záměrně koncipováno stejně jako otázky v dotazníku, aby bylo následně možné porovnat výpovědi jednatelů s výsledky dotazníkového šetření. Vzhledem k tomu, že rozhovory byly předem domluveny a probíhaly osobně, byly také položeny doplňující otázky, které se týkaly poboček, jakým způsobem firmy realizují zakázky (dodavatel, subdodavatel), případně jestli spolupracují se subdodavateli. Dále byly položeny otázky týkající se ročního počtu zakázek a jejich cenového rozmezí a také byla položena otázka vztahující se k ročnímu obratu společnosti. Průměrný čas rozhovorů činil 15 minut.

8.1 Záznam z řízených rozhovorů

Byly provedeny rozhovory se dvěma jednatelem firem, které se zabývají realizací dopravních a inženýrských staveb, jedním zástupcem projekční kanceláře a jedním zástupcem firmy zabývající se geologickými pracemi. Bližší charakteristika firem, shrnutí jednotlivých rozhovorů a jejich vzájemné porovnání je uvedeno v kapitole 8.5 Celkové shrnutí a srovnání řízených rozhovorů.

8.1.1 Rozhovor ve firmě Commodum, spol. s r.o.

První rozhovor byl proveden s panem Miroslavem Zezulkou, jednatelem společnosti Commodum, spol. s r.o.

Jak dlouho působíte na trhu?

„Působíme na trhu od roku 1989.“

Kolik zaměstnanců má Vaše firma?

„Aktuálně máme 110 zaměstnanců, z toho 43 administrativních pracovníků a zbytek výrobních dělníků.“

Máte nějaké pobočky?

„V Olomouci a v Rožnově pod Radhoštěm.“

Kde realizujete zakázky?

„Po celé České republice. Snažíme se držet co nejvíce na severní Moravě, kvůli nákladům, ale jinak stavíme po celé republice.“

Co je předmětem činnosti Vaší firmy?

„Vodohospodářské, inženýrské stavby, komunikace a pozemní stavitelství. To je naše hlavní činnost, pak máme dřevovýrobu a obchod.“

Působíte jako dodavatelé nebo subdodavatelé?

„Z 90 % jsme generální dodavatel, ale také působíme jako subdodavatelé.“

Najímáte si subdodavatele?

„Asi 50 % výrobních kapacit tvoří subdodavatelé. Takto se to snažíme držet, 50 % vlastní výrobní kapacita a 50 % pronajatá výrobní kapacita.“

Můžete říci, v jaké výši se pohybují celkové nepřímé náklady v porovnání s celkovými přímými náklady?

„To teď nedokážu přesně zodpovědět. Máme zhruba 9 % výrobní a správní režii. Stanovujeme ji každý rok, ale všechny nepřímé náklady nemáme vztažené v režii, protože se snažíme nepřímé náklady vztáhnout přímo k zakázkám a zahrnujeme je spíš do výrobní režie. Každá zakázka je u nás samostatný projekt, takže se snažíme všechny režijní náklady stanovit do té zakázky. A jen na to, co nejde, máme výrobní a správní režii.“

Máte metodu pro kalkulaci režii?

„Ano.“

Jakou používáte metodu?

„Krycí příspěvek. Krycí příspěvek z naší vlastní činnosti by měl být 28 % a krycí příspěvek z činnosti našich subdodavatelů nesmí klesnout pod 15 %. Jinak nepokryjeme režie. Vynáší nám to zhruba 3 – 4 % zisku z celkové činnosti společnosti.“

Jaké typy režii používáte?

„Výrobní a správní.“

Jak často stanovujete sazby režii?

„Jednou ročně.“

Máte pro každou zakázku vlastní režie?

„Ano. Výrobní režii základní a správní režii máme stanovenou na rok, a to v porovnání s rokem loňským a s kalkulací, kterou jsme udělali pro ten aktuální rok. A každé zakázce potom přiřazujeme vlastní režii, protože ta výrobní režie se samozřejmě liší.“

Kontrolujete zpětně nepřímé náklady?

„Vždy. Každá zakázka je vyhodnocena samostatně.“

Jakým způsobem je vyhodnocujete?

„Máme způsoby výpočtu režií takové, že máme střediska a vyhodnotí se jednotlivé zakázky. Ty se sečtou a vezmou se náklady toho střediska a rozdíl jsou režie. Přímé náklady se odečtou, tudíž zůstanou ty režijní a procentem se to vyhodnotí, buď k výnosům, nebo k nákladům, podle toho, jaké je to středisko.“

Myslíte si, že mají nepřímé náklady vliv na konkurenceschopnost?

„Určitě, i když si myslím, že ne zásadní. Zásadní mají i přímé.“

Co podle Vás ovlivňuje konkurenceschopnost?

„Konkurence je hlavně o tvorbě ceny. Odbytová cena. Stanovení odbytové ceny na zakázku je nejdůležitější věc konkurenceschopnosti. Proto děláme marketingový průzkum cen, které jsou na trhu, a tvoříme naši odbytovou cenu. Cenu stanovujeme tak, že máme naši nejnižší cenu, tomu říkáme odbytová cena, pod kterou nemůžeme jít v dané zakázce. A pak máme cenu podle toho, jak si myslíme, že ta zakázka byla nebo jak jsme výrobně naplnění, podle toho stanovujeme tu cenu výš a výš. A to je základní věc konkurenceschopnosti. Odhadnutí nejnižší odbytové ceny, nejnižší reálné ceny a potom snaha udržet cenu co nejvýš. A to tvoří alfu i omegu konkurenceschopnosti firmy. Čím máme nižší přímé náklady i vedlejší náklady, tím klesá samozřejmě naše odbytová cena. A ta je stanovena i z toho, jak jsme schopni nakoupit nejen služby, ale i materiály a všechny věci, jaké máme smlouvy s našimi dodavateli. To dělá to konkurenční prostředí.“

Co považujete za svou výhodu oproti konkurenci?

„Jsme firma, která zakázky umí nejen sehnat, protože si dobře stanovujeme odbytovou cenu, ale také je umíme i zrealizovat. Nejsme inženýrská firma, která nemá vlastní zaměstnance, ale jsme firma, která umí práci udělat vlastními kapacitami, a vzhledem k tomu, že máme 50 % subdodavatelů, můžeme pružně reagovat na to, kolik máme práce. Tudíž nemusíme jít zásadně pod cenu, abychom udrželi jenom vlastní zaměstnance. Protože my snižujeme subdodavatele a až by bylo úplně zle, tak teprve začneme snižovat naše stavy. To nám umožňuje vybírat zakázky a nejit do zakázek, které jsou podhodnocené a podobně. A také je umíme to sehnat. To je hlavní výhoda.“

Jaký typ zakázek převažuje u Vaší firmy?

„Z 90 % převažují veřejné zakázky. Soukromé investory jsme před pěti lety úplně opustili, jelikož naši technici nejsou cíleně cvičeni na jednání s koncovým zákazníkem, s tím jsme měli pořád problémy, dalším důvodem byla vysoká režie na soukromých zakázkách, jejichž cena se pohybovala okolo tří milionů. Protože se stejnou reží děláme třiceti až osmdesátí milionové stavby.“

Kolik máte zhruba ročně zakázek?

„Kolem třiceti, čtyřiceti zakázek. U hlavního předmětu naší činnosti je největší počet zakázek kolem dvaceti.“

V jakém cenovém rozmezí se pohybují zakázky?

„To se nedá říct. Pod milión Korun až po 150 milionů. Naše krédo je, že žádná zakázka pro nás není ani moc malá ani moc velká, když je zaplacená. To je naše zásada. Poslední dobou jsou ty největší zakázky kolem 50 milionů Kč. Dva až tři roky zpátky jsme měli zakázku i za 90 milionů. Stavební zakázky jsou kolem 40 – 50 milionů, řekl bych, takový průměr našich zakázek. Ale dřevaři mají zakázku i za 20 tisíc, takže je to taky dle typu činnosti.“

Jaký máte roční obrat?

„Jak který rok. Mezi 200 až 400 miliony. Teď v průběhu roku 340 milionu. Měli jsme 330, 340 a teď se budeme pohybovat kolem 300 milionů.“

8.1.2 Rozhovor ve firmě SDS Exmost spol. s r.o.

Druhý rozhovor byl proveden s panem Ing. Pavlem Jankůjem, jednatelem společnosti SDS Exmost spol. s r.o.

Jak dlouho působíte na trhu?

„Na trhu působíme dvaadvacátým rokem.“

Kolik zaměstnanců má Vaše firma?

„Stálých zaměstnanců máme cca 170, zaměstnanců na dobu určitou cca 100. Z toho máme zhruba 55 THP, zbytek jsou dělnické profese.“

Máte nějaké pobočky?

„Máme speciální středisko dopravního opatření v Jinačovicích, potom středisko zámečnických prací v Budějovicích a dále máme stavební základnu Praha – Pavlov. Máme uspořádání Moravská a Česká divize.“

Kde realizujete zakázky?

„Zakázky realizujeme po celé republice, na Slovensku, v Polsku.“

Co je předmětem činnosti Vaší firmy?

„Dopravní a inženýrské stavitelství se specializací mosty.“

Působíte jako dodavatel nebo subdodavatel?

„Působíme výhradně jako dodavatel stavby.“

Najímáte si subdodavatel?

„Ano, také si najímáme subdodavatele.“

V jaké výši se pohybují celkové nepřímé náklady v porovnání s celkovými přímými náklady?

„Tyto náklady se pohybují různě, případ od případu, většinou se režijní náklady pohybují mezi 8 až 10 %, podle celkového objemu v daném roce. Přímé náklady se pohybují podle konkrétní stavby. V mostním stavitelství je to různé, jsou zde rozdíly i v desítkách procent. Nedá se to přesně specifikovat.“

Máte metodu pro kalkulaci režii?

„Ano, máme metodu.“

Jakou používáte metodu?

„Vycházíme z vlastních zkušeností, vycházíme z režijních nákladů na konkrétní náklady na mechanizmy a konkrétní náklady na lidské zdroje. V této kombinaci vytváříme kalkulační jednotku, kterou zahrnujeme do nabídek.“

Jaké typy režii používáte?

„Používáme výrobní a správní režii.“

Jak často stanovujete sazby režii?

„Každého čtvrt roku. Správní režie je jednotná, která vychází podle obratu v konkrétním roce a výrobní režie je stanovena na konkrétní druh mostu. Díky téměř monopolnímu postavení máme nízké výrobní režie s velkou přidanou hodnotou, protože je nutné použít specializované technologie a složité tvary při realizaci dopravních mostů, tudíž výrobní režie stoupají.“

Kontrolujete zpětně nepřímé náklady?

„Ano.“

Jakým způsobem?

„Analyzujeme náklady, máme na to speciální kontrolní oddělení. Zjišťujeme odchylky oproti původnímu předpokladu. V případě rozdílu, v případě vyšších nákladů a neodpovídajícímu ekonomickému výsledku se snažíme sjednat nápravu. Tyto kontroly provádíme každý měsíc.“

Myslíte si, že mají nepřímé náklady vliv na konkurenceschopnost?

„Ano.“

Co podle Vás ovlivňuje konkurenceschopnost?

„Schopnost vytvářet vlastní technologické postupy, které zjednodušují pracovní proces a snižují náklady na dobu realizaci, takže zkrácení doby realizace. To jsou dva hlavní faktory.“

Co považujete za svou výhodu proti konkurenci?

„Za výhodu oproti konkurenci považuji to, že jsem jediný majitel společnosti, tudíž mohu operativně velmi rychle rozhodovat.“

Jaký typ zakázek převažuje u Vaší firmy?

„Veřejné zakázky.“

Kolik máte zhruba ročně zakázek?

„Počet se liší. Podle velikosti zakázek a podle situace na trhu se odvíjí jejich roční počet, zpravidla od dvaceti do padesáti.“

V jakém cenovém rozmezí se pohybují zakázky?

„Jedná se o zakázky zhruba od pěti milionů do miliardy Korun.“

Jaký máte roční obrat?

„V loňském roce jsme měli cca půl miliardy Kč, v letošním roce budeme mít zhruba 750 milionů Korun.“

8.1.3 Rozhovor ve firmě Projekt 315

Třetí rozhovor byl proveden s panem Bc. Jakubem Kaplanem, jednatelem firmy Projekt 315.

Jak dlouho působíte na trhu?

„Na trhu působím rok a půl.“

Kolik zaměstnanců má Vaše firma?

„Aktuálně mám 2 zaměstnance – projektanty.“

Kde realizujete zakázky?

„V Moravskoslezském kraji a v Brně a jeho okolí.“

Co je předmětem činnosti Vaší firmy?

„Projekční práce ve výstavbě.“

Můžete říci, v jaké výši se pohybují celkové nepřímé náklady v porovnání s celkovými přímými náklady?

„Naše celkové nepřímé náklady se pohybují kolem 40 %.“

Máte metodu pro kalkulaci režii?

„Ne.“

Jaké typy režii používáte?

„Nepoužíváme vyloženě určité typy režii, máme vždy individuální sazbu, kterou stanovujeme pro každou zakázku zvlášť.“

Jak často stanovujete sazby režii?

„Sazby režii stanovujeme na každou zakázku individuálně, protože každý objekt je jiný a celková cena zakázky se odvíjí od domluvy se zákazníkem. Dá se ale říci, že tyto sazby stanovujeme každý týden, protože každý týden přijde nová zakázka.“

Kontrolujete zpětně nepřímé náklady?

„Ano, nyní už kontrolujeme zpětně nepřímé náklady. Ze začátku jsme je nekontrolovali, ale před půl rokem jsme začali.“

Jakým způsobem je vyhodnocujete?

„Mám vytvořenou tabulku v programu MS Excel, kde zapisuji všechny náklady, sčítám je, porovnávám a hlídám jejich výši. Kontrolu provádím v podstatě každý týden, vždy po odevzdání zakázky.“

Myslíte si, že mají nepřímé náklady vliv na konkurenceschopnost?

„Myslím si, že mají docela hodně.“

Co podle Vás ovlivňuje konkurenceschopnost?

„Rychlost vytvoření nabídky a zhotovení zakázky.“

Co považujete za svou výhodu oproti konkurenci?

„Jsme levní, rychlí a pečliví.“

Jaký typ zakázek převažuje u Vaší firmy?

„Děláme zakázky pro soukromé investory. Momentálně máme 80 zakázek, které se pohybují v rozmezí 70 000 až 100 000 Kč.“

Jaký máte roční obrat?

„Působíme na trhu krátce, takže toto nedokážu říct, zatím jsme to nezjišťovali.“

8.1.4 Rozhovor ve firmě Geoservices

Čtvrtý rozhovor byl proveden s pane Ing. Davidem Muškou, majitelem firmy Geoservices.

Jak dlouho působíte na trhu?

„Na trhu působím osm měsíců.“

Kolik zaměstnanců má Vaše firma?

„Žádného.“

Kde realizujete zakázky?

„Po celé České republice a na Slovensku.“

Co je předmětem činnosti Vaší firmy?

„Geologické práce – inženýrská geologie, hydrogeologie, sanační geologie a geotechnika.“

Můžete říci, v jaké výši se pohybují celkové nepřímé náklady v porovnání s celkovými přímými náklady?

„Nevím.“

Máte metodu pro kalkulaci režii?

„Nemám přímo metodu pro kalkulaci.“

Jaké typy režii používáte?

„Nepoužívám sazbu režii, ale stanovuji si celkovou cenu zakázky tak, aby se mi hodinově vyplatila, myšleno tak, že čas, který nad realizací zakázky strávím, byl adekvátně ohodnocen, tyto ceny jsou individuální podle každé zakázky.“

Jak často stanovujete sazby režii?

„Individuálně podle zakázky. Hodinová sazba je pořád stejná, ale každá zakázka je jiná a podle toho se odvíjí sazby.“

Kontrolujete zpětně nepřímé náklady?

„Ano, ale pouze orientačně.“

Jakým způsobem je vyhodnocujete?

„Mám vytvořený soupis zisku a nákladů na subdodávky ke každé akci, po ukončení akce je porovnám a vyhodnocuji.“

Myslíte si, že mají nepřímé náklady vliv na konkurenceschopnost?

„Určitě ano.“

Co podle Vás ovlivňuje konkurenceschopnost?

„Určitě cena vlastní práce, která se odvíjí od toho, zda má firma vlastní vybavení nebo je závislá na subdodávkách. To je, si myslím, ta podstatná část ve stavebnictví.“

Co považujete za svou výhodu oproti konkurenci?

„Odvádím kvalitní práci.“

Jaký typ zakázek převažuje u Vaší firmy?

„Převažují zakázky pro soukromé investory, během osmi měsíců, co podnikám, mám asi 55 zakázek, které se pohybují od 3 000 do 100 000 Kč.“

Jaký máte roční obrat?

„Podnikám prvním rokem a zatím netuším, jaký budu mít obrat.“

8.2 Celkové srovnání řízených rozhovorů

Byly provedeny dohromady čtyři řízené rozhovory se zástupci firem, které podnikají ve stavebnictví. Ve dvou případech se jednalo o stavební firmy, dále o jednu projekční kancelář a jednoho živnostníka, který se zabývá geologickými pracemi.

Commodum spol. s r.o. je stavební firma, která působí na trhu více než dvacet let, má 110 zaměstnanců, z toho 43 technickohospodářských pracovníků a zbytek jsou dělnické profese. Kromě vlastního sídla má dvě pobočky. Tato firma realizuje zakázky po celé České republice. Její hlavní činností je realizace vodohospodářských, inženýrských a dopravních staveb, její vedlejší činností je dřevovýroba se zaměřením na dřevěné schodiště, jeho prodej i montáž. Společnost působí hlavně jako generální dodavatel stavby, v malé míře působí jako subdodavatel. Nepřímé náklady této firmy se pohybují kolem 10 %, ke kalkulaci nákladů používají metodu krycího příspěvku, používají výrobní a správní režii, přičemž výrobní režie je kalkulována individuálně podle dané stavby a správní je stanovena komplexně vždy na jeden rok. Nepřímé náklady jsou zpětně kontrolovány, protože dochází k vyhodnocení jednotlivých zakázek. **Jednatel společnosti si myslí, že nepřímé náklady mají vliv na konkurenceschopnost, ale ne zásadní, protože tvrdí, že i přímé náklady ovlivňují konkurenceschopnost. Dále si myslí, že konkurenceschopnost je ovlivňována především tvorbou ceny.** Svou výhodu vidí v tom, že umí právě dobře stanovit cenu díla a tím získat zakázku, ale také že jsou schopni zakázku zrealizovat vlastními kapacitami. Také tvrdí, že výhodou společnosti je také to, že sice realizují zakázky vlastními kapacitami, ale z 50 % si najímají subdodávky a v případě nepříznivého období snižují své subdodavatele a nemusí tím pádem snižovat stavy zaměstnanců. Z 90 % realizují veřejné zakázky, které se ročně pohybují kolem dvaceti až třiceti, jejichž cenový průměr se pohybuje mezi 40 až 50 miliony korun.

SDS Exmost spol. s r.o. je také firmou působící na trhu přes dvacet let, která má asi 170 zaměstnanců, z toho zhruba 55 THP a zbytek jsou dělnické profese. Kromě sídla společnosti má středisko dopravního opatření, zámečnických prací a stavební základnu. Zakázky realizuje výhradně jako dodavatel po celé České republice, na Slovensku a v Polsku. Výše nepřímých nákladů se pohybuje od 8 % do 10 %. Kalkulaci režii provádí individuálně podle jednotlivých staveb, přičemž správní režii stanovují jednou za čtvrt roku a výrobní režii individuálně podle stavby. Pro kontrolu nákladů mají

speciální oddělení, kde zjišťují odchylky od původního předpokladu. Kontroly provádí každý měsíc. **Jednatel společnosti zastává názor, že nepřímé náklady mají vliv na konkurenceschopnost, ale také si myslí, že je důležité vytvářet vlastní technologické postupy, které vedou ke snížení nákladů a zkrácení doby realizace stavby. Toto považuje za hlavní faktory.** Za svou hlavní výhodu v porovnání s konkurencí považuje to, že je jediným majitel společnosti, což mu umožňuje velmi rychlé operativní rozhodování. SDS Exmost je stavební firmou realizující především veřejné zakázky, které mívají ročně od 20 do 50 podle stavu trhu, v cenovém rozmezí od pěti milionů do miliardy Korun.

Projekt 315 je projekční kancelář, která působí na trhu pouze rok a půl. Zaměstnávají zatím jen dva projektanty, působí v Moravskoslezském kraji a v okolí Brna. Výše celkových nepřímých nákladů této firmy je kolem 40 %. Pro kalkulaci těchto nákladů nemají žádné metody, nepoužívají ani žádné typy režii, pro každou zakázku stanoví pouze cenu, která se odvíjí od domluvy se zákazníkem. Jednatel firmy zpětně kontroluje náklady vždy po odevzdání zakázky, což je v případě této projekční kanceláře každý týden. **Je toho názoru, že nepřímé náklady mají vliv na konkurenceschopnost, ale také tvrdí, že velmi důležité pro úspěch v konkurenčním prostředí je schopnost rychle vyhotovit zakázku.** Což považuje i za svou výhodu. Firma realizuje zakázky pro soukromé investory, momentálně mají 80 zakázek, které se pohybují od 70 000 do 100 000 Kč.

Geoservices je začínající firma v oblasti geologických prací (inženýrská geologie, hydrogeologie, sanační geologie a geotechnika), která působí na trhu osm měsíců. Má jednoho majitele, který je zároveň jediným pracovníkem. Kromě ČR, působí také na Slovensku. Geoservices neví, v jaké výši se pohybují celkové nepřímé náklady, nemá metody pro kalkulaci režii, ani nepoužívá sazby režii. Cenu zakázky kalkuluje individuálně. Po předání zakázky, zakázku vyhodnotí a zároveň orientačně kontroluje náklady. **Myslí si, že nepřímé náklady mají vliv na konkurenceschopnost, ale také že na ni má podstatný vliv výsledná cena a to, zda firma disponuje vlastními výrobními kapacitami a prostředky.** Za svou výhodu oproti konkurenci vidí v tom, že nabízí kvalitní služby. Realizuje zakázky především pro soukromé investory, doposud má zhruba 55 zakázek.

Jak tedy vyplývá z odpovědí, obě dvě stavební firmy jsou si velmi podobné. Na trhu působí podobně dlouhou dobu na rozdíl od projekční a geologické firmy, které jsou na trhu krátce. Dále obě dvě realizují dopravní stavby, ale první z nich také inženýrské a vodohospodářské, druhá se specializuje na dopravní mosty. Z toho také plyne i to, že obě dvě zhotovují veřejné zakázky. Obě působí po celé republice především jako dodavatelé, zakázky realizují společně se subdodavateli, které si najímají. Obě tyto firmy mají nepřímé náklady kolem 10 % v porovnání s přímými náklady na rozdíl od projekční kanceláře, jejíž nepřímé náklady jsou 40 %. Obě dvě stavební firmy používají výrobní a správní režii, přičemž výrobní je pro každou stavbu jiná a správní stejná vždy na určité období. Na rozdíl od nich další dvě firmy nemají metody pro kalkulaci režii, ani nepoužívají sazby režii. Nepřímé náklady obě dvě firmy kontrolují zpětně podobným způsobem. Stejný názor, který mají i zbylé dvě firmy, mají na dopad nepřímých nákladů na konkurenceschopnost. Všechny firmy, až na projekční kancelář se shodly, že dalším podstatným faktorem je cena zakázky. Zástupce projekční kanceláře tvrdí, že je podstatná rychlost realizace zakázky. S tímto souhlasí i jednatel společnosti, která staví dopravní mosty.

Tyto rozhovory ověřily hypotézu, že nepřímé náklady ovlivňují konkurenceschopnost stavebních podniků.

9 ZÁVĚR

Náplní práce bylo v první části teoretické vysvětlení a rozebrání pojmů stavební trh, stavební podnik, dále náklady, jejich členění a možnosti kalkulace. Také byly vysvětleny pojmy konkurence, konkurenční výhoda a konkurenceschopnost.

Druhá část práce byla složena z dotazníkového šetření a řízených rozhovorů provedených se čtyřmi zástupci firem. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že nejčastějšími respondenty byly firmy, které byly založeny před více než 15 lety, stejně tak tomu je i u dvou ze čtyř stavebních firem, se kterými byl proveden řízený rozhovor. Dále vyplynulo, že se jedná zejména o malé firmy s počtem zaměstnanců do 25. Do této kategorie spadají také dvě z firem, se kterými byl uskutečněn rozhovor. Další dvě firmy mají více než 100 zaměstnanců a spadají tak do kategorie velkých firem. Podle průzkumu stavební firmy nejčastěji realizují zakázky po celé České republice, což potvrdily i řízené rozhovory. Nejčastěji se jedná o firmy, které realizují stavební díla, především v kombinaci více typů staveb, což potvrdil i dotazovaný jednatel stavební firmy, který uvedl, že se specializují na realizaci vodohospodářských, inženýrských a dopravních staveb. Tato kombinace byla uváděna i respondenty dotazníkového šetření. Druhou nejčastější odpovědí bylo, že se firmy zabývají jiným oborem, a to většinou projekční a inženýrskou činností stejně jako jeden z účastníků řízeného rozhovoru. Z průzkumu vyšlo najevo, že dotazované firmy staví především pro soukromé investory, toto potvrzují dva jednatele ze čtyř, se kterými byl prováděn rozhovor. Další dva uvedli, že mají většinou zakázky pro veřejný sektor, což může souviset s tím, že se specializují na dopravní, vodohospodářské a inženýrské stavby. Co se týká nepřímých nákladů, dva z řízených rozhovorů potvrdily výsledky dotazníkového šetření, že velikost nepřímých nákladů činí maximálně 20 % z celkových nákladů (v porovnání s přímými náklady). U obou stavebních firem se totiž celkové nepřímé náklady pohybují kolem 10 % a přímé kolem 90 %. Zástupce projekční kanceláře naopak uvedl, že jejich celkové nepřímé náklady činí 40 % vzhledem k přímým nákladům firmy. Zástupce geologické firmy neví, v jaké výši jsou jeho nepřímé náklady. Pokud by se hypotéza H3: Velikost nepřímých nákladů je nepřímo úměrná velikosti firmy opírala pouze o výsledky řízených rozhovorů, mohla by být potvrzena, jelikož stavební firmy, které mají nepřímé náklady ve výši 10 %, mají více

než 100 zaměstnanců na rozdíl od projekční kanceláře, která má nepřímé náklady ve výši 40 % v porovnání s přímými náklady a pouze dva zaměstnance. Ale vzhledem k tomu, že toto tvrzení vychází od tří firem na rozdíl od dotazníkového šetření, kterého se zúčastnilo 111 respondentů a jeho výsledky hypotézu H3 vyvrací, nemůže být tudíž tato hypotéza potvrzena. Výsledky dotazníkového průzkumu i stavební firmy dále potvrzují, že mají metody pro kalkulaci nepřímých nákladů, ovšem na rozdíl od průzkumu, kde se jako nejčastější metoda využívá přírážková kalkulace, čímž byla potvrzena hypotézu H2, mají své vlastní metody, což je také způsobeno tím, že se zabývají dopravními a inženýrskými stavbami, které jsou většinou specifické na rozdíl například od staveb pro bydlení. Jednatelé stavebních firem potvrzují, že nejčastěji využívají výrobní a správní režie. Sazby těchto režii jsou podle průzkumu nejčastěji stanovovány jednou ročně. Takto ale postupuje pouze jedna firma, se kterou byl dělán řízený rozhovor. Druhá firma stanovuje sazby jednou za čtvrtletí a zbylé dvě je nestanovují vůbec. Všechny firmy potvrzují, že zpětně kontrolují nepřímé náklady stejně, jak plyne z výsledků průzkumu. Volí také nejčastější způsob a to porovnávání plánu se skutečností. Stejně jako výsledky šetření, tak i zástupci všech firem, se kterými byl prováděn rozhovor, se shodli na tvrzení, že nepřímé náklady mají vliv na konkurenceschopnost stavebních podniků, čímž byla potvrzena hypotéza H1. Co se týká názorů na ostatní faktory, které mohou ovlivnit konkurenceschopnost podniků, zde se jejich výpovědi s výsledky dotazníků většinou rozcházejí. Z průzkumu totiž vyplývá, že je podstatné především řízení podniku, přímé náklady a výrobní postupy a techniky. Výrobní postupy označil jako podstatné jeden ze zástupců firem jako jeden z faktorů, většinou se ale shodli na tom, že je podstatná především cena díla a rychlost provedení zakázky. Svou výhodu oproti konkurenci zakládá každý z jednatelů na něčem jiném a také něco jiného tvrdí výsledky dotazníkového šetření. Podle šetření si firmy zakládají především na zkušenostech a schopnostech svých zaměstnanců, pověsti firmy a kvalitě nabízených výrobků a služeb. Z řízených rozhovorů vyplynulo, že firmy svou výhodu vidí ve schopnosti dobře stanovit cenu díla, schopnosti rychle vyhotovit a kvalitně provést zakázku.

Nepřímé náklady tedy ovlivňují konkurenceschopnost stavebních firem. Aby tyto firmy byly schopné konkurovat, měly by se jejich nepřímé náklady držet v rozmezí od 0 % do 20 % vzhledem k jejich celkovým přímým nákladům (tzn., že celkové přímé

náklady by měly tvořit min. 80 % celkových nákladů). Aby byly schopné dosáhnout takto nízkých nepřímých nákladů, měly by mít metodu pro kalkulaci nákladů, nejlépe přírážkovou metodu, neboť je tato metoda vhodná k použití právě u společností s nízkými nepřímými náklady a tam, kde je výroba různorodá. Což, vzhledem k průzkumu, stavební firmy splňují. Dále by měly firmy náklady zpětně kontrolovat, nejlépe rozbořením každé zakázky. Jestliže je budou zpětně kontrolovat, budou mít přehled o těchto nákladech a může to firmám pomoci při sestavování sazeb a celkových cen zakázek v dalších obdobích. Samozřejmě jen nízké náklady pro úspěch v konkurenčním prostředí nestačí, neměly by zapomínat na kvalitu svých služeb, kterou mohou ovlivnit zkušenosti zaměstnanců a zvolené výrobní postupy a techniky.

10 SEZNAM ZDROJŮ

- [1] *Commission Recommendation 2003/361/EC* [online]. [cit. 2015-05-15]. Dostupné z: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32003H0361&from=CS>
- [2] DOHNAL, Radek. *Marketing ve stavebnictví*. Brno: Vysoké učení technické, Fakulta stavební, 200 s.
- [3] HAČKAJLOVÁ, Ludmila. *Ekonomika a management 13*. Praha: Vydavatelství ČVUT, 2004, 72 s. ISBN 80-010-3060-1.
- [4] HALÁSEK, Dušan. *Odvětví služeb*. 1. vyd. Přerov: Vysoká škola logistiky, 2010, 238 s. ISBN 978-80-87179-14-7.
- [5] HRADECKÝ, Mojmir a Bohumil KRÁL. *Řízení režijních nákladů*. Vyd. 1. Praha: Prospektrum, 1995, 100 s. ISBN 80-717-5025-5.
- [6] *Konkurence* [online]. [cit. 2015-05-15]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/konkurence>
- [7] *Konkurenceschopnost* [online]. [cit. 2015-05-15]. Dostupné z: <https://is.muni.cz/do/econ/soubory/oddeleni/centrum/papers/wp2006-05.pdf>
- [8] MAGRETTA, Joan a Bohumil KRÁL. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012, 231 s. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-251-2.
- [9] MARKOVÁ, Leonora, Kateřina HRAZDILOVÁ BOČKOVÁ a Amálie HEJDUKOVÁ. *Základy ekonomiky stavebního podniku*. Brno: CERM, 2002, 202 s. ISBN 80-214-2179-7.

- [10] MARKOVÁ, Leonora. *Stavební podnik BV53. Studijní opora*. Brno: Vysoké učení technické, Fakulta stavební, 193 s.
- [11] MARKOVÁ, Leonora. *Ceny ve stavebnictví*. Brno: Vysoké učení technické, Fakulta stavební, 2006., 121 s.
- [12] MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 198 s. ISBN 80-247-1277-6.
- [13] *Náklady* [online]. [cit. 2015-05-15]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/naklady>
- [14] *Nový občanský zákoník: zákon č. 89/2012 Sb. ze dne 3. února 2012*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2014, 320 s. Právo a management. ISBN 978-80-87974-01-8.
- [15] PAVLŮ, Dušan. *Marketingové komunikace a konkurence*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta multimediálních komunikací, 2007, 172 s. ISBN 978-80-7318-634-0.
- [16] PLESKAČ, Jiří a Leoš SOUKUP. *Marketing ve stavebnictví*. 1. vyd. Praha: Grada, 2001, 224 s. ISBN 80-247-0052-2.
- [17] POPESKO, Boris. *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 233 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-2974-9.
- [18] PUDLÁK, Jan. *Finanční gramotnost v podniku: základní ekonomické a finanční pojmy podnikové ekonomiky*. Český Brod: M'am'alloca, 2014, 148 s. ISBN 978-80-905534-1-5.

- [19] SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 452 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1992-4.
- [20] TOMÁNKOVÁ, Jaroslava a Dana ČÁPOVÁ. *Management staveb*. Vyd. 1. Praha: FinEco, 2013, 225 s. ISBN 978-80-86590-12-7.
- [21] VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 304 s. Expert (Grada). ISBN 80-247-1069-2.
- [22] ZUZÁK, Roman. *Strategický management*. 2. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2012, 195 s. ISBN 978-80-86730-82-0.

11 SEZNAM ZKRATEK A SYMBOLŮ

CP	Cena pořízení
ČR	Česká republika
EUR	Euro
H	Materiál
HDP	Hrubý domácí produkt
HSV	Hlavní stavební výroba
JC	Jednotková cena
Kč	Koruna česká
kg	Kilogram
ks	Kus
m	Metr
M	Mzdy
m.j.	Měrná jednotka
m ²	Metr čtvereční
m ³	Metr krychlový
mil.	Milion
Nh	Normohodina
NN	Nepřímé náklady
OPN	Ostatní přímé náklady
PC	Pořizovací cena
PN	Přímé náklady
PSV	Přidružená stavební výroba
RS	Režie správní
RV	Režie výrobní
S	Stroje
Sh	Strojhodina
THP	Technicko-hospodářský pracovník
Z	Zisk

12 SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek 1 – Schéma faktorů ovlivňujících stavební trh.....	13
Obrázek 2 – Sřet nabídky a poptávky.....	19
Obrázek 3 – Schéma vztahu mezi náklady, činností podniku a výkony	25
Obrázek 4 – Schéma členění nákladů.....	25
Obrázek 5 – Přiřazení nákladů objektu.....	30
Obrázek 6 – Členění kalkulačního vzorce.....	34

13 SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 – Velikost podniku podle počtu zaměstnanců	23
Tabulka 2 – Velikost podniku podle Evropské komise	23
Tabulka 3 – Přehled působnosti firem	49
Tabulka 4 - Závislost nepřímých nákladů na velikosti firmy	70
Tabulka 5 – Procentuální rozdělení firem v jednotlivých kategoriích	71
Tabulka 6 – Závislost nepřímých nákladů na předmětu podnikání	72

14 SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 – Respondenti	45
Graf 2 – Čas vyplňování dotazníku	45
Graf 3 – Doba působení na trhu.....	46
Graf 4 – Počet zaměstnanců	47
Graf 5 – Působnost firem.....	50
Graf 6 – Počet firem v jednotlivých krajích ČR.....	50
Graf 7 – Předmět činnosti	51
Graf 8 – Počet firem realizující vybrané typy staveb	53
Graf 9 – Realizace stavebních děl	54
Graf 10 – Velikost nepřímých nákladů.....	55
Graf 11 – Kalkulace nepřímých nákladů	56
Graf 12 – Způsob kalkulace.....	57
Graf 13 – Používané typy režii	58
Graf 14 – Kombinace využívaných typů režii.....	59
Graf 15 – Procentuální rozdělení využívaných typů režii	59
Graf 16 – Stanovování sazeb režii	60
Graf 17 – Zpětná kontrola nepřímých nákladů.....	61
Graf 18 – Způsoby zpětné kontroly nepřímých nákladů	62
Graf 19 - Vliv nepřímých nákladů na konkurenceschopnost	63
Graf 20 – Pořadí faktorů ovlivňujících konkurenceschopnost	65
Graf 21 – Faktory ovlivňující konkurenceschopnost	66
Graf 22 – Výhody oproti konkurenci.....	67
Graf 23 – Procentuální rozdělení výhod oproti konkurenci	68
Graf 24 – Typ zakázek.....	69

15 SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 - Dotazník

Nepřímé náklady jako faktor konkurenceschopnosti ve stavebnictví

Dobrý den,

jmenuji se Lucie Hermanová a jsem studentkou šestého ročníku Fakulty stavební VUT v Brně. Chtěla bych Vás požádat o vyplnění dotazníku, který slouží pro mou diplomovou práci na téma „Nepřímé náklady jako faktor konkurenceschopnosti ve stavebnictví“. Dotazník, který jste obdrželi je zcela anonymní, jeho výsledky budou použity pouze k akademickým účelům. Dotazník obsahuje 16 otázek a jeho vyplnění trvá cca 6 – 8 minut. Pokud Vás dotazník zaujme a budete chtít znát výsledek šetření, uveďte, prosím, na konci dotazníku e-mailovou adresu.

Lucie Hermanová

Studentka Fakulty stavební VUT v Brně

1. Jak dlouho působí Vaše firma na trhu?

- a) 1 – 5 let
- b) 5 – 10 let
- c) 10 – 15 let
- d) Více než 15 let

2. Kolik zaměstnanců má Vaše firma?

- a) 1 – 25
- b) 26 – 50
- c) 51 – 100
- d) 101 – 250
- e) Více než 250

3. Kde působí (realizuje zakázky) Vaše firma?

- | | |
|-----------------------|-------------------------|
| a) Celá ČR | i) Královehradecký kraj |
| b) Hlavní město Praha | j) Pardubický kraj |
| c) Středočeský kraj | k) Kraj Vysočina |
| d) Jihočeský kraj | l) Moravskoslezský kraj |
| e) Plzeňský kraj | m) Olomoucký kraj |
| f) Karlovarský kraj | n) Zlínský kraj |
| g) Ústecký kraj | o) Jihomoravský kraj |
| h) Liberecký kraj | p) Zahraničí |

4. Co je předmětem činnosti Vaší firmy?

- a) Realizace stavebních děl
- b) Výroba a prodej stavebního materiálu
- c) Výroba a prodej technologických celků
- d) Jiný, jaký?

5. Pokud je předmětem činnosti realizace stavebních děl, upřesněte.

- a) Budovy a haly pro bydlení
- b) Budovy a haly pro občanskou výstavbu
- c) Budovy a haly pro průmysl
- d) Dopravní stavby
- e) Vodohospodářské stavby
- f) Inženýrské stavby
- g) Podzemní stavby
- h) Jiný, jaký?

6. V jaké výši se pohybují celkové nepřímé náklady firmy? (ve vztahu k celkovým přímým nákladům)

- | | | |
|----------------|----------------|-----------------|
| a) 0 % – 10 % | e) 41 % – 50 % | i) 81 % – 90 % |
| b) 11 % – 20 % | f) 51 % – 60 % | j) 91 % – 100 % |
| c) 21 % – 30 % | g) 61 % – 70 % | k) Nevím |
| d) 31 % – 40% | h) 71 % – 80 % | |

7. Máte metodu pro vykazování (kalkulaci) nepřímých nákladů?

- a) Ano
- b) Částečně. Máme metody, ale jedná se spíše o odhady.
- c) Ne

8. Pokud ano, jakou kalkulační metodu používáte?

- a) Přirážková kalkulace
- b) Kalkulace dělením
- c) Kalkulace rozdílová
- d) Kalkulace variabilních nákladů
- e) Kalkulace podle aktivit (ABC)
- f) Jiná, jaká?

9. Jaké typy nepřímých (režijních) nákladů ve firmě používáte?

- a) Výrobní režie
- b) Správní režie
- c) Odbytová režie
- d) Máme pouze 1 sazbu režii
- e) Jiné typy, jaké?

10. Jak často stanovujete sazby režii?

- a) 1x měsíčně
- b) 1x čtvrtletně
- c) 1x pololetně
- f) 1x ročně
- g) Jinak, jak?

11. Kontrolujete zpětně nepřímé náklady?

- a) Ano
- b) Ne
- c) Nevím

12. Pokud ano, uveďte, prosím, jakým způsobem.

13. Souhlasíte s tvrzením, že nepřímé náklady mají vliv na konkurenceschopnost?

- a) Naprosto souhlasím
- b) Spíše souhlasím
- c) Nevím
- d) Spíše nesouhlasím
- e) Naprosto nesouhlasím

14. Co podle Vás ovlivňuje konkurenceschopnost stavebních podniků?

- | | |
|---------------------------------|--------------------|
| a) Použité technologie | e) Řízení podniku |
| b) Výrobní postupy a techniky | f) Přímé náklady |
| c) Výrobní prostředky | g) Nepřímé náklady |
| d) Dostupnost potřebných zdrojů | h) Jiné, jaké? |

15. Co považujete za svou výhodu oproti konkurenci?

- a) Pověst firmy
- b) Kvalita výrobků/služeb
- c) Nízké náklady
- d) Schopnosti, zkušenosti a odborné znalosti zaměstnanců
- e) Jiná, jaká?

16. Jaký typ zakázek u Vaší firmy převažuje?

- a) Zakázky pro soukromé investory
- b) Veřejné zakázky
- c) Realizujeme zakázky pro soukromý i veřejný sektor přibližně ve stejné míře.

Děkuji Vám za vyplnění.

Pokud Vás dotazník zaujal a chtěli byste znát výsledky šetření, uveďte zde svou e-mailovou adresu.