

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Diplomová práce

**Nákladový controlling ve zvoleném podniku**

**Cost controlling in a selected company**

Bc. Hana Kašáková

Plzeň 2017

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2016/2017

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Hana KAŠÁKOVÁ**

Osobní číslo: **K16N0050K**

Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**

Název tématu: **Nákladový controlling ve zvoleném podniku**

Zadávací katedra: **Katedra financí a účetnictví**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Definujte pojem controlling a jeho úlohu v podniku.
2. Analyzujte kritéria a nástroje řízení nákladů.
3. Charakterizujte zvolený podnikatelský subjekt a proveďte jeho SWOT analýzu.
4. Analyzujte nákladový controlling vybraného podniku.
5. Vyhodnoťte controllingové aktivity zvoleného podniku a navrhněte možná zlepšení.

Rozsah grafických prací: **neuveden**  
Rozsah kvalifikační práce: **60 - 80 stran**  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

- **ESCHENBACH, Rolf; SILLER, Helmut.** *Profesionální controlling: koncepce a nástroje.* Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-918-0
- **MIKOVCOVÁ, Hana.** *Controlling v praxi.* Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Alex Čeněk, 2007. ISBN 978-80-7380-049-9
- **KRÁL, Bohumil.** *Manažerské účetnictví.* Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-217-8
- **POPEŠKO, Boris; PAPADAKI, Šárka.** *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení.* Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5773-5

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Josef Červený, Ph.D.**  
Katedra financí a účetnictví

Datum zadání diplomové práce: **21. října 2016**  
Termín odevzdání diplomové práce: **24. dubna 2017**

  
Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný  
děkan



  
Ing. Michaela Krechovská, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Plzni dne 21. října 2016

## Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

*„Nákladový controlling ve zvoleném podniku“*

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni, dne 19.4.2017

.....

Podpis autorky

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu své diplomové práce panu Ing. Josefu Červenému Ph.D. za cenné připomínky, odborné vedení a konzultace při vypracování této diplomové práce.

Děkuji také jednateli společnosti panu Ing. Ladislavu Kameníkovi za umožnění zpracovat diplomovou práci na téma „Nákladový controlling“ ve společnosti Haas Fertigung Chanovice s.r.o. Dále patří poděkování i pracovníci controllingového oddělení paní Ing. Markétě Černé, která mi věnovala svůj čas a poskytla mi potřebné materiály pro zpracování empirické části diplomové práce.

## Obsah

Úvod.....	7
1 Cíl práce a metodický způsob řešení .....	9
2 Controlling .....	10
2.1 Vymezení pojmu controlling .....	10
2.2 Historie controllingu .....	12
2.3 Cíle a funkce controllingu .....	13
2.4 Controller .....	15
2.5 Nástroje controllingu.....	16
2.5.1 Popis některých controllingových nástrojů.....	19
3 Náklady a nákladový controlling.....	21
3.1 Nákladový controlling .....	21
3.2 Pojem náklad.....	21
3.3 Členění nákladů.....	23
3.3.1 Druhé členění nákladů .....	23
3.3.2 Účelové členění nákladů.....	26
3.3.3 Kalkulační členění nákladů.....	26
3.3.4 Členění nákladů z hlediska potřeb rozhodování .....	26
3.3.5 Náklady produktu a náklady odbytu .....	27
4 Nástroje řízení nákladů .....	29
4.1 Kalkulace .....	29
4.1.1 Kalkulační systém.....	30
4.1.2 Druhy kalkulací.....	31
4.1.3 Popis některých kalkulačních metod .....	33
4.1.4 Struktura nákladů v rámci kalkulace .....	38
4.2 Rozpočetnictví.....	40
4.2.1 Tradiční systémy rozpočtování .....	41
4.2.2 Moderní metody rozpočtování .....	42
4.3 Bod zvratu .....	43
5 Představení společnosti.....	45
5.1 Základní údaje.....	45
5.2 Historie společnosti.....	46
5.3 Výrobní program .....	47
5.3.1 Rodinné domy .....	47
5.3.2 Dřevěné konstrukce .....	47
5.3.3 Zemědělské stavby.....	48
5.3.4 Halové stavby .....	48
5.3.5 Mateřské školy.....	48
5.3.6 Bytové domy.....	49
5.4 Organizační struktura .....	49
5.5 Podniková skupina Haas Group.....	50
5.6 Poslání, Vize, cíle.....	50
5.6.1 Poslání.....	51
5.6.2 Vize.....	51
5.6.3 Cíle.....	51
5.7 SWOT analýza .....	52

6	Finanční analýza .....	53
6.1	Analýza pracovního kapitálu.....	54
6.1.1	Čistý pracovní kapitál .....	54
6.2	Analýza poměrových ukazatelů .....	54
6.2.1	Ukazatele aktivity .....	55
6.2.2	Ukazatele zadluženosti .....	56
6.2.3	Ukazatele likvidity .....	56
6.2.4	Ukazatele rentability .....	57
6.2.5	Ukazatele produktivity.....	58
7	Controlling společnosti .....	59
7.1	Controllingové oddělení.....	59
7.2	Informační systémy .....	60
7.2.1	Microsoft Dynamics AX.....	60
7.2.2	Docházkový systém .....	61
7.2.3	Microsoft Excel.....	61
7.2.4	STAVEX.....	62
7.3	Pohledávky.....	62
8	Náklady společnosti.....	64
8.1	Členění nákladů.....	64
8.1.1	Druhové členění nákladů .....	65
8.1.2	Účelové členění nákladů .....	66
8.2	Horizontální a vertikální analýza .....	67
8.2.1	Horizontální analýza .....	67
8.2.2	Vertikální analýza .....	69
9	Kalkulační systém.....	74
9.1	Rodinné domy .....	74
9.2	Střešní konstrukce .....	75
9.3	Halové stavby.....	76
10	Návrhy na zlepšení.....	77
10.1	Controllingové oddělení .....	77
10.2	Členění nákladů, krycí příspěvek a bod zvratu .....	79
10.2.1	Variabilní a fixní náklady .....	79
10.2.2	Výpočet krycího příspěvku a bodu zvratu .....	81
10.3	Transformace Výkazu zisku a ztráty .....	83
	Závěr .....	86
	Seznam obrázků.....	88
	Seznam tabulek .....	89
	Seznam použitých zkratk .....	90
	Seznam použité literatury .....	91
	Seznam příloh .....	95

## Úvod

Předložená diplomová práce je zaměřena na nákladový controlling výrobní společnosti Haas Fertigbau Chanovice s.r.o., jejíž hlavní činností je výroba a výstavba dřevěných rodinných domů, střešních konstrukcí a staveb halového typu.

Současné podnikatelské prostředí klade na podniky stále vyšší nároky. Neustále se zvyšující konkurence tlačí na snižování cen výrobků a zkvalitňování výrobních procesů. Pro jakýkoliv podnik je stále složitější udržet si svoje postavení na trhu a pružně reagovat na okolní podněty. Hlavním cílem většiny společností je maximalizace zisku a dlouhodobé udržení na trhu. Tyto cíle však v současné době nejsou dostačující. Podnik musí s ohledem na silnou konkurenci pečlivě řídit své náklady a ty se snažit co možná nejvíce minimalizovat, aby byl schopen maximalizovat své zisky. Řízení nákladů se tedy stává velice důležitou činností, která je nejlépe prováděna pomocí controllingového oddělení.

Základ diplomové práce bude tvořit teoretická část, která bude rozdělena do tří velkých kapitol. V první kapitole bude představen pojem controlling, jeho historie, nástroje, cíle a funkce. Druhá kapitola bude věnována nákladům a nákladovému controllingu. Zde bude možné se dočíst, co vlastně náklady jsou a jaké používá odborná literatura jejich členění. Třetí, a zároveň poslední kapitola teoretické části, bude zaměřena na kalkulace a rozpočetnictví jako nástroj řízení nákladů. Ani zde nebude chybět vysvětlení nejdůležitějších pojmů, členění kalkulací z pohledu různých autorů a stručné představení některých kalkulačních metod a metod rozpočetnictví. Celou teoretickou část bude uzavírat stručné představení analýzy bodu zvratu a analýzy citlivosti v bodě zvratu.

Hlavní část diplomové práce bude tvořena částí empirickou, která bude zpracována na již zmíněném výrobním podniku Haas Fertigbau Chanovice s.r.o. Pro vypracování byly použity interní podklady společnosti a dále informace získané na konzultacích s odpovědnou pracovnící za controlling společnosti.

Úvod empirické části bude tvořit představení vybrané společnosti od základních údajů, po stručnou historii až k představení výrobního programu. V představení společnosti nebude chybět ani zmínka o organizační struktuře, vizi, poslání a cílech, které si společnost stanovila. Kapitulu bude uzavírat SWOT analýza.



Dále bude navazovat kapitola zabývající se finanční analýzou, která bude základem pro analýzu controllingových aktivit. A následně bude přistoupeno k popisu controllingu ve společnosti. Nejprve bude popsáno samotné controllingové oddělení, dále budou představeny informační systémy a velice stručně bude nastíněno řízení pohledávek.

Osmá kapitola bude věnována nákladům společnosti. V této kapitole bude uvedeno členění nákladů, dále bude provedena horizontální a vertikální analýza nákladů, která bude doplněna o grafické znázornění. Následovat bude kapitola zabývající se kalkulačním systémem.

Po podrobném představení všech výše uvedených oblastí bude provedeno zhodnocení současného stavu a navržena možná řešení pro zlepšení controllingových aktivit v oblasti řízení nákladů.

## **1 Cíl práce a metodický způsob řešení**

Předložená diplomová práce má za cíl popsat controllingové aktivity v oblasti nákladů výrobního podniku. Cílem teoretické části je charakterizovat controlling, náklady a nástroje řízení nákladů. Empirická část analyzuje nákladový controlling na konkrétním výrobním podniku. V případě, že empirické zpracování diplomové práce objeví nedostatky v controllingových aktivitách daného podniku, budou navržena konkrétní řešení a možné návrhy na zlepšení.

Pro vypracování empirické části byly použity data podniku Haas Fertigung Chanovice s.r.o., který se zabývá výstavbou dřevěných rodinných domů, střešních konstrukcí a staveb halového typu. Teoretická část je zpracována na základě prostudování odborné literatury zabývající se tímto tématem.

Po té, co budou představeny základní charakteristiky vybraného podniku, bude popsána jeho historie, současnost a výrobní program, dojde k analýze controllingových aktivit. Představení vybraného podniku je doplněno o cíle, které si společnost stanovila a o SWOT analýzu, jejímž cílem je zjištění nejen silných a slabých stránek podniku, ale také jeho příležitostí a hrozeb. Detailně budou analyzovány náklady podniku a jejich členění. Dále se práce bude věnovat představení kalkulačních metod. V závěru práce budou uvedeny a shrnuty poznatky zjištěné z empirické části diplomové práce.

## 2 Controlling

*„Controlling je systém pravidel, který napomáhá dosažení podnikových cílů, zabraňuje překvapení a včas rozsvěcuje červenou, když se objeví nebezpečí vyžadující příslušná opatření.“*

*„Controller sám aktivně neplánuje a neřídí, to přísluší vedoucím pracovníkům (managementu). Controller má odpovědnost za sběr informací, jejich zpracování a uspořádání pro potřeby řízení. Řídící pracovníci mají odpovědnost za rozhodování a schvalování plánů. Controller je hospodářským svědomím podniku.“* (Fibířová 2003, s. 10).

### 2.1 Vymezení pojmu controlling

Aby controlling ve firmách fungoval správně, je nutné tomuto pojmu nejprve porozumět. Samotné slovo controlling navádí k tomu, že se jedná o kontrolu.

Slovní základ control, který pochází z angličtiny, však v sobě skrývá nejen kontrolovat, ale také řídit, ovládat, regulovat či dohlížet. V italštině slovo controllo znamená dohled, dozor, zkouška, revize, ale také ovládání a řízení. Podobné významy má i francouzské slovo contrôle. Ve francouzštině existují ještě výrazy compte, což je účet nebo compte rendu, což je výraz, který překládáme jako zprávu nebo výkaz. Ze španělštiny lze sloveso controlar přeložit jako prohlížet, zkoumat a prověřovat. V latině je používán termín contra rolatus, který je překládán jako druhý zápis pořizovaný z kontrolních důvodů o tocích zboží a peněz ve středověku. (Mikovcová 2007)

Zajímavé je také to, že v němčině je pojem controlling vymezen až v současných slovnících a překládá se pouze jako kontrola a řízení. Controller však není kontrolor, ale člen vedení podniku. (Mikovcová 2007)

Controlling lze tedy chápat ve dvou pojetích – v **angloamerické a německé jazykové oblasti**.

#### **Angloamerická jazyková oblast**

Zde je control definováno jako porovnání plán vs. skutečnost. Pojem controlling je používán, kromě terminologie ekonomických věd, v mnoha dalších odborných terminologiích, jako je terminologie mechaniky, elektrotechniky, biologie

nebo psychologie. Úkolem úspěšného controllingu je rozpoznávání odchylek od plánu a jejich následné odstranění managementem. (Eschenbach 2004)

### **Německá jazyková oblast**

V němčině neexistuje odpovídající slovo stejného významu, a proto bylo slovo controlling do německé slovní zásoby převzato. V současné době se rýsují tendence k ustálení interpretace toho pojmu. Za tři nejdůležitější se považují:

- controlling jako porovnání plán-skutečnost,
- controlling jako jednota plánování a kontroly,
- controlling jako ovlivňování chování. (Eschenbach 2004)

Pro užití controllingu v praxi je důležité rozlišit následující situační podmínky:

- druh organizace (zisková x nezisková),
- okolí a jeho požadavky na organizaci,
- fáze životního cyklu organizace,
- podnikovou kulturu,
- různé použití controllingu (odvrácení krize nebo připravení pro zdravý nárůst. (Eschenbach 2012)

V odborné literatuře existuje mnoho různých definic controllingu a s trochou nadsázky lze konstatovat, že co autor, to jiný pohled na controlling. Jako příklad jsou níže uvedeny jen některé z definic.

*„Controllingem rozumíme v rámci podnikové ekonomiky fundovanou regulaci norem, strategií, financí, trhu, procesů, informací a chování. Účelem controllingu je podpora řízení, aby se dosáhlo společně dohodnutých cílů (transparentní monitoring).“*  
(Eschenbach 2012, s. 38)

P. Horváth definuje controlling následovně: *„Controlling je nástroj řízení, který má za úkol **koordinaci plánování, kontrol a zajišťování informační datové základny** tak, aby se působilo na zlepšení podnikových výsledků.“* (Král 2010, s. 26)

Další definice je od autorů Mayer a Mann, kteří vymezují controlling jako *„systém pravidel, který napomáhá dosažení podnikových cílů, zabraňuje překvapením a včas*

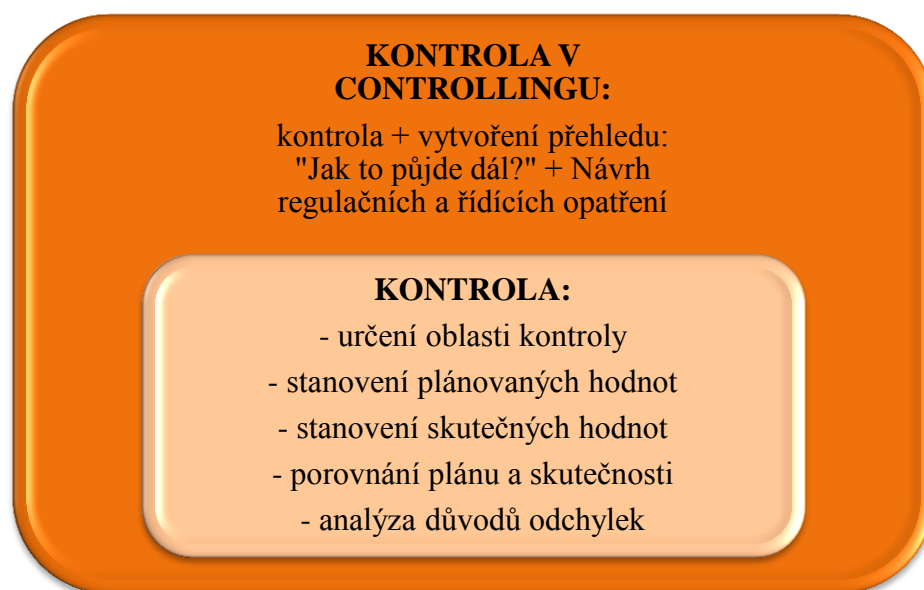
*rozsvěcuje červenou, když se objeví nebezpečí, vyžadující v řízení příslušná opatření.“*  
(Mikovcová 2007, s. 8)

Červený, Dvořáková (2011, s. 16) nazývají controllingem „*celý proces stanovení cílů, plánování a řízení v oblasti financí a výkonů. Controlling zahrnuje aktivity jako rozhodování, definování, stanovování, řízení a regulace. Controlling jako metoda řízení představuje koordinaci všech funkcí systému řízení.*“

Ze všech výše uvedených charakteristik controllingu lze definovat nejdůležitějšími slovy – **řízení, propojení plánování a kontroly, informace a podpora.** (Mikovcová 2007)

I když slovo controlling svádí k rovnosti se slovem kontrola, není tomu tak. Na následujícím obrázku je zobrazen vztah mezi controllingem a kontrolou.

Obrázek 1: Vztah controllingu ke kontrole



Zdroj: Eschenbach (2012), vlastní úprava

## **2.2 Historie controllingu**

Počátky controllingu nalezneme na přelomu 19. a 20. století u dopravních a výrobních podniků v USA. Práce controllerů v počátcích představovala správu finančních záležitostí. V roce 1926, tedy v období světové hospodářské krize, prošel controlling širokým rozvojem. Právě v tomto období se controllerům rozšířila pracovní náplň o přípravu informací pro plánování a rozhodování, tvorbu metodického aparátu

pro kontrolu dosahování podnikových cílů a v neposlední řadě také o poradenství pro vedoucí pracovníky. (Mikovcová 2007)

Největší rozvoj controllingu přišel v období 50. a 60. let 20. století v USA. Zároveň se rozšířila i práce controllerů. Zahrmovala nejen tvorbu plánu, jeho vyhodnocení, srovnání se skutečností a návrh opatření, ale také řízení daňových záležitostí, nákladů, financí, majetku atd. V 70. letech se funkce controllera změnil na finančního manažera, který se mimo jiné stará i o získávání kapitálu, účetnictví či poradenství. (Mikovcová 2007)

V Evropě se controlling začal rozvíjet až po 2. světové válce především v souvislosti se vstupem amerického kapitálu. Controller je zřizován u dceřiných společnostech amerických firem. Rozvoj controllingu v Evropě přišel v 70. letech. (Mikovcová 2007)

V České republice se controlling začal objevovat ve 20. letech 20. století v průmyslových podnicích. Za průkopníka controllingu se označuje Tomáš Baťa. Následovalo období centrálního řízení, kdy význam controllingu klesl, neboť podniky ztratily možnost samostatně rozhodovat o zisku. Znovu se objevuje controlling v 90. letech 20. století. V České republice je controlling spjat v souvislosti se vstupem rakouského a německého kapitálu. (Mikovcová 2007)

## **2.3 Cíle a funkce controllingu**

### **CÍLE CONTROLLINGU**

Eschenbach (2004) člení cíle controllingu na bezprostřední cíle a cíle zprostředkované.

**Bezprostřední cíle** neboli také přímé cíle vymezují rozsah úloh controllingu. Dále určují, zda funkce zahrnují podpory controllingu obstarávání informací, koordinaci řízení či spolurozhodování. (Eschenbach 2004)

Obecným cílem controllingu je přispět k zajištění životaschopnosti podniku. Zajištění životaschopnosti zahrnuje následující tři cíle řízení.

#### **1) zajištění schopnosti anticipace a adaptace**

Controlling má v tomto cíli zabezpečit, že budou vytvořeny předpoklady pro kroky k přizpůsobení se. Má za úkol poskytovat informace o změnách v okolí jak těch

existujících, tak těch možných budoucích. Controlling je aktivní v celém procesu přípravy rozhodování.

## **2) zajištění schopnosti reakce**

Controlling napomáhá při zavedení informačního a kontrolního systému, který je důležitý pro vedoucí pracovníky při posuzování vztahu mezi plánovaným a skutečným vývojem.

## **3) zajištění schopnosti koordinace**

Vytvoření předpokladů v technice řízení ke sladění aktivit jednotlivých podsystémů řízení podniků je v tomto cíli úloha controllingu. (Eschenbach 2004)

**Zprostředkované** nebo také nepřímé cíle jsou cíle, které má controlling podpořit.

## **FUNKCE CONTROLLINGU**

### **Controlling jako systém doplňující řízení podniku**

Účel, úlohy i instituce controllingu lze objasnit pomocí funkcí řízení podniku – plánování, rozhodování, koordinování, motivování, informování, kontrolování. (Eschenbach 2004)

### **Koordinace**

Controlling se podílí na vývoji jednotlivých podsystémů řízení. Zahrnuje především vývoj jednotlivých podsystémů řízení, vytváření struktury systému a procesů a formování a usměrňování obou oblastí v souladu s požadavkem koordinace. (Eschenbach 2004)

### **Inovace**

Nejen poradenství, ale provádění i řídicích výkonů či aktivní podílení na řízení. To vše může controlling provádět. Controlling doplňuje práci samotných manažerů podsystémů, může přebírat zodpovědnost za rozhodování v krizových situacích nebo se dokonce může podílet na všech strategických rozhodnutích. Rozsah controllingu je v každém podniku odlišná. Záleží především na velikosti podniku, ochotě managementu implementovat controlling do všech úrovní řízení nebo na tržní pozici podniku. (Mikovcová 2007)

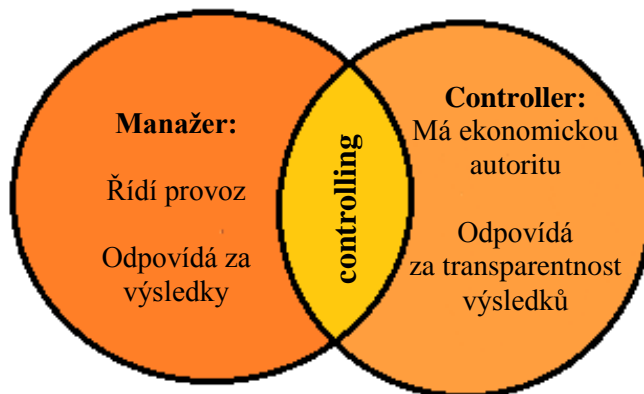
## Informace

Tato funkce controllingu spočívá v předávání managementu veškerý servis, který je potřeba pro jeho úlohu. Controlling je zodpovědný za včasnost, správnost a přiměřenost podpory. Manažer se může a nemusí řídit doporučením controllingu. (Mikovcová 2007)

## 2.4 Controller

Většina autorů uvádí kooperaci controllera a manažera pomocí průniku množiny práce manažera a úkolů controllera. Kooperace controllera a manažera je nezbytná k výkonu controllingových funkcí.

Obrázek 2: Kooperace controllingu



Zdroj: Mikovcová (2007, s. 16), vlastní úprava

Požadavky, které jsou kladeny na controllera, se dají rozdělit do dvou skupin – **osobní** a **odborné**. Mezi **osobní předpoklady** lze zařadit například schopnost odolávat tlaku z nadřízených i podřízených míst, schopnost komunikovat a navazovat kontakt, schopnost analytického a globálního myšlení nebo nezaujatost, spolehlivost, samostatnost. **Odborné předpoklady** lze rozčlenit na **kvalifikační** (ekonomické vzdělání a schopnost využití výpočetní techniky, doplňující teoretické a praktické controllerské vzdělání) a **odborné znalosti** (finanční účetnictví, metody evidence a kalkulace nákladů, znalost podniku a podnikového okolí). (Mikovcová 2007)



## 2.5 Nástroje controllingu

Controlling musí splňovat informační a koordinační funkci na všech úrovních podnikového systému řízení. Podnikové řízení lze rozčlenit do následujících tří úrovní.

- **Normativní podnikové řízení**

*„Normativní management se věnuje vytvoření obrazu, jak sám sebe podnik chápe, a sestavení řebříčku základních hodnot a určuje zásady chování podniku vůči pracovníkům, zákazníkům, dodavatelům, konkurenci, státu apod.“ (Eschenbach 2004, s. 211)*

- **Strategické podnikové řízení**

*„Ve strategickém managementu jde o zajištění již existujících potenciálů a o vytváření nových potenciálů úspěchu. Přitom je třeba překonat diskrepanci mezi aktuálními schopnostmi a již existujícím vybavením podniku zdroji na jedné straně a budoucími požadavky konkurence na straně druhé.“ (Eschenbach 2004, s. 211)*

- **Operativní podnikové řízení**

*„Úlohou operativního managementu je, aby pokud možno nejlépe využilo již existujících potenciálů úspěchu, jejich realizace v likviditě a zisku.“ (Eschenbach 2004, s. 211)*

Jak již bylo uvedeno, controlling má tvořit podporu manažerů ve všech fázích řízení. Z hlediska controllingu budeme považovat za nejdůležitější fázi plánování a jeho nosnou částí jsou fáze:

- **analytická a prognostická** – získávání relevantních informací o minulosti a současnosti sledované veličiny,
- **koncepční** – vypracování konkrétního programu, který vede k dosažení cílů.  
(Mikovcová 2007)

Propojení všech úrovní podnikového řízení a fází plánování zobrazuje obrázek níže.

Obrázek 3: Úloha controllingu v úrovních řízení



Regulační úloha controllingu →  
 Koordinační role controllingu →

Zdroj: Mikovcová (2007), vlastní úprava

Mikovcová (2007) dále uvádí, že většina autorů se při systematizaci controllingových aktivit v jednotlivých úrovních řízení drží základního členění na strategickou a operativní rovinou. Strategická rovina představuje dlouhodobé řízení a naopak operativní rovina je krátkodobé řízení. V tabulce jsou uvedeny charakteristiky strategického a operativního controllingu.

Tabulka 1: Charakteristiky operativního a strategického controllingu

Kritérium	Operativní controlling	Strategický controlling
Časový horizont	Omezený	Neomezený
Veličiny	Kvantitativní	Kvalitativní
Okolí	Zmapované, známé, předvídatelné	Nespojité, vyvíjející se, obtížně předvídatelný
Počet variant	Nízký	Vysoký
Charakter problémů	Strukturovatelné	Jedinečné, obtížně strukturovatelné
Stupeň detailizace	Vysoký	Nízký
Hierarchie řízení	Nízká	Vysoký

Zdroj: Mikovcová, 2007, s. 29

V každé úrovni řízení je doporučeno používat řadu technik. Níže jsou u každé fáze řízení uvedeny metody, které lze využít.

### **Fáze analytická**

- Analýza okolí (PEST nebo PESTEL analýza)
- Analýza odvětví (Porterův model 5 sil)
- Analýza podniku
- Analýza produktu (analýza životního cyklu, portfolio techniky)
- Analýza cílů podniku

### **Fáze prognostická a koncepční**

- Prognostické metody a techniky kvalitativního charakteru (techniky scénářů, metody analogie, strategické hry)
- Prognostické metody a techniky kvantitativního charakteru (časové řady, kauzální techniky, modelování)
- Metody pro hodnocení a výběr z variant (analýza citlivosti, simulační postupy, propočty založené na časové hodnotě)

### **Fáze realistická**

- Nákladové modely
- Kalkulační metody
- Kapacitní propočty
- Analýza úzkých profilů
- Tržní analýza
- Analýzy životního cyklu
- ABC analýzy

### **Fáze kontrolní**

- Kvantitativní a kvalitativní porovnání plánu a skutečnosti
- Kvantitativní a kvalitativní porovnání plánu a očekávání
- Analýza odchylek a analýza příčin odchylek
- Systémy včasné výstrahy (Mikovcová 2007)

### **2.5.1 Popis některých controllingových nástrojů**

V této podkapitole budou stručně popsány ty nástroje controllingu, které autorka považuje za důležité.

#### **ANALÝZA ABC**

Jedná se o nástroj sloužící ke stanovování priorit, kdy jsou navzájem porovnávány objemy a hodnoty. Tento nástroj bývá hojně využíván v materiálovém hospodářství, výrobě nebo odbytu. Pomocí analýzy ABC lze zjistit, že v podniku vytváří relativně velkou hodnotu relativně malé množství z celkového objemu. V praxi se zjistilo, že velice často 5-20 % pracovního nasazení produkuje 75-80 % celkového výkonu. (Volmuth 2004)

Úkoly A jsou velmi důležité – zaberou 5 % pracovní doby, ale hodnota úkolů z hlediska dosažení cíle činí 75 %. Úkoly B jsou důležité úkoly, kdy 20 % času představuje 20 % hodnoty. Úkoly C (tzv. každodenní rutina) zaberou 75 % vynaloženého času a přinesou 5 % účinek – nutné provést delegaci úkolů. (Vollmuth 2004)

*„Postup analýzy ABC:*

- 1. Seznam všech aktivit v plánovaném období jednoho měsíce.*
- 2. Seřazení všech úkolů podle jejich důležitosti, tzn. podle jejich významu pro dosažení cíle.*
- 3. Vyhodnocení shromážděných údajů v ABC rastru.*
- 4. Prověření vlastního časového plánu – zda souhlasí čas a důležitost.*
- 5. Korektury a dokončení plánu na úkoly A, B a C.“ (Vollmuth 2004, s. 21)*

#### **PEST ANALÝZA**

PEST analýza slouží ke zhodnocení vnějšího neboli makro prostředí podniku. Název analýzy je složen z počátečních písmen názvů oblastí vnějšího prostředí. P představuje politicko-právní prostředí, E vyjadřuje ekonomické prostředí, písmeno S sociokulturní prostředí a posledním prostředím je technologické zastoupené písmenem T. (Jakubíková 2013)

#### **PORTERŮV MODEL 5 SIL**

Slouží k analýze mikroprostředí, kam lze například zařadit partnery, zákazníky, konkurenci nebo veřejnost. Cílem analýzy mikroprostředí je identifikovat základní

hybné síly, které ovlivňují odvětví a působí tak na činnost podniku. Analýza mikroprostředí se provádí pomocí Porterova modelu 5 sil. 5 konkurenčních faktorů představují: hrozba nových vstupů do odvětví, soupeření mezi stávajícími firmami, hrozba náhražek, dohadovací schopnosti kupujících a dohadovací schopnosti dodavatelů. (Jakubíková 2013)

### **KŘIVKA ŽIVOTNÍHO CYKLU VÝROBKU**

Křivka životního cyklu vychází z předpokladu, že výrobek prochází od svého uvedení na trh až po jeho vyřazení různými fázemi. Uvádějí se celkem čtyři charakteristické fáze životního cyklu výrobku – uvedení na trh, růst, zralost a ústup. Ve strategickém plánování se uvádí před fází zavedení ještě fáze vývoje výrobku.

Křivka se zobrazuje pomocí systému souřadnicových os, kde na ose x je uveden čas a na ose y jsou zaneseny výnosy z obrátu a cash-flow. Křivka výnosu z obrátu začíná v nule, stoupá téměř až do poloviny fáze zralosti a pak začne opět klesat. Naopak křivka cash-flow je ve fázi zavedení záporná ale svého maxima dosahuje již na počátku fáze zralosti a následně klesá rychleji než křivka obrátu. (Vollmuth 2004)

### 3 Náklady a nákladový controlling

Tato kapitola se zaměřuje na vymezení pojmu „náklady“ dále jsou uvedeny různé možnosti členění a důležitou podkapitolou bude nákladový controlling, která se zaměří na vymezení samotného pojmu „nákladový controlling“ a vysvětlení čím se tato větev controllingu zabývá. Na závěr kapitoly budou uvedeny některé typy nákladových kalkulací.

#### 3.1 Nákladový controlling

Lazar (2012) vysvětluje nákladový controlling v užším pojetí jako, *“... praktický nástroj řízení ekonomiky podniku pomocí poměrně přesně definovaného systému, který je založen na bohatě strukturované marži (příspěvku na úhradu fixních nákladů a tvorbu zisku, zkráceně PÚH).“*

Jedná se o samostatnou větev nákladového ekonomického řízení, které vychází z účetnictví a je založená na kalkulaci neúplných nákladů.<sup>1</sup> Úkolem nákladového controllingu je odhalování skrytých míst pro úsporu nákladů nebo také napomáhá řešit finanční situaci podniku. Jedná se tedy o nástroj pro zpracování účetních informací pro taktická ekonomická rozhodování. (Lazar 2012)

#### 3.2 Pojem náklad

Nejprve je nutné vysvětlit samotný pojem náklad. Rozdílné vymezení nákladů je v pojetí finančního a manažerského účetnictví. Finanční účetnictví vysvětluje náklady jako **úbytek ekonomického prospěchu, který se projevuje poklesem aktiv nebo zvýšením závazků a v hodnoceném období vede ke snížení vlastního kapitálu.** (Král 2010)

*„V manažerském účetnictví se naopak vychází z charakteristiky nákladů jako **hodnotově vyjádřeného, účelného vynaložení ekonomických zdrojů podniku, účelově souvisejícího s ekonomickou činností.**“* (Král 2010, s. 47)

Kromě významového odlišení nákladů v manažerském a finančním účetnictví má zásadní význam i časová odlišnost. Náklad z manažerského účetnictví se projeví

---

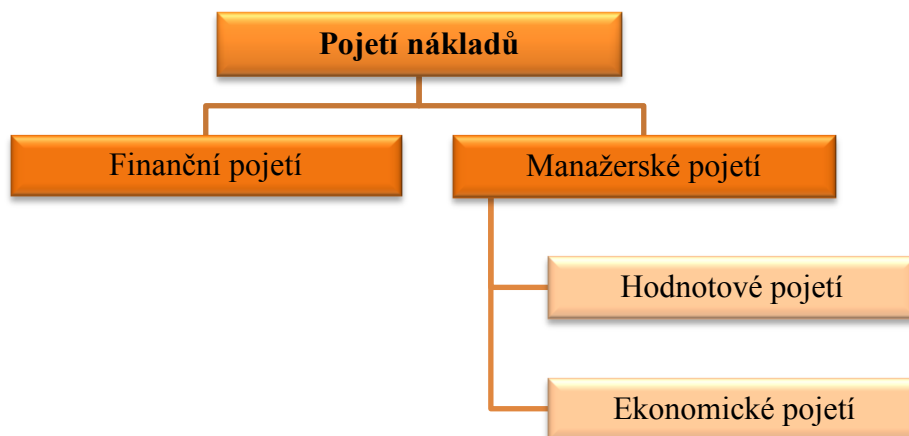
<sup>1</sup> Kalkulace neúplných nákladů se vyznačujete tím, že výrobku přiřazujeme jen tu část nákladů, která s daným výrobkem účelově souvisí. Naopak v kalkulaci úplných nákladů přiřazujeme výrobku všechny náklady, které jsou v podniku evidovány. (Popesko 2016)

již v okamžiku vynaložení ekonomického zdroje. Toto pojetí vede pouze ke změně ve struktuře majetku, tj. například nákup zboží či materiálu. Náklad z finančního účetnictví se stane až v okamžiku, kdy zdroj vyčerpá svou užitečnost. Jako příklad lze uvést náklad, který se stane součástí výrobku, který byl prodán zákazníkovi. (Král 2010)

Manažerské pojetí nákladů lze dále členit na pojetí hodnotové a ekonomické. Hodnotové pojetí nákladů slouží k poskytování informací pro běžné řízení a kontrolu průběhu uskutečňovaných procesů. Ekonomické pojetí nákladů souvisí s konceptem oportunitních nákladů. „*Toto pojetí nákladů odpovídá hodnotě, kterou lze získat nejefektivnějším vynaložením těchto nákladů, nebo představuje maximální ušlý efekt, který vznikl použitím omezených zdrojů na danou alternativu.*“ (Popesko 2016, s. 28)

Z výše uvedeného vyplývá, že existují položky nákladů, které z finančního pojetí budou považovány za náklad, ale manažerské pojetí je akceptovat nebude nebo může nastat i opačná situace. Příklad prvního typu jsou kurzové ztráty. Pro druhý typ jsou typickým příkladem oportunitní náklady, tj. ušlý úrok z peněžních prostředků, které byly vázány v zásobách. (Popesko 2016)

Obrázek 4: Vztah jednotlivých přístupů k pojetí nákladů



Zdroj: Popesko 2016, vlastní úprava

### 3.3 Členění nákladů

Červený, Dvořáková (2011) uvádějí následující členění nákladů:

1. **Druhové členění nákladů**
2. **Účelové členění nákladů**
  - dle vztahu k výkonům – náklady jednicové a režijní
  - dle místa jejich vzniku a rozsahu odpovědnosti za jejich vznik (náklady útvarů)
3. **Kalkulační členění nákladů**
  - náklady přímé
  - náklady nepřímé
4. **Členění dle závislosti na objemu výkonů**
  - náklady variabilní
  - náklady fixní
5. **Členění dle vlivu na kvantifikaci výsledku hospodaření**
  - náklady výkonu
  - náklady období
6. **Dle faktu, přidávají-li či nepřidávají-li náklady hodnotu**
  - náklady přidávající hodnotu
  - náklady nepřidávající hodnotu
7. **Ostatní členění nákladů**
  - relevantní a irelevantní náklady
  - rozdílové náklady
  - oportunitní náklady
  - náklady vázané k rozhodnutí
  - přírůstkové náklady
  - marginální náklady

#### 3.3.1 Druhové členění nákladů

Druhové členění nákladů je soustředování nákladů do stejnorodých skupin. Toto členění odpovídá finančnímu pojetí nákladů a náklady jsou členěny dle výkazu zisku a ztrát. Následující tabulka ukazuje možné druhové členění.



Tabulka 2: Druhové členění nákladů

<b>Náklady</b>	<b>Provozní</b>	náklady vynaložené na prodané zboží
		spotřeba materiálu a energie, služby
		osobní náklady – mzdové náklady, odměny členům orgánů společnosti a družstva, náklady na sociální zabezpečení, sociální náklady
		daně a poplatky mající povahu provozních nákladů - daň z nemovitosti, silniční daň apod.; ne daň z příjmu
		úpravy hodnot dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku
		zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu
		tvorba rezerv a časového rozlišení provozních nákladů
		ostatní provozní náklady
		změna stavu zásob vlastní činnosti
		aktivace
	<b>Finanční</b>	náklady vynaložené na prodané podíly
		náklady související s ostatním dlouhodobým fin. majetkem
		úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti
		nákladové úroky a podobné náklady
		ostatní finanční náklady

Zdroj: Martinovičová (2014), přepracováno (2017)

V roce 2016 došlo k rozsáhlé novele Zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví. I přes to, že novela přinesla mnoho změn, zde budou uvedeny jen ty změny, které obsahově souvisí s tématem diplomové práce.

Ve výkazu zisku a ztráty došlo v roce 2016 k výrazným změnám a proto byl vydán ČÚS č. 024, který má za cíl stanovit základní postupy při sestavení účetní závěrky za období v roce 2016. Ve výkazu zisku a ztráty došlo například k níže uvedeným změnám.

- **Položka B. Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)**

Podle § 22 vyhlášky se mění vykazování a účtování o změně stavu zásob vlastní činnosti. Aby bylo dosaženo srovnatelnosti je nutné částku položky II.2 Změna stavu zásob vlastní činnosti (do konce roku 2015) vykázat s opačným znaménkem tak, aby položka výnosů byla srovnatelná s novou položkou nákladů – do roku 2015 se změna stavu zásob vlastní činnosti účtovala na výnosové účty, od roku 2016 se účtuje na účty nákladové. Stávající výsledek hospodaření se nemění.

- **Položka C. Aktivace (-)**

Podle § 23 vyhlášky se mění vykazování a účtování o aktivaci. Opět je nutné dosáhnout srovnatelnosti položek a proto je nutné vykázat částku stávající položky II.3 Aktivace se záporným znaménkem na novou položku C. Aktivace. Stávající výsledek hospodaření se nemění.

- **Původní položka G.** Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období se ve Výkazu zisku a ztráty platný pro rok 2016 rozdělí podle povahy do položek E.2. Úprava hodnot zásob, E.3. Úpravy hodnot pohledávek, E.1.2. Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné a F.4. Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období.
- **Položka III.3 Jiné provozní výnosy odpovídá položkám IV.** Ostatní provozní výnosy, V. Převod provozních výnosů, XIII. Mimořádné výnosy (část položky) do roku 2015.
- **Položka F.5.** Jiné provozní náklady odpovídá položkám H. Ostatní provozní náklady, I. Převod provozních nákladů, R. Mimořádné náklady (část položky) do roku 2015. (Hruška 2017)

Další změna, která nastala od roku 2016, je v kategorizaci účetních jednotek ve vazbě na audit účetních závěrek. V § 20 novelizovaného zákona o účetnictví se píše, že řádnou nebo mimořádnou účetní závěrku musí mít ověřenou auditorem **účetní jednotky, kterým tuto povinnost stanoví zvláštní právní předpis** (banky, pojišťovny, politické strany,...), dále **velké účetní jednotky, střední účetní jednotky, malé účetní jednotky** pokud jsou akciovými společnostmi nebo svěřeneckými fondy a přesáhly za období bezprostředně předcházejícího a za období, za něž se účetní závěrka ověřuje, jednu z uvedených hodnot:

- aktiva celkem **40 mil. Kč**
- roční úhrn čistého obratu **80 mil. Kč**
- průměrný počet zaměstnanců v průběhu účetního období **50**.

Poslední kategorií účetních jednotek jsou **malé účetní jednotky**, pokud dosáhly k rozvahovému dni, za něž se účetní závěrka ověřuje, a za bezprostředně předcházející účetní období alespoň 2 výše uvedené hodnoty. (Hruška 2017)

### **3.3.2 Účelové členění nákladů**

#### **1) Náklady technologické a náklady na obsluhu a řízení**

Technologické náklady jsou náklady, které jsou vyvolány použitou technologií transformačního procesu. Jako příklad lze uvést náklady na jednicový materiál, mzdové náklady výrobních dělníků, odpisy strojů, pronájem budov nebo mzdy údržbářů. Náklady na obsluhu a řízení jsou náklady na zajištění podmínek a infrastruktury pro samotný výrobní proces. Jako příklad lze uvést mzdy manažerů, účetních a personalistů, náklady na výpočetní techniku pro administrativní pracovníky nebo náklady na informační systém podniku. (Popesko 2016)

#### **2) Náklady jednicové a režijní**

Jednicové náklady jsou částí technologických nákladů, které souvisí s technologickým procesem a zároveň přímo souvisí s jednotkou prováděného výkonu. Jako příklad jednicových nákladů můžeme uvést náklady na jednicový materiál nebo mzdové náklady výrobních dělníků. Režijní náklady nelze vztáhnout k jednotce výkonu. Příklady režijních nákladů – odpis strojů, pronájem výrobní haly, mzdy údržbářů, manažerů, účetních, personalistů, náklady na informační systém podniku. (Popesko 2016)

### **3.3.3 Kalkulační členění nákladů**

Kalkulační členění nákladů dále člení náklady na přímé a nepřímé. Přímé náklady bezprostředně souvisí s daným výkonem naopak nepřímé náklady nelze přiřadit k jednomu druhu výkonu a zajišťují průběh procesu v širších souvislostech. Do přímých nákladů lze zařadit téměř všechny jednicové náklady. Nepřímé náklady jsou společné pro více výkonů a na jednici výkonu se přičítají nepřímo pomocí zvolených veličin. (Král 2010)

### **3.3.4 Členění nákladů z hlediska potřeb rozhodování**

Tento druh členění, na rozdíl od ostatních způsobů členění, je důležité pro zhodnocení budoucích variant podnikání.

#### **Variabilní náklady**

Náklady, které se vždy mění s objemem výroby, nazýváme náklady variabilními. Ty se vyvíjejí buď proporcionálně, tj. stejně rychle jako objem výroby

nebo nadproporcionálně – rychleji než objem výroby a podproporcionálně se vyvíjejí v případě, že vývoj nákladů je pomalejší než objem výroby. Mezi variabilní náklady řadíme náklady jednicové a část nákladů režijních. (Synek 2011)

### **Fixní náklady**

Fixní náklady jsou nezávislé na změně objemu výroby. Tyto náklady vznikají potřebou zabezpečit bezproblémový chod podniku. Neměnnost fixních nákladů je však relativní, neboť i fixní náklady se mění například se změnou výrobní kapacity nebo výrobního programu. Změna však není plynulá, ale skoková. Do této skupiny nákladů se řadí například odpisy, mzdy správních a THP pracovníků, nájemné, pojištění nebo leasingové poplatky. Dělení na fixní a variabilní náklady má tedy smysl jen v krátkém období, protože v dlouhém období se mění i fixní náklady. (Synek 2011)

### **Relevantní, irelevantní a rozdílové náklady**

V tomto případě jde o náklady, které vycházejí z odhadovaných nákladů zvažovaných variant. Důležité je posoudit, které náklady budou uskutečněnou variantu ovlivňovat a které ne. Relevantní náklady jsou náklady důležité pro rozhodování, irelevantní náklady jsou nedůležité, protože změna varianty nezmění výši nákladů. Rozdílové náklady jsou základní formou relevantních nákladů. Jedná se o rozdíl mezi náklady před uvažovanou změnou a po změně. (Král 2010)

### **Oportunitní náklady**

*„ ... kvantifikace tzv. **oportunitních nákladů** založena na obecné úvaze, že konkrétní výdej ekonomických zdrojů za účelem jeho zhodnocení v jedné podnikatelské aktivitě znemožňuje jejich využití jiným, alternativním způsobem. Omezenost ekonomických zdrojů nedovoluje podniku uskutečnit všechny možnosti, ale pouze některé z nich. K tomu, aby byly přijaty alternativy s nejvyšším efektem, je třeba, aby odmítnuté alternativy přinášely prospěch nižší. Oportunitní náklady jsou tak charakterizovány jako „ušlé“ výnosy, o které se podnik připravuje tím, že určitou alternativu dalšího rozvoje neuskutečňuje.“ (Král 2010, s. 89)*

### **3.3.5 Náklady produktu a náklady odbytu**

*„**Náklady produktu**: Jsou to ty náklady, jejichž vynaložení je vyjádřeno jako zvýšení budoucího ekonomického prospěchu vytvářeného aktiva.“ (Popesko 2016, s. 43)*

Na rozdíl od toho, náklady období jsou náklady, které se chápou jako vyčerpání ekonomického zdroje a projeví se v hodnoceném období jako úbytek aktiv nebo přírůstek podnikových dluhů a snížení zisku běžného období. (Popesko 2016)

## 4 Nástroje řízení nákladů

Hradecký a kol. (2008) uvádí mezi nástroje řízení nákladů jednak kalkulace a jednak normy, ať už technické nebo technicko-hospodářské. Vytváření norem je charakteristické především pro hromadnou výrobu. Nejrozšířenějšími normami jsou například normy zásob, normy spotřeby materiálu, spotřeby práce atd.

Autorka se více tématu normy, s ohledem na empirickou část, nebude zabývat. Naopak mezi nástroje řízení nákladů řadí, kromě kalkulací, také rozpočetnictví a analýzu bodu zvratu.

### 4.1 Kalkulace

Za nejstarší a zároveň za nejčastěji používaný nástroj hodnotového řízení se považuje právě kalkulace nákladů. Lze konstatovat, že kalkulace je důležitá pro podnikatele, aby zjistil, kolik ho ve skutečnosti stojí výkony, které jeho organizace provádí. (Popesko 2016)

Kalkulaci lze jednoduše definovat jako stanovení nákladů, marže nebo jiné hodnotové veličiny na výrobek nebo jinak vyjádřenou jednotku výkonu. (Fibířová 2015)

*„Pojem kalkulace se užívá ve třech základních významech:*

- *jako činnost vedoucí ke zjištění či stanovení nákladů na výkon, který je přesně druhově, objemově a jakostně vymezen;*
- *jako výsledek této činnosti;*
- *jako vydělitelná část informačního systému podniku, sice tvořící součást manažerského účetnictví, ale také nezastupitelná informačním obsahem a metodou jeho získání; ...“ (Kráal 2010, s. 124)*

Dříve než autorka přistoupí k jednotlivým kalkulačním metodám, vysvětlí základní pojmy související s kalkulacemi.

První pojem **kalkulační jednice**, která se vysvětluje jako konkrétní výkon, na který se stanovují náklady. Většinou se jedná o 1 kus, 1 hodina práce, 1 zakázka apod. **Kalkulované množství** je naopak vyjádření určitého počtu kalkulačních jednic, na které se stanovují celkové náklady. (Dvořáková, Červený 2011)

#### **4.1.1 Kalkulační systém**

Vzhledem k tomu, že v této práci jsou klíčové kalkulace nákladů, bude nyní jen stručně popsána **kalkulace ceny**. Ta spočívá v tom, že v rámci kalkulace je stanovena přímo prodejní cena výrobku s absencí kalkulace celkových nákladů daného výrobku. Tento typ kalkulace využívají převážně organizace, kde počítat kalkulace úplných nákladů je komplikovaný nebo neúčelný. Konečná cena produktu se vypočte jako součet nákupní ceny zboží a marže, která je vypočtena procentní metodou. Nevýhodou cenové kalkulace je především fakt, že zde nejsou náklady kalkulovány vůbec. (Popesko 2016)

Nákladové kalkulace lze rozdělit do několika skupin. Základní členění je na kalkulace předběžné a výsledné.

##### **Předběžné kalkulace**

V tomto případě je kalkulace sestavována před zahájením procesu výroby nebo v jeho průběhu. Jedná se o velmi cenné informace při cenovém vyjednávání. Kalkulace jsou charakteristické tím, že v době jejich sestavování nemá podnik ještě informace o tom, kolik vstupů výrobek spotřebuje. (Popesko 2016)

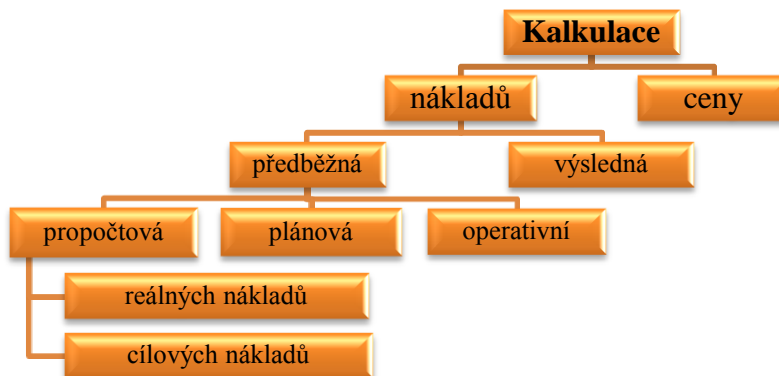
##### **Výsledné kalkulace**

Tento druh kalkulace je, na rozdíl od předběžné kalkulace, sestavovaný po dokončení a při prodeji výrobku. V této fázi již pracovníci mají přesné informace o tom, kolik vstupů výrobek spotřebuje a může se tak opřít o věrohodná data. Výsledné kalkulace jsou převážně využívány pro hodnocení hospodárnosti. (Popesko 2016)

##### **Propočtové, plánové a operativní kalkulace**

Všechny tyto kalkulace jsou typy předběžné kalkulace. Propočtové kalkulace slouží k odhadu budoucích nákladů. Detailnější kalkulace jsou plánové, které vycházejí z relativně přesného odhadu spotřeby vstupů. Operativní kalkulace jsou typické především pro automatizovaný průmysl. Kalkulace se sestavují v průběhu výroby určité série výrobků, aby dokázala reflektovat změny ve výši přímých nákladů. (Popesko 2016)

Obrázek 5: Kalkulační systém

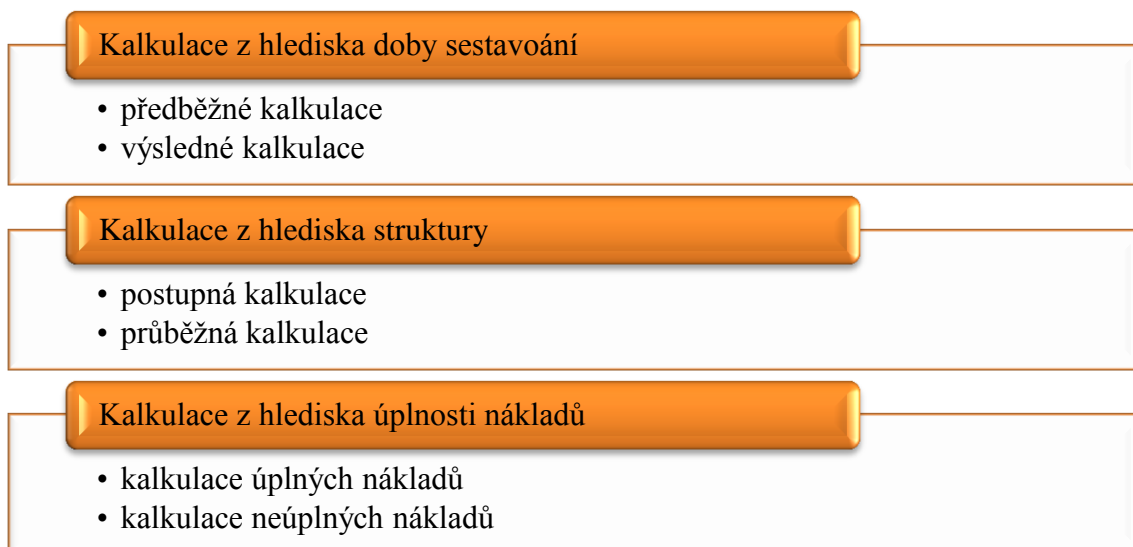


Zdroj: Král (2010), vlastní úprava

#### 4.1.2 Druhy kalkulací

V této kapitole jsou uvedeny druhy kalkulací a jejich členění podle různých hledisek. Autoři odborné literatury se v členění kalkulačních druhů liší, a proto je zde uvedeno členění nákladů dle různých autorů.

Martinovičová (2014) uvádí členění kalkulací dle tří hledisek.





Červený, Dvořáková (2011) uvádějí ve své publikace následující členění kalkulací

#### Časové hledisko

- kalkulace předběžná
- kalkulace výsledná

#### Kalkulace ve vztahu k využívání kapacit

- kalkulace statická
- kalkulace dynamická

#### Kalkulace z hlediska propojení s dalšími informačními systémy

- kalkulace systémová
- kalkulace mimosystémová

#### Kalkulace podle rozsahu použitých nákladových položek

- kalkulace úplných nákladů
- kalkulace neúplných nákladů

#### Kalkulační metody z hlediska hromadnosti a organizace výroby

- kalkulace prostá
- kalkulace zakázková
- kalkulace víceúrovňová
- kalkulace standardní, normová
- kalkulace sdružených nákladů

#### Kalkulace podle způsobu ocenění

- kalkulace souhrnné
- kalkulace rozdílová

ÚRS Praha (2009) v publikaci Rozpočtování a oceňování stavebních prací člení kalkulace dle čtyř hledisek.

#### Z hlediska typu nákladů

- kalkulace fixních nákladů
- kalkulace variabilních nákladů

#### Z hlediska času

- přeběžná
- operativní
- výsledná

#### Z hlediska rozsahu

- individuální kalkulace
- výrobní kalkulace

#### Z hlediska předmětu kalkulace

- objekt, část
- stavební práce a konstrukce
- časová jednotka práce (HZS)
- časová jednotka stroje (Sb)

### 4.1.3 Popis některých kalkulačních metod

Protože popisovat všechny kalkulační druhy (metody), které byly vyjmenovány v podkapitole 3.1.2, by bylo, vzhledem k rozsahu práce, příliš rozsáhlé, budou popsány jen ty kalkulační metody, které jsou dle mínění autorky potřeba blíže specifikovat.

Vycházet budeme ze dvou základních charakteristik:

- 1) **Má kalkulace absorbovat všechny podnikové náklady, nebo jen jejich část?**
  - absorpční kalkulace – kalkulace úplných nákladů
  - neabsorpční kalkulace – kalkulace neúplných nákladů
- 2) **Jaký je způsob alokace režijních nákladů objektu?**
  - proporcionální přiřazení režijních nákladů k objektu přímých nákladů
  - přiřazení režijních nákladů s přihlédnutím k příčinné souvislosti mezi vznikem a výkonem (Popesko 2009)

Z výše uvedených možností si může uživatel kalkulace vybrat, jakou metodu nákladové kalkulace zvolí. První možností je tedy kalkulace přírážková (zakázková), druhá možnost je kalkulace podle aktivit a poslední možností je kalkulace variabilních nákladů. (Popesko 2009)

Obrázek 6: Základní typy nákladových kalkulací



Zdroj: Popesko (2009), vlastní úprava

## PŘIRÁŽKOVÁ KALKULACE

Mezi největší výhodu této metody patří široká využitelnost v heterogenní výrobě (službách) a značná jednoduchost. Nepřímé náklady se kalkulují pomocí **rozvrhové základny** a pomocí ní vyjádřené **režijní přírážky**. Nejprve je nutné stanovit veličinu, která bude označena jako rozvrhová základna, podle níž bude alokace prováděna. Mezi nejčastěji používané základny patří přímé mzdy, počet strojohodin, přímý materiál nebo přímé náklady. (Popesko, 2016)

Rozvrhová základna může být stanovena buď **v peněžní formě** a režijní přírážka bude vyjádřena v procentech, nebo je možné použít **naturální rozvrhovou základnu** a režijní přírážka je vyjádřena v peněžních jednotkách.

**Režijní přírážku stanovenou v peněžní formě vypočítáme jako:**

$$PP = \frac{NRN}{RZ}$$

kde: PP      procento přírážky režijních nákladů      (1)

NRN nepřímé režijní náklady

RZ rozvrhová základna v Kč (Popesko 2016)

**Režijní přírážku stanovenou v procentech lze vypočítat jako:**

$$RS = \frac{NRN}{RZ(\text{natural. jednotky})}$$

kde: RS sazba režijních nákladů (Popesko 2016) (2)

### **KALKULACE VARIABILNÍCH NÁKLADŮ**

Kalkulace variabilních nákladů je v praxi známa také pod označením metoda krycího příspěvku. Metoda je založena na rozdělení nákladů do dvou skupin a to na variabilní a fixní náklady. Vychází z toho, že náklady, které se s objemem výkonu mění, jsou na objemu závislé (tzv. náklady produktu) a náklady fixní, které se s objemem výkonu nemění (jsou konstantní) a tudíž jsou na objemu výkonu nezávislé. (Popesko 2016)

Kalkulace variabilních nákladů hojně využívá ukazatel **Příspěvek na úhradu fixních nákladů a tvorbu zisku**. Ukazatel krycího příspěvku můžeme rozlišit do dvou úrovní.

- **jednotkový příspěvek na úhradu**, který lze vypočítat jako:

$$u = c - vn$$

kde: u příspěvek na úhradu výrobku (3)

c cena jednotky výrobku

vn variabilní náklady výrobku

- **celkový příspěvek na úhradu** (kalkulovaný za skupinu výrobků) vypočítáme:

$$U = CV - VN$$

kde: U celkový příspěvek na úhradu (4)

CV celkové výnosy

VN celkové variabilní náklady

Kalkulace variabilní nákladů, v tradičním pojetí, lze rozdělit do tří fází:

- **první fáze** – kvantifikace příspěvku na úhradu fixních nákladů a tvorba zisku jednotlivých výkonů;
- **druhá fáze** – jednotlivé příspěvky na úhradu jsou sečteny podle jednotlivých

typů výkonů a následně je vyjádřen celkový příspěvek na úhradu;

- **třetí fáze** – představuje fixní náklady, které nebyly do tohoto bodu kalkulovány (odečteny) od hodnoty celkového příspěvku na úhradu - tímto dojde ke kvantifikaci hospodářského výsledku podniku jako celek. (Popesko 2016)

Popesko (2016) dále ve své knize uvádí, že existují dvě varianty kalkulace variabilních nákladů – jednostupňová a vícestupňová kalkulace. V **jednostupňové variantě** se předpokládá, že fixní náklady tvoří jednu homogenní skupinu a předpokládá se, že veškeré fixní náklady se vztahují k organizaci jako k celku. **Vícestupňová varianta** se liší tím, že fixní náklady jsou vykazovány jako nedělitelný celek, ale jsou rozděleny do několika skupin, podle jejich vztahu k podnikovým aktivitám. V praxi se nejčastěji využívá rozdělení fixních nákladů do dvou vrstev – **zvláštní fixní náklady** (mají přímou souvislost s určitými výrobky) a **všeobecné fixní náklady** (nemají přímou souvislost s jednotlivými výrobky).

## KALKULACE DLE DÍLČÍCH AKTIVIT

Poprvé se přístup přiřazování nákladů aktivitám objevil v 80. letech 20. století v pracích R. Kaplana, H. T. Johnsona a R. Coopera. Tento typ kalkulace vede, jak uvádí Dvořáková, Červený (2011, s. 76) k:

- lepší průhlednosti fixních režijních nákladů,
- vyšší efektivitě plánování,
- ke zpřesněné kalkulaci produktů,
- ke zjištění krycích příspěvků zákazníků,
- zajištění nových informací, zejména ve třech oblastech: pro řízení aktivit, činností a procesů, pro řízení po linii výkonů a pro řízení po linii útvarů.

Kalkulace zpracovaná na základě přiřazování nákladů aktivitám není novým postupem. Ale i tak přináší nové informace především pro řízení aktivit nebo pro tradiční oblasti řízení po linii výkonů. *„Nový informační pohled na náklady aktivit umožňuje posoudit jejich nákladovou náročnost a porovnat ji s jejich přínosy. Vytváří tak přirozený tlak na eliminaci aktivit, které efekt buď nepřinášejí, nebo jejichž přidaná hodnota je záporná. Ve vrcholném pohledu pak umožňuje metoda posoudit nákladovou náročnost a přínosy šířeji chápaných činností, tvořených systémovým spojením aktivit,*

*a analyzovat průběh těchto činností zejména z hlediska jejich koordinace.“ (Král 2010, s. 184)*

Než bude popsána samotná technika kalkulace podle aktivit, neboli kalkulace podle metody ABC, je uveden rozdíl mezi touto metodou a tradičním kalkulačním postupem.

Obrázek 7: Tradiční kalkulační postup



Zdroj: Král (2010), vlastní úprava

Obrázek 8: Kalkulace podle metody ABC



Zdroj: Král (2010), vlastní úprava

Techniku kalkulace ABC popisuje následující tabulka.

Tabulka 3: Technika ABC

1.	Vymezení stejnorodých skupin nákladů (Cost Pools), které jsou charakteristické vztahem k aktivitám, které vyvolávají jejich vznik.
2.	Vymezení příčiny vzniku nákladů a vyjádření této příčiny pomocí vztahových veličin (Cost Drivers), které vyvolávají vznik nákladů.
3.	Stanovení, resp. zjištění úrovně příslušné stejnorodé skupiny nákladů a rozsahu (velikosti, objemu) příslušné vztahové veličiny.
4.	Stanovení, resp. zjištění výše nákladů vyvolaných jednotkou vztahové veličiny.

5.	Stanovení, resp. zjištění rozsahu (velikosti, objemu) vztahové veličiny, který byl vyvolán konkrétními druhy kalkulovaných (zejména finálních) výrobků, prací nebo služeb (Activity Drivers).
6.	Přiřazení průměrných nákladů jednotlivých aktivit kalkulační jednotici výrobku, práce nebo služby.

Zdroj: Král (2010), vlastní úprava

#### 4.1.4 Struktura nákladů v rámci kalkulace

Strukturovanou kalkulací je někdy označována kalkulace, která zahrnuje detailní rozklad položek nákladů. Kalkulace poskytuje informace o tom, jaká úroveň nákladů je uhrazena a dává tak daleko přesnější obraz o schopnosti výkonu přispět k zisku. (Popesko 2016)

Struktura nákladových položek v rámci kalkulace je v každém podniku odlišná. Každý podnik má jiné požadavky na evidenci nákladů, klasifikaci nebo způsob alokace. Struktura nákladů se vyjadřuje v tzv. **kalkulačním vzorci**. Popesko (2016) píše: *„Kalkulační vzorec tedy představuje soupis jednotlivých skupin nákladů v rámci kalkulace, který by měl být doplněn o způsob kvantifikace těchto skupin nákladů ve vztahu ke kalkulovanému výkonu.“*

Existuje několik modelů kalkulačních vzorců.

##### **Klasický kalkulační vzorec**

Klasický kalkulační vzorec je často v tuzemských podmínkách spojován s tzv. typovým kalkulačním vzorcem. Tento typ vzorce představoval v období centrálního plánování (před rokem 1989) jakousi standardizovanou variantu kalkulace, která byla tehdy podnikům nařízena vyhláškou ministerstva hospodářství.

Obrázek 9: Typový kalkulační vzorec

1. Přímý materiál
2. Přímé mzdy
3. Ostatní přímý materiál
4. Výrobní (provozní) režie
<b>Vlastní náklady výroby (provozu):</b>
5. Správní režie
<b>Vlastní náklady výkonu:</b>
6. Odbytové náklady
<b>Úplné vlastní náklady výkonu:</b>
7. Zisk (ztráta)
<b>Cena výkonu (základní)</b>

Zdroj: Popesko (2009), vlastní úprava

Nepřímé náklady jsou zde rozčleněny do tří skupin. První je výrobní režie, která obsahuje režijní náklady související se samotnou výrobou. Dále se přičítá správní režie, která sdružuje náklady na obsluhu a řízení organizace. Poslední skupinu tvoří odbytové náklady. (Popesko 2009)

### **Retrográdní kalkulační vzorec**

Retrográdní kalkulace je rozdílový vztah reálné kalkulace nákladů, průměrného zisku a dosažené ceny. Retrográdního kalkulační vzorec se uplatňuje při tzv. kalkulaci cílových nákladů. Metoda je založena na postupném přizpůsobování nákladů výchozí ceně.

Obrázek 10: Retrográdní kalkulační vzorec

<b>Základní cena výkonu:</b>
- Dočasné cenové zvýhodnění
- Slevy zákazníkům:
- sezónní
- množstevní
<b>Cena po úpravách:</b>
- Náklady
<b>Zisk</b>

Zdroj: Popesko (2009), vlastní úprava



### Kalkulační vzorec oddělující fixní a variabilní náklady

Především v rozhodovacích úlohách na existující kapacitě je vhodné vykázat v kalkulačním vzorci odděleně variabilní a fixní náklady. (Král 2010)

Obrázek 11: Kalkulační vzorec oddělující fixní a variabilní náklady

<b>CENA PO ÚRAVÁCH</b>
- Variabilní náklady výrobku
- přímé (jednicové) náklady
- variabilní režie
-----
<b>Marže (krycí příspěvek)</b>
- <b>Fixní náklady v průměru připadající na výrobek</b>
-----
<b>Zisk v průběhu připadající na výrobek</b>

Zdroj: Král (2010), vlastní úprava

### Dynamická kalkulace

Tato kalkulace vychází z rozdělení nákladů na přímé a nepřímé a z členění nákladů podle fází reprodukčního procesu. Tato kalkulace se využívá jako podklad pro ocenění vnitropodnikových výkonů. Vypovídací schopnost kalkulačního vzorce je oproti typovému vzorci rozšířena o odpověď na otázku „*Jak budou náklady v jednotlivých fázích ovlivněny změnami v objemu prováděných výkonů.*“ (Král 2010, s. 141)

Obrázek 12: Kalkulační vzorec dynamické kalkulace

<b>Přímé (jednicové) náklady</b>
<b>Ostatní přímé náklady - variabilní</b>
- fixní
-----
<b>Přímé náklady celkem</b>
<b>Výrobní režie - variabilní</b>
- fixní
-----
<b>Náklady výroby</b>
<b>Prodejní režie - variabilní</b>
- fixní
-----
<b>Náklady výkonu</b>
<b>Správní režie</b>
-----
<b>Plné náklady výkonu</b>

Zdroj: Král (2010), vlastní zpracování

## 4.2 Rozpočetnictví

Červený, Skálová (2006) uvádí: „*Rozpočtem můžeme chápat převod úkolů věcně vymezených plánem na jednotlivá střediska či výkony v peněžním vyjádření, ale nejde*

*o úplně přesné vyjádření s ohledem na skutečnost, že některé druhy nákladů, převážně režijních, lze stěží specifikovat (např. na oblast výzkumu a vývoje).“*

Rozpočetnictví je jeden ze základních manažerských a ekonomických nástrojů, který slouží k podnikovému řízení a je primárně zaměřen na budoucnost. Popesko (2016, s. 219) uvádí, že rozpočetnictví plní tři základní funkce:

- *„Stanovuje v peněžních jednotkách plánované hodnoty budoucích nákladů a výnosů za jednotlivé organizační jednotky i za podnik jako celek. Rozlišujeme tedy podnikové (souhrnné) a vnitropodnikové (základní) rozpočty.*
- *Plní kontrolní funkci tím, že vytváří předpoklady pro běžnou kontrolu hospodaření středisek, neboť údaje rozpočetnictví (předpoklad) se porovnávají s údaji vnitropodnikového účetnictví (skutečnost). S kontrolní funkcí je spojena funkce odpovědnosti.*
- *Poskytuje informace pro tvorbu předběžných kalkulací tím, že předkládá informace o plánovaných režijních nákladech a jejich poměru k přímým nákladům, představujících rozvrhové základny používané v tradiční přírážkové kalkulaci.“*

#### **4.2.1 Tradiční systémy rozpočtování**

Jedná se o relativně zdlouhavý a náročný proces, který se periodicky opakuje. Aby rozpočet plnil svou funkci, musí být sestaven na základě co nejpřesnějších odhadů a předpokladů vývoje všech faktorů, které ovlivňují náklady a výnosy. Nejprve musí dojít k odhadu objemu a struktury výkonů. Proto je nutné sestavit **plán odbytu**, který vychází z analýzy poptávky, jednoduše řečeno musí být zjištěno jaké výrobky, v jakém množství a za jakou cenu budou odběratelé poptávat. Přesnost budoucího rozpočtu je ohrožena plánem odbytu hned ze dvou důvodů:

- informace o budoucí poptávce jsou těžko zjistitelné,
- existuje vysoké riziko, že skutečnost bude v rozpočtovém období odlišná.

Po plánu odbytu se sestavuje **plán výroby**. Pro ten je důležité zjistit, zda máme dostatečné výrobní kapacity, a že infrastruktura, dodavatelské termíny nebo technologie odpovídá stanoveným požadavkům. Plán odbytu spolu s plánem výroby tvoří základní

zdroj dat pro **plán tržeb, plán materiálu a plán práce**. Režijní náklady se zpravidla rozpočítávají na základě struktury a objemu nákladů minulého období. (Popesko 2016)

Jednotlivé fáze rozpočtového procesu zobrazuje následující obrázek.

Obrázek 13: Fáze rozpočtového procesu



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

#### 4.2.2 Moderní metody rozpočtování

Moderní metody rozpočtování s sebou přinesly velkou úsporu práce. Rozpočty již netvořily přesný plán toho, co má podnik vyrábět nebo prodávat. Dále rozpočty nenařizují, jak bude hodnocena výkonnost jednotky a jejich pracovníků. Moderní metody rozpočetnictví (MMR) se od tradičních systémů (TS) liší především v:

- **použití volných rozpočtů místo pevných** – rozpočty by měly být flexibilní;
- **hodnocení organizačních jednotek na základě ukazatele výkonnosti**
  - TS – hodnocení na základě striktního dodržování rozpočtovaných nákladů, výnosů a jiných ekonomických veličin;
- **aplikace progresivních systémů odměňování**
  - TS – používání fixních bonusů, závislých na plnění finančních ukazatelů, které pracovníci často neměli možnost přímo ovlivnit
  - MMR – motivace pomocí benchmarků, srovnání s předešlými lety či ukazateli, které mají konkrétní vazby na faktory, které jsou pracovníci schopni přímo ovlivnit;
- **změna procesu plánování**
  - TS – plánování v ročních cyklech a plně v kompetenci vrcholového managementu
  - MMR – operativní a taktické plánování přenecháno (v některých případech) až na pracovní útvary (Popesko 2016)

**Jako příklad moderní metody rozpočtování lze uvést:**

- 1) Rozpočtování podle aktivit (Activity-Based-Budgeting)
- 2) Beyond Budgeting
- 3) Rozpočtování s nulovým základem (Zero-Based Budgeting).

### **4.3 Bod zvratu**

Za poslední nástroj řízení nákladů může být považována i **analýzu bodu zvratu**, která bývá někdy označována také jako BEP analýza nebo C-V-P analýza. Tato analýza zkoumá rovnováhu mezi náklady, objemem výroby a ziskem a řadí se mezi tzv. Úlohy na existující kapacitě. (Dvořáková, Červený 2011)

Analýza je založena na poznatcích o lineárním modelu průběhu nákladů a výnosů. Rozhodovacím kritériem je v tomto případě maximalizace zisku. V analýze bodu zvratu se náklady rozdělují na variabilní a fixní, což umožňuje lépe postihovat možnosti snižování nákladů a zvyšování hospodárnosti. Pomocí BEP analýzy se mohou **řešit například tyto otázky:**

- „*Jakého objemu výroby musí být dosaženo, aby tržby pokryly náklady, tj. od jakého objemu realizovaných výkonů se začne generovat zisk? Jinými slovy: Jaké minimální množství výroby zajistí podniku zisk či zabezpečí rentabilní výrobu?*
- *Jaké maximální výrobní náklady může podnik mít, aby jeho výroba nebyla ztrátová?*
- *Jaké je minimální využití výrobní kapacity, při které není výroba ztrátová?*
- *Jaký musí být objem výroby na zajištění předem stanoveného zisku?“*  
(Dvořáková, Červený 2011, s. 66)

**Bod zvratu** (při neměnicí se ceně a lineárním vývoji nákladů) vyjadřuje množství výrobků, při kterém dochází k rovnosti celkových nákladů a celkových tržeb. V tomto bodě je hospodářský výsledek nula, a tudíž podniku nevzniká zisk ani ztráta. Bod zvratu vypočítáme podle následujícího vzorečku:

(5)

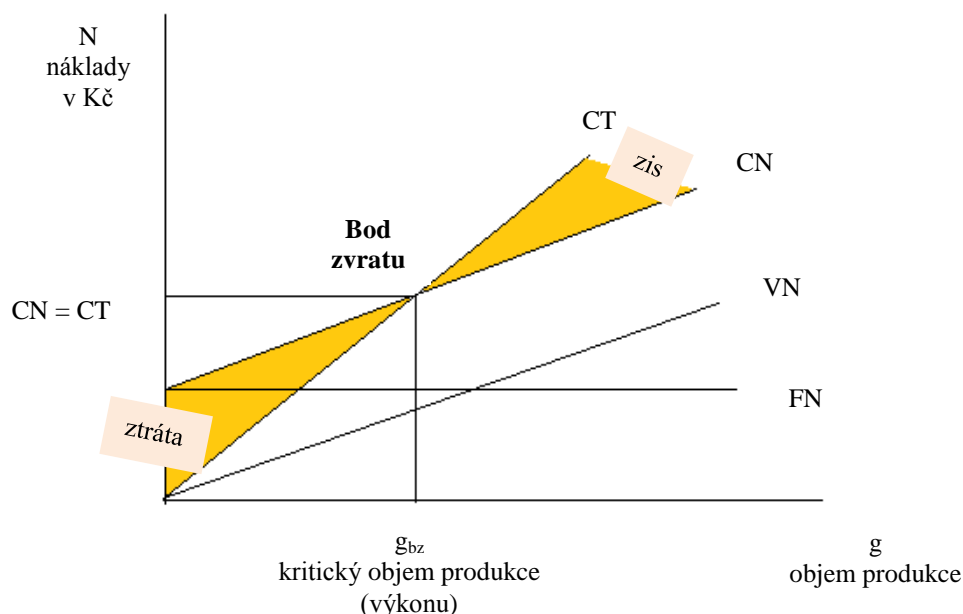
$$CT = CN$$

$$p * q = FN + b * q$$

kde: CT celkové tržby  
 CN celkové náklady  
 p cena výrobku  
 q počet výrobků  
 FN fixní náklady  
 b variabilní náklady výrobku

Grafické zobrazení bodu zvratu je znázorněno na obrázku číslo 14.

Obrázek 14: Grafické znázornění bodu zvratu



Zdroj: vlastní úprava dle Dvořáková, Červený (2011), 2017

## ANALÝZA CITLIVOSTI V ANALÝZE BODU ZVRATU

Analýza citlivosti jednotlivých veličin zkoumá všechny veličiny, které v bodu zvratu vystupují a ovlivňují tak cílové veličiny. Jedná se o metodu, kdy se zkoumají změny proměnných modelu za účelem určení možných dopadů změn těchto veličin. Budoucí sazby daní, úrokové sazby nebo míra inflace jsou proměnné, jejichž budoucí vývoj je nejistý. Proto je zde citlivostní analýza, aby odpověděla na otázku: „*Pokud dojde u těchto veličin k odchýlkám od očekávání, jaký vliv to bude mít na model, systém, který je zkoumán?*“ (Dvořáková, Červený 2016, s. 71) Za nejcitlivější veličinu se považuje ta veličina, u níž nejmenší procento změny povede k největší změně v cílové veličině.

## 5 Představení společnosti

Pro empirickou část diplomové práce zvolila autorka obchodní společnost Haas Fertigbau Chanovice s.r.o. Jedná se o výrobní společnost podnikající v dřevozpracujícím průmyslu. Haas Fertigbau Chanovice s.r.o. je součástí podnikové skupiny Haas Group. V následujících kapitolách bude podnik charakterizován, popsán jeho výrobní program a historie. Jedna z kapitol se bude stručně věnovat i představení podnikové skupiny Haas Group.

Obrázek 15: Logo společnosti



Zdroj: interní materiály společnosti Haas Fertigbau Chanovice s.r.o., 2016

### 5.1 Základní údaje

Společnost Haas Fertigbau Chanovice s.r.o. (identifikační číslo 624 96 867) je zapsána v Obchodním rejstříku u Krajského soudu v Plzni, oddílu C, vložce 14416. Jak je již z názvu samotné společnosti patrné jedná se o společnost s ručením omezeným se základním kapitálem 10.000.000,- Kč. Na základním kapitálu se podílí částkou 9.980.000,- Kč společnost Haas Baumanagement GmbH a částkou 20.000,- Kč pan Xaver Haas.

Sídlo společnosti a výrobní závod se nachází na adrese Chanovice 102, Horažďovice 341 01. Na adrese Černokostelecká 616/143, 108 00 Praha 10 je vybudované obchodní centrum Praha. Za společnost je oprávněn jednat samostatně jednatel Ing. Ladislav Kameník nebo jednatel Xaver Alexander Haas. Dále ve společnosti figurují tři prokuristé – Dr. Tanja Haas-Lensing, Katharina Haas a Thomas Wagner. K jednání za společnost je třeba vždy souhlasného projevu vůle alespoň dvou prokuristů.

#### **„Předmět podnikání:**

- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona,
- projektová činnost ve výstavbě,

- *provádění staveb, jejich změn a odstraňování,*
- *pokryvačství, tesařství,*
- *truhlářství, podlahářství,*
- *silniční motorová doprava – nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti přesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věci.*“ (justice.cz)

## **5.2 Historie společnosti**

Počátky společnosti sahají až do roku 1918, kdy byl založen Strojní závod tesařský v Chanovicích. Zakladatelem byl pan Jan Pavlovský, firmu dále převzali jeho synové, kteří vedli výrobu až do zestátnění. Výrobní program tvořila například příprava a montáž krovů, výroba kolen pro lomy nebo výroba vrtného dřevěného vodovodního potrubí. Později byla vystavěna fotbalová tribuna stadionu Viktorie v Luční ulici nebo tribuna pro Slavii Praha. V letech 1956 – 1990 se stal podnik součástí podniku Pozemní stavby n. p. Plzeň a započala se výroba montovaných staveb. (Pavlovský, 2002, str. 8-9)

Důležitý milník pro společnost představovala velká privatizace, kdy firmu zprivatizoval potomek zakladatele Stanislav Pavlovský. Určitá část firmy musela být však koupena na úvěr s vysokým úrokem, což později vedlo k finančním problémům. Tento problém vyřešil pan Pavlovský vyhledáním strategicky významného partnera Xavera Haase. (Černá 2016)

Nepříznivý byl pro společnost rok 2001, kdy podnik zachvátil rozsáhlý požár, který zničil nejen sklady a výrobní haly, ale také velké množství výrobků připravených k expedici. Škody, které požár způsobil, byly odhadnuty na 650 mil. Kč. Vedení podniku, i přes veškeré těžkosti, rozhodlo o obnově technologie a výstavbě nových hal. Koncem roku 2001 byly dokončeny téměř všechny hrubé stavby nově realizovaných objektů a na konci roku 2002 byly z větší části dokončeny práce na celkové obnově společnosti. Z důvodu zvýšení konkurenceschopnosti bylo rozhodnuto o zahájení výroby lepeného dřeva BSH a konstrukčního dřeva KVH. Výroba BSH byla zahájen v roce 2006 a roku 2008 byla započata výroba KVH. (Černá 2016)

V roce 2007 Xaver Haas odkoupil obchodní podíl Stanislava Pavlovského a stal se tak jediným vlastníkem společnosti Haas Fertigbau. V roce 2011 byla společnost z logistických důvodů rozdělena na dvě společnosti – Haas Fertigbau Chanovice s.r.o. a Holzindustrie Chanovice s.r.o. První zmíněná firma je zaměřena na produkci a výrobu dřevěných staveb a střešních konstrukcí. Společnost Holzindustrie Chanovice s.r.o. produkuje stavební materiály a prvky na bázi dřeva a pilařskou výrobu. (haas-fertigbau.cz)

### **5.3 Výrobní program**

Výrobní program společnosti Haas Fertigbau Chanovice s.r.o. je velice široký. Nejvýznamnější položkou výrobního programu je však jednoznačně výstavba dřevěných montovaných rodinných domů. V následujících podkapitolách jsou představeny všechny složky výrobního programu. V příloze A jsou fotografie realizovaných staveb. (haas-fertigbau.cz)

#### **5.3.1 Rodinné domy**

Nabídka rodinných domů je velice široká a obsahuje několik desítek typových domů. Každý zájemce má možnost si vybrat buď patrový dům s přízemím a obytným podkrovím nebo jednopodlažní, který se jinak nazývá bungalov. Dále je možné si vybrat jeden ze třech stupňů dokončení: dům na klíč, dům k dokončení (Praktik Plus) a uzavřená hrubá stavba domu (Praktik). Specifikace jednotlivých stupňů dokončení je možné si prohlédnout na internetových stránkách společnosti Haas Fertigbau Chanovice s.r.o. (haas-fertigbau.cz)

#### **5.3.2 Dřevěné konstrukce**

Střešní konstrukce společnost dodává ve čtyřech různých systémech. První je konstrukce z lepeného lamelového dřeva (BSH), která je vhodná jak pro velké náročné rozpětí halových objektů, tak i pro menší objekty. (haas-fertigbau.cz)

Druhou možnost představují konstrukce v systému GANG-NAIL. Jedná se o vazníky spojené styčnickovými deskami. Využití je jak u rodinných domů bez obytného podkroví, tak u velkých skladových, průmyslových či zemědělských objektů. Dále



je možné konstrukci zanechat pohledovou nebo může být zakryta závěsným podhledem. (haas-fertigbau.cz)

Kvalita klasicky vázané konstrukce se zvyšuje díky počítačem řízených obráběcích strojů Hundegger. Tento způsob opracování jednotlivých konstrukčních částí přináší velkou časovou úsporu při montáži. V případě zájmu o klasicky vázané konstrukce bez montáže je součástí dodávky i podrobný montážní výkres. (haas-fertigbau.cz)

Poslední variantou jsou speciální dřevěné konstrukce. Mezi výrobky v této variantě dřevěných konstrukcí patří například lávka Klabava, výstavba rozhledny Na Sedle, lesní divadlo nebo různé pergoly. (haas-fertigbau.cz)

### **5.3.3 Zemědělské stavby**

Mezi zemědělské stavby jsou řazeny kravíny, porodny, zimoviště, jízďárny a sklady. Společnost vytváří jak otevřené ustájení, tak kompletně zateplené stavby nebo srubové stěny. Pro dostatečný přísun vzduchu a světla je nejčastěji používán provětrávací dřevěný rošt, střešní světlíky, hřebenové přesahy a protiprůvanové sítě a plachty. U nezateplených staveb je střešní plášť řešen pomocí vlnité velkoformátové krytiny a u zateplených objektů sendvičovými trapézovými panely. V obou případech je používána betonová tašková krytina. (haas-fertigbau.cz)

### **5.3.4 Halové stavby**

Další skupinou výrobního programu jsou halové stavby, které společnost dále člení na stavby komerční, průmyslové a sportovní<sup>2</sup>. Jedná se o haly v systémech dřevěných příhradových vazníků se styčnickovými plechy, haly v systémech lepených dřevěných lamelových nosníků nebo v systémech kombinovaných. (haas-fertigbau.cz)

### **5.3.5 Mateřské školy**

Společnost představuje mateřské školy Haas Fertigbau pomocí následujícího desatera:

1. *„Mnohaleté zkušenosti společnosti s realizací zakázek tohoto druhu*
2. *Rychlost výstavby formou montáže*
3. *Včasné a kvalitní zajištění projektu pro investora na míru*

---

<sup>2</sup> Komerční stavby – administrativní budovy, stavby pro obchod či stavby pro hotelové a ubytovací služby  
Sportovní stavby – tělocvičny, plavecké bazény, aquaparky, tenisové haly, zimní stadiony atd.

4. *Platební podmínky na míru dle potřeb*
5. *Dlouhodobá záruka na realizované stavby*
6. *Stabilní a silné zázemí tradiční firmy s profesionálním týmem*
7. *Zajištění komplexní inženýrské činnosti*
8. *Přísné dozorování kvality výroby ze strany TZÚS, PAVÚS, LGA a dalších*
9. *Výroba panelových dílců ve vlastním závodě*
10. *Vyšší užitná plocha dřevostavby. “ (haas-fertigbau.cz)*

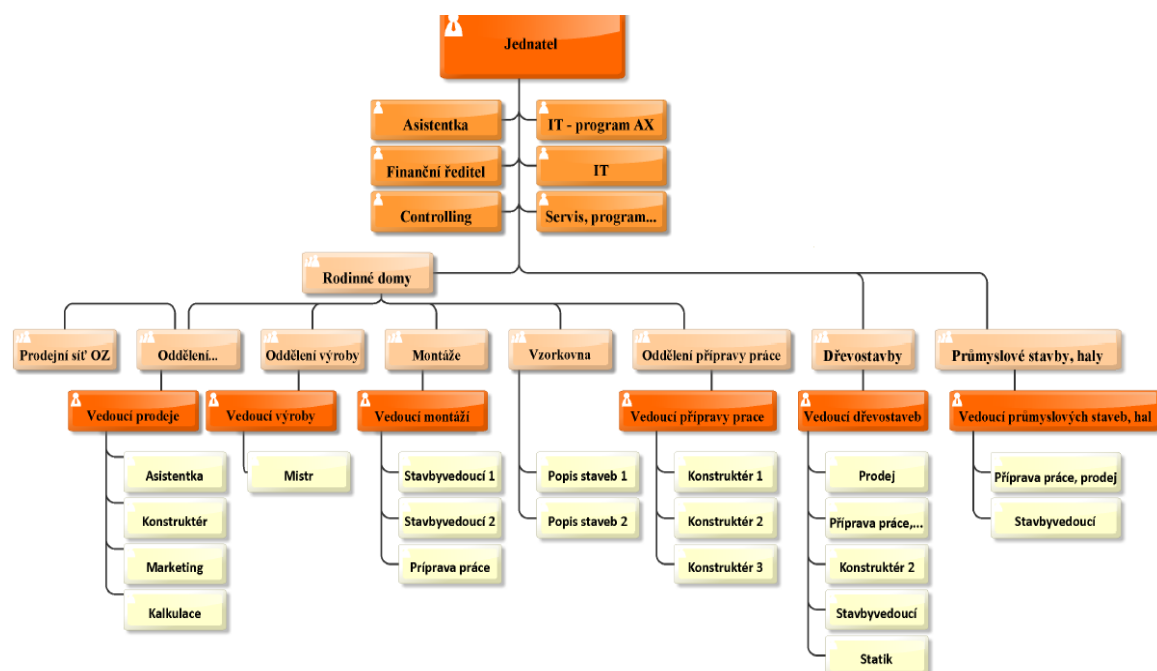
### 5.3.6 Bytové domy

Základní typové řešení bytových domů je s bytovými jednotkami 1+kk a 3+kk. Pro společnost je však samozřejmostí přizpůsobit stavbu požadavkům investora, tzn., že je schopna výstavbu objektů s byty malometrážními, standardními nebo byty pro nejnáročnější klientelu.

Důraz se při výstavbě bytových domů klade nejen na kvalitu a rychlost výstavby, ale také na výstavbu s nízkou energetickou náročností, zdravotní nezávadností používaných materiálů a šetrností k životnímu prostředí. (haas-fertigbau.cz)

## 5.4 Organizační struktura

Obrázek 16: Organigram společnosti Haas Fertigbau Chanovice s.r.o.



Zdroj: interní materiály společnosti, 2016

Jednateli společnosti jsou přímo podřízená oddělení controllingu, servisu, IT, dále finanční ředitel a asistentka. Dále jsou přímo jednateli společnosti odpovědní pracovníci, kteří mají na starosti výstavbu rodinných domů, dřevostaveb a průmyslových hal.

Tato organizační struktura, dle názoru autorky, odpovídá **liniové organizační struktuře s rysy výrobkové organizační struktury**. Oddělení rodinných domů je rozděleno na více úseků. Jednotliví pracovníci jsou tedy odpovědní vedoucímu úseku, který je přímo podřízen vedoucímu oddělení. V oddělení dřevostaveb a průmyslových hal jsou pracovníci odpovědní vedoucímu oddělení.

### **5.5 Podniková skupina Haas Group**

Historie podnikové skupiny Haas Group sahá až do roku 1930, kdy byl založen tesařským mistrem Franzem Xaverem podnik, ve kterém se vyučil i jeho nejstarší syn Xaver Haas. Ten v roce 1971 zakoupil usedlost v bavorském Falkenbergu a začal tím psát počátky podnikové skupiny Haas Group. Založení výrobní a prodejní společnosti v Rakousku byl v roce 1982 počátek expanze do zahraničí. Do České republiky vstoupila firemní skupina Haas Group v roce 1990, kdy byl v Děčíně založen závod na výrobu plastových oken. O čtyři roky později získal Xaver Haas podnik s vlastní pilou v Chanovicích. V dalších letech došlo k rozšíření o podniky v Holandsku a Španělsku. Francouzský trh se skupině Haas Group otevřel převzetím firmy Weisrock. Do dnes je firemní skupina v rodinných rukách. Řediteli jsou potomci Xavera Haas – Tanja Haas Lensing, Katharina Haas a Xaver Alexander Haas. (Haas Group)

### **5.6 Poslání, Vize, cíle**

Poslání, vize a cíle jsou základní pilíře při strategickém řízení. Je důležité mít jasně stanoveny, jakou cestou se chce společnost v budoucnu vydat, kam se chce dostat a čeho chce dosáhnout. Poslání říká, proč firma existuje, za jakým cílem byla vybudována. Vize naopak udává, jakým směrem se chce společnost v nejbližší budoucnosti vydat. Poslední zmíněná oblast jsou cíle, které musí být stanoveny SMART, respektive musí být specifické, měřitelné, dosažitelné, realistické a časově ohraničené.

### 5.6.1 Poslání

*„Jsme součástí dynamické podnikové sítě Haas Group. Zabýváme se výrobou a realizací stavebních projektů s optimálním využitím surovin – zpracování dřeva. Především usilujeme o shodu našich výrobků s technickými trendy a požadavky trhu. Neméně důležitá je pro nás spokojenost zákazníků, kterou se snažíme zvyšovat dodávkami výrobků ve vysoké kvalitě. K dosahování vysoké kvality nám napomáhají kvalifikovaní zaměstnanci a kvalitní vybavení výrobních hal.“* (interní materiály společnosti)

### 5.6.2 Vize

*„Chtěli bychom se zaměřit na dosažení zajištění budoucnosti a rozvoje společnosti. Řešením nové budoucnosti je na jedné straně spolehlivost a dodržování standardů a na straně druhé dynamika. Cílem je dosáhnout nejvyšší kvality za „férovou“ cenu. I do budoucna je pro naši společnost důležitá otázka životního prostředí. Chceme být poctiví ke svým zaměstnancům, důvěryhodní pro banky a své dodavatele a v neposlední řadě chceme přinášet svým vlastníkům zisk.“*

*Budoucnost podniku vidíme i díky dalšímu vzdělávání zaměstnanců, kteří jsou jedním z nejdůležitějších článků naší vize. Právě díky nim budeme dosahovat těch nejkvalitnějších výrobků. Soustředit se budeme i na veřejnou image, kterou budeme intenzivně podporovat marketingovými aktivitami.“* (interní materiály společnosti)

### 5.6.3 Cíle

Společnost si stanovila několik finančních a nefinančních cílů:

- dosáhnout kladného výsledku hospodaření,
- snížit zadluženost,
- snížit výrobní náklady,
- snížit fixní náklady,
- růst celkové produktivity,
- upevnit postavení na stávajícím trhu,
- zvýšit počet zakázek,
- zvýšit jazykové a odborné znalosti zaměstnanců. (Černá, 2016)

## 5.7 SWOT analýza

Analýza SWOT slouží k analýze prostředí a je jednou z nejpoužívanějších a nejznámějších technik. SWOT analýza je také známa jako analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb a je původně tvořena ze dvou analýz. První analýzou je analýza OT – příležitosti a hrozby, které mapují vnější prostředí firmy a to jak makroprostředí<sup>3</sup>, tak mikroprostředí<sup>4</sup>. Po provedení analýzy OT se přistupuje k analýze SW – silné a slabé stránky, které se týkají vnitřního prostředí firmy<sup>5</sup>. (Jakubíková 2013)

*„Nevýhodou SWOT analýzy je, že je příliš statická, a navíc velmi subjektivní. SWOT analýza je oblíbená, ale její přínos pro tvorbu strategických marketingových dokumentů není nijak podstatný. Stále častěji je SWOT nahrazována její metodickou variantou, a to kvantitativní O-T analýzou, tj. analýzou strategických scénářů.*

*Ze SWOT analýzy je odvozována matice TOWS, která slouží k podrobnějšímu rozboru a určení jednotlivých strategií.“ (Jakubová 2013, s. 131)*

Níže je uvedena SWOT analýza pro společnost Haas Fertigung Chanovice s.r.o.

Silné stránky	Slabé stránky	Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"><li>• dlouhodobé plánování obrátů</li><li>• široká propagace společnosti</li><li>• široké portfolio výrobků</li><li>• pravidelné školení a vzdělávání zaměstnanců</li><li>• kvalitní informační systém</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• vysoká zadluženost</li><li>• nízké hodnoty likvidity</li><li>• nízká motivace zaměstnanců</li><li>• dražší výrobky oproti konkurenci</li><li>• absence nemovitého majetku</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• zvýšení konkurenční výhody díky aktivnímu přístupu k ekologii a životnímu prostředí</li><li>• omezený vstup do odvětví zapříčiněný vysokými vstupními náklady</li><li>• stabilní kurz CZK/EUR</li><li>• vývoj nové technologie v oblasti difuzně otevřených konstrukcí</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• růst stávajících konkurentů</li><li>• sankce za nedodržení termínů</li><li>• ztráta významného dodavatele</li><li>• rozvoj substitutů</li></ul>

<sup>3</sup> Makroprostředí obsahuje faktory politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní, technologické

<sup>4</sup> Mikroprostředí zahrnuje zákazníky, dodavatele, odběratele, konkurenci, veřejnost

<sup>5</sup> Vnitřní prostředí analyzuje cíle, systémy, procedury, firemní zdroje, materiální prostředí, firemní kultura, organizační struktura, kvalita managementu apod.

## 6 Finanční analýza

Jedná se o finančně ekonomické hodnocení podnikatelské jednotky, které slouží pro finanční řízení podniku a je sestavováno na základě informací z účetních výkazů. Při tvorbě finanční analýzy se vychází z tzv. elementárních metod, vyšších metod nebo metody, které částečně využívají matematickou statistiku. Analýza finančních ukazatelů se provádí porovnáním vypočítaných ukazatelů v rámci firmy, s vypočítanými ukazateli konkurence nebo se vypočítaná hodnota porovná s odvětvovým průměrem. (Landa 2008)

Fáze finanční analýzy lze rozdělit do tří částí – získání dat pro analýzu a jejich úprava, konstrukce ukazatelů a jejich úprava, interpretace výsledků. Rozlišuje se několik metod, jak provádět porovnání:

- **analýza stavových ukazatelů:**
  - horizontální analýza,
  - vertikální analýza,
- **analýza rozdílových a tokových ukazatelů:**
  - analýza pracovního kapitálu,
  - analýza cash flow,
- **přímá analýza poměrových ukazatelů:**
  - analýza ukazatelů likvidity,
  - analýza ukazatelů rentability,
  - analýza ukazatelů zadluženosti,
  - analýza ukazatelů aktivity,
  - analýza ukazatelů kapitálového trhu,
  - analýza ukazatelů na bázi cash flow,
- **analýza soustav ukazatelů:**
  - pyramidový rozklad ukazatelů,
  - různé typy složených indexů,
  - analýza ukazatelů přidané hodnoty. (Landa 2008)

V následujících podkapitolách je provedena analýza poměrových ukazatelů, analýza pracovního kapitálu. Podkladem pro sestavení finanční analýzy jsou účetní výkazy

společnosti Haas Fertigbau Chanovice s.r.o. za roky 2012 – 2015. Výkazy Rozvaha, Výkaz zisku a ztráty a Výkaz o peněžních tocích jsou uvedeny v příloze B, C a D.

Společnost má povinnost mít účetní závěrku ověřenou auditorem a v době, kdy vznikala tato diplomová práce, nebyly autorce výkazy společnosti Haas Fertigbau Chanovice s.r.o. k dispozici.

## 6.1 Analýza pracovního kapitálu

Pracovním kapitálem je myšlen v nejširším slova smyslu oběžný majetek. Pro finanční řízení je však lepší sledovat tzv. čistý pracovní kapitál, což je část dlouhodobých zdrojů majetku, která kryje oběžná aktiva. (Kislingerová 2005)

### 6.1.1 Čistý pracovní kapitál

Pro výpočet čistého pracovního kapitálu byl použit výpočet oběžná aktiva (zásoby, krátkodobé pohledávky a finanční majetek) snížena o krátkodobé závazky.

Tabulka 4: Čistý pracovní kapitál

Čistý pracovní kapitál	2012	2013	2014	2015
Oběžná aktiva – OA	74 857	77 355	89 281	68 807
Krátkodobé závazky – KZ	78 296	88 895	117 575	115 781
ČPK = OA – KZ	-1 286	-8 265	-25 299	-42 927

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Základní požadavek na čistý pracovní kapitál je kladná hodnota. V opačném případě, tak jak vidíme i v tabulce 4, se jedná o nekrytý dluh. Nepříznivý je i vývoj tohoto ukazatele, který je způsoben výrazným růstem krátkodobých závazků. Z rozvahy je patrné, že poměr krátkodobých pohledávek a krátkodobých závazků není vyrovnaný. Krátkodobé závazky jsou poníženy o závazky vůči podnikům ve skupině. Závazky a na druhé straně i pohledávky jsou hrazeny na základě vzájemného započtení, které se provádí několikrát do roka.

## 6.2 Analýza poměrových ukazatelů

Jedná se o výpočet ukazatelů aktivity, zadluženosti, likvidity, rentability a produktivity. Výpočty jsou opět uvedeny v přehledných tabulkách a výsledky jsou následně stručně interpretovány.

### 6.2.1 Ukazatele aktivity

Pomocí tohoto ukazatele se zjišťuje, jak management podniku využívá aktiva. Ukazatel je možné vyjádřit buď jako **rychlost obrátu** (počet obrátek aktiv za období) nebo jako **dobu obrátu** (počet dní, které trvá jedna obrátka). (Kislingerova 2005)

Tabulka 5: Ukazatele aktivity (v tis. Kč)

Ukazatele aktivity	2012	2013	2014	2015
Aktiva – A	120 002	125 491	133 223	111 063
Zásoby – Z	24 561	30 095	36 497	42 300
Pohledávky – P	35 117	41 731	32 723	16 038
Závazky – ZÁ	78 610	89 221	117 901	115 895
Tržby – T	313 169	201 683	196 628	207 350
Obrat aktiv = $T / A$	2,61	1,61	1,48	1,87
Obrat zásob = $T / Z$	12,75	6,70	5,39	4,90
Obrat pohledávek = $T / P$	8,92	4,83	6,01	12,93
Obrat závazků = $T / ZÁ$	3,98	2,26	1,67	1,79
Doba obrátu A - ve dnech = $A / (T * 360)$	137,95	224	243,91	192,83
Doba obrátu Z - ve dnech = $Z / (T * 360)$	28,23	53,72	66,82	73,44
Doba obrátu P - ve dnech = $P / (T * 360)$	40,37	74,49	59,91	27,85
Doba obrátu ZÁ - ve dnech = $ZÁ / (T * 360)$	90,37	159,26	215,86	201,22

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Ukazatel doby obrátu závazků, pohledávek, aktiv i zásob se dá vypočítat i pomocí výpočtu obrátu. Jednoduše se vezme 360 a vydělí se výsledkem výpočtu ukazatele obrátu. Z výpočtů je vidět, že doba splatnosti závazků je delší než splatnost pohledávek což lze považovat za vhodné. Avšak splatnost závazků, která převyšuje ve všech sledovaných letech hranici 90 dnů je potřeba snížit. V závazcích a pohledávkách nejsou započítány hodnoty vůči podnikům ve skupině.



### 6.2.2 Ukazatele zadluženosti

Ukazatel sleduje vztah mezi cizími a vlastními zdroji podniku.

Tabulka 6: Ukazatele zadluženosti (v tis. Kč)

Ukazatele zadluženosti	2012	2013	2014	2015
Cizí zdroje – CZ	80 166	95 188	121 280	122 449
Celková aktiva – CA	120 002	125 491	133 223	111 063
Vlastní kapitál – VK	39 720	30 031	11 848	- 11 509
Věřitelské riziko = CZ / CA	0,67	0,76	0,91	1,10
Míra zadluženosti = CZ / VK	2,02	3,17	10,24	-10,64

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Věřitelské riziko neboli celková zadluženost se každým rokem zvyšuje a to naznačuje nepříznivý vývoj. Zvyšování zadluženosti je zapříčiněno růstem cizích zdrojů. Záporná hodnota ukazatele míry zadluženosti v roce 2015 je zapříčiněna záporným vlastním kapitálem.

### 6.2.3 Ukazatele likvidity

Likvidita vyjadřuje schopnost podniku hradit své splatné závazky. Podstata tohoto ukazatele tkví ve vzájemném vztahu mezi složkami oběžného majetku a krátkodobými závazky. Lze také říci, že likvidita dává managementu odpověď na otázku: „**Má podnik k určitému okamžiku dostatek peněžních prostředků k úhradě svých závazků?**“ (Landa 2008)

**Běžná likvidita** vyjadřuje, kolik korun krátkodobě likvidního majetku připadá na 1 Kč krátkodobých závazků.

Tabulka 7: Ukazatele likvidity (v tis. Kč)

Ukazatele likvidity	2012	2013	2014	2015
Oběžná aktiva – OA	77 010	80 630	92 276	72 854
Krátkodobé závazky – KZ	78 296	88 895	117 575	115 781
Zásoby – Z	24 561	30 095	36 497	42 300
Krátkodobý finanční majetek – KFM	4 519	1 099	2 225	2 167
Běžná likvidita = OA / KZ	0,98	0,91	0,78	0,63
Pohotová likvidita = (OA-Z) / KZ	0,67	0,57	0,47	0,26
Okamžitá likvidita = KFM / KZ	0,06	0,01	0,02	0,02

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Doporučovaná minimální hranice běžné likvidity je 1,5. Hodnoty nižší než jedna značí stav nelikvidity. A právě tato situace nastala ve všech sledovaných letech. Z tabulky je dokonce vidět nepříznivý vývoj tohoto ukazatele, který každým rokem klesá.

Přijatelná hodnota pro okamžitou likviditu je hodnota vyšší než 0,2. Ani u této likvidity společnost nedokázala dosáhnout doporučené hodnoty. Z výsledků je patrné, že společnost není schopna hradit okamžitě splatné závazky.

#### 6.2.4 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability jsou měřítkem schopnosti podniku vytvářet nové zdroje. Rentabilita aktiv se považuje za nejvýznamnější ukazatel a udává celkovou efektivnost podniku. Rentabilita aktiv je ukazatel, pomocí kterého se hodnotí výnosnost vloženého kapitálu do podnikání. Poslední zde uvedený ukazatel je rentabilita tržeb. Tento ukazatel udává, kolik korun zisku dokáže podnik vyprodukovat na 1 Kč tržeb.

Tabulka 8: Ukazatele rentability (v tis. Kč)

Ukazatele rentability	2012	2013	2014	2015
Čistý zisk – EAT	13 352	- 9 497	- 18 070	- 40 118
Zisk před zdaněním – EBIT	16 764	- 11 507	- 18 070	- 40 118
Celková aktiva – CA	120 002	125 491	133 223	111 063
Vlastní kapitál – VK	39 720	30 031	11 848	- 11 509
Tržby – T	313 179	201 781	196 678	207 405
ROA = EBIT / CA	13,97%	-9,17%	-13,56%	-36,12%
ROE = EAT / VK	33,62%	-31,62%	-152,52%	348,58%
ROS = EAT / T	4,26%	-4,71%	-9,19%	-19,34%

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Kislingerová (2005) uvádí, že pro výpočet rentability aktiv je vhodné využít EBIT. Na rozdíl od rentability vlastního kapitálu, kde se při výpočtu pracuje s čistým ziskem, tedy s EAT.

Rentabilita by měla vycházet kladná, což je splněno pouze v roce 2012. V následujících letech jsou ukazatele rentability záporné, což je zapříčiněno záporným ziskem. V roce 2015 vyšla rentabilita vlastního kapitálu kladná. To je však způsobeno matematickými pravidly, kdy dělíme dvě záporné hodnoty.

### 6.2.5 Ukazatele produktivity

V této podskupině poměrových ukazatelů jsou vypočítány dva ukazatele – tržby za zaměstnance a přidaná hodnota za zaměstnance. První zmiňovaný ukazatel určuje podíl tržeb na jednoho pracovníka a druhý ukazatel udává, jak velká přidaná hodnota připadá na jednoho zaměstnance.

Tabulka 9: Ukazatele produktivity (v tis. Kč)

<b>Ukazatele produktivity</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Tržby – T	313 179	201 781	196 678	207 405
Přidaná hodnota – PH	68 941	33 932	24 353	7 570
Počet zaměstnanců	104	83	77	82
Tržby za zaměstnance = T / počet Z	3 011,34	2 431,10	2 554,26	2 529,33
Přidaná hodnota za zam. = PH / počet Z	662,89	408,82	316,27	92,32

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Tržby za zaměstnance byly nejvyšší v roce 2012. V tomto roce bylo o dvacet zaměstnanců více než v letech následujících, ale tržby byly tak vysoké, že se tržby za zaměstnance pohybovaly o pět set tisíc víc než v letech následujících.

Přidaná hodnota v roce 2015 výrazně klesla a zapříčiněno to bylo výrazným poklesem přidané hodnoty.

## **7 Controlling společnosti**

Z organizační struktury společnosti Haas Fertigung Chanovice s.r.o. je zřejmé, že má společnost zřízeno samostatné controllingové oddělení, které je přímo podřízeno jednatelem společnosti. Controllingové oddělení při své činnosti využívá informace z účetního a docházkového systému a dále je zpracovává pomocí programu Microsoft Excel a kalkulačního programu STAVEX.

### **7.1 Controllingové oddělení**

Ve firmě Haas Fertigung Chanovice s.r.o. se controllingové oddělení se stává pouze z jedné pracovnice – Ing. Markéty Černé.

Její pracovní náplň se neskládá výhradně z controllingových činností, ale i z řešení bankovních záruk s jednotlivými klienty společnosti, z řešení a vyplácení provizních odměn obchodním zástupcům, z kontroly plateb jednotlivých klientů a vystavování podkladů pro následnou fakturaci. Dále aktualizuje kalkulační ceny pro rozpočtáře firmy a obchodní zástupce, zpracovává storna zakázek, tvoří kalkulační a docházkový program přímo pro potřeby společnosti pomocí programu Microsoft Excel. Data z těchto programů jsou dále přenášena a využívána v účetním systému firmy.

#### **Controllingové aktivity jsou:**

- korekce, kontrola a dodržování marketingového plánu,
- operativní přehledy pro Rakousko a Německo dle aktuální potřeby,
- kontrola a přepočítání aktuálních cen jednotlivých stavebních prvků a následná překalkulace v naceňovacím systému,
- kontrola jednotlivých zakázek (nachkalkulace) po realizaci díla jak z hlediska materiálových nákladů, tak mzdových nákladů a jejich následná korekce,
- rozbor návratnosti u jednotlivých oddělení firmy,
- kontrola materiálových a mzdových nákladů přímo nesouvisejících se zakázkami,
- rozbor výrobního množství,
- sledování cash-flow a jeho zpracování do výhledů příštích období.

Controllingové oddělení firmy je úzce propojeno s vedením společnosti z Německa, neboť spolu navzájem spolupracuje oddělení controllingu jak v České republice, tak v Rakousku i v Německu.

Každý měsíc dochází pravidelně ke koordinaci veškerých controllingových sestav jednotlivých zakázek, oddělení společnosti a celkového rozboru kompletních výsledků v rámci celé firemní skupiny. S Českou republikou úzce spolupracuje kolegyně z rakouské pobočky. V rámci úzké spolupráce paní Černé a rakouské pracovnice dochází k rozšíření controllingového oddělení na mezinárodní úroveň. Tato spolupráce je velkým přínosem jak z hlediska jednotlivých rozborů, tak při koordinaci v rámci celé společnosti.

## **7.2 Informační systémy**

Tato část diplomové práce je zaměřena na představení všech systémů a programů, které pracovnice controllingového oddělení využívá při své činnosti. Jedná se o účetní program, docházkový systém, MS Excel,

### **7.2.1 Microsoft Dynamics AX**

Do roku 2011 využívala společnost účetní program EWAN, který byl nahrazen podnikovým účetním a informačním systémem Microsoft Dynamics AX. Tento systém byl zaveden z důvodu jednotnosti programového vybavení celé podnikové skupiny Haas Group. Jako první byl systém zaveden v Německé společnosti Haas Fertigung GmbH. Řádově se náklady na zavedení pohybovali v milionech eur a dále se každý rok platí poplatek za licenci Microsoft Dynamics AX a za licence jednotlivých uživatelů.

V systému Microsoft Dynamics AX je možné využívat několik modulů: Hlavní kniha, Základní, Nákladové účetnictví, Banka, Řízení zásob, Lidské zdroje, Projekt, Správa výdajů, CRM, Pohledávky, Výroba a Projekt. Z výčtu modulů je patrné, že systém nabízí široké možnosti využití. Nicméně moduly Správa výdajů, Výroba a Projekt nejsou společností využívány.

Každý uživatel má vytvořený vlastní účet a do systému se přihlašuje pomocí přihlašovacího jména a hesla. Jednotliví uživatelé mají nastaveny individuální přístupy podle své náplně práce. Velká výhodou tohoto systému je možnost přepínání mezi jednotlivými podniky ve skupině.

Systém umožňuje generovat velké množství dat do jednotlivých požadovaných sestav, které jsou vytvářeny na míru jednotlivým zkoumaným aspektům. U těchto sestav pomocí rozhraní COGNOS lze tyto sestavy předdefinovat a nechat je na příklad každou

středu rozeslat vybraným osobám, jak v xls., tak pdf. podobě, na jejich e-mailu. U tohoto je nejdůležitější hned v počátku přesně předdefinovat, co od dané sestavy potřebujeme a co chceme na jejím základě zkoumat.

### **7.2.2 Docházkový systém**

V současné době firma Haas Fertigung Chanovice s.r.o. vzhledem k oddělení od sesterské společnosti Pfeifer Holz s.r.o.<sup>6</sup> aktualizuje svůj docházkový systém, k čemuž má přispět i program vytvořený pracovníci controllingového oddělení paní Černou, která na tomto spolupracuje s IT technikem pro systém Microsoft Dynamics AX, který má následně data zadávaná do vytvořeného programu přenášet přímo do účetnictví. V návaznosti na toto budou zadaná data přímo vnášena do jednotlivých zakázek a činností, které provádí jednotliví pracovníci.

V současnosti se toto muselo zadávat a přenášet ručně. Tímto krokem se snaží firma zefektivnit činnost mzdového oddělení, které při rozdělení firmy zůstalo ve společnosti Pfeifer Holz s.r.o. a firma nyní tímto krokem hledá cestu, jak obejít starý systém a nastolit nový, přesně pro firemní potřebu. Jedná se především o to, že převážná část zaměstnanců nepracuje přímo v závodě firmy a tudíž se firma nemůže spolehnout na docházkový informační systém IKOS, který dosud užívala. Pro tyto zaměstnance nebyl docházkový systém IKOS efektivní a data se nedala dále využít pro další zpracování.

Zvažuje se i o zavedení mobilní aplikace, která by umožňovala sledování docházky jednotlivých zaměstnanců online.

### **7.2.3 Microsoft Excel**

Převádění sestav z informačního programu Microsoft Dynamics AX je prováděno pomocí programu Microsoft Excel, kde se s daty dále pracuje. V tomto programu jsou také zpracovávány veškeré controllingové podklady, které jsou dále převáděny do formátu pdf., jako výsledné sestavy.

Při controllingových aktivitách se nejvíce používají kontingenční tabulky, grafy a vybrané funkce (matematické, statistické, vyhledávací a finanční). Z tohoto se dále

---

<sup>6</sup> V srpnu roku 2016 došlo ke koupi společnosti Holzindustrie Chanovice s.r.o. a změně názvu na Pfeifer Holz s.r.o. V současné době je společnost součástí rakouské firemní skupiny Pfeifer Group.

vytvářejí automatizované formuláře, které jsou dle jednotlivých sestav nastaveny. Pracovnice controllingového oddělení prochází každoročně přeškolením v novinkách ohledně controllingových aktivit v programu Microsoft Excel.

#### **7.2.4 STAVEX**

Jedná se o rozpočtový software pro stavebnictví, do kterého se zadávají veškeré kalkulace, které jsou ve společnosti zpracovávány. U každé kalkulace se v softwaru vyplní následující údaje:

- číslo zakázky,
- jméno klienta,
- místo výstavby,
- jméno obchodního zástupce, který má danou zakázku na starosti,
- datum vytvoření kalkulace,
- jméno osoby odpovědné za vytvoření kalkulace,
- typ rodinného domu,
- číslo ceníku, dle kterého byla kalkulace sestavována,
- sazba DPH,
- položky, které jsou předmětem kalkulace.

Takto zpracovaná kalkulace se vytiskne a přiloží se k ostatní zakázkové dokumentaci.

Tento program byl společností plně využíván ještě do nedávna. V současné době ho postupně nahrazuje program vytvořený přímo pro potřeby společnosti paní Černou.

Nový kalkulační program je vytvořen v programu Microsoft Excel, kde je propojen vždy s aktuálním ceníkem jednotlivých domů, individuálních staveb a nadstandardních položek rodinného domu. Je využíván pouze pro kalkulace rodinných domů a staveb z panelové konstrukce. Dodávky samostatných střešních konstrukcí jsou kalkulovány podle rozkreslené studie jednotlivých oddílů střešní konstrukce.

### **7.3 Pohledávky**

Pohledávky společnosti Haas Fertigung Chanovice s.r.o. se automatizovaně generují v systému Microsoft Dynamics AX jednou týdně, kdy s těmito daty pracují vždy jednotlivé osoby zodpovědné za danou zakázku. Pohledávky po splatnosti

jsou předmětem okamžitého řešení. Nejprve je zákazník telefonicky upozorněn, že je v prodlení s platbou. Dále vždy v intervalu čtrnácti dnů je zaslána první upomínka, druhá upomínka a následné upozornění na předání celé záležitosti právnímu zástupci firmy. Vzhledem k dobrým vyjednávacím a obchodním schopnostem pracovníků se k řešení právní cestou sahá jen omezeně a v krajních případech.



## 8 Náklady společnosti

V této části diplomové práce bude provedena analýza nákladů společnosti Haas Fertigung Chanovice s.r.o. V kapitole 8.1 Členění nákladů budou představeny nákladové účty, které společnost využívá při účtování. Stručně bude uvedeno, co se na jednotlivé účty účtuje. Kapitoly 8.1.1 a 8.1.2 se budou věnovat druhovému a účelovému členění nákladů

### 8.1 Členění nákladů

V následující tabulce jsou uvedeny všechny syntetické účty, které společnost při účtování účetních případů využívá. Detailní analytické rozčlenění nákladů si můžete prohlédnout v Příloze E.

Tabulka 10: Syntetické účty

ÚČET	NÁZEV ÚČTU	POPIS
501	Spotřeba materiálu	výrobní materiál, náradí, ND, PHM, obalový materiál
502	Spotřeba energie	plyn, voda, elektrická energie
504	Prodané zboží	
511	Opravy a udržování	oprava a udržování strojů, BGA a software
512	Cestovné	
513	Náklady na reprezentaci	občerstvení, reklama
518	Ostatní služby	agenturní práce, veletrhy, doprava, právní a účetní služby
521	Mzdové náklady	mzdy, odměny, odstupné, prémie, dovolená, náhrada při nemoci, náhrada při pracovním úraze
524	Zákonné sociální pojištění	
527	Zákonné sociální náklady	dobrovolné soc. náklady bez daně ze mzdy
529	Výpomoci a příplatky	
531	Daň silniční	
532	Daň z nemovitosti	
534	Ostatní daně	
538	Ostatní poplatky	
541	ZC prodaného DNM a DHM	
543	Dary	
546	Odpis pohledávek	
548	Ostatní provozní náklady	pojištění, pokuty a penály, náklady na zaokrouhlení
551	Odpisy DN a DH majetku	odpisy, mimořádné odpisy

554	Tvorba a zúčtování ost. rezerv	
557	Odpisy oceňovacího rozdílu	
558	Tvorba a zúčtování zákonných OP	
559	Tvorba a zúčtování OP	
561	Prodané podíly	
562	Úroky	
563	Kurzové ztráty	
564	Náklady z přecenění finančních investic	
567	Náklady z derivátových operací	
568	Ostatní finanční náklady	
588	Změna stavu zásob vlastní výroby, aktivace	7
591	Daň z příjmu z běžné činnosti – splatná	
592	Daň z příjmu z běžné činnosti – odložené	
595	Dodatečné odvody daně z příjmu	

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Do účtových skupin 50 - 55 a 58 se účtuje o nákladech provozních. Účtové skupiny 56 – 57 se využívají pro účtování finančních nákladů. Pro účtování daně z příjmu a převodové účty slouží účtová skupina 59.

### 8.1.1 Druhové členění nákladů

Jak uvádí Skálová a kol. (2016) druhové členění nákladů sleduje prvotní formu nákladů vstupujících do činnosti podniku.

Druhové členění nákladů vychází z Výkazu zisku a ztráty a v podniku se tedy jedná o níže uvedené položky.

- Výkonová spotřeba
  - Spotřeba materiálu a energie
  - Služby
- Osobní náklady
  - Mzdové náklady

<sup>7</sup> Účtování a vykazování mimořádných nákladů (výnosů) ve skupině 58 (68) bylo k 1.1.2016 zrušeno. Mimořádné náklady (výnosy) se nyní účtují dle svého charakteru jako provozní nebo finanční náklad (výnos). Skupina 58 se nově používá pro účtování změn stavu zásob a aktivace. (uctovani.net)

- Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění
- Sociální náklady
- Daně a poplatky
- Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku
- Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období
- Ostatní provozní náklady
- Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti
- Nákladové úroky
- Ostatní finanční náklady
- Změna stavu vnitropodnikových zásob
- Aktivace materiálu, zboží, dlouhodobého majetku

### **8.1.2 Účelové členění nákladů**

Náklady se z hlediska účelového členění třídí na jednotlivá střediska, sběrače nákladů a také dle jednotlivých zakázek.

Sběrače nákladů se využívají pro fixní náklady a náklady, které nelze přímo přiřadit jednotlivým zakázkám. Jako příklad lze uvést náklady na marketing, auta, obchodní zástupce, vzorové domy a podobně. Podnik využívá 44 nákladových středisek – viz příloha F.

Každá zakázka má přiřazeno specifické označení, které se skládá z šesti nebo sedmi čísel. Dříve bylo využíváno šesticiferné označení, ale vzhledem k možné duplikaci nových a starých zakázek se přešlo k sedmicifernému označení v roce 2017.

První dvě čísla znamenají rok uzavření smlouvy (např. 17). Druhá dvě čísla označují typ stavby a stupeň dokončení rodinného domu (např. 01 = bungalov na klíč, 14 = patrový dům v hrubé stavbě) nebo u střešních konstrukcí typ dodávky (např. 57 = vazníky s montáží) poslední tři čísla vyjadřují pořadové číslo dané zakázky. Toto trojčíslí vždy začíná číslem osm.

Prostřední označení se využívá při filtrování jednotlivých typů zakázek a k jejich dalšímu zpracování. K tomu též dopomáhá, že každá zakázka má přiřazen přesný artikl, který dále podrobněji definuje typ domu či konstrukce.

Při účtování jakéhokoliv nákladu se v účetním systému zadá číslo zakázky a středisko, ke kterému se náklad vztahuje. Pro činnost controllera je právě účelové členění nákladů hlavní zdroj informací, ale také častých chyb, které musí napravovat.

## 8.2 Horizontální a vertikální analýza

Pro přehlednější analýzu nákladů společnosti je níže provedena horizontální analýza, která slouží k meziročnímu srovnání a vertikální analýza, díky které je možné vypočítat podíl jednotlivých nákladů na nákladech celkových.

### 8.2.1 Horizontální analýza

V tabulce níže je vypočítána horizontální analýza rozdílově (výsledky označeny modře) a poměrově (výsledky označeny oranžově) vždy k předešlému roku.

Tabulka 11: Horizontální analýza (v tis. Kč)

	Nákladová položka	2012	změna změna v %	2013	změna změna v %	2014	změna změna v %	2015
B.	<b>Výkonová spotřeba</b>	<b>232 015</b>	<b>- 59 483</b> <b>74%</b>	<b>172 532</b>	<b>5 798</b> <b>103%</b>	<b>178 330</b>	<b>27 968</b> <b>116%</b>	<b>206 298</b>
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	124 644	- 33 284 73%	91 360	5 896 106%	97 256	8 143 108%	105 399
B.2.	Služby	107 371	- 26 199 76%	81 172	- 98 100%	81 074	19 825 124%	100 899
C.	<b>Osobní náklady součet</b>	<b>48 031</b>	<b>- 7 743</b> <b>84%</b>	<b>40 288</b>	<b>575</b> <b>101%</b>	<b>40 863</b>	<b>3 792</b> <b>109%</b>	<b>44 655</b>
C.1.	Mzdové náklady	35 632	- 5 822 84%	29 810	454 102%	30 264	2 813 109%	33 077
C.3.	Náklady na SP a ZP	11 981	- 1 824 85%	10 157	101 101%	10 258	948 109%	11 206
C.4.	Sociální náklady	418	- 97 77%	321	20 106%	341	31 109%	372
D.	<b>Daně a poplatky</b>	<b>468</b>	<b>- 185</b> <b>60%</b>	<b>283</b>	<b>- 21</b> <b>93%</b>	<b>262</b>	<b>107</b> <b>141%</b>	<b>369</b>
E.	<b>Odpisy DNM a DHM</b>	<b>3 535</b>	<b>291</b> <b>108%</b>	<b>3 826</b>	<b>288</b> <b>108%</b>	<b>4 114</b>	<b>- 121</b> <b>97%</b>	<b>3 993</b>
G.	<b>Změna stavu rezerv a OP v provozní oblasti</b>	<b>- 108</b>	<b>- 42</b> <b>139%</b>	<b>- 150</b>	<b>- 1 544</b> <b>1129%</b>	<b>- 1 694</b>	<b>1 768</b> <b>- 4%</b>	<b>74</b>
H.	<b>Ostatní provozní náklady</b>	<b>7 500</b>	<b>- 1 181</b> <b>84%</b>	<b>6 319</b>	<b>- 4 349</b> <b>31%</b>	<b>1 970</b>	<b>- 496</b> <b>75%</b>	<b>1 474</b>
M.	<b>Změna stavu rezerv a OP ve finanční oblasti</b>	<b>330</b>	<b>- 330</b> <b>0%</b>					

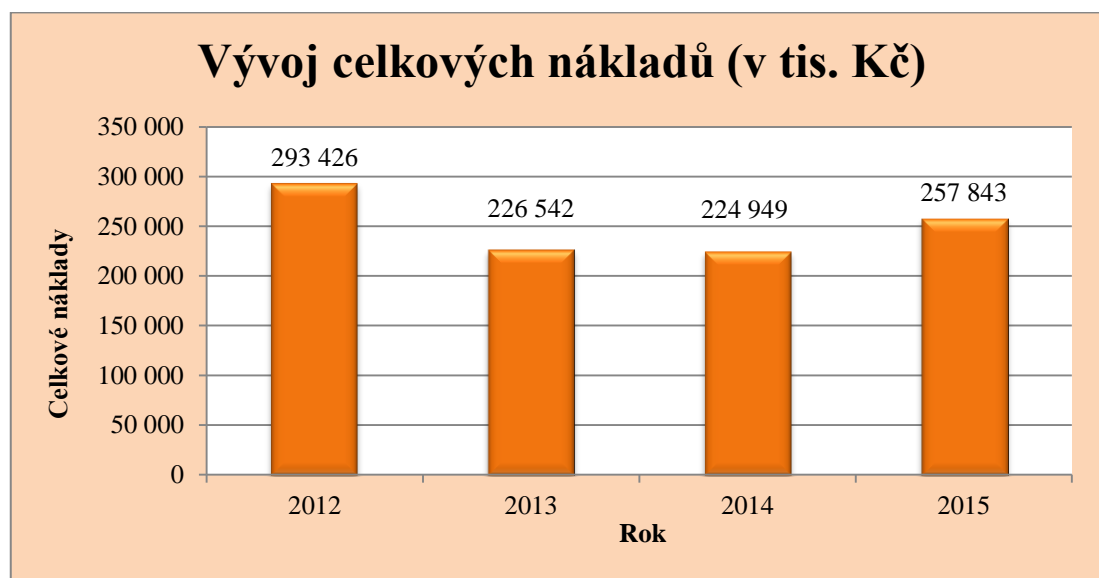
N.	Nákladové úroky	7	- 1 86%	6	4 167%	10	- 5 50%	5
O.	Ostatní finanční náklady	1 648	1 790 209%	3 438	- 2 344 32%	1 094	-119 89%	975
	Náklady celkem	293 426	- 66 884 77%	226 542	-1 593 99%	224 949	32 894 115%	257 843

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Z horizontální analýzy vyplývá, že v roce 2013 činili celkové náklady 77 % hodnoty nákladů v roce 2012. Největší pokles nákladů byl způsoben poklesem výkonové spotřeby. Osobní náklady klesly o 7.743 tis. Kč. Tento pokles byl způsoben poklesem počtu zaměstnanců. Naopak v roce 2013 vzrostly o více než 100 % odpisy dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku, změna stavu rezerv a OP v provozní oblasti. Ostatní finanční náklady, které vzrostly o více než 200 %.

V roce 2014 se celkové náklady oproti roku 2013 téměř nezměnily, respektive došlo pouze k jednoprocennímu poklesu. V roce 2015 došlo k růstu celkových nákladů o 15 % oproti roku 2014. Na růstu celkových nákladů se nejvíce podílela výkonová spotřeba respektive služby a také výrazně vzrostla hodnota položky daně a poplatky. Vývoj celkových nákladů znázorňuje graf vyobrazený na následujícím obrázku.

Obrázek 17: Vývoj celkových nákladů (v tis. Kč)

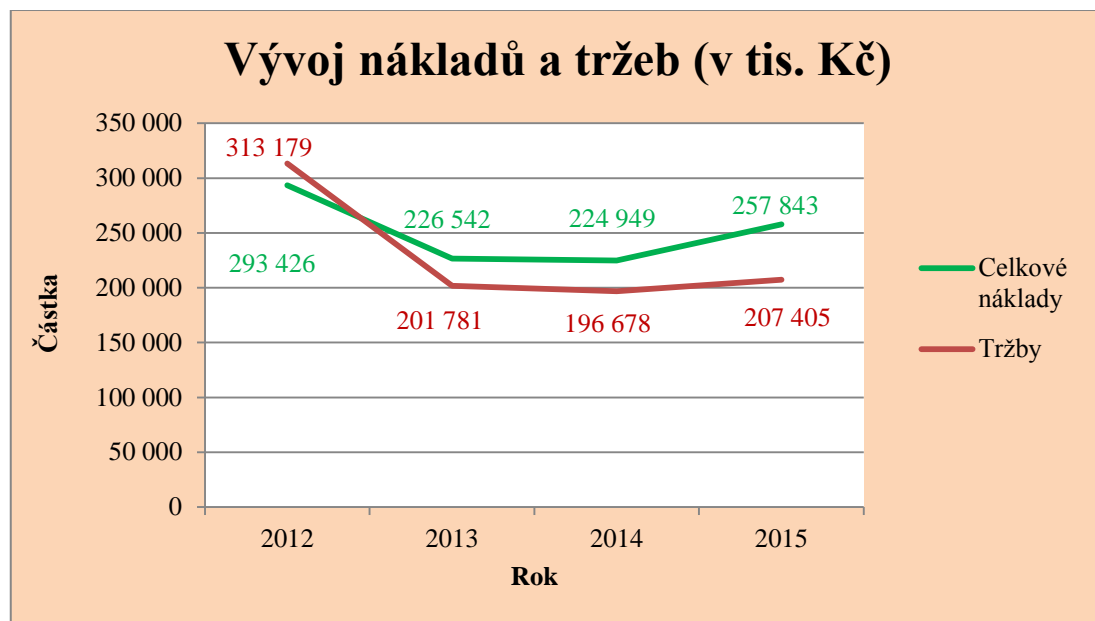


Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Tento graf lépe ukazuje, jak se celkové náklady vyvíjeli v jednotlivých letech. Nejnížší náklady byly v roce 2013, naproti tomu nejvyšší náklady byly vykázány v roce 2012.

Ze samotné výše nákladů však nejde určit, zda jsou náklady vysoké či nízké. Proto jsou v následujícím grafu náklady porovnány s tržbami. Po tomto porovnání bude možné zhodnotit ekonomickou situaci.

Obrázek 18: Vývoj nákladů a tržeb (v tis. Kč)



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Z výše uvedeného grafu je zřejmé, že náklady nepřevyšují tržby pouze v roce 2012. V ostatních letech jsou náklady vždy vyšší než tržby. Dále graf ukazuje, že náklady každým rokem rostou rychleji než tržby. Touto situací by se mělo controllingové oddělení zabývat a snažit se o snížení celkových nákladů.

Které náklady jsou v podniku příliš vysoké, a na které by se tedy měl podnik více zaměřit a snažit se je minimalizovat ukáže vertikální analýza.

### 8.2.2 Vertikální analýza

Nejprve bude proveden výpočet vertikální analýzy a zjištěné výsledky budou použity pro grafické znázornění.

Tabulka 12: Vertikální analýza (v tis. Kč)

	Nákladová položka	2012		2013		2014		2015	
B.	Výkonová spotřeba	232 015	79,07%	172 532	76,16%	178 330	79,28%	206 298	80,01%
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	124 644	53,72%	91 360	52,95%	97 256	54,54%	105 399	51,09%

B.2.	Služby	107 371	46,28%	81 172	47,05%	81 074	45,46%	100 899	48,91%
<b>C.</b>	<b>Osobní náklady</b>	<b>48 031</b>	<b>16,37%</b>	<b>40 288</b>	<b>17,78%</b>	<b>40 863</b>	<b>18,17%</b>	<b>44 655</b>	<b>17,32%</b>
C.1.	Mzdové náklady	35 632	74,19%	29 810	73,99%	30 264	74,06%	33 077	74,07%
C.3.	Náklady na SP a ZP	11 981	24,94%	10 157	25,21%	10 258	25,10%	11 206	25,09%
C.4.	Sociální náklady	418	0,87%	321	0,80%	341	0,83%	372	0,83%
<b>D.</b>	<b>Daně a poplatky</b>	<b>468</b>	<b>0,16%</b>	<b>283</b>	<b>0,12%</b>	<b>262</b>	<b>0,12%</b>	<b>369</b>	<b>0,14%</b>
<b>E.</b>	<b>Odpisy DNM a DHM</b>	<b>3 535</b>	<b>1,20%</b>	<b>3 826</b>	<b>1,69%</b>	<b>4 114</b>	<b>1,83%</b>	<b>3 993</b>	<b>1,55%</b>
<b>G.</b>	<b>Změna stavu rezerv a OP v provozní oblasti</b>	<b>- 108</b>	<b>-0,04%</b>	<b>- 150</b>	<b>-0,07%</b>	<b>- 1 694</b>	<b>-0,75%</b>	<b>74</b>	<b>0,03%</b>
<b>H.</b>	<b>Ostatní provozní náklady</b>	<b>7 500</b>	<b>2,56%</b>	<b>6 319</b>	<b>2,79%</b>	<b>1 970</b>	<b>0,88%</b>	<b>1 474</b>	<b>0,57%</b>
<b>M.</b>	<b>Změna stavu rezerv a OP ve finanční oblasti</b>	<b>330</b>	<b>0,11%</b>		<b>0,00%</b>		<b>0,00%</b>		<b>0,00%</b>
<b>N.</b>	<b>Nákladové úroky</b>	<b>7</b>	<b>0,00%</b>	<b>6</b>	<b>0,00%</b>	<b>10</b>	<b>0,00%</b>	<b>5</b>	<b>0,00%</b>
<b>O.</b>	<b>Ostatní finanční náklady</b>	<b>1 648</b>	<b>0,56%</b>	<b>3 438</b>	<b>1,52%</b>	<b>1 094</b>	<b>0,49%</b>	<b>975</b>	<b>0,38%</b>
	<b>Náklady celkem</b>	<b>293 426</b>	<b>100%</b>	<b>226 542</b>	<b>100,00%</b>	<b>224 949</b>	<b>100%</b>	<b>257 843</b>	<b>100%</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

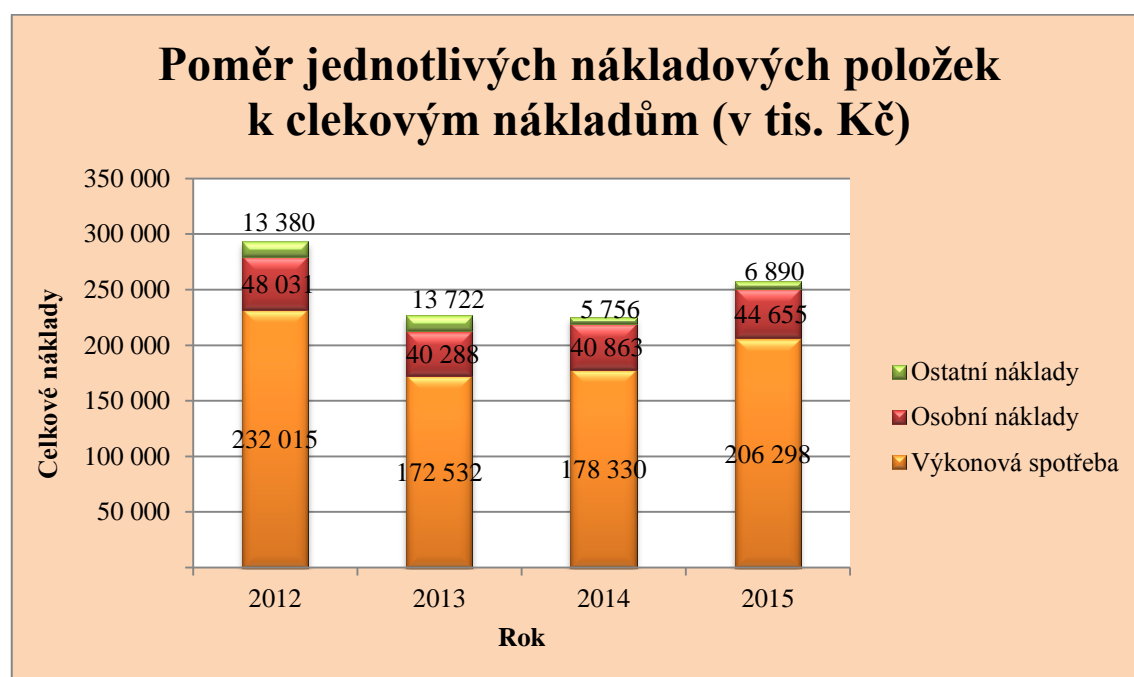
Největší podíl na celkových nákladech představuje výkonová spotřeba, která se ve všech letech pohybuje okolo osmdesáti procent. Jedinou výjimkou je rok 2013, kdy výkonová spotřeba klesla na sedmdesát šest procent. Výkonová spotřeba se skládá ze dvou položek. První položkou je spotřeba materiálu a energie, druhou položku představují služby. Poměr těchto položek k celkovým nákladům se v jednotlivých letech nemění a pohybuje se okolo padesáti pěti a čtyřiceti pěti procent. Druhou největší nákladovou položkou jsou mzdové náklady. Ty tvoří přibližně sedmnáct procent.

Přibližně pět procent je rozděleno mezi zbývající nákladové položky. V letech 2012 a 2013 tvoří největší položku ostatní provozní náklady. V letech 2014 a 2015 jsou největší položkou odpisy DNM a HDM. Položka změna stavu rezerv a OP ve finanční oblasti se vyskytuje pouze v roce 2012. Ostatní finanční náklady

jsou ve všech sledovaných letech v poměru k celkovým nákladům tak nízké, že v procentuálním vyjádření vychází nula.

V níže uvedeném grafu jsou lépe vidět poměry jednotlivých nákladových skupin. Pro položku výkonovou spotřebu a osobní náklady jsou dále vytvořeny samostatné grafy, které mají za cíl lépe znázornit podíl jednotlivých složek výkonové spotřeby a osobních nákladů.

Obrázek 19: Poměr jednotlivých nákladových položek k celkovým nákladům

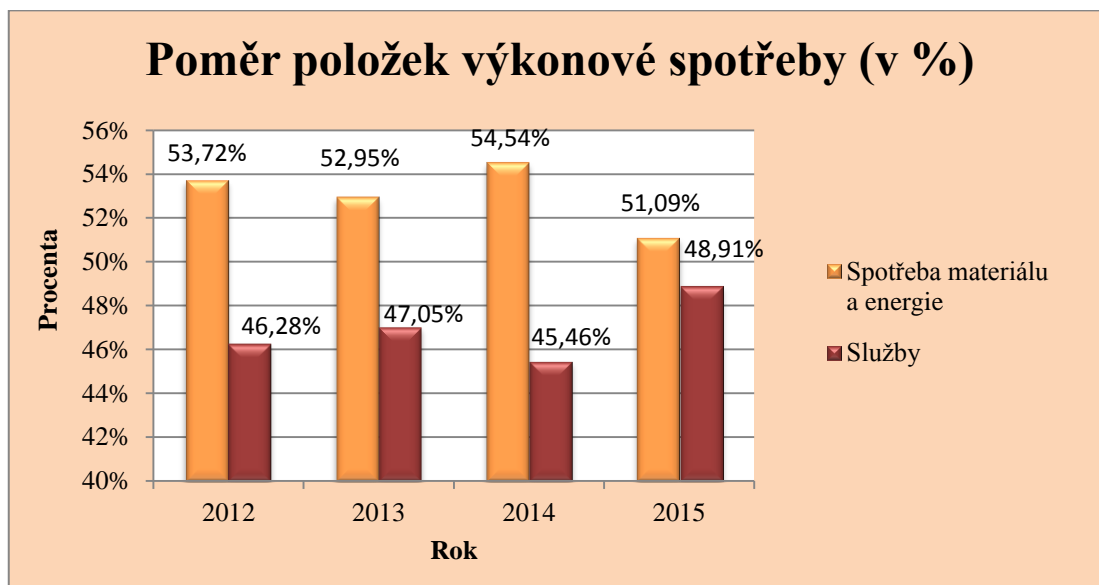


Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Z grafu je zřejmé, že největší podíl představuje výkonová spotřeba. Vzhledem k předmětu podnikání společnosti Haas Fertigbau Chanovice s.r.o. se tato skutečnost dala předpokládat. Porovnáním meziročních vývoje nákladových položek lze dospět k závěru, že s růstem výkonové spotřeby rostly také osobní náklady. Tato skutečnost však neplatí v případě ostatních nákladů.



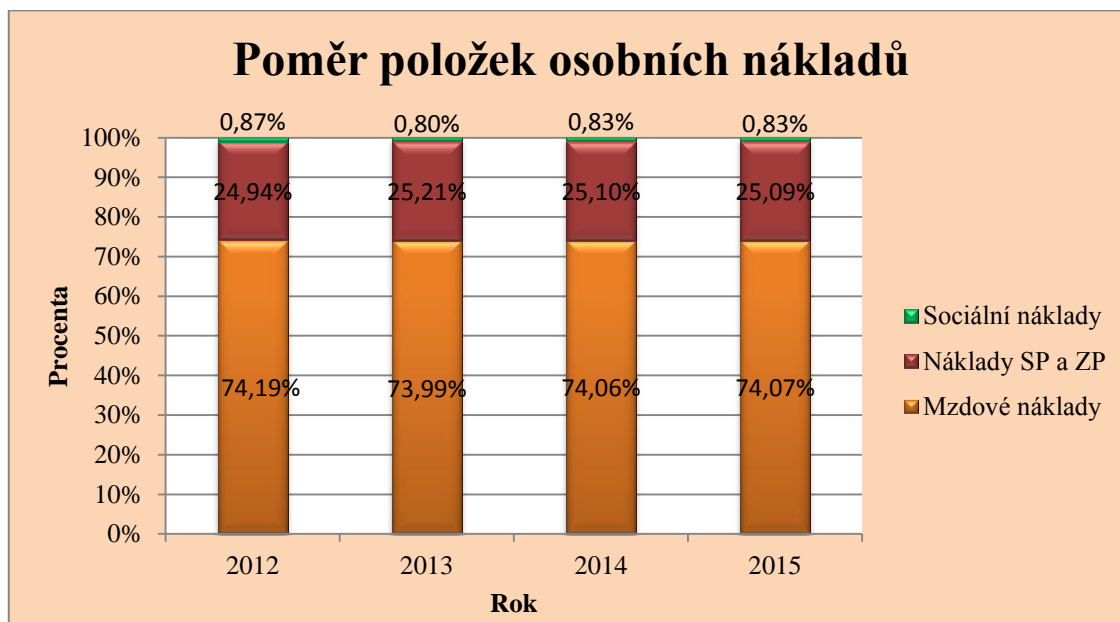
Obrázek 20: Poměr položek výkonové spotřeby



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Výše uvedený graf zobrazuje poměr spotřeby materiálu a energií a služeb. Největší rozdíl mezi položkami výkonové spotřeby byl v roce 2014. Tehdy spotřeba materiálu a energie překročila služby o devět procent. Naopak nejmenší rozdíl byl v roce 2015.

Obrázek 21: Poměr položek osobních nákladů



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Ve všech sledovaných letech byl poměr osobních nákladů stejný. Tento fakt byl předvídatelný, neboť se v letech 2012 až 2015 nezměnily sazby odvodů sociálního a zdravotního pojištění. Do sociálních nákladů společnost účtuje především stravenky, jejichž hodnota zůstala v těchto čtyřech letech nezměněna.

## **9 Kalkulační systém**

Kalkulační systém společnosti je vytvořen jak pro střešní konstrukce, tak rodinné domy dle firemní potřeby a je rozdělen na střešní konstrukce, rodinné domy typové, rodinné domy individuální, mateřské školky a halové stavby. Mateřské školky a halové stavby se nezpracovávají v kalkulačním systému firmy, ale je využívána externí služba, kdy je nacenění prováděno položkovým rozpočtem.

### **9.1 Rodinné domy**

Kalkulace rodinných domů ve společnosti Haas Fertigung Chanovice s.r.o. zpracovává jedna pracovnice na základě zpracovaného projektu. Základ pro stanovení ceny je zastavěná plocha nebo cena uvedená v aktuálním ceníku. Oceňovací základna je tedy různá pro stavby individuální a stavby typové. Jednotlivé ceníky jsou aktualizovány dvakrát až třikrát ročně. O změně cenové hladiny rozhoduje vedení společnosti na základě efektivnosti jednotlivých zakázek a finančního dopadu jednotlivých subdodávek.

Typové stavby jsou veškeré domy, které se nacházejí v ceníkové nabídce společnosti a pro ně zpracována přesná technická studie, která odpovídá dané ceně.

Základní cena je upravena o každou změnu, kterou si klient přeje oproti typovému domu. Změny v kalkulaci jsou prováděny na základě interního ceníku příplatkových položek, který zohledňuje nejpoužívanější změny.

Cenová nabídka je seznam všech rodinných domů, které jsou společností aktuálně nabízeny. U každého domu jsou uvedeny dvě různé ceny včetně daně z přidané hodnoty. První cena je cena pro stavbu na klíč, druhá cena odpovídá stavbě praktik a poslední cena v provedení stavby praktik plus je dodána na vyžádání. Kompletní seznam všech typových rodinných domů a všech stupňů dokončení mají k dispozici jednotliví obchodní zástupci. V ceníku jsou uvedeny i případné bonusy a podmínky, za kterých je bonus poskytnut. V současné době je dodáván bonus dřevěných oken bez doplatku oproti standardním plastovým. Aktuální ceník je možné si prohlédnout v příloze G.

Kalkulace oken a dveří jsou prováděny pomocí německého programu HSB od společnosti HOCO Fenster und Haustüren GmbH, která dodává okna a dveře

do rodinných domů společnosti Haas Fertigbau Chanovice s.r.o. Pro všechny typy oken a dveří jsou v programu nastaveny ceny v eurech. Po zadání rozměrů se tedy výsledná cena musí přepočítat pevným kurzem, který se stanovuje vždy na začátku kalendářního roku.

Konečná cena je tedy složena ze základní ceny, která je upravena o ocenění individuálních požadavků zákazníka, odečtena případná sleva a přičtena částka snížené daně z přidané hodnoty, která činí patnáct procent.

Pro ocenění individuálních staveb<sup>8</sup> je základem pro výpočet ceny zastavěná plocha v m<sup>2</sup>. K tomuto je vytvořen speciální ceník pro individuální ceny rodinných domů. Základní cena vždy vychází z individuálního modelu, který je umístěn v příloze H. Jakákoliv odlišnost od tohoto modelu je dále zohledňována dle ceníku příplatkových položek viz příloha I.

## **9.2 Střešní konstrukce**

Cena střešní konstrukce se skládá z těchto položek: materiál (dřevo, spojovací materiál, latě, izolace, krytina), bednění, doprava vyrobených částí na místo stavby, manipulace na staveništi (práce jeřábem), okapové systémy, správné reží, montáž. V případě, že si klienti nechají střešní konstrukci pouze vyrobit, není tato položka do ceny započítávána. Dodávka bez montáže pak obsahuje podrobný montážní výkres. Výrobek s montáží nebo bez ní má vliv i na výši sazby daně z přidané hodnoty. Pokud je výrobek bez montáže, podléhá základní sazbě DPH ve výši dvacet jedna procent, v opačném případě je výrobek zatížen sníženou sazbou patnáct procent.

Cena montáže zahrnuje mzdu montážní čety a stavbyvedoucího, doprava montážníků, případná cena za ubytování. Konečná cena montáže se dá spočítat dvěma způsoby, vždy se vybere ten způsob, který je pro podnik výhodnější. První způsob je stanovení ceny pomocí hodinové sazby, která je vynásobena počtem hodin strávených montáží. Druhým způsobem se cena montáže spočítá přes cenu montáže za jeden m<sup>2</sup>, která se vynásobí skutečnými metry čtverečnými střešní konstrukce.

---

<sup>8</sup> Individuální stavba je pro společnost Haas Fertigbau Chanovice s.r.o. stavba, kde má klient vypracovaný vlastní projekt rodinného domu nebo si přinese vlastní návrh a firma mu vypracuje studii daného domu, která je dále naceněna.

Do správní režie patří mzda technika, který připravuje plány pro výstavbu a vypracovává smlouvy.

### **9.3 Halové stavby**

Jak uvádí Kašáková (2014) obsah ceny halových staveb se výrazně neliší od střešních konstrukcí. Cena halových staveb se skládá z: materiálu (dřevo – včetně opracování a nátěru, spojovací materiál), konstrukce mezi rámem a konstrukce štítů, doprava, montáž, manipulace (práce jeřábem), okna/dveře, správní režie.

Rozdíl od střešních konstrukcí je v položkách okna/dveře. Pro výpočet těchto položek se používá program HSB, který se používá i při kalkulaci oken a dveří rodinných domů. Základová deska je ve většině případů dodávána generálním dodavatelem a společnost vystupuje jako subdodavatel vrchní stavby. V případě, že má společnost vystavět zakázku včetně základové desky, najímá se na její výstavbu subdodavatelská firma.

## **10 Návrhy na zlepšení**

V této kapitole budou představeny návrhy na zlepšení controllingových aktivit podniku Haas Fertigbau Chanovice s.r.o. Návrh na zlepšení se mimo jiné bude týkat samotného obsazení controllingového oddělení. Další část návrhů se týká nákladů, respektive jejich členění na variabilní a fixní, dále výpočet krycího příspěvku na úhradu a výpočet bodu zvratu. Dále bude zhodnoceno, zda změny ve výkazu zisku a ztráty, které nastaly od roku 2016, budou mít vliv na společnost.

### **10.1 Controllingové oddělení**

Z organizační struktury společnosti Haas Ferrtigbau Chanovice s.r.o. je zřejmé, že controllingové oddělení je odpovědné přímo jednateli společnosti, což lze hodnotit za vhodné uspořádání, neboť controllingové oddělení disponuje vlastními pravomocemi a není nikterak závislé na ostatních podnikových odděleních.

Negativně lze však hodnotit personální obsazení controllingového oddělení, které sestává pouze z jedné pracovnice. V kapitole zabývající se představením tohoto oddělení byl uveden výčet všech činností, které pracovnice musí v rámci své funkce zvládat.

Vzhledem k výsledkům finanční analýzy, které nejsou příznivé a s ohledem na současnou finanční situaci jsou controllingové aktivity pro společnost Haas Fertigbau Chanovice s.r.o. stále více potřebné a budou se ve firmě aplikovat stále ve větší míře. Z těchto důvodů je vhodné rozšířit personální obsazení a rozdělit controllingové činnosti mezi více pracovníků. V oblasti personálního rozšiřování má společnost několik možností. Novou pracovní pozici je možné obsadit z již stávajících pracovníků společnosti, kde je velkou výhodou kandidátů znalost podnikového prostředí. Na druhé straně je zde výhoda i pro firmu, která zná potenciální uchazeče z hlediska pracovního nasazení, kvalifikace i charakteristických vlastností. Druhou možností je získat nového pracovníka z vnějšího okolí společnosti.

Pro obsazení této pozice je nutné stanovit přesné požadavky na kandidáta a popsat pracovní místo. Níže je uveden návrh, jak by mohl popis pracovní pozice vypadat.

#### **Popis pracovní pozice – pracovník controllingového oddělení**

- minimální dosažené vzdělání: VŠ ekonomického zaměření

- praxe v oblasti controllingových činností min. 2 roky
- německý jazyk slovem i písmem, anglický jazyk výhodou
- práce s programy MS Office na vysoké úrovni
- samostatnost, komunikativnost, analytické myšlení

Pracovní náplň vedoucího controllingu by se měla týkat sestavování měsíčních reportů pro Rakousko a Německo, kontroly a přepočty aktuálních cen jednotlivých stavebních prvků, provádění nachkalkulací po realizaci díla, rozborů návratnosti jednotlivých oddělení firmy a sledování cash-flow. Dále by vedoucí controllingového oddělení měl sestavovat finanční plány, plány nákladů a výnosů. Dalším úkolem je vedení celého controllingového oddělení včetně převzetí odpovědnosti za všechny jeho členy. Tuto pozici by měla obsadit současná pracovnice controllingového oddělení.

Druhý pracovník – asistent vedoucího controllera – je přímo podřízen vedoucímu controllingového oddělení. Náplň práce je především v oblasti zpracování statistik související s controllingem, příprava podkladů pro vedoucího controllingu, dále by se asistent měl zabývat korekcí a kontrolou marketingového plánu a všemi úkoly, kterými ho vedoucí controller zaúkoluje. Požadavek vysokoškolského vzdělání není pro asistenta nutný, ale minimální dosažené vzdělání musí být středoškolské ekonomického směru.

Tabulka 13: Roční náklady asistenta vedoucího controllera

Náklad	Částka
Hrubá mzda	300 000,00
Sociální pojištění 25 % HM	75 000,00
Zdravotní pojištění 9 % HM	27 000,00
Sociální náklady	6 000,00
Služební telefon	3 000,00
Služební notebook	15 000,00
Kancelářská židle	5 500,00
Telefonní služby	350,00
Kancelářské potřeby	2 500,00
Školení - funkce a nástroje controllingu v praxi + reporting v MS Excel (vícedenní)	34 500,00
<b>Náklady celkem</b>	<b>468 850,00</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Z výše uvedené tabulky je zřejmé, že zaměstnáním nového pracovníka do controllingového oddělení by podnik ročně stálo 468.850,- Kč. Vzhledem ke skutečnosti, že se společnost nachází ve ztrátě a náklady se musí naopak snižovat, není tato možnost pro společnost přijatelná. Alternativním řešením je přerozdělení pracovní náplně stávajícího zaměstnance a jeho přeřazení do controllingového oddělení.

## **10.2 Členění nákladů, krycí příspěvek a bod zvratu**

Pro výpočet krycího příspěvku respektive bodu zvratu, je právě členění nákladů na variabilní a fixní nutné. Přímé náklady jsou v podniku velice snadno zjistitelné díky účtování nákladů na jednotlivé zakázky. Nepřímé náklady jsou na jednotlivé zakázky připočítávány procentuálně. Přičemž procento nepřímých nákladů stanovuje finanční ředitel na základě minulých let. Controllingové oddělení sleduje i variabilní část nepřímých nákladů a počítá krycí příspěvek. Co však nepočítá je bod zvratu a chybí také absence řízení nákladů dle krycího příspěvku. Controllingové oddělení vychází především z rozdílu ceny a přímých nákladů, neboli z hrubého rozpětí.

Společnost má velice vysoké náklady vzhledem k tržbám, proto je nutné zabývat se analýzou bodu zvratu, při které zjišťujeme, kdy dojde k úhradě jak fixních, tak variabilních nákladů. Jedná se o bod, do jehož dosažení výroby pokrývají pouze náklady a od něho naopak přispívají k tvorbě zisku. (Popesko 2016)

### **10.2.1 Variabilní a fixní náklady**

Variabilní náklady jsou charakteristické tím, že jsou přímo přiřaditelné jednotce výkonu, například na jednotlivé zakázky. Variabilní náklady rostou s objemem výroby, tzn., při zvýšení objemu výroby variabilní náklady rostou, při poklesu výroby se naopak variabilní náklady snižují. Na druhé straně fixní náklady jsou náklady, které firma spotřebovává i v situaci, kdy nevyrobí. Objem fixních nákladů je v krátkém období konstantní, tudíž při změně objemu výroby zůstávají fixní náklady neměnné.

**V podniku lze identifikovat následující položky variabilních nákladů:**

- spotřeba materiálu
- mzdové náklady
- sociální náklady
- doprava



- cestovné
- projekty a dokumentace
- ostatní variabilní náklady.

**Materiál**, který je **spotřebovaný** přímo na zakázku, se zjišťuje pomocí výdejek. Výdejky jsou připravovány skladníky a následně předávány do účetního oddělení, kde dochází k odepsání materiálu přímo na konkrétní zakázku. Pro uskutečnění výroby je nezbytná také **spotřeba energie** na provoz strojů, osvětlení apod.

Další položkou jsou **osobní náklady**, které zahrnují mzdové náklady výrobních dělníků a stavbyvedoucích, včetně všech nákladů na sociální a zdravotní pojištění.

Položka **dopravné** zahrnuje přepravu výrobků na místo stavby a **cestovné** montážních čet a stavbyvedoucích. Jejich výjezdy jsou různé z hlediska vzdálenosti i počtu výjezdů.

**Položka projekty a dokumentace** je nezbytnou součástí předvýrobní etapy. Zahrnuje přípravu studie, předběžné kalkulace, popis zakázek apod.

**Ostatní variabilní náklady** zahrnují ostatní náklady, které souvisí s výrobou, jako jsou různé subdodávky či provize.

Nejčastější v praxi používané rozdělení fixních nákladů je na fixní náklady zvláštní, neboli speciální, a všeobecné. Speciální fixní náklady mají přímou souvislost s výrobky např. marketing, odbyt. Všeobecné fixní náklady naopak nemají přímou souvislost a jako příklad lze uvést náklady na účetnictví, správu. (Popesko 2009)

**V podniku lze identifikovat následující speciální fixní náklady:**

- provozní režie
- náklady na marketing
- náklady na reprezentaci

**a dále všeobecné fixní náklady:**

- přímé mzdy
- spotřeba energie
- sociální náklady
- daně
- odpisy

- pojistné
- úroky
- nájemné
- leasing
- likvidace odpadu
- opravy a údržba strojů a zařízení
- poradenství
- ostatní finanční náklady
- ostatní fixní náklady.

Speciální fixní náklady zahrnují především marketingové náklady a náklady na reprezentaci, které se však musí vztahovat ke konkrétnímu výrobku. V případě, že se jedná o reklamu a propagaci celé společnosti, řadí se tyto náklady do položek všeobecných fixních nákladů.

Všeobecné fixní náklady zahrnují náklady, které souvisejí především se správou podniku a činností nevýrobních středisek. Charakteristické pro tuto činnost jsou přímé mzdy nevýrobních pracovníků včetně nákladů na zdravotní a sociální pojištění. Pojistné, úroky, nájemné, daně, leasingové splátky se platí v pravidelném měsíčním, čtvrtletním nebo ročním intervalu. Tyto částky jsou předem nasmlouvané a tedy známé.

Nemalou položku představují opravy a údržby strojů a zařízení a likvidace odpadu. Další složkou fixních nákladů jsou odpisy dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku. Náklady na poradenství zahrnují jednak náklady spojené s vedením účetnictví, ale také právní poradenství a náklady spojené s auditorskými službami.

### **10.2.2 Výpočet krycího příspěvku a bodu zvratu**

Krycí příspěvek představuje rozdíl mezi cenou a variabilními náklady na jednotku. Pokud jsou fixní náklady vyděleny tímto rozdílem, dojde ke zjištění bodu zvratu. Podobnou úvahou lze dojít i k určení velikosti produkce, při které může podnik dosáhnout určité velikosti zisku. Vzorec je stejný jako v případě výpočtu bodu zvratu s tím rozdílem, že se k fixním nákladům přičte požadovaný zisk. (Vochozka 2012)

„Celkový příspěvek na úhradu, tvořený všemi prováděnými výkony, pak vyčíslíme jako rozdíl mezi celkovými tržbami podniku a jeho celkovými variabilními náklady:  $U = T - VN.$ “ (Popesko 2016 , s. 44)

Společnost má ve svém výrobním portfoliu velké množství typů rodinných domů, a proto bylo náhodně vybráno pět typů a pro ně vypočítán krycí příspěvek a bod zvratu.

Tabulka 14: Výpočet krycího příspěvku a bodu zvratu (v Kč)

Výrobek	RD A	RD B	RD C	RD D	RD E	CELKEM
Cena výrobku	2 185 254	3 727 581	2 953 127	2 915 143	2 465 264	
Variabilní náklady	1 586 693	2 870 249	2 419 112	2 348 603	2 205 520	
Příspěvek na úhradu	<b>598 561</b>	<b>857 332</b>	<b>534 015</b>	<b>566 540</b>	<b>259 744</b>	
Fixní náklady						48 866 514
Zisk						7 499 472
BZ se ziskem	94,17	65,75	105,55	99,49	217,01	

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Bod zvratu vypočítaný v tabulce vyjadřuje, kolik je potřeba vyrobit daného typu rodinného domu, aby bylo dosaženo požadovaného zisku. Nejvýhodnější by tedy pro společnost bylo vyrábět rodinný dům B, který má největší krycí příspěvek a stačí tedy na pokrytí fixních nákladů a požadovaného zisku vyrobit šedesát šest domů. Naopak u rodinného domu typu E, by bylo potřeba vyrobit těchto domů dvě stě sedmnáct. Krycí příspěvek tohoto domu je téměř tři a půl krát menší než u rodinného domu typu B.

Společnost Haas Fertighbau Chanovice s.r.o. však nemůže vyrábět pouze jeden druh rodinného domu, proto je v tabulce 15 proveden výpočet krycího příspěvku a bodu zvratu průměrného rodinného domu.

Tabulka 15: Krycí příspěvek a bod zvratu průměrného RD (v Kč)

Výrobek	Průměrný RD	CELKEM
Cena výrobku	2 786 485	
Variabilní náklady	2 159 892	
Příspěvek na úhradu	<b>626 593</b>	
Fixní náklady		48 866 514
Zisk		9 934 715
BZ se ziskem	89,96	
BZ	77,99	

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Z tabulky je zřejmé, že pro pokrytí fixních nákladů je potřeba vyrobit sedmdesát osm rodinných domů. Při výrobě tohoto množství, bude společnost vykazovat nulový zisk, respektive nebude vykazovat zisk ani ztrátu. Bod zvratu s požadovaným ziskem 9,9 mil. Kč je při výrobě devadesát rodinných domů.

Stejným způsobem by byl proveden výpočet krycího příspěvku střešních konstrukcí, mateřských školek a staveb halového typu. Tyto výpočty nejsou v práci zveřejněny z důvodu neposkytnutých dat společností. Zjištěna byla pouze informace, že tyto stavby jsou z velké části ovlivňovány vysokým podílem státních zakázek, kde je cena ve značné míře regulována směrem dolů.

Prostudováním poskytnutých podkladů a po konzultaci s pracovníci controllingového oddělení bylo zjištěno, že největší položku fixních nákladů tvoří obchodní oddělení, které je umístěno v Praze a nájem společnosti. Analýza všech nákladů, které jsou s obchodním centrem a jednotlivými nájem spojeny, je však tak rozsáhlá, že není možné ji v této diplomové práci provést.

Dále bylo zjištěno, že rodinné domy tvoří nejziskovější část výrobního programu společnosti. Pokud by společnost zachovala ve výrobním programu výhradně výrobu rodinných domů a přesunula by celé obchodní oddělení do sídla společnosti v Chanovicích, fixní náklady by klesly a tím by se následně zvýšila ziskovost firmy.

Z výše uvedeného je tedy zřejmé, že doporučením pro společnost je detailní analýza nákladů týkající se obchodního oddělení a dále zúžení výrobního programu pouze na výrobu rodinných domů a střešních konstrukcí.

### **10.3 Transformace Výkazu zisku a ztráty**

Společnost do roku 2016 byla auditovanou společností, neboť ve všech sledovaných letech, tj. 2012, 2013, 2014 a 2015, překročila všechny tři kritéria, která stanovují povinnost mít účetní závěrku ověřenou auditorem.

Jak bylo uvedeno v teoretické části této práci, v roce 2016 došlo k zásadním změnám ve výkazu zisku a ztráty. Tyto změny mají dále vliv na určení velikosti podniku a dále na zjištění povinnosti mít účetní závěrku ověřenou auditorem.

Pokud převedeme údaje za roky 2012 - 2015 do podmínek roku 2016 řadila by se společnost Haas Fertigung Chanovice s.r.o. do kategorie **střední účetní jednotka**,

kteřá má mít účetní závěrku ověřenu auditorem vždy. Za střední účetní jednotku se považuje společnost, která k rozvahovému dni nepřekročí alespoň dvě z těchto kritérií:

- aktiva celkem 500 mil. Kč,
- čistý obrat 1.000 mil. Kč,
- průměrný počet zaměstnanců během účetního období 250.

V roce 2015 (podle podmínek roku 2016) vykázala společnost aktiva ve výši 111 mil. Kč, čistý obrat činil 211 mil. Kč a průměrný počet zaměstnanců během účetního období byl 82.

Změny, které jsou od roku 2016 ve výkazu zisku a ztráty nemají na podnik žádný dopad. Změna nastala pouze v přesunu položek Změna stavu zásob vlastní činnosti a Aktivace. Velikost výsledku hospodaření se tedy nezměnila. Velikost provozního a finančního výsledku se v důsledku zrušení mimořádných nákladů také nezměnila, neboť společnost Haas Fertigbau Chanovice s.r.o. mimořádné náklady ani v jednom sledovaném roce nevykazovala. Společnost i nadále bude muset mít účetní závěrku ověřenu auditorem.

Výkaz zisku a ztráty za všechny sledované roky v podmínkách roku 2016 je uveden v následující tabulce.

Tabulka 16: Výkaz zisku a ztráty v podmínkách roku 2016 (v tis. Kč)

Ozn.	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	2012	2013	2014	2015
<b>I.</b>	<b>Tržby z prodeje výrobků a služeb</b>	<b>313 169</b>	<b>201 683</b>	<b>196 628</b>	<b>207 350</b>
<b>II.</b>	<b>Tržby za prodej zboží</b>				
<b>A.</b>	<b>Výkonová spotřeba</b>	<b>232 015</b>	<b>172 532</b>	<b>178 330</b>	<b>206 298</b>
A.1	Náklady vynaložené na prodané zboží				
A.2	Spotřeba materiálu	124 644	91 360	97 256	105 399
A.3	Služby	107 371	81 172	81 074	100 899
<b>B.</b>	<b>Změna stavu zásob vlastní činnosti</b>	<b>12 213</b>	<b>- 4 781</b>	<b>- 5 818</b>	<b>- 6 518</b>
<b>C.</b>	<b>Aktivace</b>			<b>- 237</b>	
<b>D.</b>	<b>Osobní náklady</b>	<b>48 031</b>	<b>40 288</b>	<b>40 863</b>	<b>44 655</b>
D.1	Mzdové náklady	35 632	29 810	30 264	33 077
D.2	Náklady na SP, ZP a ostatní náklady	12 399	10 478	10 599	11 578
D.	2.1. Náklady na SP a ZP	11 981	10 157	10 258	11 206
D.	2.2. Ostatní náklady	418	321	341	372
<b>E.</b>	<b>Úpravy hodnot v provozní oblasti</b>	<b>3 535</b>	<b>3 826</b>	<b>4 114</b>	<b>3 993</b>

E.1	Úpravy hodnot DHM a DNM	3 535	3 826	4 114	3 993
E.	1.1. Úpravy hodnot DHM a DNM - trvalé	3 535	3 826	4 114	3 993
E.	1.2. Úpravy hodnot DHM a DNM - dočasné				
E.2	Úpravy hodnot zásob				
E.3	Úpravy hodnot pohledávek				
<b>III.</b>	<b>Ostatní provozní výnosy</b>	<b>8 567</b>	<b>5 756</b>	<b>3 458</b>	<b>2 365</b>
III.1	Tržby z prodeje DM	10	57	4	33
III.2	Tržby z prodeje materiálu		41	46	22
III.3	Jiné provozní výnosy	8 557	5 658	3 408	2 310
<b>F.</b>	<b>Ostatní provozní náklady</b>	<b>7 870</b>	<b>6 452</b>	<b>538</b>	<b>1 917</b>
F.1	Zůstatková cena prodaného DM	10			
F.2	Zůstatková cena prodaného materiálu				
F.3	Daně a poplatky	468	283	262	369
F.4	Rezervy v provozní oblasti a komplexní NPO	- 108	- 150	- 1 694	74
F.5	Jiné provozní náklady	7 500	6 319	1 970	1 474
<b>*</b>	<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>18 072</b>	<b>- 10 878</b>	<b>- 17 704</b>	<b>- 40 630</b>
<b>IV.</b>	<b>Výnosy z DFM - podíly</b>				
IV.1	Výnosy z podílů - ovládaná osoba				
IV.2	Ostatní výnosy z podílů				
<b>G.</b>	<b>Náklady vynaložené na prodané podíly</b>				
<b>V.</b>	<b>Výnosové úroky a podobné výnosy</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
V.1	Výnosy z ostatního DFM				
V.2	Ostatní výnosy z ostatního DFM				
<b>H.</b>	<b>Náklady související s ostatním DFM</b>				
<b>VI.</b>	<b>Výnosové úroky a podobné výnosy</b>	<b>10</b>	<b>105</b>	<b>156</b>	<b>225</b>
VI.1	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovl. osoba				
VI.2	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	10	105	156	225
<b>I.</b>	<b>Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti</b>	<b>330</b>			
<b>J.</b>	<b>Nákladové úroky a podobné náklady</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>10</b>	<b>5</b>
J.1	Nákladové úroky a podobné náklady - ovl. osoba				
J.2	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	7	6	10	5
<b>VII.</b>	<b>Ostatní finanční výnosy</b>	<b>667</b>	<b>2710</b>	<b>582</b>	<b>1267</b>
<b>K.</b>	<b>Ostatní finanční náklady</b>	<b>1648</b>	<b>3438</b>	<b>1094</b>	<b>975</b>
<b>*</b>	<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>- 1 308</b>	<b>- 629</b>	<b>- 366</b>	<b>512</b>
<b>**</b>	<b>Výsledek hospodaření před zdanění</b>	<b>16 764</b>	<b>- 11 507</b>	<b>- 18 070</b>	<b>- 40 118</b>
<b>L.</b>	<b>Daň z příjmů za běžnou činnost</b>	<b>3412</b>	<b>-2010</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
L.1	Daň z příjmů splatná	3191	-13		
L.2	Daň z příjmů odložená	221	-1997		
<b>**</b>	<b>Výsledek hospodaření po zdanění</b>	<b>13 352</b>	<b>- 9 497</b>	<b>- 18 070</b>	<b>- 40 118</b>
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření spol.				
<b>***</b>	<b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>	<b>13 352</b>	<b>- 9 497</b>	<b>- 18 070</b>	<b>- 40 118</b>
<b>*</b>	<b>Čistý obrat za účetní období</b>	<b>322 413</b>	<b>210 254</b>	<b>200 824</b>	<b>211 207</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

## **Závěr**

Hlavním cílem diplomové práce na téma „Nákladový controlling ve zvoleném podniku“ byla analýza controllingového systému v oblasti nákladů a případné navržení možných návrhů na zlepšení a zefektivnění controllingových aktivit. Pro splnění toho cíle bylo nejprve nutné nastudovat odbornou literaturu. Nejdůležitější poznatky z prostudované literatury byly použity pro sepsání teoretického základu diplomové práce.

V první kapitole byl vymezen pojem controlling, dále byl uveden historický vývoj controllingu, jeho cíle a funkce. Na závěr kapitoly byl uveden stručný popis controllera a byly představeny nástroje controllingu. Po této celkem rozsáhlé kapitole následovala kapitola týkající se nákladů. Zde došlo k vysvětlení pojmu náklad a nejrozsáhlejší část tvořil popis a charakteristika členění nákladů.

Čtvrtá kapitola, rozdělena do tří podkapitol, byla věnována řízení nákladů. První podkapitola se věnovala kalkulacím. Uvedena byla jejich charakteristika a dále členění kalkulací dle různých autorů. Závěrem podkapitoly byl popis některých kalkulačních metod. Druhá podkapitola byla věnována rozpočetnictví a poslední část čtvrté kapitoly se věnovala bodu zvratu a s tím spojené analýze citlivosti v analýze bodu zvratu.

Po prostudování odborné literatury bylo nutné důkladně prostudovat interní dokumenty společnosti Haas Fertigbau Chanovice s.r.o. a vypracováním finanční analýzy zjistit současný ekonomický stav podniku. Na základě těchto údajů byla dále provedena analýza controllingu, která se skládala z analýzy samotného controllingového oddělení, informačních systémů využívaných při controllingových aktivitách a popsán byl velice stručně i controlling pohledávek.

Osmá kapitola byla věnována nákladům společnosti. Bylo uvedeno jejich podrobné členění, dále byla vypočítána horizontální a vertikální analýza. Následující kapitola byla věnována kalkulačnímu systému.

Náplní poslední kapitoly byl popis návrhů na zlepšení a zhodnocení možných dopadů změny ve výkazu zisku a ztráty na společnost. Navržená doporučení se v první řadě týkají výpočtu krycího příspěvku a bodu zvratu. Údaje zjištěné těmito výpočty jsou velice cenné a na základě jejich výsledků lze náklady lépe řídit. Je důležité, aby se společnost zaměřila na fixní náklady, které jsou vysoké. Ke snížení fixních

nákladů může dojít díky zúžení výrobního programu na rodinné domy a střešní konstrukce. Dalším doporučením je detailní analýza nákladů obchodního oddělení.

Navrhováno bylo i přijetí nového pracovníka do controllingového oddělení na pozici asistenta vedoucího controllera. Z výpočtu ročních nákladů bylo však zřejmé, že vzhledem k současné ekonomické situaci není možné přijmout nového pracovníka a proto možným řešením je posílit controllingové oddělení ze stávajících pracovníků.

Od roku 2016 došlo ke změně vykazování některých položek ve Výkazu zisku a ztráty což souvisí se změnou účtování Změny stavu zásob vlastní výroby a Aktivace. Nově se účtuje na účty účtové skupiny 58. Tato skupina byla do roku 2015 vyhrazena pro účtování mimořádných nákladů. Ty se však od ledna roku 2016 účtují podle jejich charakteru do nákladů provozních nebo finančních. Účtová skupiny 68 – mimořádné výnosy, byla úplně zrušena. Se zrušením mimořádných nákladů a výnosů souvisí i zrušení mimořádného výsledku hospodaření. Aby bylo zachováno porovnání Výkazu zisku a ztráty za sledované období s rokem 2016, byla provedena transformace těchto výsledovek do výsledovky platné pro rok 2016. Dle nové klasifikace účetních jednotek je společnost střední účetní jednotkou, která je povinna ověřit účetní závěrku auditorem.



## Seznam obrázků

OBRÁZEK 1: VZTAH CONTROLLINGU KE KONTROLE .....	12
OBRÁZEK 2: KOOPERACE CONTROLLINGU .....	15
OBRÁZEK 3: ÚLOHA CONTROLLINGU V ÚROVNÍCH ŘÍZENÍ .....	17
OBRÁZEK 4: VZTAH JEDNOTLIVÝCH PŘÍSTUPŮ K POJETÍ NÁKLADŮ.....	22
OBRÁZEK 5: KALKULAČNÍ SYSTÉM.....	31
OBRÁZEK 6: ZÁKLADNÍ TYPY NÁKLADOVÝCH KALKULACÍ.....	34
OBRÁZEK 7: TRADIČNÍ KALKULAČNÍ POSTUP .....	37
OBRÁZEK 8: KALKULACE PODLE METODY ABC.....	37
OBRÁZEK 9: TYPOVÝ KALKULAČNÍ VZOREC.....	39
OBRÁZEK 10: RETROGRÁDNÍ KALKULAČNÍ VZOREC .....	39
OBRÁZEK 11: KALKULAČNÍ VZOREC ODDĚLUJÍCÍ FIXNÍ A VARIABILNÍ NÁKLADY .....	40
OBRÁZEK 12: KALKULAČNÍ VZOREC DYNAMICKÉ KALKULACE .....	40
OBRÁZEK 13: FÁZE ROZPOČTOVÉHO PROCESU .....	42
OBRÁZEK 14: GRAFICKÉ ZNÁZORNĚNÍ BODU ZVRATU .....	44
OBRÁZEK 15: LOGO SPOLEČNOSTI .....	45
OBRÁZEK 16: ORGANIGRAM SPOLEČNOSTI HAAS FERTIGBAU CHANOVICE S.R.O.....	49
OBRÁZEK 17: VÝVOJ CELKOVÝCH NÁKLADŮ (V TIS. KČ) .....	68
OBRÁZEK 18: VÝVOJ NÁKLADŮ A TRŽEB (V TIS. KČ).....	69
OBRÁZEK 19: POMĚR JEDNOTLIVÝCH NÁKLADOVÝCH POLOŽEK K CELKOVÝM NÁKLADŮM .....	71
OBRÁZEK 20: POMĚR POLOŽEK VÝKONOVÉ SPOTŘEBY .....	72
OBRÁZEK 21: POMĚR POLOŽEK OSOBNÍCH NÁKLADŮ .....	72

## Seznam tabulek

TABULKA 1: CHARAKTERISTIKY OPERATIVNÍHO A STRATEGICKÉHO CONTROLLINGU.....	17
TABULKA 2: DRUHOVÉ ČLENĚNÍ NÁKLADŮ .....	24
TABULKA 3: TECHNIKA ABC .....	37
TABULKA 4: ČISTÝ PRACOVÁNÍ KAPITÁL.....	54
TABULKA 5: UKAZATELE AKTIVITY (V TIS. KČ).....	55
TABULKA 6: UKAZATELE ZADLUŽENOSTI (V TIS. KČ).....	56
TABULKA 7: UKAZATELE LIKVIDITY (V TIS. KČ).....	56
TABULKA 8: UKAZATELE RENTABILITY (V TIS. KČ).....	57
TABULKA 9: UKAZATELE PRODUKTIVITY (V TIS. KČ) .....	58
TABULKA 10: SYNTETICKÉ ÚČTY .....	64
TABULKA 11: HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA (V TIS. KČ).....	67
TABULKA 12: VERTIKÁLNÍ ANALÝZA (V TIS. KČ) .....	69
TABULKA 13: ROČNÍ NÁKLADY ASISTENTA VEDOUcíHO CONTROLLERA.....	78
TABULKA 14: VÝPOČET KRYcíHO PŘÍSPĚVKU A BODU ZVRATU (V KČ).....	82
TABULKA 15: KRYcí PŘÍSPĚVEK A BOD ZVRATU PRŮMĚRNÉHO RD (V KČ) .....	82
TABULKA 16: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY V PODMÍNKÁCH ROKU 2016 (V TIS. KČ).....	84

## Seznam použitých zkratek

A - aktiva	KVH - Konstruktionsvollholz
BEP - Break Even Point	KZ - krátkodobé závazky
BSH - Brettschichtholz	MMR – moderní metody rozpočetnictví
BZ - bod zvratu	NPO - náklady příštích období
CA - celková aktiva	OA - oběžná aktiva
C-V-P - Cost-Volume-Profit	OP - opravná položka
CZ - cizí zdroje	P- pohledávky
ČPK - čistý pracovní kapitál	PH - přidaná hodnota
ČÚS - český účetní standard	ROA - Return on Assets
DFM - dlouhodobý finanční majetek	ROE - Return on Equity
DHM - dlouhodobý hmotný majetek	ROS - Return on Sales
DM - dlouhodobý majetek	SP - sociální pojištění
DNM - dlouhodobý nehmotný majetek	T - tržby
DPH - daň z přidané hodnoty	TS - tradiční systém rozpočetnictví
EAT - Earnings after Taxes	VK - vlastní kapitál
EBIT - Earnings before Interest and Taxes	Z - zásoby
HM - hrubá mzda	ZÁ - závazky
IT - informační technologie	ZP - zdravotní pojištění
KFM - krátkodobý finanční majetek	

## Seznam použité literatury

### TIŠTĚNÉ ZDROJE

ČERVENÝ, Josef, SKÁLOVÁ, Petra. Manažerské účetnictví. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita, 2003. 204 s. ISBN 80-7082-998-2.

DVOŘÁKOVÁ, Lila, ČERVENÝ, Josef. *Úloha manažerského účetnictví při řízení hospodárnosti účinnosti a efektivnosti podnikových procesů a výkonů. I. díl.* 1. vyd. Plzeň: Nava, 2011. 88s. ISBN 978-80-7211-397-2

DVOŘÁKOVÁ, Lila, ČERVENÝ, Josef. *Úloha manažerského účetnictví při řízení hospodárnosti, účinnosti a efektivnosti podnikových procesů a výkonů. II. Díl.* 1. vyd. Plzeň: Nava, 2012. 102. S. ISBN 978-80-77211-425-2

ESCHENBACH, Rolf a kol. *Controlling*. 1. vyd. Praha: Codex, 2004. 812 s. ISBN 80-85963-86-8

ESCHENBACH, Rolf, SILLER, Helmut. *Profesionální controlling: koncepce a nástroje*. 2. přeprac. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. 381 s. ISBN 978-80-7357-918-0

FIBÍROVÁ, Jana et al. *Manažerské účetnictví: nástroje a metody*. 2., aktualizované a přepracované vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2015. 402 s. ISBN 978-80-7478-743-0

FIBÍROVÁ, Jana. *Reporting: moderní metoda hodnocení výkonnosti uvnitř firmy*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003. 116 s. ISBN 80-247-0482-X

HRADECKÝ, Mojmír, LANČA Jiří a ŠÍŠKA, Ladislav. *Manažerské účetnictví*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 259 s. ISBN 978-80-247-2471-3

HRUŠKA, Vladimír. *Účetní případy pro praxi 2017*. 2. vyd. Praha: Grada, 2017. 232 s. ISBN 978-80-271-0425-3

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. 362 s. ISBN 978-80-247-4670-8

KAŠÁKOVÁ, Hana. *Oceňování zásob vlastní výroby*. Bakalářská práce. Plzeň: fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 68 s., 2014

- KISLINGEROVÁ, Eva, HNILICA, Jiří. *Finanční analýza: krok za krokem*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2005. 137 s. ISBN 80-7179-321-3
- KOSMIDER, Andreas. *Controlling im Mittelstand: eine Untersuchung der Gestaltung und Anwendung des Controllings in mittelständischen Industrieunternehmen*. Stuttgart: C.E. Poeschel, c1991. 250 p. ISBN 37-910-0561-8
- KRÁL, Bohumil a kol. *Manažerské účetnictví*. 3. dopl. a aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2010. 660 s. ISBN 978-80-7261-217-8
- LANDA, Martin. *Jak číst finanční výkazy: analýza účetních výkazů, hodnocení finanční výkonnosti, měření efektivnosti investic*. 1. vyd. Brno: Computer Press. 2008. 176 s. ISBN 978-80-251-1994-5
- LAZAR, Jaromír. *Manažerské účetnictví a controlling*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. 271s. ISBN 978-80-247-4133-8
- MARTINOVIČOVÁ, Dana; KONEČNÝ, Miloš; VAVŘINA, Jan. *Úvod do podnikové ekonomiky*. 1. Vyd. Praha: Grada, 2014. 208 s. Expert. ISBN 978-80-247-5316-4.
- MIKOVCOVÁ, Hana. *Controlling v praxi*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Alex Čeněk, 2007. 183 s. ISBN 978-80-7380-049-9
- PAVLOVSKÝ, Stanislav. HAAS Fertigungsbau. In: KLÁSEK, Petr aj. *Chanovice 1352 – 2002*. Chanovice: Obecní úřad Chanovice, ©2002, s. 8-9.
- POPESKO, Boris. *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 233 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-2974-9
- POPESKO, Boris, PAPADAKI, Šárka. *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. 2016. 263 s. ISBN 978-80-247-5773-5
- Rozpočtování a oceňování stavebních prací*. Praha: ÚRS, 2009. 206 s. Cenová soustava ÚRS. ISBN 978-80-7369-239-1
- SKÁLOVÁ, Jana. *Podvojně účetnictví 2016*. 22. Vyd. Praha: Grada Publishing, 2016. 192 s. ISBN 978-80-271-0031-6

SYNEK, Miloslav a kol. *Podniková ekonomika*. 6. Přepřacované a doplněné vydání. Praha: C.H.Beck, 2015. Xxviii, 526 stran. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-274-8.

VOCHOZKA, Marek a kol. *Podniková ekonomika*. 1. Vyd. Praha: Grada, 2012. 570 s. ISBN 978-80-247-4372-1

VOLMUTH, Hilmar J. *Nástroje controllingu od A do Z*. 2. české vyd. Praha: Profess Consulting, 2004. 357 s. ISBN 80-7259-032-4

## **ELEKTRONICKÉ ZDROJE**

Business center.cz. Zákon o účetnictví. [online]. ©1998-2017. [cit. 2.4.2017]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/ucto/>

Haas Besser bauen. O nás: Haas Group – silný partner na Vaší straně. [online]. Chanovice: Haas Fertighbau Chanovice s.r.o., ©2016. [cit.2.8.2016] Dostupné z: <http://www.haas-fertighbau.cz/firma/o-nas/>

Haas besser bauen. *Dřevěné konstrukce: Konstrukce z lepeného dřeva*. [online]. Chanovice: Haas Fertighbau Chanovice s.r.o., ©2016. [cit.2.8.2016] Dostupné z: <http://www.haas-fertighbau.cz/drevene-konstrukce/konstrukce-z-lepeneho-dreva/>

Haas besser bauen. *Dřevěné konstrukce: Klasické vázané konstrukce*. [online]. Chanovice: Haas Fertighbau Chanovice s.r.o., ©2016. [cit.2.8.2016] Dostupné z: <http://www.haas-fertighbau.cz/drevene-konstrukce/klasicky-vazane-konstrukce/>

Haas besser bauen. *Dřevěné konstrukce: Konstrukce v systému gang-nail*. [online]. Chanovice: Haas Fertighbau Chanovice s.r.o., ©2016. [cit.2.8.2016] Dostupné z: <http://www.haas-fertighbau.cz/drevene-konstrukce/konstrukce-v-systemu-gang-nail/>

Haas besser bauen. *Dřevěné konstrukce: Speciální dřevěné konstrukce*. [online]. Chanovice: Haas Fertighbau Chanovice s.r.o., ©2016. [cit.2.8.2016] Dostupné z: <http://www.haas-fertighbau.cz/drevene-konstrukce/specialni-drevene-konstrukce/>

Haas besser bauen. *Zemědělské stavby*. [online]. Chanovice: Haas Fertighbau Chanovice s.r.o., ©2016. [cit.2.8.2016] Dostupné z: <http://www.haas-fertighbau.cz/zemedelske-stavby/>

Haas besser bauen. *Halové stavby: Komerční stavby*. [online]. Chanovice: Haas Fertigbau Chanovice s.r.o., ©2016. [cit.2.8.2016] Dostupné z: <http://www.haas-fertigbau.cz/halove-stavby/komercni-stavby/>

Haas besser bauen. *Halové stavby: Průmyslové stavby*. [online]. Chanovice: Haas Fertigbau Chanovice s.r.o., ©2016. [cit.2.8.2016] Dostupné z: <http://www.haas-fertigbau.cz/halove-stavby/prumyslove-stavby/>

Haas besser bauen. *Halové stavby: Sportovní stavby*. [online]. Chanovice: Haas Fertigbau Chanovice s.r.o., ©2016. [cit.2.8.2016] Dostupné z: <http://www.haas-fertigbau.cz/halove-stavby/sportovni-stavby/>

Haas besser bauen. *Mateřské školy Haas Fertigbau*. [online]. Chanovice: Haas Fertigbau Chanovice s.r.o., ©2016. [cit.2.8.2016] Dostupné z: <http://www.haas-fertigbau.cz/materske-skoly/>

Haas besser bauen. *Bytové domy*. [online]. Chanovice: Haas Fertigbau Chanovice s.r.o., ©2016. [cit.2.8.2016] Dostupné z: <http://www.haas-fertigbau.cz/bytove-domy/>

Uctovani.net. Jasně a srozumitelně. *Články: Nové účty a účetní předkontace od 1.1.2016*. [cit.28.2.2017] Dostupné z: <https://www.uctovani.net/clanek.php?t=Nove-ucty-a-ucetni-predkontace-od-1-1-2016&idc=259>

Veřejný rejstřík a sbírka listin: *Výpis z obchodního rejstříku*. [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky: ©2012-2015. [cit. 24.2.2017]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=161121&typ=PLATNY>

## ÚSTNÍ SDĚLENÍ

Interview s Markétou Černou, controlling a ekonomika zakázek rodinných domů společnosti Haas Fertigbau Chanovice s.r.o. Chanovice 8.8.2016

Interview s Helenou Frýzkovou, účetní společnosti Haas Fertigbau Chanovice s.r.o. Chanovice 8.8.2016

## OSTATNÍ ZDROJE

Interní dokumenty společnosti Haas Fertigbau Chanovice s.r.o.

## **Seznam příloh**

Příloha A ... Ukázka výrobního programu

Příloha B ... Rozvaha společnosti Haas Fertigbau Chanovice s.r.o.

Příloha C ... Výkaz zisku a ztráty společnosti Haas Fertigbau Chanovice s.r.o.

Příloha D ... Výkaz o peněžních tocích společnosti Haas Fertigbau Chanovice s.r.o.

Příloha E ... Seznam analytických účtů

Příloha F ... Přehled nákladových středisek

Příloha G ... Aktuální ceník typových rodinných domů

Příloha H ... Individuální model - výchozí

Příloha I ... Příklad kalkulace

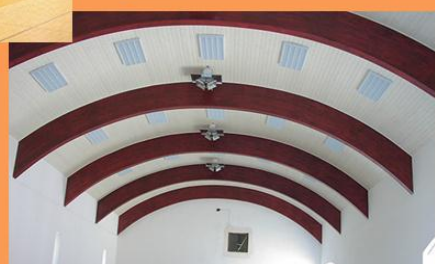


## Příloha A

# Rodinné domy Haas Fertigbau



# Ostatní stavby Haas Fertigbau



**Příloha B**

	<b>AKTIVA (v tis. Kč)</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>120 002</b>	<b>125 491</b>	<b>133 223</b>	<b>111 063</b>
<b>B</b>	<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>42 934</b>	<b>44 615</b>	<b>40 753</b>	<b>38 103</b>
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	296	151	30	
B.I.3	Software	296	151	30	
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	42 638	44 300	40 673	37 128
B.II.1.	Pozemky	2 517	2 622	2 622	2 622
B.II.2.	Stavby	3 158	7 082	6 801	6 306
B.II.3.	Sam. mov. věci a soubory mov. věcí	3 490	3 698	2 926	2 451
B.II.9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	33 473	30 898	28 324	25 749
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek		164	50	975
B.III.1.	Podíly - ovládaná osoba		164	50	975
<b>C.</b>	<b>Oběžná aktiva</b>	<b>77 010</b>	<b>80 630</b>	<b>92 276</b>	<b>72 854</b>
C.I.	Zásoby	24 561	30 095	36 497	42 300
C.I.1.	Materiál	10 924	11 677	13 216	12 500
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	13 338	17 576	22 917	29 426
C.I.3.	Výrobky	299	842	364	374
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	2 153	3 275	2 995	4 047
C.II.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	1 653	778	498	1 550
C.II.8.	Odložená daňová pohledávka	500	2 497	2 497	2 497
C.III.	Krátkodobé pohledávky	45 777	46 161	50 559	24 340
C.III.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	33 468	34 564	39 194	13 125
C.III.6.	Stát - daňové pohledávky	171	6 445	874	1 038
C.III.7	Krátkodobé poskytnuté zálohy	1 478	713	4 020	1 572
C.III.9.	Jiné pohledávky		9		303
C.III.x	Pohledávky za propojenými osobami	10 660	4 430	6 471	8 302
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	4 519	1 099	2 225	2 167
C.IV.1.	Peníze	106	157	338	181
C.IV.2.	Účty v bankách	4 413	942	1 887	1 986

D.I.	Časové rozlišení	58	246	194	106
D.I.1.	Náklady příštích období	40	167	194	106
D.I.3.	Příjmy příštích období	18	79		

Označení	PASIVA (v tis. Kč)	2012	2013	2014	2015
	<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>120 002</b>	<b>125 491</b>	<b>133 223</b>	<b>111 063</b>
A.	Vlastní kapitál	39 720	30 031	11 848	- 11 509
A.I.	Základní kapitál	10 000	10 000	10 000	10 000
A.I.1.	Základní kapitál	10 000	10 000	10 000	10 000
A.II.	Kapitálové fondy		- 191	- 305	16 456
A.II.2.	Ostatní kapitálové fondy				18 046
A.II.3.	Oceňovací rozdíly z přecenění maj. a závazků		- 191	- 305	- 1 590
A.III.	Fondy ze zisku	936	1 000	1 000	
A.III.1.	Rezervní fond	936	1 000	1 000	
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	15 432	28 719	19 223	2 153
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	15 432	28 719	19 223	2 153
A.V.	Výsledek hos. běžného účetního období (+/-)	13 352	- 9 497	- 18 070	- 40 118
B.	Cizí zdroje	80 166	95 188	121 280	122 449
B.I.	Rezervy	1 205	1 098	1 320	1 256
B.I.4.	Ostatní rezervy	1 205	1 098	1 320	1 256
B.II.	Dlouhodobé závazky	314	326	326	114
B.II.1.	Závazky z obchodních vztahů	314	326	326	114
B.III.	Krátkodobé závazky	78 647	93 764	119 634	121 079
B.III.1.	Závazky z obchodních vztahů	41 008	72 278	87 369	80 842
B.III.5.	Závazky k zaměstnancům	1 991	1 851	1 823	2 120
B.III.6.	Závazky ze SP a ZP	1 152	1 099	1 084	1 271
B.III.7.	Stát – daňové závazky a dotace	2 317	304	312	371

B.III.8.	Krátkodobé přijaté zálohy	31 668	13 273	26 895	30 957
B.III.10.	Dohadné účty pasivní				113
B.III.11.	Jiné závazky	160	90	92	107
B.III.x	Závazky za podniky ve skupině	351	4 869	2 059	5 298
C.I.	Časové rozlišení	116	272	95	123
C.I.1.	Výdaje příštích období	116	272	95	123

---

Zdroj: interní dokumenty společnosti Haas Fertigbau Chanovice s.r.o.

## Příloha C

	<b>VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY (v tis. Kč)</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
II.	Výkony	300 956	206 464	202 683	213 868
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	313 169	201 683	196 628	207 350
II.2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	- 12 213	4 781	5 818	6 518
II.3.	Aktivace			237	
B.	Výkonová spotřeba	232 015	172 532	178 330	206 298
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	124 644	91 360	97 256	105 399
B.2.	Služby	107 371	81 172	81 074	100 899
+	Přidaná hodnota	68 941	33 932	24 353	7 570
C.	Osobní náklady součet	48 031	40 288	40 863	44 655
C.1.	Mzdové náklady	35 632	29 810	30 264	33 077
C.3.	Náklady na SP a ZP	11 981	10 157	10 258	11 206
C.4.	Sociální náklady	418	321	341	372
D.	Daně a poplatky	468	283	262	369
E.	Odpisy DNM a DHM	3 535	3 826	4 114	3 993
III.	Tržby z prodeje DM a materiálu	10	98	50	55
III.1.	Tržby z prodeje DM	10	57	4	33
III.2.	Tržby z prodjee materiálu		41	46	22
F.	Zůstatková cena prodaného DM	10			
G.	Změna stavu rezerv a OP v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	- 108	- 150	- 1 694	74
IV.	Ostatní provozní výnosy	8 557	5 658	3 408	2 310
H.	Ostatní provozní náklady	7 500	6 319	1 970	1 474
*	Provozní výsledek hospodaření	18 072	- 10 878	- 17 704	- 40 630
M.	Změna stavu rezerv a OP ve finanční oblasti	330			
X.	Výnosové úroky	10	105	156	225
N.	Nákladové úroky	7	6	10	5
XI.	Ostatní finanční výnosy	667	2 710	582	1 267
O.	Ostatní finanční náklady	1 648	3 438	1 094	975

*	Finanční výsledek hospodaření	- 1 308	- 629	- 366	512
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	3 412	- 2 010		
Q.1.	Splatná	3 191	- 13		
Q.2.	Odložená	221	- 1 997		
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	13 352	- 9 497	- 18 070	- 40 118
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	13 352	- 9 497	- 18 070	- 40 118
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	16 764	- 11 507	- 18 070	- 40 118

---

Zdroj: interní dokumenty společnosti Haas Fertigbau Chanovice s.r.o.

**Příloha D**

	<b>Výkaz o peněžních tocích</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>P.</b>	Stav na začátku účetního období	6 178	4 519	1 099	2 225
<b>Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti (provozní činnost)</b>					
Z.	Účetní zisk/ztráta z běžné činnosti před zdaněním	16 764	-11 507	-18 070	-40 118
A.1.	Úpravy o nepeněžní operace	3 424	3 851	2 270	3 814
A.1.1.	Odpisy stálých aktiv (+/-)	3 535	3 826	4 114	3 993
A.1.2.	Změna stavu OP, změna stavu rezerv	- 108	181	- 1 694	74
A.1.3.	Zisk/ztráta z prodeje stálých aktiv (+/-)		- 57	- 4	- 33
A.1.5.	Vyúčtované nákladové /výnosové úroky	- 3	- 99	- 146	- 220
A*	Čistý peněžní tok z provozní činnosti	20 188	- 7 656	-15 800	-36 304
A.2.	Změna stavu nepen. složek prac. kapitálu	-35 303	2 756	21 992	37 027
A.2.1.	Změna stavu pohledávek, ČR, DÚA	41 259	- 2 464	- 109	26 735
A.2.2.	Změna stavu kr. závazků, ČR, DÚP	-97 173	10 754	285 063	16 095
A.2.3.	Změna stavu zásob (+/-)	20 611	- 5 534	- 6 402	- 5 803
A**	Čistý peněžní tok z provozní činnosti	-15 115	- 4 900	6 192	723
A.3.	Vyplacené úroky (-)	- 7	- 6	- 10	- 5
A.4.	Přijaté úroky (+)	10	105	156	225
A.5.	zaplacená daň z příjmu (-)	- 1 313	- 3 408		
A***	Čistý peněžní tok z provozní činnosti	-16 425	- 8 209	6 338	943
<b>Peněžní toky z investiční činnosti</b>					
B.1.	Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	- 1 362	- 5 971	- 365	- 2 628
B.2.	Příjmy z prodeje stálých aktiv	10		4	33
B.3.	Půjčky a úvěry spřízněným osobám		6 230	- 2 041	1 806
B***	Čistý peněžní tok z investiční činnosti	- 1 352	259	- 2 402	- 789
<b>Peněžní toky z finanční činnosti</b>					
C.1.	Dopady změn dlouhodobých závazků	16 118	4 530	- 2 810	- 212
C***	Čistý peněžní tok z finanční činnosti	16 118	4 530	- 2 810	- 212
<b>F.</b>	<b>Čisté zvýšení/snížení pen. prostředků</b>	<b>- 1 659</b>	<b>- 3 420</b>	<b>1 126</b>	<b>- 58</b>
<b>R.</b>	<b>Stav pen. prostředků na konci období</b>	<b>4 519</b>	<b>1 099</b>	<b>2 225</b>	<b>2 167</b>

Zdroj: interní dokumenty společnosti Haas Fertigbau Chanovice s.r.o.



## Příloha E

Německé označení účtu	Název účtu	Německé označení účtu	Název účtu
51110	50111 Bauholz	60580	52163 Odměny učňům, na vzdělávání
51120	50112 Ausbaumaterial	60590	52164 Ostatní náklady na vzdělávání
51130	50113 Barvy a laky	60600	52165 Přeučtovací konto osobní náklady
51140	50114 Befestigungsmaterial	60710	52168 Mzdy (Výrobní režie)
51150	50115 Přímý materiál	60720	52169 Platy
51210	50121 Rundholz	60730	52170 Leistungsmehrlohn a prémie
51220	50122 Schnittholz	60735	52171 Prémie ze zakázky
51230	50123 Elementezukauf	60740	52172 VWL Podíl zaměstnavatele
51240	50124 Leim a lepidla	60750	52173 Mzda ve svátcích
51250	50125 Ummantelung	60760	52174 Dovolená
51310	50131 Granulát	60761	52175 Dovolená THP
51320	50132 Kantholz	60762	52176 Dovolená dělníci
51330	50133 Kunststoffprofile	60770	52177 Náhrada při nemoci
51340	50134 Aluprofile a Aluschalen	60780	52178 Náhrada při pracovním úraze
51350	50135 Sklo	60790	52179 Vánoční/zvláštní roční prémie
51360	50136 Beschläge okna a dveře	60791	52180 Vánoční prémie THP
51370	50137 Füllungen	60792	52181 Vánoční prémie dělníci
51410	50141 Dodatečný materiál	60800	52182 Jubilea a věrnostní odměny
51420	50142 Ostatní materiál (5142)	60810	52183 Odměny za úspěch
51425	50143 Spotřební materiál	60811	52184 Zvláštní odměny THP
51860	50145 Ostatní pomocný materiál	60812	52185 Zvláštní odměny dělníci
51500	50150 Bezogene Fertigteile	60820	52186 Odstupné
51510	50151 Bezogene Fertigteile Direktverbrauch	60821	52187 Odstupné THP
66450	50155 Reklamní předměty	60822	52188 Odstupné dělníci
66350	50156 Vizitky, vzorky	60823	52189 Mitarbeitervorsorgekasse THP
66005	50157 Katalogy (Werbematerial)	60824	52190 Mitarbeitervorsorgekasse dělníci
66150	50158 Reklamní bannery	60830	52191 Výpomoci
66250	50159 Tištěná reklama – skladová	60840	52192 Jízdné a příspěvek na stravování
51710	50171 Nářadí a náhradní díly	60850	52193 Použití auta k soukromým účelům
51720	50172 Energiestoffe	60860	52194 Pracovní oblečení
51730	50173 Kancelářský materiál bestandsgeführt	60870	52195 Ostatní osobní náklady
51740	50174 Ostatní provozní materiál	60880	52196 Odměny učňům, na vzdělávání
65300	50175 Běžný provoz aut – PHM	60890	52197 Ostatní náklady na vzdělávání
65350	50176 PHM	60900	52198 Přeučtovací konto osobní náklady
51760	50177 Nářadí a náhradní díly	61110	52400 Soc. náklady na důchod správa
51810	50181 Obalový materiál	61111	52401 Soc. náklady na důchod THP



51820	50182 Ostatní pomocný materiál	61112	52402 Soc. náklady na důchod dělníci
57360	50192 Obdržená skonta	61410	52410 Soc. náklady na důchod
57600	50193 Obdržené bonusy (reklamace)	61411	52411 Soc. náklady na důchod THP
57900	50194 Obdržené rabaty	61412	52412 Soc. náklady na důchod dělníci
58100	50195 Dopravné a spediční náklady	61710	52420 Soc. náklady na důchod
58400	50196 Clo	61711	52421 Soc. náklady na důchod THP
58800	50199 Změna stavu materiálu	61712	52422 Soc. náklady na důchod dělníci
63200	50220 Teplo	61113	52700 Příspěvek do fondu Familienlastenausgleich
63250	50225 Elektrická energie, plyn, voda	61114	52701 Příplatek k služebnímu příspěvku
69500	50400 Náklad na předměty při jejich prodeji	61120	52702 Dobrovolné soc. náklady bez daně ze mzdy
64600	51100 Opravy a údržba strojů	61130	52703 Příspěvky odborům
64900	51110 Opravy a údržba BGA a software	61140	52704 Paušální daň na ostatní příjmy
66500	51200 Cestovné	61150	52705 Versorgungskasse /tarifní soc. pojišťovny
66400	51301 Reprezentace Praha nedaňová	61160	52706 Paušální daň pro výpomoci
66410	51302 Reprezentace nedaňová	61170	52707 Komunální daň
59000	51800 Cizí výkony	61413	52710 Příspěvek do fondu
59100	51801 Ostatní cizí výkony	61414	52711 Příplatek k služebnímu příspěvku
59200	51802 Agentury práce	61420	52712 Dobrovolné soc. náklady bez daně ze mzdy
63100	51803 Nájemné	61430	52713 Příspěvky odborům
63150	51804 Leasing strojů	61440	52714 Paušální daň na ostatní příjmy
65600	51805 Leasing aut	61450	52715 Versorgungskasse/tarifní soc. pojišťovny
63450	51805 Náklady na prostory	61460	52716 Paušální daň pro výpomoci
65700	51806 Ostatní náklady na auta	61470	52717 Komunální daň
67400	51807 Doprava na výstupu	61713	52720 Příspěvek do fondu Familienlastenausgleich
66000	51810 PR a reklama obecně	61714	52721 Příplatek k služebnímu příspěvku
66100	51811 Externí reklama a výstavy	61720	52722 Dobrovolné soc. náklady bez daně ze mzdy
66200	51812 Tištěná reklama	61730	52723 Příspěvky odborům
66300	51813 Veletrhy	61740	52724 Paušální daň na ostatní příjmy
66850	51814 Ostatní náklady odbytu	61750	52725 Versorgungskasse/tarif. soc. pojišťovny
67700	51820 Prodejní provize	61760	52726 Paušální daň pro výpomoci
67800	51821 Cizí práce (odbyt)	61770	52727 Komunální daň
68000	51831 Poštovné, telefony, kancelářské služby	61900	52900 Výpomoci a příplatky
68250	51832 Právní a účetní služby	61910	52910 Přímé pojištění
68270	51833 Náklady na účetní závěrku a+ audit	61920	52920 Pojištění úrazové
68300	51834 Management fee	61930	52930 Technické konto Náhrada výdajů
68400	51835 Leasing movitých věcí	61940	52940 Technické konto cestovné

68500	51836 Ostatní správní služby	61950	52950 Daň.náklad z nepen. Příjmů os. Auto MD
68600	51837 Náklady na vzdělávání-školení	61955	52955 Daň. náklad z nepen. Příjmů os. Auto Dal
76550	51838 Příspěvek komoře	73270	52956 Osobní náklady - renty a dl. Závazky
68700	51839 Náklady na odvoz a likvidaci odpadů	76850	53100 Silniční daň
60110	52101 Mzdy (Správa)	76800	53200 Daň z nemovitosti
60120	52102 Platy	76500	53400 Ostatní daně
60130	52103 Leistungsmehrlohn a prémie	76900	53600 Doplatky ostatních daní z minulých let
60135	52104 Prémie ze zakázky	76920	53700 Vratky ostatních daní z minulých let
60140	52105 VWL Podíl zaměstnavatele	64200	53800 Poplatky
60150	52106 Mzda ve svátcích	64300	53850 Ostatní poplatky
60160	52107 Dovolená	48550	54100 Zůstatková cena prodaného majetku při zisku
60161	52108 Dovolená THP	68850	54110 Úbytky majetku při ztrátě
60162	52109 Dovolená dělníci	69300	54300 Dary
60170	52110 Náhrada při nemoci	69250	54600 Odpis nedobytné pohledávky
60180	52111 Náhrada při pracovním úraze	64000	54800 Pojištění
60190	52112 Vánoční prémie/zvláštní roční odměny	65200	54810 Pojištění aut
60191	52113 Vánoční prémie THP	67900	54820 Ostatní pokuty a penále nedaň.
60192	52114 Vánoční prémie dělníci	69600	54830 Náklady jiných období
60200	52115 Jubilea a věrnostní odměny	69610	54840 Náklad ze zaokrouhlení
60210	52116 Odměny za úspěch	69690	54850 Ostatní nepravidelné provozní náklady
60211	52117 Zvláštní odměny THP	62000	55100 Odpisy nehmotného majetku
60212	52118 Zvláštní odměny dělníci	62100	55110 Mimořádné odpisy nehmotného majetku
60220	52119 Odstupné	62200	55120 Odpisy dlouhodobého hmotného majetku
60221	52120 Odstupné THP	62209	55129 Odpisy během roku
60222	52121 Odstupné dělníci	62300	55130 Mimořádné odpisy DHM
60223	52122 Mitarbeitervorsorgekasse THP	62600	55160 Okamžitý odpis drobného majetku
60224	52123 Mitarbeitervorsorgekasse dělníci	76940	55400 Čerpání rezerv na ostatní daně
60230	52124 Výpomoci	49300	55410 Čerpání rezerv
60240	52125 Jízdné a příplatek na stravování	62050	55700 Odpis oceňovacího rozdílu
60250	52126 Použití auta k soukromým účelům	49200	55810 Výnosy ze snížení paušálních OP k pohledávkám
60260	52127 Pracovní oblečení	69200	55830 Tvorba OP k pohledávkám paušální-daňová
60270	52128 Ostatní osobní náklady	49230	55910 Výnosy ze snížení jednotlivých OP k pohl.
60280	52129 Odměny učňům, na vzdělávání	69230	55920 Tvorba jednotl.OP k pohledávkám-nedaňová
60290	52130 Ostatní náklady na vzdělávání	48850	56100 Prodané podíly

60300	52131 Přeúčtovací konto os. ná. Přímé	73000	56200 Úroky a podobné náklady
60410	52135 Mzdy (Přímé mzdy)	73030	56203 Daňově uznatelné úroky
60420	52136 Platy	73050	56205 Úrokové náklady z provozních daní
60430	52137 Leistungsmehrlohn a prémie	73070	56207 Úroky z odúročení DPPO
60435	52138 Prémie ze zakázky	73090	56209 Úroky vůči spojeným osobám
60440	52139 VWL Podíl zaměstnavatele	73100	56210 Úroky z krátkodobých závazků
60450	52140 Mzda ve svátcích	73180	56218 Úroky z kontokorentu
60460	52141 Dovolená	73200	56220 Úroky z dlouhodobých závazků
60461	52142 Dovolená THP	73400	56240 Úroky – diskont
60462	52143 Dovolená dělníci	73610	56250 Úrokové náklady z odúročení závazků
60470	52144 Náhrada při nemoci	73620	56260 Úrokové náklady z odúročení rezerv
60480	52145 Náhrada při pracovním úraze	73290	56290 Úroky z dlouhodobých závazků
60490	52146 Vánoční prémie/zvláštní roční odměny	69400	56300 Kurzové ztráty
60491	52147 Vánoční prémie THP	72000	56400 Náklady z přecenění finančních investic
60492	52148 Vánoční prémie dělníci	72100	56410 Náklady z přecenění krátkodobých CP
60500	52149 Jubilea a věrnostní odměny	73500	56700 Náklady z derivátů realizovaných
60510	52150 Odměny za úspěch	73550	56750 Náklady z přecenění derivátů
60511	52151 Zvláštní odměny THP	68550	56800 Bankovní poplatky
60512	52152 Zvláštní odměny dělníci	73230	56810 Odpis disážia k financování
60520	52153 Odstupné	73300	56820 Náklady z poskytnutých záruk a ručení
60521	52154 Odstupné THP	48100	58100 Změna stavu nedokončené výroby
60522	52155 Odstupné dělníci	48000	58300 Změna stavu výrobků
60523	52156 Mitarbeitervorsorgekasse THP	76000	59100 Daň z příjmu PO
60524	52157 Mitarbeitervorsorgekasse dělníci	76350	59150 Daň z odečtů úroků
60530	52158 Výpomoci	76450	59200 Odložená daň – náklad
60540	52159 Jízdné a příplatek na stravování	76490	59210 Odložená daň – výnos
60550	52160 Použití auta k soukromým účelům	76030	59500 DPPO dodatečné za min. období
60560	52161 Pracovní oblečení		
60570	52162 Ostatní osobní náklady		

Zdroj: interní dokumenty společnosti Haas Fertigbau Chanovice s.r.o.

## Příloha F

Číslo	Popis
1000	Allgemeiner Bereich
1020	Elektrik/Instandhaltung
1040	Schlosserei
1060	Energie
1080	Fuhrpark allgemein
1100	Grundstücke/ Gebäude
2000	Produktion gesamt
2020	Arbeitsvorbereitung
2040	Fertigungssteuerung
2050	Industrie Gebäude, Kindergarden
2060	Qualität
3000	BM Arbeitsvorbereitung
3040	BM Arbeitsvorbereitung Hausbau
3060	BM Arbeitsvorbereitung Holzbau
3100	BM Wandfertigung
3120	BM Deckenfertigung
3140	BM Giebelfertigung
3200	BM Montage Hausbau
3530	BM Nagelplattenbinder
3550	BM Elementfertigung Holzbau
3600	BM Montage Holzbau
3700	BM Transportkosten/ Verladung
6000	Material allgemein
6020	Einkauf
6040	Lager
7000	Büro/ Verwaltung (inkl. Geschäftsleitung u. Azubi´s kaufm.)
7020	Finanzbuchhaltung (inkl. Controlling, Personalwesen, Bonität)
7040	EDV
8000	Vertrieb allgemein
8020	Vertrieb Außendienst
8022	Vertrieb Außendienst Hausbau
8024	Vertrieb Außendienst Holzbau
8040	Vertrieb Innendienst (inkl. Angebotserstellung, Kundeninfo)
8042	Vertrieb Innendienst Hausbau
8043	Bemusterung
8044	Vertrieb Innendienst Holzbau / Statik
8050	Vertrieb Prag
8100	BM Vzorové domy, kanceláře, OZ (Musterhäuser)
8120	Kundendienst
8140	Marketing (inkl. Internet, Messen, Muster)
8142	Marketing Hausbau
8144	Marketing Holzbau
9300	Verrechnung Haas Fertigung an Holzindustrie

---

Zdroj: interní dokumenty společnosti Haas Fertigung Chanovice s.r.o

## Příloha G



# CENÍK RODINNÝCH DOMŮ

2/2017 - PLATNOST CENÍKU OD 20. 2. 2017

Ceny uvedeny včetně DPH

Grafická tvorba ceníku a obalů pro rodinné domy, které mají být součástí ceníku, je poskytnuta pro rodinné domy.



Označení rodinného domu	Stupeň dokončení NA KLÍČ	Stupeň dokončení PRAKTIK
Rio	AKCE 2 918 000 Kč	2 698 000 Kč
Madera	AKCE 2 999 400 Kč	2 779 500 Kč
INSTINKT	AKCE 2 972 000 Kč	2 779 000 Kč
INSTINKT 2	AKCE 2 972 000 Kč	2 779 000 Kč
SKYWOOD	2 941 000 Kč	2 214 000 Kč
SKYWOOD 2	2 999 500 Kč	2 225 000 Kč
SPRING	2 836 000 Kč	2 089 000 Kč
Jubileé	4 364 000 Kč	3 096 500 Kč
Lucky	2 935 500 Kč	2 045 500 Kč
Moony	4 418 000 Kč	3 337 500 Kč
Harmony 1	2 709 000 Kč	1 706 500 Kč
Harmony 1 Family	2 836 000 Kč	1 725 500 Kč
Harmony 2	2 706 500 Kč	1 808 000 Kč
Harmony 3	3 365 000 Kč	2 201 500 Kč
Harmony 3 - 112	2 957 500 Kč	1 955 500 Kč
Harmony 4	3 359 000 Kč	2 252 000 Kč
Harmony 4 Duo	5 648 500 Kč	3 850 500 Kč
Harmony 4 Garden	2 941 500 Kč	1 909 500 Kč
Harmony 5	2 247 500 Kč	1 560 500 Kč
Harmony 6	2 640 000 Kč	1 776 500 Kč
Harmony 7	2 827 500 Kč	1 858 500 Kč
Harmony 8	3 208 000 Kč	2 163 000 Kč
Harmony 9	2 555 500 Kč	1 751 000 Kč
Harmony 10	3 359 000 Kč	2 347 000 Kč
Harmony 11	3 232 000 Kč	2 283 500 Kč

## DŘEVĚNÁ OKNA BEZ DOPLATKU

Ve standardním rozsahu dodávky si můžete vybrat okna plastová nebo dřevěná bez cenového navýšení



Označení rodinného domu	Stupeň dokončení NA KLÍČ	Stupeň dokončení PRAKTIK
Linea	2 575 000 Kč	1 751 500 Kč
Alto	2 737 000 Kč	1 909 500 Kč
Videra	3 449 500 Kč	2 417 000 Kč
Orbita	4 108 000 Kč	3 336 500 Kč
Adaptera	3 353 000 Kč	2 537 500 Kč
Premium Line I	2 856 500 Kč	2 189 500 Kč
Premium Line II	5 917 000 Kč	4 452 000 Kč
Premium Line III	9 342 000 Kč	7 099 000 Kč
Bungalov Line 60	1 879 000 Kč	1 319 500 Kč
Bungalov Line 75	2 241 500 Kč	1 541 500 Kč
Bungalov Line 83	2 428 500 Kč	1 662 000 Kč
Bungalov Line 84	2 501 000 Kč	1 719 000 Kč
Bungalov Line 85	2 519 500 Kč	1 744 500 Kč
Bungalov Line 93	2 749 000 Kč	1 922 000 Kč
Bungalov Line 95	2 646 000 Kč	1 801 500 Kč
Bungalov Line 96	2 749 000 Kč	1 916 000 Kč
Bungalov Line 97	2 731 000 Kč	1 897 000 Kč
Bungalov Line 100	2 845 500 Kč	1 966 500 Kč
Bungalov Line 103	2 845 500 Kč	1 966 500 Kč
Bungalov Line 104	2 809 500 Kč	1 941 000 Kč
Bungalov Line 109	2 930 000 Kč	2 030 000 Kč
Bungalov Line 111	2 960 500 Kč	2 061 500 Kč
Bungalov Line 113	3 081 000 Kč	2 169 500 Kč
Bungalov Line 114	2 918 000 Kč	2 131 500 Kč
Bungalov Line 115	2 978 500 Kč	2 055 500 Kč
Bungalov Line 119	3 232 000 Kč	2 290 000 Kč
Bungalov Line 127	3 341 000 Kč	2 347 000 Kč
Bungalov Line 131	3 383 000 Kč	2 303 000 Kč
Basic Line Torino 1	2 229 500 Kč	1 922 000 Kč
Basic Line Torino 2	2 984 500 Kč	1 966 500 Kč
Basic Line Torino 3	3 087 000 Kč	1 966 500 Kč
Basic Line Riva	2 634 000 Kč	1 732 000 Kč
Basic Line La Vita	2 954 500 Kč	1 941 000 Kč
Basic Line La Grande	3 504 000 Kč	2 366 000 Kč
Basic Line Avanti	3 401 500 Kč	2 182 000 Kč
Basic Line Venezia	3 365 000 Kč	2 138 000 Kč
Basic Line Luna	3 377 000 Kč	2 169 500 Kč
Basic Line Familia	4 217 000 Kč	2 670 500 Kč
Basic Line Optima	4 217 000 Kč	2 892 500 Kč
Basic Line Elegance	4 211 000 Kč	2 772 000 Kč
Star Line A	3 039 000 Kč	1 966 500 Kč
Star Line B	3 564 500 Kč	2 296 500 Kč
Star Line C	3 987 500 Kč	2 499 500 Kč

**VY UŽ BYDLÍTE,  
OSTATNÍ JEŠTĚ STAVÍ.**



Individuální projekt – cena na vyžádání.

Stupeň dokončení Praktik Plus – cena na vyžádání.

Cena domu zahrnuje bezplatné vytvoření vizualizace kuchyně dle přání klienta.

Uvedené ceny jsou včetně 15% DPH (sazba DPH může být změněna při změně zákona o DPH) a zahrnují projektovou přípravu (v rozsahu typové dokumentace vrchní stavby objektu), výrobu, dopravu a výstavbu vrchní stavby rodinného domu od horní úrovně spodní stavby, a to ve standardním (nízkoenergetickém)\* provedení rodinného domu a odpovídajícím stupni dokončení v rámci ČR (viz odpovídající popisy Rozsahu prací a dodávek Model 01/2017).

Platnost tohoto ceníku je od 20. 2. 2017 do odvolání. Vydáním tohoto ceníku pozbývají platnosti veškeré v minulosti vydané ceníky a cenové informace obsažené v prospektových a prezentačních materiálech společnosti Haas Fertigbau Chanovice s.r.o.

\*Označení nízkoenergetické domy platí pro patrové domy s přizemím i podkrovím ve standardních klimatických podmínkách místa stavby za předpokladu jejich optimální orientace ke světovým stranám.

#### HAAS FERTIGBAU CHANOVICE S.R.O.

Sídlo společnosti  
Chanovice 102  
341 01 Horažďovice  
+420 372 483 111  
Chanovice@Haas-Fertigbau.cz

Obchodní centrum Praha  
Černokostecká 616/143  
108 00 Praha 10  
+420 281 000 882  
Praha@Haas-Fertigbau.cz

[www.Haas-Fertigbau.cz](http://www.Haas-Fertigbau.cz)

Možné změny a chyby tisku vyznačeny.  
2/2017

**Zdroj: interní dokumenty společnosti Haas Fertigbau Chanovice s.r.o.**



## Příloha H

### VÝCHOZÍ MODEL INDIVIDUÁLNÍHO RD PRO VÝPOČET CENY

<b>Podlažnost</b>	<b>BUNGALOV</b>	<b>PŘÍZEMÍ A DOKONČENÉ OBYTNÉ PODKROVÍ</b>
<b>Půdorys</b>	Kompaktní obdélníkový, případně čtvercový půdorys	Kompaktní obdélníkový, případně čtvercový půdorys, shodný v přízemí i podkroví
<b>Dispozice</b>	Standardní a staticky nekomplikované dispoziční řešení s otevřeným prostorem v hlavní obytné části	Standardní a staticky nekomplikované dispoziční řešení s otevřeným prostorem v hlavní obytné části, přízemí
<b>Povrch fasády</b>	Omítka	
<b>Panely</b>		
<b>Výška pozednicové stěny</b>	-	500 mm
<b>Střešní konstrukce</b>	Valbová střešní konstrukce, vazníky	Sedlová střešní konstrukce, krov
<b>Sklon střešních rovin</b>	29°	38°
<b>Střešní přesahy</b>	STA	STA
<b>Schodiště</b>	-	STA typové, otevřené, schodnicové, tvar L bez podstupnice
<b>Hlavní vstupní dveře</b>	STA provedení a max. standardní velikost - 1 ks	
<b>Okna s parapetem</b>	STA provedení a max. standardní velikost - 9 ks	
<b>Terasová okna</b>	STA provedení a max. standardní velikost - 1 ks	
<b>Vnitřní dveře</b>	STA provedení a velikost - 7 ks (1 ks s prosklením)	
<b>Střešní okna</b>	-	-
<b>Nucená odvětrání</b>	-	-
<b>Technologické vybavení</b>	STA ÚT, TUV, elektroinstalace, vodoinstalace, odkanalizování	
<b>Koupelna</b>	1x vana, 1x WC, 1x sprchový kout, 1x umyvadlo - vše v STA provedení, půdorysná velikost místnosti do 8 m <sup>2</sup>	
<b>WC</b>	1x WC, 1x sprchový kout, 1x umyvadlo - vše v STA provedení, půdorysná velikost místnosti do 5 m <sup>2</sup>	
<b>Technická místnost</b>	zde umístěna technologie pro ÚT - vše v STA provedení, půdorysná velikost místnosti do 5 m <sup>2</sup>	
<b>Keramická dlažba</b>	Podíl STA keramických dlažeb vůči plovoucím podlahám (kobercům) do 30% z celkové užitné (podlahové) plochy	

<b>Garáž</b>	Není součástí výchozího modelu
	Po dodatečném přípočtovém zohlednění garáže se plocha garáže nezapočítává do uvedeného 30% podílu STA dlažeb z celkové užité (podlahové) plochy

<b>Neobsahuje!!!</b>	Žádné rizality, vtažení, předsazení apod.	Žádné balkony, rizality, arkýře, vikýře, vtažení, předsazení apod.
----------------------	---	--

Výše uvedený popis výchozího modelu individuálního RD je nutno aplikovat vždy v souladu s platným rozsahem prací a dodávek v odpovídajícím stupni dokončení. Součástí ceny je již také doprava a typová projektová dokumentace vrchní stavby.

V Chanovicích, 13.7.2013

---

Zdroj: interní dokumenty společnosti Haas Fertigbau Chanovice s.r.o.



# Příloha I



## Propočet ceny objektu

XXX

ID STAVBY	XXXX	C. CN	XXX
-----------	------	-------	-----

pí Hana Kašáková	Země	CZ	OZ	Markéta Černá
	Investor	pí Hana Kašáková	Kalkulant	Markéta Černá
	Místo stavby	Chanovice		
	Stupeň dokončení	NA KLÍČ	Studie	xxx
	TYP RD	IP	Kalkulace	xxx
	Model	RPD 7/2016, CP 11/2016	Platnost CN do:	

SEKCE	Pořadí	KÓD	Položka	MJ	Výměra	Jednotková cena Kč	Celková cena [Kč]
-------	--------	-----	---------	----	--------	-----------------------	----------------------

<b>Základní cena RD</b>							
	2NP	1	Individuální projekt	m2	84,74	29 716,43	2 518 170

**Základní cena RD - Celkem** **2 518 170**

### Přípočetové a odpočetové položky RD

<b>1 - Paušální příplatky, Konstuckce RD, Střešní konstuckce</b>							
	1	15	Statické posouzení RD - staticky nenáročné	kompl	1	5 000	5 000
	2	18	Pozednicová stěna v Kč/m2 stěny	m2	18,48	3 340	61 723
	4	83	Střešní přesahy v Kč/m2 skutečné plochy stř. přesahu - c	m2	-2,57	-1 575	-4 048
	9	17	Staticky nutné prvky	bm	8	1 710	13 680
<b>1 - Paušální příplatky, Konstuckce RD, Střešní konstuckce Celkem</b>						<b>8 475</b>	<b>76 355</b>
<b>2 - Architektonické doplňky</b>							
	11	179	Přestřešení terasy	m2	10	4 749	47 487
<b>2 - Architektonické doplňky Celkem</b>						<b>4 749</b>	<b>47 487</b>
<b>3 - Výplně vnějších otvorů</b>							
	3	35	Okna dle Studie	kompl	1	69 274	69 274
<b>3 - Výplně vnějších otvorů Celkem</b>						<b>69 274</b>	<b>69 274</b>
<b>4 - Kominové těleso, dopňky</b>							
	5	249	Kominové těleso Economy M 18.00.0	kompl	1	54 182	54 182
	6	253	Střešní výlez ke kominu, vč. stoupací plošiny a pochozí lé	kompl	1	8 273	8 273
<b>4 - Kominové těleso, dopňky Celkem</b>						<b>62 455</b>	<b>62 455</b>
<b>7 - Interiér RD</b>							
	10	219	Vnitřní dveře otočné v STA provedení	ks	3	5 700	17 100
<b>7 - Interiér RD Celkem</b>						<b>5 700</b>	<b>17 100</b>
<b>8 - Zdravotní instalace</b>							
	7	131	Sprchový kout v STA provedení (bez PU BLOKU)	ks	-1	-7 295	-7 295
	8	137	PU BLOK	ks	-1	-1 159	-1 159
<b>8 - Zdravotní instalace Celkem</b>						<b>-8 454</b>	<b>-8 454</b>
<b>Celkový součet</b>						<b>142 199</b>	<b>264 217</b>

**Přípočetové a odpočetové položky RD - Celkem** **264 217**

### Ostatní položky

	0					0	
	0					0	
	0					0	

**Ostatní položky RD - Celkem** **0**

<b>Součet - celkem bez DPH</b>						<b>2 782 387</b>
<b>DPH - sazba</b>						<b>417 358</b>
<b>Celková cena včetně DPH</b>						<b>3 199 745</b>

Poznámky ke kalkulaci:

	0
	0
	0
	0
	0

Zdroj: interní dokumenty společnosti Haas Fertigbau Chanovice s.r.o.

## **Abstrakt**

KAŠÁKOVÁ, Hana. *Nákladový controlling ve zvoleném podniku*. Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni. 95 s., 2017.

**Klíčová slova:** controlling, náklady, členění nákladů, kalkulace

Předložená práce je zaměřena na controlling nákladů zvoleného podniku. Cílem je provést analýzu controllingových aktivit v oblasti nákladů a navrhnout možná řešení, pro lepší fungování controllingu a řízení nákladů.

Práce je členěna do dvou velkých částí. První část je část teoretická, která je zpracována na základě odborné literatury. Druhá část je část empirická, která byla sepsána díky pokladům získaných od pracovnice controllingového oddělení.

Teoretická část je zaměřena na vymezení pojmu controlling, jeho funkce, úlohy a nástroje. Dále se práce věnuje nákladům, kde je definován pojem, je uvedeno členění dle různých hledisek a jednotlivé skupiny nákladů jsou stručně charakterizovány. Následuje kapitola věnovaná charakteristice a členění kalkulací.

Empirická část začíná pátou kapitolu, která představuje a charakterizuje zvolený podnik. Následující část je věnována analýze informačních systémů, které jsou úzce provázány na controlling. Další důležitou částí je analýza kalkulačního systému společnosti. Závěrečná část je věnována zhodnocení controllingových aktivit a jsou uvedeny možné návrhy na zlepšení.

## **Abstract**

KAŠÁKOVÁ, Hana. *Cost controlling in a selected company*. Diploma thesis. Pilsen: Faculty of Economics, University of West Bohemia. 95 p., 2017.

**Key words:** controlling, cost, classification of costs, calculation

The submitted thesis is focused on the cost controlling of the selected company. The aim is to analyze the controlling activities in the sphere of costs and propose possible solutions for a better functioning of the controlling and managing the costs. The thesis is divided into two major parts. The first part is theoretical, which is compiled on the basis of reference literature. The second part of the thesis is empirical, which was written based on the materials collected from the worker employed in controlling department of the company.

The theoretical part focuses on the definition of the term controlling, its functions, tasks and tools. Furthermore is the thesis devoted to costs, wherein the term is defined and the classification according to various aspects and the individual cost groups are briefly described. Followed by a chapter on the characteristics and the calculation classification.

The empirical part begins the fifth chapter, which introduces and describes the selected company. The following section is devoted to the analysis of information systems, which are closely linked to controlling. Another important part is the analysis of calculation system used in the company. The final section is devoted to the evaluation of controlling activities and the possible suggestions for improvements are made.