

**Projekt zdokonalování vybraných nástrojů
controllingu v rámci podpory systému řízení
společnosti Skanska CZ a.s., Divize Pozemní
stavitelství Morava**

Bc. Michaela Kolářová

Diplomová práce
2005



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav podnikové ekonomiky

akademický rok: 2004/2005

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Bc. Michaela KOLÁŘOVÁ

Studijní program: N 6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Podniková ekonomika

Téma práce: Projekt zdokonalování vybraných nástrojů
controllingu v rámci podpory systému řízení
společnosti Skanska CZ a.s., Divize Pozemní
stavitelství Morava

Zásady pro vypracování:

1. Vymezte rámec aktuálních projektových příležitostí společnosti Skanska CZ a.s., Divize Pozemní stavitelství Morava, definujte ideu a hypotézu projektového řešení.
2. Konfrontujte záměr ideje a hypotézy, dostupné literární prameny spolu se zpracovanou analýzou k podpoře projektového řešení.
3. Zpracujte syntézu poznatků vyplývajících z bodu 2.
4. Formulujte diagnózu projektu jako určující východisko pro adresné zpracování projektu.
5. Vypracujte projekt zdokonalení vybraných nástrojů controllingu v rámci podpory řízení společnosti Skanska CZ a.s., Divize Pozemní stavitelství Morava.
6. Verifikujte projektové řešení v návaznosti na bod 5.
7. Prezentujte a zdůvodněte efektivnost daného projektového řešení spolu se závěrečným doporučením pro společnost Skanska CZ a.s., Divize Pozemní stavitelství Morava.

Rozsah práce: 70 stran
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

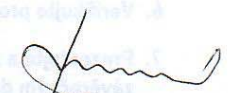
- [1] MANN, MAYER Controlling - metoda úspěšného podnikání. 1. vyd. Praha: Průmysl a obchod, 1992, 358 s. ISBN 80-85603-20-9
- [2] VOLLMUTH, H.J. Controlling - nový nástroj řízení. 2. upr. vyd. Praha: Profess Consulting, 1989, 136 s. ISBN 80-85235-54-4
- [3] ESCHENBACH, R. a kol. Controlling [2000]. 1. vyd. Praha: ASPI Publishing, 2000, 812 s. ISBN 80-85963-86-8
- [4] VYSUŠIL, J., KAVAN, M. Controllingové integrační metody. Ostrava: Montanex, 1999, 248 s. ISBN 80-7225-012-4
- [5] VOLLMUTH, H.J. Nástroje controllingu od A do Z. Praha: Profess Consulting. ISBN 80-85235-52-8
- [6] HORVÁTH and Partners Nová koncepce controllingu. Praha: Profess Consulting. ISBN 80-7259-002-2
- [7] VYSUŠIL, J. Integrované názvosloví controllingu. Praha: Profess Consulting, 1999. ISBN 80-7259-007-3

Vedoucí diplomové práce: Ing. Roman Zámečník, Ph.D.
Ústav podnikové ekonomiky
Datum zadání diplomové práce: 7. března 2005
Termín odevzdání diplomové práce: 13. května 2005

Ve Zlíně dne 21. února 2005


doc. PhDr. Vnislav Nováček, CSc.
děkan




prof. Ing. Jiří Polách, CSc.
ředitel ústavu

ABSTRAKT

Abstrakt česky

V diplomové práci „Projekt zdokonalování vybraných nástrojů controllingu v rámci podpory systému řízení společnosti Skanska CZ a.s., Divize Pozemní stavitelství Morava“ se zabývám těmito náležitostmi. V teoretické části prozkoumám dostupné literární prameny. Poté v analytické části objasním současnou situaci ve společnosti a popíšu průběh jednotlivých činností controllingu ve společnosti Skanska CZ a.s. V následující projektové části vymezím projektové příležitosti a stanovím postupy řešení při odstraňování slabých míst. Odstranění nedostatků by mělo přispět ke zlepšení systému controllingu ve společnosti.

Abstrakt ve světovém jazyce

The main aim of my Diploma thesis is „Improvement project of selected controlling tools for the purpose of management system support Skanska CZ, plc, General Constructions Moravia“. The purpose of this project is to improve the methods of project controlling. In a theoretical part, I firstly describe available literary sources of information. The intention of my analytic part is to identify present situation of functioning particular controlling activities. Afterwards, in project part, I focus on elimination plan of weaknesses, what will contribute to improvement of controlling system in the company.

Na tomto místě bych chtěla poděkovat Ing. Romanovi Zámečníkovi Ph.D. za odborné vedení a cenné rady. Také bych chtěla poděkovat pracovníkovi oddělení controllingu Divize Pozemní stavitelství Morava v němž jsem práci zpracovávala Ing. Martinovi Pokludovi za řadu cenných informací, které mi poskytl.

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracovala samostatně a použitou literaturu jsem citovala.

Ve Zlíně 7. května 2005

Vedení organizace, pro kterou se zpracovávala diplomová práce, nesouhlasí se zapůjčením práce třetí straně.

OBSAH

OBSAH	6
ÚVOD.....	7
CÍL PRÁCE.....	9
I. TEORETICKÁ ČÁST	10
1 PROJEKT ZDOKONALOVÁNÍ VYBRANÝCH NÁSTROJŮ CONTROLLINGU V RÁMCI PODPORY SYSTÉMU ŘÍZENÍ SPOLEČNOSTI SKANSKA CZ A.S., DIVIZE POZEMNÍ STAVITELSTVÍ MORAVA	11
1.1 HISTORIE CONTROLLINGU	11
1.2 DEFINICE CONTROLLINGU	12
1.3 VÝZNAM A POJETÍ CONTROLLINGU	13
1.3.1 Pojem controlling v angloamerické oblasti	14
1.3.2 Pojem controlling v německé jazykové oblasti	15
1.3.3 Controlling jako kybernetický systém	15
1.4 PODSTATA CONTROLLINGU	17
1.4.1 Orientace na úzký profil	18
1.4.2 Zaměření na budoucnost	18
1.4.3 Procesy učení a změn myšlení	19
1.5 CÍLE CONTROLLINGU	20
1.5.1 Bezprostřední cíle controllingu	21
1.5.2 Zprostředkované cíle controllingu	22
1.6 ORGANIZAČNÍ ZAČLENĚNÍ CONTROLLINGU	23
1.6.1 Liniová pozice	24
1.6.2 Pozice štábní	24
1.6.3 Průřezová pozice	25
1.6.4 Externí controller	25
1.7 VLASTNOSTI A ÚKOLY CONTROLLERA	26
1.8 ÚLOHY CONTROLLINGU	26
1.9 ČLENĚNÍ PODNIKOVÉHO CONTROLLINGU	28
1.10 CONTROLLING V PROJEKTOVĚ ORIENTOVANÝCH ORGANIZACÍCH	29
1.10.1 Definování úlohy v projektovém controllingu	29
1.11 CONTROLLING VE STAVEBNÍM PRŮMYSLU	31
1.11.1 Členění stavby	31
1.11.2 Časové plánování	32
1.11.3 Plánování zdrojů	32
1.11.4 Skutečný stav rozpracovanosti	32
1.11.5 Operativní řízení	33
1.11.6 Zhodnocení projektu	33
1.12 TRENDY V CONTROLLINGU	34
1.12.1 Změny v controllingu	36

1.13	SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	38
II.	ANALYTICKÁ ČÁST	39
2	CONTROLLING VE SPOLEČNOSTI SKANSKA CZ A.S.....	40
2.1	HISTORIE SPOLEČNOSTI SKANSKA CZ A.S.....	40
2.2	PROFIL SPOLEČNOSTI	41
2.2.1	SWOT analýza společnosti Skanska a.s. CZ	43
2.3	PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI SKANSKA CZ, DIVIZE POZEMNÍ STAVITELSTVÍ MORAVA	45
2.3.1	Poslání, filozofie a hlavní cíle Divize Pozemní stavitelství Morava	46
2.4.	SOUČASNÉ TRENDY VE STAVEBNICTVÍ.....	47
2.4.1	Dopady změn sazby DPH na vývoj stavební výroby	48
2.5	STANOVENÍ HYPOTÉZ.....	48
2.6	CONTROLLING VE SPOLEČNOSTI SKANSKA CZ A.S.....	49
2.6.1	Podnikový controlling skupiny Skanska V ČR a SR	50
2.6.2	Controlling středisek	50
2.7	PRŮBĚH ČINNOSTÍ OPERATIVNÍHO CONTROLLINGU VE SPOLEČNOSTI SKANSKA CZ A.S.	51
2.7.1	Posuzování provozního rizika projektů skupiny Skanska v ČR a SR.....	51
2.7.2	Realizace stavby	54
2.7.3	Vytýkáci řízení středisek, staveb.....	55
2.7.4	Vyhodnocení stavby	60
2.7.5	Reporting	67
2.8	OVĚŘENÍ HYPOTÉZ.....	67
III.	PROJEKTOVÁ ČÁST.....	69
3	PROJEKTOVÁ ČÁST	70
3.1	DIAGNÓZA PROJEKTU.....	70
3.2	VYMEZENÍ PROJEKTOVÝCH PŘÍLEŽITOSTÍ	73
3.3	PROJEKTOVÉ ŘEŠENÍ	73
3.3.1	Inventarizace odhadovaných nákladů stavby	73
3.3.2	Kalkulace výrobních režii	74
3.3.3	Bankovní záruka.....	76
3.3.4	Tabulka ORA dle jednotlivých divizí	78
3.4	ZDŮVODNĚNÍ A ČASOVÉ VYMEZENÍ PROJEKTU.....	78
	ZÁVĚR.....	81
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	83
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	85
	SEZNAM OBRÁZKŮ	86
	SEZNAM TABULEK.....	87
	SEZNAM PŘÍLOH.....	88

ÚVOD

Základem každého podnikání a veškerého úsilí firem a společností je tvorba zisku. Maximálního zisku z celkových příjmů za činnost (provozní, finanční) lze dosáhnout jen při minimalizaci veškerých vstupů. Co se týče nákladů výrobní povahy (spotřeba materiálu, mzdy), leží tato rozhodnutí ohledně množství a ceny vstupů na vedení společnosti. Ta musí neustále analyzovat situaci na trhu, kde by se daly některé vstupy pořídit výhodněji, jestli veškeré náklady přináší užitek, zda by nebylo vhodné změnit objem výstupů, zamýšlet se nad investicemi s ohledem na budoucnost. Vzhledem k tomu, že ne všechny náklady jsou ke změnám nabídky a poptávky trhu dostatečně pružné, je prvořadým úkolem managementu tuto nepružnost vyvážit zkušenostmi, dokonale zpracovaným podnikatelským záměrem a pohotovými reakcemi na signály trhu.

Většina podniků v tržním hospodářství je tlačena svými vlastníky k tomu, aby vykazovaly zisk. Hlavním cílem podniku v tržní ekonomice je nejen zajištění dlouhodobé finanční stability a dlouholeté existence firmy, ale také udržení respektive zvyšování zisku. Z hlediska ekonomiky si podnik může vybrat ze dvou nejjednodušších možností jak udržovat, popřípadě zvyšovat, zisk. První spočívá v tom, že při stávajících výnosech bude podnik usilovat o minimalizaci nákladů, a druhá v tom, že se bude snažit při stávajících nákladech maximalizovat výnosy.

Věda i praxe jsou dnes zajedno v tom, že controlling je neopomenutelnou součástí moderní koncepce řízení podniku. Po vstupu do EU platí dvakrát tolik, že v konkurenčním prostředí je úspěšný jen ten, kdo umí optimalizovat vztah náklady a zisk. Chce-li být společnost úspěšná v tržním prostředí, musí mít zavedený účinný systém controllingového řízení. Controlling je skutečně moderní systém řízení a nesmí být chápán jen jako nepříjemný tok kontrolních čísel. Pokud tak tomu je, zpravidla je chyba ve vícero příčinách, z nichž jednou může být nesprávné nastavení sledovaných parametrů.

Controlling obsahuje nejen obraz skutečnosti, ale i očekávané finanční, ekonomické a technické cíle. Poukazuje tedy na směr vývoje a registruje odchylky, nakolik se skutečnost liší od plánovaných záměrů a cílů.

Se společností Skanska CZ a.s., Divize Pozemní stavitelství Morava jsem měla možnost se seznámit již při zpracovávání své bakalářské práce, ve které jsem se zabývala analýzou nákladů. Oblast nákladů mě zaujala a z tohoto důvodu jsem si jako téma své diplomové práce zvolila controlling. Problematika tohoto nástroje ekonomického řízení podniku se mi jeví jako velice zajímavá proto, že je relativně nový a dosud ještě nepříliš rozšířený v českých podnicích.

CÍL PRÁCE

Za cíl mé diplomové práce jsem si stanovila vyprojektovat návrh zlepšení nástrojů controllingu, které by byly přínosem pro řízení společnosti Skanska CZ a.s., Divize Pozemní stavitelství Morava. Aby mohlo být vytýčeného cíle dosaženo, je potřeba seznámit se se společností z různých hledisek. Situační analýza poskytne informace o tzv. úzkých místech, která se pak stanou prostorem pro projektové řešení.

Z rozsahu diplomové práce jsem si vymezila zejména následující úkoly:

- definovat úlohy a činnosti controllingu pro ekonomické řízení podniku,
- posoudit současnou situaci společnosti Skanska CZ a.s., Divize Pozemní stavitelství Morava v souladu se syntézou poznatků získaných z dostupných literárních pramenů,
- na základě zhodnocení fungování controllingu zpracovat návrh projektu zlepšení vybraných nástrojů controllingu ve společnosti Skanska CZ a.s., Divize Pozemní stavitelství Morava,
- poskytnout společnosti jednoduchý, srozumitelný a v praxi použitelný podklad pro zlepšení vybraných nástrojů controllingu.

Při zpracovávání této diplomové práce si budu počínat dle zásad pro zpracování a využiji metody deskripce, analýzy a syntézy. Provedu analýzu literárních i dalších dostupných pramenů z oblasti controllingu, která vyústí v syntézu získaných poznatků. Následovně bude navazovat situační analýza společnosti, která se stane výchozím bodem pro formulaci diagnózy projektu. Po zpracování projektu se pokusím opodstatnit efektivnost mnou navrhovaného řešení spolu se závěrečnými doporučeními pro společnost Skanska CZ a.s., Divize Pozemní stavitelství.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PROJEKT ZDOKONALOVÁNÍ VYBRANÝCH NÁSTROJŮ CONTROLLINGU V RÁMCI PODPORY SYSTÉMU ŘÍZENÍ SPOLEČNOSTI SKANSKA CZ A.S., DIVIZE POZEMNÍ STAVITELSTVÍ MORAVA

1.1 Historie controllingu

Ve spojitosti se zdokonalováním systému řízení v podnicích se v minulých několika letech začíná stále častěji mluvit o controllingu. V následujících několika odřázkách můžeme historii controllingu krátce naznačit:

- Slovo controlling vzniklo ve Francii v 15. století. Byl zde zřízen oficiální dvorní úřad, který plnil kontrolní funkci. Později byl zaveden i ve státní správě Španělska a Anglie.
- Poprvé bylo místo controllera vytvořeno ve firmě Atchinson, Topeka & Santa Fee Railway System v roce 1880.
- Co se týče průmyslových podniků, první místo controllera zřídila společnost General Electric v roce 1892
- Ze začátku byla hlavní náplní práce controllera správa finančních záležitostí. Postupem času se ale začala rozšiřovat o plánování a poradenství. Z funkce registrační se změnila na aktivní formu kontroly a vytváření zlepšovacích návrhů. V nejvyvinutější podobě controller dosáhl funkce řízení.
- S vývojem controllingu jeho úlohy postupně narůstaly, tak jak je formovalo tehdejší ekonomické dění (především hospodářská krize v 30. letech 20. století)
- Controllers Institute of America se roku 1931 stal hlavní organizací controllingu a od roku 1962 nese jméno Financial Executives Institute.
- V Evropě se controlling rozšířil hlavně po 2. světové válce.
- Ve Spolkové republice Německo byla a je controllingu věnována velká pozornost a v německých společnostech je standardně používán. Hlavní organizací controllingu v SRN je Controller Akademie (1971).

- V meziválečném období byl v České Republice vyspělý vnitropodnikový systém, tzv. podnikové účetnictví. Bylo v něm zahrnuto vnitropodnikové účetnictví, kalkulace a rozborová činnost. Právě na tomto principu byl založen Baťův systém řízení, který tento systém dopodrobna rozpracoval až do úrovně hospodářských středisek a spojil ekonomické výsledky jednotlivých středisek s odměňováním vedoucích i ostatních pracovníků. V 50. letech se však tento vývoj začal deformovat tím, že nekvalifikovaní a neodborní řídicí pracovníci neměli zájem na tom, aby vycházely najevo prohřešky při porušování základních pravidel hospodárnosti. Nehodnotilo se efektivní dosažení výsledků, nýbrž dosažení plánu.
- České podniky začaly controlling používat zejména se vstupem zahraničního kapitálu. Rakouský Controller Institut, který založil profesor Eschenbach při Hospodářské univerzitě ve Vídni, podporuje prostřednictvím poradenské společnosti Contrast Consulting od roku 1994 a svou pobočkou v Praze od roku 1995 rozvoj controllingu v České Republice, především předáváním zkušeností a poradenstvím. (Zámečník, 2002)

1.2 Definice controllingu

V dnešním světě již snad neexistuje větší podnik, jenž by nevykazoval existenci controllingu. S pojmem controlling jsou ale spjaty různé představy. Každý má vlastní názor na to, co controlling znamená, nebo co znamenat má, pouze tím každý míní něco jiného.

Freiberg [1996] definuje controlling jako specifickou koncepci podnikového řízení založenou na komplexním informačním a organizačním propojení plánovacího a kontrolního procesu.

Podle Eschenbacha [2000] základem myšlenkového hlediska controllingu je řízení založené na plánování řízení (dopředné vazbě) a regulaci (zpětné vazbě).

Hilmar a Vollmuth [1989] rozumí controlling jako nástroj řízení, překračující funkční rámec dosavadního řízení a má vedení podniku a řídicí pracovníky podporovat při jejich rozhodování.

Fibírová [2003] charakterizuje controlling jako široce aplikovanou metodu řízení. Cílem informací controllingu je komplexní podchycení nejdůležitějších událostí tak, aby byla vytvořena vhodná informační základna pro řízení.

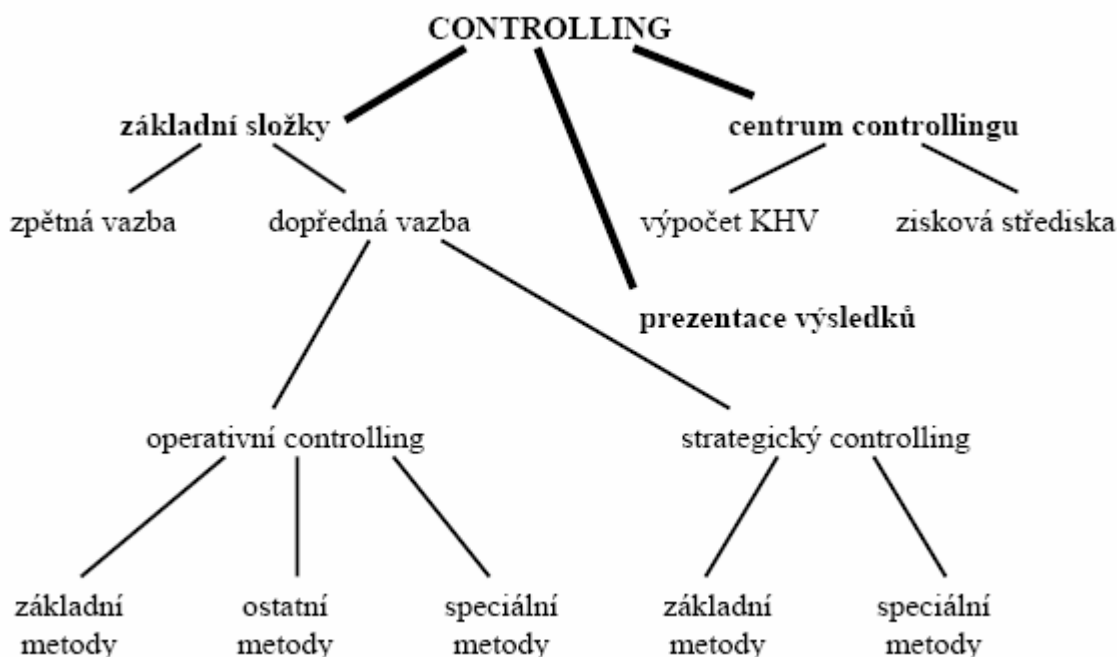
1.3 Význam a pojetí controllingu

Obsah controllingu, vzhledem k jeho praktickému využití, je do jisté míry virtuální. Taková charakteristika se nám nabízí zejména tehdy, uvědomujeme-li si rozmanitost forem existence podnikových systémů a zejména rozmanitost jejich ekonomické činnosti. Existence velkého množství různých podnikových systémů je jistě důsledkem rozvinuté společenské dělby práce a odtud vyplývající velké rozmanitosti druhů pracovních procesů, které ji realizují. Právě ze srovnání obsahu pracovních procesů a jejich rozmanitosti vyplývá, že každý podnik je jiný, v jistém smyslu jedinečný. V tomto ohledu je pochopitelné, že každý takový podnik vyžaduje vlastní, podle jeho uvážení nejlepší koncepci svého systému řízení, který by mu umožnil dosáhnout stanovené cíle. V tomto smyslu, uvažujeme-li o controllingu a jeho obsahu, můžeme tvrdit, že podnikový management by měl vědět, jaký konkrétní controlling potřebuje, protože všechny úkoly spojené s dosahováním cílů podniku jsou spojeny s controllingem a jsou označovány jako jeho základní funkce.

Controlling je nástroj řízení překračující funkční rámec dosavadního řízení a má vedení podniku a řídicím pracovníkům usnadňovat jejich rozhodování. Takovéto řízení podniku ovšem předpokládá, že v podniku je k dispozici metodika plánování, která vychází z cílů stanovených vedením podniku a ostatními řídicími pracovníky. Při kontrole se zjišťují metodou porovnávání plánu a skutečnosti odchylky v běžných hlášeních z jednotlivých odpovědnostních oblastí podniku. Vedení podniku má pak na základě takto zjištěných

odchylek učinit nápravná opatření tak, aby bylo nakonec určených cílů podniku dosaženo. Znamená to, že v podniku probíhá ustavičný zpětnovazební proces. (Vysušil, 1999)

Vysušil [1999] nastínil celkový obraz controllingového systému následovně:



Obr. 1. Controllingový systém, [Vysušil, 1999, str. 7]

Chápání pojmu controlling se různí v následujících oblastech:

1.3.1 Pojem controlling v angloamerické oblasti

Ve slovesném tvaru má kmen slova „control“ následující významy: vést, řídit, regulovat, vládnout, spravovat, obsluhovat, ovládat, kontrolovat. V jmenném tvaru znamená význam, kontrola, zkouška, nutnost, dozor, přezkoušení, moc, rozkaz, násilí, omezení, vedení, zdrženlivost. Control je odtud vymezeno jako srovnání plán-skutečnost.

V angloamerické nauce o managementu představuje controlling vedle plánování, organizování atd. ústřední funkci managementu. Controllingem jako ústřední úlohou

managementu by se měly zabývat řadové instance všech stupňů hierarchie. Controlling tedy není výlučně činností controllerů. Úspěšný controlling zajišťuje rozpoznání potenciálních a aktuálních odchylek od plánu a po několikakrátém průběhu cyklů nebo fází i jejich odstranění managementem. Tím je control výsledkem procesu controlling v americkém významu. Institucionální varianta controllingu, činnost a oblast úloh controllerů jako nositelů funkce služeb, je v americkém smyslu označena přednostně jako „controllership function“. (Eschenbach, 2000)

1.3.2 Pojem controlling v německé jazykové oblasti

Jelikož v němčině neexistuje slovo se stejným významovým obsahem, byl pojem controlling přijat do německé slovní zásoby. Dodnes není jednoznačně vymezena definice pojmu, ale již se rýsují tendence k ustálení. Ze tří nejdůležitějších interpretačních vzorců controllingu – controlling jako porovnání plán-skutečnost, controlling jako jednotu plánování a kontroly a controlling jako ovlivňování chování – bude aplikováno hlavně první a druhé hledisko. Na rozdíl od angloamerické literatury je aspekt rozsáhlého řízení lidského chování brán v úvahu jen zřídka.

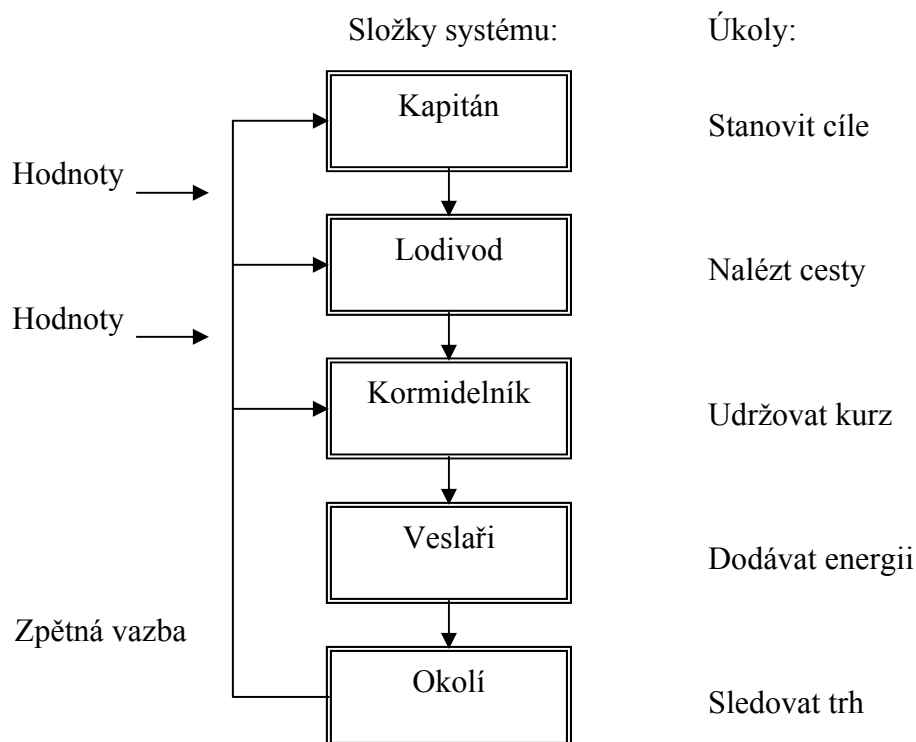
Běžným označením controlling se vyjadřuje buď controllership nebo „control“. Mnozí autoři zvolili pojem controlling analogicky americkému pojetí, čili jako řízení podniku v rámci předem daného cílového zaměření. (Eschenbach, 2000)

Pojem controlling si můžeme představit také jako kybernetický systém:

1.3.3 Controlling jako kybernetický systém

Slovo „kybernetes“ v řečtině označuje kormidelníka. Jeho úkolem je udržovat loď neustále ve stanoveném kurzu podle aktuálních informací o pozici lodi, nezávisle na vlivech větrů a proudů. To provádí prostřednictvím odpovídajících protiopatření. Kybernetický systém podniku představuje uzavřený okruh pravidel, který zahrnuje všechny základní části controllingu a vzájemně je propojuje v celistvý systém.

Vollmuth [1989] znázorňuje soustavu pravidel pro řízení následujícím způsobem:



Obr. 2. Kybernetický systém, [Vollmuth, 1989, str. 13]

Kapitán – jeho postavení je srovnatelné s pozicí podnikového vedení, které určuje cíle ve formě plánovaných hodnot.

Lodivod – controller, kterého úkolem je s využitím metody porovnávání plánu se skutečností nalézt cesty, jak dosáhnout vytčených cílů. To předpokládá vypracování akčních programů. Programy znázorňují ony způsoby k dosažení cílů. Úlohou controllera v kybernetickém systému je tudíž předávat informace zjištěné při metodě porovnávání plánu se skutečností a z nich vyplývající návrhy pro dosažení plánovaných cílů podniku na ta místa v podniku, která jsou nositeli rozhodovacích kompetencí.

Kormidelník – jsou to řídicí pracovníci v podniku, kteří při akčních programech podporují lodivoda. Snaží se udržovat kurz, což znamená, že ve finále musí dosáhnout cíle. Pokud by se vyskytly odchylky od plánu, musí být kurz upravován. Pro controllera jsou odchylky

signálem k poplachu. Pokud se odchylky vyskytnou, musí se controller postarat o to, aby s použitím vhodných nástrojů byla včas zavedená nápravná opatření, která bezpečně zaručí splnění požadovaných cílů.

Veslaři – odborní pracovníci provádějící konkrétní práce v podniku. Výkony těchto pracovníků jsou předány okolí podniku, tj. na trh v podobě vyhovující tomuto trhu.

Okolí – z důvodu neustálého a neplánovaného vývoje okolí musí být neustále zaručena fungující zpětná vazba, aby podniky mohly být řízeny pružně. Tímto způsobem jsou metodou zpětnovazebního procesu předávány lodivodu a kormidelníkovi informace o vyskytnuvších se odchylkách, aby se dalo zjistit, zda po korekcích původního programu lze přece jen dosáhnout vytčených cílů.

Zpětná vazba – je těžištěm kybernetického systému. Touto trvalou zpětnou vazbou jsou řídicí pracovníci nuceni neustále provádět taková rozhodnutí, která mají zajistit konečné dosažení cíle. Dobře fungující zpětná vazba má totiž sloužit nejen ke kontrole cílových úkolů ve sledovaném období, ale musí též poskytnout podklad pro očekávaný vývoj v budoucnosti. Detailní ukázkou zpětné vazby, např. u ročního plánu, je příslušný plán měsíční. (Vollmuth, 1989)

1.4 Podstata controllingu

Za řízení podnikového dění ve vztahu k dodržení a dosažení cílů podniku – především zisku – je zodpovědné vedení každého podniku. Soubor úkolů s tím spojený je všeobecně označován jako funkce controllingu. Zvláštnost controllingu nespočívá ve skutečnosti, že jednotlivé funkce – stanovení cíle, plánování, porovnávání plánovaného a skutečného stavu, kontrola řízení – probíhají v podniku integrovaně, ale ve způsobu jakým jsou tyto funkce realizovány v praxi.

Filozofie controllingu může být charakterizována následujícími základními prioritami:

- Orientace na úzký profil
- Zaměření na budoucnost
- Procesy učení (Steinöcker, 1992)

1.4.1 Orientace na úzký profil

Úspěšný controlling se nevyznačuje tím, že tvoří jisté rutiny, jenž ve své práci využívá, ale tím, že poskytuje přiměřené informace při vzniku úzkého profilu. Musí stanovovat priority, aby bylo možné vyřešit problém, který momentálně nejvíce zatěžuje podnik a brání mu, aby dosáhl zadaných cílů. (Steinöcker, 1992)

Mann uvádí jako slabá místa kapitál, materiál, personál, odbyt a know-how a vidí pro řízení následující důsledky, které vyplývají ze zjištění slabého místa:

- Růst je možný pouze díky koncentraci sil na příslušné nejpalcivější slabé místo,
- Zabývat se současně ostatními problémy povede nejen k plýtvání silami, ale skrývá to v sobě současně nebezpečí, že síly, které se soustřeďují na slabé místo, budou narušovány,
- Úzké profily se střídají víceméně rychle a nečekaně. Úspěchy, kterých jsme dosáhli při odstraňování jednoho úzkého profilu, nelze mechanicky přenášet na problematiku úzkého profilu, která se vyskytne v budoucnosti. (Hofmeister, Stiegler, 1991)

1.4.2 Zaměření na budoucnost

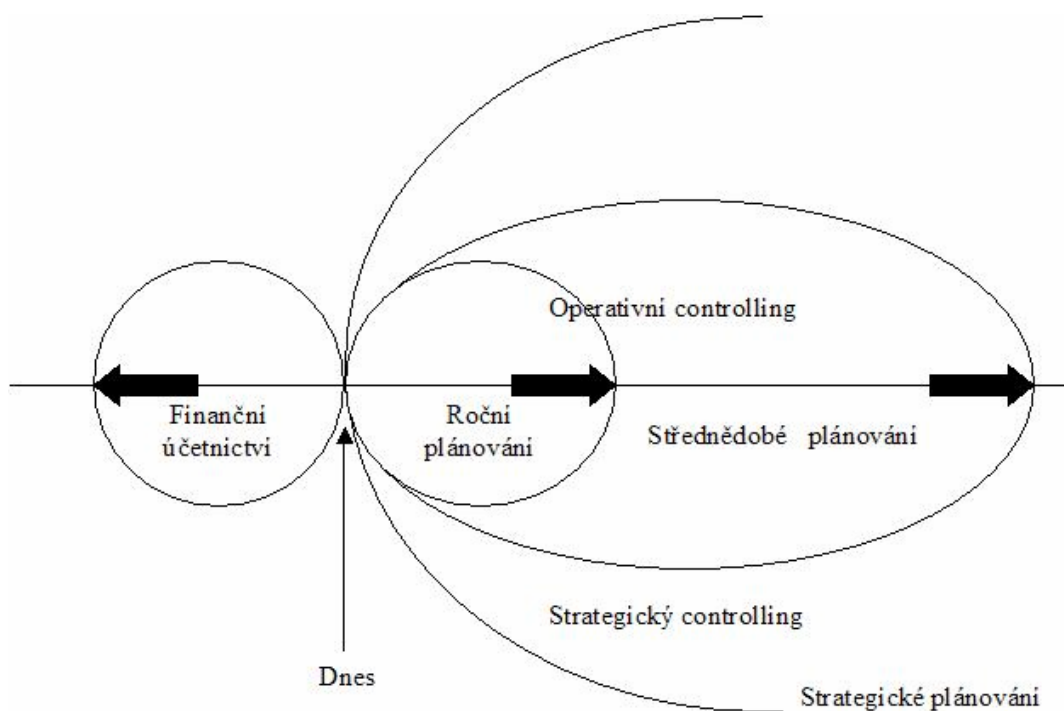
Finanční účetnictví i účetnictví všeobecně ukazuje v ročních intervalech, jak se změnila podstata podniku. Takové účetnictví je orientované na minulost, není vhodné pro účinné řízení. Naopak zase controlling je zaměřen na budoucnost. Tato změna pohledu se rozvíjela – od výhledu na jeden rok přes časově omezený horizont střednědobého plánování,

až ke strategickému plánování, které nepoužívá číselné porovnávání požadovaného a skutečného stavu, ale musí být posuzováno jako verbální plánování.

Hledisko budoucnosti v controllingu má následující účinnost:

- controlling se zaměřuje na budoucí průběhy a události,
- controlling se zajímá o minulost potud, pokud mu poskytuje podněty pro řízení,

- zkoumané faktory se mění s časovým plánovacím horizontem. Zkoumání minulých dat a skutečností se posouvá směrem k analýze těch, které později povedou k aktivům a pasivům, případně které později změní výnosy a náklady. (Steinöcker, 1992)



Obr. 3. Změna směru myšlení při přechodu od účetnictví ke controllingu, [Steinöcker, 1992, str. 10]

1.4.3 Procesy učení a změn myšlení

Život controllingu není založen na správném, ale na nesprávném plánování. Jsou to odchylky, které z pravidelného srovnávání požadovaného a skutečného stavu vyvolávají neustálé procesy učení, a které představují tzv. feed-back, zpětnou vazbu s minulostí. Zpětná vazba musí být nutně začátkem aktivit zaměřených na budoucnost. Do té doby je toto výhledové myšlení, tzv. feed-forward racionálním důsledkem orientace na budoucnost a v tomto směru jsou doplňovány roční a měsíční plány.

Tento výpočet zisku a ztrát poukazuje na opatření a projekty, které je potřeba uskutečňovat pro dosažení cíle v důsledku vzniklých interních a externích změn. Těžištěm potom už

není analýza minulosti, ale vyplnění nastávající mezery, která vzniká v časovém období vymezeném ročním a střednědobým plánováním. Všechny tyto spojitosti umožňují vznik propojeného řídicího systému, pohyblivého perspektivního systému, který ustavičně upravuje strategické plánování, střednědobé plánování, roční plánování, analýzy požadovaného a skutečného stavu a náležitá opatření interním a externím změnám dat. (Steinöcker, 1992)

1.5 Cíle controllingu

Nejdůležitějšími cíli podniku jsou rentabilita a likvidita. K nejpodstatnějším cílům controllingu tedy patří zvyšování rentability, zajištění likvidity a v neposlední řadě zvýšení hospodárnosti. K dosažení těchto cílů je třeba systematicky nasadit operativní nástroje.

Operativní cíle:

- Splnění operativních plánů
- Splnění operativních kalkulací
- Udržení likvidity (hotové peníze nesmí klesnout na nulu)
- Udržení solventnosti (pohledávky nesmějí růst nad přijatelnou míru)

Strategické cíle:

- Trvalý růst produktivity
- Trvalý růst rentability
- Trvalý růst inovací (nakupovaných i vlastních)
- Trvalý růst na trhu
- Trvalý růst nutných finančních zdrojů v souladu s růstem výkonů
- Trvalá zajištěnost růstu kvalifikace (Vysušil, 1999)

Kromě operativních a strategických cílů můžeme uvažovat i o bezprostředních a zprostředkovaných cílech podnikového controllingu.

1.5.1 Bezprostřední cíle controllingu

Zajištění schopnosti adaptace a anticipace

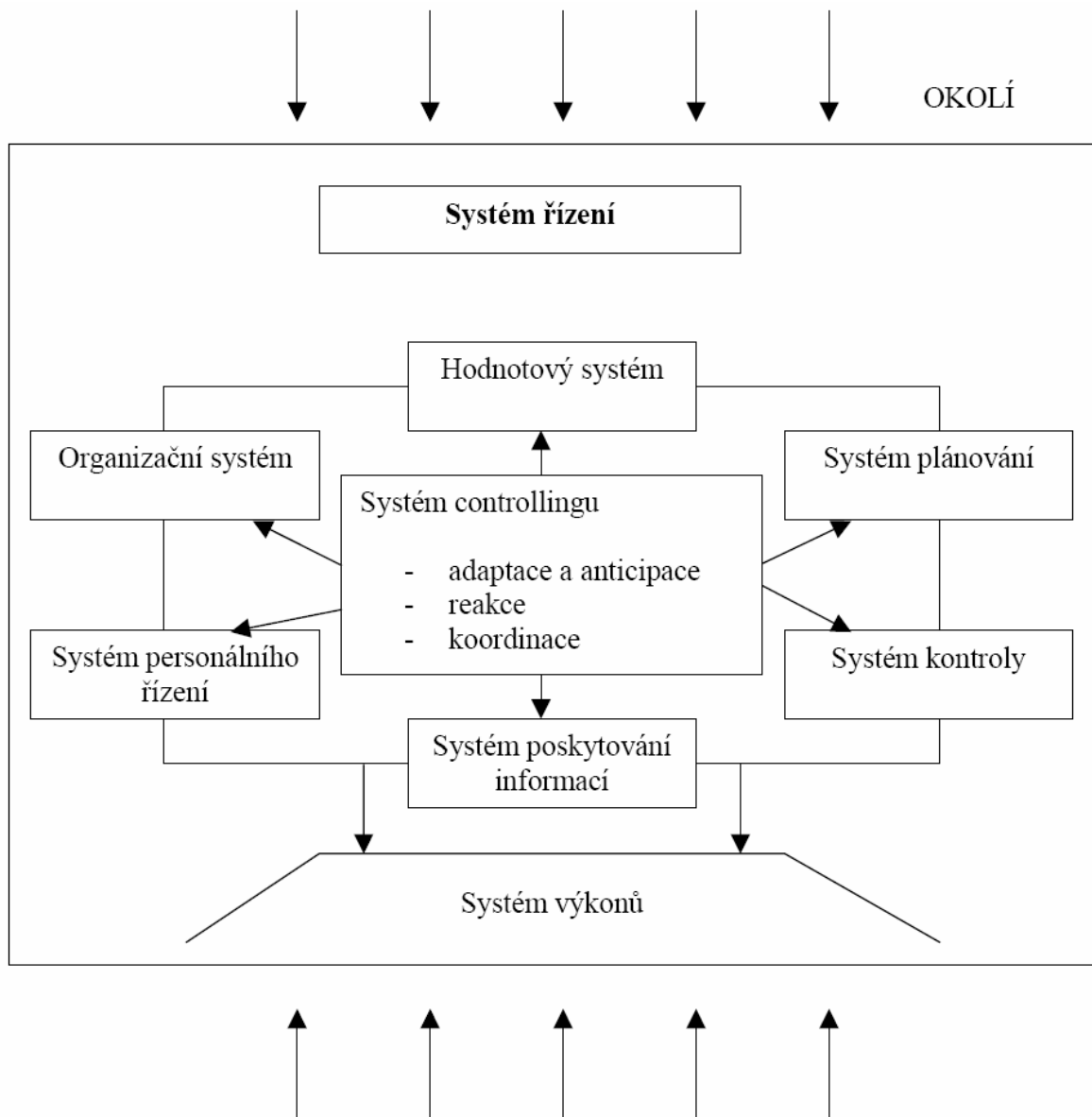
Úkolem controllingu je zabezpečit vytvoření všech nutných předpokladů pro kroky k přizpůsobení se, což jsou především nutné informace. Zajišťuje poskytnutí informací o už existujících změnách okolí (schopnost adaptace), respektive o zprostředkování podstatných údajů o pravděpodobných budoucích změnách okolí (schopnost anticipace). Definování problému nepostačuje k zajištění schopnosti adaptace a anticipace. Controlling musí být aktivním v celém procesu řízení: ve tvůrčím procesu přípravy rozhodování, při realizaci rozhodnutí a při kontrole výsledku.

Zajištění schopnosti reakce

Zajištění schopnosti reakce se zakládá na zavedení informačního a především kontrolního systému, který ukazuje vedoucím pracovníkům průběžně vztah mezi plánovaným a skutečným vývojem a umožňuje cílově orientované korektury vnějších a vnitřních poruch.

Zajištění schopnosti koordinace

Cílem controllingu je garantovat koordinaci v systému řízení tím, že controlling vytvoří předpoklady v technice řízení ke sladění aktivit jednotlivých podsystémů řízení podniku. Zajištění uvedených schopností vyžaduje určité kulturní a strukturní předpoklady v podniku. Za prvé musí být podniková kultura v souladu s úsilím po permanentní flexibilitě, adaptaci a decentrální koordinaci. Na druhé straně nesmějí permanentní změny porušit struktury vývoje a fungování podniku. (Eschenbach, 2000)



Obr. 4. Cíle controllingu v systému řízení [Eschenbach, 2000, str.94]

1.5.2 Zprostředkované cíle controllingu

Na podnik je možné pohlížet jako na prostředek, s jehož pomocí uskutečňují koaliční partneři, kapitál, zaměstnanci a okolí různorodé cíle. Management v tomto procesu řízení v první řadě koordinuje představy a požadavky cílů koaličních účastníků.

Koaliční účastník kapitál – jako majitel kapitálu poskytující vlastní nebo cizí kapitál – stanovuje cíle, které by chtěl uskutečnit v podniku. Všechny tyto cíle je možné zpětně převést na udržení, zvýšení, a zúročení použitého kapitálu.

Koaliční účastník zaměstnanec – jeho nároky jsou odvozeny z přítomných, minulých a budoucích osobních výkonů. Za zaměstnance považujeme příslušníky podniku všech hierarchických stupňů, členy orgánů dozorčích rad, bývalé zaměstnance, popřípadě i rodinné příslušníky zaměstnanců. Cíle zaměstnanců mohou být postaveny na cílových faktorech, jakými jsou růst atraktivity pracovních míst, spokojenost s prací, růst úrovně vzdělání, sociální péče, mzda, penze atd. V cílové oblasti neexistuje ani jeden shodný hodnotový systém. V praxi není předmětem systematického řízení podniku, protože se názory na cíle většinou vymykají kvantifikaci.

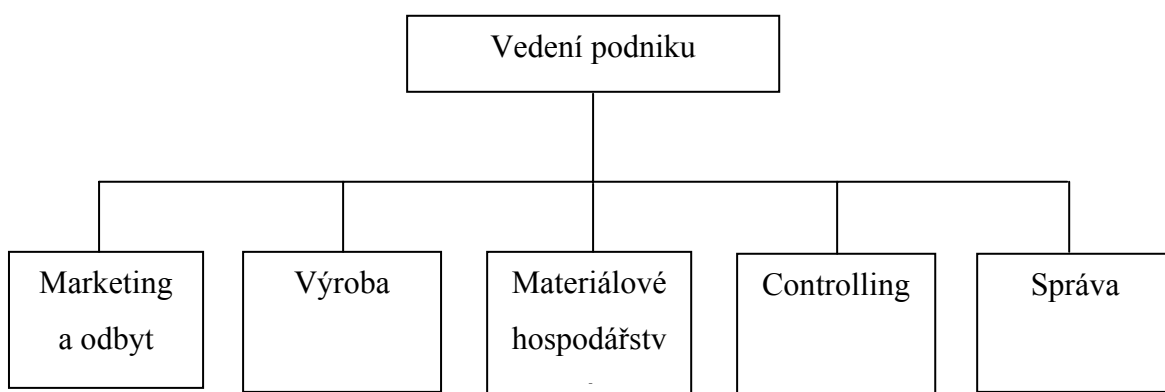
Okolí podniku – formuje předpoklady pro jeho fyzickou, technologickou, právně politickou, ekonomickou a sociokulturní existenci. Působí tady skupiny zainteresovaných, umístěné do globálního okolí, protestní skupiny a jednotliví aktéři. Charakteristickými součástmi okolí jsou zákazníci, konkurenti, dodavatelé, svazy, občanské iniciativy a média. Možnosti kvantifikovat cíle okolí pro stanovení plánu jsou značně vzdálené vědě a praxi. Výjimka existuje v oblasti ochrany životního prostředí a v obvyklých obchodních právních vztazích. (Eschenbach, 2000)

1.6 Organizační začlenění controllingu

Organizační začlenění controllingu se posuzuje podle toho, zda mají být úlohy controllingu plněny koncentrovaně ve vlastních podnikových organizačních útvarech, nebo zda je možné je vyřizovat na vedlejší úvazek, eventuálně je rozdělit na více útvarů. (Eschenbach, 2000)

1.6.1 Liniová pozice

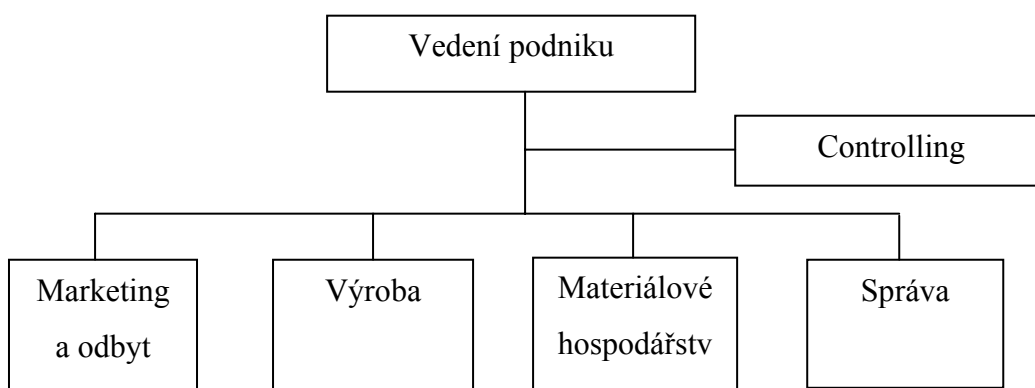
Vytváření controllingu v otázkách tvorby a užívání plánovacího kontrolního a řídicího aparátu je prováděná podstatně efektivněji, činí-li controller svá opatření pomocí liniové pozice, čímž mu přísluší funkční nařizovací právo. Controller se má pohybovat na téže úrovni jako vedoucí marketingu a odbytu, výroby, jakož i materiálového hospodářství, jelikož potřebuje mnoho informací z jednotlivých odpovědnostních oblastí. (Vollmuth, 1989)



Obr. 5. Controlling jako liniová pozice [Vollmuth, 1989, str. 20]

1.6.2 Pozice štábní

Místa, která jsou podřízena podnikovému vedení a vyznačují se tím, že mají jen funkci poradní, připravující materiál pro rozhodování a nemají kompetence rozhodovací a nařizovací, se nazývají štábní. Tyto pravomoci jsou bezpodmínečně nutné k tomu, aby bylo možno zavést a udržovat v chodu efektivní controllingový systém. Aby byl controlling účinný, neměl by controller v menších a středních podnicích zastávat štábní pozici. (Vollmuth, 1989)



Obr. 6. Controlling jako štábní pozice [Vollmuth, 1989, str. 20]

1.6.3 Průřezová pozice

V této situaci vzniká tzv. promotérský model, ve kterém liniový vedoucí a controller tvoří dvojici promotérů a realizují řízení jak po výkonové linii (liniový vedoucí), tak po odborné linii (controller). Controllerovi jsou přiděleny určité příkazovací kompetence, jako třeba v systémových otázkách plánování či kontroly s tím, že rozhodování pro předem definované situace probíhá společně s liniovou instancí. Také existuje možnost udělit controllerovi právo veta v určitých záležitostech, které souvisí s jeho úkoly. (Synek, 1996)

1.6.4 Externí controller

Existuje celá řada menších a středních podniků, ve kterých nejsou k dispozici řídicí pracovníci, kteří by mohli převzít controlling. V takovém případě se naskýtá možnost dát si vytvořit a zavést controlling od externího podnikového poradce. Ten pak školí vedení podniku a řídicí pracovníky během zaváděcí fáze tak, aby byli schopni sami převzít úkoly controllingu. Externí controller může využít své zkušenosti a nemá žádné zvláštní konflikty s jednotlivými řídicími pracovníky. Dosahuje zpravidla úspěchu rychleji než nejjeden interní controller, který se musí nutně s řídicími pracovníky názorově střetávat tak dlouho, dokud controllingový systém relativně uspokojivě nefunguje. (Vollmuth, 1989)

1.7 Vlastnosti a úkoly controllera

Úkoly controllera spočívají v získání, zpracování, sestavení přehledů a prezentaci interních a externích údajů pro to, aby mohla být učiněna správná rozhodnutí. Controller musí informace sbírat a využívat. Proto v podniku zavádí plánovací, kontrolní a řídicí systém orientovaný na výsledky. Provádění těchto úkolů však nesmí být ponecháno jen controllerovi. Controller má být v podniku jen koordinátorem, poradcem a navigátorem.

Má se starat o to, aby proces plánování kontroly a řízení probíhal v postupných krocích a ve srozumitelné podobě. Má se též účastnit speciálních podnikohospodářských šetření. Má spoluprovádět speciální šetření – volba nových výrobků, vyřazování výrobků, rozhodnutí o vlastní výrobě, zkoumání stávajících investic s použitím propočtů a návratnosti investic, analýza bilancí a jejich kritické vyhodnocení, sestavení přehledu o silných a slabých stránkách podniku, analýza konkurence, potenciální analýza, portfoliová analýza, ABC analýza atd. Veškerá sdělení controllera musí být formulována tak, aby byla plně srozumitelná všem pracovníkům podniku.

Aby mohli controlleři své úkoly dobře plnit, jsou na ně kladeny určité požadavky, které můžeme rozlišit na osobní a odborné. Osobními požadavky jsou především nezaujatost, schopnost navázat kontakt, umění přesvědčovat, abstraktní myšlení, šestý smysl v oblasti porozumění pro druhé, psychologická schopnost vcítění se, schopnost předání svých myšlenek a řízení spolupracovníků. Odbornými požadavky jsou pak znalosti v oboru podnikohospodářských koncepcí, nástrojů a technik a schopnosti metodicko-koncepčních přístupů. (Synek, Kislingerová, 1994)

1.8 Úlohy controllingu

Jako základ pro zjišťování funkcí controllingu slouží katalog úloh. Aby se poznalo, jak veliký je praktický význam jednotlivých úloh, je vytvořen seznam jednotlivých úloh s pořadím podle průměrné intenzity plnění jednotlivých úloh. Stupnici je potřeba interpretovat následujícím způsobem:

Tab. 1. Stupnice typu plnění controllingových úloh, [Eschenbach, 2000, str. 177]

Hodnota 1:	Žádná úloha controllingu
Hodnota 2:	Žádná úloha controllingu, ale může být ve výjimečných případech realizována
Hodnota 3:	Úloha controllingu, je ale plněna pouze ve výjimečných případech
Hodnota 4:	Úloha controllingu, je ale plněna pouze zřídka
Hodnota 5:	Důležitá úloha, která je plněná častěji
Hodnota 6:	Důležitá úloha, jedna z hlavních úloh controllingu

Seznam jednotlivých úloh je možné podle jejich významnosti rozdělit do úseků. Pořadí 1 – 10 mohou být označena jako horní část (nejdůležitější úlohy controllingu), pořadí 11 – 13 a pořadí 14 – 18 jako střední část a pořadí 19 – 26 jako dolní část seznamu. (Eschenbach, 2000)

Tab. 2. Pořadí úloh controllingu, [Eschenbach, 2000, str. 178]

Pořadí	Úlohy controllingu	Hodnota
1.	Kontrola rozpočtu + porovnání plán - skutečnost	(5,3)
2.	Kalkulace nákladů	(5)
3.	Reporting	(5)
4.	Motor při tvorbě rozpočtu	(5)
5.	Analýza odchylek a příčin	(4,9)
6.	Koordinace rozpočtu	(4,9)
7.	Konsolidace/integrace rozpočtu	(4,7)
8.	Vývoj systému	(4,6)
9.	Kontrola systému	(4,5)
10.	Interpretace zpráv	(4,5)
11.	Vnitřní podnikohospodářské poradenství v procesu rozhodování	(4,3)
12.	Motor při investičním plánování	(4,1)
13.	Spolupráce při plánování strategie	(4,1)
14.	Centrální podnikohospodářský informační servis	(3,9)

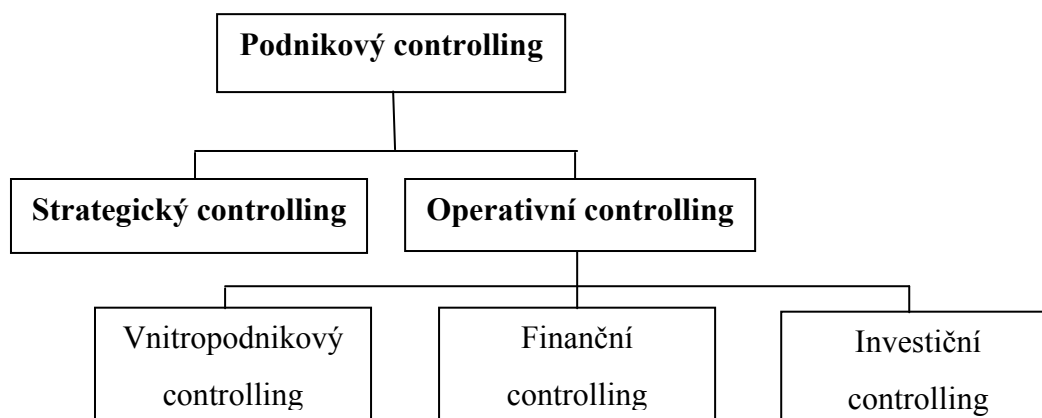
15.	Zavedení nápravných opatření	(3,7)
16.	Bilancování	(3,7)
17.	Financování a finančnictví	(3,7)
18.	Strategické porovnání plán – skutečnost	(3,5)
19.	Koordinace včasného rozpoznání	(3,3)
20.	Zavedení preventivních opatření	(3,3)
21.	Strategická analýza odchylek	(3,1)
22.	Počítačové zpracování dat	(3,1)
23.	Informační servis pro plánování strategie	(3,1)
24.	Organizace a správa	(3,1)

1.9 Členění podnikového controllingu

Jak v literatuře, tak i v praxi, se z hlediska cílové orientace controllingu konstituovaly dva základní směry:

- strategický controlling
- operativní controlling

Rajnoha [2002] klasifikuje podnikový controlling následovně:



Obr. 7. Členění podnikového controllingu [Rajnoha, 2002]

Z pohledu zaměření diplomové práce je problematika více věnována controllingu v projektově orientovaných organizacích a proto následující kapitoly jsou zaměřeny právě na tuto oblast.

1.10 Controlling v projektově orientovaných organizacích

Pokud je většina aktivit firmy realizována formou projektů (jak je to např. typické pro strojírenské firmy zabývající se dodávkami investičních celků nebo pro stavební firmy), je nutno přizpůsobit metody řízení, motivační systém a také pochopitelně systém plánování, vykazování a hodnocení ekonomické efektivnosti činností. Pokud je ve firmě zaveden controlling, je tato oblast právě jeho záležitostí. Tzn. pokud je firma řízena prostřednictvím projektů (projektové řízení), měla by svůj systém ekonomického řízení přizpůsobit, tzn. controlling by měl zohledňovat specifika tohoto způsobu řízení. Proto může být označen jako controlling orientovaný na projekty, tzn. projektový controlling.

Jelikož téma této diplomové práce zní Projekt zdokonalování vybraných nástrojů controllingu v rámci podpory systému řízení společnosti Skanska CZ a.s., Divize Pozemní stavitelství Morava, což je stavební firma, budu se v následující části zabývat právě projektovým controllingem.

"Projektový controlling je systém podpory a doplněním podnikového řízení pro projektové manažery, s jehož pomocí se optimalizují cíle a dosažení cílů procesů managementu, které probíhají v projektech." (Rattay Günter, 2004)

1.10.1 Definování úlohy v projektovém controllingu

Úkoly projektového controllingu je nezbytné na jedné straně vidět jako část úloh projektového managementu, na druhé straně je zapotřebí je plnit jako doprovodnou funkci – od počátku až k závěru projektu.

Projektový controlling zahrnuje následující úlohy:

- Podporu projektového manažera projektovým controllerem při formulaci cílů projektu a kritérií úspěchu
- Vývoj ukazatelů a měřících systémů, aby bylo možné stanovit odchylky a odhadnout úspěch daného projektu
- Implementaci odpovídajících controllingových standardů a cyklů
- Srovnání projektových plánů (výkon, termíny, náklady) s výsledky (srovnání plán – skutečnost)
- Interpretaci výsledků a vývoje řídicích opatření
- Vypracování projektových zpráv a zajištění adekvátní projektové dokumentace
- Optimální využití zkušeností a synergií získaných v projektu

Tab. 3. Úlohy a nástroje projektového managementu, [Eschenbach, 2000, str.412]

Úlohy projektového managementu	Nástroje projektového managementu
Plánování projektu	Vymezení projektu, strukturovaný plán projektu, plán termínů, plán použitých prostředků, nákladů a financí, plán kvality
Management vztahů k okolí	Analýza okolí
Vytvoření projektové kultury	Hodnoty, normy, pravidla
Stanovení organizace projektu	Úlohy, rozdělení kompetencí, zodpovědností, komunikační struktury
Personální management	Výběr personálu, vytvoření týmu, vedení týmu, rozpuštění týmu
Integrované řízení projektu	Výkon, čas, náklady, kvalita
Management rizika	Analýza rizika, zhodnocení rizika, minimalizace rizika

1.11 Controlling ve stavebním průmyslu

Vyhodnocování staveb a řízení průběhu realizace je téma, kterým se zabývají všechny stavební firmy. Zatímco některé končí u prostého porovnání výkonů s celkovými skutečnými zaúčtovanými náklady, je i celá řada organizací, které se snaží provádět podrobné plánování a sledování skutečného postupu prací. Základním předpokladem pro projektový controlling je stanovení plánovaných nákladů a jejich rozdělení v čase, kdy budou započteny. Tím je získána výchozí srovnávací základna. Praktickým problémem zůstává zjišťování skutečného stavu rozpracovanosti, které je nutné provádět přímo

na stavbě. Proto vystupují do popředí zájmu metody zpracování časových plánů a jejich aktualizace v průběhu výstavby.

1.11.1 Členění stavby

Prvním krokem při přípravě projektu je sestavení jeho struktury, která musí vyhovovat všem účastníkům výstavby. Z pohledu investora většinou vyhovuje hrubší členění na ucelené stavební objekty a provozní soubory, ke kterým jsou zpracovány položkové rozpočty. Také tyto soupisy prací se v současné době stále častěji sestavují z agregovaných položek, čímž se pro investora celá stavba zpřehledňuje.

Další úrovně členění jsou potom přidávány dodavateli stavby při kalkulacích nákladů. Tato struktura stavby je však z hlediska dodavatele vhodná pouze pro ocenění, včetně určení jednotlivých zdrojů. Pro potřeby vlastní přípravy je většinou sestavováno nové členění, které respektuje stavební objekty a provozní soubory, ale na další úrovni zakládá činnosti. Další nutnou podmínkou je tvořit měsíční soupisy provedených prací v členění na agregované položky rozpočtu. Proto jsou přiřazovány tyto základní položky rozpočtu do technologického modelu pod činnosti. Tím je dána možnost zadávat prostavěnost na úrovni činností a množství u investorských položek dopočítávat jako poměrnou část, samozřejmě s možností změny.

1.11.2 Časové plánování

U jednotlivých činností je zadána celková doba provádění a technologické vazby s možností zadání odstupu. Při řešení časového průběhu stavby je v současné době nejvyužívanější síťová analýza s vazbami typu konec-začátek a začátek-začátek. Propojením nutných zdrojů z kalkulací do tohoto technologického modelu dochází k ověření časového průběhu stavby, které může zjistit, že požadované množství jednotek daného zdroje buď není vůbec k dispozici, nebo je zdroj například vázán na jiné stavbě. Hlavním výsledkem výpočtu síťového grafu je kritická cesta, která určuje minimální dobu výstavby, na které leží činnosti s nulovou časovou rezervou. U těchto činností je výhodné hledat možnosti zkrácení doby provádění a tím i vytváření časových rezerv. Zpracovatel by měl v rámci předvýrobní přípravy odhadnout výši rizika nedodržení termínů kritických činností a z toho vyplývající zvýšení nákladů pro zajištění termínu dokončení.

1.11.3 Plánování zdrojů

Zatímco z kalkulací získáváme pouze celkové potřebné množství jednotlivých druhů zdrojů, je možné z jejich časového plánování určit i nutný počet k dosažení požadovaných termínů. Pro méně významné zdroje je výhodné přebírat časový interval spotřeby z nadřazené úrovně položky rozpočtu, spotřeba je potom předpokládána lineárně, nebo je rozdělena podle vybrané předdefinované křivky. U nejvýznamnějších zdrojů, ať už z hlediska jejich ceny nebo dostupnosti, je důležité přesné umístění do času, včetně definování průběhu spotřeby. Výsledkem je histogram potřeby jednotlivých zdrojů v měrných jednotkách, nebo jako předpokládaný náklad po obdobích. Součtem všech zdrojů je možné získat požadovanou křivku plánovaných nákladů stavby.

1.11.4 Skutečný stav rozpracovanosti

Pro vyhodnocení průběhu stavby je nutné zjišťovat průběžně aktuální stav rozpracovanosti. V praxi se tato činnost provádí zpravidla měsíčně při zpracování soupisu provedených prací, na základě kterých je vystavena faktura investorovi. Z hlediska provádění controllingu by bylo výhodnější přejít aspoň na týdenní evidenci provedených prací a spotřebovaných nákladů. Při měsíčním zpracování se ztrácí možnost operativního řízení

v případě zjištěných odchylek od původního plánu. Důležité je také rozlišovat mezi množstvím skutečně provedeným a množstvím fakturovaným. Podle provedeného množství je odvozována spotřeba zdrojů, která se buď počítá z poměru provedeného a plánovaného množství, nebo se při detailním plánování zdrojů v čase zadává přímo.

1.11.5 Operativní řízení

Podle zjištěných odchylek plánu a skutečnosti je nutné přijmout buď opatření při provádění, nebo provést změnu plánu. Podle zapsaných informací skutečného stavu může dojít k okamžitému přepočtu operativního plánu. Aktualizovaný operativní plán tak ihned ukazuje činnosti projektu, které by mohly ohrozit dodržení plánovaných termínů dokončení, případně činnosti s náklady převyšujícími plán. U každé činnosti je výhodné stanovit, jestli je nutné dodržet termín dokončení, nebo je možné jeho posunutí. U činností s pevným termínem, ať už jsou na kritické cestě a jejich prodloužení není možné, nebo jsou jen požadovány smluvními podmínkami, je nutné provést přehodnocení zdrojů. V případě vyčerpání rezervy činnosti je nutné řešit například nasazení dalších pracovníků, případně zajistit přesčasové hodiny. Pro tyto účely je výhodné, aby se skutečný stav rozpracovanosti zjišťoval co nejčastěji. Náklady spotřebované na jednotlivé činnosti v operativním plánu je možné nejen porovnávat s náklady zaúčtovanými do daného období, ale i odhadovat vývoj celkových nákladů do dokončení stavby.

1.11.6 Zhodnocení projektu

Zvláštní důraz by měl být kladen na problematiku plánování zdrojů, které je základním předpokladem pro možnost sledování vývoje nákladů. Bohužel, sestavování vlastních kalkulačních rozborů se často podceňuje. Většinou se používá argument, že při velkém množství nabídek není možné věnovat čas detailním kalkulacím. Ve skutečnosti se však jedná o kalkulaci vlastní datové základny, která se využívá opakovaně při nabídkové kalkulaci pro základní položky. Podrobný kalkulační rozklad se potom samozřejmě provádí až u získané stavby.

Druhým uváděným problémem je sledování skutečného stavu rozpracovanosti zcela odděleně od fakturace, která je podmíněna dohodami s investorem. Průběžná evidence provedených prací dává možnost nejen okamžité kontroly průběhu stavby a nákladů, ale i možnost reagovat na tento vývoj. Aktualizace operativních plánů je nutným nástrojem řízení v moderním stavitelství. Je pravdou, že se tím zvyšují nároky zejména na stavbyvedoucí, kteří považují tuto evidenci za přítěž a uvědomují si možnost větší kontroly jejich práce. Na druhou stranu využívání těchto metod sledování stavby by i jim mělo přispět k zlepšení přehledu o stavbě.

Faktem je, že se konkurence na našem stavebním trhu neustále zvyšuje a jeho blízké otevření pro zahraniční firmy přinese ještě větší napětí. To si zcela jistě vynutí plánování a sledování skutečných nákladů v daleko větším měřítku, než je tomu dnes. (<http://www.stavitel.ihned.cz>)

1.12 Trendy v controllingu

Jak celý podnik, tak i controlling je ovlivněn celou řadou faktorů a jejich změn. Tyto faktory tvoří rámec vztahů nejen pro podnik, ale odpovídajícím způsobem i pro systém controllingu. Pokud se tento rámec změní, musí dojít i ke změnám uvnitř podniku a ve svém důsledku i v controllingu.

Vývoj okolí podniku je možné rozlišovat podle zdrojů do následujících kategorií:

- Konkurence
- Technika
- Hodnoty ve světě práce a společnosti (Horváth, 2004)

Na tomto pozadí je situace mnoha podniků neuspokojivá a stále silněji zaznívá myšlenka, že podniky musí usilovat o optimalizaci procesů tvorby hodnot a internacionalizaci tvorby hodnot. Existuje výrazný trend prosazující více podnikání uvnitř podniku a s ním souvisí i změna dominujícího koordinačního mechanismu uvnitř podniku.

Tab. 4. Možné mechanismy koordinace, [Horváth, 2004, str.267]

Koordinace pomocí bezprostřední komunikace
Koordinace osobními pokyny: - rozhodnutí jsou přijímána na místech, která jsou od místa dění relativně vzdálená + vysoká flexibilita Koordinace automatickým sladčováním resp. samokoordinací: - vyšší náklady na hledání řešení + vyšší motivace zaměstnanců
Koordinace pomocí technokraticky určené komunikace
Koordinace pomocí programů: - strnulost, malá motivace zaměstnanců + jednoznačné a jednotné postupy Koordinace pomocí plánů: - změny plánů pro nový vývoj + platnost je časově omezena, schopnost přizpůsobení

1.12.1 Změny v controllingu

Změny v controllingu jsou ovlivněny několika ústředními tématy:

- **harmonizace externího a interního reportingu**

Rostoucí význam závěrek podle mezinárodních účetních pravidel je způsoben silnější orientací podniků na kapitálový trh. Ruku v ruce s ním jde podpora trvalého zakotvení

hodnotového managementu, který nutně vede ke kritickému postoji vůči dvěma souběžným účetním systémům (interní a externí propočet hospodářského výsledku) s rozdílnými definicemi pojmů. Přechod na mezinárodní účetní pravidla (IAS, US-GAAP) se nabízí jako příležitost nejen reformovat externí účetnictví, ale uvážit také možnost dalšího rozvoje interního účetnictví, což nakonec může vyústit v harmonizaci obou systémů.

- **performance management**

Diskuse kolem Shareholder Value vyvolala silnější orientaci na performance podniků. Zjistilo se, že podniky musí být interně řízeny podle veličin, podle nichž mohou být posouzeny a ohodnoceny také externě. To vyžaduje průběžné měření a řízení performance - je nutné postavit most mezi finančními ukazateli, strategickými cíli, operativními indikátory výkonnosti a nehmotnými aktivy. Performance management by měl toto zaručit.

- **strategický controlling**

V oblasti strategického řízení stále přetrvává značný deficit. Dosud se strategická diskuse vyznačovala především kvalitativním přístupem. Analýza Shareholder Value a Balanced Scorecard přináší zásadní změnu. Objevují se nástroje, které umožňují popis strategie v kvantitativním vyjádření. Kvantifikace strategie umožňuje controllerovi přístup k plánování strategie. V literatuře se pro tuto nově vzniklou úlohu používá příznačné pojmenování: controller jako Strategic Business Accountant.

- **management rizik**

Globalizace, silná mezinárodní konkurence, trend propojení podniků sítěmi, moderní informační technologie jsou parametry, které charakterizují okolí podniku. Změny probíhají v současné době rychle a často, zůstává málo času na přípravu. Proto je stále těžší udržet podnik pod kontrolou. Podniky se stále častěji dostávají do krize, což vedlo také k zintenzivnění debaty o tzv. Corporate Governance. Rostoucí význam mezinárodních kapitálových trhů pro podniky a jejich požadavek transparentního podnikového reportingu tuto diskusi podporují. Podniky proto intenzivněji usilují o komplexní management rizik. Zvláštní úlohu při tom plní controlling. Management rizik může být organizačně začleněn do controllingu nebo být organizován jako samostatná instituce. Nezávisle na organizačním uspořádání ovšem platí, že je potřeba

proces managementu rizik, tj. identifikace, zhodnocení, řízení a reportingu rizik, sladit se stávajícím strategickým a operativním controllingovým procesem. (www.controlling.cz)

1.13 Shrnutí teoretické části

Provedená analýza problematiky controllingu z dostupných literárních zdrojů vede k syntéze následujících základních poznatků:



Slovo controlling vzniklo ve Francii v 15. století. Byl zde zřízen oficiální dvorní úřad, který plnil kontrolní funkci. Později byl zaveden i ve státní správě Španělska a Anglie. Základem myšlenkového hlediska controllingu je řízení založené na plánování řízení a regulaci. Filozofie controllingu je charakterizována orientací na úzký profil, zaměřením na budoucnost a procesy učení. Cíle se dělí na strategické a operativní nebo na bezprostřední a zprostředkované. Z hlediska organizačního členění lze controlling zařadit na pozici štábní, liniovou nebo průřezovou, neméně podstatný je externí controlling. Úkoly controllera spočívají v získání, zpracování, sestavení přehledů a prezentaci interních a externích údajů pro to, aby mohla být učiněna správná rozhodnutí. Z hlediska cílové orientace se v controllingu konstituovaly dva základní směry: strategický controlling a operativní controlling. Projektový controlling je systém podpory a doplněním podnikového řízení pro projektové manažery, s jehož pomocí se optimalizují cíle a dosažení cílů procesů managementu, které probíhají v projektech. Základním předpokladem pro projektový controlling ve stavebním průmyslu je stanovení plánovaných nákladů a jejich rozdělení v čase, kdy budou započteny. Vývoj okolí podniku je možné rozlišovat podle zdrojů do následujících kategorií: konkurence, technika, hodnoty ve světě práce a společnosti. Široká škála nových informací z oblasti controllingu poukazuje na jeho neustále vyvíjející se a rostoucí trend. I když se názory některých autorů občas různí, podstata zůstává v každém případě stejná.

II. ANALYTICKÁ ČÁST

2 CONROLLING VE SPOLEČNOSTI SKANSKA CZ A.S.

2.1 Historie společnosti Skanska CZ a.s.

Akciová společnost Skanska CZ a.s. je stavební firmou s dlouhodobou tradicí. Její vznik se datuje rokem 1953, kdy ještě pod původním názvem Zemstav Praha začala provádět zemní práce pro ostatní stavební podniky. Od roku 1961 působila pod názvem Inženýrské a průmyslové stavby (IPS). Akciová společnost Inženýrské a průmyslové stavby Praha vznikla ke dni 19. 3. 1991 jako právní nástupce dřívějšího státního podniku. Charakter soukromé akciové společnosti IPS získal v první vlně kuponové privatizace v roce 1992. K další změně obchodního jména došlo 23.6.1998. Od tohoto data byla společnost zapsána v obchodním rejstříku pod názvem IPS a.s.

V porevolučním období se v souvislosti se zásadními ekonomickými změnami výrazně změnila orientace podniku, a to až k dnešní podobě všestranné stavební firmy, která je schopna nabízet nejen všechny druhy stavebních prací, ale i množství dalších služeb a činností se stavebnictvím souvisejících. Ty zajišťovalo 14 odštěpných závodů, jejichž sídla se nacházela v Praze, Chebu, Třinci a Brně. Svou působnost na celou republiku rozšířil IPS a.s. vybudováním struktury dceřiných společností. Naprostá většina z nich byla zaměřena rovněž na podnikání v oblasti stavebnictví, přičemž výhodou pro mateřskou společnost IPS a.s. byla a je dodnes jejich vyhraněná specializace, spolupráce a schopnost provádět stavby ve většině regionů České republiky a na Slovensku.

Velmi významným v “životě IPS” byl rok 2000, neboť přinesl situace, v nichž se rozhodovalo nejen o prosperitě, ale i o další reálné a perspektivní existenci společnosti. V první polovině roku prošla společnost poměrně značnými peripetemi okolo prodeje svých akcií, jejichž majoritní balík vlastnilo několik českých bankovních institucí. Komplikovaný proces změn ve struktuře vlastníků akcií společnosti IPS byl s definitivní platností završen koncem června 2000, kdy majoritní podíl veřejně obchodovatelných akcií zakoupila nadnárodní stavební společnost Skanska, náležející do první desítky největších stavebních firem na světě.

Rok 2001 s sebou přinesl změnu obchodní firmy společnosti. Nový název – IPS Skanska a.s. – v sobě nesl jak dobrou tradici firmy, tak příslušnost ke koncernu světového významu. Byl také vnějším výrazem toho, že společnost prošla v posledním období významným restrukturalizačním procesem, jehož výsledkem je model vyhovující záměrům vlastníka. V závěru roku 2001 představenstvo rozhodlo o další restrukturalizaci skupiny IPS Skanska, která byla uskutečněna k 1. lednu 2002. Spočívala v tom, že bývalé odštěpné závody mateřské společnosti a dceřiné společnosti byly uspořádány do šesti oborově nebo regionálně zaměřených divizí. V jejich čele stojící ředitelství společnosti bylo nově rozděleno na dva úseky; úsek generálního a finančního ředitele. Hlavním cílem bylo zjednodušit organizační uspořádání tak, aby se společnost stala výkonnější a také zejména pro naše partnery přehlednější a srozumitelnější.

Rok 2001 byl pro skupinu IPS Skanska významný i z ekonomického hlediska. Společnost totiž dosáhla nejlepších hospodářských výsledků v její dosavadní, téměř padesátileté historii. S obratem 27,5 mld. Kč zaujímá první místo mezi stavebními firmami v České republice a šesté místo ve Slovenské republice. Podíl skupiny IPS Skanska na českém stavebním trhu v roce 2001 poprvé překročil hranici 10 %.

Jako důkaz, že se během uplynulých dvou let stala společnost IPS Skanska plnohodnotnou součástí jedné z největších světových stavebních skupin, přejímá plně její jméno a od 1.10.2002 působí pod novým názvem Skanska CZ. Tato situace umožňuje plně využít mohutné finanční zázemí a zahraniční know-how skupiny a vyjadřuje vůli dále zvyšovat úroveň kvality, nabídky a výkonu. Stejným procesem postupně procházejí také všechny významné dceřiné společnosti.

2.2 Profil společnosti

Skupina Skanska v české republice a ve Slovenské republice (koncern Skanska CZ) je členem celosvětové skupiny Skanska, která je jednou z předních světových společností poskytujících stavební služby a provozujících developmentské služby. U jejího vzniku v roce 1887 stála švédská společnost AB Skanska Cementgjuteriet vyrábějící betonové

dekorační dílce, která se během své existence postupně transformovala na mezinárodní společnost zaměřenou na poskytování celkových stavebních služeb. Název Skanska je používán od roku 1984.

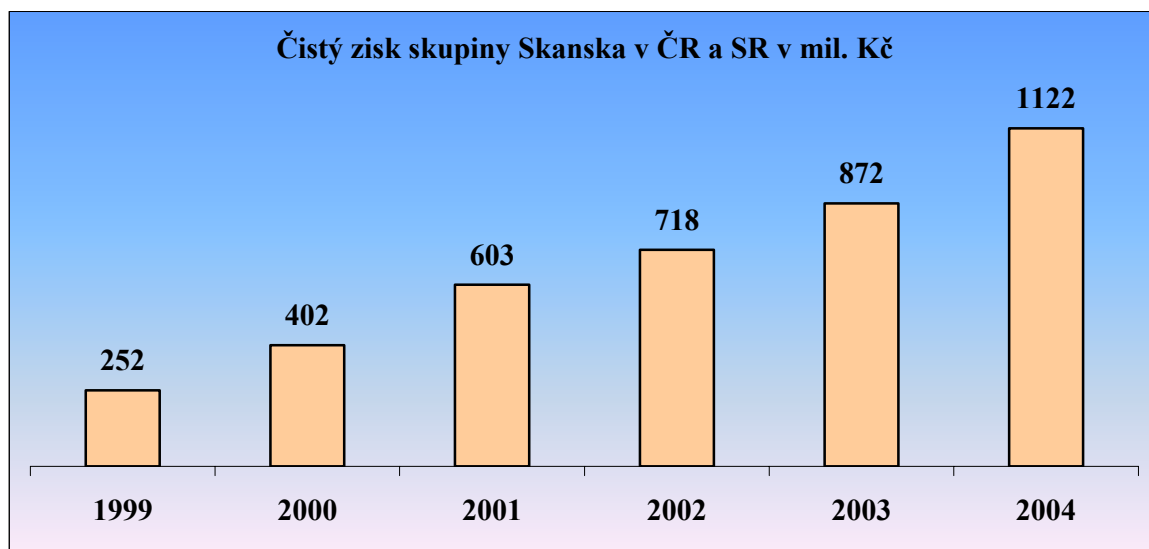
Skanska je tvořena skupinou firem, v jejichž čele stojí Skanska AB se sídlem ve Stockholmu. Organizačně se člení na 15 obchodních jednotek. Působí zhruba v šedesáti zemích světa, má 76 000 zaměstnanců a jejími hlavními trhy jsou Švédsko, USA, Velká Británie, Dánsko, Finsko, Norsko, Polsko, Česká Republika, Argentina, Hong Kong a Indie. Její obrát v roce 2002 dosáhl 19,2 miliard US dolarů.

Koncern Skanska CZ je tvořen mateřskou společností Skanska CZ a.s. a jejími dceřinými společnostmi organizačně uspořádanými do šesti oborově nebo regionálně zaměřených divizí.

Předmětem podnikání je stavební činnost se zaměřením na realizaci bytových, občanských, dopravních, průmyslových a inženýrských staveb. Historickým vývojem, pod různými obchodními jmény a v různých právních formách se společnost Skanska CZ a.s. stala lídrem českého stavebnictví se zhruba 9 % podílem na stavebním trhu.

Jediným akcionářem společnosti Skanska CZ a.s. je společnost Skanska Kraft AB, která je stoprocentně vlastněna společností Skanska AB.

Tabulka hlavních ukazatelů skupiny Skanska v ČR a SR je uvedena v příloze I.



Obr. 9. Čistý zisk skupiny Skanska v ČR a SR v mil. Kč [vlastní zpracování]

2.2.1 SWOT analýza společnosti Skanska a.s. CZ

Cílem SWOT analýzy je identifikace rozsahu, kterým současná strategie organizace a hlavně její silné a slabé stránky podporují schopnost úspěšně se vypořádat s hrozbami a příležitostmi ve vnějším prostředí.

SWOT ANALÝZA	
Silné stránky	Slabé stránky
• Dlouhodobé působení v dané oblasti – založeno v podstatě se započítím masivní bytové výstavby • Dobrá znalost a dlouholeté zkušenosti s problematikou v dané oblasti • Vypracovaný podrobný informační systém – kartotéky, evidence • Vybudované technické a administrativní zázemí • Středně velká členská základna • Kvalifikovaný personál	• Nižší konkurenceschopnost divizí pozemního stavitelství • Tržní pozice na Slovensku • Nízké regionální pokrytí • Nedostatečná práce s klíčovými zákazníky • Problémy s bezpečností • Ztrátové stavby
Příležitosti	Hrozby
• Rostoucí kupní síla obyvatel • Výstavba nových obchodních řetězců (Lidl) • Vstup do Evropské unie – proniknutí na zahraniční trhy	Vnější: • Tlaky veřejnosti ovlivňující rozhodování stavebních úřadů • Neplnění investičních příslibů investory • Pokles zahraničních investic do ČR • Nedostatek dlouhodobých finančních prostředků – vysoké úrokové sazby • Nespolehlivá kvalitativní úroveň dodavatelů Vnitřní: • Respektování zkrácených termínů požadovaných investory • Respektování mimořádně nízkých cen • Investorem nominovaní subdodavatelé

Obr. 10. SWOT analýza společnosti Skanska CZ a.s. [vlastní zpracování]

2.3 Představení společnosti Skanska CZ, Divize Pozemní stavitelství Morava

Divize Pozemní stavitelství Morava je jednou ze šesti divizí akciové společnosti Skanska CZ. Staví na celém území České a Slovenské republiky a je schopna realizovat stavby ve všech segmentech stavebního trhu. Velmi významnou službou této divize je nepřetržitá – vícesměnná pracovní doba stavebních prací při dodávkách staveb. V posledních letech se divize zaměřila na zkrácení lhůt výstavby při zachování všech technologických postupů. Hlavní prioritou všech jejích zaměstnanců při realizaci staveb je dodržení vysoké kvality.

Divize Pozemní stavitelství Morava nabízí generální dodavatelské staveb v oblasti bytové, občanské a průmyslové výstavby a inženýrských staveb. Na přání investora je schopna zajistit i všechny stupně projektové dokumentace (studie, projekt pro územní rozhodnutí a stavební povolení, realizační projektovou dokumentaci), inženýrské činnosti (zajištění územně právních řízení) a kolaudace.

V rámci své ekonomické struktury je Divize Pozemní stavitelství Morava tvořena třemi samostatnými ekonomickými celky, a to odštěpným závodem Třinec, Skanska CZ region Brno, s.r.o. a Skanska CZ, a.s., organizační složka Slovensko. Celý ekonomický systém řízení těchto tří ekonomicky samostatných celků v rámci divize je pozitivně hodnocen v oblasti řízení kladného cash flow jednotlivých projektů. Divize Pozemní stavitelství Morava se ve svých finančních možnostech zaměřuje na poskytnutí různých variant profinancování projektů s ekonomicky stabilními partnery jak v privátním, tak i ve veřejném sektoru.

Organizační členění společnosti Skanska CZ a.s. a Divize Pozemní stavitelství Morava je uvedeno v příloze II.

2.3.1 Poslání, filozofie a hlavní cíle Divize Pozemní stavitelství Morava

Poslání

- vyvíjet, budovat a udržovat fyzické prostředí pro bydlení, práci a cestování

Filozofie

- nabídnout zákazníkovi v oblasti výstavby perfektní výkony, vysokou kvalitu
- být společností známou svým citlivým přístupem k životnímu prostředí a ochraně zdraví při práci
- být první v zavádění inovací
- každý rok získat minimálně jednu ze tří strategických zakázek pozemního stavitelství v České Republice
- zaměstnávat nejlepší lidi z oboru a specialisty

Hlavní cíle

- dodržování vysoké kvality při realizaci staveb
- udržet pozici na stavebním trhu České republiky a Slovenské republiky a maximalizovat zisk
- rozvoj nových produktů a služeb s vyšší přidanou hodnotou
- zlepšovat systém managementu jakosti podle normy řady ČSN EN ISO 9000
- uplatňovat nové stavební technologie
- optimalizovat začlenění nově vzniklých organizačních jednotek s ohledem na maximální efektivnost

2.4. Současné trendy ve stavebnictví

Za leden až září 2004 stavebnictví vzrostlo o 11,4 procenta. Statistika ovšem naznačuje, že bytová výstavba je již za svým zenitem. Stavební výrobě se daří mimo jiné díky oživení ekonomiky, nízkým úrokovým sazbám i přílivu zahraničních investic.(www.ihned.cz)

Loňská rekordní stavební produkce, která přesáhla ve stálých cenách 300 miliard korun, se může udržet ještě deset let. Odhaduje to Svaz podnikatelů ve stavebnictví, přičemž vychází z předpokladu, že Česko do deseti let vyrovná vybavenost stavbami na úroveň EU. Samozřejmě na to musí být peníze, což bude záviset na stavu ekonomiky, zájmu investorů o tuzemsko a také na čerpání evropských fondů.

Celková poptávka příštích deseti let ve stavebnictví může přesáhnout tři biliony korun. Na více než bilion se odhaduje zásoba práce v dopravní infrastruktuře, kde je nesporná mezera vůči vyspělé Evropě. V bytové výstavbě svaz odhaduje potřebu investic na 950 miliard s tím, že se postaví 50 000 bytů ročně.

Opravy panelových a dalších starých bytů si podle stavařů vyžádají nejméně 450 miliard korun a investice na obnovu majetku státu a obcí se mohou pohybovat kolem 500 miliard. Výdaje podnikatelů lze těžko odhadnout, ale svaz na základě dosavadních zkušeností počítá s poptávkou 800 až 900 miliard.

Ve stavebnictví roste produktivita práce rychleji než mzdy a zlepšuje se ekonomická efektivnost podnikání. Firmám se proto nelíbí, že vláda enormně zvýšila platy některých státních zaměstnanců.

Za jedno z největších rizik do budoucna vidí svaz stárnutí stavebních dělníků a nízký počet učňů, který nestačí ani na prostou reprodukci. Proti roku 1990 klesl na třetinu. Firmy by učňovské školství podporovaly, ale očekávají alespoň daňové zvýhodnění takových aktivit. Svaz podnikatelů ve stavebnictví hodlá do budoucna mimo jiné dosáhnout zavedení stropu pro sociální odvody, požadovat trvalou výjimku pro zařazení

bytové výstavby do snížené DPH, prosazovat liberalizaci trhu práce, řešit učňovské školství a dosáhnou výstavby 50 000 bytů ročně. (www.finweb.cz)

2.4.1 Dopady změn sazby DPH na vývoj stavební výroby

V souvislosti se vstupem ČR do Evropské unie byl mimo jiné novelizován zákon o dani z přidané hodnoty, který zvýšil u vybraného sortimentu výrobků a služeb základní sazbu z 5 % na 19 %. Zvýšení se týkalo rovněž stavebních prací (vyjma bytové výstavby, kde snížená sazby platí do 31. 12. 2007). Tyto změny výrazně ovlivnily vykázaná data o stavební výrobě.

Od června 2003 stavební výroba nepřetržitě rostla převážně dvouciferným tempem a tento růst vyvrcholil v dubnu, kdy byl zaznamenán naprosto mimořádný a neopakovatelný nárůst o více než 60 procent. Ovšem jen na papíře. Firmy přizpůsobily své fakturace tak, aby využily poslední měsíc pětiprocentního zdanění. Samotná práce se pak v řadě případů fyzicky uskutečnila až v následujících měsících, což potvrdily vykázané údaje především za květen a červen (poklesy o téměř 4 %). (www.czso.cz)

2.5 Stanovení hypotéz

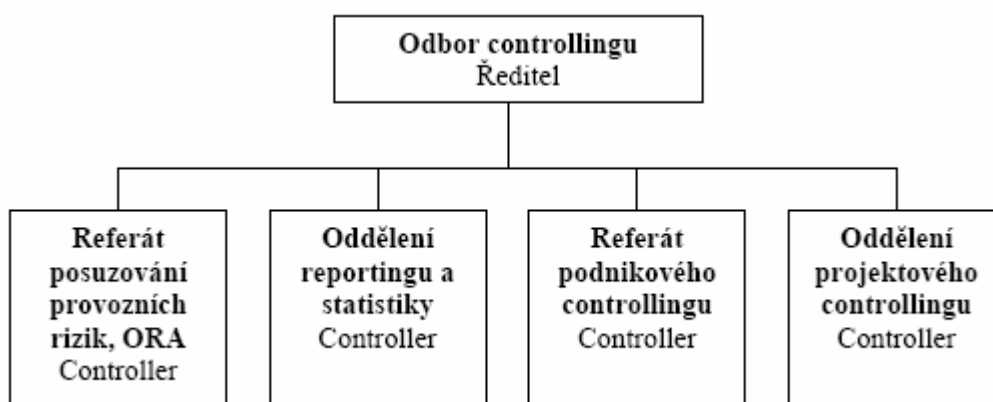
V této kapitole se pokusím souhrnně stanovit hypotézy týkající se oblasti controllingu ve společnosti Skanska CZ a.s., Divize Pozemní stavitelství Morava.

- Hypotéza č. 1: Předpokládám, že uvedená společnost používá systém centrálního controllingu. Činnosti spojené s controllingem jsou vykonávány sídlem odboru controllingu na ředitelství společnosti v Praze.
- Hypotéza č. 2: Společnost nepoužívá kapacitní členění nákladů, tj. členění nákladů na fixní a variabilní.
- Hypotéza č. 3: Společnost neprovádí kalkulaci výrobních nákladů již při zpracovávání Posuzování provozního rizika (ORA).

Hypotéza č. 4: Domnívám se, že v tabulce ORA chybí položka, kdy investor neakceptuje bankovní záruku na zbylých 5 % pozastávky.

2.6 Controlling ve společnosti Skanska CZ a.s.

Sídlo odboru controllingu společnosti Skanska CZ a.s. se nachází v Praze a pracuje v něm 6 zaměstnanců. Pod odbor controllingu v Praze dále náleží oddělení controllingu jednotlivých divizí.



Obr. 11. Odbor controllingu společnosti Skanska CZ a.s. [vlastní zpracování]

Controlling je nástroj řízení, který podporuje proces rozhodování prostřednictvím:

- činností z oblasti podnikového controllingu, tzn.
 - poskytování pravidelného měsíčního Reportingu, pravidelného zdroje informací porovnávajícího Podnikatelské záměry se skutečností za jednotlivé útvary Ekonomické struktury skupiny Skanska v ČR a SR,
- činností z oblasti projektového controllingu, tzn.
 - posuzování provozních rizik projektů (Operational Risk Assessment) ve všech fázích průchodu zakázky firmou, tzn. od fáze předrealizační až po fázi vyhodnocení,

- projektového controllingu v realizační fázi, tzn. včasné identifikace a návrhu eliminace možných rizik za pomoci vytýkacích řízení staveb, vytýkacích řízení výrobních středisek,
- rozvoje informačního systému podporujícího projektový controlling.

2.6.1 Podnikový controlling skupiny Skanska V ČR a SR

Podnikový controlling představuje systém informačních nástrojů, který slouží k ekonomickému řízení společnosti. V rámci podnikového controllingu jsou využívány nástroje jako jsou:

- jednotná Ekonomická struktura skupiny Skanska v ČR a SR,
- společný Číselník staveb skupiny Skanska v ČR a SR,
- jednotná Účetní osnova skupiny Skanska v ČR a SR,
- jednotné manažerské, vnitropodnikové účetnictví skupiny Skanska v ČR a SR,
- jednotný způsob zúčtování správní a výrobní režie v celé skupině Skanska v ČR a SR
- ucelený systém plánování, rozpočtování,

které dohromady tvoří systém umožňující vedení řídit skupinu Skanska v ČR a SR jako celek i jeho jednotlivé útvary. Základem systému controllingu jsou výše uvedené nástroje, které musí v první řadě vytvořit fungující nákladový systém, jako nutnou podmínku tvorby relevantních a spolehlivých manažerských informací.

2.6.2 Controlling středisek

Vyhodnocování středisek organizuje a řídí odborný ekonomický ředitel či vedoucí odboru controllingu divize. Základní formou je měsíční vytýkací řízení s vedoucími středisek. Vytýkací řízení slouží k průběžné kontrole dodržování plánovaných nákladů proti skutečným nákladům.

Předmětem a obsahem vytýkacího řízení střediska je zejména:

- výrobní náplň střediska na příští měsíc, na příští čtvrtletí,
- aktivní (rozpracované, nepředané) stavby,
- plnění nápravných opatření z minulého vytýkacího řízení,
- zisk od počátku roku, za období,
- výrobní režie střediska,
- výše zúčtované správní režie do staveb,
- identifikace rizikových staveb.

2.7 Průběh činností operativního controllingu ve společnosti Skanska CZ a.s.

Činnosti oddělení controllingu společnosti Skanska CZ a.s. po obdržení nabídky probíhají následovně.

2.7.1 Posuzování provozního rizika projektů skupiny Skanska v ČR a SR

Poslání a účel posuzování rizik projektů

Model ORA (Operational Risk Assessment) je přednostně motivován a směřován pozitivně k úspěšnému rozvoji obchodních aktivit a posilování postavení skupiny Skanska na národní a nadnárodní úrovni, zároveň však požaduje komplexní posuzování pozitiv a negativ obchodního případu a objektivní zhodnocení jeho budoucího efektu. Jeho smyslem je identifikace přítomnosti a vlivu určitých rizik a mobilizování vlastních schopností a vůle působení rizik předcházet, zjištěná rizika přejímat a zvládat. Možným výstupem ORA je také rozhodnutí včas odmítnout účast na určitém projektu pro jeho zjevně nepřijatelnou rizikovost, neuzavírat o něm jakékoliv závazky a tak předcházet škodám na majetku a pověsti skupiny Skanska v ČR a SR.

Oblasti potenciálních rizik projektů

Model ORA člení možná rizika do čtyř základních oblastí:

- technické
- právní
- finanční
- společenské

Metodický pokyn odboru controllingu definuje podrobněji druhy rizik, respektive rizikové okruhy a zdroje rizik v uvedených základních oblastech. Vycházejí z dlouhodobých zkušeností a situačních rozborů, koncentrují se na nejčastěji se vyskytující typické druhy. Z tohoto důvodu není výčet druhů a okruhů úplný. Při posuzování každého konkrétního projektu je tedy třeba, vzhledem k jeho specifikům, postupovat individuálně a pružně, vyhledávat a identifikovat dosud nedefinovaná rizika ohrožující úspěšnost daného projektu, obchodního případu a pro budoucí potřeby je zdokumentovat.

Pro každou základní oblast je stanovena jednotná metodika – formulář a tzv. průvodce.

Pracovní skupina ORA

K dokumentaci ORA a k jednotlivým oblastem rizik se na ředitelství společnosti Skanska CZ a.s. vyjadřují odborně příslušní ředitelé odborů, kteří tvoří „Pracovní skupinu ORA“. Stálými členy skupiny jsou ředitelé odboru controllingu; obchodu a marketingu; jakosti a trvale udržitelného rozvoje; právního, organizačního a majetkových účastí; financování; komunikace.

Koordinátorem činnosti pracovní skupiny je ředitel odboru controllingu, který může v konkrétních případech vyzvat k posouzení a vyjádření též další odborné útvary ředitelství společnosti Skanska CZ a.s.

Povinnost posoudit rizika projektu

Místem odpovědným za provedení ORA je divize, která řídí daný projekt (obchodní případ). Provádění a vyhodnocování řídí a organizuje její výkonný ředitel. Postupy ORA musejí být použity u všech nabídek, ve kterých společnost poskytuje vadium (záruku zajištěnou peněžní částkou) s výjimkou veřejných obchodních soutěží pro státního odběratele, u všech smluv o dílo respektive akceptace objednávek apod., které jsou stanoveny v Organizačním řádu Skanska CZ a.s.

Dokumentace k posouzení rizik projektu

Dokumentace ORA se vyhotovuje v českém jazyce. Ve stanovených případech je předepsáno vyhotovení v anglickém a českém znění. Dokumentaci ORA od divize přejímá odbor controllingu a vede o ní evidenci.

Průběh posouzení rizik projektu

Zpracování ORA na úrovni divize se uskutečňuje souběžně s přípravou návrhu smlouvy o dílo (nabídky, akceptace objednávky), tzn. vždy v dostatečném časovém předstihu před termínem převzetí smluvního závazku a vznikem rizik. Předložení projektu a dokumentace ORA vypracovaných divizí na ředitelství společnosti Skanska CZ a.s. musí z věcného a časového hlediska poskytovat dostatečný prostor k projednání a posouzení návrhu a vydání příslušného rozhodnutí.

Sledování rizik projektů ve fázi provádění

Výkonný ředitel divize a pracovní skupina ORA vzájemnou dohodou stanoví program systematického vyhodnocování ORA u projektů, které byly schváleny a na něž byly uzavřeny smlouvy o dílo, a to s přednostním zaměřením na identifikovatelná rizika, na účinnost přijatých opatření a vždy při signalizaci závažných poruch (prodlení v postupu prací, závady v cash flow stavby, jakosti prací apod.). Ředitel odboru controllingu předkládá pravidelně 1x měsíčně poradě vedení souhrnnou zprávu o projektech v realizaci, na které bylo posouzení ORA zpracováno.

2.7.2 Realizace stavby

Po podepsání smlouvy se zákazníkem je výkonným ředitelem divize vydán „Příkaz k realizaci stavby“. Příkaz k realizaci stavby je dokument, kterým divize určuje personální obsazení, zodpovědnosti, ekonomické a technické podmínky a rozsah kompetencí při realizaci stavby. Má pevnou strukturu a na jeho tvorbě spolupracuje vždy určený vedoucí projektového týmu.

Příkaz k realizaci stavby je povinně vypracován pro následující stavby:

- všechny stavby v režimu ORA
- Všechny další stavby se smluvní cenou nad 50 mil. Kč

Odborný výrobně technický ředitel vydává Příkaz k realizaci stavby vedoucímu projektového týmu. Současně předává Příkaz k realizaci stavby v kopii odborným ředitelům divize a vedoucímu odboru controllingu divize. Na ředitelství společnosti předává Příkaz k realizaci stavby vedoucí odboru controllingu divize do odboru controllingu ředitelství společnosti pro projekty sledované v rámci systému ORA v elektronické podobě.

Předepsané plnění ve všech třech kategoriích, tj. kvalitě, ceně (nákladech) a čase slouží následně k hodnocení stavbyvedoucího.

Obsahem příkazu k realizaci stavby jsou:

- 1) Identifikační údaje zakázky
- 2) Organizační zajištění řízení stavby
- 3) Specifikace odpovědností
- 4) Přílohy
- 5) Závěrečná ustanovení

2.7.3 Vytýkácí řízení středisek, staveb

Hlavní úloha vytýkácího řízení

Hlavní úlohou vytýkácích řízení středisek, staveb je zajistit za pomoci předdefinované struktury jednání pravidelnou výměnu informací mezi správními a provozními útvary skupiny Skanska v ČR a SR s cílem pojmenovat zjištěné rizikové oblasti a přijmout nápravná opatření pro jejich eliminaci.

Pozitivní přístup a akceptace realizace konání vytýkácího řízení vyžaduje vhodný přístup správních útvarů k provozním útvarům, tzn. nastolit atmosféru pozitivní, atmosféru řešení problémů, tzn. atmosféru, kdy obě strany mají většinu cílů společných, kdy oběma stranám jde o ekonomicky úspěšně zrealizované stavby, o pravidelně ziskové středisko.

Poznatky, zjištění a závěry uvedené v zápisu z vytýkácího řízení jsou zdrojem informací nejen pro obě zúčastněné strany, ale i pro vedení divize, skupiny a v určitých případech i pro rizikovou poradu ředitelství.

Účastníci vytýkácího řízení

Za provozní útvar se vytýkácího řízení účastní následující pracovníci:

- Vedení stavby – pracovníci zodpovědní za vedení a řízení stavby, jmenování příkazem odborného výrobního ředitele divize při zahájení stavby.

Za správní útvar se vytýkácího řízení účastní následující pracovníci:

- Vedoucí controllingu divize, případně jím určený zástupce,
- Další pro tuto činnost určené osoby dle specifik jednotlivých divizí

U vybraných středisek, specializovaných středisek, staveb se vytýkácího řízení účastní i odborný ekonomický ředitel divize, případně zástupce controllingu ředitelství Skanska

v ČR a SR. Obzvláště se jedná o vytýkácí řízení ztrátových staveb, staveb podléhajících systému ORA, ztrátových středisek, vytipovaných specializovaných středisek.

Periodicita vytýkácího řízení

Vytýkácí řízení se organizují pravidelně měsíčně. V případě rizikových staveb, ztrátových středisek se organizuje dle potřeby i v průběhu měsíce. Vedoucí controllingu divize pravidelně měsíčně organizuje plán vytýkácích řízení, který předkládá odbornému ekonomickému řediteli a odbornému výrobnímu řediteli ke schválení. Tento plán vytýkácích řízení je zasílán na vědomí do odboru controllingu ředitelství skupiny Skanska v ČR a SR, tak aby zástupci odboru controllingu ředitelství měli možnost se účastnit těchto vytýkácích řízení, tzn. aby se vyloučila zdvojená jednání, zdvojená vytýkácí řízení.

Okruh témat při vytýkacím řízení střediska

Následující výčet je souhrnem témat, které jsou ze strany správního útvaru divize, pracovníky oddělení controllingu ředitelství společnosti při vytýkacím řízení střediska předkládány vedení střediska. Má sloužit jako určitý návod při vedení vytýkácího řízení. Struktura dotazů koresponduje s kapitolami formuláře pro vytýkácí řízení stavby a dále je následovně rozvíjí.

1. Označení středisek, zařazení do divize
2. Název střediska
3. Odpovědná osoba za středisko a kontaktní spojení
4. Hlavní charakter činnosti střediska
5. Výsledky hospodaření
 - a) tržby, zisk, výrobní a správní režie, zásoba práce v porovnání se záměrem
 - b) hlavní ukazatele - % výrobní režie, % správní režie, rentabilita

- c) příčiny neplnění podnikatelského záměru, záměry vedení útvaru, jak tuto situaci řešit, nápravná opatření
 - d) odhad výsledků běžného roku – tržby, zisk, atd.
6. Zásoba práce na příští období – výpis projektů (popřípadě významných smluv)
 7. Identifikace hlavních odběratelů – interních, externích, kooperace ve skupině
 8. Rozpracované obchodní případy – název, objem, termín realizace
 9. Úspěšné nabídky
 10. Počet lidí a průměrná mzda – THZ, dělníci, režijní zaměstnanci
 11. Ostatní problémové faktory – řešení, úkoly, poznámky
 12. Termín příštího vytýkacího řízení – kontaktní osoba pro organizování setkání
 13. Informace ze dne – seznam účastníků

Okruh témat při vytýkacím řízení stavby

Harmonogram postupu stavby

1. Popis postupu prací prováděných na stavbě.
2. Porovnání postupu prací s platným harmonogramem stavby.
3. V případě zpoždění stavby vysvětlení důvodu skluzu.
4. Hrozí ze strany investora z důvodu zpoždění stavby penalizace, další sankce?
5. Jaká budou provedená opatření k eliminaci ztráty?
6. Existuje možnost v rámci smlouvy o dílo přenést případné sankce na subdodavatele, který zpoždění zavinil?
7. Byly sankce ze strany investora uplatněny už někdy v minulosti?

Projektová dokumentace

8. Je k dispozici na stavbě realizační projektová dokumentace v takovém stavu, že nebrzdí v plynulém postupu prací?
9. Jaký dopad do ceny díla, případně termínu, mají změny v realizační projektové dokumentaci oproti tendrové projektové dokumentaci?

Vícepráce, dodatky ke smlouvě o dílo

10. Postup při uplatňování víceprací vyplývajících ze změn projektové dokumentace a ostatních požadavků investora. Předkládá se instrukce, změnové listy, stavební deník víceprací k odsouhlasení investorovi?
11. Jaký je současný stav předložených víceprací na investora? Popis předložených víceprací, finanční objem, stav schvalování, případné neuznání investorem.
12. Jaké dopady do stavby mají již uznané, zamítnuté vícepráce? Kdy se to promítne ve výrobní kalkulaci stavby? Připravuje se z tohoto důvodu dodatek ke smlouvě o dílo?
13. Dochází naopak k méněpracím, k menšímu plnění? Jaký to má vliv na hospodářský výsledek stavby (pokles plánovaných zisků na stavebních objektech)?

Výběrová řízení, subdodavatelé

14. Sledování průběhu výběrových řízení subdodavatelů v rozsahu – na jaké práce již byly uzavřeny výběrová řízení, podepsány smlouvy o dílo, jaká výběrová řízení probíhají, připravují se.
15. Daří se zajistit vhodného subdodavatele tak, aby nebyl ohrožen termín dle harmonogramu stavby?
16. Daří se zajistit vhodného subdodavatele tak, aby nebyla překročena plánovaná nákladová cena na daném stavebním objektu?
17. Jestliže byla nákladová cena překročena, čím je to způsobeno:
 - Podhodnocená cena v nabídce

- Chybně spočítán výkaz výměr v nabídce, cena byla nastavena na nižší výkaz výměr než teď žádá a je oprávněn žádat investor
 - Z důvodu změn v realizační projektové dokumentaci, požadavků investora – pak by ale větší náklady měly být pokryty navýšením smluvní ceny
 - Z důvodu vyšší moci – zimní opatření, povodně – vazba na možnost náhrady přes smlouvu o dílo
18. Existuje řešení při překročení nákladové ceny na daném stavebním objektu?
Úspora na jiném stavebním objektu, uplatnění na investorovi, uplatnění rozdílu cen na subdodavateli – penalizace za termín, kvalitu
19. Může investor například při pozdních platbách subdodavateli ze strany Skanska platit přímo subdodavateli, případně jinak postihnout stavbu? Avizuje stavba tyto problémy?
20. Může investor zasahovat do průběhu výběrových řízení? Stalo se tak již někdy?
Nemá to vliv na termín, cenu díla?
21. Došlo v průběhu stavby k náhradě subdodavatele, který práce již prováděl, byl připraven provádět, jiným subdodavatelem? Z jakého důvodu? V případě, že se tak stalo, podařilo se najít adekvátní náhradu?

Kvalita díla

22. Vyskytují se takové problémy s kvalitou díla, že to má dopad do termínu, ceny díla? Hrozí z tohoto důvodu odpočty z ceny díla, musí se provádět nápravná opatření
na náklady stavby?
23. Jak by šlo případné sankce za nekvalitu přenést na subdodavatele, který práci provedl?

Financování stavby

24. Existují nějaké problémy s vystavováním faktur na investora, například formální vracení faktur k jejich doplnění z různých důvodů?
25. Pozdní platby po lhůtě splatnosti, avizované problémy se solventností investora.
26. Jsou signály, že by v důsledku menšího objemu financí na straně investora došlo k prodloužení termínu stavby, k menší prostavěnosti v daném roce? Jaký dopad by při posunu termínu byl pro stavbu? Existuje možnost uplatňovat způsobenou ztrátu na investorovi, dojde k přepočtu ceny díla?

Předání díla

27. Kdy a jakým způsobem dojde k předání díla?
28. Kdy bude vystavena konečná faktura?
29. Existuje seznam vad a nedodělků, které se musí do určitého data odstranit?
30. Jaký bude celkový hospodářský výsledek stavby?

Zápis z vytykácího řízení

Na odbor controllingu ředitelství jsou odeslány pouze ty zápisy z vytykácích řízení staveb/středisek, které byly ze strany odboru controllingu ředitelství vyžadovány před datem jejich odeslání. Jde zejména o stavby, které podléhají režimu ORA, o stavby/specializovaná střediska, které neplní plánované hospodářské výsledky nebo jsou ve ztrátě a nebo stavby/specializovaná střediska, která jsou trvale sledována.

Inventarizace odhadovaných nákladů jednotlivých staveb probíhá vždy čtvrtletně.

2.7.4 Vyhodnocení stavby

Ponaučení z výsledků už realizovaných staveb je podmínkou úspěchu při provádění budoucích projektů. Z tohoto důvodu je za účelem zúročení zkušeností z realizace

dokončených staveb ke každé stavbě po jejím předání zákazníkovi zpracováno závěrečné vyhodnocení stavby.

Obsah závěrečného vyhodnocení stavby

Při závěrečném vyhodnocení stavby je především hodnoceno dosažení plánovaných ekonomických výsledků stavby srovnáním kalkulovaných a skutečných nákladů stavby, dodržení plánovaného toku peněžních prostředků v průběhu výstavby, dodržení časového harmonogramu, termínů a milníků, stanovených ve smlouvě o dílo, a dodržení předepsané kvality stavebního díla, včetně zhodnocení počtu a významu vad a nedodělků. Stejnou pozornost je nezbytné věnovat také vyhodnocení podmínek bezpečné práce a případného vlivu na zdraví zaměstnanců.

Předmětem hodnocení je taktéž posouzení spolupráce se subdodavateli, kteří se podíleli na stavebním díle, případně s partnery, pokud společnost prováděla projekt jako účastník sdružení stavebních firem. Při vyhodnocení je věnována odpovídající pozornost otázkám spojeným s dopady na životní prostředí a s posuzováním působení společnosti z hlediska odborné i laické veřejnosti. Součástí toho je i zhodnocení hospodaření s odpady a zpětné vyhodnocení předem vytypovaných environmentálních aspektů.

Podstatnou součástí tohoto vyhodnocení je posouzení přínosu, který představují zkušenosti, získané na právě dokončené stavbě, pro další stavby, prováděné nebo připravované k provádění například stejnou technologií, s použitím stejných nebo podobných materiálů, v téže lokalitě, pro stejného investora. Nemalý význam má také zaznamenání zkušeností ze spolupráce s investorem, které mohou být využity při provádění případných dalších projektů pro stejného klienta.

Zvláštní význam připadá vyhodnocení stavby v případě první stavby, prováděné v určitém regionu, při vstupu do nového segmentu trhu stavebních prací, při první zakázce

realizované novou technologií výstavby, první stavbě určitého stavbyvedoucího a při první zakázce pro zákazníka, zařazeného mezi potenciální klíčové zákazníky.

Při závěrečném vyhodnocení projektu je posouzeno, jakým způsobem byla minimalizována v průběhu provádění stavby rizika, jestli byla rizika, hrozící projektu, identifikována s dostatečným předstihem, a zda přijatá opatření k zmenšení a odstranění rizik

byla dostatečná. Pro závěrečné vyhodnocení stavby se používá standardně formulář Protokol o vyhodnocení stavby.

Časové vymezení

Závěrečné vyhodnocení stavby se provádí po ukončení stavebních prací včetně odstraňování vad a nedodělků. Vyhodnocení stavby musí proběhnout do 14 dnů po předání stavby investorovi. Vedoucí projektového týmu, realizačního střediska je povinen zpracovat vyhodnocení stavby.

Věcné vymezení staveb

Závěrečné vyhodnocení stavby je povinně vypracováno pro následující stavby:

- Všechny stavby v režimu ORA
- Všechny další stavby se smluvní cenou nad 50 mil. Kč

Účastníci vyhodnocení stavby

Odpovědný stavbyvedoucí zajistí podklady pro závěrečné vyhodnocení realizované zakázky. Závěrečné komplexní vyhodnocení provádí nadřízený stavbyvedoucího ve spolupráci s manažerem jakosti. Při komplexním závěrečném vyhodnocení stavby jsou shromážděny znalosti, zkušenosti, data a informace z různých oblastí. Proto vedoucí projektového týmu, střediska provádí vyhodnocení taky ve spolupráci s pracovníky úseků

odborných ředitelů na ředitelství divize, případně ředitelství společnosti, především s pracovníky následujících útvarů:

- Manažer jakosti, EMS a MBP
- Oddělení řízení výroby
- Oddělení controllingu
- Oddělení účetnictví, oddělení kalkulací
- Obchodní oddělení
- Personální oddělení

Forma vyhodnocení stavby

V průběhu provádění stavby je pravidelně sestavován Zápis z vytýkáčského řízení stavby, který obsahuje základní informace o stavbě a jejich ekonomických výsledcích. Před provedením závěrečného vyhodnocení stavby je tento přehled zaktualizován a stává se podkladem pro závěrečné vyhodnocení stavby.

Ve vyhodnocení stavby se formou zápisu srovná plán stavby se skutečností – a to ve všech třech kategoriích, tj, kvalitě, ceně (nákladech) a čase. Závěry tohoto vyhodnocení slouží k nápravným opatřením i k hodnocení stavbyvedoucího. Protokol o závěrečném hodnocení je následně zaznamenán do informačního systému a bude využíván pro tzv. knowledge management. Cílem realizace hodnocení po předání díla je zajistit účinnou zpětnou vazbu a využít výsledků hodnocení účelně pro „learning lesson“ a public relations.

Struktura závěrečného hodnocení stavby sleduje strukturu základních oblastí rizik, definovaných metodikou pro sledování rizik, tj.:

- Oblast technických rizik
- Oblast právních rizik
- Oblast finančních rizik

- Oblast společenských rizik

Vyhotovení protokolu vyhodnocení stavby

Vyhodnocení kalkulace, základní rozbor ekonomiky stavby

Vyhodnocení stavby v ekonomické oblasti je zaměřeno na dodržení výkazu výměr a kalkulace a vyhodnocení celkové rentability díla. Při závěrečném vyhodnocení stavby jsou porovnány skutečné náklady s kalkulovanými náklady po jednotlivých objektech stavby.

Protokol následně obsahuje komentář k výsledkům na všech objektech, kde:

- skutečné náklady převyšují kalkulované náklady, nebo
- je vykazována ztráta.

Komentář popisuje především příčiny nepříznivých výsledků a opatření, která byla použita k jejich odstranění. Zvláštní pozornost je věnována vyčíslení a finančnímu ocenění případných negativních vlivů na hospodaření stavby. Především v případě staveb, které byly ukončeny se ztrátou, nebo rozdílů u jednotlivého objektu nad 100 tis. Kč, je připojen komentář. Zvýšená pozornost je věnována výši a podílu režijních nákladů, zaúčtovaných do stavby, a to jak nákladů na výrobní, tak správní režii. Popis obsahuje zhodnocení, jakým způsobem byl v průběhu výstavby odhadován celkový výsledek stavby. Jsou uvedeny odhady s označením příslušného měsíce, kdy byly učiněny, které se významně odlišovaly od konečného výsledku stavby.

Hodnocení oblasti finančních rizik

Při závěrečném vyhodnocení stavby jsou porovnány skutečné peněžní toky v průběhu výstavby s plánovanými peněžními toky. Při porovnání se vychází z plánu peněžních toků a z ustanovení smlouvy o dílo, zejména o termínech fakturace a podmínkách pro vystavování faktur a záloh, dobách splatnosti, pozastávkách a bankovních zárukách. Zvláštní pozornost je věnována platební morálce investora a dodržování lhůt splatnosti.

Komentář obsahuje vyjádření k případným pohledávkám vůči investorovi, zejména pokud jsou po lhůtě splatnosti, k výši zádržného, lhůtách pro jeho uvolnění, případně k možnostem vystavení bankovní garance.

Hodnocení oblasti technických rizik

Vyhodnocení stavby v oblasti termínové je zaměřeno zejména na vyhodnocení dodržení harmonogramu. Pozornost je věnována jak na dodržení celkové lhůty výstavby, tak na dodržení dílčích termínů pro jednotlivé stavební objekty, celky a práce. Komentář obsahuje všechny případy pokut a penále za nedodržení smluvních termínů.

Vyhodnocení stavby v oblasti managementu kvality je zaměřeno zejména na vyhodnocení dodržení požadované kvality díla. Nedílnou součástí hodnocení je posouzení veškerých vad a nedodělků a vyhodnocení jejich počtu a rozsahu.

Posouzeny jsou použité technologie a materiály, důraz je kladen na zkušenosti, použitelné na dalších stavbách. Podrobně jsou zhodnoceny nové, dosud nevyzkoušené pracovní postupy, technologie, materiály, stroje a mechanismy, pokud se takové na stavbě používaly.

Součástí hodnocení je posouzení projektové dokumentace a spolupráce s projektantem stavby, především zda byla projektová dokumentace k dispozici včas podle smluvních termínů a v potřebné kvalitě. Zhodnoceny jsou rozdíly mezi dokumentací, použitou při sestavování nabídky, a prováděcí dokumentací.

Dílčí vyhodnocení stavby v oblasti EMS je zaměřeno zejména na vyhodnocení dopadů stavby na životní prostředí. Na tomto místě jsou uvedeny rovněž dopady stavby v oblasti public relations na obraz společnosti ve vnímání široké veřejnosti.

Hodnocení oblasti právních rizik

Na tomto místě je provedeno vyhodnocení vztahů se zákazníkem, zkušenosti s přístupem zplnomocněných zástupců investora, firem, provádějících pro zákazníka project management, právních zástupců investora. Zvláštní důraz je kladen na toto posouzení v případě, že investorem byla jiná stavební, inženýrská nebo developerská společnost, a rovněž v případě první zakázky pro potenciálního objednatele dalších projektů. Jsou odhadnuty případné vyhlídky na další spolupráci se zákazníkem v budoucnosti na jiných projektech.

Posouzena je nabídka, na základě které jsme stavbu získali. Zhodnocena je zpětně reálnost použitých cenových úrovní a správnost použitých objemových ukazatelů. Odhadnut je přínos stavby jako reference pro další případné stavby ve stejném regionu, segmentu prací nebo pro podobný okruh cílových zákazníků.

Součástí hodnocení je posouzení právní problematiky a zhodnocení, do jaké míry uzavřená smlouva o dílo umožnila účinně a ve prospěch společnosti řešit problémy, vzniklé při výstavbě. Uvedena jsou konkrétní ustanovení smlouvy, která nám neposkytovala dostatečnou ochranu před neoprávněnými požadavky objednatele.

Pozornost je věnována především vyhodnocení procesu schvalování změn díla v oblasti cenové i objemové, procesu schvalování víceprací a uzavírání dodatků ke smlouvě o dílo. Jmenovitě jsou uvedeny veškeré nevypořádané nároky, které jsou dosud předmětem jednání s investorem včetně stavu jejich odsouhlasení jak z naší strany, tak ze strany klienta. Pokud byla stavba prováděna ve spolupráci s dalšími stavebními firmami formou konsorcia, sdružení stavebních firem, jsou zhodnoceny zkušenosti z tohoto spojení.

Hodnocení je dále zaměřeno na posouzení spolupráce se subdodavateli, včetně uvedení pozitivních i negativních zkušeností s jednotlivými firmami.

Hodnocení oblasti společenských rizik

Komentář k vztahům s veřejností, orgány státní správy, občanskými iniciativami, sdělovacími prostředky.

Hodnocení řízení rizik

Vyhodnocení v oblasti risk managementu se zaměřuje na zhodnocení, zda byla rizika, která se projevila v průběhu projektu, včas a správně rozpoznána, a zda byla přijata odpovídající opatření k jejich odstranění. Komentář se zaměřuje na rizika, která měla významný negativní dopad do skutečného hospodářského výsledku stavby.

2.7.5 Reporting

Report v plném rozsahu je podkladem pro zpracování čtvrtletního „Reportu QF“, a to především v oblasti ověření výše vykázané zásoby práce, průměrné ziskové marže u staveb, výše zúčtované správní režie a ověření aktuálního přehledu strategických, ztrátových staveb.

Report se zpracovává v plné verzi (každé čtvrtletí v roce) a ve verzi zkrácené (1.,2.,4.,5.,7.,8.,10. a 11. měsíc v roce). Report ve zkrácené verzi se týká staveb se smluvní cenou nad 10 mil. Kč.

Zdrojem informací pro zpracování reportu je smlouva o dílo, inventarizace nákladů na dokončení stavby a aplikace vytvořena odborem ISIT Skanska CZ pro rozpracovanou výrobu.

2.8 Ověření hypotéz

Na bázi provedené analýzy je nyní možné přejít k ověření hypotéz stanovených v kapitole 2.5 této diplomové práce.

Hypotéza č. 1: Hypotéza byla potvrzena. Sídlo odboru controllingu se nachází na ředitelství Skanska CZ a.s. v Praze. Zaměstnává 6 pracovníků a skládá se z referátu posuzování provozních rizik, oddělení reportingu a statistiky, referátu podnikového controllingu a oddělení

projektového controllingu. Každá divize má svoje oddělení controllingu, které sleduje směrnice vydané odborem controllingu a podává mu pravidelné zprávy o své činnosti.

- Hypotéza č. 2: Hypotéza byla potvrzena. Společnost členění nákladů na fixní a variabilní nepoužívá. Správní režii určuje procentuálně z každé zakázky.
- Hypotéza č. 3: Hypotéza byla potvrzena. Společnost neprovádí kalkulaci výrobních nákladů hned při zpracovávání Posuzování provozního rizika (ORA).
- Hypotéza č. 4: Hypotéza byla potvrzena. V tabulce ORA chybí položka, kdy investor neakceptuje bankovní záruku na zbylých 5 % pozastávky, což je pro společnost Skanska nevýhodné a měla by tuto skutečnost zvýšit při posuzování rizik zakázky.

III. PROJEKTOVÁ ČÁST

3 PROJEKTOVÁ ČÁST

3.1 Diagnóza projektu

Na základě údajů získaných z provedené interní analýzy společnosti přikročím nyní k další části – tj. syntéze poznatků. Centrální oddělení controllingu společnosti Skanska CZ a.s. se nachází v Praze a zastřešuje controllingová oddělení jednotlivých divizí. Skládá se z referátu posuzování provozních rizik, oddělení reportingu a statistiky, referátu podnikového controllingu a oddělení projektového. Každá zakázka musí projít několika fázemi. První fází je posouzení provozního rizika, následuje realizace stavby, během které se pravidelně vypracovávají tzv. vytýkácí řízení a inventarizace odhadovaných nákladů. Po dokončení díla se provede vyhodnocení stavby a vypracuje se report. Díky dlouholeté tradici společnosti a také zásluhou jejího zahraničního majitele, je systém controllingu společnosti na velice vysoké úrovni. Obzvláště oblast reportingu je ve společnosti Skanska CZ a.s. pojata velice důkladně. Jako každý podnikatelský subjekt má společnost Skanska CZ a.s. jak své přednosti, tak samozřejmě i nedostatky. Z důvodu vysoké úrovně controllingu ve společnosti bylo však obtížné identifikovat slabá místa. Nicméně jsem v průběhu zpracovávání interní analýzy odhalila následující nedostatky:

Inventarizace odhadovaných nákladů stavby je ve společnosti prováděna čtvrtletně. Obsahuje údaje o stavbě, zhotoviteli, vedení stavby, investorovi a smlouvě. Tabulka inventarizace odhadovaných nákladů na jednotlivých stavebních objektech u vyššího dodavatele obsahuje srovnání předposledního a posledního plánu. Sleduje hospodářský výsledek stavby a jeho případné změny.

Společnost neprovádí kalkulaci výrobních režii při posuzování provozního rizika, která by mohla přispět k zamezení zbytečných ztrát.

Bankovní záruka má v českém stavebnictví povahu abstraktního závazku (zavazuje banku zaplatit na první výzvu a bez námitek). Působí na příkazce především svou existencí a více než tlak finanční vyvíjí tlak morální, jelikož uplatnění záruky by značně poškodilo obchodní jméno příkazce (společnosti Skanska). Toto je patrné na výši zaručených částek,

kteřé ve společnosti Skanska činí 5 % ceny budovaného díla. Na zvyšující se pronikání bankovních záruk do českého stavebnictví poukazuje jejich celkový objem vystavený pro velké stavební podniky v roce 2004 – více než 20 mld. Kč.

Ve stavebnictví se jako forma jistění kromě bankovních instrumentů či složení hotovosti na účet investora velmi často používá zadržení určitého procenta z každé platby dodavateli, tzv. zádržné (pozastávka). Jeho výše ve společnosti Skanska je stanovena na 5 % z každé vyfakturované částky a celková zadržená částka je společnosti uvolněna po uplynutí záruční doby. Zádržné slouží investorovi jako finanční rezerva na záruční opravy v případě neochoty dodavatele vady odstranit.

Problém nastává tehdy, kdy investor odmítá akceptovat bankovní záruku ve prospěch zádržného, jelikož společnost Skanska nemůže disponovat s hotovostí a její peníze jsou v rukou investora.

Smlouva a cena díla je uzavřena na základě zadávací dokumentace, jejíž součástí bývá výkaz výměr. Dle tohoto výkazu výměr je stanovena nabídková cena. V průběhu provádění prací mohou vzniknout více ale i méně práce a to hlavně z důvodu dopracování zadávací dokumentace dostupně realizační dokumentace, dále na základě změn požadovaných investorem, ale i případně z důvodu změn norem a předpisů. Tyto více a méně práce musí sledovat zástupce zhotovitele (project manager, stavbyvedoucí) a zástupce investora (stavební dozor). Vzájemně si je jak věcně tak i finančně odsouhlasují zápisem

ve stavebním denníku. Následně by měl být odsouhlasen a podepsán dodatek SoD. V praxi se většinou vícepráce provedou dříve než je podepsán dodatek a zhotovitel se vystavuje nebezpečí, že mu vícepráce nebudou zaplacený.

Z tohoto důvodu by bylo vhodné zavést systém tzv. změnových listů, kde by se na předtištěném formuláři evidovaly více i méně práce. Ihned po vzájemném odsouhlasení změnového listu by měl být tento list předán cenovému oddělení ke zhotovení kalkulace a zakázkovému ke zhotovení dodatku SoD. Taktéž by tyto změnové listy měly být předány oddělení controllingu.

Při tzv. průchodu zakázky firmou vše začíná na obchodním oddělení. Toto oddělení zkoumá situaci na trhu, hledá případné investory, sleduje vyhlašování státních zakázek na tzv. „centrální adrese“ na internetu (zde musí být zveřejněny veškeré soutěže na státní zakázky vyšší než 2 mil. Kč). Už při zpracování nabídky je dobré mít představu, který výrobní úsek by při získání zakázky stavbu realizoval. Je vhodné některé problémy nabídky konzultovat s vedoucím střediska (tzv. projekt-manazerem). Tím i on už je částečně seznámen s případnou zakázkou, neboť v dnešní době je nutno většinu zakázek po jejím získání velmi rychle zahájit a velmi rychle zrealizovat.

V další fázi, už po získání zakázky, dochází ke spolupráci stavbyvedoucího a hlavně přípraviče stavby s pracovníkem obchodního oddělení, který nabídku zpracovával (samozřejmě za účasti projekt-manazera). Výrobní úsek si převezme veškeré podklady, z kterých byla nabídka tvořena. V rámci společnosti Skanska se jedná hlavně o nabídky firem, které se spolupodílely na spolupráci při vytváření konečné nabídky.

Tabulka Posuzování provozního rizika je zpracována velice obecně. Přínos vidím v konkretizaci některých bodů a přizpůsobení tabulky jednotlivým divizím.

Pro provedení stavby stačí dokumentace pro stavební povolení. Takto je ale možné stavět jen jednoduché stavby. Většinou v rámci poptávky investor požaduje po potencionálním zhotoviteli nacenění a dodání tzv. „realizační dokumentace stavby“ (systém „co jsi neprojektoval, to si postav“).

Bez realizační dokumentace se stavby a provádí velmi špatně. Realizační dokumentace podrobně řeší veškeré detaily a vše ostatní, čímž velmi usnadňuje práci všech zúčastněných při provádění stavby. Bez realizační dokumentace je nutno spoustu věcí řešit naslepo, dochází k různým sporům mezi investorem a zhotovitelem, a může to mít špatný vliv

na konečný výsledek stavby. Může to nepříznivě ovlivnit kvalitu díla, taktéž to může způsobit následné reklamace.

3.2 Vymezení projektových příležitostí

Na základě poznatků z analytické části jsem vymezila následující projektové příležitosti:

- Častější inventarizace odhadovaných nákladů stavby
- Kalkulace výrobních režii již při zpracování ORA
- Doplnění tabulky ORA o riziko, kdy investor neakceptuje bankovní záruku na zbylých 5% pozastávky
- Sledování víceprací a dodatků a sledování změnových listů v průběhu stavby
- Užší spolupráce výrobního a obchodního oddělení
- Zpracování tabulky ORA dle jednotlivých divizí
- Zamezení komplikací z důvodu neexistující realizační dokumentace

Z hlediska zaměření mé diplomové práce se budu dále zabývat inventarizací odhadovaných nákladů stavby, kalkulací výrobních režii již při zpracování ORA, doplněním tabulky ORA o riziko, kdy investor neakceptuje bankovní záruku na zbylých 5 % pozastávky a navrhnutím tabulky ORA dle jednotlivých divizí.

3.3 Projektové řešení

3.3.1 Inventarizace odhadovaných nákladů stavby

Inventarizace odhadovaných nákladů stavby je dokument, jenž jednotlivá oddělení controllingu divizí společnosti Skanska CZ a.s. provádějí čtvrtletně pro každou stavbu. Tento dokument obsahuje informace o místě stavby, zhotoviteli a vedení stavby, investorovi a smlouvě. Jeho hlavní náplní je srovnání předposledního a posledního plánu a změna hospodářského výsledku stavby. V následující tabulce jsou uvedeny ukazatele, které jsou v rámci inventarizace odhadovaných nákladů stavby sledovány.

Tab. 5. Inventarizace odhadovaných nákladů na jednotlivých stavebních objektech u vyššího dodavatele [interní materiály společnosti Skanska CZ a.s.]

Číslo a název objektu	Předposlední plán			Poslední plán					Změna HV stavby
	Smluvní cena	Nákladová cena	HV stavby	Smluvní cena	Očekávaná změna ceny	Nákladová cena	Očekávaná změna nákladů	HV stavby	
1	2	3	4=2-3	5=2+5a	5a	6=3+6a	6a	7=5-6	8=7-4

Vzhledem k důležitosti sledování průběžných změn a zamezení vysokým odchylkám od plánu vidím potřebu častějšího vyhodnocování odhadovaných nákladů stavby a to jednou měsíčně.

3.3.2 Kalkulace výrobních režii

Společnost neprovádí kalkulaci výrobních režii při posuzování provozního rizika, která by mohla přispět k zamezení zbytečných ztrát. Navrhují proto začlenit do Posuzování provozních rizik tabulku, ve které by byl určen rozsah zpracování předběžné kalkulace nákladů na výrobní režii stavby. Tato předběžná kalkulace by se zpracovávala v průběhu nabídkového řízení.

Kalkulace nákladů na výrobní režii stavby je rozdělena do 10 základních bodů, jimiž jsou:

Tab. 6. Rozdělení výrobní režie do deseti základních bodů [vlastní zpracování]

1.	Vedení stavby a stavební dozor – mzdy, odvody, odměny
2.	Kancelář na staveništi
3.	Náklady na drobné nářadí a mechanizaci
4.	Automobily
5.	Stravování a ubytování

6.	Technická příprava, posudky, expertizy
7.	Finanční náklady, poplatky, pojistné, reklama a záruky
8.	Zařízení staveniště (pokud nejsou příslušné náklady sledovány na samostatném objektu)
9.	Ostraha, požární ochrana, bezpečnost práce, ochrana životního prostředí
10.	Rezervy, ostatní náklady
1. – 10.	Výrobní režie celkem

Kalkulaci ve výše uvedeném rozsahu navrhuji zpracovávat v případě projektů v rozmezí od 20 mil. – 350 mil. Kč.

Formulář pro kalkulaci nákladů na výrobní režii stavby v plném rozsahu uvádím v příloze číslo III.

Tab. 7. Rozsah zpracování předběžné kalkulace nákladů na výrobní režii stavby v rámci posuzování provozního rizika (ORA) [vlastní zpracování]

Rozsah zpracování předběžné kalkulace nákladů na výrobní režii stavby	Zaškrtněte
V plném rozsahu - u projektů nad 1,75 mld. Kč - u projektů 350 mil. – 1,75 mld. Kč a výskytu speciální podmínky - u projektů ve sdružení (kde Skanska není vedoucím účastníkem s podílem nejméně 50 %)	☐
10 základních bodů - u projektů 20 mil. – 350 mil. Kč	☐
Nepodléhá zpracování - u projektů do 20 mil. Kč	☐
Je možné zpracovat v určeném rozsahu - na základě vnitřního pokynu	☐

3.3.3 Bankovní záruka

Na začátku této kapitoly objasním 2 základní pojmy, kterými jsou bankovní záruka a zádržné.

Bankovní záruka

Bankovním zajišťovacím prostředkem pro platební i neplatební závazky je bankovní záruka. Ta, vzhledem k rizikům, kterým je vystaven stavební proces, se vyplácí jak stavebníkům, kteří svou zakázku lépe zajistí, tak i stavebním podnikům, neboť jejich schopnost získat záruku přímo ovlivní schopnost získání dalších zakázek a v neposlední řadě jejich firemní pověst. Banka se v záruční listině zavazuje uspokojit příjemce záruky do výše určité peněžní částky, jestliže příkazce, za něhož se zaručila, nesplní své závazky.

U stavebních zakázek se uplatňuje především tzv. záruka abstraktní. Svou povahou je podobná směnce - zavazuje banku k vyplacení požadované částky až do výše záruky na první výzvu a bez námitek. Banky dávají tomuto typu záruk přednost, neboť na první výzvu vyplácí záruku příjemci záruky (investorovi), náhradu finančních ztrát uplatňují na příkazci (dodavateli), ale již nevystupují v dalším, zpravidla vleklém sporu mezi příjemcem a příkazcem.

Poplatek za poskytnutí bankovní záruky se bance platí většinou předem ve čtvrtletních splátkách. Velikost poplatku ve výši obvykle 0,5 až 2,5 % z výše záruky se určuje individuálně podle výše rizika (tedy i podle objemu zakázky), podle situace na stavebním trhu a podle dalších kritérií, avšak hlavně podle všeobecné úrovně žadatele v očích banky. Banka často nevyžaduje žádný poplatek za poskytnutí záruky na uzavření smlouvy, pokud předpokládá, že bude poskytovat v případě úspěchu uchazeče záruku na dokončení výstavby.

Bankovní záruky nejsou jen pojištěním proti finančním problémům dodavatele, ale také nástrojem řízení jakosti: banky totiž neposkytnou záruku podniku, který má nebo měl nějaké obtíže s plněním závazků či jinak poškozenou image.

Zádržné

Zádržné je část prodejní ceny výrobku, kterou si zákazník ponechává po dobu záruční lhůty výrobku. Obvykle představuje od pěti do deseti procent ceny výrobku (ve společnosti Skanska CZ a.s. je to 5 %). Pokud výrobek během záruční doby nesplní parametry, které výrobce smlouvou zaručuje, pak zádržné propadne. Zádržné negativně ovlivňuje cash flow výrobce či prodejce. Neprojeví se však ve výkazu zisků a ztrát, protože do tržeb se zahrnují veškeré fakturace včetně zádržného. I když peníze, jež představují zádržné, nebyly vyplaceny, přesto výrobce či prodejce také z těchto "fiktivních" tržeb platí daně.

Ve stavebnictví je zádržné už nejméně osm let zcela běžné a nechybí v žádné smlouvě. Záruční doba se pohybuje kolem pěti let. Navíc u staveb se vždy aspoň nějaké závady objeví a stavbař o část zádržného přichází. Pokud přijde o veškeré zadržené peníze, znamená to pro něj někdy i ztrátu celého zisku. Marže jsou totiž v tomto vysoce konkurenčním oboru nízké.

Společnost Skanska pro své závazky využívá bankovní záruku. Problém nastává tehdy, kdy investor odmítá přijmout bankovní záruku ve prospěch zádržného, poněvadž společnost Skanska nemůže nakládat s hotovostí a její peníze jsou v rukou investora. Navrhují tedy doplnit tabulku ORA o riziko neakceptování bankovní záruky investorem.

Skutečnost neakceptování bankovní záruky investorem doporučuji doplnit do tabulky ORA do odstavce Výskyt nestandardních podmínek.

Tab. 8. Tabulka ORA, Výskyt nestandardních podmínek [vlastní zpracování]

Výskyt nestandardních podmínek	Zaškrtněte
Investor neakceptuje bankovní záruku na pozůstalých 5 % pozastávky	☐

3.3.4 Tabulka ORA dle jednotlivých divizí

Tabulka Posuzování provozního rizika je zpracována velice obecně. Jelikož všechny divize společnosti Skanska CZ a.s., a to jak divize zaměřené na pozemní stavitelství, tak divize orientované na dopravní stavby, používají identickou tabulku, bylo by vhodné Posuzování provozního rizika specifikovat pro jednotlivé divize odděleně.

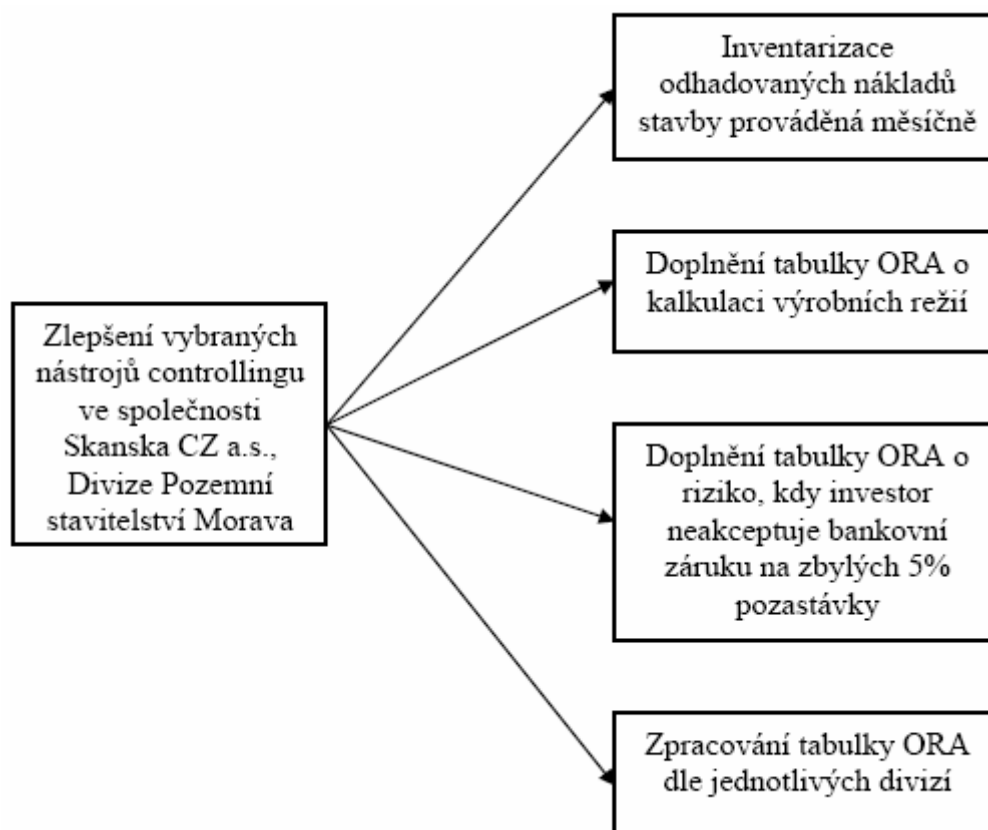
Tabulku obsahující určující kritéria pro zpracování Posuzování provozního rizika uvádím v příloze číslo IV. Přínos vidím především v konkretizaci oddílu D. Výskyt specifických podmínek a oddílu E. Výskyt nestandardních podmínek, které by měly být přizpůsobeny oborovému zaměření divize.

3.4 Zdůvodnění a časové vymezení projektu

V této části se pokusím rozdělit projekt na jeho přípravnou a realizační fázi. Přípravná fáze obsahuje plán projektu:

Co vedlo k vytvoření projektu?	- nedostatky controllingu ve společnosti
Význam projektu?	- správně fungující controlling je významný nástroj pro lepší hospodaření společnosti, zrychlení a zkvalitnění rozhodovacích procesů
Hlavní cíl projektu?	- zlepšení vybraných nástrojů controllingu v rámci podpory systému řízení společnosti
Kritéria úspěchu?	- zdokonalení systému řízení - zpřehlednění kontrolní činnosti
Omezení?	- personální (2 pracovníci) - finanční (minimální náklady) - časové (prosinec 2005)

Realizační fáze zachycuje diagram a časový harmonogram prací:



Obr. 12. Diagram prací [vlastní zpracování]

Tab. 9. Časový harmonogram prací [vlastní zpracování]

Popis činností	08/05	09/05	10/05	11/05	12/05
Zavedení měsíční inventarizace odhadovaných nákladů	■				
Doplnění tabulky ORA o kalkulaci výrobních režii		■			
Doplnění tabulky ORA o riziko, kdy investor neakceptuje bankovní záruku na zbylých 5% pozastávky			■		
Zpracování tabulky ORA dle jednotlivých divizí			■		

Diagram prací představuje jednotlivé činnosti, které je nutné vykonat, aby bylo dosaženo stanoveného cíle projektu. Časový harmonogram zase vymezuje tyto činnosti z hlediska časové náročnosti. Začátek realizace je určen na srpen roku 2005. Konečné práce spojené se zpracováním tabulky ORA dle jednotlivých divizí jsou plánovány na první týden v listopadu. Je zde ponechána i určitá časová rezerva. Od začátku roku 2006 by měly být veškeré controllingové činnosti v provozu, tak aby sloužily k efektivnímu řízení společnosti.

ZÁVĚR

Předložená diplomová práce řešící problematiku z controllingu ve společnosti Skanska CZ a.s., Divize Pozemní stavitelství Morava je rozvržena do tří samostatných částí. Konkrétně do části teoretické, která se stala podkladem pro zpracování stěžejních částí a to analytické a projektové.

V teoretické části je zpracována literární rešerše v oblasti controllingu. Jsou zde vysvětleny základní pojmy, podstata, cíle controllingu, fungování controllingu ve stavebním průmyslu a v neposlední řadě trendy a změny v controllingu. V závěru této části jsou shrnuty základní a nejdůležitější podněty týkající se dané problematiky.

Analytickou část diplomové práce jsem zpracovala formou situační analýzy společnosti. Zachycuje její historii, profil, poslání, hlavní cíle a současnou situaci na stavebním trhu v České republice. Stěžejní částí je popis průběhu jednotlivých činností controllingu ve společnosti Skanska CZ a.s., Divize Pozemní stavitelství Morava. V rámci analytické části jsou rovněž stanoveny a následně ověřeny hypotézy týkající se oblasti controllingu ve společnosti.

Projektová část si za úkol kladla navrhnout zlepšení vybraných nástrojů controllingu s cílem podpory systému řízení společnosti. Podkladem pro návrh projektového řešení se staly výše zmiňované hypotézy. Z projektových příležitostí společnosti jsem vybrala ty, které přímo ovlivňovaly chod controllingu ve společnosti. Jsou to: častější inventarizace odhadovaných nákladů stavby, kalkulace výrobních režii již při zpracování Posouzení operativního rizika, doplnění tabulky Posouzení provozního rizika o riziko, kdy investor neakceptuje bankovní záruku na zbylých 5 % pozastávky a zpracování tabulky Posouzení operativního rizika dle jednotlivých divizí.

Cílem diplomové práce bylo navrhnout projekt zlepšení vybraných nástrojů controllingu v rámci podpory systému řízení společnosti Skanska CZ a.s., Divize Pozemní stavitelství Morava. Na základě provedené analýzy jsem odhalila nedostatky dosavadního průběhu

controllingu ve společnosti a navrhla řešení. Mnou navržená opatření jsou realizovatelná a doufám, že společnost mé návrhy zváží.

Zpracovávání diplomové práce pro mě bylo velkým přínosem, protože jsem dostala možnost srovnání svých teoretických poznatků s praxí a poznala jsem systém fungování controllingu na velmi vysoké úrovni.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. ESCHENBACH, R. a kol. *Controlling*. Přel. P. Fialová, E. Chvátalová. 1. vyd. Praha: ASPI Publishing, 2000. 816 s. ISBN 80-85963-86-8
2. FIBÍROVÁ, J. *Reporting – moderní metoda hodnocení výkonnosti uvnitř firmy*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 116 s. ISBN 80-247-0482-X
3. FREIBERG, F. *Finanční controlling*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1996. 199 s. ISBN 80-85943-03-4
4. HOFMEISTER, R.; STIEGLER, H. *Controlling*. 1. vyd. Praha: Babtext, 1991. 143 s. ISBN 80-9001-78-0-2
5. HORVÁTH and Partners. *Nová koncepce controllingu: cesta k účinnému controllingu*. 1. vyd. Praha: Profess Consulting, 2004. 288 s. ISBN 80-7259-002-2
6. KLEINEBECKEL, H. *Řízení financí a likvidity: rukověť a receptář pro praktický controlling*. 1. vyd. Praha: Babtext, 1993. 216 s. ISBN 80-85816-00-8
7. MACÍK, K. *Kalkulace nákladů – základ podnikového controllingu*. 1. vyd. Ostrava: Montanex, 1999. 241 s. ISBN 80-7225-002-7
8. MANN, R.; MAYER, E. *Controlling – metoda úspěšného podnikání*. 1. vyd. Praha: Průmysl a obchod, 1992. 358 s. ISBN 80-85603-20-9
9. RAJNOHA, R. *Strategický a operativní controlling*. 1. vyd. Zvolen: Technická univerzita, 2002. 136 s. ISBN 80-125-3664-4
10. RATTAY, G.; PATZAK, G. *Projektmanagement*. Auflage 2004, ISBN 3-7143-0003-1
11. STEINOCKER, R. *Strategický Controlling*. 1. vyd. Praha: Babtext, 1992. 171 s. ISBN 80-8024-233-8
12. SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 455 s. ISBN 80-7169-211-5
13. SYNEK, M.; KISLINGEROVÁ, E. *Základy controllingu*. 1. vyd. Praha: VŠE, 1994. 51 s. ISBN 80-7079-832-7
14. VOLLMUTH, H. J. *Controlling - nový nástroj řízení*. Přel. J. Vysušil. 2. vyd. Praha: Profess Consulting, 1989. 136 s. ISBN 80-85235-54-4

15. VYSUŠIL, J. *Integrované názvosloví v controllingu*. 1. vyd. Praha: Profess Consulting, 1999. 143 s. ISBN 80-7259-007-3
16. VYSUŠIL, J. *Zdroje dat a jejich zpracování pro controlling*. 1. vyd. Praha: Profess Consulting, 1999. 130 s. ISBN 80-7259-008-1
17. Zámečník, R. Vnitropodnikové řízení I., 2002 – podklady z přednášek

Seznam použitých internetových stránek:

18. *Stavitel* [online]. *Economia Online*, c1996-2002 [cit. 2005-02-07]. Dostupný z WWW: <http://www.stavitel.ihned.cz/3-12343280-projektov%FD+controlling-G00000_detail-9f>. ISSN 1213-7693
19. *Controlling* [online]. [cit. 2005-03-17]. Dostupný z WWW: <<http://www.controlling.cz/cz/c-filozofie.asp?menu=menu01>>
20. *iHned* [online]. *Economia Online*, c1996-2005 [cit. 2004-11-09]. Dostupný z WWW: <http://ihned.cz/3-15184240-stavebnictv%ED+m%F9%9Ee-000000_d-c4>. ISSN 1213-7693
21. *FinWeb* [online]. *Economia Online*, c1996-2002 [cit. 2004-10-14]. Dostupný z WWW: <http://finweb.ihned.cz/3-15058100-stavebn%ED+boom-P00000_d-63>. ISSN 1213-7693
22. ČSÚ [online]. Český statistický úřad, c2005 [cit. 2004-11-09]. Dostupný z WWW: <<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/ainformace/6F4600467240>>.

Ostatní:

23. Interní materiály společnosti Skanska CZ, Divize Pozemní stavitelství Morava
24. Řízený rozhovor s pracovníkem controllingového oddělení Ing. Martinem Pokludou

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ORA Operational Risk Assessment – posuzování provozního rizika

EMS Systém enviromentálního řízení

MBP Manažer bezpečnosti práce

ISIT Informační systémy a informační technologie

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Controllingový systém.....	14
Obr. 2. Kybernetický systém	16
Obr. 3. Změna směru myšlení při přechodu od účetnictví ke controllingu	19
Obr. 4. Cíle controllingu v systému řízení.....	22
Obr. 5. Controlling jako liniová pozice	24
Obr. 6. Controlling jako štábní pozice.....	25
Obr. 7. Členění podnikového controllingu	28
Obr. 8. Rámec vztahů controllingu.....	35
Obr. 9. Čistý zisk skupiny Skanska v ČR a SR v mil. Kč	43
Obr. 10. SWOT analýza společnosti Skanska CZ a.s.	44
Obr. 11. Odbor controllingu společnosti Skanska CZ a.s.....	49
Obr. 12. Diagram prací	79

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Stupnice typu plnění controllingových úloh.....	27
Tab. 2. Pořadí úloh controllingu	27
Tab. 3. Úlohy a nástroje projektového managementu	30
Tab. 4. Možné mechanismy koordinace	36
Tab. 5. Inventarizace odhadovaných nákladů na jednotlivých stavebních objektech	74
Tab. 6. Rozdělení výrobní režie do deseti základních bodů	74
Tab. 7. Rozsah zpracování předběžné kalkulace nákladů na výrobní režii stavby.....	75
Tab. 8. Tabulka ORA, Výskyt nestandardních podmínek.....	77
Tab. 9. Časový harmonogram prací	79

SEZNAM PŘÍLOH

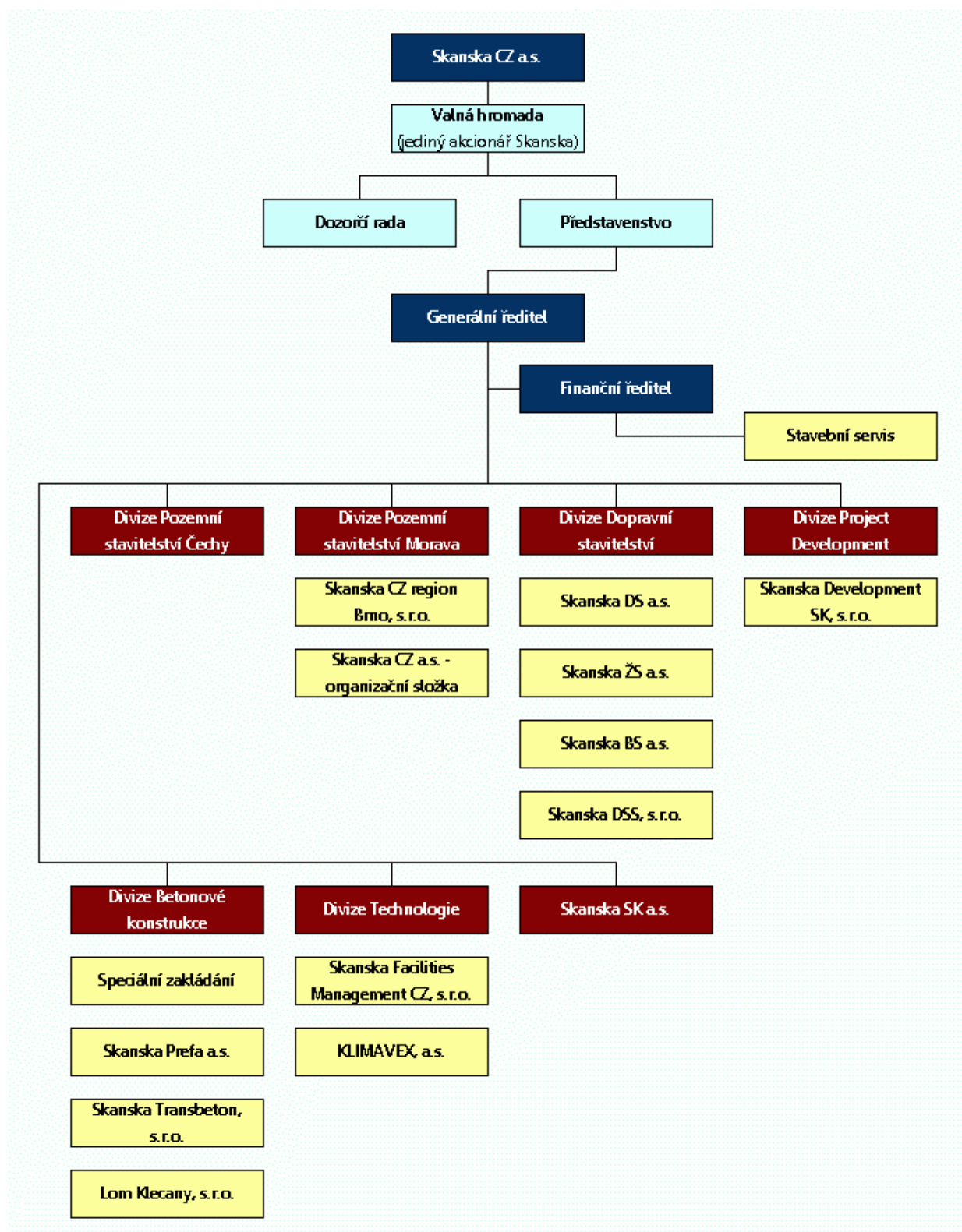
- P I Tabulka hlavních ukazatelů skupiny Skanska v ČR a SR
- PII Organizační členění společnosti Skanska CZ a.s. a Divize Pozemní stavitelství Morava
- PIII Formulář pro kalkulaci nákladu na výrobní režii stavby
- PIV Kritéria pro zpracování Posuzování provozního rizika

**PŘÍLOHA P I: TABULKA HLAVNÍCH UKAZATELŮ SKUPINY
SKANSKA V ČR A SR**

v mil. Kč	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Tržby	18 199	23 521	27 536	23 938	28 511	29 462
Provozní náklady	-17 323	-22 673	-26 470	-22 664	-26 982	-25 877
Provozní zisk	876	849	1 066	1 273	1 528	1 655
Finanční položky celkem	-231	-167	-151	-166	-85	3
Zisk před zdaněním	646	682	915	1 108	1 443	1 658
Daň z příjmu	-291	-215	-282	-359	-550	-517
Zisk po zdanění	355	467	633	749	893	1 141
Menšinové podíly	-102	-65	-30	-31	-21	-19
Zisk	252	402	603	718	872	1 122
Aktiva celkem	9 656	11 178	11 480	12 232	17 524	21 581
Vlastní kapitál	2 415	2 865	3 434	3 709	4 592	5 702
Průměrný počet zaměstnanců	8 259	7 608	7 370	6 513	6 435	6 676
Tržby na zaměstnance (tis. Kč)	2 204	3 092	3 736	3 675	4 431	4 413
Provozní zisk na zaměstnance (tis. Kč)	106	112	145	196	238	248
Stavební výroba v ČR (mld. Kč, b.c.)	237,6	259,7	295,7	311,2	346,8	394,3
Podíl skupiny Skanska na trhu v ČR	6,8 %	7,8 %	8,2 %	6,4 %	7,0 %	6,0 %
Stavební práce	16 505	21 301	25 345	20 562	25 151	25 840
- z toho v ČR	15 998	19 941	23 734	19 709	24 094	23 430
- z toho v zahraničí	527	1 360	1 611	853	1 058	2 410
Podíl sk. Skanska v ČR a SR na sk. Skanska						

- z hlediska objemu tržeb	-	3,2 %	4,8 %	5,1 %	6,1 %	6,7 %
- z hlediska počtu pracovníků	-	-	9,8 %	9,0 %	9,2 %	12,4 %

PŘÍLOHA P I: ORGANIZAČNÍ ČLENĚNÍ SPOLEČNOSTI SKANSKA CZ A.S. A DIVIZE POZEMNÍ STAVITELSTVÍ MORAVA



Výkonný ředitel divize

Odborný výrobně-technický ředitel

Projektový manažér

Oddělení výrobní přípravy

Oddělení výsledných kalkulací

Oddělení investic

Oddělení jakosti

Odborný obchodní ředitel

Oddělení marketingu

Oddělení nabídek

Oddělení rozpočtů a kalkulací

Odborný ekonomický ředitel

Oddělení ekonomických informací

Oddělení zakázkové a právní

Oddělení správy majetku

Oddělení controllingu

Odborný personální ředitel

Skanska CZ region Brno, s.r.o.

Organizační složka Slovensko

PŘÍLOHA P III: FORMULÁŘ PRO KALKULACI NÁKLADŮ NA VÝROBNÍ REŽII STAVBY

Výrobní režie celkem (v Kč) 0

1. Vedení stavby a stavební dozor-mzdy, odvody, odměny 0

stavbyvedoucí	
asistent stavbyvedoucího	
mistr	
přípravář na stavbě, kalkulant na stavbě	

2. Kancelář na staveništi 0

kancelářské potřeby	
papír a spotřební materiál	
telefony, mobilní telefony, poplatky za telefon	
faxový přístroj	
počítače, notebooky, monitory	
modemy, spojovací technika	
tiskárny, tonery	
kopírky	
scannery	
opravy počítačů, kopírek	
software	
počítačová školení	
manažerská školení, odborná školení, jazykové kursy	
reprografické služby, vícetisk projektové dokumentace	
digitální fotoaparáty, fotodokumentace průběhu stavby	
poštovné, kolky	
kurýrní služba	
nábytek, vybavení kanceláře, vybavení zasedací místnosti	
kuchyňské zařízení, spotřebiče, ledničky, sporáky, nádobí	
občerstvení, káva, voda, reprezentace	
úklid kanceláří	
vytápění, topení, palivo, klimatizace	
poplatky za vodu, vodné, stočné	
poplatky za elektřinu	

3. Náklady na drobné nářadí a mechanizaci 0

nářadí	
pomocné látky	
úklidové a čisticí prostředky	
multikáry, vnitrostaveništní doprava	
odpisy režijních strojů, zařízení a mechanismů, malá mechanizace	
nájemné za půjčené mechanismy	
opravy režijní mechanizace	
pravidelné ošetřování a údržba stavebních strojů a zařízení	
pohonné hmoty, benzin, nafta	
pneumatiky	

4. Automobily 0

nájemné, splátky leasingu	
pohonné hmoty, benzin, nafta	
pneumatiky	

	opravy, prohlídky autoservis	
	zákonné pojistné, silniční daň, dálniční poplatek	
	mytí, olej, údržba	
5.	Stravování, ubytování	0
	příspěvky na stravování, provoz jídelny	
	ubytování	
	místní doprava, přeprava pracovníků na staveniště	
	zahraniční doprava	
	praní prádla	
	vedlejší náklady, cestovné, diety, odlučné, příplatky, zvýšené náklady pojištění v zahraničí	
6.	Technická příprava, posudky, expertizy	0
	stavebně technické průzkumy	
	geologický a geotechnický průzkum	
	zaměření objektů, geodetické práce	
	laboratorní zkoušky materiálů	
	zhotovení modelů	
	stavební zkoušky, zkoušky technologického vybavení	
	projektová příprava, úpravy proj. dokumentace, dokumentace skutečného provedení stavby	
	odborné posudky, expertizy	
	právní poradenství	
	náklady na nákup materiálů, celní odbavení	
	překlady, tlumočnické služby	
7.	Finanční náklady, poplatky, pojistné, reklama a záruky	0
	pojistné ze zákona, stavebně montážní pojištění, pojištění odpovědnosti dodavatele	
	smluvní majetkové pojistné	
	zábory pozemků	
	veřejnoprávní poplatky, místní poplatky	
	licence	
	osvědčení, certifikáty	
	reklama, inzerce, propagace	
	bankovní záruky na nabídku, provádění a záruční dobu	
	rezerva na kursové rozdíly	
	úroky	
	pojištění proti požáru	
	Zařízení staveniště (pokud nejsou náklady sledovány na samostatném objektu)	
8.	objektu	0
	nájemné za stavební buňky, kanceláře, stavební sklady, sklady materiálů	
	zřízení, provoz, údržba, odvoz, demolice zařízení staveniště	
	skladovací prostory, skladovací plochy, zpevněné plochy	
	připojení na zdroje energie a inženýrské sítě, staveništní rozvody	
	generátory, agregáty, místní zdroje energie, transformátory	
	sanitární zařízení, toalety, umývárny	
	zřízení telefonního spojení	
	počítačové sítě	
	vybavení přípojek měřidly, počítadla	
	oplocení staveniště, brána	
	osvětlení staveniště a příjezdových cest	
	dopravní značení	
	provizorní odkanalizování staveniště, odvádění dešťové vody	
	příjezdové komunikace, komunikační provizoria, příjezdové cesty ke skladům,	

skládkám	
opatření pro výstavbu v zimě, vybavení zařízení staveniště na zimní podmínky	
vytyčení staveniště, nivelačních prvků, rysek, laviček a měřicích bodů	
ochrana díla proti dešti, záplavové a spodní vodě, mrazu, sněhu, větru, čerpání vody	
zjištění polohy a funkce stávajících nad- i podzemních vedení a jejich zajištění	
stavební tabule	
lešení	
opatření na ochranu sousedních pozemků proti poškození a znečištění	
vedlejší náklady, ztížené dopravní podmínky, územní a provozní vlivy	
demontáž zařízení staveniště a uvedení ploch do původního stavu	
závěrečný úklid staveniště	

9. Ostraha, požární ochrana, bezpečnost práce, ochrana ŽP **0**

bezpečnostní služba	
protipožární opatření, hasicí přístroje	
první pomoc	
ochranné pomůcky, ochranné oděvy	
opatření pro bezpečnost práce, ochranná lešení, hrazení, zábradlí	
zajištění stavebních jam, šachet, výkopů	
čištění komunikací a manipulačních ploch, zamezení znečišťování a poškozování silnic	
odvoz odpadu, sutí, obalů, palet, třídění odpadu, zamezení znečišťování ŽP	

10. Rezervy, ostatní náklady **0**

škody, manka, krádeže, poškození	
pokuty, penále	
archeologický průzkum	
záruční opravy	

PŘÍLOHA P IV: KRITÉRIA PRO ZPRACOVÁNÍ POSUZOVÁNÍ PROVOZNÍHO RIZIKA

A. Předpokládaná realizace projektu na trhu

a)	domácím (v ČR, v SR)	☒
b)	zahraničním	☐

B. Hodnota celého projektu

a)	0 mil. Kč - 20 mil. Kč	☐
b)	20 mil. Kč - 100 mil. Kč	☐
c)	100 mil. Kč - 350 mil. Kč	☒
d)	350 mil. Kč - 1,75 mld. Kč	☐
e)	1,75 mld. Kč - 7,0 mld. Kč	☐

C. Projekt prováděný ve sdružení s dalšími společnostmi

a)	celková hodnota projektu včetně podílů našich partnerů je vyšší než 6,0 mld. Kč	☐
b)	nejsme vedoucím účastníkem sdružení s podílem nejméně 50 %	☐
c)	za projekt ručíme společně a nerozdílně	☐

D. Výskyt specifických podmínek

a)	Výskyt specifických podmínek (dle definice Skanska AB)	
	- nová nebo neznámá technologie, vybavení nebo výrobní metody	☐
	- rozpon střechy nad veřejnými prostory je větší než 30 metrů	☐
	- první úkol určitého zaměstnance	☐
	- odpovědnost za nepředpokládané podzemní podmínky při stavebních pracích	☐
	- záruky za sml., kdy součástí dodávky je i projekt k územ. rozh. nebo st. povolení nebo garance za výkon technolog. části stavby	☐
	- společné a nedílné závazky s finančně slabými partnery	☐
	- negativní cash-flow překračující v kterémkoli bodě 5 % hodnoty smlouvy	☐
	- významný vliv na životní prostředí či kontaminovaná půda	☐
	- přesídlení lidí kvůli výstavbě velkých projektů, např. přehrad	☐
b)	Absence specifických podmínek (dle definice Skanska AB)	☒

E. Výskyt nestandardních podmínek

a)	Výskyt nestandardních podmínek (dle definice skupiny Skanska v ČR a SR)	
-	SoD nad 20 mil. Kč s privátním objednatelem, pokud nemá zahr. majorit. vlastníka nebo není zařazen mezi klíčové zákazníky	☐
-	není omezena maximální výše smluvní pokuty nebo překračuje 10 % z ceny díla či 100 mil. Kč, pokud se nejedná o veřejné zakázky a nebo zakázky pro klíčové zákazníky	☒
-	nabídka při započtení správní a výrobní režie je kalkulována jako ztrátová (se záporným hospodářským výsledkem)	☐
-	delší záruční lhůta než 120 měsíců pro střešní plášť, nosnou konstrukci, základy a opláštění, nebo delší záruční lhůta než 84 měsíců u ostatních konstrukcí	☐
-	poskytnutí vyšší bankovní záruky než 100 mil. Kč, mimo záruky za předplatby	☐
-	splatnost faktur je sjednávána delší než 60 dnů	☐
-	příjmy v jiných měnách než Kč (u zakázek v ČR), nebo příjmy v jiných měnách než Sk (u zakázek v SR)	☐
-	kombinace nákladů v různých měnách (přefakturace režii se neuvažuje)	☐
-	použití jiného práva než českého nebo slovenského	☐
-	rozhodčí soud mimo území České nebo Slovenské republiky	☐
-	na stavbě nejsou dohodnuty pravidelné měsíční úhrady za provedené práce	☐
-	zádržné nad 10 %	☐
-	smluvní vztah se soukromým objednatelem, jehož zahraničním vlastníkem je japonská nebo izraelská společnost	☐
b)	Absence nestandardních podmínek (dle definice skupiny Skanska v ČR a SR)	☐

F. Poskytnutí bankovní garance vyšší než 100 mil. Kč

a)	ano	☐
b)	ne	☒

G. Poskytnutí záruky mateřské společnosti Skanska AB (Parental Company Guarantee, PCG)

a)	ano	☐
b)	ne	☒

H. Poskytnutí dodavatelského úvěru

a)	nad 3,5 mld. Kč	☐
b)	od 175 mil. Kč do 3,5 mld. Kč	☐
c)	od 100 mil. Kč do 175 mil. Kč	☐
d)	od 50 mil. Kč do 100 mil. Kč	☐
e)	do 50 mil. Kč	☐
f)	ne	☒

Poskytnutí garance za našeho partnera ve sdružení (nad výši našeho podílu ve sdružení); protiručení partnera není, či není v plné výši

a)	nad 3,5 mld. Kč	☐
b)	od 70 mil. Kč do 3,5 mld. Kč	☐
c)	do 70 mil. Kč	☐
d)	ne	☒

Rozsah zpracování ORA

a)	v plném rozsahu - u projektů nad 1,75 mld. Kč - u projektů (350 mil. - 1,75 mld. Kč) a výskytu spec. podmínky - u projektů ve sdružení, kde nejsme vedoucím účastníkem s podílem nejméně 50 % - je-li požadována záruka mateřské společnosti (PCG) - je-li požadován dodavatelský úvěr nad 175 mil. Kč - je-li požadována garance nad výši našeho podílu ve sdružení vyšší než 70 mil. Kč	☐
b)	pouze na jednotlivý zjištěný rizikový jev - u projektů (350 mil. - 1,75 mld. Kč) a výskytu nest. podmínky - u projektů (20 mil. - 350 mil. Kč) a výskytu nest. podmínky - je-li požadován dodavatelský úvěr (0-175 mil. Kč) - je-li požadována garance nad výši našeho podílu ve sdružení (0-70 mil. Kč)	☒
c)	nepodléhá zpracování - u projektů (350 mil. - 1,75 mld. Kč) a absenci nest. i spec. podmínek - u projektů (20 mil. - 350 mil. Kč) a absenci nest. podmínky - u projektů (0 mil. - 20 mil. Kč)	☐
d)	je možné zpracovat (na základě vnitřního pokynu) - u projektů (20 mil. - 350 mil. Kč) a výskytu alespoň 2 spec. podmínek	☐

Zpracování v jazyce :

a)	českém i anglickém - u projektů nad 1,75 mld. Kč - u projektů v ČR, SR (350 mil. - 1,75 mld.) výskyt spec. podm. - u projektů, kde nejsme vedoucím účastníkem sdružení s podílem nejméně 50 % - je-li požadována záruka mateřské společnosti (PCG) - je-li požadován dodavatelský úvěr nad 175 mil. Kč - je-li požadována garance nad výši našeho podílu ve sdružení vyšší než 70 mil. Kč	☐
b)	českém - u projektů do 1,75 mld. Kč	☒
c)	českém a doporučeno i v anglickém - u projektů do 1,75 mld. Kč, kde se žádá o souhlas SKANSKA s poskytnutím bankovní garance vyšší než 100 mil. Kč	☐

Pravomoc pro akceptaci rizik, uzavření smluvního závazku

a)	Představenstvo Skanska AB (Board of Directors) / Project Review Committee - u projektů v ČR, SR i zahraničí (více než 7 mld.) - u projektů nad 3,5 mld. Kč, prováděných ve sdružení, kde naše ručení je společné a nerozdílné u projektů ve sdružení nad 6 mld. Kč - je-li požadován dodavatelský úvěr nad 3,5 mld. Kč - je-li požadována garance nad výši našeho podílu ve sdružení vyšší než 3,5 mld. Kč	☐
b)	Dozorčí rada Skanska CZ / Senior Executive Team / SET (v případě, že o věci nerozhodne dozorčí rada za účasti p. Karlströma, musí rozhodnout SET) - u projektů v ČR, SR i zahraničí (1,75 mld. - 7 mld. Kč) - u projektů v ČR, SR (350 mil. - 1,75 mld.) výskyt spec. podm. - u projektů ve sdružení, kde nejsme vedoucím účastníkem s podílem nejméně 50 % - je-li požadována záruka mateřské společnosti (Parent Company Guarantee, PCG) - je-li požadován dodavatelský úvěr nad 175 mil. Kč do 3,5 mld. Kč - je-li požadována garance nad výši našeho podílu ve sdružení vyšší než 70 mil. Kč	☐
c)	Představenstvo Skanska CZ - u projektů v ČR, SR (1,75 mld. - 7 mld. Kč) - u projektů v zahraničí (100 mil. - 1,75 mld.) - je-li požadován dodavatelský úvěr nad 100 mil. Kč do 175 mil. Kč - je-li požadována garance nad výši našeho podílu ve sdružení do 70 mil. Kč	☐
d)	Generální ředitel Skanska CZ - u projektů v ČR, SR (20 mil. - 1,75 mld.) výskyt nest. podm. - u projektů v zahraničí (0 mil. - 100 mil.) - je-li požadován dodavatelský úvěr od 50 mil. Kč do 100 mil. Kč	☒
e)	Výkonný ředitel divize Skanska CZ - u projektů v ČR, SR (350 mil. - 1,75 mld. Kč) absence spec. i nest. podm. - u projektů v ČR, SR (20 mil. - 350 mil. Kč) absence nestandardních podm. - u projektů v ČR, SR (0 mil. - 20 mil. Kč) - je-li požadován dodavatelský úvěr do 50 mil. Kč - u projektů v zahraničí není pravomoc udělena	☐