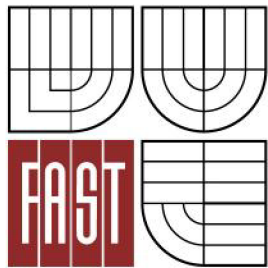


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA STAVEBNÍ
ÚSTAV STAVEBNÍ EKONOMIKY A ŘÍZENÍ

FACULTY OF CIVIL ENGINEERING
INSTITUTE OF STRUCTURAL ECONOMICS AND MANAGEMENT

OPTIMALIZACE NÁKLADŮ VE STAVEBNÍM PODNIKU

COST OPTIMIZATION IN THE CONSTRUCTION COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. JAN WASZEK

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. TOMÁŠ HANÁK, Ph.D.

BRNO 2013

ABSTRAKT

Diplomová práce se zaměřuje na vysvětlení a popis vybraných metod, používaných k optimalizaci nákladů ve stavebních podnicích. Hlavním cílem práce je aplikovat jednu vybranou metodu ve stavební společnosti a pomocí této metody doporučit změny, které povedou k optimalizaci nákladů. Firemní data byla, na základě stanovených ukazatelů, srovnána s daty veřejných institucí. Jednotlivé ukazatele byly postupně vyhodnoceny a v závěru doporučeny návrhy budoucích změn.

KLÍČOVÁ SLOVA

Podnik, řízení, účetnictví, náklady, kalkulace, benchmarking, ukazatel, srovnání

ABSTRACT

This thesis focuses on the explanation and description of selected methods used to optimize the costs involved in the construction industry. The main objective of the work is to directly apply one chosen method at a given construction company and by use of this process recommend changes ultimately leading to cost optimization. Company data, based on defined indices, was compared with the data from public institutions. The merit of the indices were individually evaluated resulting in recommended proposals for future development.

KEYWORDS

Enterprise management, accounting, costs, costing, benchmarking, indicator, comparison

Bibliografická citace

WASZEK, Jan. *Optimalizace nákladů ve stavebním podniku*. Brno, 2013. 105 s.,
Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta stavební, Ústav stavební
ekonomiky a řízení. Vedoucí práce Ing. Tomáš Hanák, Ph.D..

Prohlášení autora o původnosti práce

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracoval samostatně, dle pokynů vedoucího diplomové práce. Všechny podklady, ze kterých jsem čerpal, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

V Brně dne: 11. 1. 2013

.....
Bc. Jan Waszek

PODĚKOVÁNÍ

Rád bych touto cestou poděkoval vedoucímu mé diplomové práce panu Ing. Tomáši Hanákovi, Ph.D. za příkladnou metodickou, pedagogickou a odbornou pomoc. Dále chci poděkovat stavební společnosti za věcné rady z praxe, pomoc a poskytnutí materiálu pro vypracování praktické částí této diplomové práce. Děkuji svým rodičům za všestrannou podporu při studiu.

OBSAH

1. ÚVOD	- 10 -
2. ZÁKLADNÍ POJMY	- 11 -
2.1 STAVEBNÍ PODNIK.....	- 11 -
2.2 PRÁVNÍ FORMY PODNIKŮ.....	- 12 -
2.2.1 <i>Nejdůležitější právní formy podnikání</i>	- 12 -
2.2.2 <i>Nové formy obchodních společností</i>	- 13 -
2.2.2.1 <i>Evropská společnost</i>	- 13 -
2.3 ZÁKLADNÍ PODNIKOVÉ NÁKLADY	- 14 -
2.3.1 <i>Náklady na pracovníky</i>	- 14 -
2.3.2 <i>Náklady na materiál</i>	- 15 -
2.3.3 <i>Náklady na zásoby</i>	- 16 -
2.3.4 <i>Náklady na pracovní stroje a zařízení</i>	- 17 -
2.3.5 <i>Náklady kapitálu</i>	- 17 -
3. ŘÍZENÍ NÁKLADŮ V PODNIKU	- 18 -
3.1 PROČ POTŘEBUJEME NÁKLADY ŘÍDIT?	- 18 -
3.2 POJETÍ NÁKLADŮ	- 18 -
3.3 TŘÍDĚNÍ NÁKLADŮ	- 18 -
3.3.1 <i>Druhové třídění nákladů</i>	- 18 -
3.3.2 <i>Účelové třídění nákladů</i>	- 19 -
3.3.3 <i>Členění nákladů v manažerském rozhodování</i>	- 21 -
3.4 EVIDENCE NÁKLADŮ.....	- 22 -
3.4.1 <i>Finanční účetnictví</i>	- 22 -
3.4.2 <i>Nákladové (provozní) účetnictví</i>	- 23 -
3.4.3 <i>Manažerské účetnictví</i>	- 23 -

4. NÁKLADOVÉ KALKULACE VE STAVEBNÍ FIRMĚ	- 24 -
4.1 VYUŽITÍ KALKULACÍ PRO RŮZNÉ ÚČELY	- 24 -
4.2 STRUKTURA NÁKLADŮ V RÁMCI KALKULACE	- 25 -
4.3 ZÁKLADNÍ TYPY NÁKLADOVÝCH KALKULACÍ	- 27 -
4.3.1 Přirážková kalkulace	- 28 -
4.3.2 Kalkulace variabilních nákladů.....	- 28 -
4.3.3 Kalkulace podle aktivit.....	- 28 -
4.4 SPECIÁLNÍ TYPY NÁKLADOVÝCH KALKULACÍ	- 29 -
4.4.1 Kalkulace dělením	- 29 -
4.4.2 Kalkulace sdružených výkonů.....	- 30 -
4.4.3 Dynamická kalkulace	- 30 -
5. VYBRANÉ METODY ŘÍZENÍ NÁKLADŮ V PODNIKOVÉ PRAXI.....	- 31 -
5.1 METODA HODNOTOVÉ ANALÝZY.....	- 31 -
5.2 METODA CÍLOVÝCH NÁKLADŮ	- 31 -
5.3 METODA KONTINUÁLNÍHO SNIŽOVÁNÍ NÁKLADŮ	- 32 -
5.4 METODA SOUBĚŽNÉ KALKULACE.....	- 33 -
5.5 METODA MEZIPODNIKOVÉHO SROVNÁNÍ	- 34 -
5.5.1 Výhody použití benchmarkingu:	- 35 -
5.5.2 Provádění benchmarkingu:.....	- 35 -
5.6 SROVNÁNÍ VYBRANÝCH METOD	- 38 -
6. APLIKACE METODY BENCHMARKING VE STAVEBNÍ SPOLEČNOSTI.....	- 40 -
6.1 PROFIL STAVEBNÍ SPOLEČNOSTI HORNSTAV CZ S.R.O.	- 40 -
6.2 ORGANIZAČNÍ SCHÉMA.....	- 41 -
6.3 ETAPY BENCHMARKINGU	- 42 -
6.3.1 První etapa.....	- 42 -

6.3.2	<i>Druhá etapa</i>	- 43 -
6.3.3	<i>Třetí etapa</i>	- 48 -
6.3.4	<i>Čtvrtá etapa</i>	- 69 -
6.3.5	<i>Pátá etapa</i>	- 94 -
7.	ZÁVĚR	- 100 -
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	- 101 -
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ	- 103 -
	SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK	- 104 -

1. ÚVOD

"Kde má převahu kapitál, vládne pracovitost. Kde má převahu spotřeba, vládne zahálčivost."

(Adam Smith)

Řízení nákladů a jejich průběžná optimalizace patří mezi klíčové faktory úspěchu každé firmy. Bez optimalizace nákladů je udržení se v dnešním dynamickém obchodním prostředí velmi problematické. Správný vývoj a vyhodnocení každého aspektu obsaženého v procesu optimalizace může znamenat vysoký zisk, firemní stabilitu a v neposlední řadě dobře řízený, výkonný a mimořádně úspěšný podnik.

Optimalizací se rozumí proces, při kterém vybereme nejlepší variantu z množství nabízených změn. V období příznivého hospodářského vývoje je nákladová optimalizace zmiňována v souvislosti s konkurenčním bojem a hledání cesty k úspěšnému podniku, schopného zvyšovat objemy svých výkonů. V období hospodářského poklesu je naopak nákladová optimalizace podmínkou přežití podniku. Náklady a jejich efektivní vynakládání jsou podstatné bez ohledu na stav hospodářského cyklu, bez ohledu na velikost podniku i na odvětví, v němž se firma pohybuje. Otázka ale zní, na které náklady se zaměřit a kde začít? [4]

Diplomová práce teoreticky definuje stavební podnik, jeho právní formy a základní podnikové náklady. Popisuje potřebu tyto náklady řídit, třídít a přehledně evidovat. Věnuje se popisu nákladových kalkulací, jejich struktuře a rozděluje je na základní a speciální typy. Dále uvádí vybrané metody k řízení výše uvedených podnikových nákladů.

Praktická část se zaměřuje na aplikaci jedné vybrané metody v podnikové praxi. Jako nejvhodnější byla zvolena metoda mezipodnikového srovnání neboli metoda benchmarking. Je složena z pěti etap, ve kterých nalézají ukazatele pro srovnání s firemním okolím a na jejich základě přispívá k optimalizaci nákladů podniku. Jako model firemního okolí jsou zvoleny dokumenty a statistiky, vydávané veřejnými institucemi, které s potřebami pro naplnění benchmarkingových ukazatelů souvisí.

Pokud se chcete s danou problematikou blíže seznámit, pak věřím, že se tato práce stane Vaším dobrým průvodcem.

2. ZÁKLADNÍ POJMY

Kapitola se věnuje přiblížení základních pojmů, prolínajících se celou diplomovou prací. Vysvětluje základní právní formy podniků a rozebírá podnikové náklady.

2.1 Stavební podnik

Stavebním podnikem rozumíme podnik, který vystupuje na stavebním trhu jako právnická osoba v roli zhotovitele a dodavatele a jehož hlavní činností je stavební výroba. [1]

Podnikem se podle obchodního zákoníku rozumí určitý celek podnikatelské činnosti provozované v rámci jednoho podnikatelského subjektu. Tvoří ho nejen věcné prostředky, ale i osobní složka podnikatelské činnosti (zaměstnanci). Podnik je výrobcem zboží (výrobky, služby). Svou podnikatelskou činnost provozuje samostatně a na vlastní účet. Základními znaky podniku jsou právní samostatnost, vybavenost určitou částí majetku, samostatnost při vymezení předmětu činnosti, hospodářská samostatnost, samostatnost při tvorbě vnitřní organizace a řízení.

Nejčastější právní formou u menších podniků jsou společnosti s ručením omezeným, u větších společností převládají právní formy – akciová společnost. Stavební podniky se mohou také sdružovat v tzv. holdingy. Důvodem takového sdružování je efektivnější využívání podnikových kapacit a větší obchodní podíl na stavebním trhu. [1]

Cílem stavebních podniků je dosáhnout co nejvyšší efektivity vloženého kapitálu. Splnění tohoto cíle ovlivňuje mnoho faktorů, snahou je tyto faktory pojmenovat a předem předvídat jejich působení. [1]

Stavební podnik můžeme podle výrobního způsobu zařadit mezi podniky s časově sladěným výrobním postupem. Výroba se řídí pomocí harmonogramů sestavených pro každou zakázku. Harmonogramy obsahují pracovní postupy a časové rozvržení prováděných prací, včetně nákladů vznikajících zahájením prací na příslušné zakázce. [1]

Stavební podniky jsou z důvodu vysokých materiálových a surovinových nákladů charakterizovány jako podniky materiálově intenzivní. Největší podíl prací je u zakázek pozemního stavitelství, kde materiál tvoří přibližně 60% z celkových nákladů. U takto vysokých materiálových nákladů je nezbytné mít dostatek provozního kapitálu na nákupy materiálu. Zvýšené jsou také nároky na řízení optimálního stavu výrobních zásob. [1]

2.2 Právní formy podniků

Právní forma podnikání určuje typ podnikatelského subjektu, který se věnuje podnikání. Je definována v soustavě práva daného státu, nebo společenství.

2.2.1 Nejdůležitější právní formy podnikání

Základními právními formami podnikání jsou:

- samostatný podnikatel (fyzická osoba = živnostník)
- obchodní společnosti:
 - § osobní:
 - veřejná obchodní společnost
 - komanditní společnost
 - § kapitálové:
 - společnost s ručením omezeným
 - akciová společnost
- družstva
- státní podniky
- evropské hospodářské zájmové sdružení
- evropská společnost
- evropská družstevní společnost
- ostatní

Podnikání samostatných podnikatelů se řídí živnostenským zákonem. Obchodní společnosti představují jednu ze základních organizačně právních forem provozování podnikatelské činnosti. Vytváří se sdružením osob ke společnému podnikání. Na rozdíl od družstev jsou obchodní společnosti relativně uzavřená společenství, což znamená,

že pokud má dojít ke změně počtu společníků, je nezbytné změnit společenskou smlouvu stanovy společnosti. Pojem obchodní společnost upravuje obchodní zákoník v §56, kde se říká, že obchodní společnosti jsou právníckými osobami založenými zásadně za účelem podnikání. [2]

2.2.2 Nové formy obchodních společností

Myšlenka nových forem evropských obchodních společností vychází ve snaze usnadnit nadnárodní podnikání v prostředí Evropské unie (EU), překlenout odlišnosti právních řádů upravujících podnikání v jednotlivých státech EU. [2]

2.2.2.1 Evropská společnost

Evropská společnost, nebo také Evropská akciová společnost (SE), je kapitálovou společností, která je upravena nařízením Rady č. ES/2157/2001 o statusu evropské společnosti a Směrnicí Rady 2001/86/ES. Na evropské právo navazuje český právní řád prováděcím zákonem č.627/2004 Sb. O evropské společnosti. SE je právníckou osobou, jejíž základní kapitál je ve výši minimálně 120 000 Eur. Vlastníci společnosti ručí do výše upsaného kapitálu. [2]

Evropské obchodní společnosti mají taxativně vymezený způsob vzniku. Evropské společnosti nelze zakládat bez toho, že by vznikala nějakou formou přeměny z již existujících společností. [2]

1.1.1.1 Formy základních evropských společností:

- **Fúze** – sloučení nebo splynutí dvou akciových společností.
- **Holding** – společnosti (budoucí dceřiné) poskytnou své akcie nebo podíly k založení mateřské společnosti jako SE. Holdingem může vzniknout SE jak z akciových společností, tak i ze společností s ručením omezeným.
- **Dceřiná společnost** – společnosti a právnícké osoby podléhají veřejnoprávní či soukromoprávní úpravě ze dvou členských států založí dceřinou společnost jako SE, nebo SE založí dceřinou společnost.

- **Přeměna** – akciová společnost, která má minimálně po dobu dvou let dceřinou společností v jiném členském státě než sama působí, se může přeměnit v SE. [2]
- **Evropská družstevní společnost**, založená podle předpisů komunitárního práva fyzickými osobami s bydlištěm v různých členských státech EU nebo právníky osobami zřízenými podle práva různých členských států EU, popřípadě vzniklou fúzí dvou stávajících družstev nebo přeměnou vnitrostátního družstva na novou právní formu bez nutnosti jeho předchozího zrušení, pokud má toto družstvo sídlo a správní ústředí v jednom členském státě a provozovnu nebo dceřinou společnost v jiném členském státě. [2]

2.3 Základní podnikové náklady

Náklady představují v penězích vyjádřenou spotřebu výrobních činitelů, vyjadřují spotřebu hodnot vyvolanou činností podniku za účelem tvorby prodejních výkonů, výnosů z těchto výkonů a dosažení zisku v určitém období. [1]

2.3.1 Náklady na pracovníky

Náklady na pracovníky se skládají z následujících dílčích nákladů:

- Mzdy za práci
- Náhrady za mzdy
- Úhrady do fondu sociálního a zdravotního pojištění, zákonné
- Dobrovolné úhrady podniku např. pojištění
- Sociální náklady dobrovolně poskytované podnikem
- Náklady na ochranu a bezpečnost práce

Náklady na pracovníky mohou být stanoveny z plánovaného počtu pracovníků a jednotkových nákladů na pracovníka, nebo jako celkový objem nákladů plánovaný na celý podnik a období, od kterého se odvíjí následně počet pracovníků a jejich jednotkové náklady. [1]

2.3.2 Náklady na materiál

Základní vztah pro výpočet nákladů na materiál je:

$$N_M [Kč] = M [m.j.] \times JC [Kč/m.j.]$$

Rovnice 2.3.2-1: Náklady na materiál [MARKOVÁ, L., *Stavební podnik*, Studijní opora VUT FAST ÚSER, str. 57]

Kde: N_M jsou náklady na materiál
 M je množství spotřeby materiálu
 JC je jednotková cena materiálu

Pro více druhů materiálů potřebných pro různé činnosti se celkové náklady stanoví pomocí nákladových materiálových matic. [1]

Jednotková cena je nákupní cena jednotlivých materiálů, může být i pořizovací cenou, pokud se podnik rozhodne náklady na pořízení zahrnout do nákladů na materiál. [1]

Základní ukazatele a vstupní informace pro jejich stanovení:

Položka – základní ukazatel	Množství spotřeby materiálu v m.j.		Náklady na materiál v Kč	
Vstupní údaje	Norma spotřeby materiálu v m.j./m.j.* výroby	Objem výroby v m.j.*	Množství spotřeby materiálu v m.j.	Jednotkové ceny v Kč/m.j.
Zdroj informací	Plán		Plán	
	Normativní základna	Plán výroby	Plánová kalkulace množství spotřeby materiálu v m.j.	Ceníky dodavatelů
			Náklady celkem u nenormovatelných materiálů	
	Skutečnost		Skutečnost	
Norma spotřeby materiálu vypočtená z podnikové evidence spotřeby materiálu	Podniková evidence objemu výroby Odbytové rozpočty	Podniková evidence dodavatelské faktury, evidence zásob	Dodavatelské faktury dodavatelů materiálů	
		Evidence nákladů u nenormovatelných materiálů		

Tabulka 1.1.1.1-1: Základní ukazatele [MARKOVÁ, L., *Stavební podnik*, Studijní opora VUT FAST ÚSER, str. 58]

Ve stavebním podniku se sleduje množství spotřeby u objemově významných materiálů na jednotlivých stavebních zakázkách. Dále materiálový tok, který podává informace o množství spotřebovaného materiálu v čase. Je potřeba stanovit objem spotřeby materiálu v plánu, řídit náklady na materiál pomocí norem spotřeby pro objemově významné materiály a získávání slev v nákupních cenách. Tyto slevy se mohou promítnout zvýšením objemu zisku plánovaného v prodejních cenách stavebních prací. [1]

2.3.3 Náklady na zásoby

Pro potřeby řízení nákladů podniku je nedílnou součástí sledování nákladů na zásoby. Cílem je snížit tyto náklady na minimum. [1]

Pokud budou náklady na zásoby součástí celkových materiálových nákladů, můžeme je rozdělit:

- nákupní náklady
- skladovací náklady
- náklady z dočasných vyčerpání zásob [1]

2.3.3.1 Nákupní náklady na pořízení zásob

Vznikají v souvislosti s nákupem materiálů do zásob. Zahrnují náklady nákupu a náklady na pořízení materiálu, a to dopravu, manipulaci a ostatní náklady spojené s jejich zajištěním. Z hlediska vztahu množství zásob jsou variabilní, z hlediska technického jsou přímé. [1]

2.3.3.2 Skladovací náklady

Jsou způsobené zajištěním skladování materiálů. Zahrnují:

- Prostorové náklady
- Náklady na udržování zásob
- Finanční náklady na úroky [1]

2.3.3.3 Náklady z dočasných vyčerpání zásob

Vznikají, když poslední objednaní množství nestačí, protože je příliš malé, nebo spotřeba do výroby byla neočekávaně vyšší. Vzniká nedostatek zásob.

Tento deficit má pak za následek:

- Zvýšení nákladů v důsledku vyšší ceny nakupovaného materiálu. V časové tísni se může materiál nakupovat za vyšší ceny.
- Zvýšení nákladů v důsledku smluvních pokut za nedodržení plnění zakázky. [1]

2.3.4 Náklady na pracovní stroje a zařízení

Jsou náklady, které vznikají při pořízení a provozu strojů a zařízení.

Náklady na pořízení a provoz:

- **Pořizovací cena**, zahrnuje cenu nákupu bez DPH, náklady na převoz pracovního stroje a zařízení do místa výrobního podniku a všechny ostatní poplatky spojené s nákupem. Dále náklady na montáž a demontáž, pouze v případech, kdy je to technicky nutné.
- **Náklady na provoz**, zahrnují náklady na opravy a údržbu a jejich objem vychází z počtu oprav a odvíjí se od kvality zakoupeného stroje a zařízení. Dále zahrnují náklady vznikající při přemísťování v rámci výrobních kapacit. Je známo, že stavební výroba se přesouvá a výsledek výroby zůstává na místě. Zahrnují také náklady na dopravu a manipulaci při přesunu pracovních strojů a zařízení na místo výroby a i případnou montáž a demontáž. Při chodu pracovních strojů vznikají náklady na provozní hmoty. [1]

2.3.5 Náklady kapitálu

Náklady kapitálu se pro účely finančního řízení a rozhodování vyjadřují v procentech z hodnoty vloženého kapitálu. Jelikož podnik zpravidla k financování používá kombinaci více zdrojů, zajímá se o průměrnou sazbu těchto nákladů. Ta se vyjadřuje váženým aritmetickým průměrem WACC, kde vahou je podíl příslušného druhu kapitálu na celkových zdrojích. [3]

3. ŘÍZENÍ NÁKLADŮ V PODNIKU

Kapitola popisuje řízení nákladů v podniku. Rozebírá třídění nákladů podle druhu, účelu a použití v manažerském rozhodování. Důležitou součástí je také evidence nákladů ve finančním účetnictví, nákladovém účetnictví a manažerském účetnictví.

3.1 Proč potřebujeme náklady řídit?

Základní snahou každého podnikatele, či podniku, ve všech odvětvích, je vždy hlavně dosažení zisku. Samotný obchodní zákoník nám říká, že podnikání je soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku. Úkolem managementu je tedy usměrňovat je a řídit. [4]

3.2 Pojetí nákladů

Ve skutečnosti používáme dvojí pojetí nákladů:

1. **Finanční účetnictví**, které je určeno pro externí uživatele.
2. **Vnitropodnikové (manažerské) účetnictví**, kterého využívají manažeři v řízení.

Náklady je nutné odlišit od peněžních výdajů, které představují úbytek peněžních fondů podniku bez ohledu na účel jejich použití. Např. nákup automobilu je peněžním výdajem, ale není nákladem, tím jsou až odpisy, kterými cenu automobilu převádíme do nákladů. [3]

3.3 Třídění nákladů

Náklady jsou důležitým souhrnným ukazatelem kvality činností podniku. Řízení nákladů vyžaduje jejich podrobné třídění. [3]

3.3.1 Druhové třídění nákladů

Druhové třídění nákladů je jejich soustředování do stejnorodých skupin spojených s činností jednotlivých výrobních faktorů (materiál, práce, investiční

majetek). Toto třídění odpovídá na otázku, co bylo spotřebováno. Základními nákladovými druhy jsou:

- **spotřeba** surovin a materiálu, paliv a energie, provozních látek
- **odpisy** budov, strojů, výrobního zařízení, nástrojů, nehmotného investičního majetku
- **mzdové a ostatní osobní náklady** (mzdy, platy, provize, sociální a zdravotní pojištění)
- **finanční náklady** (pojistné, placené úroky, poplatky aj.)
- **náklady na externí služby** (opravy a udržování, nájemné, dopravné, cestovné)

Ještě podrobnější třídění se uplatňuje např. ve výkazu zisku a ztrát nebo v účtové osnově. Druhové třídění je důležité pro finanční účetnictví a pro finanční a jiné analýzy (výpočet zisku, analýza dílčích nákladovostí aj.) Nákladové druhy představují externí náklady. Prvotní náklady, vzniklé stykem podniku s jeho okolím nebo s jeho zaměstnanci, jsou náklady jednoduché, protože je nelze už dále členit. Druhotné náklady vznikají spotřebou vnitropodnikových výkonů, jsou to interní náklady, které mají komplexní charakter (dají se rozložit na původní nákladové druhy). [3]

3.3.2 Účelové třídění nákladů

Účelové třídění nákladů je založeno na jednom ze dvou základních hledisek:

1. náklady třídíme **podle místa vzniku a odpovědnosti**, tj. podle vnitropodnikových útvarů (středisek)
2. náklady třídíme **podle výkonů**, tj. kalkulační třídění nákladů [3]

3.3.2.1 Třídění nákladů podle místa vzniku a odpovědnosti

Je to v podstatě třídění nákladů podle vnitropodnikových útvarů, odpovídá na otázku, kde náklady vznikly a kdo je odpovědný za jejich vznik. Podle velikosti podniku a složitosti výroby se náklady člení v několika úrovních:

- náklady výrobní činnosti a náklady nevýrobní činnosti
§ náklady výrobní činnosti:

- náklady hlavní
- pomocné
- vedlejší
- náklady přidružené výroby

§ náklady nevýrobní činnosti:

- náklady na odbyt
- správu
- zásobování

- Náklady ve výrobě

§ technologické náklady (řízeny technickohospodářskými normami) – označují se jako **jednicové náklady**

§ náklady na obsluhu a řízení (jejich položky jsou řízeny limity a normativy, jejich souhrn rozpočty) – **náklady režijní**

Řízení a kontrola režijních nákladů je obtížnější a méně přesná než nákladů jednicových. Sledují se podle středisek a nástrojem jejich řízení jsou rozpočty režijních nákladů, které jsou součástí rozpočtu vnitropodnikových útvarů. [3]

3.3.2.2 Kalkulační členění nákladů

Kalkulační členění nákladů vyjadřuje, na co byly náklady vynaloženy. Toto členění je pro podnik rozhodující, umožňuje zjistit rentabilitu (zisk) jednotlivých výrobků (služeb) a řídit výrobovou strukturu. Jednotlivé výrobky přispívají různou měrou k tvorbě zisku podniku. Je podkladem pro řadu dalších rozhodnutí, jako např. zda výrobek vyrobit nebo koupit, zda určité činnosti zajistit vlastními silami nebo zajistit dodavatelsky. Přesně vymezený výkon je kalkulační jednicí. Podle způsobu přiřazení nákladů na kalkulační jednici rozeznáváme dvě hlavní skupiny nákladů: [3]

- **Přímé**, jednoznačně se přiřazují konkrétnímu druhu výkonu, protože s konkrétním druhem výkonu souvisejí. Tyto náklady se v kalkulaci přiřazují přímo kalkulační jednici. [8]
- **Nepřímé**, souvisejí s více druhy výkonů a zabezpečují výrobu jako celek. [3]

V posledních letech se náklady začaly sledovat a řídit podle jednotlivých činností (procesů). Účetnictví, které toto zajišťuje, je nazýváno procesní účetnictví, což je odvozeno od původního anglického názvu *Activity Based Accounting*. Kalkulace na něm založené jsou nazývány kalkulace podle dílčích činností nebo kalkulace ABC (*Activity Based Costing – ABC*). [3]

3.3.3 Členění nákladů v manažerském rozhodování

Pro manažerská rozhodování je důležité třídění nákladů podle jejich závislosti na změnách objemu výroby. Základní skupiny nákladů jsou:

- náklady **fixní**
- náklady **variabilní**

3.3.3.1 Náklady fixní

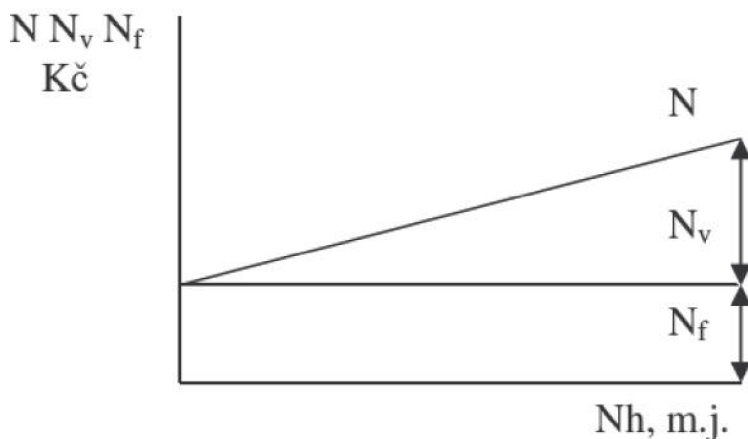
Fixní (pevné, neměnné) náklady jsou nezávislé na změnách objemu výroby. Jsou vyvolány nutností zajistit chod podniku jako celku. Občas jsou nazývány jako náklady provozní připravenosti, pohotovostní nebo kapacitní. Fixní náklady se v důsledku změny výrobního programu nebo změny výrobní kapacity nemění plynule ale skokem. Dělení nákladů na fixní a variabilní má proto své opodstatnění pouze v krátkodobém období, protože v delším časovém horizontu se mění i náklady fixní. Patří zde velká část režii. Fixní náklady vznikají, i když se nic nevyrábí. [3]

3.3.3.2 Náklady variabilní

V závislosti na změnách objemu výroby se mění část celkových nákladů. Nazýváme je náklady variabilními. Ty se mohou vyvíjet:

- **podproporcionálně** (degresivně), vyvíjejí se pomaleji než objem výroby
- **proporcionálně**, vyvíjejí se stejně rychle jako objem výroby
- **nadproporcionálně** (progresivně), vyvíjejí se rychleji než objem výroby

Do variabilních nákladů patří jednicové náklady a část nákladů režijních. Při manažerských výpočtech se předpokládá, že se náklady vyvíjejí proporcionálně. [3]



Obrázek 3.3.3.2-1: Celkové náklady v Kč ve vztahu k objemu výroby [MARKOVÁ, L., *Stavební podnik*, Studijní opora VUT FAST ÚSER, str. 97]

Legenda:

- N_c – náklady celkové
- N_{fc} – náklady fixní celkové
- N_{vc} – náklady variabilní celkové
- N_h – výkonová normohodina
- m.j. – měrná jednotka výkonu

3.4 Evidence nákladů

Evidenci nákladů v podniku zabezpečuje účetnictví podniku. To se obvykle člení na finanční účetnictví, nákladové účetnictví a manažerské účetnictví. [3]

3.4.1 Finanční účetnictví

Je určeno především pro externí uživatele (daňové orgány, banky). Sleduje informace za podnik jako celek a je upravováno závaznými normami. Základní normou regulující finanční účetnictví v ČR je zákon o účetnictví. V současné době dochází ke sjednocování finančního účetnictví v rámci EU i ostatního světa. [3]

Ve finančním účetnictví se evidují aktiva podniku, jeho vlastní kapitál, dluhy podniku, výnosy, náklady a výsledek hospodaření. Hlavními výstupy jsou dva hlavní výkazy – **rozvaha** a **účet zisku a ztráty**. V oblasti nákladů zachycuje finanční účetnictví náklady v účtové třídě 5 Náklady. [3]

3.4.2 Nákladové (provozní) účetnictví

Tvoří ho soustava analytických účtů, na kterých se nemusí účtovat podvojně a které slouží především vnitropodnikovému řízení. Je úzce spojeno s kalkulacemi, rozpočty, hmotnou stránkou hospodářských procesů, kontrolní činností atd. Je zaměřeno buď na výkony, nebo na střediska, v poslední době i na procesy. Tradiční nákladové účetnictví postupně přerostlo v účetnictví manažerské. [3]

3.4.3 Manažerské účetnictví

Na rozdíl od výše uvedených druhů účetnictví se jedná o systém, který je určen zejména pro manažery na všech úrovních. Je tedy určeno pro interní uživatele, pro řízení a hodnocení firmy.[5] Představuje soulad řízení a účetnictví, což znamená, že k tomu, aby naplnilo svůj smysl, je nutné znát a pochopit obě jeho základní složky, tj. řízení a účetnictví. V dnešním pojetí „nákladového“ účetnictví, jež nazýváme již účetnictvím manažerským, plní také funkci stanovení úkolů pro budoucí období. [6]

Znaky účetnictví:

- účetnictví vždy vychází ze zjištěných skutečností a jejich zaznamenání
- zaznamenané skutečnosti musí být správné, což vyvolává požadavek ověření správnosti těchto informací
- informace se třídí a sumarizují podle určitých hledisek
- zaznamenáním skutečností vznikají určité informace, které jsou podkladem pro rozbor a hodnocení situace
- výsledky rozboru jsou podkladem pro rozhodování a pro stanovení úkolů v dalších obdobích [6]

Naproti tomu úkolem řízení je:

- zjišťovat informace o určitém jevu, který vznikl
- kontrolovat tento jev a analyzovat jej ve vztahu k jiným jevům
- upozornit uživatele na určité charakteristické rysy jevu a poskytnout mu informace potřebné pro rozhodování, jak tento jev ovlivnit – změnit
- rozhodovat o změně určitého jevu
- stanovit úkoly pro budoucí období na základě rozhodnutí o změnách [6]

4. NÁKLADOVÉ KALKULACE VE STAVEBNÍ FIRMĚ

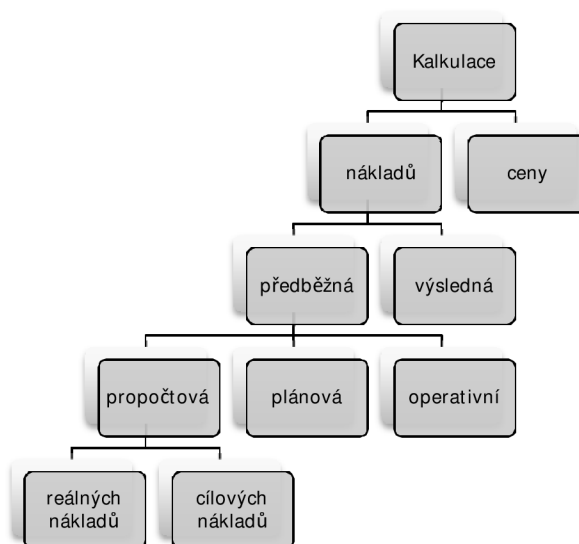
Kalkulace, zejména ve smyslu nákladové kalkulace, je v dnešní době považována za nejstarší a dnes také nejčastěji používaný nástroj hodnotového řízení. Kalkulaci je možné definovat jako přiřazení nákladů, marže, ceny, zisku nebo jiné veličiny k výrobku, tj. kalkulační jednici či nákladovému objektu. Problém nákladových kalkulací souvisí s již zmíněnou klasifikací nákladů na náklady přímé a náklady nepřímé. Právě existence nepřímých (režijních) nákladů a problémy spojené s jejich alokací podmínily rozvoj jednotlivých kalkulačních metod a alokačních principů. [4]

4.1 Využití kalkulací pro různé účely

Stejně významným faktorem rozhodování o zvolené kalkulaci je také účel, jemuž tato kalkulace bude sloužit. V zásadě existuje několik variant nákladových kalkulací, které se liší způsobem svého uplatnění v podniku. [4]

- **Předběžná kalkulace**, používají se pro určení informací o nákladech výkonu ještě před zahájením jakýchkoli činností na výrobku nebo službě. Jsou charakteristické tím, že v okamžiku jejich sestavování nemáme ještě k dispozici informace o tom, jaký objem vstupů určitý výrobek nebo služba spotřebovala. [4]
 - § **Propočtová kalkulace**, je kalkulace, které slouží k určitému rámcovému odhadu budoucích nákladů, např. u nových výrobků nebo pro zpracování cenových nabídek. [4]
 - § **Plánová kalkulace**, je oproti těm propočtovým značně detailnější, vycházejí z relativně přesného odhadu spotřeby vstupů a slouží hlavně pro přesné plánování operací, např. výroby. [4]
- **Výsledná kalkulace**, slouží pro kvantifikaci nákladů výkonů v okamžiku, kdy dojde k dokončení a prodeji výkonu a zejména ke zpětnému hodnocení hospodárnosti. Tedy pro posouzení toho, zda skutečná výše spotřebovaných vstupů odpovídá odhadu, který byl proveden před začátkem transformačního procesu. [4]

Celá řada firem nepoužívá jen jeden typ kalkulace k jedinému účelu. Ve firemní praxi je často používáno více typů nákladových kalkulací, které se používají k různým účelům. Tyto kalkulace tvoří tzv. kalkulační systém firmy, což je vlastně určitá soustava kalkulací s přesně vymezeným účelem využití, mezi kterými jsou definovány vazby. [4] Na obrázku si můžeme prohlédnout modelový kalkulační systém a jeho členění.

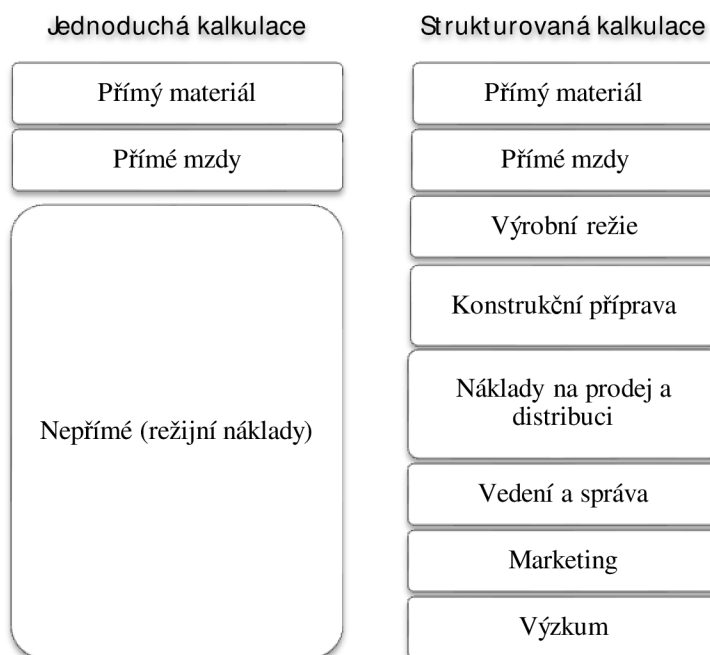


Obrázek 3.3.3.2-1: Kalkulační systém a jeho členění [Král, B.]

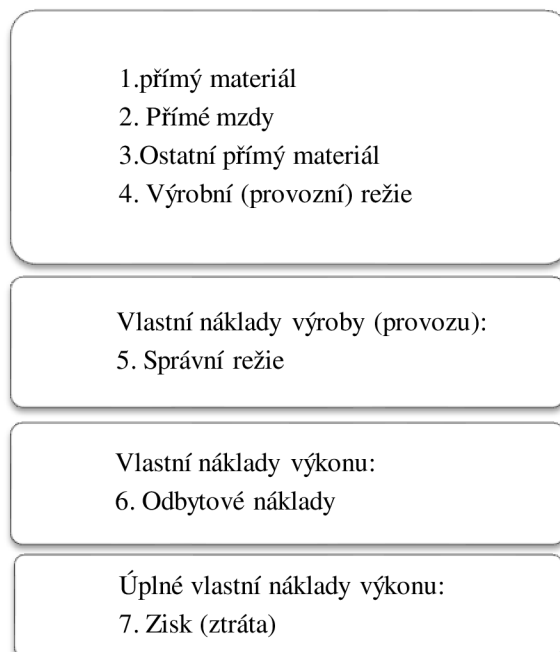
4.2 Struktura nákladů v rámci kalkulace

Dobrá nákladová kalkulace podává nejenom informaci o celkové výši nákladů na výkon, ale poskytuje obraz o tom, z jakých skupin se náklady na výkon skládají. Taková strukturovaná kalkulace nejenom podává informace o výši jednotlivých skupin nákladů, ale umožňuje stanovovat úroveň ceny při různých situacích. [4]

Struktura nákladových položek je většinou v každém podniku odlišná – každý podnik má jinou strukturu nákladů a jiné požadavky na jejich evidenci. Struktura těchto nákladů bývá vyjádřena v tzv. kalkulačním vzorci. Kalkulační vzorec představuje soupis jednotlivých druhů nákladů v rámci kalkulace, který by měl být doplněn o způsob kvantifikace těchto nákladových položek ve vztahu ke kalkulovanému výkonu. [4]



Obrázek 3.3.3.2-1: Úrovně nákladů v rámci kalkulace [Popesko, B.]



Obrázek 3.3.3.2-2: Typový kalkulační vzorec [Popesko, B.]

4.3 Základní typy nákladových kalkulací

Při definici základních typů nákladových kalkulací vyjdeme ze dvou základních charakteristik. První z nich je otázka, zda nákladová kalkulace má kalkulovat, resp. absorbovat všechny podnikové náklady, nebo jen jejich část. [4]

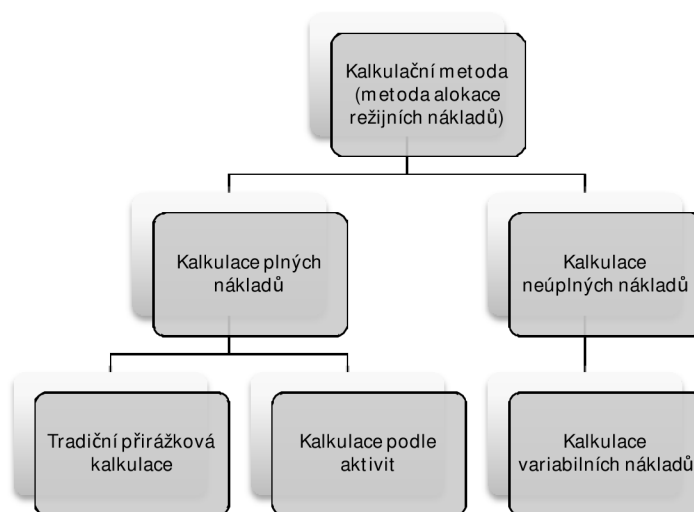
V této rovině rozlišujeme:

- **absorpční kalkulace** (*absorption costing*) nebo také kalkulace úplných nákladů v sobě zahrnují veškeré náklady podniku nebo organizační jednotky;
- **neabsorpční kalkulace** (*variable costing*) nebo také kalkulace neúplných nákladů kalkulují jen část podnikových nákladů (variabilní náklady) a ostatní náklady (fixní náklady) na výkony nerozpočítávají. [4]

Druhou charakteristikou základních typů je způsob režijních nákladů objektu. Zde se uživateli nákladové kalkulace nabízejí opět dvě možnosti:

- proporcionální přiřazení režijních nákladů k objemu přímých nákladů (alokační princip průměrování)
- přiřazení režijních nákladů s přihlédnutím k příčinné souvislosti mezi jejich vznikem a výkonem (alokační princip příčinné souvislosti) [4]

Na základě těchto skutečností má budoucí uživatel kalkulace v zásadě tři možnosti, jakou metodu kalkulace zvolit. Tyto tři varianty se v zásadě liší způsobem, jakým jsou alokovány režijní, resp. fixní náklady výkonu. [4]



Obrázek 3.3.3.2-1: Základní typy nákladových kalkulací [Popesko, B.]

4.3.1 Přirážková kalkulace

Je v praxi nejčastěji používanou metodou kalkulace. Její využitelnost je velmi široká. Používá se zejména v situacích, kdy podnik produkuje různorodé výkony. Myšlenka proporcionálního přičítání režijních nákladů výkonu dle stanovené rozvrhové základny má své kouzlo. Rozvrhová základna je často založena na určitém měřitelném přímém nákladu. Není zde potřeba zjišťovat či evidovat téměř žádné dodatečné informace a data, protože vše máme k dispozici jednak v základních účetních výkazech podniku a jednak v evidenci přímých nákladů výkonu. [4]

4.3.2 Kalkulace variabilních nákladů

Kalkulace variabilních nákladů, která je někdy označována také jako metoda krycího příspěvku, se v praxi rozšířila hlavně v posledních dvou desetiletích. Nealokovat stále rostoucí podíl fixních nákladů výkonu bylo logickou reakcí na zhoršující se přesnost tradičních přirážkových kalkulací. Její výstupy jsou využitelné zejména v situacích operativního řízení portfolia výkonů za měnících se podmínek, zejména díky využití příspěvku na úhradu, který je základním ukazatelem používaným pro posuzování rentability výkonů. [4]

4.3.3 Kalkulace podle aktivit

Kalkulace podle aktivit (*Activity-Based Costing*) je metodou relativně novou. Metoda kalkulace podle aktivit (zkráceně ABC) se snaží aplikovat principy příčinné souvislosti do kalkulačního systému firmy tím způsobem, že mapuje a nákladově oceňuje procesy a aktivity, které organizace provádí a popisuje jejich vztah k podnikovým výkonům. Pozitivem, které ABC kalkulace přináší, je vyšší přesnost kalkulace jako takové, ale také značně širší spektrum informací, které metoda ABC poskytuje a které se neomezuji jen na nákladové ocenění výkonů. [4]

4.4 Speciální typy nákladových kalkulací

Definicí tří základních metod, z minulé kapitoly, výčet kalkulací samozřejmě nekončí. V průběhu vývoje manažerského účetnictví byla vyvinuta celá řada dalších kalkulačních metod, které se od výše definované základní trojice liší v principech alokace režijních nákladů nebo způsobu využití.

4.4.1 Kalkulace dělením

4.4.1.1 Jednostupňová kalkulace dělením

Při jednoduše strukturované výrobě jediného výrobku představuje kalkulace dělením jednoduchou a postačující formu stanovení vlastních nákladů. Základní princip spočívá v tom, že se veškeré náklady sčítají a dělí se počtem vyprodukovaných jednotek. Výsledek dělení pak představuje vlastní náklady za výrobek. [9]

Předpokládejme, že průmyslový podnik má vlastní zásobování elektrickou energií, přičemž používá vodní sílu jedné řeky. Náklady turbínového zařízení (náklady na prostory, personál, odpisy, pojištění atd.) se dělí odebranými kW hodinami. To dává cenu kryjící vlastní náklady za jednotku proudu (kWh). [9]

4.4.1.2 Vícestupňová kalkulace dělením

Ve výše uvedeném případě postačovala jednostupňová kalkulace dělením. energii nelze skladovat, a proto nevzniká problém změny stavu zásob. Předpokládejme, že by stejná firma měla studnu, měla by tedy k dispozici vlastní zásobu vody (např. pivovar). V tomto případě by již jednostupňová kalkulace dělením nebyla použitelná, protože následkem možnosti skladování vody v nádrži se její množství mohlo měnit. Z tohoto důvodu je také u kalkulace dělením nutná evidence nákladů podle nákladových středisek, aby se určily hodnoty nepřímých nákladů a mohla se tak stanovit odpovídající změna stavu zásob. [9]

4.4.2 Kalkulace sdružených výkonů

O sdružených výkonech hovoříme v takových situacích, kdy výroba jednoho výrobku nemůže být z technologického hlediska oddělena od výroby dalších výrobků a jejichž výroba ani nemusí být žádoucí. Jde zejména o odvětví, jako je zpracování ropy, chemikálií nebo zemědělská výroba. v zásadě rozlišujeme dvě varianty kalkulací ve sdružené výrobě:

- rozčítací kalkulace (*join product costing*),
- odčítací kalkulace (*by-product costing*). [4]

V případě, že mají všechny výrobky, které takto vzniknou, stejnou prodejní hodnotu, považujeme všechny tyto výrobky za hlavní (*joint product*) a v takovýchto situacích uplatňujeme tzv. rozčítací metodu kalkulace. V případě, že některé z výrobků mají nižší prodejní hodnotu nebo nejsou z hlediska rozhodování významné, označujeme tyto výrobky jako vedlejší (*by products*) a využíváme tzv. odčítací metodu kalkulace. [4]

4.4.3 Dynamická kalkulace

Z předchozích kapitol víme, že náklady jednotky výkonu může, z důvodu existence fixních nákladů, velmi významně ovlivnit objem výroby. Čím nižší bude počet vyrobených výrobků, při konstantních celkových fixních nákladech, tím vyšší podíl těchto fixních nákladů připadne na jeden výrobek. Jednotkové náklady výkonu budou závislé na tom, jaký objem produkce daná organizace produkuje nebo jak je využita její instalovaná kapacita. [4]

Objem produkce	Jednicové náklady	Fixní náklady na výrobek	Jednotkové náklady výrobku
100	45	50	95
200	45	25	70
300	45	16,7	61,7
400	45	12,5	57,5

Tabulka 4.4.1.2-1: Dynamická kalkulace [Popesko, B.]

5. VYBRANÉ METODY ŘÍZENÍ NÁKLADŮ V PODNIKOVÉ PRAXI

Kapitola obsahuje výčet pěti vybraných metod řízení nákladů v podnikové praxi. Jedná se o metodu hodnotové analýzy, metodu cílových nákladů, metodu kontinuálního snižování nákladů, metodu souběžné kalkulace, a jako nejdůležitější, metodu mezipodnikového srovnání. Tato metoda bude aplikována v praktické části práce.

5.1 Metoda hodnotové analýzy

Oficiální pramen ČSN EN 1325 říká, že *hodnotová analýza je „organizovaný a tvůrčí přístup, používající proces funkčního a ekonomického navrhování, jehož účelem je zvýšení hodnoty předmětu hodnotové analýzy“*. Cílem hodnotové analýzy je snížení nákladů a pro jeho výpočet je právě nutné porovnat náklady na původně zkonstruovanou součást a tutéž součást, která ovšem již prošla procesem hodnotové analýzy. [10]

Hodnotová analýza dosahuje cílových nákladů zpravidla dvěma cestami:

1. pomocí identifikace zlepšení, která snižují náklady, ale neomezují funkčnost;
2. pomocí eliminace nepotřebných funkcí, které zvyšují náklady. [4]

Členové týmu, kteří provádí hodnotovou analýzu, musí dobře znát její principy a být schopni je prakticky aplikovat. [11]

5.2 Metoda cílových nákladů

Metoda kalkulace cílových nákladů je v současné době jednou z nejrozšířenějších metod strategického manažerského účetnictví. Vznik této metody lze vysledovat zpět do roku 1965, kdy byla metoda vyvinuta ve společnosti Toyota a od počátku sedmdesátých let byla v rostoucí míře uplatňována v japonských podnicích. Principy cílových náklad byly ale uplatňovány již v Baťových závodech ve dvacátých letech 20. století v tehdejší Československu. [4]

Zatímco hodnotová analýza je zaměřena na výrobky a procesy uvnitř podniku, vychází metoda cílových nákladů z požadavků zákazníků. Prvním krokem metody je tedy zjištění dosažitelné tržní ceny. Po odečtení potřebného ziskového rozpětí se zjistí tzv. přípustné náklady. Ty se v dalším kroku porovnávají s náklady, které vyplývají z aktuálních výrobních, technologických aj. podmínek v podniku a vycházejí tedy z platných norem či standardu potřeby ekonomických zdrojů. Na základě požadavků zákazníků, konkurenčního prostředí a zaměření podnikové strategie se pak stanoví požadované cílové náklady. [10]

Zatím co jsme pomocí nákladové kalkulace hledali odpověď na otázku: Kolik bude produkt stát? Při použití kalkulace cílových nákladů zní otázka: Kolik smí produkt, resp. služba stát. [4]

5.3 Metoda kontinuálního snižování nákladů

Japonsko-anglický název *Kaizen Costing* jsme přeložili jako *metodu kontinuálního snižování nákladů*. [10]

Metoda kontinuálního snižování nákladů, také označována jako metoda neustálého zlepšování, je mechanismus pro snížení a řízení nákladů. Kaizen je japonský výraz pro neustálé zlepšování relativně malých činností, než pro hlavní inovační zlepšení. Hlavní rozdíl mezi metodou cílových nákladů a metodou kontinuálního snižování nákladů je to, že metoda cílových nákladů se použije ve fázi návrhu, zatímco metoda kontinuálního snižování nákladů se aplikuje v průběhu výrobní fáze životního cyklu výrobku. [12]

Metoda kontinuálního snižování nákladů se vyznačuje některými od evropské praxe odlišnými rysy:

- japonské podniky dávají přednost mnoha malým zlepšením, aby se dosáhlo změny
- japonští manažeři podporují výkonnou úroveň při provádění procesů
- filozofie metody zatahuje do procesu všechny pracovníky podniku

Podle japonského pojetí tvoří metoda kontinuálního snižování nákladů jednotu s metodou cílových nákladů. Proto se v japonských podnicích sestavují dva druhy

projektů metody kontinuálního snižování nákladů. A to jeden pro podnik nebo jeho část (provoz, dílna), především s využitím technik výrokově neutrálních, druhý pro výrobek s těžištěm v hodnotové analýze. [10]

5.4 Metoda souběžné kalkulace

Při navrhování konstrukčního a technologického řešení budoucího výrobku, a to řešení mnohdy variantního, by bylo zapotřebí, aby navržené varianty mohly být ihned vyhodnoceny, např. z hlediska dodržení stanovených cílových nákladů. K tomu právě slouží *metoda souběžné kalkulace*, využívající zejména tyto nástroje:

- rychlých kalkulací, jejichž základem je jeden nebo více technických parametrů (např. 1m³ obestavěného prostoru), potřebná data by mělo poskytnout manažerské účetnictví
- podrobných nákladových propočtů, využívajících podobného postupu jako při sestavování propočtových kalkulací; i zde je manažerské účetnictví schopno poskytnout potřebná data (přirážky či sazby režii apod.)
- výkonových normativů ve formě tabulek, udávajících např. normu spotřeby času na určitou operaci za různých technologických aj. podmínek
- operativních kalkulací, založených na aktuálních normách spotřeby ekonomických zdrojů a představujících tak nejpřesněji kontrolní nástroj zadaného cíle; poskytování příslušných kalkulací by mělo být samozřejmě úkolem manažerského účetnictví

Důležitost této metody jistě potvrzuje fakt, že až 80% nákladů výrobku se stanoví právě ve fázi vývoje a konstrukce výrobku. [10]

5.5 Metoda mezipodnikového srovnání

Metodu mezipodnikového srovnání (angl. benchmarking) lze charakterizovat jako systematické, soustavné srovnávání výrobků, funkcí a procesů vlastního podniku se špičkovými podniky. [10] V přeneseném slova smyslu jej lze vyložit jako standard, vzor, normu, podle níž je možné hodnotit výkonnost podniku jako celku nebo jeho jednotlivých činností včetně činností marketingových. Neomezuje se jen na bezprostřední konkurenci nebo na rámec daného odvětví či tržního segmentu, ale představuje výběr a porovnání vhodných myšlenek, metod či postupů, které jsou pro daný podnik použitelné, a to ve smyslu zvýšení vlastní výkonnosti, efektivnosti nebo kvality. [14]

Metoda mezipodnikového srovnání se v podnicích vyskytuje ve třech formách: [10]

- **Interní benchmarking**, se zaměřuje na zjištění osvědčených postupů ve vlastním podniku, bez ohledu na odvětví. Je použitelný především pro velké organizace, kde procesy v jedné části organizace jsou efektivnější, než v jiných částech. [13]

§ Účinky vnitřního benchmarkingu jsou:

- Využití vnitřních poznatků pro externí benchmarking
- Vyrovnavání rozdílů výkonností mezi jednotlivými útvary v podniku

§ Nevýhoda:

- Nechránění před podnikovou slepotou [1]

- **Konkurenční benchmarking**, je užitečný při určování místa organizace na trhu, v příslušném oboru. Nicméně konkurenční benchmarking je těžce proveditelný, protože je obtížné nalézt konkurenci, která by sdílela informace, díky kterým by ztratila konkurenční výhodu na trhu.
- **Strategický benchmarking**, je analýza nových trendů na trzích, procesů, technologií a distribuce, pro identifikaci příležitostí, pro strategické změny podnikových procesů. [13]

5.5.1 Výhody použití benchmarkingu:

- Náměty na změny procesů jsou generovány na základě něčích praktických zkušeností, není nutné začínat od začátku a je možné přeskočit velkou část úvodní etapy pokusů a omylů.
- Pomáhá v identifikaci rozdílnosti mezi procesy vedoucích společností v určité oblasti a procesy vašeho podniku.
- Nabízí náměty pro návrhy ideálních procesních toků a vhodných měřítek výkonnosti nebo kvality.
- Podporuje soustavné a cyklické zlepšovateľské iniciativy
- Pomáhá nastavit realistické cíle. [15]

5.5.2 Provádění benchmarkingu:

Projekt provádění benchmarkingu můžeme rozdělit do následujících etap:

5.5.2.1 První etapa

- Rozhodnutí podniku o zavedení metod benchmarkingu v podniku
- Vymezení oblasti, pro kterou budou uplatněny. Vycházíme z požadavků podniku a zákazníků a můžeme zvolit kteroukoliv oblast týkající se chování a výkonnosti podniku. Mohou to být zaměstnanci, výrobní postupy a technologie, náklady, kapitál, ocenění apod.
- Stanovit a definovat cíle projektu s následným výběrem ukazatelů. Cíle jsou zvýšení kvality, výkonnosti, nové strategie. [1]

Vyjádření cílů pomocí ukazatelů:

Kritérium	Ukazatel
Tržní podíl	V peněžních jednotkách, v m.j. jednotkách
Výkonnost	Rozpětí výkonnosti, návratnost kapitálu celkem nebo kapitálu vlastního
Konkurenční růst	Tržní podíl v odvětví
Materiály	Podíl na celkových nákladech, dopravní náklady
Personální náklady	Podíl na celkových nákladech, včetně cestovních nákladů
Podíl fixních a variabilních nákladů na pracovní sílu	Počet výkonových zaměstnanců na nevýkonového ve funkci, na produktivní hodiny na zaměstnance a personální profil
Kapitálové náklady	Míra obratu: celková aktivita, fixní aktiva, zásoby, odpisy, náklady na pronájem, pohledávky, závazky
Charakteristika dávek	Cenová strategie
Výrobní výkonnost image	Funkce užítkovosti Pozornost věnována zákazníkovi, intenzita marketingu

Tabulka 5.5.2.1-1: Ukazatele benchmarkingu [MARKOVÁ, L., *Stavební podnik*, Studijní opora VUT FAST ÚSER, str. 153]

5.5.2.2 Druhá etapa

Určení partnerů. Jedná se o partnery se špičkovou kvalitou a podobnou problematikou, kteří jsou ochotni spolupracovat. [1]

5.5.2.3 Třetí etapa

- Shromáždění informací, které jsou potřebné pro analýzu. Jsou to informace týkající se kvalitativních finančních údajů, provozní postupy s cílem pro stanovení spolehlivých a užitečných kritérií.
- Sestaví se dotazníky s otázkami typu:
 - Volné, jak měříte kvalitu, jak získáváte zákazníky
 - Typu ano/ne, máte k dispozici systém měření kvality, uplatňujete systém řízení...
 - S vícenásobným výběrem, co bylo nejdůležitějším hlediskem, když jste zpracovali systém řízení zakázek, nákladový efekt, lhůta dodávky...
 - Otázky s hodnotícím výběrem, aby respondent zhodnotil, nebo seřadil odpovědi: jaký význam má pro vás mít vlastní dopravu materiálu? a) není to vůbec důležité, b) je to výhodnější, ale nepodstatné, c) je to důležité z hlediska rizika zásobování a výroby.
 - Otázky s údajovou složkou vyžadující absolutní odpověď: kolik máte zaměstnanců, jaký je rozpočet na zaměstnance, jaký je váš obrat na výrobní skupinu. [1]

5.5.2.4 Čtvrtá etapa

- Analýza získaných výsledků, určení podobností a rozdílů, stanovení nesrovnatelných faktorů a neovlivnitelných faktorů, které budou působit na výsledek analýzy, např. vyrábět nebo zakoupit.
- Kroky analýzy:
 - třídění informací podle podniků a ukazatelů
 - kontrola kvality informací, které musí odrážet realitu
 - zjištění výkonnostního rozdílu vůči nejlepší výkonnosti prokázané praxí
 - stanovení výkonnostního rozdílu
 - vypracování zprávy [1]

5.5.2.5 Pátá etapa

- Realizace v zájmu účinků – změnit se, provést změny v rámci celé organizace, neustále usilovat o zlepšení
- Jaké jsou důsledky výsledků: zaměření směrem na zákazníka a směrem do podniku
- Výsledky propojit s běžným podnikovým plánem
- Připravit plán uskutečnění změn
- Realizace plánu:
 - úplná účast vedení
 - angažovanost pracovníků
 - objasnit cíle a strategie
 - sestavit plán projektu
 - informace
 - pořadí akcí – zlepšení výkonnosti
 - propočet nákladů
 - harmonogram procesu změn [1]

5.6 Srovnání vybraných metod

Na základě níže uvedeného popisu a struktury stavební společnosti, ve které bude aplikována vybraná metoda, srovnána vhodnost jejího použití a důvody, proč byla zvolena metoda benchmarking.

Hodnotová analýza není pro konkrétní stavební podnik prvotně vhodná. Důvodem jsou nestejnorodé a neopakující se zakázky (výrobky) a také nevědomost, zda jsou procesy probíhající v podniku vůbec správné. Hodnotovou analýzu doporučuji provést následně po metodě benchmarking.

Metodu cílových nákladů by bylo vhodné použít, pokud by stavební společnost figurovala jako developer. V tomto případě by se analyzovaly detailně tržní požadavky. Jelikož se stavební společnost zabývá drobnými stavbami, není tato metoda nejvhodnější.

Jak už bylo řečeno výše, stavební výroba je specifická v nestejnorodých a přesouvajících se zakázkách. Kontinuální snižování nákladů je vhodné zejména pro opakující se výrobky stejného výrobního procesu. Tato metoda proto není vhodná.

Aplikování metody souběžné kalkulace doporučuji po aplikaci metody hodnotové analýzy. Metoda se opírá o data manažerského účetnictví a detailních nákladových propočtů. Je zapotřebí výkonových normativů a kalkulací. Tyto skutečnosti však ve zkoumané společnosti chybí a je potřeba je nejprve stanovit.

Dobrým nástrojem k prvotnímu hodnocení společnosti a základem pro stanovení těchto dokumentů je metoda mezipodnikového srovnání, neboli metoda benchmarking. Tuto metodu aplikujeme na začátku, získáme povědomí o firemním prostředí a srovnáme podnik s konkurencí. Po této metodě se mohou aplikovat následné metody, které se již budou opírat o pevný základ.

6. APLIKACE METODY BENCHMARKING VE STAVEBNÍ SPOLEČNOSTI

V praktické části diplomové práce se zaměřím na jednu vybranou metodu řízení nákladů v podnikové praxi, a to metodu mezipodnikového srovnání – benchmarking. Srovnávacími údaji pro vybranou stavební společnost budou údaje Českého statistického úřadu za rok 2011, Úřadu práce České republiky apod.

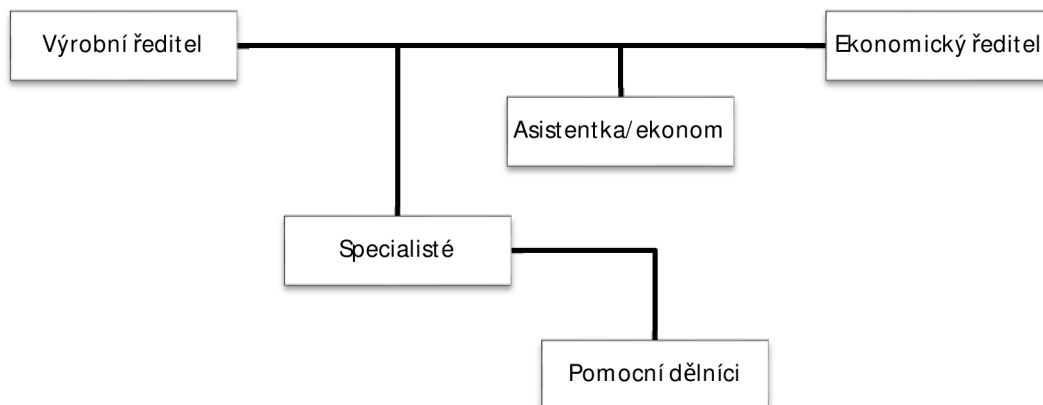
6.1 Profil stavební společnosti Hornstav CZ s.r.o.

Stavební společnost Hornstav CZ s.r.o. zahájila svou činnost v roce 2003, v Moravskoslezském kraji, v obci Horní Suchá. Vznikla transformací Sdružení pro stavební činnosti (založenou již v roce 1993).

Právní forma byla zvolena společnost s ručením omezeným. Obchodní podíl je rozdělen mezi dva spolumajitele rovným dílem. Základní kapitál firmy činí 200 000 Kč. Spolumajitelé jsou rovněž jednatele společnosti.

Předmětem podnikání je provádění staveb, jejich změny a odstraňování. Zákazníky jsou zejména soukromé osoby, dále podnikatelské subjekty i veřejné instituce, především z oblasti Horní Suché a nejbližšího okolí. Často realizovanými zakázkami jsou rekonstrukce rodinných a bytových domů, provádění zateplení, novostavby rodinných domů i zakázky domů na klíč.

6.2 Organizační schéma



Organizační struktura nastiňuje vzájemné vazby v řízení podniku. V čele organizace stojí dva spolumajitelé, kteří jsou oba jednatele společnosti. Funkce si rozdělili takto:

- Ekonomický ředitel
 - § Zajišťuje chod společnosti ohledně financování
 - § Plní funkci obchodního zástupce
 - § Sestavuje nabídky, vyřizuje poptávky
 - § Uzavírá smlouvy se zákazníky
 - § Je jmenován do funkce představitele vedení pro jakost
- Výrobní ředitel
 - § Zajišťuje chod společnosti z personálního hlediska
 - § Sestavuje pracovní plány a pracovní skupiny
 - § Kontroluje pracovní čety
 - § Zajišťuje materiálovou připravenost
 - § Uzavírá smlouvy s dodavateli materiálů
 - § Je jmenován do funkce metrolog společnosti

Vedení účetnictví společnosti a operace týkající se financí, zajišťuje ekonomická asistentka. Na konci roku provádí účetní uzávěrku a podává daňové přiznání. Je jmenována do funkce správce dokumentace systému jakosti.

Výkony podniku jsou zajišťovány výrobními dělníky, kteří se dělí na specialisty v jednotlivých oborech a na pomocné dělníky. Jelikož se jejich počty stále mění a na sezónu jsou přibíráni noví pomocní dělníci, popisuje je organizační schéma jen obecně. V roce 2011, ve kterém firmu srovnávám, pracovali ve společnosti tři technickohospodářští pracovníci, 7 výrobních dělníků, z toho 5 specialistů a dva pomocní dělníci.

6.3 Etapy benchmarkingu

Na základě všech dostupných materiálů a písemných podkladů poskytnutých stavební společností, využívám k optimalizaci nákladů stavebního podniku metodu mezipodnikového srovnání – benchmarking.

Metoda nejlépe pracuje se spektrem informací, které byla stavební společnost ochotna vyčlenit ze svých interních záznamů.

6.3.1 První etapa

Rozhodnutí, využít výše uvedenou metodu, přinese společnosti výhodu v identifikaci chybně nastavených procesů a schopnost nastavit budoucí realistické cíle.

Metoda bude aplikována jednak na společnost jako celek a dále na výrobní sekci. Ve výrobní sekci bude zaměřena zejména na výrobní dělníky, jejich mzdy, fond pracovní doby apod., na základě výběrů ukazatelů benchmarkingu.

Cílem metody je optimalizovat náklady vynaložené k realizaci výkonů společnosti.

6.3.1.1 Výběr ukazatelů benchmarkingu pro stavební společnost

Kritérium	Ukazatel
1. Tržní podíl	I. Tržní podíl společnosti v Moravskoslezském kraji
2. Výkonnost	II. Rentabilita vlastního kapitálu III. Marže IV. Obrat Aktiv V. Podíl vlastního kapitálu VI. Likvidita L1 VII. Likvidita L2 VIII. Likvidita L3
3. Personální náklady	IX. Průměrná mzda stavebního dělníka X. Průměrná mzda stavebního technika
4. Kapitálové náklady	XI. Podíl výkonové spotřeby na výkonech XII. Podíl osobních nákladů na výkonech XIII. Podíl zásob na celkových aktivech

Tabulka 6.3.1.1-1: Ukazatele benchmarkingu

6.3.2 Druhá etapa

Ve druhé etapě popisují organizace, které vydaly statistické údaje, jež jsou použity pro srovnání se stavební společností. Jedná se o Český statistický úřad a Úřad práce České republiky. Informace jsou získány z elektronických internetových verzí statistik zveřejněných na webových stránkách těchto organizací.

6.3.2.1 Český statistický úřad

Český statistický úřad (ČSÚ) je ústředním orgánem státní správy České republiky. Byl zřízen dne 8. ledna 1969 zákonem č. 2/1969 Sb., o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy.

Veřejná databáze ČSÚ (VDB) se buduje jako základní a jednotný datový zdroj pro prezentaci statistických údajů určených především pro veřejnost.

VDB obsahuje pouze agregovaná statistická data a to za všechny sledované úseky statistiky. Čerpá jednak z výsledků zpracování statistických úloh v ČSÚ, ale rovněž využívá statistických údajů z externích a administrativních zdrojů, zejména z dalších pracovišť státní statistické služby. Neomezuje se jen na data za Českou republiku, k dispozici jsou i data za regiony republiky (kraje, okresy, obce a města apod.) ale také za údaje ze zahraničí.

Je provázána se **statistickým metainformačním systémem**. Každý údaj je identifikován pomocí metainformací vymezující věcnou, časovou a prostorovou dimenzi. Ke každému údaji bude připojena informace o kvalitě údaje, důvěrnosti, zdroji, kontaktní osobě a bohatá škála dalších, doplňkových informací.

Je založena na **principu jednoty čísla**. Údaj se přitom může vyskytovat v různém kontextu v různých výstupních objektech (tabulkách, mapách, grafech apod.).

VDB počítá podobně jako další informační systémy v zahraničí s orientací na **různé uživatelské skupiny** (laická, odborná veřejnost, interní i externí uživatelé).

Využití:

- interaktivní přístup k informacím pro externí uživatele
- okamžité poskytování dílčích informací
- možnost exportu a tisku zobrazovaných informací
- příprava náročnějších (speciálních) zakázek
- příprava standardních i nestandardních e-publikací, ročenek, bulletinů
- zdroj údajů pro webové stránky ČSÚ a dalších institucí (např. portálu veřejné správy)
- webové služby umožňující on-line export statistických údajů [19]

Struktura VDB

VDB je budována jako datové tržiště, které čerpá údaje z databází vznikajících v procesu zpracování statistických údajů.

VDB tvoří:

- primární úroveň - obsahuje především databázi agregovaných statistických údajů
- sekundární úroveň - obsahuje výstupní objekty (statistické tabulky, mapy, grafy)
- rozhraní - aplikace zajišťující transformaci a vstup údajů do primární databáze (včetně univerzálního XML rozhraní) a aplikace umožňující přístup uživatelů k datům a výstupním objektům

Jádrem VDB jsou databáze se statistickými ukazateli a jejich hodnotami. Struktura těchto databází je úzce propojená na metainformační systém ČSÚ, především na soustavu číselníků a klasifikací. [19]

6.3.2.2 Úřad práce České republiky

Úřad práce České republiky byl zřízen s účinností od 1. dubna 2011 zákonem č. 73/2011 Sb., o Úřadu práce České republiky a o změně souvisejících zákonů, kterým je vymezena jeho působnost. Dnem účinnosti tohoto zákona úřady práce zřízené podle zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů, se považují na kontaktní pracoviště krajských poboček Úřadu práce České republiky. [20]

Regionální statistika ceny práce (RSCP) je systém pravidelného monitorování aktuální výdělkové úrovně a pracovní doby zaměstnanců v jednotlivých krajích České republiky formou statistického šetření. Výdělková úroveň se zjišťuje na základě hodinového výdělku, hrubé mzdy, odpracované a neodpracované doby jednotlivých zaměstnanců za sledované období. RSCP, stejně jako Informační systém o průměrném výdělku (ISPV), vychází z pravidelného výběrového statistického zjišťování s názvem „Čtvrtletní šetření o ceně práce“. Šetření je zařazeno do programu statistických

zjišťování vyhlášených Českým statistickým úřadem (ČSÚ) ve sbírce zákonů pro příslušný kalendářní rok. [21]

6.3.2.3 *Ministerstvo průmyslu a obchodu*

Ministerstvo průmyslu a obchodu je ústředním orgánem státní správy pro:

- průmyslovou politiku, energetickou politiku, obchodní politiku v kontextu jednotného trhu EU, proexportní politiku, tvorbu jednotné surovinové politiky a využívání nerostného bohatství;
- podporu podnikání a investování v oblasti zpracovatelského průmyslu i průmyslového výzkumu a vývoje, techniky a technologií včetně využití evropských fondů v této oblasti;
- vnitřní obchod a ochranu zájmů spotřebitelů v kontextu evropské spotřebitelské politiky;
- podporu malých a středních podniků, s výjimkou regionální podpory podnikání, a pro rozvoj živnostenského podnikání a využívání evropských fondů v této oblasti;
- technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví;
- elektronické komunikace a poštovní služby.

Finanční analýza podnikové sféry za rok 2011

Finanční analýza se zabývá efektivností podniků v průmyslu, stavebnictví a vybraných službách, kdy hodnocením finančních indikátorů dává obraz o jejich konkurenceschopnosti. Pomocí pyramidového rozkladu vrcholového ukazatele EVA.

Benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů INFA

Benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů INFA byl k 30. 4. 2012 inovován. Inovace spočívá především v zavedení odvětvové klasifikace CZ-NACE a úpravě algoritmů výpočtů daných změnou ve výkazech ČSÚ.

Benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů INFA je výsledkem spolupráce státní správy (Ministerstva průmyslu a obchodu) s akademickou sférou (Vysokou školou ekonomickou - Doc. Ing. Inkou Neumaierovou,

CSc. a Ing. Ivanem Neumaierem - autory metodiky INFA). MPO zabezpečuje datovou základnu, programátorskou kapacitu a společně s VŠE metodický rámec a analytické práce.

Tento systém slouží podnikům k ověření jejich finančního zdraví a porovnání jejich výsledků nejlepšími firmami v odvětví, nebo průměrem za odvětví. Slouží k identifikaci hlavních předností firmy a nejpálčivějších problémů, které pomůže odhalit a tím představuje prvním krok k jejich řešení. Je východiskem pro formování a určení podnikové strategie.

Zdrojem dat je statistické šetření ČSÚ. Tokové ukazatele jsou sledovány výkazem P 3-04, kdy je pokryto celé velikostní spektrum podniků a živností (dopočty za firmy s 0-19 zaměstnanci, výběrem za podniky s 20-49 zaměstnanci a celoplošným šetřením u podniků s 50 a více zaměstnanci). Stavové ukazatele a vybrané tokové ukazatele sleduje výkaz P 6-04 plošně u podniků s významnými aktivy bez ohledu na počet zaměstnanců. Jedinečnost zpracování dat spočívá v kombinaci individuálních dat ze dvou výkazů ČSÚ a individuálního ošetření podnikových dat. Vzniklá databáze podniků vykazuje průměrný podíl na obratu vůči všem podnikům v jednotlivých odvětvích. [22]

6.3.2.4 Moravskoslezský kraj

Geografické a statistické údaje

- Rozloha: 5 427 km²
- Počet obyvatel: 1 243 220 (k 31. 12. 2010)
- Sídlní město kraje: Ostrava

Moravskoslezský kraj je vymezen okresy – Bruntál, Frýdek-Místek, Karviná, Nový Jičín, Opava a Ostrava-město a je rozdělen na 22 správních obvodů obcí s rozšířenou působností, do kterých spadá celkem 299 obcí, z toho je 41 měst. Svou rozlohou 5 427 km² zaujímá 6,9 % území celé České republiky a řadí se tak na 6. místo mezi všemi kraji. Více než polovinu území kraje zaujímá zemědělská půda, na dalších více než 35 % se rozprostírají lesní pozemky (především v horských oblastech Jeseníků a Beskyd). Vedle přírodního bohatství se v kraji vyskytují bohaté zásoby nerostných surovin – především rozhodující domácí zásoby černého uhlí, dále ložiska zemního

plynu, vápenec, žula, mramor, břidlice, sádrovec, šterkopísky, písky a cihlářské jíly.
[17]

6.3.3 Třetí etapa

Třetí etapa zahrnuje shromáždění informací potřebných pro analýzu společnosti. Hlavními prameny jsou písemné podklady poskytnuté společností Hornstav CZ s.r.o. Dalším nástrojem získání informací byl rozhovor s jednatelem společnosti, který odpovídal na otázky týkající se dané problematiky. Na základě pořízeného záznamu jsou informace přeneseny do této kapitoly. Zrcadlové informace, pro porovnání, jsou získány z uvedených státních institucí v kapitole 1.1.3.

6.3.3.1 Kritérium 1: Tržní podíl

První kritérium stanoví, jaký procentní podíl zaujímá posuzovaná stavební společnost na stavebním trhu v Moravskoslezském kraji. Ukazatel je stanoven takto:

I. Tržní podíl společnosti v Moravskoslezském kraji

a) Hornstav CZ s.r.o.

Stavební společnost Hornstav CZ s.r.o. realizovala 45 zakázek v roce 2010 a 42 zakázek v roce 2011. Celková hodnota tržeb na zakázkách v roce 2010 byla 12 240 tis. Kč a v roce 2011 se snížila na 10 240 tis. Kč. Informace jsou čerpány z výkazu zisku a ztrát.

b) Data ČSÚ

Dle dat ČSÚ lze porovnat pouze rok 2010, který je vyhodnocen ve Statistické ročenke Moravskoslezského kraje za rok 2011. Ročenka za rok 2012, pro Moravskoslezský kraj, která zahrnuje informace roku 2011, nebyla k datu hodnocení ukazatele doposud vydána.

STAVEBNICTVÍ, BYTOVÁ VÝSTAVBA**15-1. Stavebnictví, stavební ohlášení a povolení v Moravskoslezském kraji, podle sídla podniku**

	2008	2009	2010
Stavebnictví podle sídla podniku			
Průměrný počet podniků	89	94	89
Základní stavební výroba celkem (mil. Kč)	14 756	13 949	11 999
z toho v tuzemsku:			
pozemní stavitelství	7 452	6 752	5 725
inženýrské stavitelství	6 627	6 589	5 731
Průměrný evidenční počet zaměstnanců (fyzické osoby)	10 707	9 888	9 121
Průměrná hrubá měsíční mzda 1 zaměstnance (Kč)	23 011	23 901	24 746

Tabulka 6.3.3.1-1: Tržní podíl dle ČSÚ, stavebnictví podle sídla podniku, http://www.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/krajkapitola/801011-11-r_2011-15, k 10.11.2012

6.3.3.2 Kritérium 2: Výkonnost

Pro získání výstupních informací kritéria 2: Výkonnosti, použijí veřejně dostupný Benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů INFA. Nástroj se nachází na webových stránkách ministerstva průmyslu a obchodu České republiky, (<http://www.mpo.cz/cz/infa.html>). Nástroj analyzuje tyto ukazatele:

II. Rentabilita vlastního kapitálu**III. Marže****IV. Obrat Aktiv****V. Podíl vlastního kapitálu****VI. Likvidita L1****VII. Likvidita L2****VIII. Likvidita L3****a) Hornstav CZ s.r.o.**

Vstupní údaje, pro naplnění vstupní tabulky nástroje, nalezneme ve výkazu zisku a ztrát a v rozvaze.

Rozvaha	Čís. řad.	Stav v účetním období sledovaném	Stav v účetním období minulém
AKTIVA CELKEM	001	2380	3776
B. Dlouhodobý majetek	003	239	430
B.II Dlouhodobý hmotný majetek	005	239	430
C. Oběžná aktiva	007	2101	3292
C.I Zásoby	008	982	1155
C.III Krátkodobé pohledávky	010	1064	1821
C.IV Krátkodobý finanční majetek	011	55	316
D.I Časové rozlišení	012	40	54
PASIVA CELKEM	013	2380	3776
A.I Vlastní kapitál	014	1549	1454
A.I Základní kapitál	015	200	200
A.III Rezervní fond	017	29	29
A.IV. Výsledek hospod. minulých	018	1225	1062
A.V Výsledek hospodaření b.	019	95	163
B. Cizí zdroje	020	831	2322
B.II Dlouhodobé závazky	022	53	145
B.III Krátkodobé závazky	023	778	1977
B.IV Bankovní úvěry a výpomoc	024	0	200

Tabulka 6.3.3.2-1: Rozvaha ve zjednodušeném rozsahu, sestavena k 31. 12. 2008, v celých tisících Kč.

Rozvaha	Čís. řad.	Stav v účetním období sledovaném	Stav v účetním období minulém
AKTIVA CELKEM	001	2432	2380
B. Dlouhodobý majetek	003	113	239
B.II Dlouhodobý hmotný majetek	005	113	239
C. Oběžná aktiva	007	2274	2 101
C.I Zásoby	008	94	982
C.III Krátkodobé pohledávky	010	1578	1064
C.IV Krátkodobý finanční majetek	011	602	55
D.I Časové rozlišení	012	45	40
PASIVA CELKEM	013	2432	2380
A.I Vlastní kapitál	014	1671	1549
A.I Základní kapitál	015	200	200
A.III Rezervní fond	017	29	29
A.IV. Výsledek hospod. minulých	018	1320	1225
A.V Výsledek hospodaření b.	019	122	95
B. Cizí zdroje	020	761	831
B.II Dlouhodobé závazky	022	0	53
B.III Krátkodobé závazky	023	761	778

Tabulka 6.3.3.2-2: Rozvaha ve zjednodušeném rozsahu, sestavena k 31. 12. 2009, v celých tisících Kč.

Rozvaha	Čís. řad.	Stav v účetním období sledovaném	Stav v účetním období minulém
AKTIVA CELKEM	001	2610	2773
B. Dlouhodobý majetek	003	2	39
B.II Dlouhodobý hmotný majetek	005	2	39
C. Oběžná aktiva	007	2576	2706
C.I Zásoby	008	11	1505
C.III Krátkodobé pohledávky	010	2393	1137
C.IV Krátkodobý finanční majetek	011	172	64
D.I Časové rozlišení	012	32	28
PASIVA CELKEM	013	2610	2773
A.I Vlastní kapitál	014	1905	1680
A.I Základní kapitál	015	200	200
A.III Rezervní fond	017	29	29
A.IV. Výsledek hospod. minulých	018	1451	1442
A.V Výsledek hospodaření b.	019	225	9
B. Cizí zdroje	020	705	1093
B.III Krátkodobé závazky	023	705	593
B.IV Bankovní úvěry a výpomoc	024	0	500

Tabulka 6.3.3.2-3: Rozvaha ve zjednodušeném rozsahu, sestavena k 31. 12. 2011, v celých tisících Kč.

Výkaz zisku a ztrát		Čís. řad.	Skutečnost sledovaného období	Skutečnost minulého období
II.	Výkony	004	15113	11591
B.	Výkonová spotřeba	005	10149	7650
+	Přidaná hodnota	006	4964	3941
C.	Osobní náklady	007	4407	3577
D.	Daně a poplatky	008	23	24
E.	Odpisy dlouhod.nehm. a hmot.maj.	009	191	236
IV.	Ostatní provozní výnosy	013	-23	79
H.	Ostatní provozní náklady	014	51	73
*	PROVOZNI VYSLEDEK HOSPODAŘENÍ	017	249	111
N.	Nákladové úroky	027	25	22
O.	Ostatní finanční náklady	029	105	100
*	Finanční výsledek hospodaření	032	-130	-122
Q.	Daň z příjmu za běžnou činnost	033	25	65
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	034	94	-76
XIII.	Mimořádné výnosy	035	1	294
R.	Mimořádné náklady	036	0	55
*	Mimořádný výsledek hospodaření	038	1	239
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	040	95	163
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	041	120	228

Tabulka 6.3.3.2-4: Výkaz zisku a ztrát ve zjednodušeném rozsahu k 31. 12. 2008
v celých tisících Kč.

Výkaz zisku a ztrát		Čís. řad.	Skutečnost sledovaného období	Skutečnost minulého období
II.	Výkony	004	12367	15113
B.	Výkonová spotřeba	005	8116	10149
+	Přidaná hodnota	006	4251	4964
C.	Osobní náklady	007	3820	4407
D.	Daně a poplatky	008	20	23
E.	Odpisy dlouhod.nehm. a hmot.maj.	009	125	191
IV.	Ostatní provozní výnosy	013	0	-23
H.	Ostatní provozní náklady	014	53	51
*	PROVOZNI VYSLEDEK HOSPODAŘENÍ	017	224	249
N.	Nákladové úroky	027	9	25
O.	Ostatní finanční náklady	029	103	105
*	Finanční výsledek hospodaření	032	-112	-130
Q.	Daň z příjmu za běžnou činnost	033	30	25
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	034	82	94
XIII.	Mimořádné výnosy	035	40	1
*	Mimořádný výsledek hospodaření	038	40	1
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	040	122	95
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	041	152	120

Tabulka 6.3.3.2-5: Výkaz zisku a ztrát ve zjednodušeném rozsahu k 31. 12. 2009
v celých tisících Kč.

Výkaz zisku a ztrát		Čís. řad.	Skutečnost sledovaného období	Skutečnost minulého období
II.	Výkony	004	10367	12240
B.	Výkonová spotřeba	005	6761	8187
+	Přidaná hodnota	006	3606	4053
C.	Osobní náklady	007	3198	3743
D.	Daně a poplatky	008	22	20
E.	Odpisy dlouhod.nehm. a hmot.maj.	009	38	74
G.	Změna stavu rezerv	012	-16	26
H.	Ostatní provozní náklady	014	-40	90
*	PROVOZNI VYSLEDEK HOSPODAŘENÍ	017	404	100
N.	Nákladové úroky	027	24	17
O.	Ostatní finanční náklady	029	93	90
*	Finanční výsledek hospodaření	032	-117	-107
Q.	Daň z příjmu za běžnou činnost	033	53	0
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	034	234	-7
XIII.	Mimořádné výnosy	035	69	25
R.	Mimořádné náklady	036	78	0
S.	Daň z příjmu z mimořádné činnosti	037	0	9
*	Mimořádný výsledek hospodaření	038	-9	16
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	040	225	9
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	041	278	18

Tabulka 6.3.3.2-6: Výkaz zisku a ztrát ve zjednodušeném rozsahu k 31. 12. 2011
v celých tisících Kč.

b) Data Ministerstva průmyslu a obchodu

Postup vyplnění benchmarkingového diagnostického systému finančních indikátorů
INFA:

- 1) V prvním kroku nástroje INFA zvolíme období, pro které vyplňujeme podniková data, jak nám ukazuje ilustrační obrázek 6.3.3.2-1. Zaškrtneme jedno či více období a pokračujeme tlačítkem „zpracovat“.

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU | Ministry of Industry and Trade of the Czech Republic | Ministr a ministerstvo

Úvodní stránka | Podpora podnikání | Zahraniční obchod | Ochrana spotřebitele | EU a Vnitřní trh | Energetika a suroviny | Průmysl a stavebnictví | e-Komunikace a pošta

Úvodní stránka » Benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů INFA

Benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů INFA

Benchmarking s klasifikací CZ-NACE

Zvolte období, pro která budete vyplňovat svá podniková data, zakřížkujte jedno nebo více či všechna období. Období jsou od roku 2007 z důvodů, že přepočtení dat z odvětvové klasifikace OKEČ na klasifikaci CZ-NACE byl proveden pouze od roku 2007.

OBDOBÍ				
2007	<input type="checkbox"/> 2007 [1 Q]	<input type="checkbox"/> 2007 [1-2 Q]	<input type="checkbox"/> 2007 [1-3 Q]	<input checked="" type="checkbox"/> 2007 [1-4 Q]
2008	<input type="checkbox"/> 2008 [1 Q]	<input type="checkbox"/> 2008 [1-2 Q]	<input type="checkbox"/> 2008 [1-3 Q]	<input checked="" type="checkbox"/> 2008 [1-4 Q]
2009	<input type="checkbox"/> 2009 [1 Q]	<input type="checkbox"/> 2009 [1-2 Q]	<input type="checkbox"/> 2009 [1-3 Q]	<input checked="" type="checkbox"/> 2009 [1-4 Q]
2010	<input type="checkbox"/> 2010 [1 Q]	<input type="checkbox"/> 2010 [1-2 Q]	<input type="checkbox"/> 2010 [1-3 Q]	<input checked="" type="checkbox"/> 2010 [1-4 Q]
2011	<input type="checkbox"/> 2011 [1 Q]	<input type="checkbox"/> 2011 [1-2 Q]	<input type="checkbox"/> 2011 [1-3 Q]	<input checked="" type="checkbox"/> 2011 [1-4 Q]

© Copyright 2005 MPO | [Prohlášení o přístupnosti](#) | [RSS](#) | [Mapa stránek](#) | [Kontakt](#) | [Ochrana údajů](#)

Obrázek 6.3.3.2-1: INFA, krok 1, (<http://www.mpo.cz/cz/infa-cznace.html>)

- 2) V druhém kroku nástroje INFA na levé straně vyplníme připravený výkaz zisku a ztrát pro dané období, které se nám zobrazilo v nadpisu stránky. V pravé části následně příslušnou rozvahu a pokračujeme tlačítkem „zpracovat“. Situaci popisuje ilustrační obrázek 6.3.3.2-2. V případě vybrání více období, vkládáme data v příslušném pořadí.

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU | Ministry of Industry and Trade of the Czech Republic | Ministr a ministerstvo

Úvodní stránka | Podpora podnikání | Zahraniční obchod | Ochrana spotřebitele | EU a Vnitřní trh | Energetika a suroviny | Průmysl a stavebnictví | e-Komunikace a pošta

Úvodní stránka » Benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů INFA

Benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů INFA

Benchmarking s klasifikací CZ-NACE

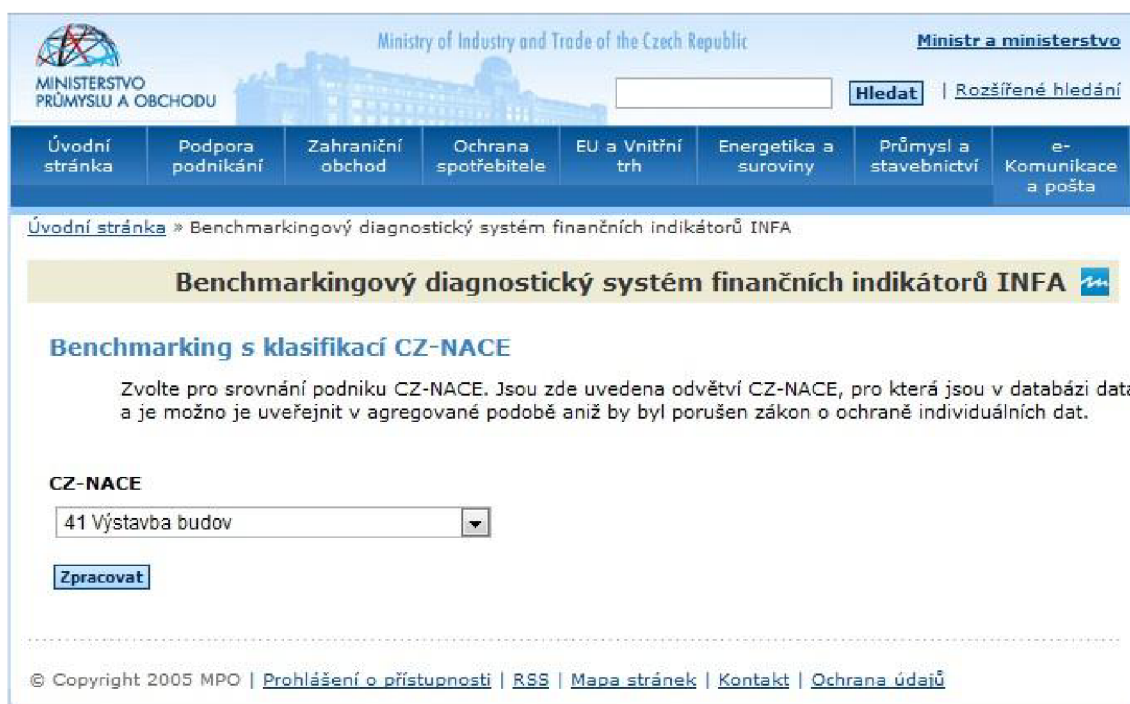
Zadejte hodnoty za váš podnik za období 2011 [1-4 Q] v tisících.

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY		ROZVAHA	
Tržby za prodej zboží	<input type="text" value="0"/>	Aktiva celkem	<input type="text" value="2610"/>
Náklady na prodané zboží	<input type="text" value="0"/>	Zásoby	<input type="text" value="11"/>
Výkony	<input type="text" value="10367"/>	Pohledávky	<input type="text" value="2393"/>
Výkonová spotřeba	<input type="text" value="6761"/>	Krátkodobý finanční majetek	<input type="text" value="172"/>
Osobní náklady	<input type="text" value="3198"/>	Vlastní kapitál	<input type="text" value="1905"/>
Mzdy	<input type="text" value="2360"/>	Dluhopisy a směnky dlouhodobé	<input type="text" value="0"/>
Nákladové úroky	<input type="text" value="24"/>	Krátkodobé závazky	<input type="text" value="705"/>
VH před zdaněním	<input type="text" value="278"/>	Dlouhodobé BÚ	<input type="text" value="0"/>
VH za účetní období	<input type="text" value="225"/>	Krátkodobé BÚ a fin. výpomoci	<input type="text" value="0"/>

© Copyright 2005 MPO | [Prohlášení o přístupnosti](#) | [RSS](#) | [Mapa stránek](#) | [Kontakt](#) | [Ochrana údajů](#)

Obrázek 6.3.3.2-2: INFA, krok 2, (<http://www.mpo.cz/cz/infa-cznace.html>)

- 3) Ve třetím kroku nástroje INFA, v rolovacím menu, vybereme odvětví, ve kterém se náš podnik pohybuje. Odvětví jsou řazena dle CZ-NACE a menu obsahuje jen ty, pro která je možno uveřejnit data, aniž by byl porušen zákon o ochraně individuálních dat. Prohlédněme si ilustrační obrázek 6.3.3.2-3. Pokračujme tlačítkem „zpracovat“



The screenshot shows the website of the Ministry of Industry and Trade of the Czech Republic. The header includes the ministry's logo and name, a search bar, and a navigation menu with categories like 'Úvodní stránka', 'Podpora podnikání', 'Zahraníční obchod', 'Ochrana spotřebitele', 'EU a Vnitřní trh', 'Energetika a suroviny', 'Průmysl a stavebnictví', and 'e-Komunikace a pošta'. The main content area is titled 'Benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů INFA' and 'Benchmarking s klasifikací CZ-NACE'. It contains a text block explaining the selection process: 'Zvolte pro srovnání podniku CZ-NACE. Jsou zde uvedena odvětví CZ-NACE, pro která jsou v databázi data a je možno je uveřejnit v agregované podobě aniž by byl porušen zákon o ochraně individuálních dat.' Below this is a dropdown menu labeled 'CZ-NACE' with the selected value '41 Výstavba budov' and a 'Zpracovat' button. The footer contains copyright information and links for 'Prohlášení o přístupnosti', 'RSS', 'Mapa stránek', 'Kontakt', and 'Ochrana údajů'.

Obrázek 6.3.3.2-3: INFA, krok 3, (<http://www.mpo.cz/cz/infa-cznace.html>)

- 4) Čtvrtý krok nástroje INFA nám dává možnost zvolit si velikost rizikové přírážky v alternativním nákladu na vlastní kapitál. Pokud si nepřejeme zadat hodnotu rizikové přírážky, zvolíme tlačítko „Automatický výpočet“ a systém, na základě algoritmu, vypočte odhad alternativního nákladu na vlastní kapitál. V našem případě jsem zvolil automatický výpočet, dle obrázku 6.3.3.2-4.

The screenshot shows the web interface of the INFA system. At the top, there is a header for the Ministry of Industry and Trade of the Czech Republic. Below the header is a navigation menu with categories like 'Úvodní stránka', 'Podpora podnikání', 'Zahraniční obchod', 'Ochrana spotřebitele', 'EU a Vnitřní trh', 'Energetika a suroviny', 'Průmysl a stavebnictví', and 'e-Komunikace a pošta'. The main content area is titled 'Benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů INFA' and 'Benchmarking s klasifikací CZ-NACE'. The text explains that the user can choose the risk premium for the alternative cost of equity, which is automatically generated. It states that the automatic calculation will be performed based on the algorithm used in financial analysis. A red arrow points to the 'Automatický výpočet' button, which is highlighted in blue. Below it is the 'Vlastní odhad výše rizikové přírážky' button and an input field for the percentage value.

Obrázek 6.3.3.2-4: INFA, krok 4, (<http://www.mpo.cz/cz/infa-cznace.html>)

- 5) V pátém kroku nástroje INFA zvolíme tlačítko „Porovnání jednotlivých ukazatelů“. Jak nám ilustruje červená šipka na obrázku 6.3.3.2-5.

The screenshot shows the INFA web application interface. At the top, there is the logo of the Ministry of Industry and Trade of the Czech Republic and the text 'Ministry of Industry and Trade of the Czech Republic'. Below this is a search bar with a 'Hledat' button and a link to 'Rozšířené hledání'. A navigation menu contains links for 'Úvodní stránka', 'Podpora podnikání', 'Zahraníční obchod', 'Ochrana spotřebitele', 'EU a Vnitřní trh', 'Energetika a suroviny', 'Průmysl a stavebnictví', and 'e-Komunikace a pošta'. The main content area is titled 'Úvodní stránka » Benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů INFA'. Below this is a yellow banner with the text 'Benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů INFA'. The main heading is 'Benchmarking s klasifikací CZ-NACE'. Underneath, it says 'Zvolte formu Benchmarkingu.' and a red arrow points to a button labeled 'Porovnání jednotlivých ukazatelů'. To the right, a text box explains: 'Porovnání jednotlivých ukazatelů znamená, že si můžete nastavit konkrétní ukazatel a jeho hodnoty za odvětví, skupiny TH, RF, ZI a ZT a porovnat je s hodnotami za váš podnik. Zobrazí se porovnání od 1. Q. 2007 po 1. - 4. Q. 2010. Ukazatele kombinující tokovou a stavovou část jsou přepočteny na celoroční hodnoty.' Below the text is a line chart titled 'CZ-NACE 05 Střecha a oprava střech, kůlů, uhlí' showing data from 2007 to 2010. The chart has a grid and a legend with colored bars. Below the chart is a table with columns for years and quarters, and rows for different indicators.

Obrázek 6.3.3.2-5: INFA, krok 5, (<http://www.mpo.cz/cz/infa-cznace.html>)

- 6) Šestý krok nástroje INFA vygeneroval v levé části skupiny ukazatelů, z nichž je možný výběr pouze jednoho. V pravé části si zvolíme ukazatele, se kterými chceme podnik porovnávat, dle uvedených vysvětlivek na obrázku 6.3.3.2-6. Pokračujeme k výsledku tlačítkem „zpracovat“. Po zobrazení výsledku porovnání se vrátíme zpět na předchozí obrazovku a zvolíme jiného žádaného ukazatele. Celý postup opakujeme pro získání výsledků všech požadovaných ukazatelů.

Obrázek 6.3.3.2-6: INFA, krok 6, (<http://www.mpo.cz/cz/infa-cznace.html>)

6.3.3.3 *Kritérium 3: Personální náklady*

Důležitým kritériem pro posouzení každé společnosti jsou personální náklady. V této kapitole se budeme věnovat sběru dat pro dva ukazatele personálních nákladů, a to:

IX. Průměrná mzda stavebního dělníka**X. Průměrná mzda stavebního technika****a) Hornstav CZ s.r.o.**

Stavební společnost poskytla pouze informace, týkající se měsíčních souhrnných mezd. Pro potřebu porovnání jsem z tabulky vypočetl průměrnou mzdu jednoho stavebního dělníka a průměrnou mzdu stavebního technika (společníka).

Měsíc 2011	Zaměstnanci [Kč]	Společníci [Kč]
Leden	106 629,00	54 971,00
Únor	79 012,00	54 545,00
Březen	97 411,00	55 450,00
Duben	130 096,00	55 017,00
Květen	135 203,00	55 000,00
Červen	149 982,00	55 210,00
Červenec	152 996,00	54 894,00
Srpen	165 613,00	55 099,00
Září	159 919,00	55 688,00
Říjen	153 702,00	54 935,00
Listopad	213 577,00	68 149,00
Prosinec	141 393,00	55 267,00
	<i>suma</i> 1 685 533,00	674 225,00
Celkem za podnik		2 359 758,00

Tabulka 6.3.3.3-1: Tabulka hrubých mezd společnosti za rok 2011

b) Data Ministerstva práce a sociálních věcí**Zdroj dat**

Informační systém o průměrném výdělku, který je systémem pravidelného monitorování výdělkové úrovně zaměstnanců v České republice a jednotlivých regionech formou statistického šetření. Výsledkové publikace jednotlivých krajů jsou

uloženy na stránkách portal.mpsv.cz v sekci Zaměstnanost, v části Regionální statistika ceny práce. [16]

Pro potřeby diplomové práce jsem použil níže uvedenou publikaci:

Regionální statistika ceny práce pro rok 2011, platová sféra, Moravskoslezský kraj, výsledky ke dni 21. 3. 2012.

Posuzovaná skupina:

31 Techničtí a odborní pracovníci v oblasti vědy a techniky

3112 Stavební technici

Stavební technici provádějí technické úkoly v oblasti výzkumu, projektování, výstavby, provozu, údržby a oprav budov a jiných staveb, jako jsou zásobování vodou, odpadní systémy, mosty, komunikace, přehrady a letiště.

Příklady pracovních činností:

- provádění nebo pomoc při provádění terénních a laboratorních testů půd a stavebních materiálů;
- poskytování technické podpory související s výstavbou budov a jiných staveb a s průzkumem, příp. s přípravou škodných protokolů;
- zajišťování souladu s konstrukčními údaji, příslušnými zákony a nařízeními a dodržování požadovaných norem pro materiály a činnosti;
- uplatňování technických znalostí v oblasti výstavby, zásad a praxe stavebnictví pro odhalování a řešení vznikajících problémů;
- pomoc s přípravou podrobných odhadů množství a nákladů na materiál a práci nutných pro projekty podle daných parametrů;
- organizování údržby a oprav;
- kontrola budov a jiných staveb během a po jejich zhotovení s cílem zajistit, aby vyhovovaly příslušným zákonům v oblasti stavebnictví, územního plánování a bezpečnosti a schváleným plánům, normám, standardům a nařízením, která se týkají kvality a bezpečnosti staveb;
- kontrola průmyslových podniků, hotelů, kin a jiných staveb s cílem odhalit nebezpečí požárů a poskytnout poradenství, jak je odstranit;

- poskytování poradenství o detektorech požárů, o požárních sprchových zařízeních, o používání materiálů na výstavbu budov a o způsobech dopravy s cílem snížit rizika požárů a v případě jejich vzniku snížit rozsah poškození a nebezpečí. [18]

rok 2011 **RSCP - platová sféra** **PLS-M7**

Výsledky ke dni 21. 3. 2012

Hrubý měsíční plat podle hlavních tříd a tříd zaměstnání CZ-ISCO

		kraj: Moravskoslezský	
Hlavní třída / Třída zaměstnání CZ-ISCO	Počet zaměstnanců přepočtený podle placených měsíců	Hrubý měsíční plat	
	tis. osob	Medián Kč/měs	
D Manuální pracovníci	14,1	13 722	
T Nemanuální pracovníci	51,7	24 993	
1 Řídící pracovníci	3,5	37 185	
11 Nejvyšší státní úředníci, nejvyšší představitelé společnosti	0,4	44 427	
12 Řídící prac.správy podniku, obchod., admin. a pod. činností	0,5	35 258	
13 Řídící pracovníci výroby, IT, vzdělávání a příbuzných oborů	2,3	38 277	
14 Řídící prac.ubyt.,strav.služeb,obchodu,ost.řídící pracovníci	0,3	20 751	
2 Specialisté	23,3	25 650	
21 Specialisté v oblasti vědy a techniky	0,8	27 390	
22 Specialisté v oblasti zdravotnictví	3,3	36 678	
23 Specialisté v oblasti výchovy a vzdělávání	15,4	25 036	
24 Specialisté v obchodní sféře a veřejné správě	1,4	28 445	
25 Specialisté v oblasti ICT	0,3	27 531	
26 Specialisté obl. právní, sociální, kulturní a příbuz.oblastí	2,1	22 864	
3 Techničtí a odborní pracovníci	18,4	24 381	
31 Techničtí a odborní pracovníci v oblasti vědy a techniky	1,5	23 712	
32 Odborní pracovníci v oblasti zdravotnictví	2,8	24 684	
33 Odborní pracovníci v obchodní sféře a veřejné správě	12,8	24 837	
34 Odborní pracovníci v obl.práva,kulturny,sportu,příbuz.oborech	1,0	20 738	
35 Technici v oblasti ICT	0,3	21 530	
4 Úředníci	2,9	18 995	
41 Všeobecní admin.pracovníci,sekretáři,pracovníci zadávání dat	1,3	17 880	
42 Pracovníci informačních služeb,na přepážkách,v příb.oborech	0,2	17 700	
43 Úředníci pro zpracování číselných údajů a v logistice	0,5	18 906	
44 Ostatní úředníci	1,0	21 261	

Obrázek 6.3.3.3-1: RSCP_1, [<http://www.ispv.cz/cz/Vysledky-setreni/Archiv/2011.aspx>]

rok 2011

RSCP - platová sféra

PLS-M8

Výsledky ke dni 21. 3. 2012

Hrubý měsíční plat podle podskupin zaměstnání CZ-ISCO

kraj: Moravskoslezský

Podskupina zaměstnání / Kategorie zaměstnání CZ-ISCO	Počet zaměstnanců přepočtený podle placených měsíců	Hrubý měsíční plat
		Medián
	tis. osob	Kč/měs
2652 Hudebníci, zpěváci a skladatelé	0,4	21 335
2655 Herci	0,1	21 703
3112 Stavební technici	0,4	24 422
3118 Technici kartografové, zeměměřiči, pracovníci v příbuz.oborech	0,3	21 379
3119 Technici v ostatních průmyslových oborech	0,5	24 375
3122 Mistři, příbuz. pracovníci ve výrobě (kromě hutní, slévárenství)	0,1	23 975
3142 Technici v oblasti zemědělství, rybářství a vodohospodářství	0,1	25 726
3211 Technici a asistenti pro obsluhu lékařských zařízení	0,3	28 365
3212 Odborní laboranti, laboratorní asistenti v obl. zdravotnictví	0,4	25 519
3213 Farmaceutičtí asistenti	0,1	22 911
3221 Všeobecné sestry bez specializace	1,6	24 896
3255 Odborní pracovníci v oblasti rehabilitace	0,2	22 858
3256 Zdravotničtí asistenti (praktické sestry)	0,1	16 760
3313 Odborní pracovníci v obl. účetnictví, ekonomiky, personalistiky	1,8	23 598
3314 Odborní pracovníci v obl. matematiky, statistiky, pojistné mat.	0,1	23 509
3341 Vedoucí v oblasti administrativních agend	0,3	33 596
3342 Odborní administrativní pracovníci v právní oblasti	0,4	22 291
3343 Odborní pracovníci v administrativě a správě organizace	3,2	23 115
3344 Odborní administrativní pracovníci v oblasti zdravotnictví	0,1	19 351
3352 Pracovníci veřejné správy v oblasti daní	1,2	22 425
3353 Pracovníci veřejné správy v oblasti sociálních, jiných dávek	0,6	20 316
3354 Pracovníci veřejné správy vydávající různá povolení	0,1	23 470
3355 Policejní inspektoři, komisaři a radové Policie ČR	4,3	30 275
3412 Odborní pracovníci v oblasti sociální práce	0,8	21 285
3434 Šéfkuchaři a šéfcukráři	0,1	18 542
3435 Ostatní odborní pracovníci v oblasti umění a kultury	0,1	16 903
3511 Technici provozu ICT	0,1	21 608
3513 Technici počítačových sítí a systémů	0,1	24 527
3521 Technici v oblasti vysílání a audiovizuálních záznamů	0,1	18 657
4110 Všeobecní administrativní pracovníci	0,6	18 602
4120 Sekretáři (všeobecní)	0,2	19 786
4131 Pracovníci pro zpracování textů, písaři	0,4	16 356
4225 Pracovníci v informačních kancelářích	0,1	18 832
4311 Úředníci v oblasti účetnictví	0,1	22 371
4312 Úředníci v oblasti statistiky, finančnictví a pojišťovnictví	0,3	17 689
4321 Úředníci ve skladech	0,1	16 293
4323 Pracovníci v dopravě a přepravě	0,1	22 992
4411 Knihovníci	0,2	18 639
4415 Pracovníci evidence dat a archivů	0,1	18 497
4416 Personální referenti	0,1	23 730
5120 Kuchaři (kromě šéfkuchařů), pomocní kuchaři	2,5	13 584
5151 Provozní pracovníci strav., ubytovacích a dalších zařízení	0,3	14 833
5153 Správci objektů	1,2	14 057
5164 Chovatelé, ošetřovatelé zvířat v zařiz. pro chov, příbuz. prac.	0,1	17 201

Obrázek 6.3.3.3-2: RSCP_2, [http://www.ispv.cz/cz/Vysledky-setreni/Archiv/2011.aspx]

71 Řemeslníci a kvalifikovaní pracovníci na stavbách (kromě elektrikářů)

Řemeslníci a kvalifikovaní pracovníci na stavbách (kromě elektrikářů) staví, provádějí údržbu a opravy budov, budují a opravují základy, zdi a stavby z cihel, kamene a podobných materiálů a opracovávají kameny pro výstavbu a jiné účely. Pracují manuálně a ručně ovládanými a jinými nástroji na snížení fyzické námahy, zkrácení času nezbytného pro splnění určitých úkolů a zvýšení kvality výrobků. Pro práci je nezbytné pochopit organizaci práce a porozumět používaným materiálům a nástrojům, jakož i charakteru a účelu konečných výrobků. Většina zaměstnání v této třídě vyžaduje druhou úroveň dovedností. Náplň jejich práce obvykle zahrnuje: stavbu, údržbu a opravy budov a jiných staveb s použitím tradičních a moderních stavebních technik; stavbu a opravy základů, zdí a staveb z cihel, kamene a podobných materiálů; lámání vytěženého kamene na desky nebo bloky; řezání, tvarování a povrchovou úpravu kamene pro stavební účely, na dekoraci, monumenty atd.; stavění železobetonových konstrukcí a povrchové úpravy a opravy cementových povrchů; řezání, tvarování, montáž a údržbu dřevěných konstrukcí a vybavení; provádění různých úkolů v oblasti údržby konstrukcí a budov. Pracovní činnosti mohou zahrnovat také dohled nad dalšími pracovníky.[18]

rok 2011

RSCP - platová sféra

PLS-M7

Výsledky ke dni 21. 3. 2012

Hrubý měsíční plat podle hlavních tříd a tříd zaměstnání CZ-ISCO

kraj: Moravskoslezský

Hlavní třída / Třída zaměstnání CZ-ISCO	Počet zaměstnanců přepočtený podle placených měsíců	Hrubý měsíční plat
		Medián
	tis. osob	Kč/měs
5 Pracovníci ve službách a prodeji	9,8	15 476
51 Pracovníci v oblasti osobních služeb	4,2	13 809
52 Pracovníci v oblasti prodeje	0,1	17 334
53 Pracovníci osob.péče ve vzdělávání,zdravotnictví,příbuz.obl.	3,4	15 805
54 Pracovníci v oblasti ochrany a ostrahy	2,0	25 273
6 Kvalifikovaní pracovníci v zemědělství,lesnictví a rybářství	0,1	14 367
61 Kvalifikovaní pracovníci v zemědělství	0,1	14 367
62 Kvalifikovaní pracovníci v lesnictví, rybářství a myslivosti	0,0	*
63 Farmáři, rybáři, lovci a sběrači samozásobitelé]		
7 Řemeslníci a opraváři	0,9	17 987
71 Řemeslníci,kvalif.pracovníci na stavbách(kromě elektrikářů)	0,2	17 483
72 Kovodělníci,strojírenští dělníci,pracovníci v příb.oborech	0,3	18 038
73 Pracovníci v obl.uměleckých a tradičních řemesel, polygrafie	0,0	18 459
74 Pracovníci v oboru elektroniky a elektrotechniky	0,2	19 774
75 Zpracovatelé potravin,dřeva,textilu,pracovníci příbuz.oborů	0,1	16 046
8 Obsluha strojů a zařízení, montéři	1,3	18 873
81 Obsluha stacionárních strojů a zařízení	0,3	13 726
82 Montážní dělníci výrobků a zařízení	0,0	*
83 Řidiči a obsluha pojízdných zařízení	1,0	19 794
9 Pomocní a nekvalifikovaní pracovníci	5,1	11 712
91 Uklízeči a pomocníci	3,4	11 699
92 Pomocní pracovníci v zemědělství, lesnictví a rybářství	0,0	*
93 Pomocní pracovníci těžby,staveb.,výroby,dopravy a příb.ob.	0,2	13 626
94 Pomocní pracovníci při přípravě jídla	0,1	12 625
95 Pracovníci pouličního prodeje a poskytování služeb		
96 Pracovníci s odpady a ostatní pomocní pracovníci	1,4	11 306
CELKEM - platová sféra ČR	65,8	23 191

Obrázek 6.3.3.3-3: RSCP_3, [http://www.ispv.cz/cz/Vysledky-setreni/Archiv/2011.aspx]

6.3.3.4 *Kritérium 4: Kapitálové náklady*

V pořadí čtvrté kritérium je založeno na podílovém porovnání ukazatelů finančního hospodaření stavebních podniků, shromážděných Českým statistickým úřadem a podílovém vyjádření ukazatelů společnosti Hornstav. Poměry definují těmito ukazateli:

XI. Podíl výkonové spotřeby na výkonech

XII. Podíl osobních nákladů na výkonech

XIII. Podíl zásob na celkových aktivech

a) Hornstav CZ s.r.o.

Pro naplnění stanovených ukazatelů, nám slouží rozvahy a výkazy zisku a ztrát, uvedené výše.

b) Data ČSÚ

Data, potřebná pro porovnání se stavební společností, jsem získal ze Statistické ročenky České republiky 2012, vydané Českým statistickým úřadem v roce 2012. Opět zde můžeme vidět, že posledním rokem zpracování dat je rok 2010. Data pro rok 2011 budou zveřejněna až v roce 2013. Provedeme tedy porovnání s rokem 2010.

Ukazatel	2007	2008	2009	2010
Výnosy celkem (mil. Kč)	928 514	932 807	862 874	845 576
Tržby za vlastní výkony, služby a zboží celkem	883 922	882 153	827 916	799 625
Tržby z prodeje dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	10 303	11 698	11 833	12 143
Náklady celkem (mil. Kč)	883 209	891 178	820 155	793 642
Výkonová spotřeba	692 766	684 641	620 622	603 997
Výkony vč. obchodní marže	869 371	871 408	800 292	776 408
Osobní náklady	87 675	98 127	96 622	93 350
Mzdy – bez ostatních osobních nákladů	60 942	68 019	69 529	68 628
Výsledek hospodaření po zdanění (mil. Kč)	46 558	42 442	43 348	51 890
Rentabilita nákladů (%)	5,3	4,8	5,3	6,5
Rentabilita vlastního kapitálu (%)	26,3	22,8	21,1	22,4
Přidaná hodnota (mil. Kč)	176 605	186 767	179 670	172 411
Aktiva celkem (mil. Kč)	505 244	531 570	548 937	616 109
Dlouhodobý hmotný majetek vč. pozemků a ložisek nerostných surovin	114 012	116 753	131 167	157 670
Zásoby celkem (bez poskytnutých záloh)	54 270	65 886	60 100	65 231
Finanční majetek vč. pořízení	335 345	343 804	356 390	391 693
Pasiva celkem (mil. Kč)	505 244	531 570	548 937	616 109
Vlastní kapitál	177 161	186 179	205 783	231 151
Dlouhodobé a krátkodobé závazky	269 724	270 124	265 939	298 403
Pořízení dlouhodobého hmotného majetku vč. pozemků a ložisek nerostných surovin	39 112	41 302	37 408	37 561

Tabulka 6.3.3.4-1: 17-4. Ukazatele finančního hospodaření stavebních podniků, http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/kapitola/0001-12-r_2012-1700, k 29. 11. 2012.

6.3.4 Čtvrtá etapa

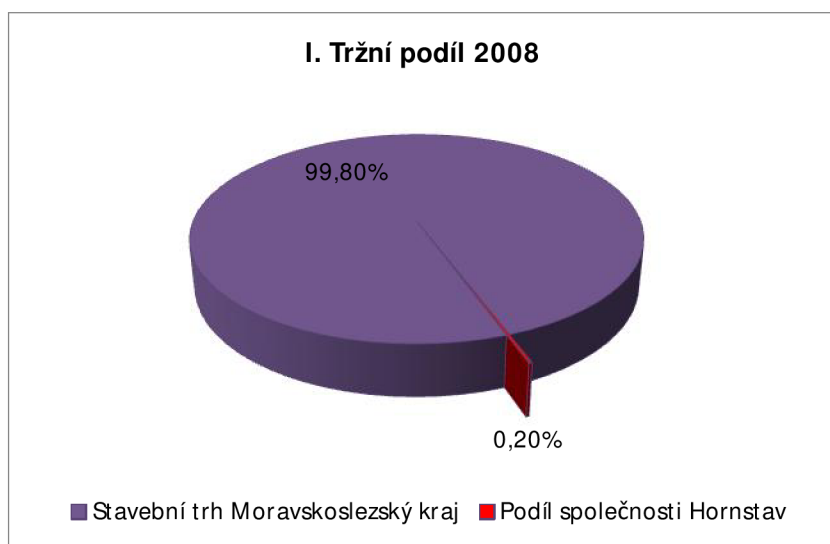
Hlavní náplní čtvrté etapy mezipodnikového srovnání je analýza získaných podkladů, shromážděných ve třetí etapě, pro jednotlivé ukazatele metody benchmarkingu. Etapa zahrnuje dílčí výpočty, výsledné grafy a sestavené grafické znázornění výsledků pro každý ukazatel.

I. Tržní podíl společnosti v Moravskoslezském kraji

Posouzení tržního podílu omezím pouze na Moravskoslezský kraj, protože stavební společnost působí pouze v tomto kraji. Jelikož se jedná o malou stavební společnost, posouzení podílu na trhu pro celou Českou republiku by nepřineslo žádnou vypovídající hodnotu. Výpočet tržního podílu provedeme na základě tabulky 6.3.3.1-1 a tabulky 6.3.3.2-4, pro roky 2008, 2009 a 2010.

$$\frac{\text{Výkony Hornstav 2008 [tis. Kč.]} }{\text{výroba pozemním stavitelství [tis. Kč.]} } \times 100 = \frac{15\,113}{7\,452\,000} \times 100 = \mathbf{0,20\%}$$

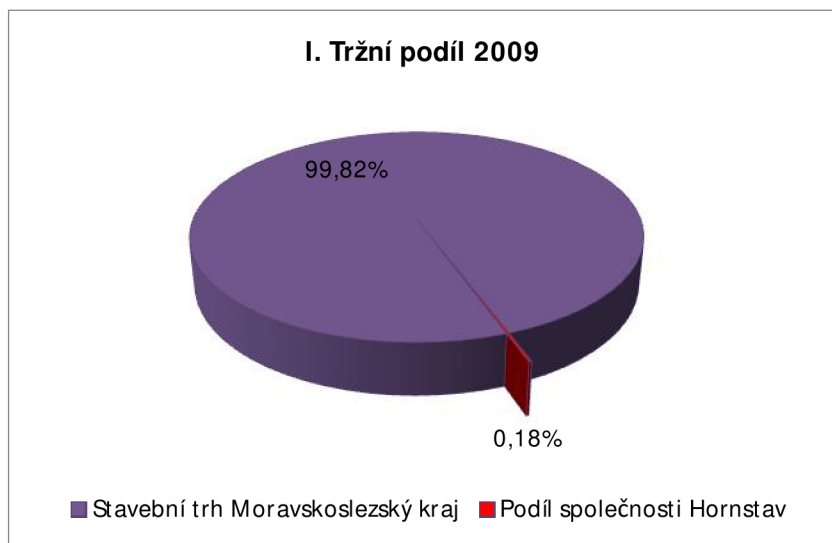
Rovnice 6.3.4-1 Ukazatel I.: Tržní podíl 2008



Graf 6.3.4-1: Ukazatel I.: Tržní podíl 2008

$$\frac{\text{Výkony Hornstav 2009 [tis. Kč.]} }{\text{výroba pozemním stavitelství [tis. Kč.]} } \times 100 = \frac{12\,367}{6\,752\,000} \times 100 = \mathbf{0,18\%}$$

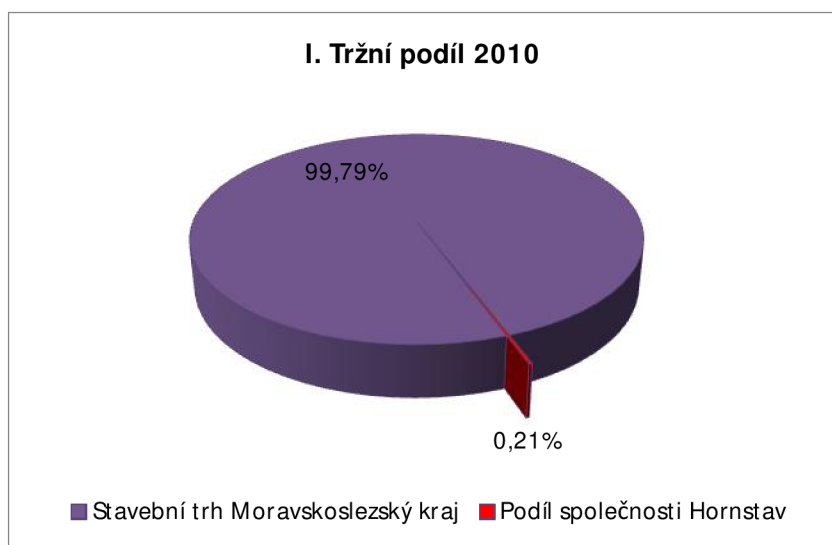
Rovnice 6.3.4-2 Ukazatel I.: Tržní podíl 2009



Graf 6.3.4-2: Ukazatel I.: Tržní podíl 2009

$$\frac{\text{Výkony Hornstav 2010 [tis. Kč.]} }{\text{výroba pozemním stavitelství [tis. Kč.]} } \times 100 = \frac{12\,240}{5\,725\,000} \times 100 = \mathbf{0,21\%}$$

Rovnice 6.3.4-3: Ukazatel I.: Tržní podíl 2010



Graf 6.3.4-3: Ukazatel I.: Tržní podíl 2010

Z dosažených výsledků šetření vyplývá, že podíl na stavebním trhu v Moravskoslezském kraji, činil v roce 2008 0,20%, v roce 2009 pouze 0,18% a posledním sledovaném roce 2010 zaznamenal hodnotu 0,21%. Propad v roce 2009

se podařilo překonat a podnik se znovu vrátil na svou pozici, kterou zaujímal v roce 2008.

II. Rentabilita vlastního kapitálu

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) vyjadřuje efektivnost reprodukce kapitálu vloženého vlastníky. Sleduje, kolik čistého zisku připadá na jednu korunu investovanou vlastníky společnosti. [17]

$$\text{ROE} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}}$$

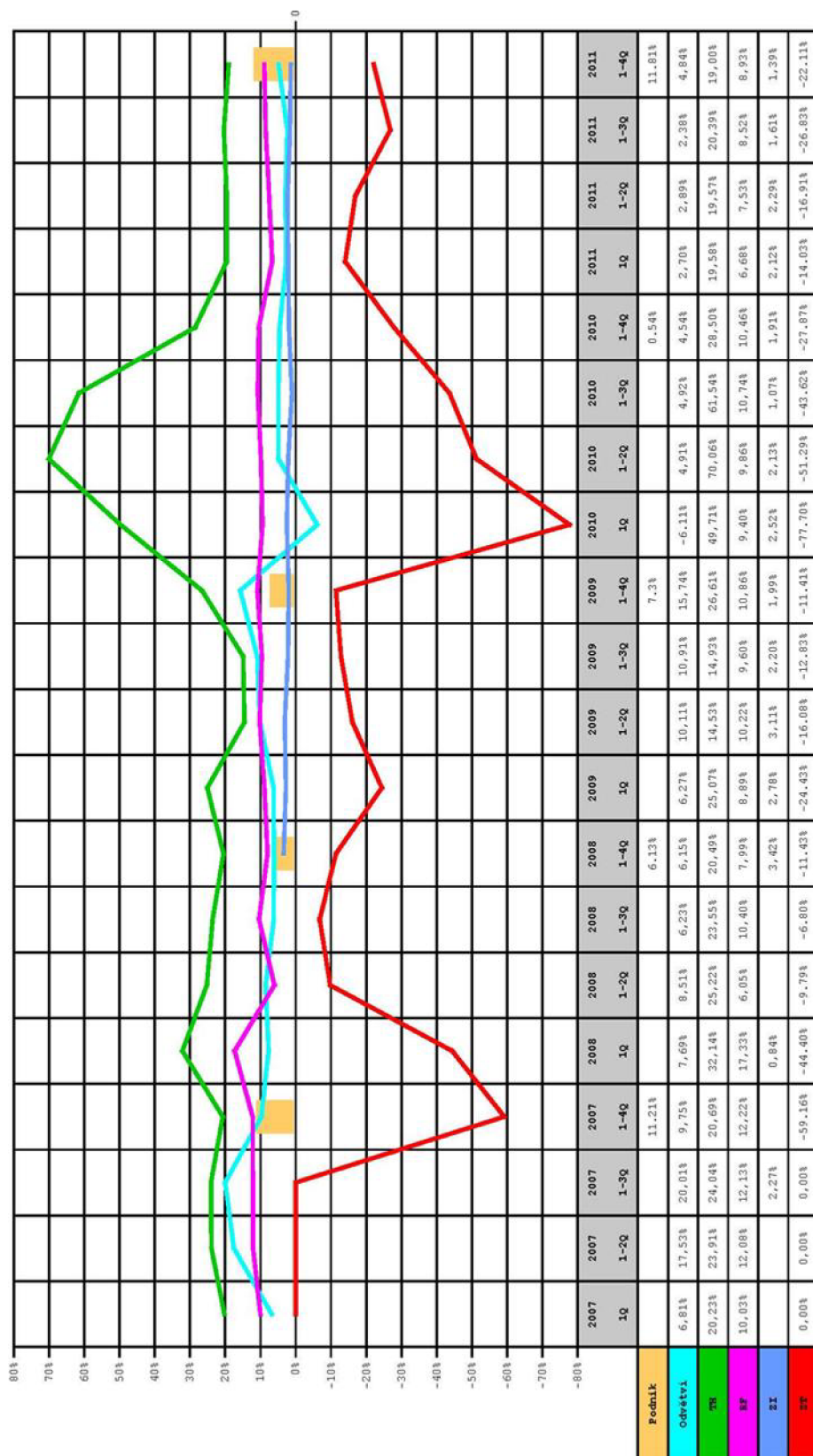
Vysvětlivky k následujícímu grafu:

TH = podniky tvořící hodnotu

RF = podniky mající rentabilitu vlastního kapitálu v průměrné míře

ZT = ztrátové podniky a podniky se záporným vlastním kapitálem

CZ-NACE 41 Výstavba budov



Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

Graf 6.3.4-4: Ukazatel II.: Rentabilita vlastního kapitálu

Podnikové hodnoty nyní posuzujeme pro období od roku 2007 do roku 2011. Rentabilita vlastního kapitálu společnosti má dlouhodobě kolísavou hodnotu. V grafech jsou podnikové hodnoty zobrazeny žlutým sloupečkem a odpovídající hodnotou v řádku. V letech 2007 (11,21%) a 2008 (6,13%) se rentabilita vlastního kapitálu pohybovala v průměrných hodnotách pro stavební odvětví. Mírný propad zaznamenala v roce 2009 (7,3%). Oproti roku 2008 se sice zvýšila, ale stavební odvětví se také celkově zvýšilo. Kritický se ukázal rok 2010 (0,54%), kdy stavební společnost minimálně zhodnotila svůj majetek. Počátkem roku stavebnictví zaznamenalo drtivý propad a do kladných hodnot se dostalo až ve druhém čtvrtletí. Důsledky tohoto propadu trvají i v roce 2011. Společnosti Hornstav se podařilo tuto nepřízeň překonat a firemní hodnoty se vyšplhaly na hodnotu 11,84%, což je o 6,97% více, než průměr v odvětví. Abychom si situaci přiblížili, uvažujeme, že 1 Kč, vložená vlastníky podniku, vytvoří 11,8 haléřů čistého zisku.

III. Marže

Pojem marže vyjadřuje rozdíl mezi tržbami za prodané zboží nebo služby a náklady na ně vynaložené.

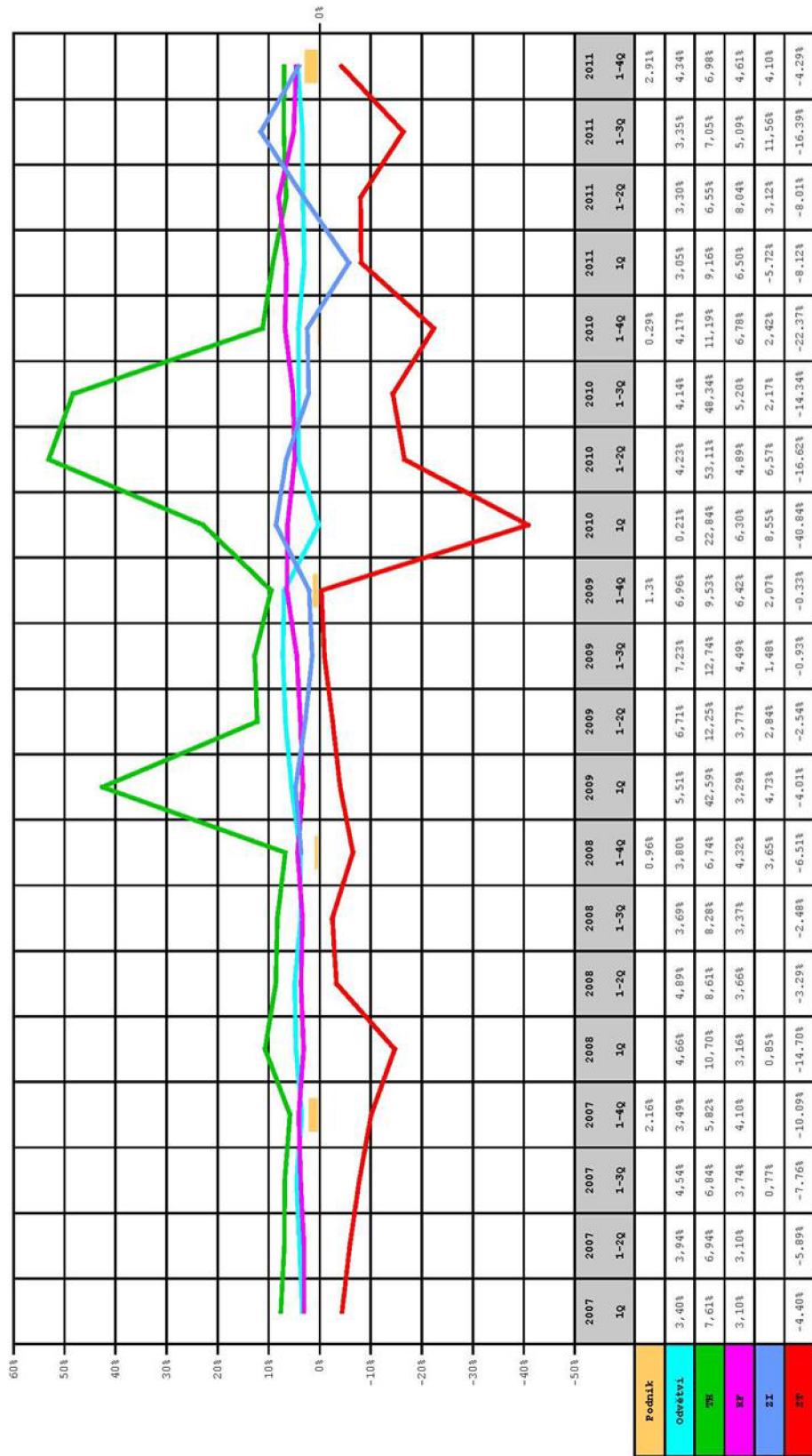
Vysvětlivky k následujícímu grafu:

TH = podniky tvořící hodnotu

RF = podniky mající rentabilitu vlastního kapitálu v průměrné míře

ZT = ztrátové podniky a podniky se záporným vlastním kapitálem

CZ-NACE 41 Výstavba budov



Marže (EBIT/Obrat)

Graf 6.3.4-5: Ukazatel III.: Marže

Porovnání marží, stanovovaných v posledních pěti letech, s maržemi v odvětví ukázalo, že stavební společnost držela firemní přírážku na velmi nízké úrovni. Největšího propadu od průměrných hodnot bylo zaznamenáno v roce 2009. Rozdíl činil 5,66%. V již zmiňovaném, kritickém roce 2010, klesly marže na neuvěřitelných 0,29%. Na konci roku 2011 (2,91%) nejsou výsledky nikterak uspokojující, protože nedosahují ani průměru (4,34%). Můžeme však konstatovat, že podnik se zvedl z pomyslného dna a neklesl pod nulovou úroveň.

IV. Obrat Aktiv

Hodnotí schopnost podniku „obracet“ aktiva. Obrat aktiv udává, kolikrát se celková aktiva obrátí za jeden rok. Obrat aktiv by měl být minimálně na úrovni hodnoty 1.

$$\text{Obrat Aktiv} = \frac{\text{celkové tržby}}{\text{celková aktiva}}$$

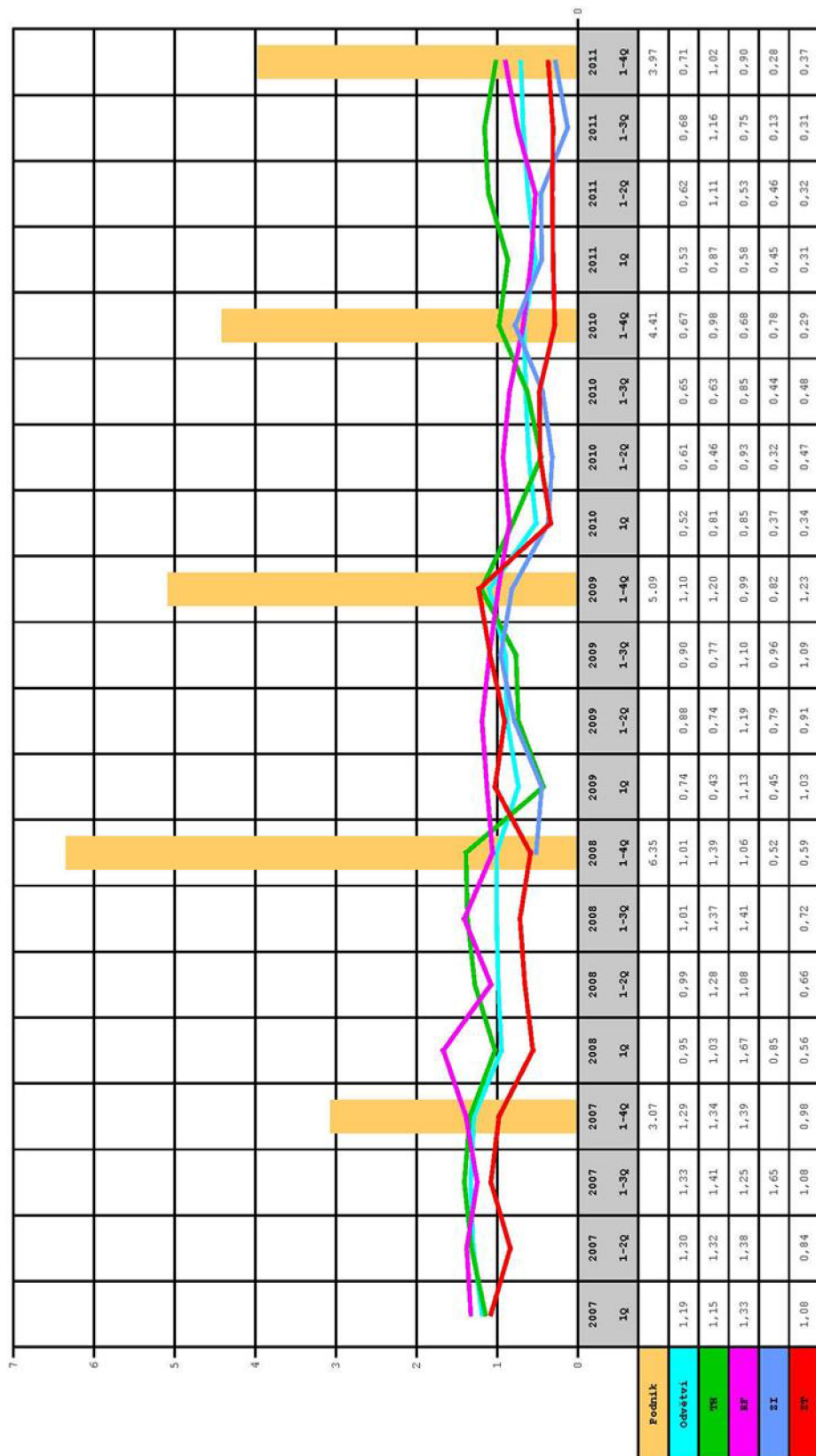
Vysvětlivky k následujícímu grafu:

TH = podniky tvořící hodnotu

RF = podniky mající rentabilitu vlastního kapitálu v průměrné míře

ZT = ztrátové podniky a podniky se záporným vlastním kapitálem

CZ-NACE 41 Výstavba budov



Obrat aktiv (Obrat/Aktiva)

Graf 6.3.4-6: Ukazatel IV.: Obrat aktiv

Čtvrtý ukazatel mezipodnikového srovnání, obrat aktiv, vynesl podnikové hodnoty hodně vysoko. Ve srovnání s průměrem v odvětví, i s podniky tvořícími hodnotu, jsou 3 až 6x vyšší. Je to způsobeno faktem, že společnost Homstav má velice nízkou hodnotu celkových aktiv. Vlastní minimální dlouhodobý majetek a výraznou část aktiv tvoří zásoby a krátkodobé pohledávky. Od roku 2008 se zásoby podniku postupně zmenšují a mají vliv na klesající obrat aktiv. V posledním sledovaném roce 2011, dosáhl obrat aktiv hodnoty 3,97. Z definice vyplývá, že společnost za rok 2011 obrátila hodnotu aktiv 3,97 krát.

V. Podíl vlastního kapitálu

Ukazatel určuje, jak velký podíl zaujímají vlastní finanční prostředky ve firmě a jak velká část je financována zdroji cizími.

$$\text{Podíl vlastního kapitálu} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

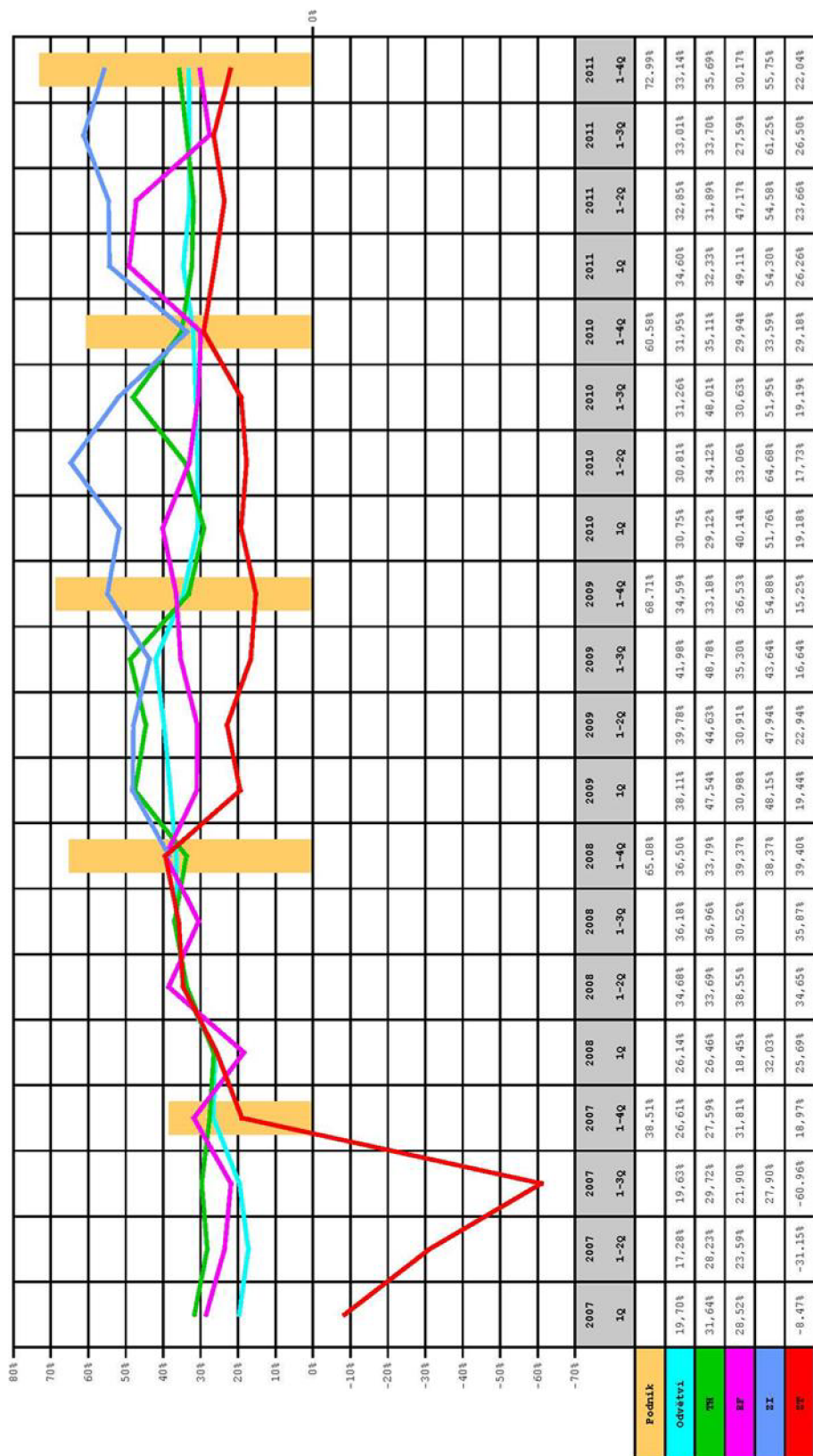
Vysvětlivky k následujícímu grafu:

TH = podniky tvořící hodnotu

RF = podniky mající rentabilitu vlastního kapitálu v průměrné míře

ZT = ztrátové podniky a podniky se záporným vlastním kapitálem

CZ-NACE 41 Výstavba budov



VK/Aktiva

Graf 6.3.4-7: Ukazatel V.: Podíl vlastního kapitálu

Výsledný graf podílu vlastního kapitálu znázorňuje poměrně vysoké procento vlastního kapitálu. Průměr v odvětví a společnosti tvořící hodnotu, hospodařily průměrně s 32% vlastních zdrojů a 68% zdrojů cizích. U stavební společnosti Hornstav tomu bylo přesně naopak. Vlastní zdroje tvořily v průměru 62% a cizí zdroje 38%. Stoupající tendenci vlastního kapitálu přibrzdil jen rok 2010. Z mého pohledu je stavební společnost Hornstav překapitalizovaná.

VI. Likvidita L1

Peněžní likvidita se označuje také jako hotovostní likvidita nebo likvidita 1. stupně. Do čitatele zahrnuje pouze nejlikvidnější položku oběžných aktiv, kterou tvoří krátkodobý finanční majetek, tedy peníze, účty v bankách, krátkodobé cenné papíry a šeky. Minimální požadovaná hodnota tohoto ukazatele je 0,2. [24]

$$\text{Likvidita L1} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{pohledávky} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}} = \frac{\text{peněžní prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

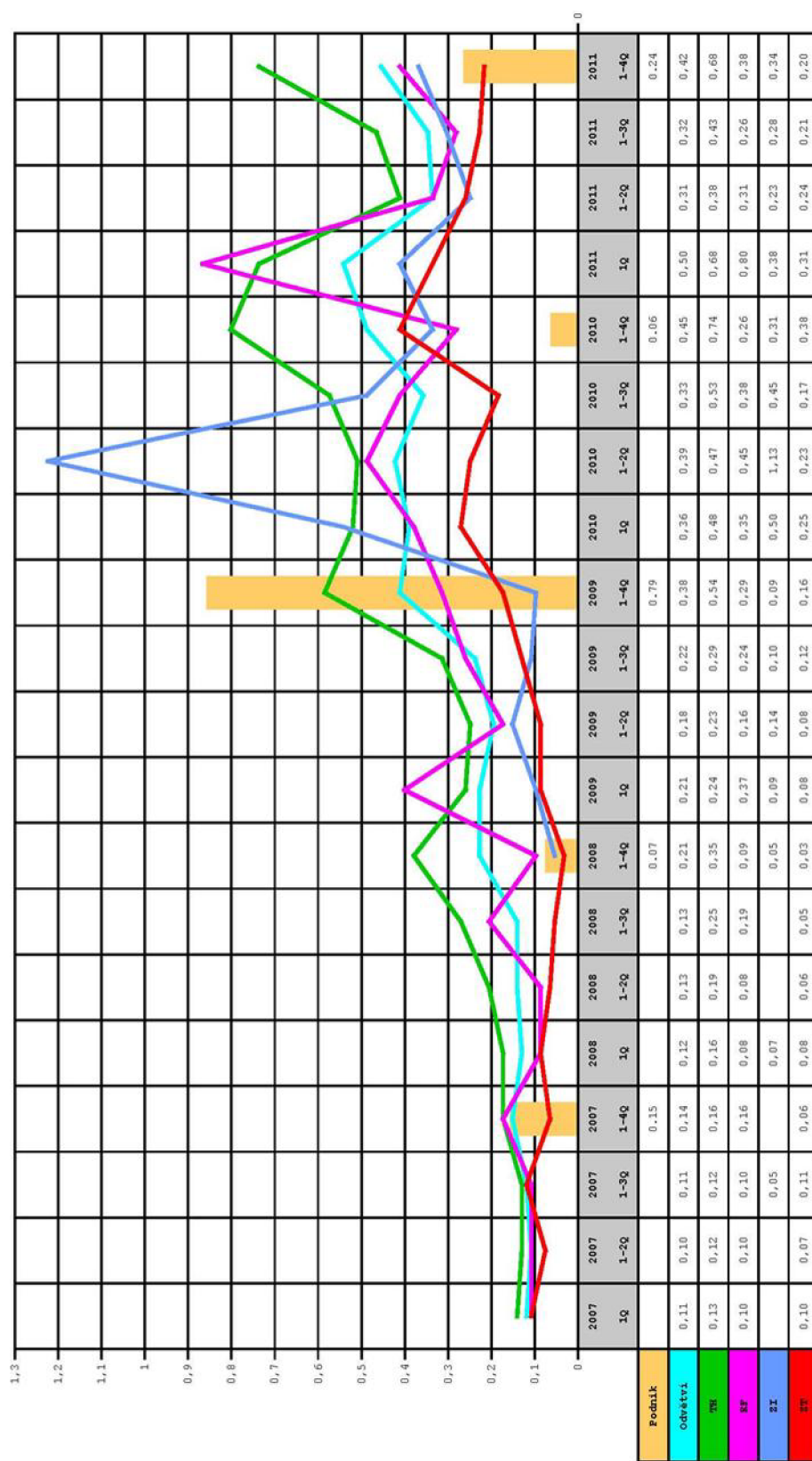
Vysvětlivky k následujícímu grafu:

TH = podniky tvořící hodnotu

RF = podniky mající rentabilitu vlastního kapitálu v průměrné míře

ZT = ztrátové podniky a podniky se záporným vlastním kapitálem

CZ-NACE 41 Výstavba budov



Likvidita L1

Graf 6.3.4-8: Ukazatel VI.: Likvidita L1

Hodnocení výsledků likvidit L1, L2 a L3 provedeme pro každý dílčí graf zvlášť a u ukazatele VIII si tyto tři výsledné grafy shrneme.

Výše uvedená definice likvidity L1 říká, že se jedná o peněžní prostředky společnosti, které jsou aktuálně k dispozici v pokladně, bance, krátkodobých cenných papírech a šecích. Hodnoty v grafu jsou sestaveny vždy k 31. 12. příslušného kalendářního roku, proto mají vypovídající charakter pouze k tomuto dni. Pro příklad 30. 12. 2009 mohla být splacena poměrně vysoká pohledávka, která vynesla okamžitou likviditu k 31. 12. 2009 až na hodnotu 0,79. Avšak 2. 1. 2010 mohl být z těchto prostředků zaplacen závazek a hodnota ukazatele se okamžikem mění.

Uspokojující hodnoty nalézáme na konci roku 2007 (0,15) a 2009 (0,79). V letech 2008 (0,07) se hodnota pohybovala trojnásobně pod průměrem v odvětví a v roce 2010 (0,06) dokonce osminásobně. Rok 2011 (0,24) také není nijak ideální, ale podařilo se podnik udržet nad hodnotou pro podniky, které v daném roce tvořily ztrátu.

Ukazatel likvidity L1 nám dále pomůže při hodnocení likvidit souhrnně.

VII. Likvidita L2

Pohotová likvidita bývá také označována jako likvidita 2. stupně. Při výpočtu pohotové likvidity dochází k vyloučení nejméně likvidní složky oběžných aktiv, kterou jsou zásoby. Za ideální výši se považuje hodnota 1,0 až 1,5. Pokud je rovna jedné, znamená to, že by byl podnik schopen splatit své závazky, aniž by musel prodávat zásoby. Věřitelé upřednostňují vyšší hodnotu tohoto ukazatele, vedení podniku by mělo usilovat o optimální úroveň. Nadměrná hodnota vypovídá o vázanosti velkého objemu oběžných aktiv v pohotových prostředcích, které přináší minimální úrok a dochází tak k neproduktivnímu využívání vložených prostředků. [24]

$$\text{Likvidita L2} = \frac{\text{oběžná aktiv} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

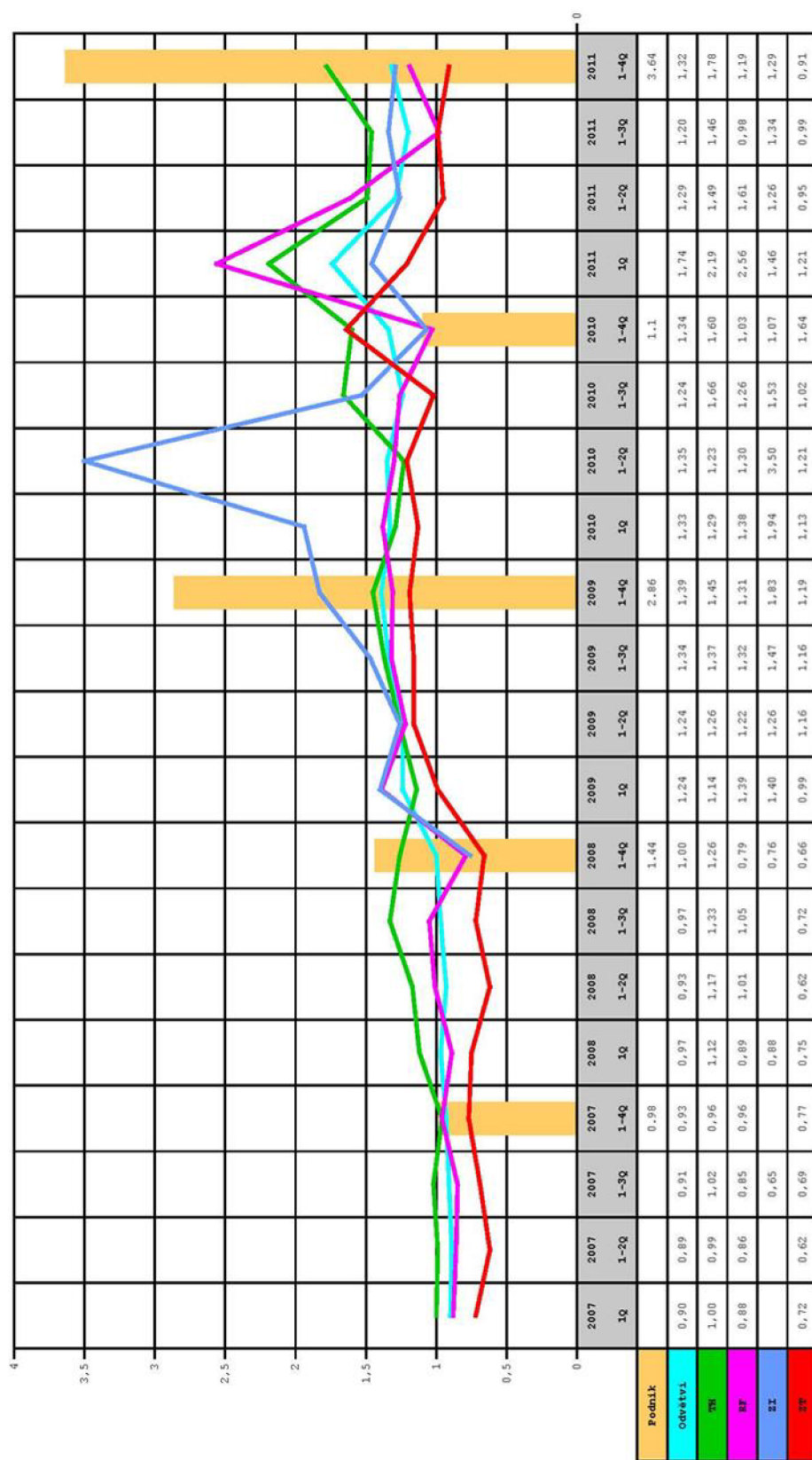
Vysvětlivky k následujícímu grafu:

TH = podniky tvořící hodnotu

RF = podniky mající rentabilitu vlastního kapitálu v průměrné míře

ZT = ztrátové podniky a podniky se záporným vlastním kapitálem

CZ-NACE 41 Výstavba budov



Likvidita L2

Graf 6.3.4-9: Ukazatel VII.: Likvidita L2

Ve výše uvedeném grafu můžeme vidět poměrně uspokojivé podnikové hodnoty, dosažené v ukazateli likvidity L2. Nárůst je způsoben připsáním krátkodobých pohledávek do výpočtového vzorce. Je zřejmé, že hodnota pohledávek je vysoká a v pohledávkách se drží mnoho peněžních prostředků.

V letech 2007 (0,98) a 2008 (1,44) si podnik vedl velice dobře. Byl schopen splatit své závazky, aniž by musel prodávat zásoby. V roce 2009 (2,86) je hodnota likvidity L2 zbytečně vysoká a dochází zde k neproduktivnímu využívání vložených prostředků. Rok 2010 (1,1) se podařilo společnosti ustát a klesající tendence se zastavila na příznivé hodnotě 1,1. Konec roku 2011 (3,64) však přinesl stejný problém, opakující se z roku 2009.

Pro konečný rok hodnocení (2011) uvádím pro příklad průměrnou dobu splatnosti pohledávek a závazků:

$$\begin{aligned} \text{Doba splatnosti pohledávek [dny]} &= \frac{\text{krátkodobé pohledávky [tis. Kč]}}{\text{tržby [tis. Kč]}} \times 360 = \\ &= \frac{2\,393}{10\,367} \times 360 \doteq \mathbf{83 \text{ dní}} \end{aligned}$$

Rovnice 6.3.4-4: Doba splatnosti pohledávek v roce 2011

$$\begin{aligned} \text{Doba splatnosti závazků [dny]} &= \frac{\text{krátkodobé závazky [tis. Kč]}}{\text{tržby [tis. Kč]}} \times 360 = \\ &= \frac{705}{10\,367} \times 360 \doteq \mathbf{24 \text{ dní}} \end{aligned}$$

Rovnice 6.3.4-5: Doba splatnosti závazků v roce 2011

VIII. Likvidita L3

Běžná likvidita neboli likvidita 3. stupně udává, kolikrát by byl podnik schopen zaplatit své krátkodobé závazky, kdyby veškerá oběžná aktiva přeměnil v peníze. Pokud podnik upřednostňuje nízké riziko a volí konzervativní strategii, doporučená hodnota tohoto ukazatele je vyšší než 2,5. V rámci průměrné strategie se doporučují hodnoty v rozmezí 1,6 až 2,5. Pokud podnik preferuje vysoký výnos a volí agresivní strategii, doporučují se hodnoty v rozmezí 1 až 1,6. [24]

$$\text{Likvidita L3} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

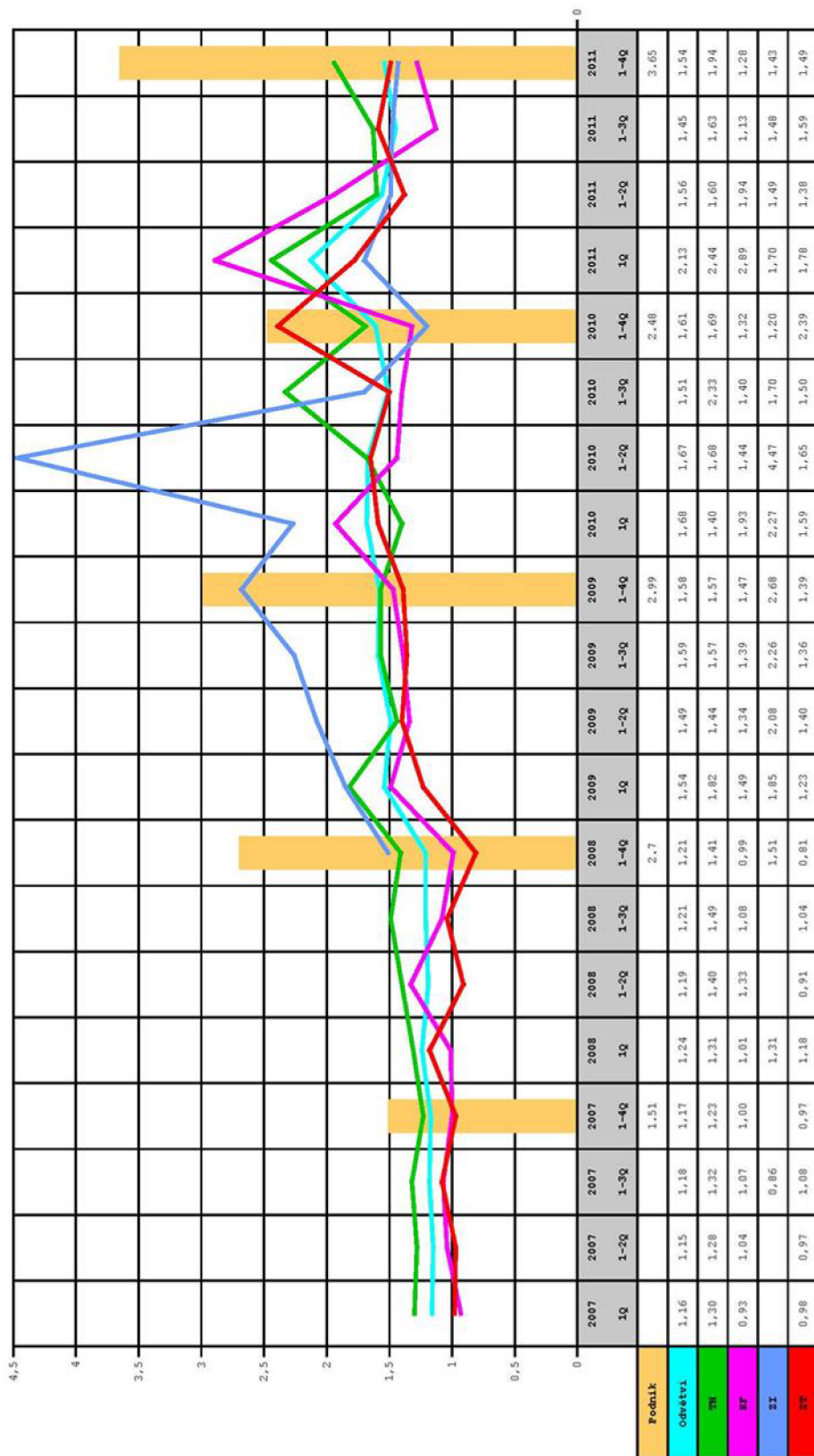
Vysvětlivky k následujícímu grafu:

TH = podniky tvořící hodnotu

RF = podniky mající rentabilitu vlastního kapitálu v průměrné míře

ZT = ztrátové podniky a podniky se záporným vlastním kapitálem

CZ-NACE 41 Výstavba budov



Likvidita L3

Graf 6.3.4-10: Ukazatel VIII.: Likvidita L3

Posledním grafem ukazatelů likvidity a také hodnocení systémem INFA je graf běžné likvidity L3. Zde jsou do vzorce připočteny, k peněžním prostředkům a pohledávkám, zbývající složka oběžných aktiv, zásoby. Doplnily stav běžné likvidity na úroveň konzervativní strategie, kdy podnik volí nízké riziko a drží hodnoty ukazatele nad 2,5. Pouze v roce 2007 (1,51) byla zvolena agresivní strategie s preferencí vysokého výnosu. Od tohoto modelu však společnost upustila. V posledním roce hodnocení (2011) je schopna, po přeměně veškerých aktiv na peněžní prostředky, splatit své krátkodobé závazky 3,65 krát.

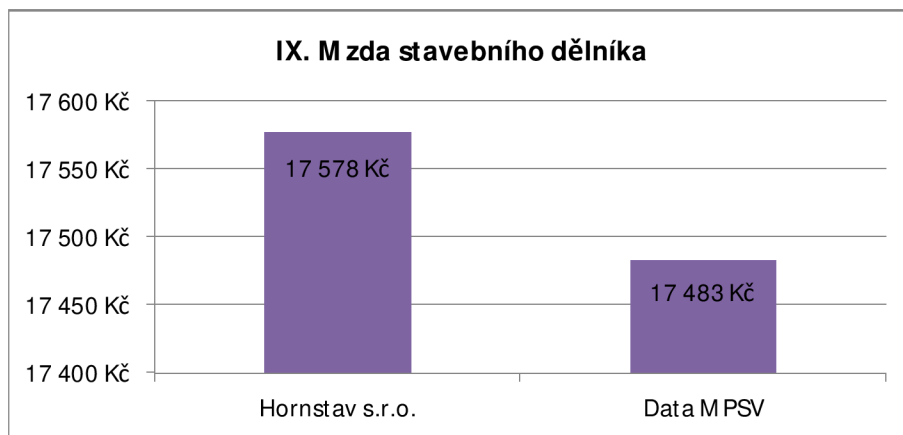
Na základě hodnocení všech tří ukazatelů likvidity, můžeme říci, že stavební společnost Hornstav se jeví jako likvidní. Změnám a zlepšením ukazatelů je věnována následující kapitola.

IX. Průměrná mzda stavebního dělníka

Jelikož stavební společnost Hornstav s.r.o. poskytla pouze souhrnné informace o měsíčních mzdách, použijí jednoduchý vzorec k výpočtu průměrné mzdy stavebního dělníka. Informace čerpám z Tabulka 6.3.3.3-1: Tabulka hrubých mezd společnosti za rok 2011 a obecných informací o počtu dělníků.

$$\frac{\text{suma mezd}}{\text{počet dělníků} \times \text{počet měsíců v roce}} = \frac{1\,685\,533}{8 \times 12} = 17\,578 \text{ ,--Kč}$$

Rovnice 6.3.4-6: IX. Průměrná mzda stavebního dělníka



Graf 6.3.4-11: Ukazatel IX.: Srovnávací graf mzdy stavebního dělníka

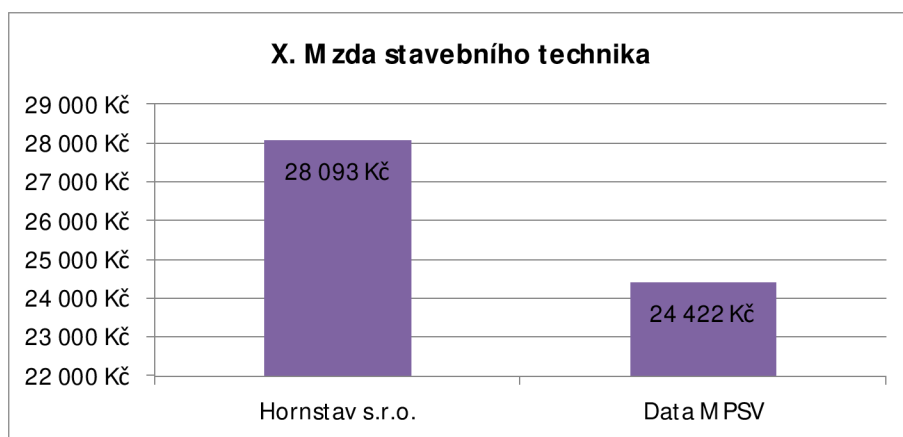
V devátém ukazateli jsem se zaměřil na mzdy zaměstnanců společnosti. V porovnání s daty Ministerstva práce a sociálních věcí je zřejmé, že mzdy stavebních dělníků jsou nastaveny dle průměru v kraji. Navíc vedení společnosti udržuje mzdy výše v průměru o 95,- Kč. Mohu konstatovat, že toto zjištění nepotvrdilo můj předpoklad, že mzdy budou nastaveny pod krajským průměrem.

X. Průměrná mzda stavebního technika

Výpočet průměrné mzdy stavebního technika je řešen obdobně jako v ukazateli IX.

$$\frac{\text{suma mezd}}{\text{počet techniků} \times \text{počet měsíců v roce}} = \frac{674\,225}{2 \times 12} = \mathbf{28\,093 \text{ , -Kč}}$$

Rovnice 6.3.4-7: X. Průměrná mzda stavebního technika



Graf 6.3.4-12: Ukazatel X.: Srovnávací graf mzdy stavebního technika

Porovnání průměrné mzdy stavebního technika se vyvinulo poněkud odlišně od předešlého ukazatele. Stavební technici (vedení společnosti) udržují své mzdy na průměrné hodnotě 28 093 Kč, což je o 3 671 Kč více, než činí průměr v kraji. V závislosti na rozhovoru s vedením společnosti jsem zjistil, že tyto finanční prostředky pokrývají činnosti spojené s vedením firmy.

XI. Podíl výkonové spotřeby na výkonech

Ukazatelem jedenáct, vyjádříme procentuální podíl z výkonu, který tvoří výkonová spotřeba. Ukazatel je uvažován pro roky 2008, 2009 a 2010.

Výkony zahrnují obchodní marži (rozdíl mezi tržbami za prodané zboží a náklady vynaloženými na prodané zboží), tržby za prodej vlastních výrobků a služeb, změnu stavu vnitropodnikových zásob vlastní výroby a aktivaci.

Výkonovou spotřebu tvoří spotřebované nákupy a služby. Spotřebované nákupy představují hodnotu nakoupeného a již spotřebovaného materiálu, energie a neskladovatelných dodávek (např. voda pro technologické účely, elektřina a voda k rozvodným účelům). Služby představují hodnotu nakoupených externích služeb (opravy a udržování, cestovné, přepravné, nájemné apod.), tj. výkonů od ostatních jednotek. [23]

$$\frac{\text{výkonová spotřeba [tis. Kč.]} }{\text{výkony [tis. Kč.]} } \times 100 = \frac{10\,149}{15\,113} \times 100 = \mathbf{67,15\%}$$

Rovnice 6.3.4-8: XI. Podíl výkonové spotřeby na výkonech – Hornstav s.r.o. 2008

$$\frac{\text{výkonová spotřeba [tis. Kč.]} }{\text{výkony [tis. Kč.]} } \times 100 = \frac{684\,641}{871\,408} \times 100 = \mathbf{78,56\%}$$

Rovnice 6.3.4-9: XI. Podíl výkonové spotřeby na výkonech – Data ČSÚ 2008

$$\frac{\text{výkonová spotřeba [tis. Kč.]} }{\text{výkony [tis. Kč.]} } \times 100 = \frac{8\,116}{12\,367} \times 100 = \mathbf{65,62\%}$$

Rovnice 6.3.4-10: XI. Podíl výkonové spotřeby na výkonech – Hornstav s.r.o. 2009

$$\frac{\text{výkonová spotřeba [tis. Kč.]} }{\text{výkony [tis. Kč.]} } \times 100 = \frac{620\,622}{800\,292} \times 100 = \mathbf{77,54\%}$$

Rovnice 6.3.4-11: XI. Podíl výkonové spotřeby na výkonech – Data ČSÚ 2009

$$\frac{\text{výkonová spotřeba [tis. Kč.]} }{\text{výkony [tis. Kč.]} } \times 100 = \frac{8\,187}{12\,240} \times 100 = \mathbf{66,88\%}$$

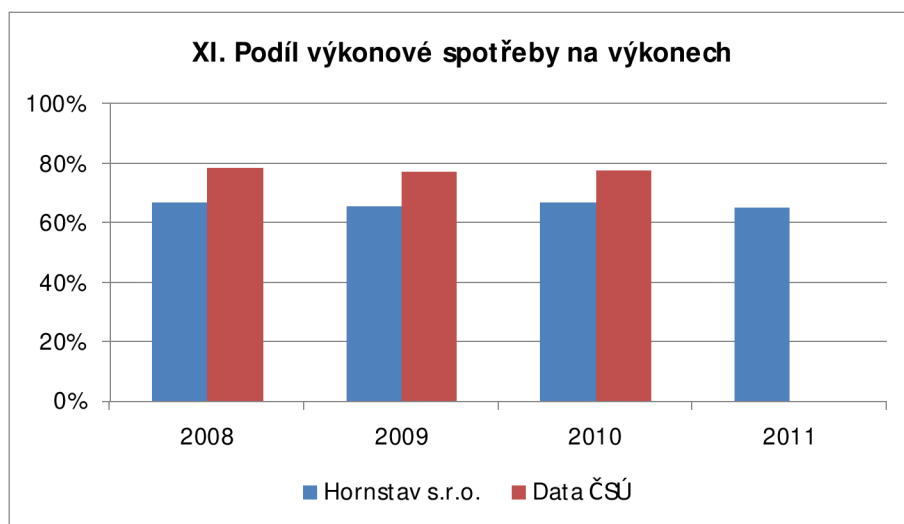
Rovnice 6.3.4-12: XI. Podíl výkonové spotřeby na výkonech – Hornstav s.r.o. 2010

$$\frac{\text{výkonová spotřeba [tis. Kč.]} }{\text{výkony [tis. Kč.]} } \times 100 = \frac{603\,997}{776\,408} \times 100 = \mathbf{77,79\%}$$

Rovnice 6.3.4-13: XI. Podíl výkonové spotřeby na výkonech – Data ČSÚ 2010

$$\frac{\text{výkonová spotřeba [tis. Kč.]} }{\text{výkony [tis. Kč.]} } \times 100 = \frac{6\,761}{10\,367} \times 100 = \mathbf{65,21\%}$$

Rovnice 6.3.4-14: XI. Podíl výkonové spotřeby na výkonech – Hornstav s.r.o. 2011



Graf 6.3.4-13: Ukazatel XI.: Srovnávací graf podílu výkonové spotřeby na výkonech

Hodnocení ukazatele se na první pohled zdá být jednoduše nepříznivé. Stavební společnost se v hodnotách pohybuje zhruba o 11% níže než podniky hodnocené ČSÚ a kopíruje vývojovou tendenci. Zaměříme se ale, proč tomu tak je. Společnost Hornstav nevyužívá ke svým výkonům takové množství výkonové spotřeby, jako je tomu u ostatních podniků. Toto zjištění je příznivé, ale náklady obsahují ještě další složku, osobní náklady, řešené v následujícím ukazateli. Hodnoty ČSÚ pro rok 2011 k datu zpracování diplomové práce ještě nebyly vydány.

XII. Podíl osobních nákladů na výkonech

Podílem osobních nákladů a výkonů zjistíme, kolik procent z výkonu tvoří osobní náklady na pracovní sílu, která výkon provedla. Do osobních nákladů jsou započítávány podle definice hrubá mzda a výhody (sociální a jiné výhody). Do osobních nákladů se započítávají také náklady na zdravotní a sociální pojištění placené zaměstnavatelem. Sociální výhody mohou zahrnovat příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění, různá pojištění placená zaměstnavatelem podle smlouvy,

příspěvky na stravování, cestovné do práce atd. [24] Výpočet je rovněž proveden pro roky 2008, 2009 a 2010.

$$\frac{\text{osobní náklady [tis. Kč.]} }{\text{výkony [tis. Kč.]} } \times 100 = \frac{4\,407}{15\,113} \times 100 = \mathbf{29,16\%}$$

Rovnice 6.3.4-15: XII: Podíl osobních nákladů na výkonech – Hornstav s.r.o. 2008

$$\frac{\text{osobní náklady [tis. Kč.]} }{\text{výkony [tis. Kč.]} } \times 100 = \frac{98\,127}{871\,408} \times 100 = \mathbf{11,26\%}$$

Rovnice 6.3.4-16: XII: Podíl osobních nákladů na výkonech – Data ČSÚ 2008

$$\frac{\text{osobní náklady [tis. Kč.]} }{\text{výkony [tis. Kč.]} } \times 100 = \frac{3\,820}{12\,367} \times 100 = \mathbf{30,88\%}$$

Rovnice 6.3.4-17: XII: Podíl osobních nákladů na výkonech – Hornstav s.r.o. 2009

$$\frac{\text{osobní náklady [tis. Kč.]} }{\text{výkony [tis. Kč.]} } \times 100 = \frac{96\,622}{800\,292} \times 100 = \mathbf{12,07\%}$$

Rovnice 6.3.4-18: XII: Podíl osobních nákladů na výkonech – Data ČSÚ 2009

$$\frac{\text{osobní náklady [tis. Kč.]} }{\text{výkony [tis. Kč.]} } \times 100 = \frac{3\,743}{12\,240} \times 100 = \mathbf{30,58\%}$$

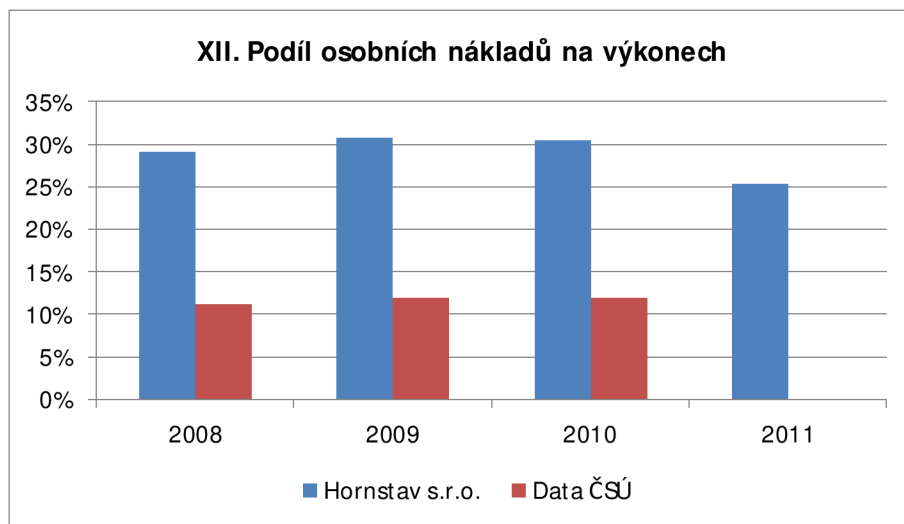
Rovnice 6.3.4-19: XII: Podíl osobních nákladů na výkonech – Hornstav s.r.o. 2010

$$\frac{\text{osobní náklady [tis. Kč.]} }{\text{výkony [tis. Kč.]} } \times 100 = \frac{93\,350}{776\,408} \times 100 = \mathbf{12,02\%}$$

Rovnice 6.3.4-20: XII: Podíl osobních nákladů na výkonech – Data ČSÚ 2010

$$\frac{\text{osobní náklady [tis. Kč.]} }{\text{výkony [tis. Kč.]} } \times 100 = \frac{3\,198}{12\,610} \times 100 = \mathbf{25,36\%}$$

Rovnice 6.3.4-21: XII: Podíl osobních nákladů na výkonech – Hornstav s.r.o. 2011



Graf 6.3.4-14: Ukazatel XII.: Srovnávací graf podílu osobních nákladů na výkonech

Ukazatel číslo XII doplňuje předešlý ukazatel. Zde vidíme, kam jsou alokovány další náklady. Osobní náklady společnosti Hornstav tvoří v průměru 30% z výkonů. V posledních třech letech nedosahovaly výraznějších rozdílů. U společností hodnocených ČSÚ se osobní náklady pohybují okolo 12%, což je o 18% méně než u společnosti Hornstav. Můžeme tedy říci, že posuzovaná firma provádí výkony zejména za použití lidských zdrojů. Osobní náklady totiž tvoří největší část přidané hodnoty. Hodnoty ČSÚ pro rok 2011 k datu zpracování diplomové práce ještě nebyly vydány.

XIII. Podíl zásob na celkových aktivech

Ukazatel zjišťuje, kolik procent celkových aktiv tvoří zásoby, které, mohou být tvořeny materiálem, nedokončenou výrobou, výrobky, zbožím...atd.

$$\frac{\text{zásoby [tis. Kč.]} }{\text{celková aktiva [tis. Kč.]} } \times 100 = \frac{982}{2\,380} \times 100 = \mathbf{41,26\%}$$

Rovnice 6.3.4-22: XIII: Podíl zásob na celkových aktivech – Hornstav s.r.o. 2008

$$\frac{\text{zásoby [tis. Kč.]} }{\text{celková aktiva [tis. Kč.]} } \times 100 = \frac{65\,886}{531\,570} \times 100 = \mathbf{12,39\%}$$

Rovnice 6.3.4-23: XIII: Podíl zásob na celkových aktivech – Data ČSÚ 2008

$$\frac{\text{zásoby [tis. Kč.]} }{\text{celková aktiva [tis. Kč.]} } \times 100 = \frac{94}{2\,432} \times 100 = \mathbf{3,86\%}$$

Rovnice 6.3.4-24: XIII: Podíl zásob na celkových aktivech – Hornstav s.r.o. 2009

$$\frac{\text{zásoby [tis.Kč.]} }{\text{celková aktiva [tis.Kč.]} } \times 100 = \frac{60\,100}{548\,937} \times 100 = \mathbf{10,94\%}$$

Rovnice 6.3.4-25: XIII: Podíl zásob na celkových aktivech – Data ČSÚ 2009

$$\frac{\text{zásoby [tis.Kč.]} }{\text{celková aktiva [tis.Kč.]} } \times 100 = \frac{1\,505}{2\,773} \times 100 = \mathbf{54,27\%}$$

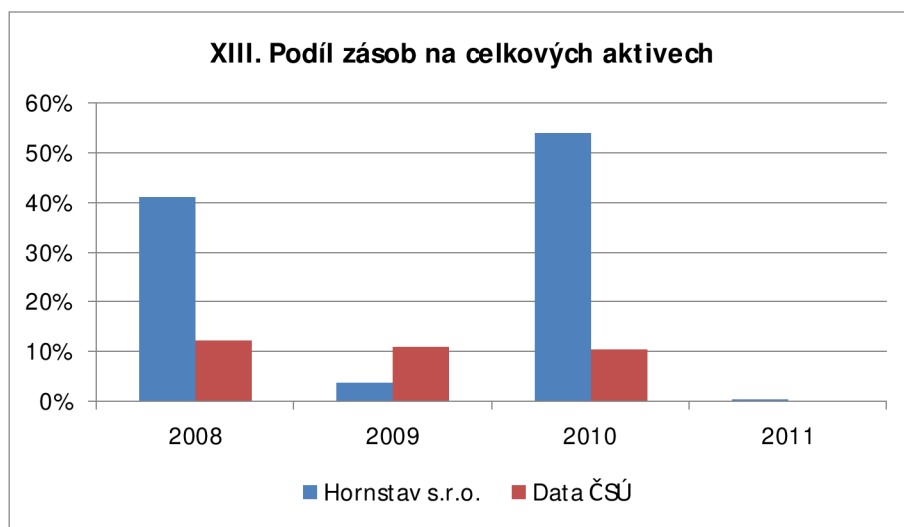
Rovnice 6.3.4-26: XIII: Podíl zásob na celkových aktivech – Hornstav s.r.o. 2010

$$\frac{\text{zásoby [tis.Kč.]} }{\text{celková aktiva [tis.Kč.]} } \times 100 = \frac{65\,231}{616\,109} \times 100 = \mathbf{10,58\%}$$

Rovnice 6.3.4-27: XIII: Podíl zásob na celkových aktivech – Data ČSÚ 2010

$$\frac{\text{zásoby [tis.Kč.]} }{\text{celková aktiva [tis.Kč.]} } \times 100 = \frac{11}{2\,610} \times 100 = \mathbf{0,42\%}$$

Rovnice 6.3.4-28: XIII: Podíl zásob na celkových aktivech – Hornstav s.r.o. 2011



Graf 6.3.4-15: Ukazatel XIII.: Srovnávací graf podílu zásob na celkových aktivech

Čtyřleté srovnání stavu podnikových zásob se u společnosti Hornstav vyvíjelo skokově. Na konci roku 2011 nezůstaly takřka žádné zásoby. Společnost tak v nich nedrží žádné finanční prostředky. Graf přesně potvrzuje tvrzení majitelů společnosti o tom, že na konci let 2008 a 2010 se předzásobili, díky nasmlouvaným zakázkám na následující rok. Dle ČSÚ mají podnikové zásoby klesající trend. Hodnoty ČSÚ pro rok 2011 k datu zpracování diplomové práce ještě nebyly vydány.

6.3.5 Pátá etapa

Poslední etapa mezipodnikového srovnání obsahuje navržené změny a doporučení pro optimalizaci nákladů ve stavebním podniku. Popisuje také důsledky pro firmu a její klienty. Informace jsou přehledně sestaveny dle jednotlivých ukazatelů.

I. Tržní podíl společnosti v Moravskoslezském kraji

Navržená změna, zlepšení:

Společnost Hornstav zaujímá velmi malý podíl na stavebním trhu. Navrhují zintenzivnit marketing. Dobrým startem bude navrhnout optimalizaci loga a grafického designu společnosti. Pro oslovení širšího okruhu zákazníků doporučuji zřídit webové stránky, které budou plně prezentovat stavební společnost a celou její nabídku. Stránky budou spojeny s internetovými vyhledávači a společnost se dostane do širšího povědomí zákazníků. V současné době společnost žádné webové stránky nemá a při vyhledání názvu společnosti se vygenerují zcela jiné stránky podobně se nazývající společnosti.

Důsledky změny:

Firmu, díky zavedení webových stránek, začne oslovovat širší okruh investorů, kteří budou poptávat stavební práce. Zvýšení tržeb přispěje kladně k optimalizaci nákladů podniku. Nezbytným nástrojem je nakoupení odpovídající výpočetní techniky.

Klienti si mohou společnost najít svépomocí. Prohlédnout si nabízené služby, reference a využít kontaktní formulář pro cenovou poptávku svých realizací.

II. Rentabilita vlastního kapitálu

Navržená změna, zlepšení:

Ukazatel rentability vlastního kapitálu je závislý na míře čistého zisku a velikosti vlastního kapitálu. Po optimalizaci nákladů stavební společnosti, navržených v diplomové práci, předpokládám vyšší míru čistého zisku a případně nižší vložený vlastní kapitál. Tyto změny povedou k vyšší rentabilitě vlastního kapitálu.

Důsledky změny:

Vyšší zhodnocení prostředků vložených vlastníky společnosti.

III. Marže

Navržená změna, zlepšení:

Obchodní marže se dlouhodobě pohybuje na velice nízké úrovni. Příčina tohoto stavu je obava o získání zakázky. Navrhují podrobnější sestavování rozpočtů a kalkulací staveb na základě rozpočtového programu, ve kterém budou kalkulovány všechny potřebné režie společnosti a stanoveno procento zisku. Tuto kalkulaci musí provést interní analytik společnosti. V současné době jsou kalkulace prováděny na základě jednoduchých propočtů a zkušeností.

Důsledky změny:

Stavební společnost bude mít detailně pod dohledem všechny finanční prostředky vynaložené na konkrétní zakázku. Bude možné kontrolovat marže a stanovovat je v přiměřené míře pro získání zakázky i pro zvýšení ukazatele III. Vše povede k optimalizaci nákladů společnosti.

Klienti dostanou přehled o toku svých financí na zakázkách. Bude jednoduché kontrolovat práce, které byly sepsány ve smlouvě o dílo a identifikovat vícepráce.

IV. Obrat Aktiv

Navržená změna, zlepšení:

Ukazatel obratu aktiv vyjadřuje příznivé hodnoty, proto není zapotřebí tyto skutečnosti měnit. Nákupem dlouhodobého majetku by došlo ke snížení tohoto ukazatele, ale není to v dnešní době rozumné. Společnosti obecně se dlouhodobého majetku zbavují.

Důsledky změny:

Žádné

V. Podíl vlastního kapitálu

Navržená změna, zlepšení:

Podíl vlastního kapitálu společnost udržuje v konzervativní oblasti. Navržení změn zde není primární. Jednalo by se o uzavření překlenovacího úvěru k financování části krátkodobých závazků z cizích zdrojů. Maximálně do poměru 50% kapitálu vlastního k 50 % kapitálu cizího, aby byla stále dodržena konzervativní strategie.

Důsledky změny:

Snížení vázanosti vlastního kapitálu v pohledávkách a závazcích. Zvýšení krátkodobých finančních prostředků společnosti ke zlepšení ukazatele likvidity L1.

Klientů společnosti se tato změna přímo nedotkne.

VI. Likvidita L1

Navržená změna, zlepšení:

Na základě ukazatele likvidity L1 navrhuji zvýšit množství peněžních prostředků na účtu v bance a to alespoň na hodnotu ukazatele 0,4. Jak se tyto prostředky zvýší, popisuje následující ukazatel.

Důsledky změny:

Společnost bude schopna lépe dostát svým krátkodobým závazkům, aniž by byla závislá na splacení pohledávek.

Pokud firma působí solventně, podporuje to její dobrou pověst.

VII. Likvidita L2

Navržená změna, zlepšení:

Velkou část finančních prostředků společnost udržuje v krátkodobých pohledávkách. Návrhem optimalizace tohoto stavu je snížit dobu splatnosti pohledávek. Doba obratu závazků je průměrně 24 dní, což je zhruba 3,5x krát rychleji než doba obratu pohledávek. Přitom by se tyto dvě doby obratu měly alespoň rovnat. Doporučení pro společnost je fakturovat více dílčích částí staveb. Dále podpořit rychlé splacení pohledávky výhodami, v případě dlouhodobější pohledávky splátkovým kalendářem.

Důsledky změny:

Důsledkem změny je získání většího množství peněžních prostředků a jejich rychlejší obrat. Je nutná změna podmínek splacení ve smlouvě o dílo.

Klientům se tato změna nemusí zprvu líbit, ale věřím, že si najdou v kontinuálním způsobu splacení také své výhody, jakými jsou např. transparentnost provedených prací, přehled o průběhu díla.

VIII. Likvidita L3

Navržená změna, zlepšení:

Podstatnou část ukazatele likvidity L3 tvoří zásoby. Nedoporučuji společnosti se předzásobovat. Navrhuji jeden z mnoha systémů řízení zásob, a to metodu „Just in Time“. Metoda spočívá v systému plánování a logistiky přesně potřebného množství materiálů v daném čase. Vede k minimalizaci pohybu materiálu ve skladech.

Důsledky změny:

Sestavení předběžného nákupního harmonogramu pro konkrétní zakázku. Vedení společnosti má přehled o stavu zakázek, úzce spolupracuje s výrobou a řídí nákupy potřebné pro další činnost dle plánu. Použití materiálu okamžitě do výroby zkracuje dobu obratu pohledávek. Minimalizace krádeží na staveništi.

Klientů se tyto změny přímo nedotknou.

IX. Průměrná mzda stavebního dělníka

Navržená změna, zlepšení:

Mzdy stavebních dělníků jsou nastaveny primárně správně. Navrhuji proto optimalizovat fond pracovní doby a identifikovat ztrátu času dělníků. Pro tuto změnu bude zapotřebí zavést elektronické záznamy o dělnících a stanovit časové jednotky pro jednotlivé stavby. Na jejich základě přepočítat mzdy a kontrolovat, zda odměna za práci odpovídá skutečně odpracovaným hodinám.

Důsledky změny:

Přesnější kalkulace mezd stavebních dělníků a tudíž snížení osobních nákladů na provedené výkony. Případným snížením mezd dojde k optimalizaci nákladů stavebního podniku.

Zákazníci pocítí tuto změnu minimálně. Budou spokojeni, když jejich zakázka bude pokračovat konstantním tempem a nebudou pozorovat neodůvodněné prostoje dělníků.

X. Průměrná mzda stavebního technika

Navržená změna, zlepšení:

Odměna za práci stavebních techniků je pevně stanovena. Postupným zavedením navržených změn, přibude stavebním technikům práce, aniž by se zvýšila jejich odměna. Navrhuji provádět intenzivnější kontrolu práce stavebních dělníků na pracovištích.

Důsledky změny:

Zavedení nástrojů pro jednodušší kontrolu toku peněžních prostředků ve společnosti. Stavební technici se více zapojí do procesu kontroly. Vše povede k optimalizaci nákladů společnosti.

XI. Podíl výkonové spotřeby na výkonech

Navržená změna, zlepšení:

Doporučuji sledovat množství výkonové spotřeby, spotřebované na stavebních zakázkách a hodnotit, zda je využívána efektivně. Součástí výkonové spotřeby jsou také subdodávky, které výkonovou spotřebu zvyšují. V následujícím ukazateli jsou blíže popsány.

Důsledky změny:

Přehled o nakoupených službách a jejich ceně. Přehled o efektivnosti využívání zdrojů a zamezení jejich plýtvání. Vše opět vychází z podrobné kalkulace stavební zakázky.

XII. Podíl osobních nákladů na výkonech

Navržená změna, zlepšení:

Společnost vynakládá nemalé finanční prostředky na vlastní pracovní sílu. Navrhuji, na základě zkušeností z referenčních staveb, vypočítat osobní náklady na pracovní činnost vlastního zaměstnance a stejnou pracovní činnost nechat ocenit subdodavately. Pokud budou některé práce levnější, je výhodné nakoupit práce subdodavatelů a vlastní pracovní sílu využít pro práce na další zakázce, kde se subdodavatel nevyplatí.

Důsledky změny:

Sestavení vnitropodnikových cen prací vlastních dělníků na základě provedených staveb. Zde je nutná příprava stavby a harmonogram na základě rozpočtu. Je zapotřebí intenzivní stavební dozor. Hlavním důsledkem jsou menší náklady na stavební dílo a přenesení osobních nákladů na více zakázek.

XIII. Podíl zásob na celkových aktivech

Změny týkající se zásob jsou již navrženy v součinnosti s ukazatelem VIII.

7. ZÁVĚR

Práce si stanovila za cíl optimalizovat náklady v konkrétním stavebním podniku, za použití vybrané metody řízení nákladů v podnikové praxi. V kapitole 2 jsou popsány právní formy podniků a základní podnikové náklady. Pozornost v kapitole 3 je věnována řízení nákladů v podniku, jejich pojetí, třídění a evidenci. V kapitole 4 jsou popsány nákladové kalkulace, jež jsou základním prvkem řízení nákladů. Poslední kapitola teoretické části v sobě zahrnuje popis vybraných metod řízení v podnikové praxi, z nichž byla vybrána metoda benchmarking jako nejvhodnější. Jsou rozebrány formy benchmarkingu, výhody použití a podrobně popsán postup aplikace této metody v pěti etapách.

V praktické části bylo aplikováno všech pět etap metody benchmarking na konkrétní stavební podnik. U společnosti byly zjištěny nedostatky, které v diplomové práci byly zmíněny. Jedná se např. o úplnou absenci webových stránek společnosti. Při zadání firemního názvu do vyhledávače se zobrazí zcela jiná stavební firma. Je nutná změna způsobu kalkulací stavebních zakázek a stanovení výrobních režii, správních režii a sazby zisku. Poměrně velké nedostatky má společnost v rámci výpočetní techniky. Kromě účetnictví a smluv nejsou sestavovány žádné elektronické dokumenty. Srovnávací hodnoty, pro porovnání společnosti, byly získány z databáze veřejných institucí, poskytujících příslušnou statistiku. Pro naplnění některých ukazatelů byl použit výpočtový nástroj INFA, který poskytuje Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky. Výstupem jednotlivých ukazatelů je přehledný graf a slovní hodnocení. V závěru praktické části, v kapitole 6.3.5., jsou stanoveny dílčí návrhy na změny a zlepšení, které nepochybně povedou k optimalizaci nákladů stavebního podniku.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] MARKOVÁ, L.: *Stavební podnik*, Studijní opora VUT FAST ÚSER, 193 stran, Brno
- [2] SYNEK M.: *Manažerská ekonomika*, Grada Publishing, 2007, ISBN 978-80-247-1992-4
- [3] NÝVLTOVÁ, R., MARINIČ, P.: *Finanční řízení podniku*, Grada Publishing, 2010, ISBN 978-80-247-3158-2
- [4] POPESKO, B.: *Moderní metody řízení nákladů*, Grada Publishing, 2009, ISBN 978-80-247-2974-9
- [5] PETŘÍK, T.: *Ekonomické a finanční řízení firmy*, Grada Publishing, 2009, ISBN 978-80-247-3024-0
- [6] ČECHOVÁ, A.: *Manažerské účetnictví*, Computer Press, 2011, ISBN 978-80-251-2831-2
- [7] KRÁL, B.: *Manažerské účetnictví*, Management Press, 2006, ISBN 978-80-7261-141-0
- [8] ŠOLJAKOVÁ, L., FIBÍROVÁ, J.: *Reporting*, Grada Publishing, 2010, ISBN 978-80-247-2759-2
- [9] LANG, M.: *Manažerské účetnictví-teorie a praxe. 1. vydání českého překladu*, Praha: C. H. Beck, 2005, ISBN 80-7179-419-8
- [10] HRADECKÝ, M.: *Manažerské účetnictví*, Grada Publishing, 2008, ISBN 978-80-247-2471-3
- [11] DOLEŽAL JAN, MÁCHAL PAVEL, LACKO BRANISLAV A KOLEKTIV.: *Projektový management podle IPMA - 2., aktualizované a doplněné vydání*, Grada Publishing, 2012, ISBN 978-80-247-4275-5

- [12] JAWAHAR LAL.: *Cost Accounting*, Tata McGraw-Hill Publishing Company Limited, 2009, ISBN 978-0-07-022162-8
- [13] SUSAN ELLIOTT AND CRAIG HENDERSON.: *Benchmarking*, American Productivity & Quality Center, 2001, ISBN 1-928593-24-0
- [14] JAKUBÍKOVÁ, D.: *Strategický marketing*, Grada Publishing, 2008, ISBN 978-80-247-2690-8
- [15] SVOZILOVÁ, A.: *Zlepšování podnikových procesů*, Grada Publishing, 2011, ISBN 978-80-247-3938-0
- [16] RIEGER, V.; TICHÁ, A., ÚVOD DO MZDOVÝCH MAP, příspěvek na konferenci Sborník anotací Juniorstav 2012, ISBN 978-80-214-4393-8, VUT v Brně, FAST, Brno, 2012

Internetové prameny:

- [17] Statistická ročenka Moravskoslezského kraje 2010, dostupná z: [http://www.czso.cz/csu/2010edicniplan.nsf/t/F500310BE8/\\$File/80101110chcz.pdf](http://www.czso.cz/csu/2010edicniplan.nsf/t/F500310BE8/$File/80101110chcz.pdf), ke dni 11. 11. 2012
- [18] Klasifikace zaměstnání (CZ-ISCO), vysvětlivky, dostupná z: [http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/vysvetlivky_cz_isco/\\$File/vysvetlivky_czisco_2012_07_01.pdf](http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/vysvetlivky_cz_isco/$File/vysvetlivky_czisco_2012_07_01.pdf), ke dni 11. 11. 2012
- [19] Český statistický úřad, veřejná databáze, *O veřejné databázi*. Dostupné z: <http://vdb.czso.cz/vdb/vdb.jsp>, ke dni 10. 11. 2012
- [20] Úřad práce České republiky, *Důvod a způsob založení povinného subjektu*. Dostupné z: <http://portal.mpsv.cz/upcr/oup>, ke dni 10. 11. 2012
- [21] Úřad práce České republiky, *Regionální statistika ceny práce*. Dostupné z: <http://portal.mpsv.cz/sz/stat/vydelky>, ke dni 10. 11. 2012

- [22] Ministerstvo průmyslu a obchodu, *Benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů INFA*, Dostupné z: <http://www.mpo.cz/cz/infa.html>, ke dni 10. 11. 2012
- [23] Český statistický úřad, *Statistická ročenka České republiky*, Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/kapitola/0001-12-r_2012-1700, ke dni 29. 11. 2012
- [23] Český statistický úřad, *Veřejná databáze*, Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/zakladni_financni_ukazatele_metodika, ke dni 13. 12 2012
- [24] KOHOUTKOVÁ E. , Bakalářská práce, *Finanční analýza podniku*, Dostupné z: http://is.muni.cz/th/348814/esf_b/Bakalarska_prace_financni_analyza_podnik_u.pdf, ke dni 13. 12. 2012

Zákony

Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník

Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

SE	- Evropská akciová společnost
m. j.	- Měrná jednotka
EU	- Evropská unie
WACC	- (<i>Weighted Average Cost of Capital</i>)- vážený průměr nákladů podniku na použité zdroje kapitálu v procentech
RSCP	Regionální statistika ceny práce
INFA	Benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů
ČSÚ	Český statistický úřad
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí

SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK

Obrázek 3.3.3.2-1: Celkové náklady v Kč ve vztahu k objemu výroby [MARKOVÁ, L., <i>Stavební podnik</i> , Studijní opora VUT FAST ÚSEŘ, str. 97].....	- 22 -
Obrázek 3.3.3.2-1: Kalkulační systém a jeho členění [Král, B.]	- 25 -
Obrázek 3.3.3.2-1: Úrovně nákladů v rámci kalkulace [Popesko, B.]	- 26 -
Obrázek 3.3.3.2-2: Typový kalkulační vzorec [Popesko, B.].....	- 26 -
Obrázek 3.3.3.2-1: Základní typy nákladových kalkulací [Popesko, B.].....	- 27 -
Obrázek 6.3.3.2-1: INFA, krok 1, (http://www.mpo.cz/cz/infa-cznace.html).....	- 56 -
Obrázek 6.3.3.2-2: INFA, krok 2, (http://www.mpo.cz/cz/infa-cznace.html).....	- 57 -
Obrázek 6.3.3.2-3: INFA, krok 3, (http://www.mpo.cz/cz/infa-cznace.html).....	- 58 -
Obrázek 6.3.3.2-4: INFA, krok 4, (http://www.mpo.cz/cz/infa-cznace.html).....	- 59 -
Obrázek 6.3.3.2-5: INFA, krok 5, (http://www.mpo.cz/cz/infa-cznace.html).....	- 60 -
Obrázek 6.3.3.2-6: INFA, krok 6, (http://www.mpo.cz/cz/infa-cznace.html).....	- 61 -
Obrázek 6.3.3.3-1: RSCP_1, [http://www.ispv.cz/cz/Vysledky-setreni/Archiv/2011.aspx].....	- 64 -
Obrázek 6.3.3.3-2: RSCP_2, [http://www.ispv.cz/cz/Vysledky-setreni/Archiv/2011.aspx].....	- 65 -
Obrázek 6.3.3.3-3: RSCP_3, [http://www.ispv.cz/cz/Vysledky-setreni/Archiv/2011.aspx].....	- 67 -
Tabulka 1.1.1.1-1: Základní ukazatele [MARKOVÁ, L., <i>Stavební podnik</i> , Studijní opora VUT FAST ÚSEŘ, str. 58]	- 15 -
Tabulka 4.4.1.2-1: Dynamická kalkulace [Popesko, B.].....	- 30 -
Tabulka 5.5.2.1-1: Ukazatele benchmarkingu [MARKOVÁ, L., <i>Stavební podnik</i> , Studijní opora VUT FAST ÚSEŘ, str. 153]	- 36 -
Tabulka 6.3.1.1-1: Ukazatele benchmarkingu	- 43 -
Tabulka 6.3.3.1-1: Tržní podíl dle ČSÚ, stavebnictví podle sídla podniku, http://www.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/krajkapitola/801011-11-r_2011-15 , k 10.11.2012	- 49 -
Tabulka 6.3.3.2-1: Rozvaha ve zjednodušeném rozsahu, sestavena k 31. 12. 2008, v celých tisících Kč.	- 50 -

Tabulka 6.3.3.2-2: Rozvaha ve zjednodušeném rozsahu, sestavena k 31. 12. 2009, v celých tisících Kč.	- 51 -
Tabulka 6.3.3.2-3: Rozvaha ve zjednodušeném rozsahu, sestavena k 31. 12. 2011, v celých tisících Kč.	- 52 -
Tabulka 6.3.3.2-4: Výkaz zisku a ztrát ve zjednodušeném rozsahu k 31. 12. 2008 v celých tisících Kč.	- 53 -
Tabulka 6.3.3.2-5: Výkaz zisku a ztrát ve zjednodušeném rozsahu k 31. 12. 2009 v celých tisících Kč.	- 54 -
Tabulka 6.3.3.2-6: Výkaz zisku a ztrát ve zjednodušeném rozsahu k 31. 12. 2011 v celých tisících Kč.	- 55 -
Tabulka 6.3.3.3-1: Tabulka hrubých mezd společnosti za rok 2011	- 62 -
Tabulka 6.3.3.4-1: 17-4. Ukazatele finančního hospodaření stavebních podniků, http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/kapitola/0001-12-r_2012-1700 , k 29. 11. 2012.	- 69 -