



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

ŘÍZENÍ NÁKLADŮ VE STAVEBNÍM PODNIKU

COST MANAGEMENT IN A CONSTRUCTION COMPANY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Pavel Zapletal

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

prof. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.

BRNO 2022

Zadání bakalářské práce

Ústav:	Ústav ekonomiky
Student:	Pavel Zapletal
Vedoucí práce:	prof. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.
Akademický rok:	2021/22
Studijní program:	Ekonomika podniku

Garantka studijního programu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

Řízení nákladů ve stavebním podniku

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem této bakalářské práce je analýza nákladů ve stavebním podniku. Dílčím cílem je analýza tvoření kalkulací pro jednotlivé stavby. Podle zjištěných skutečností a informací získaných z teoretických zdrojů navržená a zkvalitněná nákladových procesů. Pomocí vytvořených návrhů by měl být podnik v lepší finanční situaci a vytvářet větší zisky.

Základní literární prameny:

FIBÍROVÁ, J., ŠOLJAKOVÁ, L., WAGNER, J. Nákladové a manažerské účetnictví. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2007, 430 s. ISBN 978-80-7357-299-0.

KRÁL, B., a kol. Manažerské účetnictví. 4. rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2018. ISBN 978-80-7261-568-1.

LANDA, M., POLÁK, M. Ekonomické řízení podniku. Brno: Computer Press, 2008. 198 s. ISBN 80-251-1996-9.

POPESKO, B., PAPADAKI, Š. Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-5773-5.

SYNEK, M. Manažerská ekonomika-4. aktualizované a rozšířené vydání. Grada Publishing as, 2007. ISBN 978-80-247-1992-4.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2021/22

V Brně dne 28.2.2022

L. S.

prof. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.
garantka

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá řízením nákladů ve stavební společnosti Revitalstav s.r.o. Teoretická část popisuje základy účetnictví, druhy kalkulací a dělení nákladů, které budou využívány v analytické části a při optimalizaci. V analytické části je nejdříve popsána společnost, postup výstavby lodžii, dělení nákladů a výpočet současných kalkulací. Návrhová část popisuje způsoby optimalizace nákladů montáže, dále přesnější vyčíslení kalkulací s režijními náklady a návrh na optimalizaci nákladů na pohonné hmoty.

Klíčová slova

Náklady, kalkulace, kalkulační vzorce, zisk, režijní náklady

Abstract

This bachelor thesis is focused on cost management in the construction company Revitalstav s.r.o. The theoretical part describes the main principals of accounting, the types of calculations and cost allocation, which are needed in the second chapter dealing with the analytical part and cost optimization. The analytical part first describes the process of loggia construction, cost allocation and current price calculations. The suggestion part describes the possibilities of optimization of the cost of construction and the accurate calculations including overhead costs. It also includes suggestions to optimize fuel costs.

Key Words

Costs, calculations, calculation formulas, profit, overhead costs

Bibliografická citace

ZAPLETAL, Pavel. *Řízení nákladů ve stavebním podniku* [online]. Brno, 2022 [cit. 2022-04-29]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/139516>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Alena Kocmanová.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne _ _.

podpis studenta

Poděkování

Rád bych poděkoval své vedoucí bakalářské práce prof. Ing. Aleně Kocmanové, Ph.D. za její ochotný a vstřícný přístup v průběhu mého studia. Dále bych chtěl poděkovat společnosti Revitalstav s.r.o. a především její účetní v poskytnutí všech potřebných dat k vytvoření mé bakalářské práce. A v neposlední řadě své rodině a přátelům za to, že mi byli v průběhu studia oporou.

Obsah

Obsah	5
Úvod	10
Cíl a metodika práce.....	11
1. Teoretická východiska práce	12
1.1. Účetnictví	12
1.1.1. Funkce účetnictví	12
1.1.2. Druhy účetnictví	13
1.2. Výkazy.....	14
1.2.1. Rozvaha	14
1.2.2. Výkaz zisku a ztráty	15
1.2.3. Výkaz cash flow	16
1.3. Náklady.....	16
1.3.1. Druhové členění nákladů	17
1.3.2. Účelové členění nákladů	18
1.3.3. Členění nákladů podle odpovědnosti za vznik	19
1.3.4. Kalkulační členění nákladů	20
1.3.5. Členění nákladů dle potřeb rozhodování	21
1.4. Kalkulace	23
1.4.1. Kalkulační systém	23
1.4.2. Druhy kalkulací	25
1.4.3. Kalkulace úplných a variabilních nákladů.....	25
1.4.4. Zakázková kalkulace	26
1.4.5. Kalkulační vzorce	26
1.4.6. Kalkulační vzorce variabilních nákladů se stupňovitým výpočtem	27
2. Analytická část.....	28
2.1. Představení společnosti Revitalstav s.r.o.....	28
2.1.1. Charakteristika firmy	28
2.1.2. Základní informace o firmě	29
2.1.3. Organizační struktura společnosti.....	30
2.1.4. Poskytované služby	31

2.1.5.	Postup výstavby nových lodží.....	31
2.2.	Analýza finanční situace společnosti.....	33
2.2.1.	Vývoj nákladů	33
2.2.2.	Vývoj tržeb	34
2.2.3.	Výsledek hospodaření společnosti.....	35
2.2.4.	Přehled výnosů a nákladů společnosti	35
2.3.	Členění nákladů	36
2.3.1.	Druhové členění nákladů	37
2.3.2.	Kalkulační členění nákladů	40
2.4.	Kalkulace	44
2.4.1.	Současná kalkulace konkrétní zakázky.....	45
2.4.2.	Vyhodnocování ziskovosti zakázek.....	46
2.5.	Zhodnocení analytické části	47
3.	Vlastní návrhy řešení	49
3.1.	Optimalizace nákladů společnosti	49
3.1.1.	Přímý materiál.....	50
3.1.2.	Optimalizace nákladů na montáž.....	50
3.1.3.	Optimalizace kalkulace s režijními náklady.....	52
3.2.	Optimalizace nákladů na pohonné hmoty	56
	Závěr	57
	Zdroje.....	58
	Seznam obrázků.....	60
	Seznam grafů.....	61
	Seznam tabulek	62
	Seznam příloh.....	63

Úvod

Každý podnikatelský subjekt vyvíjí svoji činnost za účelem dosažení zisku. Kladného výsledku hospodaření nelze dosáhnout bez správného řízení nákladů a výnosů. Je nutné mít dostatečně strukturované informace o evidenci jednotlivých druhů nákladů v rámci vnitropodnikového účetnictví a zaměřit se na oblast kalkulací zakázek. Následně využít tyto nástroje pro plánování, operativní řízení i podporu strategických rozhodnutí, například o ekonomickém přínosu konkrétních zakázek pro firmu.

Důvodem výběru tématu optimalizace nákladů ve stavební firmě pro bakalářskou práci byla touha poznat blíže tento zajímavý obor. Stavebnictví je důležitá součást sekundárního sektoru národního hospodářství, který má specifika, odlišná od průmyslové výroby – stálé stěhování stavební firmy na místo stavby, závislost na klimatických podmínkách, velké nároky kladené na koordinaci práce, dopravu stavebního materiálu a zařízení stavby.

Teoretická část bakalářské práce je věnována problematice sledování nákladů, výnosů a jejich rozdělení, kalkulace ceny zakázek, analýza ziskovosti zakázek.

V analytické části je charakterizován profil společnosti Revitalstav s.r.o. a provedena analýza nákladů firmy, na základě poskytnutých údajů z finančního účetnictví, informací od manažerů společnosti a kalkulaci vybrané zakázky bude provedena analýza metod sledování nákladů, výnosu a zisku a analýza tvorby kalkulace a ceny zakázek.

Cíl a metodika práce

Cílem této bakalářské práce je zjistit, jak fungují náklady ve stavební společnosti a podle zjištěných skutečností a informací získaných z teoretických zdrojů navrhnout a zkvalitnit nákladové procesy ve firmě, které povedou ke zvýšení zisku společnosti.

Dílní cíle bakalářské práce jsou:

- Zajištění potřebných informací z teoretických zdrojů
- Charakteristika stavební společnosti
- Analýza metody postupů při zhotovování zakázek
- Analýza nákladových položek ve společnosti
- Návrh na zefektivnění metodiky postupů

Bakalářská práce se bude dělit na teoretickou a analytickou část. V první části za pomoci odborné literatury, z oblasti účetnictví a řízení nákladů, poznám problematiku daného tématu. V analytické části se seznámím s fungováním společnosti, jakým způsobem se vypočítají náklady na jednotlivé stavby a jak se počítá výsledná cena zakázky. Dále podle informací z teoretické části, budou navržena řešení a kalkulační postupy, které povedou ke snížení nákladů a zefektivnění zakázek stavební společnosti.

1. Teoretická východiska práce

1.1. Účetnictví

Hlavním úkolem účetnictví je věrně zobrazit ekonomickou skutečnost účetní jednotky o majetku firmy nebo podnikatele a o zdrojích jeho krytí pro majitele, banky, úřady, zákazníky nebo také veřejnost (Rubáková, Hrouda, 2015).

Účetnictví je ekonomická disciplína zachycující informace zejména o stavu a pohybu majetku a jeho zdrojů, nákladech, výnosech a výsledku hospodaření účetní jednotky s důrazem na věrné zobrazení majetkové, finanční a důchodové stránky účetní jednotky (Rubáková, Hrouda, 2015).

V České republice je účetnictví upravováno soustavou předpisů a norem, základním předpisy jsou například zákon o účetnictví, České účetní standardy.

1.1.1. Funkce účetnictví

1. Poskytuje informace pro potřeby podnikatele.
Jimiž jsou například informace o hospodaření podniku, o zisku, o ztrátě apod.
2. Může sloužit jako důkazní prostředek při řešení sporů.
Zejména vedení sporů při uznání a ochraně práv vyplývajících ze vztahů mezi věřitelem a dlužníkem.
3. Poskytuje informace pro rozhodování a řízení podniku.
Na základě současných nebo minulých údajů z firmy se mohou řídicí pracovníci rozhodovat o budoucích investicích, obchodech, inovacích nebo naopak o likvidaci podniku.
4. Zajišťuje informace pro daňové účely.
Hlavní je správné stanovení základu daně a tím i daňová povinnost účetní jednotky.
5. Údaje v účetnictví umožňují kontrolu stavu majetku a hospodaření.

Tato funkce je charakteristická zejména u akciových společností, kdy je společnost řízena týmem odborníků. Pro akcionáře jakožto majitele společnosti se účetnictví stává důležitým prostředkem kontroly a ochrany majetku svěřeného do správy vedení (Opletalová, 2006).

1.1.2. Druhy účetnictví

Základní členění účetnictví má dvě kategorie: jednoduché účetnictví a podvojně účetnictví.

1.1.2.1. Jednoduché účetnictví

Je o účtování peněz, o příjmech a o výdajích, proto se vede v peněžním deníku. Zde hospodářský výsledek ovlivní příjem nebo výdej peněz, ne zápis faktury do účetní knihy. Hospodářský výsledek představuje především rozdíl příjmů a výdajů (Ďaďo, 2009).

1.1.2.2. Podvojně účetnictví

Je o účtování faktur – o pohledávkách a závazcích, vede se proto v účetním deníku. Každý účetní zápis se účtuje ve dvou účtech. Hospodářský výsledek tvoří rozdíl výnosů a nákladů (Ďaďo, 2009).

Další kategorii představuje vnitropodnikové účetnictví, které se dělí na:

- Jednookruhové účetnictví
- Dvouokruhové účetnictví

1.1.2.3. Finanční účetnictví

Sleduje informace za podnik jako celek a je určeno především pro externí uživatele (např. daňové orgány). Finanční účetnictví eviduje aktiva, vlastní kapitál, dluhy, výnosy, náklady a výsledek hospodaření. Jeho vyústění jsou dva hlavní výkazy podniku – rozvaha a výsledovka. V oblasti nákladů zachycuje náklady v účtové třídě 5 Náklady. Z finančního účetnictví vychází daňové účetnictví, které podle daňových předpisů třídí na daňově uznatelné (např. náklady na dosažení a udržení příjmu) a náklady, které se do základu daně z příjmu nezahrnují, jsou považovány za rozdělený zisk (např. pokuty, penále, cestovné, ale také odměny) (Synek, 2007).

1.1.2.4. Nákladové účetnictví

Je soustava analytických účtů, na kterých se nemusí účtovat podvojně a které slouží především pro vnitropodnikové řízení. Je úzce spjata s kalkulacemi rozpočty a kontrolní činností. Je zaměřeno na výkony, střediska nebo na procesy. Z nákladového účetnictví postupně vychází účetnictví manažerské (Synek, 2007).

1.1.2.5. Manažerské účetnictví

Slouží pro efektivní řízení podniku a jeho vnitropodnikových útvarů. Využívá údaje jak finančního, tak i nákladového účetnictví, dále také kalkulací, statických a matematických metod. Předmětem manažerského účetnictví jsou náklady, ale také výnosy. (Synek, 2007)

V rámci manažerského účetnictví zjišťujeme, třídíme, analyzujeme a prezentujeme podrobné informace o struktuře nákladů, výnosů a zisku, rozpočtech a kalkulacích výkonů. Tyto informace jsou podstatné pro top management podniku při řešení rozhodovacích procesů na všech stupních organizační struktury. Umožňují managementu pracovat s různými variantami řízení podniku k dosažení maximální efektivity a pomáhají mu tak zlepšovat výkonnost a také jeho finanční pozici na trhu (Fibířová a spol., 2007).

1.2. Výkazy

Mezi základní účetní výkazy patří: rozvaha, výkaz zisku a ztrát, výkaz cash flow. Jednou za kalendářní rok se sestavuje bilance a účetní uzávěrka. Může se také zvolit hospodářský rok, což je 12 po sobě následujících měsíců. Při vstupu do likvidace anebo konkurzu je možné sestavit výkazy i v jiných termínech (Ďaďo, 2015).

1.2.1. Rozvaha

Rozvaha je jedním z účetních výkazů, který zachycuje stav aktiv, což je hmotný a nehmotný majetek a pasiv, což jsou zdroje financování. Rozvaha se zachycuje bilanční formou, to znamená, že celková aktiva se musí rovnat celkovým pasivům. Zpravidla se sestavuje k poslednímu dni každého roku. Rozvaha představuje věrný obraz tří základních oblastí, kterými jsou – majetková situace podniku, finanční situace podniku a zdroje financování (Růčková, 2010).

Tabulka 1 Rozvaha (Vlastní zpracování)

Rozvaha	
Aktiva	Pasiva
Stála aktiva <ul style="list-style-type: none"> • Dlouhodobý hmotný majetek • Dlouhodobý nehmotný majetek • Dlouhodobý finanční majetek 	Vlastní zdroje <ul style="list-style-type: none"> • Základní kapitál • Kapitálové fondy • Výsledek hospodaření
Oběžná aktiva <ul style="list-style-type: none"> • Zásoby • Pohledávky • Krátkodobý finanční majetek 	Cizí zdroje <ul style="list-style-type: none"> • Úvěry • Rezervy • Závazky
Aktiva celkem	Pasiva celkem

1.2.2. Výkaz zisku a ztráty

Do výkazu zisku a ztráty se zaznamenávají účetní operace, při kterých dochází ke vzniku výnosů nebo nákladů, zároveň se mění i rozvahová položka. Náklady a výnosy jsou roztrženy do účetních skupin a postupně zobrazeny ve výkaze. U výkazu zisku a ztráty neplatí bilanční pravidlo jako u rozvahy, takže strany nákladů a výnosů se nemusejí rovnat (Ďaďo, 2015).

Výsledek hospodaření se počítá jako rozdíl výnosů a nákladů. Ve výkazu jsou také náklady a výnosy, které není možné zahrnout do výpočtu a neovlivní základ daně z příjmu například (dary, pokuty a penále) (Ďaďo, 2015).

Položky výkazu se označují písmeny, římskými číslicemi a názvy položek. Číslice označují výnosové položky a písmeny se označují nákladové položky. Symbolem „*“ jsou označovány výpočtové položky, vznikají součtem jednotlivých nákladů a výnosů. Patří zde například již zmíněný výsledek hospodaření, který se dělí na provozní a finanční. Součtem provozního a finančního výsledku hospodaření získáme výsledek

hospodaření před zdaněním a po následném odečtení daně dostaneme výsledek hospodaření za účetní období. Všechny položky jsou uvedené v příloze A (Šteker, 2016).

1.2.3. Výkaz cash flow

Výkaz cash flow (česky tok peněz) je přehled o peněžních příjmech a výdajích. Přináší informace o finančních prostředcích podniku, jak se vyvíjí a jak s nimi podnik nakládá. Cash flow nejlépe ze všech výkazů zachycuje reálný stav finančního podniku. Výkazy peněžních toků jsou důležitou oporou pro manažery podniku, kteří z výkazů dostávají přehled o tom, jak efektivně využívali své finance a jak s nimi naložit do budoucna (Ďaďo, 2015).

1.3. Náklady

Finanční účetnictví bere náklady jako úbytek ekonomického prospěchu, který má za následek pokles aktiv nebo přírůstek závazků a který v hodnoceném období vede ke snížení vlastního kapitálu. Náklad je brán jako ekonomický zdroj, obětovaný na dosažení výnosů z prodeje (Král, 2018).

Naopak v manažerském účetnictví jsou náklady charakterizovány jako hodnotové vyjádření, účelového vynaložení ekonomických zdrojů, souvisejících s ekonomickou činností. Pro toto vymezení je podstatné hlavně:

- Nákladem je jen takové vynaložení, které je racionální a přiměřené výsledku činnosti.
- Smyslem vynaložení zdrojů je zhodnocení, které přinese větší ekonomický prospěch, než kolik činil původní náklad (Král, 2018).

Náklady jsou základem každého podniku a mohou být definovány jako spotřeba práce a prostředků v peněžním vyjádření nebo také jako účelně vynaložené peněžní prostředky k získání výnosů. V případě podniků a firem tuto definici představují určité vstupy, které podnik svými vnitřními mechanismy transformuje na výstupy, jak můžeme vidět na následujícím obrázku (Král, 2018).



Obrázek 1 Průběh nákladů podnikatelským procesem (Král,2018)

1.3.1. Druhov \acute{e} člen \acute{e} n \acute{e} n $\acute{ı}$ nákladů

Pro vstupující náklady jsou nejdůležitější tyto tři základní vlastnosti:

- „Druhov \acute{e} vynaložené náklady jsou z hlediska jejich zobrazení prvotní. Předm \acute{e} tem zobrazení se stávají hned při sv \acute{e} m vstupu do podniku, na jeho hraniční vazb \acute{e} s okolím.
- Jsou to náklady externí, vznikají spotřebou výrobků, prací či služeb jiných subjektů.
- Z hlediska možnosti jejich podrobnějšího rozčlenění v podniku jsou jednoduché. Z úrovn \acute{e} podnikového řízení nelze tyto náklady rozlišit na jednodušší složky, z kterých se skládají.“ (Král, 2018, str.77).

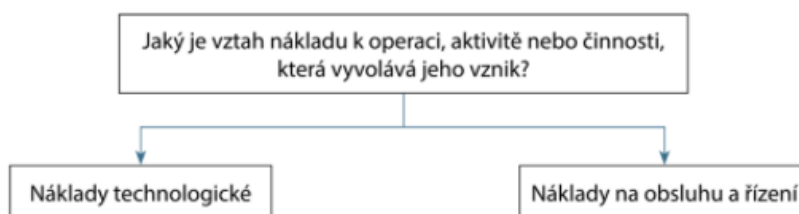
Druhov \acute{e} člen \acute{e} n \acute{e} n $\acute{ı}$ nákladů zahrnuje vazbu mezi podnikem a vn \acute{e} jším okolím – zajištění materiálu, energií, služeb, lidských zdrojů, aj. ekonomických zdrojů, včetně konkretizace dodavatele, čas a způsob jejich dodávky. Což má větší význam pouze z makroekonomického hlediska. Vzhledem k tomu, že nevyjadřuje příčinu vynaložení nákladů, je vhodné v rámci manažerského řízení kombinovat druhov \acute{e} člen \acute{e} n \acute{e} n $\acute{ı}$ s metodami využívajícími účelový vztah nákladů k podnikovým výkonům (Fibířová, 2007).

1.3.2. Účelové členění nákladů

Účelové členění nákladů hraje důležitou úlohu, zajišťující řízení hospodárnosti vynaložených nákladů. Základním cílem je zjistit, jak podnik zachází se svými náklady, zda je spoří nebo překračuje jejich stanovenou hranici. Účelový vztah nákladů lze charakterizovat v několika fázích. V prvním kroku se rozčlení na širší okruhy hlavní podnikatelské činnosti a pomocné činnosti. Poté se podrobněji člení podle aktivit nebo operací (Král, 2018).

1.3.2.1. Náklady technologické a na obsluhu řízení

Tyto náklady se člení z hlediska hospodárnosti na dvě základní skupiny, náklady technologické a náklady na obsluhu a řízení.



Obrázek 2 Náklady technologické a na obsluhu řízení (Král, 2018)

Náklady technologické – jsou to náklady bezprostředně vyvolané technologií dané činnosti nebo aktivity. Příkladem je spotřeba materiálu ve výrobě.

Náklady na obsluhu řízení – náklady které byly vynaloženy k udržení a fungování dané činnosti například osvětlení haly nebo nájem budovy (Landa, 2008).

1.3.2.2. Náklady jednicové a režijní

Tyto náklady přímo navazují na členění technologické a na obsluhu řízení z předchozí kapitoly, zde dochází k podrobnějšímu rozdělení.

Jednicové náklady jsou technologické náklady, které souvisí přímo s jednotkou výkonu, konkrétní výkon bývá předem určen podnikem. Pro řízení jednicových nákladů se využívají kalkulace. Nákladový úkol se tedy stanoví tak, že se kalkulace vynásobí předem stanoveným výkonem (např. počtem vyrobeného výrobku) (Král, 2018).

Režijní náklady jsou náklady na obsluhu a řízení a část nákladů technologických, která souvisí s procesem jako celkem a neroste úměrně s počtem provedených výkonů. Nákladový úkol je obvykle stanoven pro určité časové období, zpravidla je tento úkol

zadán odpovědnostně, podle toho, kdo odpovídá za jeho splnění. Pro řízení režijních nákladů se využívá rozpočet.

Do režijních nákladů patří (Hradecký, 2008):

- Výrobní režie
- Správní režie
- Zásobovací režie
- Odbytová režie

Stanovení jednotlivých nákladů se provádí pomocí režijní přírážky v procentech, která je definována následujícím vzorcem:

$$\text{Režijní přírážka} = \frac{\text{Režijní náklady}}{\text{Rozvrhová základna}} * 100$$

Rozvrhovou základnou je nákladový druh, který si podnik zvolí při kalkulaci. Může jím být například přímý materiál nebo přímé mzdy.

Celkové náklady na výkon se počítají jako součet jednicových a režijních nákladů (Král, 2018).

1.3.3. Členění nákladů podle odpovědnosti za vznik

Řízení hospodárnosti nekončí odhalením účelového vztahu nákladu k tomu, kdo vyvolal vznik, v další fázi se konkretizuje vnitropodnikový útvar, ve kterém daná činnost probíhala a kde mají pracovníci odpovědnost za vynaložené náklady (Král, 2018).

Členění nákladů ve vztahu k útvarům vychází podle místa vzniku nákladů, na které navazuje členění podle odpovědnosti. Vnitropodnikové útvary se nazývají jako odpovědnostní střediska. Odpovědnostní střediska se vztahují k ekonomické struktuře podniku, tato struktura úzce souvisí s organizační strukturou podniku. Jejím úkolem je stanovit úroveň pravomocí a odpovědnosti vedoucích zaměstnanců útvaru, jaké má pravomoci a o čem může rozhodovat. K posouzení hodnotových výsledků z hlediska úrovně pravomocí a odpovědnosti se rozlišuje šest základních typů odpovědnostních středisek:

- Nákladové středisko – podle odpovědnosti se jedná o nejnižší útvar, pracovníkům střediska stanoví rozpočty ovlivnitelných nákladů. Kontrola se dá provádět dvěma způsoby: skutečné náklady se porovnají s předem stanoveným rozpočtem nebo skutečné náklady se porovnají s předem stanovenými.
- Ziskové středisko – pracovníci mají odpovědnost nejen za náklady, ale taky za výnosy ve vztahu k vnějšmu okolí.
- Rentabilní středisko – Odpovídá za náklady, výnosy, ale také za výši vázaného čistého kapitálu.
- Investiční středisko – Má pravomoc rozhodovat o výši a způsobu využití investic podniku.
- Výnosové středisko – Svoji činností ovlivňuje, jak velké budou výnosy z prodeje, zaměřuje se hlavně na maximální objem prodeje. Středisko je pro oblast výnosů.
- Výdajové středisko – odpovídá za výdaje, u kterých je předpoklad, že přinesou určitý prospěch v budoucnosti

První etapou bylo rozčlenit náklady podle řízení odpovědnostních středisek. Na ty je třeba navázat i způsobem spojení, které by umožnilo určit zodpovědnost za hodnotové efekty výkonů, které se neprodávají spotřebitelům, ale zůstávají uvnitř podniku. Předpokladem tohoto spojení je:

- Vymezení jednotlivých středisek, aby bylo možné určit jejich náklady.
- Identifikace dílčích výkonů, které si jednotlivé útvary předávají mezi sebou.
- Ocenění výkonů pomocí vnitropodnikových cen.

Spojení mezi středisky se uskutečňuje systémem vazeb, kde si předávají své výkony. Náklady, které vznikají odebírajícímu středisku jsou náklady interní. Vlastnosti těchto nákladů je: **Náklady druhotné**, projeví se na vstupu už podruhé, poprvé se projeví ve středisku, který daný výkon provedlo a **náklady složené** lze je přiřadit k jednotlivým nákladovým druhům, při které byly spotřebovány (Král, 2018).

1.3.4. Kalkulační členění nákladů

Kalkulační členění nákladů je zvláštním typem účelového členění. V rámci členění nákladů se jedná o nejsložitější, ale také nejdůležitější členění nákladů. Kalkulační členění se využívá zejména při stanovení ceny výrobku nebo poskytované služby. Je

důležité stanovit si účel přiřazení nákladu konkrétnímu výkonu. Je tedy zřejmé, že se nemohou použít stejné postupy při stanovování cen produktů a zároveň ten samý postup použít pro kontrolu hospodárnosti. Zvolený účel je třeba respektovat i v následujících rozhodnutích. Kalkulační členění se dá rozdělit na dvě základní skupiny: Na náklady přímé a náklady nepřímé (Král, 2018).

1.3.4.1. Přímé náklady

Přímé náklady bezprostředně souvisejí s určitým druhem výkonu, patří sem jednicové náklady, které jsou vyvolány konkrétním výkonem a jeho jednotkou (např. náklady na materiál). Kromě jednicových nákladů jsou zde i náklady, které se vynakládají i náklady jejichž podíl na jednici lze zjistit prostým dělením (např. výzkum, vývoj nebo licence) (Král, 2018).

1.3.4.2. Nepřímé náklady

Nepřímé náklady nelze přímo přiřadit k jednotce výkonu, je zde většina režijních nákladů. Někdy je však zapotřebí přiřadit tyto náklady k určité jednici. Ty se přiřazují nepřímo, pomocí metod přiřazování (Král, 2018).

1.3.5. Členění nákladů dle potřeb rozhodování

V téhle části nákladů se klade největší důraz na rozhodování, které se týká budoucích variant podnikání. Tato členění využívají především manažerská účetnictví.

1.3.5.1. Členění podle závislosti na objem výkonů

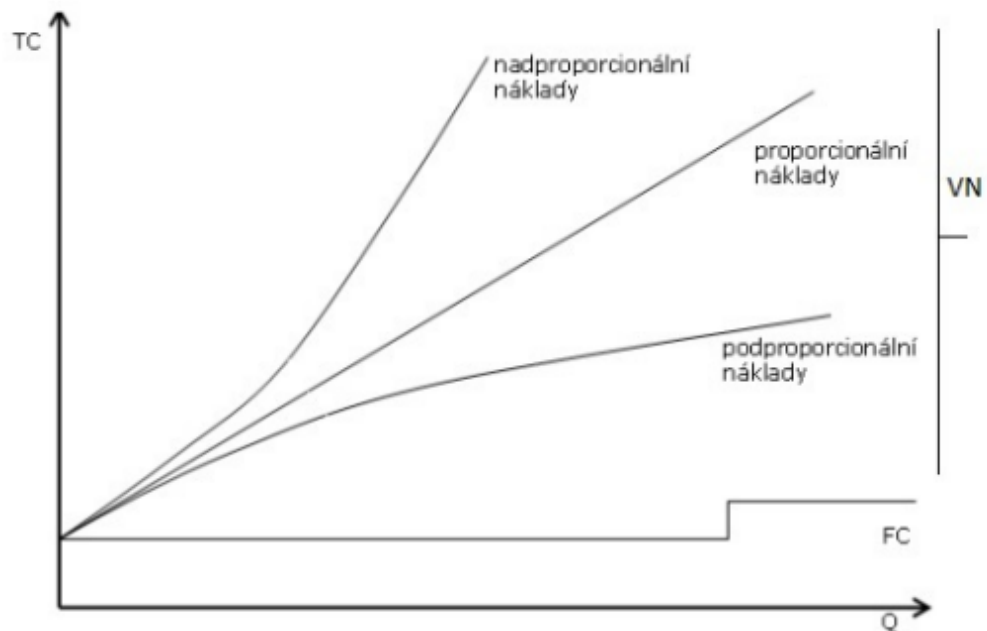
Členění dle objemu výroby se dělí na dvě hlavní kategorie:

- Variabilní náklady (závisí na velikosti objemu výroby)
- Fixní náklady (nejsou závisle na objemu výroby)

Variabilní náklady – jsou to náklady, které při růstu velikosti produkce se zvyšují. Základním druhem variabilních nákladů jsou proporcionální náklady, ty vzrůstají přímo úměrně tomu, jak roste výše aktivity podniku, jsou to všechny náklady jednicové. V grafu jsou znázorněny lineární přímkou. Ne všechny variabilní náklady však mají proporcionální charakter. Některé mohou růst pomaleji než objem produkce, ty se nazývají podproporcionálními náklady, v praxi se objevují poměrně často, například zavedením nových technologických postupů, nebo jsou větší množstevní slevy na

materiál. Dále jsou zde náklady, které rostou rychleji než objem produkce, ty se nazývají nadproporcionální náklady, například příplatky za noční směny (Popesko, 2016).

Fixní náklady – jedná se o takové náklady, které při změně úrovně produkce výroby, zůstávají za určité časové období neměnné. Typickými příklady jsou: pronájmy budov, energie v nevýrobních sekcích, mzdy manažerů a účetních. Fixní náklady se dají dělit na dva typy: celkové fixní náklady a jednotkové fixní náklady. Celkové fixní náklady zůstávají se změnou produkce pořád stejné a mění se pouze tehdy, když dojde ke zvýšení nájmu nebo rozšíření výroby o další prostory. Zatímco jednotkové fixní náklady s růstem produkce klesají. Znázornění fixních a variabilních nákladů můžeme vidět na následujícím obrázku (Popesko, 2016).



Obrázek 3 Variabilní a fixní náklady (Popesko, 2016).

Nejdůležitějším momentem při rozhodování v objemu produkce je **bod zvratu**, jedná se o bod, kdy výnosy z prodaných výkonů pokryjí celkové vynaložené náklady.

Bod zvratu se vypočítá následujícím způsobem:

$$Q = \frac{FN}{c_j - v_j}$$

Q-objem prodeje, při kterém dochází k bodu zvratu

FN-výše fixních nákladů

cj-jednotková cena

vj-variabilní náklady vyvolané jednotkou výkonu

Jestliže požadujeme dosažení určitého zisku, tak stačí do vzorečku přičíst k fixním nákladům požadovaný zisk (Král, 2018).

1.3.5.2. Oportunitní náklady

Oportunitní náklady neboli také náklady obětované příležitosti, jsou náklady, které se podnik rozhodl nevyužít k určité činnosti, většinou z ekonomických důvodů, kdy nevychází finanční prostředky na všechny varianty a byli upřednostněny varianty, které pravděpodobně přinesou větší prospěch (Král, 2018).

1.4. Kalkulace

Kalkulace je vyjádření výše nákladů, marže, zisku a dalších hodnotových veličin na určitý výrobek, službu činnost nebo jiný výkon podniku. Metodou kalkulace je stanovení předpokládané výše nákladů, předmětem kalkulace je konkrétní výkon vymezený druhem a měrnou jednotkou (kalkulační jednicí). Kalkulace je charakterizována svým předmětem (kalkulační jednicí), což je konkrétní výkon, dále je charakterizována skutečným objemem produkce (kalkulovaným množstvím), kalkulační metodou (tj. způsob přiřazování nákladů předmětu kalkulace) a kalkulačním vzorcem, to znamená strukturou, v níž bude výsledek prezentován (Král, 2018).

1.4.1. Kalkulační systém

Je způsob propojení jednotlivých kalkulací a vazeb mezi nimi. Hlavním úkolem je, aby na sebe jednotlivě kalkulace navazovali a směřovali k určenému cíli. Kalkulace využívají k určení cen, řízení hospodárnosti, rozhodování o objemu a provádění výkonů (Popesko, 2016).



Obrázek 4 Kalkulační systém a jeho členění (Popesko, 2016)

Na obrázku můžeme vidět schéma kalkulačního systému. Kalkulace se dělí na dvě hlavní složky, na kalkulaci nákladů a kalkulaci ceny, my se budeme věnovat nákladové kalkulaci, které se v rámci časového pojetí dělí na tyto dva druhy:

- Předběžnou kalkulaci
- Výslednou kalkulaci

Předběžné kalkulace se pak dále dělí na následující typy kalkulací (Popesko, 2016):

- Propočtová (rozpočtová)
- Plánovaná
- Operativní

Výsledná kalkulace – se stanovuje, jak již název napovídá, až na konci období, po dokončení výkonu. Zobrazuje skutečnou výši nákladů. Porovnává se především s propočtovou kalkulací, kde poznatky se mohou využít při tvorbě předběžných kalkulací v následujících letech nebo projektech (Landa, 2008).

Předběžná kalkulace – sestavuje se na začátku tvorby výkonů, jedná se o důležité podklad k rozhodování o tom, zda se vyplatí daný výkon začínat.

Propočtová kalkulace – se sestavuje především, když se zavádí nové výrobky v době před tím, než jde výrobek do výroby, je tedy ještě v technické fázi. Určuje se na základě

technických podkladů výrobku. Dosáhnout optimálního výsledku lze jen tehdy, když je podkladem pro kalkulaci, kalkulace podobného výrobku.

Plánovaná kalkulace – se sestavuje pro plánované období na základě operativních norem, pro výkony, které se budou v daném období opakovat, nejčastěji se jedná o jeden rok.

Operativní kalkulace – se sestavuje na základě norem spotřeby materiálu a času. Určuje výši nákladů vzhledem k podmínkám výroby. Stanovuje se především z důvodů řízení nákladů podniku a řízení hospodárnosti (Landa, 2008).

1.4.2. Druhy kalkulací

Kalkulace dělením – nejjednodušší metoda využívaná ve stejnorodé hromadné výrobě

Kalkulace dělením ekvivalentními čísly – používaná u výrobních procesů, kdy se výrobky liší svým provedením (velikost, barva, aj.).

Kalkulace přírážková – nazývaná též zakázková se využívá u produkce různých druhů výrobků. (Popesko, 2016).

Přirážková kalkulace je nejčastější metoda používaná ve stavebnictví, protože každá realizace stavby vykazuje prvky zakázkové výroby.

Přirážková kalkulace využívá výpočet režijní přírážky, tu je možné stanovit dvěma způsoby:

Sazba v Kč – vypočítaná jako podíl režijních nákladů na jednotku rozvrhové základny

Procentuální vyjádření přírážky vůči rozvrhové základně – jedná se o podíl režijních nákladů na celkový nákladový druh (Taušl, 2018).

1.4.3. Kalkulace úplných a variabilních nákladů

Kalkulace úplných nákladů (absorpční) zahrnuje veškeré náklady fixní i variabilní na kalkulační jednici. Tato kalkulace vyjadřuje průměrnou výši nákladů připadající na jednotku výkonů.

Kalkulace variabilních (neúplných) nákladů umožňuje přesněji sledovat strukturu nákladů a odchylky a hospodárnost jednotlivých zakázek. Kalkulaci variabilních nákladů lze použít i v případě, že se změní objem produkce (Popesko, 2016).

1.4.4. Zakázková kalkulace

Tato metoda kalkulace se využívá zpravidla v malosériové výrobě, která je specifická především svojí neopakovatelností výroby. Jde například o zakázkové služby, stavby nebo montáže, kde není předem jasné, jaké budou pro danou zakázku potřeba parametry. Není zde předem stanovený časový rozsah, spotřeba materiálu atd. Neperiodický charakter plyne z toho, že skutečné kalkulační náklady na výkon se zjistí až po dokončení celé zakázky.

Zakázkové kalkulace využívají většinou techniky přírážkové. Hlavní výhodou je jednoduchost, přehlednost a snadné zjišťování nedokončené výroby. Za nevýhody se pak považuje absence základny pro tvorbu předběžné kalkulace (Macík, 2008).

1.4.5. Kalkulační vzorce

1.4.5.1. Typový kalkulační vzorec

Poskytuje prvotní přehled o jednotlivých kalkulačních položkách. Tento typ vzorce předpokládá neměnnou výši produkce a výkonů. Kvůli své struktuře se však nehodí při rozhodování manažerského účetnictví (Král, 2018).

1. Přímý materiál

2. Přímé mzdy

3. Ostatní přímé náklady

4. Výrobní režie

Vlastní náklady výroby

5. Správní režie

Vlastní náklady výkonu

6. Odbytová režie

Úplné vlastní náklady výkonu

7. Zisk/ztráta

Základní cena výkonu

Obrázek 5 Typový kalkulační vzorec (vlastní zpracování dle Hradecký, 2008)

1.4.5.2. Retrográdní kalkulační vzorec

Jeho smyslem není stanovení nákladů výkonů, ale v hlavní řadě jeho zisk, který výkon má. Tato kalkulace není součtová nýbrž rozdílová, proto se nazývá retrográdní. Pomocí této kalkulace se dá zjistit, zda se podniku vyplatí dělat nové výkony (Popesko,2016).

Základní cena výkonu
- Dočasná cenová zvýhodnění
- Slevy zákazníkům
• Sezónní
• Množstevní
Ceny po úpravách
- Náklady
Zisk

Obrázek 6 Retrográdní kalkulační vzorec (vlastní zpracování dle Hradecký, 2008)

1.4.6. Kalkulační vzorce variabilních nákladů se stupňovitým výpočtem

Je jedním z častých postupů kalkulace variabilních nákladů. Jsou zde kalkulovány variabilní náklady od, kterých se postupně odečítají fixní náklady. Tímto způsobem kalkulace je možné kvalitněji sledovat variabilní náklady a přesněji hodnotit ekonomický přínos (Hradecký, 2008).

Tržní cena
-Slevy množstevní a sezónní
Tržní cena po úpravách
-Variabilní náklady výrobku
• Přímé jednicové náklady
• Variabilní režie
=Marže 1
-Fixní výrobní náklady
=Marže 2
-Fixní náklady skupin výrobků
=Marže 3
-Fixní náklady podniku
=Zisk/ztráta na jeden výrobek

Obrázek 7 Kalkulace variabilních nákladů se stupňovitým výpočtem (vlastní zpracování dle Hradecký, 2008)

2. Analytická část

Praktická kapitola této práce bude věnována konkrétní společnosti – stavební společnosti REVITALSTAV s.r.o. V první části bude uvedena charakteristika společnosti, historie, předmět podnikání a její organizační struktura, poskytované služby a procesu uzavření zakázky a popis její realizace. V druhé části bude provedena analýza finanční situace společnosti. Podrobně bude popsán přehled nákladů, výkonů a hospodářského výsledku společnosti. Třetí část bude věnována kalkulaci zakázek ve společnosti a podrobně bude zhodnocena konkrétní zakázka. V závěru budou uvedeny návrhy na zefektivnění procesu řízení nákladů, což je cílem této práce.

2.1. Představení společnosti Revitalstav s.r.o.

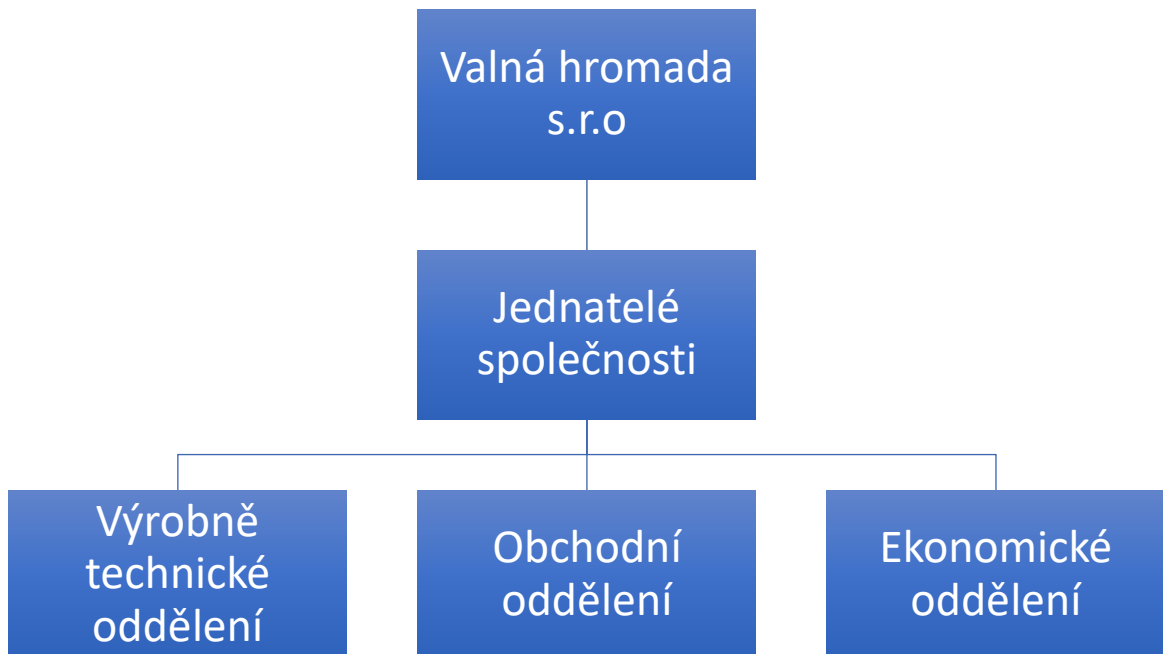
2.1.1. Charakteristika firmy

Stavební společnost Revitalstav s.r.o. působí na trhu od roku 2008. V době svého vzniku bylo sídlo společnosti v pronajatých prostorách bývalého státního podniku Agrostroj Prostějov. Od statutárního města Prostějov společnost odkoupila starou budovu bývalé hydroforky, kterou částečně zbourala a na základech zbourané budovy vybuodovala vlastní sídlo firmy nedaleko centra města, které v té době vyhovovalo charakteru podnikání. Po rozšíření svého podnikání na Slovensko, kde do dnešního dne působí pod názvem Revitalstav SK s.r.o. a do Polska vyhledala společnou firmu na výrobu prefabrikovaných dílů lodžii v blízkém Blansku, odkud se dle jednotlivých zakázek distribuují hotové železobetonové prvky lodžii na jednotlivé stavby v Čechách i na Slovensku. Polský trh musela v té době společnost Revitalstav z kapacitních důvodů opustit. Oproti tomu se na Slovensku společnost stala dominantním dodavatelem ve svém oboru. Společnost se specializuje na výměnu starých a stavbu nových prefabrikovaných lodžii pro panelové i cihlové domy. Spolu s lodžii provádí i kompletní rekonstrukce a revitalizace panelových domů.

Společnost od roku 2009 vlastní certifikáty kvality, osvědčení a licencí týkajících se rekonstrukce a výstavby, a které mají normy podle ISO 9001, 14001 a TAZUS.

2.1.3. Organizační struktura společnosti

Nejvyšším představitelem společnosti je její jednatel a zároveň většinový vlastník, pod kterého spadají ostatní oddělení společnosti.



Obrázek 9 Organizační struktura (vlastní zpracování dle interních zdrojů)

Nejvyšším představitelem společnosti je její jednatel. Jedná jménem firmy jak se zákazníky, tak s dodavateli. Schvaluje zakázky, vykonává řídicí funkci a je zodpovědný za celý chod společnosti, jeho hospodářský výsledek a finanční stabilitu. Pod něj spadají ostatní oddělení společnosti.

Obchodní oddělení zajišťuje nabídku služeb, styk se zákazníky a uzavírání zakázek.

Kalkulaci ceny provádí výrobně-technické oddělení, po schválení vedením firmy je postoupena obchodnímu oddělení, které ji nabídne investorovi.

Výrobně technické oddělení zajišťuje vlastní stavební výrobu prostřednictvím stavebních specialistů a montážních dělníků, dopravu a likvidaci odpadu. Dále má na starost údržbu a servis infrastruktury (auta, výrobní stroje). Realizace zakázek je zabezpečována s využitím externích služeb a v některých případech subdodávek stavebních prací. Společnost při své činnosti vyžívá externí spolupráci s projekční kanceláří, daňovým

poradcem, správou IT a poradenství v oblasti bezpečnosti práce, požární ochrany a životního prostředí.

Ekonomické oddělení má na starost řádné vedení účetnictví, vyčíslení jednotlivých zakázek a plnění povinností vůči státním orgánům.

2.1.4. Poskytované služby

Stěžejní částí výroby je dodávka a montáž nových lodžií panelových a cihelných bytových domů. Návrh lodžií zpracovává projektant – statik a následně rozpočtář stanoví cenu. Cena bývá doplněna o nabídku zasklení, dlažeb, sušáků na prádlo a také většinou časovým harmonogramem výstavby. Investor tak má dokonalý přehled o budoucí investici, a to ještě před podpisem smlouvy o dílo.

- **Poradenská činnost:** Bezplatné posouzení objektu a připravení cenové nabídky s vysvětlením jednotlivých položek.
- **Vyřízení projektové dokumentace a stavebního povolení**
- **Kompletní revitalizace bytových domů:** Odstranění (demontáž) původních balkonů, následná montáž a servisní práce na nových lodžiích.
- **Zasklívání lodžií a balkonů**
- **Zateplení bytových domů**
- **Nákladní autodoprava**

2.1.5. Postup výstavby nových lodžií

2.1.5.1. Výroba betonových dílců

Výroba prefabrikovaných dílců pro výstavbu lodžií se provádí ve vyhřívaných halách, proto je možná výroba kvalitních prefabrikátů i v zimních měsících. Prefabrikované dílce lodžie se vyrábí dle eurokódu v kvalitě betonu C40/50.



Obrázek 10 Prefabrikované dílce lodžii (interní zdroj)

2.1.5.2. Proces výstavby

- Odstranění stávajících konstrukcí z obvodového pláště: kovové zavěšené balkony, betonové přesahy u francouzských oken, betonové krakorce nebo stávající předsazené lodžie.
- Vysekání základových kapes pro lodžie v obvodovém plášti domu s vytvořením roznášecích patek pro základovou konzolu.
- Založení základových konzol lodžie, instalaci podest s průběžnou výstavbou dalších pater s kotvením přes kotvící trny. Lodžie je možno vystavovat max. do 13. patra, za podmínek, které stanoví projektant a statik konstrukčním řešením a statickým posudkem, které jsou součástí dodávky.
- Osazení vystavěné sestavy lodžii zábradlím, které si investor zvolí.
- Nátěr celé sestavy lodžii dle barevného návrhu, s řešením doplňkových prvků dle výběru.
- Zasklení lodžii rámovým posuvným nebo bezrámovým otočným systémem.



Obrázek 12 Proces výstavby lodžii 1. (interní zdroje)



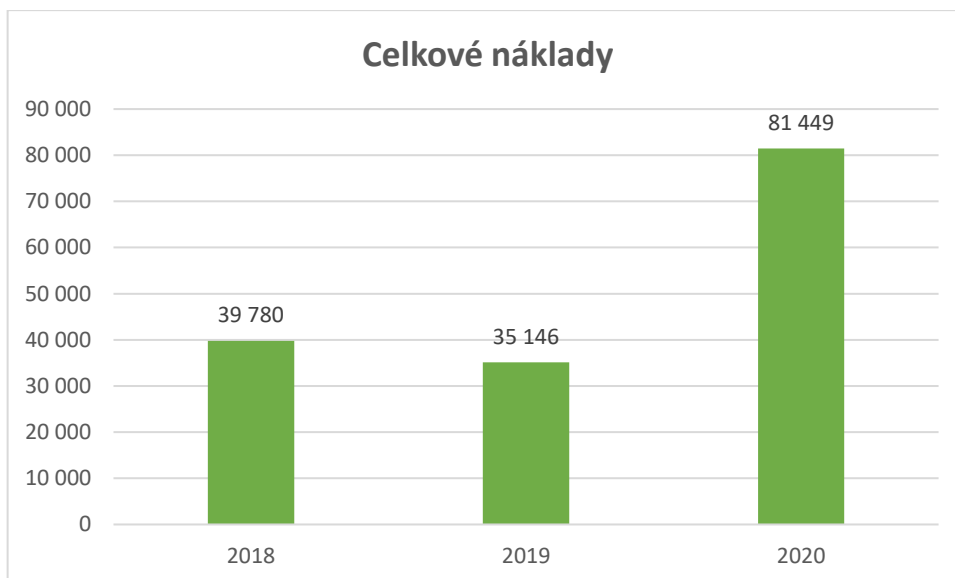
Obrázek 11 Proces výstavby lodžii 2. (interní zdroje)

2.2. Analýza finanční situace společnosti

Finanční situace společnosti bude zkoumána na základě účetních závěrek a výkazů poskytnutých pracovníky ekonomického oddělení firmy za období 2018, 2019 a 2020. Budou zhodnoceny náklady, výnosy a hospodářský výsledek, následně vytvořena jejich analýza a rozbor opírající se o informace od vedení společnosti.

2.2.1. Vývoj nákladů

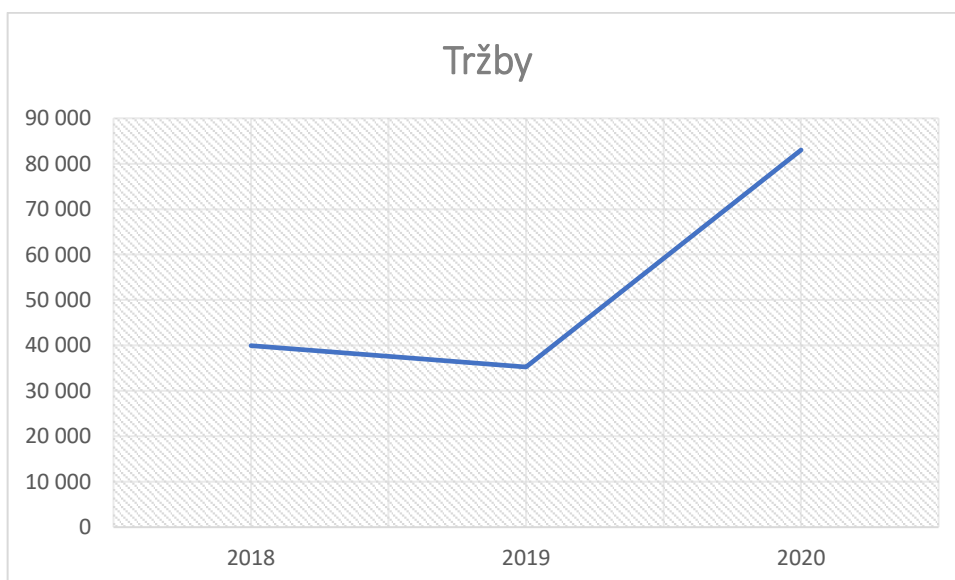
V grafu vidíme celkové náklady za období v letech 2018-2020. Výrazný nárůst nastal v roce 2020, kdy nastala ve společnosti nová strategie ve spolupráci s firmou Revitalstav SK, týkající se dodávek zboží a služeb. Zvýšení nákladů bylo řádově dvojnásobné oproti předcházejícím rokům.



Graf 1 Náklady v jednotlivých letech (vlastní zpracování dle interních dat)

2.2.2. Vývoj tržeb

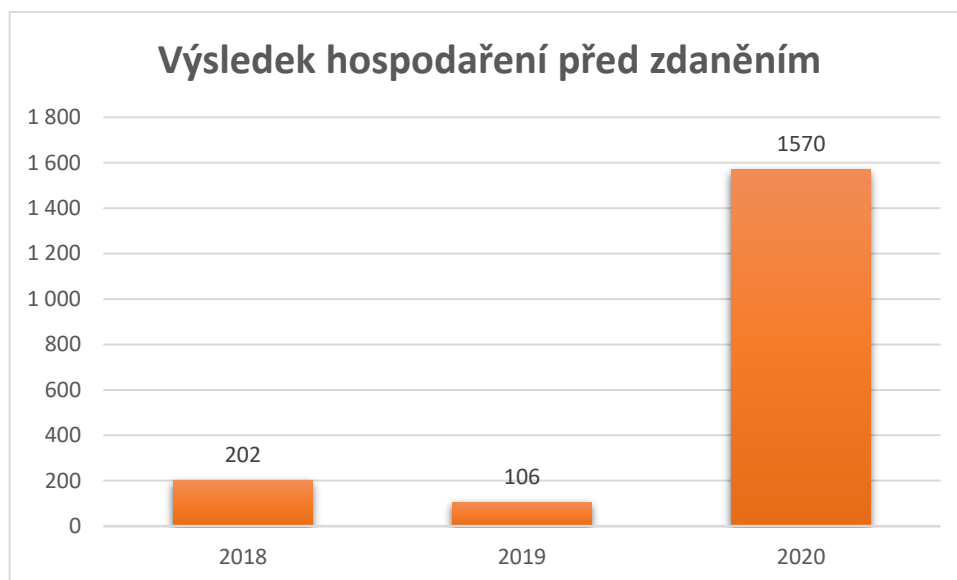
V grafu vidíme, že tržby i přes značný nárůst nákladů rostly přímo úměrně s nimi a v posledním roce vykazují nejlepší hodnoty, jakých firma kdy dosahovala.



Graf 2 Tržby společnosti (vlastní zpracování dle interních dat)

2.2.3. Výsledek hospodaření společnosti

V následujícím grafu můžeme vidět, jak výsledek hospodaření mělo v posledním roce skokový nárůst, což je dáno kooperací se společností Revitastav SK. Tato nová strategie se jeví pro společnost jako výhodná a přináší značný zisk.



Graf 3 Výsledky hospodaření (vlastní zpracování dle interních dat)

2.2.4. Přehled výnosů a nákladů společnosti

Následující tabulka č. 2 zobrazuje výkazy zisků a ztrát společnosti v letech 2018-2020, jsou zde zaznamenány veškeré náklady a výnosy, které společnost měla v jednotlivých sledovaných letech. Za sledované období byl vykázán vždy zisk, nejvýraznější v roce 2020.

Tabulka 2 Výkaz zisku a ztrát (vlastní zpracování dle interních zdrojů)

	Výkaz zisku a ztrát (tis. Kč)	2018	2019	2020
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	35 959	33 430	75 874
II.	Tržby za prodej zboží	3 781	500	6 122
A.	Výkonová spotřeba	33 562	27 737	72 052
A. 1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	796	502	5 145
A. 2.	Spotřeba materiálu a energie	3 636	2 341	5 379
A. 3.	Služby	29 130	24 894	61 528

B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	-131	-103	262
D.	Osobní náklady	3 007	3 445	3 622
D. 1.	Mzdové náklady	2 239	2 569	2 699
D. 2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	768	876	923
D. 2.1	<i>Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění</i>	757	871	912
D. 2.2	<i>Ostatní náklady</i>	11	5	11
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	1 928	2 106	2 767
E. 1.	Úpravy hodnot dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku	1 928	2 106	2 767
E. 1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku – trvalé	1 928	2 106	2 767
III.	Ostatní provozní výnosy	225	1 322	735
III. 1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	83	1 248	356
III. 3.	Jiné provozní výnosy	142	74	379
F.	Ostatní provozní náklady	931	1 481	1 718
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	0	408	258
F. 3.	Daně a poplatky	379	370	422
F. 5.	Jiné provozní náklady	552	703	1 038
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	668	586	2 310
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	406	421	465
VII.	Ostatní finanční výnosy	17	0	288
K.	Ostatní finanční náklady	77	59	563
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	-466	-480	-740
**	Výsledek hospodaření před zdaněním	202	106	1 570
L.	Daň z příjmu	61	44	358
L. 1.	<i>Daň z příjmu splatná</i>	61	44	358
**	Výsledek hospodaření po zdanění	141	62	1 212
***	Výsledek hospodaření za účetní období	141	62	1 212
*	Čistý obrat za účetní období	39 982	35 252	83 019

2.3. Členění nákladů

V následujících bodech budu členit náklady podle druhu a poté na kalkulační členění nákladů, do kterého spadají přímé a nepřímé náklady společnosti. Náklady jsou sledovány za jednotlivá období v letech 2018–2020.

2.3.1. Druhové členění nákladů

V této části se budeme zabývat strukturou druhových nákladů, jaké má společnost Revitalstav za roky 2018–2020, následující údaje vyplývají z výkazu zisku a ztrát, který je zaznamenán v předchozí kapitole v tabulce 2.

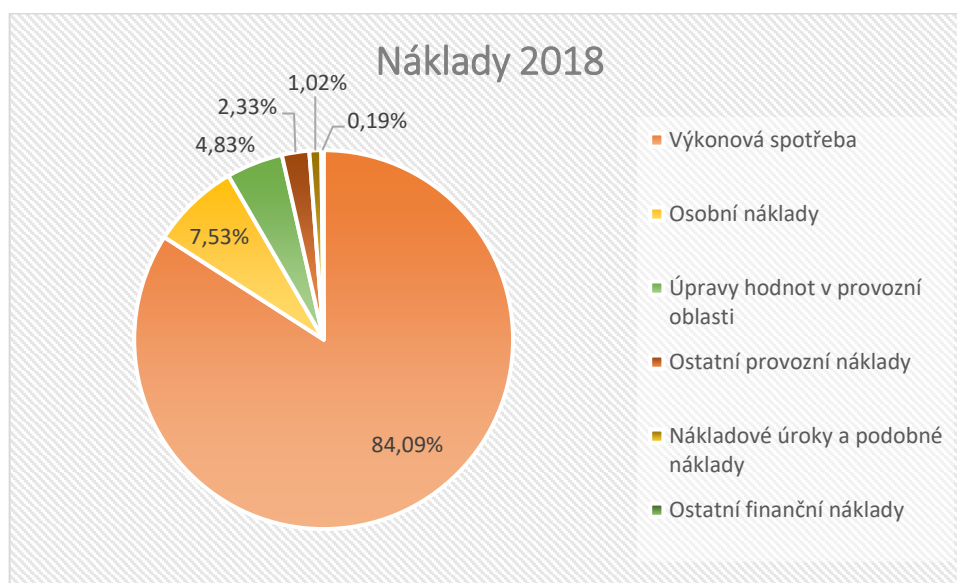
Tabulka 3 Druhové členění nákladů 2018-2020 (vlastní zpracování dle interních zdrojů)

	Druhové členění nákladů	2018	2019	2020
A.	Výkonová spotřeba	33 562	27 737	72 052
A. 1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	796	502	5 145
A. 2.	Spotřeba materiálu a energie	3 636	2 341	5 379
A. 3.	Služby	29 130	24 894	61 528
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	-131	-103	262
D.	Osobní náklady	3 007	3 445	3 622
D. 1.	Mzdové náklady	2 239	2 569	2 699
D. 2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	768	876	923
D. 2.1	<i>Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění</i>	757	871	912
D. 2.2	<i>Ostatní náklady</i>	11	5	11
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	1 928	2 106	2 767
E. 1.	Úpravy hodnot dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku	1 928	2 106	2 767
E. 1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku – trvalé	1 928	2 106	2 767
F.	Ostatní provozní náklady	931	1 481	1 718
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	0	408	258
F. 3.	Daně a poplatky	379	370	422
F. 5.	Jiné provozní náklady	552	703	1 038
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	406	421	465
J. 1.	Nákladové úroky a podobné náklady-ovládaná nebo ovládající osoba	406	421	465
K.	Ostatní finanční náklady	77	59	563
Σ	Náklady celkem	39 780	35 146	81 449

Z tabulky 3 je patrné, že největší nákladovou položku tvoří výkonová spotřeba a v největší míře hlavně služby. Další neméně zanedbatelnou skupinu poté ve výkonové spotřebě tvoří spotřeba materiálu a energie. Jako třetí největší položku nákladů představují mzdové náklady, spadající pod osobní náklady.

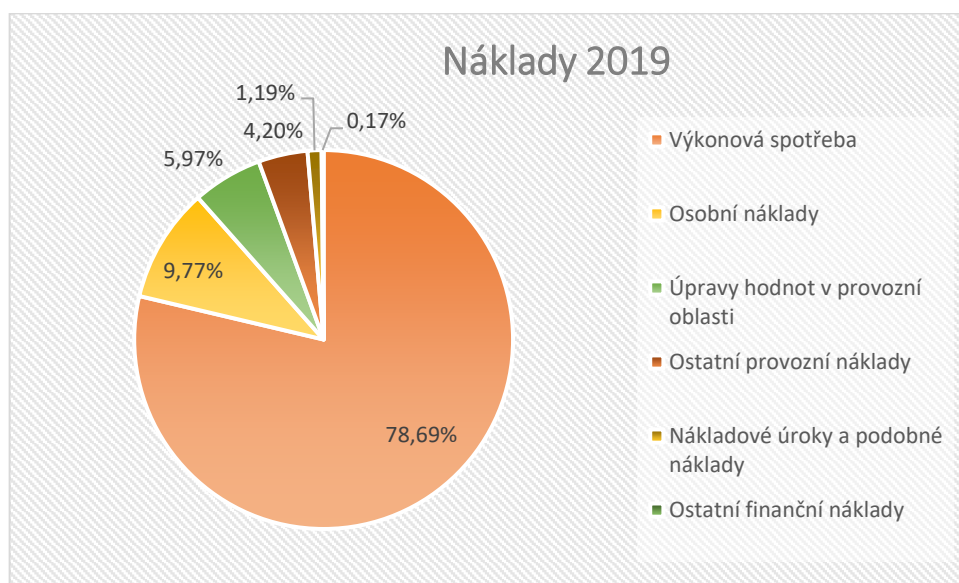
Můžeme si povšimnout skokového nárůstu v posledním sledovaném období, a to o více než dvojnásobek oproti roku předchozímu, je to způsobeno kooperací se společností Revitalstav SK a tím zvýšení množství nákladů v daném roce.

V následujících grafech si přehledně zobrazíme procentuální náklady v jednotlivých letech od roku 2018 do roku 2020.



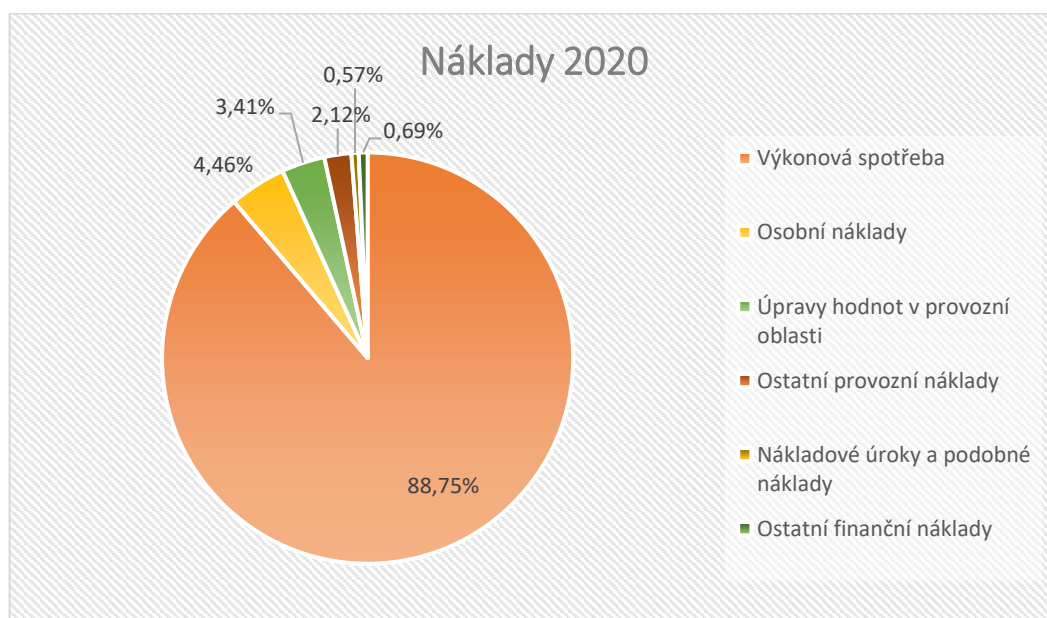
Graf 4 Druhové členění nákladů 2018 (vlastní zpracování dle interních zdrojů)

Nejpočetnější skupinou v grafu pro druhové členění v roce 2018 je výkonová spotřeba, která se v tomto roce pohybuje na úrovni 84 %, druhou nejpočetnější skupinou jsou osobní náklady se svými 8 % a poslední skupinou, která stojí za zmínku, jsou úpravy hodnot v provozní oblasti, kam spadají odpisy hmotného a nehmotného majetku.



Graf 5 Druhové členění nákladů 2019 (vlastní zpracování dle interních zdrojů)

Graf duhového členění nákladů pro rok 2019 se oproti roku 2018 nezmění pořadím, ovšem změnil se procentní hodnoty u jednotlivých nákladů a to na 79 % u výkonové spotřeby, na 10 % u osobních nákladů a na 6 % u úprav hodnot v provozní oblasti.



Graf 6 Druhové členění nákladů 2020 (vlastní zpracování dle interních zdrojů)

V posledním sledovaném roce 2020 se v grafu pořadí nákladů opět neliší, je to však díky druhu podnikání a zaměření firmy Revitalstav s.r.o. Výkonová spotřeba je zde nejvyšší ze všech sledovaných období, což je dáno především již zmíněnou strategií společnosti. Osobní náklady klesly na 3 %, i když číselně jsou také na nejvyšší úrovni. Úprava hodnot v provozní oblasti je v tomto grafu na hodnotě 3 %.

2.3.2. Kalkulační členění nákladů

Náklady podle kalkulačního členění jsou důležité pro další část práce, konkrétně pro zpracování cenové nabídky jednotlivých zakázek. Podklady pro členění dodala společnost, u některých nákladů není v praxi možné jednoznačně určit jejich kategorii, neboť není jednoduché přesně je identifikovat, chybí podklady pro jejich zařazení. Tyto položky jsou proto uvedeny v nepřímých nákladech.

2.3.2.1. Přímé náklady

Do přímých nákladů jsou započítány takové náklady, které přímo souvisí s hlavní činností firmy – výstavbou nových lodží.

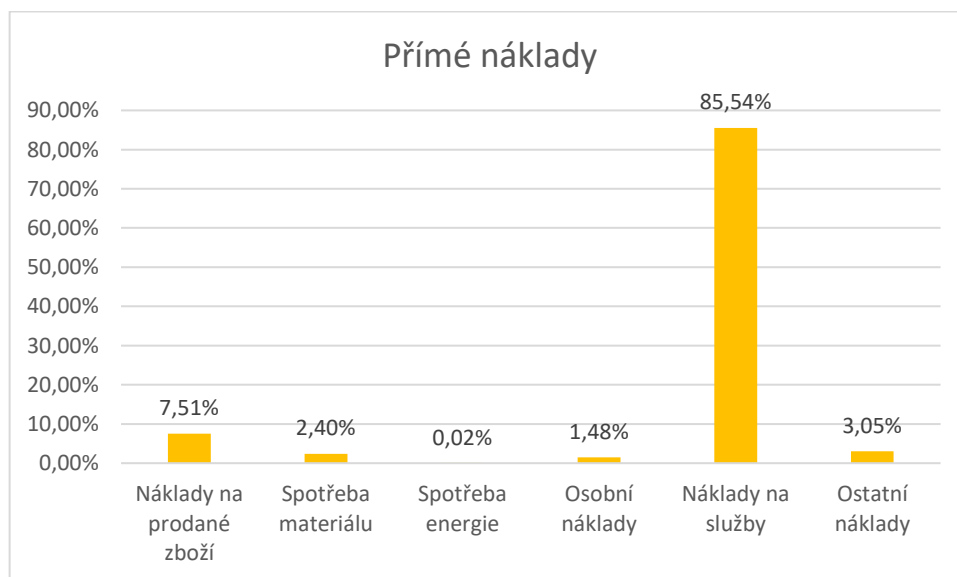
- **Náklady na prodané zboží** – zde jsou zařazeny především prefabrikované betonové bloky.
- **Spotřeba materiálu** – v této kategorii jsou uváděny položky na výstavbu. Spadají sem například zateplovací materiál, betonové nebo ocelové zábradlí nebo malířské barvy. Dále drobný spojovací materiál jako jsou vztyčnickové desky, závitové tyče, podložky, matice, chemické kotvy.
- **Spotřeba energie** – spotřeba energie při výstavbě, elektrické staveništní výtahy, ruční elektrické nářadí.
- **Osobní náklady** – do téhle položky spadají mzdové náklady a odvody na zdravotní a sociální pojištění montážních dělníků, stavbyvedoucích, jeřábníků a řidičů, kteří se podílejí na zakázce.
- **Náklady na služby** – jsou zde zahrnuty převážně subdodávky a externí služby, které společnost nemá k dispozici například, vypůjčení lešení, zámečnické práce, truhlářské práce v některých příkladech vypůjčení těžké techniky, jeřábnické

práce, protože společnost není schopna z vlastních zdrojů obstarat všechny své stavby.

- **Ostatní náklady** – do ostatních přímých nákladů spadají správní poplatky, pokuty a penále, pojištění a jiné náklady.

Tabulka 4 Přímé náklady za rok 2020 (vlastní zpracování dle interních zdrojů)

Přímé náklady	Částka	Procenta
Náklady na prodané zboží	5 145 063,00	7,51 %
Spotřeba materiálu	1 647 871,00	2,40 %
Spotřeba energie	16 000,00	0,02 %
Osobní náklady	1 012 026,00	1,48 %
Náklady na služby	58 617 626,00	85,54 %
Ostatní náklady	2 091 743,00	3,05 %
Celkem	68 530 329,00	100 %



Graf 7 Přímé náklady 2020 (vlastní zpracování dle interních zdrojů)

Z hodnot v tabulce a grafu můžeme vidět, že největšími přímými náklady společnosti jsou náklady na služby, které tvoří přes 85 % celkových přímých nákladů. Do této položky jsou zahrnuty náklady na prefabrikované bloky, které společnost účtuje jako subdodávky.

Dalšími přímými náklady jsou potom náklady na prodané zboží a to přes 7 %. A třetí nejpočetnější položku tvoří ostatní náklady.

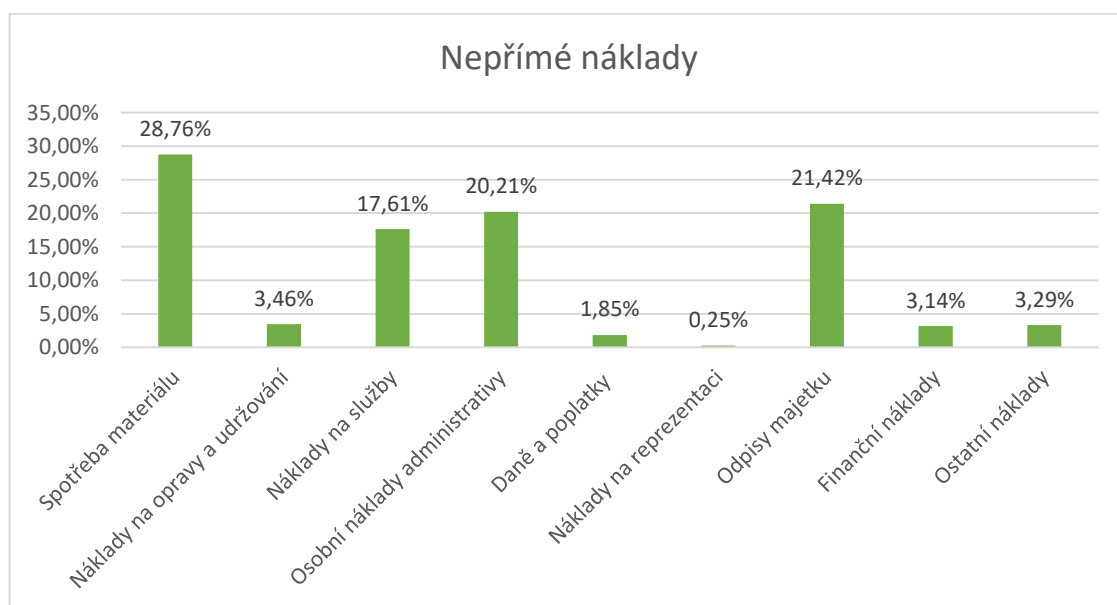
2.3.2.2. Nepřímé náklady

Z celkových nákladů sem patří takové náklady, které přímo nesouvisí s výstavbou lodží, ale jsou celkově důležité pro zachování chodu firmy. A dále takové výrobní náklady, které není možné přímo rozpočítat do jednotlivých staveb.

- **Spotřeba materiálu** – největší položku tvoří pohonné hmoty, materiál na stavby dále zde figurují kancelářské potřeby, jako například kancelářské papíry barvy do tiskáren, drobný majetek do kanceláří, drobná elektronika, nábytek ve společnosti. Materiál na drobné opravy kanceláře, čisticí prostředky.
- **Náklady na udržování** – náklady spojené s údržbou firemních osobních a nákladních automobilů, udržování ručních strojů a zařízení, údržba pronajatých prostor a náklady na údržbu jiného movitého majetku.
- **Náklady na služby** – spadá sem správa IT, dále také poradenské služby, daňové a právní služby, dále také náklady na mobilního a internetového operátora, poštovné.
- **Osobní náklady administrativy** – představují mzdy a odvody na sociální a zdravotní pojištění, které souvisejí s administrativními pracovníky.
- **Daně a poplatky** – jedná se o silniční poplatky, daně z nemovitých věcí, mýtné.
- **Náklady na reprezentaci** – patří sem náklady na výrobu a distribuci reklamních letáků, dále také na propagaci firmy na internetových platformách a náklady na společenské akce, jak pro zaměstnance, tak pro potenciální investory zakázek.
- **Odpisy majetku** – zahrnují odpisy dlouhodobého hmotného majetku, z největších odpisů jsou zde hlavně osobní a nákladní automobily, elektronická zařízení, ruční nástroje používané na stavbě.
- **Finanční náklady** – v těchto nákladech jsou zahrnuty úhrady úroků, kurzové ztráty.
- **Ostatní náklady** – do ostatních nákladů jsou zahrnuty například poskytnuté dary, pojištění vozidel a pojištění firmy a odpisy pohledávek.

Tabulka 5 Nepřímé náklady za rok 2020 (vlastní zpracování dle interních zdrojů)

Nepřímé náklady	Částka	Procento
Spotřeba materiálu	3 715 353,00	28,76 %
Náklady na opravy a udržování	447 597,00	3,46 %
Náklady na služby	2 275 229,00	17,61 %
Osobní náklady administrativy	2 610 308,00	20,21 %
Daně a poplatky	239 102,00	1,85 %
Náklady na reprezentaci	31 978,00	0,25 %
Odpisy majetku	2 767 288,00	21,42 %
Finanční náklady	406 168,00	3,14 %
Ostatní náklady	425 478,00	3,29 %
Celkem	12 918 501,00	100 %



Graf 8 Nepřímé náklady 2020 (vlastní zpracování dle interních zdrojů)

U nepřímých nákladů můžeme vidět, že největší nepřímý náklad tvoří náklady na spotřebu materiálu a to 28 %. Druhým nepřímým nákladem je potom odpis majetku, který tvoří 21 % z celkových nepřímých nákladů a třetím největším nákladem jsou osobní náklady s hodnotou necelých 20 %. Naopak nejnižší nepřímé náklady tvoří daně a poplatky a náklady na reprezentaci.

2.4. Kalkulace

V této kapitole se budeme věnovat specifickým rysům kalkulací nákladů ve společnosti. Pro stavebnictví je charakteristická především tzv. originalita výkonu, která je určována individuálními požadavky a odlišnými potřebami každé zakázky. Každá zakázka je originál, a proto je potřeba k jejímu vyčíslení vždy přistupovat individuálně. Konečnou cenu ovlivňuje hlavně:

- cena materiálu – prefabrikátů
- montážní práce
- velikost zakázky – počty lodžii
- lokalita – dojezdová vzdálenost

Společnost Revitalstav s.r.o. na základě provedených staveb v předcházejících letech má vytvořeny agregované položky jak u použitého materiálu, tak u montáží, v nichž jsou rozpuštěny režijní náklady a zisk firmy.

Vedení společnosti porovnává jednotlivé zakázky s již realizovanými zakázkami staveb a konečnou cenu zakázky upravuje na základě získaných zkušeností. Do výsledné ceny se promítá i porovnání s odhadnutými cenami konkurenčních firem. Úprava ceny zakázky – sleva není ve společnosti stanovena interně, řídí se intuicí a zkušeností řídicích pracovníků.

V následujících tabulkách jsou uvedeny vybrané zakázky z roku 2019 a 2020 a jejich nabídkové ceny.

Tabulka 6 Cenové nabídky staveb 2019 (vlastní zpracování dle interních zdrojů)

2019			
Stavba	Hulín (6 ks lodžii)	Mikulov (60 ks lodžii)	Boskovice (29 ks lodžii)
Prefa dodávka	111 365	1 003 550	532 960
Zábradlí	59 400	630 000	639 450
Doprava	12 880	84 530	32 050
Statika a konstrukční řešení	43 500	28 500	27 930
Montáž	121 090	1 025 310	468 930
Demontáž původních balkónů	41 400	360 000	98 250
Příslušenství	317 120	28 000	42 240
Nabídková cena	706 755	3 159 890	1 841 810
Konečná smluvní cena	697 755	3 131 890	1 797 330

Tabulka 7 Cenové nabídky staveb 2020 (vlastní zpracování dle interních zdrojů)

2020			
Stavba	Bojkovice (19 ks lodží)	Rajhrad (24 ks lodží)	Studénka (12 ks lodží)
Prefa dodávka	323 855	297 600	227 310
Zábradlí	188 100	237 600	204 960
Doprava	38 640	28 175	27 370
Statika a konstrukční řešení	28 500	28 500	28 500
Montáž	311 360	372 600	191 700
Demontáž původních balkónů	38 490	279 720	62 160
Příslušenství	54 110	53 538	2 000
Nabídková cena	983 055	1 297 733	744 000
Konečná smluvní cena	983 055	1 275 825	525 040

Z této tabulky vyplývá, že nabídkové ceny byly dále upravovány ať už obchodními zástupci společnosti nebo majitelem, byla na ně poskytnuta sleva a následně byly podepsány smlouvy o dílo.

2.4.1. Současná kalkulace konkrétní zakázky

Pro ukázkou kalkulací na konkrétní zakázce jsem vybral stavbu lodží v Rajhradě, která byla realizována v roce 2020 a je zde dodáno a namontováno 24 lodží.

Aby byl splněn hlavní smysl výpočtu v bakalářské práci, zachoval jsem původní postup kalkulace bez dodatečných úprav pracovníky obchodního oddělení. Výpočet byl zpracován dle informací poskytnutých obchodním a ekonomickým oddělením společnosti.

Tabulka 8 Kalkulace materiálových položek (vlastní zpracování dle interních zdrojů)

Typ položky	Počet (Ks)	Jednotková cena	Cena celkem
Prefa dodávka	24	12 400,00	297 600,00
Betonové zábradlí	24	9 900,00	237 600,00
Materiál celkem			535 200,00

Z tabulky 8 vyplývá, že celková částka potřebného materiálu je 535 200,- Kč. Ceny jednotlivých materiálu uvedených v tabulce 8 jsou závislé na energetických nákladech a nákladech na materiál ve výrobním závodě Prefa Blansko.

Tabulka 9 Kalkulační vzorec pro nabídkovou cenu stavby (vlastní zpracování dle interních zdrojů)

Typ položky	Počet (Ks, soubor)	Jednotková cena	Cena celkem
Prefa dodávka	24	12 400,00	297 600,00
Betonové zábradlí	24	9 900,00	237 600,00
Materiál celkem			535 200,00
Montáž			372 600,00
Statika a konstrukční řešení			28 500,00
Demontáž původních balkónů			279 720,00
Doprava	1	28 175 ,00	28 175,00
Příslušenství			53 538,00
Prodejní cena			1 297 733,00

Konečná kalkulace zakázky obsahuje přidanou montáž, dopravu, statiku a konstrukční řešení, demontáž původních balkónů a příslušenství, ve kterém jsou započítány terénní úpravy, pronájem WC, oplocení stavby, ostatní materiál, úklid pracoviště a likvidace odpadu.

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že celková cena za zakázku činí 1 297 733,00 Kč. Režijní náklady společnosti a zisková přírážka – marže jsou rozpuštěny jak v materiálu, tak montáži.

Investorovi není poskytnuta kalkulační tabulka, nýbrž cenová nabídka zpracovaná rozpočtovým programem Buildpower, v tomto softwaru jsou ceny rovnoměrně rozděleny do jednotlivých položek HSV a PSV prací, tak aby cenová nabídka odpovídala kalkulaci prodejní ceny dle firmou předložené cenové nabídky.

2.4.2. Vyhodnocování ziskovosti zakázek

Společnost vede jednotlivé stavby v účetnictví formou zakázek.

Dále je přehledná tabulka s vyhodnocením výše uvedených zakázek, tak jak je vedena v účetnictví společnosti.

Náklady zahrnují přímý materiál a služby, v nákladech nejsou zohledněny režie. Zisk na zakázku je díky tomu zdánlivě extrémně vysoký, avšak neodpovídá skutečnosti.

Tabulka 10 Vyhodnocení zakázek (vlastní zpracování dle interních zdrojů)

Vyhodnocení	Výnosy celkem	Přímé náklady	Procentní zisk	Zisk
Hulín	697 755	400 498	42,6	297 256
Mikulov	3 131 890	2 493 311	20,39	638 578
Boskovice	1 797 330	1 301 005	27,61	496 324
Bojkovice	983 055	782 579	20,39	200 476
Rajhrad	1 275 825	1 063 890	16,01	211 935
Studénka	525 040	410 940	21,73	114 100

V zakázkách jsou řádně uváděny pouze přímé náklady za nákup materiálu, dodávku prefabrikátů, demontáž a montáž lodží, provedené stavební práce. Odchytky jsou ve vykazování dopravy a projektové dokumentace.

Všechny ostatní náklady jsou považovány za režijní náklady a nejsou rozpočítávány na jednotlivé zakázky, přestože jsou velmi vysoké. Vedení společnosti nemá k dispozici skutečné vyhodnocení jednotlivých zakázek, je možné, že některé zakázky jsou ve svém důsledku prodělečné.

Momentálně ve společnosti nejsou vytvořeny podmínky pro přesnější přiřazování většího množství přímých nákladů přímo k jednotlivým zakázkám, ani bližší rozdělení režijních nákladů na odbytové, výrobní a správní.

2.5. Zhodnocení analytické části

V analytické části jsem se věnoval fungování společnosti a popisu konkrétních zakázek. Nejdříve jsem představil společnost a její nabízené služby. Také bylo vysvětleno, jak probíhá výstavba panelových lodží.

Další část byla věnována nákladům podniku a jejím rozdělení podle druhového a kalkulačního členění. Všechny údaje byly vyhodnoceny za roky 2018–2020. Vytvořil jsem přehlednější grafické znázornění jednotlivých položek ve sledovaných letech, aby bylo možné vidět, kde má firma největší náklady.

Společnost Revitalstav s.r.o. vykázala ve všech sledovaných letech zisk, největší zisk byl v roce 2020, což má návaznost na kooperaci s firmou Revitalstav SK.

Stávající kalkulace společnosti Revitalstav s.r.o., která používá agregované položky, jak materiálu, tak montážních prací, do této doby společnosti vyhovovala, avšak není optimální. Společnost nemá zpracovaný kalkulační vzorec pro kalkulaci nabídkové ceny staveb, vychází jen ze svých předchozích zkušeností a realizovaných staveb. Upravuje pouze cenu prefa výrobků a montáže, což u některých menších staveb může znamenat i ztrátu.

Na konečnou nabídkovou – prodejní cenu působí externí vlivy a těmi jsou například konkurence a situace na trhu. Pro společnost je důležité stanovit cenu tak, aby uhradila veškeré náklady na zakázku s plánovaným nebo alespoň minimálním ziskem. Na druhou stranu musí být také cena přijatelná pro zákazníka.

Společnost sleduje ve svém účetnictví stavby formou jednotlivých zakázek, kde přiřazuje přímé náklady za nákup materiálu, dodávku prefabrikátů, demontáž a montáž lodžii, provedené stavební práce. Sledování nákladů je obtížné a u některých zakázek nejsou uvedeny všechny položky přímých nákladů, jako je doprava nebo projektová dokumentace. Je možné, že z dokladů není možné určit, k jaké zakázce mají být náklady přiřazeny, a proto jsou zaúčtovány bez označení. Což znamená, že se dostanou mezi nepřímé náklady a nadále s nimi není počítáno.

Ve společnosti není prováděna zpětná kontrola a hodnocení zakázek s rozpočítáním nepřímých nákladů, přestože jsou poměrně vysoké. Společnosti tak chybí údaje o ziskovosti jednotlivých zakázek, které by mohla využít pro řízení a rozhodování o realizaci dalších zakázek.

3. Vlastní návrhy řešení

Tato část mojí práce je zaměřena na návrhy opatření pro optimalizaci stávajících kalkulací společnosti.

V první části navazuji na analytickou část, kde je popsána konkrétní kalkulace zakázky výstavby 24 kusů lodží v bytovém domě v Rajhradě. Tuto zakázku rozebírám podrobněji a navrhuji její optimalizaci zaměřenou na zpřesnění nákladů na montáž pomocí výpočtů hodinových sazeb a časové náročnosti jednotlivých operací. Je vytvořena kalkulace na jednici – jednu zhotovenou lodžie, která může být použita při vytváření dalších kalkulací a cenových návrhů pro nové stavby.

Podrobně jsem rozepsal režijní náklady, které tvoří nezanedbatelnou část celkových nákladů a kterým ve společnosti není věnována pozornost. Přepočítal jsem tyto náklady na jednici, aby bylo možné s nimi dále pracovat v kalkulacích. Vytvořil jsem kalkulační vzorec zahrnující jednicové i režijní náklady. S jeho pomocí přepočítal vzorové zakázky z roku 2020 a zjistil jejich skutečnou ziskovost.

V další části se věnuji optimalizaci nákladů na pohonné hmoty a navrhuji využít moderní technologický systém pracující s GPS systémem.

3.1. Optimalizace nákladů společnosti

V kapitole 3.4. Kalkulace je rozebrán postup společnosti při sestavování kalkulací. K tomuto účelu byla vybrána stavba lodží v Rajhradě. Kalkulace společnosti obsahuje přímý materiál použitý na stavbu, montáž, dopravu, statiku a konstrukční řešení, demontáž původních balkónů a příslušenství, v cenách je rozpuštěna reжіe i zisk společnosti.

Jiné položky nejsou v kalkulaci přímo zohledněny. Tato kalkulace společnosti není příliš spolehlivá. Nepřímé náklady nelze evidovat a použít jich k vytvoření dalších interní analýzy a přehledů potřebných pro manažerské účetnictví. V dalších částech mé práce jsou navrženy postupy, jak lze kalkulaci vylepšit a jak je možné náklady optimalizovat, a tímto způsobem zvýšit budoucí zisk společnosti či její konkurenceschopnost.

3.1.1. Přímý materiál

Položku přímý materiál je možné kalkulovat poměrně přesně, cena za prefabrikáty lodžii je daná rámcovou smlouvou s výrobcem Prefa Blansko, kde jsou poskytnuty množstevní slevy z prefabrikovaných výrobků.

Cena za komponenty je nestálá a závislá na výrobních nákladech firmy Prefa Blansko, které se neustále zvyšují, především v posledním roce. Při kalkulaci cenové nabídky je proto nutné průběžně aktualizovat cenu za přímý materiál a investorovi nabídnout cenovou nabídku, jejíž platnost je časově omezena nejdéle na 1 měsíc.

3.1.2. Optimalizace nákladů na montáž

Dle získaných podkladů u společnosti Revitalstav s.r.o. je cena montáže jedné lodžie kalkulovaná cenou 12 250, - Kč, která není zatížená přírážkami.

Transformaci cenové nabídky společnosti do kalkulačního vzorce vznikne tato kalkulace:

Tabulka 11 Kalkulace zisku podle skutečných nákladů (vlastní zpracování dle interních údajů)

Typ položky	Počet (Ks, soubor)	Jednotková cena	Cena celkem
Prefa dodávka	24	10 100,00	242 400,00
Zábradlí	24	8 000,00	192 000,00
Materiál celkem			434 400,00
Montáž	24	12 250,00	294 000,00
Statika a konstrukční řešení			22 500,00
Demontáž původních balkónů			266 750,00
Doprava	1		12 240,00
Příslušenství			34 000,00
Náklady zakázky			1 063 890,00
Zisková přírážka – marže	z celkových nákladů	21,98 %	233 843,00
Prodejní cena			1 297 733,00

V tabulce jsou uvedeny skutečné náklady, které mi byli poskytnuty společností

V následující tabulce jsou popsány přímé náklady na hodinové zaúčtovací sazby montážních pracovníků. Společně s vedoucím stavby a hlavní ekonomkou společnosti jsme vybrali nejdůležitější práce při montáži konkrétní výstavby zavěšených lodžii v Rajhradě.

Tabulka 12 Jednicové náklady na montáž lodžii v Rajhradě-optimalizace (vlastní zpracování)

Druh práce	Potřebný čas	HZS Kč/hod	Cena Kč
Zaměření lodžii	4	540	2160
Vysekání a podbetonování kapes	60	280	16800
Ukotvení základových noh	25	350	8750
Dobetonování kapes	20	280	5600
Montáž bočnic a stropů	290	350	101500
Montáž zábradlí	115	350	40250
Jeřábnické práce	200	450	90000
Lešení	4	635	2540
Celkem			267 600

Z tabulky 12 je patrné, že mzdové náklady potřebné pro montáž jsou u konkrétní stavby ve výši 267 600 - Kč, což činí 11 150,- Kč na jednu lodžii. S touto částkou budeme následně počítat při optimalizaci v dalších kalkulacích.

Aby společnost získala větší kontrolu a přehled o nákladech na montáž, by bylo nutné evidovat a kontrolovat pracovní dobu montážních pracovníků. Následně by bylo možné zařadit tyto náklady do svého kalkulačního vzorce. Tyto údaje by se daly využít i při sjednávání subdodávek montážních prací, jejich vyčíslení a zpřesnění časového harmonogramu montáží.

Úpravou a spojením s předchozím kalkulačním vzorcem vznikne optimalizovaná tabulka:

Tabulka 13 Kalkulační vzorec s náklady na montáž (vlastní zpracování)

Typ položky	Počet (Ks, soubor)	Jednotková cena	Cena celkem
Prefa dodávka	24	10 100,00	242 400,00
Zábradlí	24	8 000,00	192 000,00
Materiál celkem			434 400,00
Montáž	24	11 150,00	267 600,00
Statika a konstrukční řešení			22 500,00
Demontáž původních balkónů			266 750,00
Doprava	1		12 240,00
Příslušenství			34 000,00
Náklady zakázky			1 037 490,00
Zisková přírážka – marže	z celkových nákladů	25,08 %	260 202,00
Prodejní cena			1 297 692,00

Kalkulace přímých nákladů na montáž na zakázku by znamenala zpřesněný soubor přímých nákladů, které společnost vynakládá na realizaci zakázky.

Zavedením jednicových nákladů na montáž u vybrané zakázky je možné po optimalizaci navýšit výši ziskové přírážky na 25,08 %. I když se navýší zisková přírážka o 3,1 %, prodejní cena zakázky zůstává stejná jako v původní kalkulaci. Rozdíl v ceně zakázky je jen 41,-Kč, což je vzhledem k celkové ceně zakázky a navýšení obchodní marže zcela nepodstatné. Zvýší se nám ovšem zisk o 26 359,-Kč. V praxi je ovšem dost složité dohlédnout na všechny práce a zvládnout je zkoordinovat tak, aby na sebe jednotlivé práce navazovaly a nebyly zde žádné prostoje pracovníků.

3.1.3. Optimalizace kalkule s režijními náklady

Režijní náklady společnost do zakázek přímo nezapočítává, pracuje jen s vytvořenými agregovanými položkami, v nichž jsou tyto náklady poměrně rozloženy. Nejsou však zpětně vyhodnocovány, společnost pracuje jen s hrubým ziskem a takto realizované zakázky i vyhodnocuje, jak je vidět v tabulce číslo 14. Vzhledem k tomu, že dochází k nárůstu režijních nákladů, pouze tento způsob kalkulace se zdá být nedostačující.

Tabulka 14 Vyhodnocení zakázek 2020 (vlastní zpracování dle interních zdrojů)

Vyhodnocení	Výnosy celkem	Přímé náklady	Procentní zisk	Zisk
Bojkovice	983 055	782 579	20,39	200 476
Rajhrad	1 275 825	1 063 890	16,01	211 935
Studénka	525 040	410 940	21,73	114 100

Do režijních nákladů patří především náklady na materiál, kde jsou zahrnuty náklady na pohonné hmoty ve služebních vozidlech, nerozpočítaný stavební materiál, kancelářský materiál, drobný majetek a elektronika. Dále náklady na služby a výdaje spojené s vozidly pořízené na leasing, údržba, oprava automobilů, vyplacené diety ze služebních cest, mzdové náklady na administrativu, náklady na reprezentaci, daně, odpisy a poplatky a ostatní náklady.

Pro konkrétní rok 2020 jsem vytvořil tabulku režijních nákladů společnosti s přepočítanými náklady na jednu loď.

Tabulka 15 Přehled režijních nákladů firmy za rok 2020 rozpočítaný na jednotku (vlastní zpracování)

Nepřímé náklady	Částka	Částka na jednotku
Spotřeba materiálu	3 715 353,00	2123,06
Náklady na opravy a udržování	447 597,00	255,77
Náklady na služby	2 275 229,00	1300,13
Osobní náklady administrativy	2 610 308,00	1491,60
Daně a poplatky	239 102,00	136,63
Náklady na reprezentaci	31 978,00	18,27
Odpisy majetku	2 767 288,00	1581,31
Finanční náklady	406 168,00	232,10
Ostatní náklady	425 478,00	243,13
Celkem	12 918 501,00	7382,00

V roce 2020 společnost Revitalstav s.r.o. zrealizovala 52 zakázek bytových domů s celkem 1750 ks lodžii. Režijní náklady přepočítané na 1 lodžii jsou tedy v tabulce uvedených 7 382,00,- Kč. na jednu postavenou lodžii. Pro lepší přehled a výběr nejlepší varianty jsem zpracoval do jednotlivých tabulek všechny tři poskytnuté zakázky roku 2020, včetně naší vybrané stavby 24 ks lodžii v Rajhradu. Pro použití jsem vytvořil kalkulační vzorec, který zahrnuje výše zmíněné režijní náklady.

Obecný kalkulační vzorec je následující:

Tabulka 16 Obecný kalkulační vzorec s režijními náklady (vlastní zpracování)

Materiál celkem	A
Montáž	B
Statika a konstrukční řešení	C
Demontáž původních balkónů	D
Doprava	E
Příslušenství	F
Náklady zakázky	$NZ=A+B+C+D+E+F$
Režijní náklady	$RN=\text{počet lodžii na zakázku} \cdot \text{režijní náklady na jednu lodžii}$
Celkové náklady	$CN= NZ+RN$
Zisková přírážka – marže	$Zisk= x \% \text{ z } CN$
Prodejní cena	$Cena= Zisk+CN$

Ukázkové zakázky s reálnými přímými náklady z roku 2020 jsem dosadil do navrženého kalkulačního vzorce, včetně režijních nákladů.

Tabulka 17 Kalkulační vzorec na zakázku v Rajhradě (vlastní zpracování dle interních zdrojů)

Rajhrad			
Typ položky	Počet (Ks, soubor)	Jednotková cena	Cena celkem
Prefa dodávka	24	10 100,00	242 400,00
Zábradlí	24	8 000,00	192 000,00
Materiál celkem			434 400,00
Montáž	24	12 250,00	294 000,00
Statika a konstrukční řešení			22 500,00
Demontáž původních balkónů			266 750,00
Doprava	1		12 240,00
Příslušenství			34 000,00
Náklady zakázky			1 063 890,00
Režijní náklady	24	7382,00	177 168,00
Celkové náklady			1 241 058,00
Zisková přírážka – marže	2,80 % z celkových nákladů	2,80 %	34 750,00
Prodejní cena			1 275 808,00

U zakázky na Rajhrad, kde bylo zhotovováno 24 lodžii, vychází přepočítané režijní náklady na 177 168,- Kč. Celkové náklady jsou tedy 1 241 058,-Kč. Zisková marže je na úrovni 2,8 % což činí 34 750,- Kč zisku.

Tabulka 18 Kalkulační vzorec na zakázku v Bojkovicích (vlastní zpracování dle interních zdrojů)

Typ položky	Počet (Ks, soubor)	Jednotková cena	Cena celkem
Prefa dodávka	19	13 300,00	252 700,00
Zábradlí	19	9 000,00	171 000,00
Materiál celkem			423 700,00
Montáž	19	12 250,00	232 750,00
Statika a konstrukční řešení			18 500,00
Demontáž původních balkónů			27 600,00
Doprava	1		32 000,00
Příslušenství			48 029,00
Náklady zakázky			782 579,00
Režijní náklady	19	7382,00	140 258,00
Celkové náklady			922 837,00
Zisková přírážka – marže	6,52 % z celkových nákladů	6,52 %	60 169,00
Prodejní cena			983 006,00

Zakázka v Bojkovicích, na které bylo realizováno 19 lodží, měla režijní náklady v hodnotě 140 258,- Kč. Celkové náklady jsou poté na hodnotě 922 837,-Kč. Zisková marže je 6,52 % což je 60 169,-Kč zisku.

Tabulka 19 Kalkulační vzorec na zakázku ve Studénce (vlastní zpracování dle interních zdrojů)

Studénka			
Typ položky	Počet (Ks, soubor)	Jednotková cena	Cena celkem
Prefa dodávka	12	10 100,00	121 200,00
Zábradlí	12	8 000,00	96 000,00
Materiál celkem			217 200,00
Montáž	12	12 250,00	147 000,00
Statika a konstrukční řešení			16 500,00
Demontáž původních balkónů			22 000,00
Doprava	1		6 240,00
Příslušenství			2 000,00
Náklady zakázky			410 940,00
Režijní náklady	12	7382,00	88 584,00
Celkové náklady			499 524,00
Zisková přírážka – marže	5,11 % z celkových nákladů	5,11 %	25 526,00
Prodejní cena			525 050,00

Na zakázce ve Studénce bylo realizováno 12 lodží, režijní náklady jsou 88 584,-Kč a celkové náklady jsou potom 499 524,-Kč. Zisková přírážka je na úrovni 5,11 % a její hodnota je 25 526,-Kč.

Ukazuje se, že společnost Revitalstav s.r.o. má vysoké režijní náklady, které se musí do budoucna snažit snížit. Vliv současné inflace a zdražování vstupů by mohl zapříčinit až už ztrátu konkurenceschopnosti firmy či malý nebo minusový zisk zakázky.

Neustálý růst režijních nákladů se musí promítnout do kalkulací firmy, proto je třeba tyto náklady v čase sledovat a kalkulační vzorec upravovat. Obchodní zástupci společnosti společně s rozpočtářem a ekonomickým úsekem by museli vyhodnocovat zpětně jednotlivé zakázky a započítávat režijní náklady v kalkulačním vzorci.

Výhodou vytvořeného kalkulačního vzorce je větší přehled o nákladech firmy, kterého lze využít při kalkulaci dalších zakázek a vyhodnocení, zda se vůbec vyplatí danou zakázku realizovat či nikoliv.

Současná kalkulace zakázek společnosti nezohledňuje všechny náklady potřebné pro realizaci dané zakázky, což upravený optimalizovaný kalkulační vzorec odstraňuje. Společnost tak získává větší přehled nákladů a také informaci o skutečné ziskovosti zakázky. V současnosti se dá říct, že některé prováděné zakázky společnost realizuje se ztrátou. U takových zakázek by vedení společnosti mělo zvážit, jestli uskuteční její realizaci či nikoliv. Nebo jestli by se neměla cena zakázky zvýšit, aby pokryla alespoň režijní náklady, v takovém případě už není ale zaručeno, zda by se nabízená cena zakázky vyrovnala konkurenčním společnostem.

3.2. Optimalizace nákladů na pohonné hmoty

Náklady na pohonné hmoty jsou započítávány do spotřeby režijního materiálu a jsou poměrně vysoké. Vzhledem k tomu, že není vedena evidence těchto nákladů po jednotlivých zakázkách, jsou náklady započítávány do režijních nákladů. Tato metoda je velmi nepřesná a zavádějící, nezohledňuje místo realizace stavby a následně náklady na dopravu materiálu a pracovníků. Také není hlídáno, na jaké cesty jsou automobily společnosti využívány, zda jsou použity na soukromé nebo pracovní cesty.

S ohledem na zvyšující se cenu pohonných hmot by bylo žádoucí sledovat náklady na dopravu podle jednotlivých zakázek. Dopotčítávání je však obtížné a časově náročné. Pomocí by mohlo sledování vozů pomocí moderních technologií s GPS systémem, kdy by bylo možné vyčíslit počet ujetých kilometrů, trasy a konkrétní časový přehled. Systém umí i vygenerovat elektronickou knihu jízd, evidenci o provozu vozidla. Je možné v systému hlídat i spotřebu paliva a speciálními platebními kartami také zaznamenávat, kdy bylo tankováno palivo a jestli odpovídá vygenerované spotřebě.

Se systémem GPS by se zamezilo využívání služebních automobilů na jiné než pracovní cesty. Byla by to určitě značná úspora nákladů na pohonné hmoty, dodavatel systému uvádí, že možnost úspor nákladů na osobních vozidlech může být až 20 %.

Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo zpracování analýzy nákladů ve společnosti Revitalstav s.r.o. Tato společnost podniká v oboru stavebnictví se zaměřením na výrobu a montáž prefabrikovaných lodží různého typu. Společnost se pohybuje ve velmi tvrdém konkurenčním prostředí a v oboru, ve kterém podniká, se nedávno odrazila ekonomická krize, jejíž příčinou byl hlavně lockdown a vládní opatření, takže efektivní řízení a snižování nákladů by mělo být prioritou. Také současná situace v ČR i Evropě, kdy dochází k enormnímu narůstání cen energií, pohonných hmot a prudce roste inflace bude mít vliv hlavně na malé a střední firmy.

Bakalářská práce byla rozdělena na část teoretickou a část praktickou.

V teoretické části byla popsána charakteristika nákladů, jejich základní pojetí a členění. Dále se tato část bakalářské práce zaměřovala na kalkulace, metody kalkulací a způsoby přiřazování nákladů k předmětu kalkulace.

V praktické části se tato práce zaměřovala na proces plánování nákladů ve vybrané společnosti. Prvním krokem v této části práce bylo představení této společnosti a její krátká charakteristika. Byly zde uvedeny základní informace o podniku, stručný nástin jeho vývoje, sortiment poskytovaných služeb a organizační struktura. Dále se už práce věnovala samotné analýze nákladů v této společnosti. Byl popsán proces tvorby nabídkové ceny a faktory, které výši této ceny ovlivňují. Byly ukázány konkrétní zakázky, tvoření jejich cen a posledním bodem bylo reálné vyhodnocení zakázek.

V závěru své práce jsem navrhnul doporučení pro zpřesnění nákladů společnosti. Jsou zde uvedeny konkrétní kroky vedoucí k zpřehlednění nákladů, které se dají v praxi snadno uplatnit. Výpočet osobních nákladů na montáž by umožnil zpřehlednit tyto náklady zakázky. Prostorem pro zlepšení v řízení nákladů je rozvrhování režijních nákladů k jednotlivým zakázkám, což se do této chvíle nedělo. Zatímco u materiálových a přímých nákladů je společnost schopná tyto transparentně popsat, u režijních nákladů je něco takového velmi obtížné. Sledování a úprava režijních nákladů v jednotlivých časových obdobích by měla svůj vliv na ziskový ukazatel společnosti. Dále bylo navrženo snížení režijních nákladů, přesněji nákladů na pohonné hmoty prostřednictvím zabudovaného sledovacího softwaru v automobilech společnosti.

Zdroje

ĎAĎO, J., ŠABATA, O., KOMÁRKOVÁ, M. *Účetnictví. 3. aktualizované vydání.* Kunovice: Evropský polytechnický institut, 2015. ISBN 978-80-7314-332-9.

ĎAĎO, J. *Základy účetnictví.* 2009. ISBN 978-80-7314-189-0.

FIBÍROVÁ, J., ŠOLJAKOVÁ, L., WAGNER, J. *Nákladové a manažerské účetnictví.* Vyd. 1. Praha: ASPI, 2007, 430 s. ISBN 978-80-7357-299-0.

HRADECKÝ, M., LANČA, J., ŠIŠKA, L. *Manažerské účetnictví.* Praha: GRADA, 2008. 264 s. ISBN 80-247-2471-3.

KRÁL, B., a kol. *Manažerské účetnictví. 4. rozšířené a aktualizované vydání.* Praha: Management Press, 2018. ISBN 978-80-7261-568-1.

LANDA, M., POLÁK, M. *Ekonomické řízení podniku.* Brno: Computer Press, 2008. 198 s. ISBN 80-251-1996-9.

MACÍK, K. *Kalkulace a rozpočetnictví. Vyd. 3., přeprac.* Praha: Nakladatelství ČVUT, 2008. ISBN 978-800-1039-267.

OPLETALOVÁ, A. *Základy účetnictví.* Univerzita Palackého, 2006.

POPESKO, B., PAPADAKI, Š. *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení. 2., aktualizované a rozšířené vydání.* Praha: Grada Publishing, 2016. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-5773-5.

RUBÁKOVÁ, V., HROUDA, P. *Účetnictví pro úplné začátečníky.* Praha: Grada Publishing, 2012. Účetnictví a daně (Grada). ISBN 978-80-247-4186-4.

RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza–3. rozšířené vydání*. Grada Publishing as, 2010. ISBN 978-80-247-3308-1.

SYNEK, M. *Manažerská ekonomika-4. aktualizované a rozšířené vydání*. Grada Publishing as, 2007. ISBN 978-80-247-1992-4.

ŠTEKER, K., OTRUSINOVÁ, M. *Jak číst účetní výkazy: základy českého účetnictví a výkaznictví. 2., aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing, 2016. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0048-4.

TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, P., JELÍNKOVÁ, E. *Podniková ekonomika – klíčové oblasti*. Praha: Grada Publishing, 2018. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0689-9.

Seznam obrázků

Obrázek 1 Průběh nákladů podnikatelským procesem (Král,2018).....	17
Obrázek 2 Náklady technologické a na obsluhu řízení (Král, 2018)	18
Obrázek 3 Variabilní a fixní náklady (Popesko, 2016).	22
Obrázek 4 Kalkulační systém a jeho členění (Popesko, 2016).....	24
Obrázek 5 Typový kalkulační vzorec (vlastní zpracování dle Hradecký, 2008)	26
Obrázek 6 Retrogradní kalkulační vzorec (vlastní zpracování dle Hradecký, 2008)	27
Obrázek 7 Kalkulace variabilních nákladů se stupňovitým výpočtem (vlastní zpracování dle Hradecký, 2008)	27
Obrázek 8 Certifikáty kvality (interní zdroje).....	29
Obrázek 9 Organizační struktura (vlastní zpracování dle interních zdrojů).....	30
Obrázek 10 Prefabrikované dílce lodží (interní zdroj)	32
Obrázek 12 Proces výstavby lodží 2. (interní zdroje).....	33
Obrázek 11 Proces výstavby lodží 1. (interní zdroje).....	33

Seznam grafů

Graf 1 Náklady v jednotlivých letech (vlastní zpracování dle interních dat).....	34
Graf 2 Tržby společnosti (vlastní zpracování dle interních dat)	34
Graf 3 Výsledky hospodaření (vlastní zpracování dle interních dat)	35
Graf 4 Druhé členění nákladů 2018 (vlastní zpracování dle interních zdrojů)	38
Graf 5 Druhé členění nákladů 2019 (vlastní zpracování dle interních zdrojů)	39
Graf 6 Druhé členění nákladů 2020 (vlastní zpracování dle interních zdrojů)	39
Graf 7 Přímé náklady 2020 (vlastní zpracování dle interních zdrojů).....	41
Graf 8 Nepřímé náklady 2020 (vlastní zpracování dle interních zdrojů)	43

Seznam tabulek

Tabulka 1 Rozvaha (Vlastní zpracování)	15
Tabulka 2 Výkaz zisku a ztrát (vlastní zpracování dle interních zdrojů)	35
Tabulka 3 Druhové členění nákladů 2018-2020 (vlastní zpracování dle interních zdrojů)	37
Tabulka 4 Přímé náklady za rok 2020 (vlastní zpracování dle interních zdrojů)	41
Tabulka 5 Nepřímé náklady za rok 2020 (vlastní zpracování dle interních zdrojů) ..	43
Tabulka 6 Cenové nabídky staveb 2019(vlastní zpracování dle interních zdrojů)	44
Tabulka 7 Cenové nabídky staveb 2020 (vlastní zpracování dle interních zdrojů)	45
Tabulka 8 Kalkulace materiálových položek (vlastní zpracování dle interních zdrojů)	45
Tabulka 9 Kalkulační vzorec pro nabídkovou cenu stavby (vlastní zpracování dle interních zdrojů)	46
Tabulka 10 Vyhodnocení zakázek (vlastní zpracování dle interních zdrojů)	47
Tabulka 11 Kalkulace zisku podle skutečných nákladů (vlastní zpracování dle interních údajů)	50
Tabulka 12 Jednicové náklady na montáž lodžii v Rajhradě-optimalizace (vlastní zpracování)	51
Tabulka 13 Kalkulační vzorec s náklady na montáž (vlastní zpracování)	51
Tabulka 14 Vyhodnocení zakázek 2020 (vlastní zpracování dle interních zdrojů)	52
Tabulka 15 Přehled režijních nákladů firmy za rok 2020 rozpočítaný na jednotku (vlastní zpracování)	53
Tabulka 16 Obecný kalkulační vzorec s režijními náklady (vlastní zpracování)	53
Tabulka 17 Kalkulační vzorec na zakázku v Rajhradě (vlastní zpracování dle interních zdrojů)	54
Tabulka 18 Kalkulační vzorec na zakázku v Bojkovicích (vlastní zpracování dle interních zdrojů)	54
Tabulka 19 Kalkulační vzorec na zakázku ve Studénce (vlastní zpracování dle interních zdrojů)	55

Seznam příloh

Příloha A – Výkaz zisku a ztrát

Příloha A

Zpracováno v souladu s vyhláškou č. 500/2002 Sb. ve znění pozdějších předpisů		VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY ke dni 31. prosince 2019 (v celých tisících Kč)		Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky	
		IČ		Sídlo, bydliště nebo místo podnikání účetní jednotky	
Výkaz zisku a ztráty v plném rozsahu - druhové členění					
Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období		
			sledovaném 1	minulém 2	
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	01			
II.	Tržby za prodej zboží	02			
A.	Výkonová spotřeba (ř. 04 + 05 + 06)	03	0		
A. 1	Náklady vynaložené na prodané zboží	04			
A. 2	Spotřeba materiálu a energie	05			
A. 3	Služby	06			
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	07			
C.	Aktivace	08			
D.	Osobní náklady (ř. 10 + 11)	09	0		
D. 1.	Mzdové náklady	10			
D. 2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	0		
D. 2. 1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12			
D. 2. 2.	Ostatní náklady	13			
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti (ř. 15 + 18 + 19)	14	0		
E. 1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15			
E. 1. 1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16			
E. 1. 2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	17			
E. 2.	Úpravy hodnot zásob	18			
E. 3.	Úpravy hodnot pohledávek	19			
III.	Ostatní provozní výnosy (ř. 21 + 22 + 23)	20	0		
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	21			
III. 2.	Tržby z prodeje materiálu	22			
III. 3.	Jiné provozní výnosy	23			
F.	Ostatní provozní náklady (ř. 25 až 29)	24	0		
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25			
F. 2.	Zůstatková cena prodaného materiálu	26			
F. 3.	Daně a poplatky	27			
F. 4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28			
F. 5.	Jiné provozní náklady	29			
*	Provozní výsledek hospodaření (ř. 01 + 02 - 03 - 07 - 08 - 09 - 14 + 20 - 24)	30	0		

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly (ř. 32 +33)	31	0	0
IV. 1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	32		
IV. 2.	Ostatní výnosy z podílů	33		
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	34		
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku (ř. 36 +37)	35	0	0
V. 1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
V. 2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	37		
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	38		
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy (ř. 41 + 42)	39	0	0
VI. 1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	40		
VI. 2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41		
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	42		
J.	Nákladové úroky a podobné náklady (ř. 45 +46)	43	0	0
J. 1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	44		
J. 2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	45		
VII.	Ostatní finanční výnosy	46		
K.	Ostatní finanční náklady	47		
*	Finanční výsledek hospodaření (ř. 31 - 34 + 35 - 38 + 39 - 42 - 43 + 46 - 47)	48	0	0
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (ř. 30 + 48)	49	0	0
L.	Daň z příjmů za běžnou činnost (ř. 51 + 52)	50	0	0
L. 1	Daň z příjmů splatná	51		
L. 2	Daň z příjmů odložená	52		
**	Výsledek hospodaření po zdanění (ř. 59 - 50)	53	0	0
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům	54		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (ř. 53 - 54)	55	0	0
*	Čistý obrat za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.	56	0	0
Okamžik sestavení	Podpisový záznam osoby odpovědné za sestavení účetní závěrky	Podpisový záznam statutárního orgánu nebo fyzické osoby, která je účetní jednotkou		