

# **Analýza systému plánování a rozpočtnictví**

Monika Cygrýdová

---

Bakalářská práce  
2018

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Monika Cygrýdová**  
Osobní číslo: **M14051**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a ekonomika**  
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza systému plánování a rozpočetnictví**

Zásady pro vypracování:

### Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

#### I. Teoretická část

- Proveďte rozbor literárních zdrojů týkajících se problematiky plánování a rozpočetnictví v podniku a zpracujte teoretické poznatky.

#### II. Praktická část

- Proveďte analýzu současného stavu plánování nákladů a rozpočtování v dané společnosti.
- Na základě provedené analýzy identifikujte nedostatky současného systému a zpracujete návrhy a doporučení pro firmu.

### Závěr

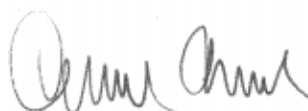
Rozsah bakalářské práce: **cca 40 stran**  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

**ČECHOVÁ, Alena. Manažerské účetnictví. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Brno: Computer Press, 2011, 194 s. ISBN 978-80-251-2831-2.**  
**DRURY, Colin. Management and cost accounting. Ninth edition. Andover: Cengage Learning, 2015, 827 s. ISBN 978-1-4080-9393-1.**  
**FIBÍROVÁ, Jana, Libuše ŠOLJAKOVÁ a Jaroslav WAGNER. Nákladové a manažerské účetnictví. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2007, 430 s. ISBN 978-80-7357-299-0.**  
**POPEŠKO, Boris a Šárka PAPADAKI. Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2016, 263 s. ISBN 978-80-247-5773-5.**  
**VYSUŠIL, Jiří. Rozpočetnictví a vnitropodnikové plánování: sladění plánu a skutečnosti pro potřeby controllingu. Praha: Profess Consulting, 2004, 115 s. ISBN 80-725-9012-X.**

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Boris Popesko, Ph.D.**  
Ústav podnikové ekonomiky  
Datum zadání bakalářské práce: **15. prosince 2017**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **14. května 2018**

Ve Zlíně dne 15. prosince 2017



doc. Ing. David Tuček, Ph.D.  
*děkan*



Ing. Petr Novák, Ph.D.  
*ředitel ústavu*

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

### Prohlašuji, že


- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užit své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

### Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 24. 4. 2018

Jméno a příjmení: Monika Cygrylová

  
.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Bakalářská práce je zaměřena na problematiku systému plánování a rozpočtování nákladů ve společnosti FORTEX – AGS, a.s. V první části bakalářské práce jsou teoreticky zpracovány pojmy a postupy týkající se plánování a rozpočtování nákladů v rámci podniků. Ve druhé, praktické části je vypracovaná analýza způsobu plánování a rozpočtování nákladů v daném podniku. Cílem bakalářské práce je na základě provedené analýzy odhalit možné nedostatky dosavadního systému a následně navrhnout možná vylepšení stávajícího systému nebo navrhnout zcela nový systém plánování a rozpočtování nákladů.

Klíčová slova: manažerské účetnictví, náklady, plánování, rozpočet

## **ABSTRACT**

The bachelor thesis is focused on the problems of the planning and budgeting system of company FORTEX – AGS, a.s. In the first part of the thesis the concepts and procedures related to planning and budgeting of costs within companies are theoretically elaborated. The second, practical part is an analysis of the way of planning and budgeting the cost in the given enterprise. The aim of the bachelor thesis is to analyze the possible deficiencies of the existing system and suggest possible improvements or propose a completely new system of planning and budgeting of costs.

Keywords: managerial accounting, costs, planning, budget

## **PODĚKOVÁNÍ**

Mé poděkování patří panu doc. Ing. Borisi Popeskovi, PhD., vedoucímu mé bakalářské práce, za vstřícnost, vedení, ochotu a cenné rady, které mi poskytl, a které mi pomohly při zpracování bakalářské práce.

Dále bych touto cestou chtěla upřímně poděkovat panu Ing. Jiřímu Václavkovi, finančnímu řediteli společnosti FORTEX – AGS, za data a informace, které mi s ochotou poskytl, jeho čas, který mi věnoval a za projevený zájem o zpracování bakalářské práce.

Motto: „*Bud' nezačíněj vůbec, nebo dokonči.*“ (*Publius Ovidius Naso*)

## OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE</b> .....	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>11</b>
<b>1 VZTAH FINANČNÍHO, NÁKLADOVÉHO A MANAŽERSKÉHO ÚČETNICTVÍ</b> .....	<b>12</b>
1.1    FINANČNÍ A DAŇOVÉ ÚČETNICTVÍ .....	12
1.1.1    Náklady ve finančním účetnictví .....	13
1.2    NÁKLADOVÉ ÚČETNICTVÍ.....	13
1.2.1    Pojetí nákladů v nákladovém účetnictví .....	15
1.2.2    Vztah nákladového a manažerského účetnictví .....	15
1.3    MANAŽERSKÉ ÚČETNICTVÍ.....	15
1.3.1    Úroveň řízení.....	16
1.4    ODPOVĚDNOSTNÍ ÚČETNICTVÍ.....	17
<b>2 NÁKLADY A JEJICH ŘÍZENÍ</b> .....	<b>18</b>
2.1    AKTUÁLNÍ TRENDY V ŘÍZENÍ NÁKLADŮ .....	18
2.1.1    Vývojové etapy manažerského účetnictví.....	19
2.2    POJETÍ NÁKLADŮ.....	20
2.2.1    Finanční pojetí nákladů .....	20
2.2.2    Manažerské pojetí nákladů.....	20
2.3    ČLENĚNÍ NÁKLADŮ .....	20
2.3.1    Druhové členění nákladů.....	21
2.3.2    Účelové členění nákladů .....	22
2.3.3    Kalkulační členění nákladů .....	23
2.3.4    Klasifikace nákladů ve vztahu k objemu prováděných výkonů .....	24
2.4    MODELOVÁNÍ NÁKLADŮ .....	25
<b>3 PLÁNOVÁNÍ A ROZPOČETNICTVÍ</b> .....	<b>26</b>
3.1    PLÁNOVÁNÍ.....	26
3.2    ROZPOČETNICTVÍ .....	26
3.3    PODNIKOVÝ PLÁN.....	26
3.4    ROZDÍL MEZI PLÁNOVÁNÍM PODNIKOVÝM A VNITROPODNIKOVÝM .....	26
3.5    VNITROPODNIKOVÉ PLÁNOVÁNÍ A ROZPOČTOVÁNÍ .....	27
3.6    CÍLE SYSTÉMU PLÁNŮ A ROZPOČTŮ.....	27
3.7    DĚLENÍ ROZPOČTŮ .....	27
3.8    TVORBA ROZPOČTŮ .....	28
3.8.1    Rozpočtová výsledovka .....	28
3.8.2    Rozpočtová rozvaha .....	28
3.8.3    Rozpočet peněžních toků .....	29
3.9    MODERNÍ METODY TVORBY ROZPOČTŮ.....	29
<b>4 KALKULACE</b> .....	<b>30</b>

4.1	VYMEZENÍ PŘEDMĚTU KALKULACE .....	30
4.2	KALKULAČNÍ SYSTÉM .....	30
4.3	VŠEOBECNÝ KALKULAČNÍ VZOREC .....	31
4.4	METODY KALKULACE .....	31
4.4.1	Kalkulace přírážková .....	32
<b>5</b>	<b>SHRnutí TEORETICKÉ ČÁSTI.....</b>	<b>33</b>
<b>II</b>	<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>34</b>
<b>6</b>	<b>CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI.....</b>	<b>35</b>
6.1	PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ .....	36
6.2	CÍLE .....	36
6.3	HISTORIE .....	36
6.4	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA .....	37
6.5	ZAMĚSTNANECKÁ STRUKTURA SPOLEČNOSTI.....	38
6.6	DIVIZE.....	39
6.6.1	Divize Čistírny odpadních vod (ČOV) .....	39
6.6.2	Divize Stavby .....	39
6.6.3	Divize KOVO.....	40
6.6.4	Divize Auto .....	40
6.7	ÚSOVSKO A.S. ....	41
<b>7</b>	<b>ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU PLÁNOVÁNÍ A ROZPOČETNICTVÍ.....</b>	<b>42</b>
7.1	PŘEHLED HOSPODAŘENÍ SPOLEČNOSTI FORTEX – AGS .....	42
7.2	RENTABILITA JEDNOTLIVÝCH DIVIZÍ PRO ROK 2016 A 2017 .....	44
7.3	PŘEHLED VÝNOSŮ A NÁKLADŮ SPOLEČNOSTI FORTEX – AGS.....	46
7.4	JEDNOTLIVÁ ČLENĚNÍ NÁKLADŮ .....	47
7.4.1	Druhové členění nákladů.....	47
7.4.2	Členění nákladů ve vztahu k objemu prováděných výkonů.....	48
7.4.3	Příklad kalkulačního členění nákladů ve společnosti FORTEX – AGS, a.s. ....	53
7.5	ZPŮSOB PLÁNOVÁNÍ A ROZPOČTOVÁNÍ .....	55
<b>8</b>	<b>ZHODNOCENÍ SOUČASNÉHO STAVU A IDENTIFIKACE NEDOSTATKŮ .....</b>	<b>57</b>
<b>9</b>	<b>NÁVRH VYLEPŠENÍ, ZAVEDENÍ OPATŘENÍ, DOPORUČENÍ.....</b>	<b>59</b>
<b>10</b>	<b>SHRnutí PRAKTICKÉ ČÁSTI .....</b>	<b>61</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>62</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>63</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>65</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>66</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>67</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>68</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>69</b>



## ÚVOD

Snahou každé společnosti, zvláště v dnešní době stále narůstající konkurence, je být prestižním, neustále se rozvíjejícím, konkurence schopným podnikem, s udržitelným a zvyšujícím se ziskem. Zisk totiž může sloužit k následnému rozvoji a inovacím v rámci společnosti. Je však ovlivnitelný celou řadou faktorů.

Jak je známo, zisk je rozdílem výnosů a nákladů. Náklady tedy patří mezi faktory mající vliv na zisk. Proto by jim každá společnost měla věnovat dostatek pozornosti. V první řadě je důležité, aby se je firma naučila efektivně řídit a následně snižovat.

Pro řízení nákladů a jejich redukcí je zásadní znát jejich strukturu a především příčinu jejich vzniku. Náklady se od sebe někdy až výrazně liší a proto je nemůžeme brát jako celek, ale členit je dle různých kritérií a dle momentálních potřeb společnosti.

V této bakalářské práci bude provedena analýza systému plánování a rozpočtování nákladů společnosti FORTEX – AGS a s ní související členění jednotlivých nákladů z hlediska různých klasifikací. Jednou z klasifikací bude druhové členění nákladů pro ověření typu společnosti, dále bude vypracované členění nákladů ve vztahu k objemu produkce a následně pak bude uveden příklad kalkulace zpracované samotnou společností.

V závěru, na základě výsledků takto zpracované analýzy, pak dojde k vyhodnocení současného stavu plánování a rozpočtování nákladů ve společnosti a následně, budou doporučena opatření vedoucí ke zlepšení. Pokud bude zjištěno, že současná situace je nevyhovující, bude navržen zcela nový systém.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cílem této bakalářské práce je, na základě provedené analýzy plánování a rozpočtování nákladů ve společnosti FORTEX – AGS, zhodnotit dosavadní situaci a navrhnou případná zlepšení, která by vedla k efektivnějšímu řízení nákladů.

Podkladem pro vyhotovení dané analýzy budou postupy vycházející z literárních zdrojů. Dalším zdrojem informací pro zpracování analýzy budou dokumenty společnosti, konkrétně výkazy zisku a ztráty za roky 2012 až 2016, zakázková kalkulace a další informace týkající se plánování a rozpočtování ve společnosti. Zdrojem těchto informací a dat je vedení firmy, konkrétně finanční oddělení.

Bakalářská práce se bude skládat ze dvou částí, první část teoretická a druhá praktická.

Teoretická část bude zpracovávána na základě literárních zdrojů metodou literární rešerše. Pro dostatečné porozumění dané problematice bude čerpáno z mnoha literárních zdrojů. Informace z vybraných literárních zdrojů budou parafrázovány a vysvětlovány. Základními body teoretické části bude popsání finančního a manažerského účetnictví, vymezení nákladů, jejich jednotlivá členění a modelování. V dalším bodu bude popsáno plánování a na závěr bude stručně rozebrána problematika rozpočtů.

Praktická část bude zaměřena na uskutečnění analýzy plánování a rozpočtování nákladů ve společnosti na základě dat a informací poskytnutých vedením firmy. V první části analýzy bude popsán současný stav plánování. Dále bude proveden rozbor zisků za posledních 5 let. Hlavní částí bude rozbor nákladů a to z hlediska druhového členění a následně i členění dle vztahu k objemu produkce. V závěru této části bude zhodnocení a následná doporučení. Veškerá zpracovávána data budou pro větší přehlednost zachycena v tabulkách a grafech.

V závěru této části bude zhodnocení a následná doporučení pro efektivnější plánování nákladů.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 VZTAH FINANČNÍHO, NÁKLADOVÉHO A MANAŽERSKÉHO ÚČETNICTVÍ

Účetnictví je definováno jako uspořádaný systém informací, který v peněžním vyjádření zobrazuje podnikatelský proces (Fibírová, 2007, s. 14).

Jak uvádí Fibírová (2007, s. 11) odlišnost účetních informací finančního a manažerského účetnictví spočívá především v charakteristice podniku, měření jeho výkonnosti, v požadavcích uživatelů účetních informací na jejich obsah a vypovídací schopnosti.

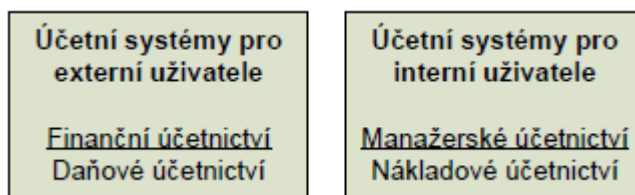
*„Obsahová diferenciacce a snaha o unifikaci zpracovaných prvotních dokladů jsou tak dva základní trendy, které ovlivňují organizaci vztahů mezi manažerským, finančním a daňovým účetnictvím i při zobrazení nákladů, výnosů a jejich rozdílu“* (Král & kol., 2010, s. 105).

Konkrétní obsah a podoba účetních informací závisí na tom, komu jsou tyto informace poskytovány a jaké rozhodovací úlohy tyto uživatelé řeší (Fibírová, 2007, s. 16).

Mezi tyto uživatele patří:

- Externí uživatelé
- Interní uživatelé
- Stát

Externí uživatelé využívají informace finančního účetnictví, interní uživatelé pracují s manažerským účetnictvím a stát vyžaduje informace daňového účetnictví (Fibírová, 2007, s. 16 – 17).



Obrázek 1 Struktura účetních systému (Popesko, Jirčíková, Škodáková, 2014, str. 10)

## 1.1 Finanční a daňové účetnictví

Finanční a daňové účetnictví tvoří účetní systém, primárně vytvořený pro potřeby externích uživatelů, jako jsou investoři, banky, dodavatelé, akcionáři, finanční úřady, zaměst-

nanci, zákazníci a podobně. Externí uživatelé vyžadují od účetních systémů jednotný výklad a především srovnatelnost předkládaných informací. Z toho důvodu musí být finanční a daňové účetnictví tvořeno podle striktních pravidel, regulujících veškeré aspekty těchto účetních systémů (Popesko, Jirčíková, Škodáková, 2014, s. 9).

Finanční účetnictví obsahuje náklady, výnosy, příjmy, výdaje a hospodářské výsledky. Zápisy mají finanční podobu a jsou zachyceny v rozvaze a výkazu zisku a ztrát. Obsahem je podnik jako celek. Je regulováno zákonem a účetními standardy. Cílem je jednotnost a srovnatelnost předkládaných výkazů. Jednotnost se týká uznávání, oceňování, účtování a vykazování jednotlivých účetních položek. Informace jsou vykazovány periodicky, nejčastěji jednou ročně a jsou veřejné (Popesko, Jirčíková, Škodáková, 2014, s. 14 - 15).

Podle Druryho (Drury, 2015, s. 7) spočívají zásadní rozdíly mezi finančním a manažerským účetnictvím především v dodržování právních předpisů, zaměření na individuální oblasti podnikání, všeobecné dodržované účetní principy, časové rozmezí a také periodicita vykazování.

### **1.1.1 Náklady ve finančním účetnictví**

Jelikož finanční účetnictví je určeno externím uživatelům, je tomu uzpůsobeno i pojetí nákladů v tomto účetnictví. Náklady jsou zde chápány jako jakékoliv peněžně vyjádřené snížení ekonomického prospěchu za účetní období, které se projevilo úbytkem užitečnosti aktiv či zvýšením závazků. A pokud se zároveň sníží vlastní kapitál jinak, než prostřednictvím přidělu z vlastního kapitálu vlastníkům (Fibířová, 2007, s. 91).

Finanční účetnictví zachycuje skutečně spotřebované, peněžně vyjádřené ekonomické zdroje. Existují dvě otázky, které je třeba si položit v souvislosti s ekonomickými zdroji. První otázkou je, zda vynaložené zdroje vyčerpaly svoji užitečnost, pak jde skutečně o náklady. Druhou otázkou je, zda vynaložené zdroje zvyšují hodnotu aktiv. Pokud ano, jde o přírůstek aktiv (Fibířová, 2007, s. 92).

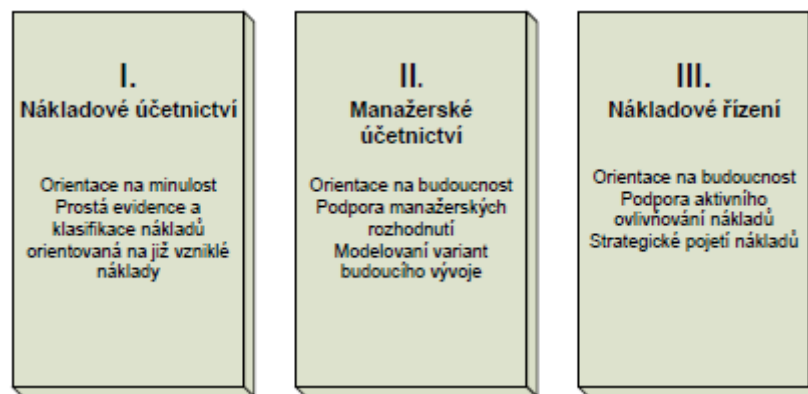
## **1.2 Nákladové účetnictví**

Nákladové účetnictví, nebo také výkonové, odpovědností či procesně orientované, spadá do jedné ze tří vrstev používaných nákladových technik a nástrojů. Mimo nákladové účetnictví sem řadíme i manažerské účetnictví a nákladové řízení. Tento druh účetnictví je určen převážně pro interní uživatele, jako jsou manažeři a jiní řídicí pracovníci. A je zaměřen

výhradně na evidenci informací o nákladech a jejich věcné setřídění z pohledu minulosti (Popesko, Jirčíková, Škodáková, 2014, s. 11).

Nákladové účetnictví je chápáno jako předchůdce nebo součást manažerského účetnictví. Je zdrojem informací pro zajištění prvních dvou fází rozhodovacího procesu při volbě struktury manažerského účetnictví. První fáze se zaměřuje na zajištění skutečně vynaložených nákladů a realizovaných výnosů, v první řadě dle jejich vztahu k prodávaným hotovým výrobkům a dále pak dle vztahu k řídicím procesům, činnostem a útvarům, které odpovídají daným nákladům a výnosům. Součástí druhé fáze je porovnání skutečně vzniklých nákladů s žádoucím stavem a pomocí takto zjištěných odchylek dále stanovit krátkodobé a střednědobé řízení. Třetí fáze se označuje jako přerůstání nákladového účetnictví v manažerské. Manažerské účetnictví zde rozlišuje škálu poskytovaných informací umožňujících vyhodnotit různé varianty budoucího rozvoje podniku (Popesko, Jirčíková, Škodáková, 2014, s. 13).

Účelem nákladového účetnictví je především stanovení očekávaných nákladů. Tedy propočty do budoucna, potřebné pro následné rozhodování a plánování v rámci podniku. Dalším využitím je zjišťování odchylek porovnáním skutečně vzniklých nákladů a nákladů plánovaných. Tímto způsobem je možné předem zjistit příčiny možných chyb a přecházet jim jak v procesu plánování, tak v samotné výrobě (Popesko, Jirčíková, Škodáková, 2014, s. 14).



Obrázek 2 Geneze manažerských účetních systémů (Popesko, Papadaki, 2016, s. 16)

### 1.2.1 Pojetí nákladů v nákladovém účetnictví

Nákladové účetnictví vymezuje náklady v souvislosti s jejich řízením, proto je při jejich stanovení důležitý účel, za kterým byly ekonomické zdroje vynaloženy a také racionalita neboli přiměřenost vynaložených nákladů. Nákladové účetnictví zdůrazňuje potřebu zajistit hospodárnost vynaložených nákladů, nikoliv pouze potřebu jejich následného zachycení v jejich skutečně vynaložené výši. Důležitou vlastností takto vymezených nákladů je jeho těsný vztah k výkonům. Pojem výkony označuje výrobky produkované společností, práce, služby a podobně. Předmětem nákladového účetnictví jsou náklady představující vynaložené zdroje, které existují v čase uskutečňování příslušných výkonů, činností a procesů (Fibírová, 2007, s. 92 – 93).

### 1.2.2 Vztah nákladového a manažerského účetnictví

Nákladové účetnictví je z historického hlediska starší než manažerské účetnictví. Rozdíl mezi těmito dvěma účetními systémy je především v tom, že nákladové účetnictví pracuje s účetními informacemi pro řízení podnikatelského procesu, o jehož parametrech bylo již rozhodnuto. Zatím co manažerské účetnictví pracuje s účetními informacemi pro rozhodování o variantách budoucího vývoje podnikatelského procesu. Avšak v praxi mezi těmito dvěma účetními systémy není určena konkrétní hranice. Někdy se tyto dva systémy nerozlišují vůbec a hovoří se pouze o manažerském účetnictví. Jindy se rozlišuje nákladové od manažerského účetnictví, ale jen za účelem zdůraznění plynulého přechodu z nákladového na manažerské účetnictví. (Fibírová, 2007, s. 26 - 27)

## 1.3 Manažerské účetnictví

Manažerské účetnictví vzniklo za účelem identifikace nákladů, které finanční účetnictví pomíjí. Tyto náklady jsou využívány v především interními uživateli, nejvíce manažery. Pro manažerské rozhodování jsou klíčové informace a ukazatele, vycházející ze skutečně provedeného výkonu podnikatelské jednotky a reálné hodnoty, která je těmito výkony tvořena. Jelikož finanční účetnictví není pro tyto účely dostačující, byl nutný vznik dalšího účetnictví, které zachycuje všechny údaje potřebné pro řízení podniku. Na rozdíl od finančního účetnictví se manažerské účetnictví orientuje na budoucnost (Čechová, 2011, s. 3 – 4; Popesko, Jirčíková, Škodáková, 2014, s. 11 – 12).

Označení manažerské účetnictví pochází z anglosaské oblasti. Zde je manažerské účetnictví označováno jako Management Accounting. Compatibilité de Gestion je francouzské

označení pro manažerské účetnictví a přesný překlad zní: účetnictví pro řízení. V německy mluvících zemích je označováno jako účetnictví nákladů a výnosů orientované na rozhodování (Popesko, Jirčíková, Škodáková, 2008, s. 12).

Manažerské účetnictví podává informace o:

- struktuře nákladů dle účelového a druhového členění,
- výkonech pro potřeby kalkulací i finančního účetnictví,
- útvarech, především o režijních nákladech souvisejících s činností jednotlivých podnikových středisek.

Mezi další úkoly manažerského účetnictví patří vytvoření předběžné a výsledné kalkulace, provádění běžné kontroly nákladů, vytváření podnikových rozpočtů a poskytovat informací pro řešení rozhodovacích úloh (Popesko, Jirčíková, Škodáková, 2008, s. 12).

Cílem manažerského účetnictví je zjišťování, třídění, analýza a prezentace informací, způsobem, který umožňuje řídicím pracovníkům cílevědomě ovládat podnikatelskou činnost, tedy řídit vztah mezi vynaloženými zdroji a dosaženými výsledky, ovlivňovat základní faktory ekonomického vývoje podniku. (Fibírová, 2007, s. 25)

### 1.3.1 Úroveň řízení

Proto, aby obsah a struktura informací manažerského účetnictví byla co nepřesnější a nejpodrobnější, je nutné rozlišovat hierarchii a návaznost cílů:

- strategického řízení,
- taktického řízení,
- operativního řízení.

**Strategické řízení** společnosti provádějí vlastníci podniku spolu s vrcholovým managementem. Tento typ řízení zahrnuje dlouhodobé rozhodování, prováděné předními manažery se souhlasem vlastníků společnosti.

**Taktické řízení** má na starost střední management společnosti. Patří sem manažeři jednotlivých útvarů, jako například finanční manažer, manažer kvality a podobně. Je to stupeň mezi strategickým a taktickým řízením.

**Operativní řízení** se týká nejnižší třídy manažerů. Do této kategorie patří například mistři a manažeři s nižšími rozhodovacími pravomocemi a tím pádem i nižší odpovědností. Tito pracovní rozhodují pouze o krátkodobých záležitostech. Operativní řízení řeší základní



ekonomické otázky co, jak a pro koho vyrábět. Centrem pozornosti tohoto řízení je zejména řízení nákladů, proto je typické pro nákladové účetnictví (Fibírová, 2007, s 26 – 27).

V těchto typech řízení je zdůrazněna zásadní rozdílnost cílů manažerského a nákladového účetnictví. Zatímco cílem strategického řízení je především efektivnost, vytváření potenciálu pro úspěch společnosti. To je způsobeno tím, že strategické řízení spadá do kompetence vlastníků a ti preferují růst hodnoty podniku. Operativní řízení upřednostňuje hospodárnost, řízení nákladů neboli optimální využití existujících zdrojů, což je prioritou nižšího managementu (Fibírová, 2007, s. 26 - 27).

#### 1.4 Odpovědnostní účetnictví

Pojem odpovědnostní účetnictví lze chápat jako informační systém, který společnosti využívají v oblasti řízení odpovědnosti. Základem tohoto řízení je rozdělení činnosti firem do základních buněk (středisek, útvarů, týmů nebo samostatných pracovišť). Každou činnost má na starost zodpovědný vedoucí zaměstnanec.

Těmto vedoucím zaměstnancům odpovědnostní účetnictví stanovuje oblasti odpovědnosti a pravomoci, kritéria a jejich požadované úrovně. Díky tomu je zajištěna potřebná zainteresovanost na splnění daných výsledků.

Odpovědnostní účetnictví dále řeší problematiku organizační a ekonomické struktury společnosti. Úkolem při tvorbě **organizační struktury společnosti** je dosáhnout takového uspořádání činností a vztahů, které zajistí optimální plnění jeho cílů.

**Ekonomická struktura podniku** řeší problematiku uspořádání odpovědnostních pracovišť. Každé pracoviště musí plnit určité úkoly a na základě typu těchto úkolů, jsou pracoviště členěny do odpovědnostních středisek. Tyto střediska jsou nákladová, zisková, rentabilní, investiční, výnosová a výdajová (Popesko, Jirčíková, Škodáková, 2008, s. 112 - 113).

## 2 NÁKLADY A JEJICH ŘÍZENÍ

Následující kapitola bude zaměřena především na problematiku nákladů, jejich podrobný popis, členění a důležitost v jednotlivých pojetích.

### 2.1 Aktuální trendy v řízení nákladů

Základem efektivního řízení nákladů je oddělení metody řízení nákladů a manažerského účetnictví od tradičního finančního účetnictví, které není příliš vhodné pro účely podpory manažerských rozhodnutí. Hlavním důvodem, proč se stalo finanční účetnictví pro tyto účely nevhodné je, výrazná regulace předpisy a účetní standardy především v tuzemsku. Všechna data a informace finančního účetnictví jsou zveřejňována ve dvou výkazech. Těmito výkazy jsou:

- **Rozvaha**, která obsahuje informace o majetku a kapitálu podniku.
- **Výkaz zisku a ztráty**, neboli také výsledovka. Zde jsou obsaženy informace o nákladech a výnosech podniku.
- Často je mezi tyto dokumenty řazen i **výkaz cash flow**. Tento výkaz podává informace o příjmech a výdajích podniku (Popesko, Papadaki, 2016, s. 13).

Ve finančním účetnictví jsou obsaženy základní údaje o nákladech a výkonech, které slouží jako podklady pro řadu metod řízení nákladů. Avšak samostatně jsou tyto informace pro řízení nákladů velmi omezeně využitelné. Mezi hlavní důvody patří:

- Finanční účetnictví pracuje pouze s daty z minulých období. Avšak pro úspěšné řízení nákladů je velmi důležitá budoucnost.
- Finanční účetnictví je určeno pro externí uživatele. Struktura výkazů a data, která obsahují, jsou zachycovány ve vztahu k vnějšímu prostředí podniku.
- Finanční účetnictví má snahu skrývat některé údaje v důsledku jejich přístupnosti externím uživatelům. Mezi skrývané údaje patří především faktory ovlivňující výsledky prodeje.
- Finanční účetnictví vykazuje údaje o podniku jako celku. Důvodem je, že pro externí uživatele účetních informací je rozhodující především výsledek hospodaření podniku, nikoli evidence informací o vnitropodnikové činnosti.
- Ve finančním účetnictví nejsou zohledňovány náklady a výnosy neúčetního charakteru, jako jsou například oportunitní náklady, neboli náklady obětované příležitosti a řada dalších (Král & kol., 2010, s 40 – 41).

V důsledku těchto faktů je finanční účetnictví nedostačující pro metody řízení nákladů. Dalším nedostatkem finančního účetnictví v rámci řízení nákladů je systém evidence nákladů. Finanční účetnictví rozlišuje náklady dle jejich druhu. Rozlišuje materiál, osobní náklady, odpisy a další skupiny. Ovšem pro řízení nákladů je daleko podstatnější z jakého důvodu či příčiny náklady vznikly a k jakým podnikovým aktivitám se vážou (Popesko, Papadaki, 2016, s. 14).

V posledních letech jsou však ze strany manažerů kladeny čím dál vyšší nároky na kvalitu a rychlost informací pro rozhodování. Jelikož finanční účetnictví není schopno poskytnout manažerům dostatek informací a podkladů pro rozpoznání a měření skutečné hodnoty podniku, vytvořené jednotlivými dílčími jednotkami a výkony uvnitř organizace muselo se účetnictví rozdělit do dvou kategorií. První kategorií je finanční a daňové účetnictví pro potřeby externích uživatelů a druhou kategorií je manažerské účetnictví sloužící managementu k efektivnímu vedení podniku (Popesko, Papadaki, 2016, s. 14 – 15).

Manažerské účetnictví je silně zainteresováno do procesu vzniku nákladů a výnosů v podniku. Manažerské účetnictví dokázalo, že se náklady dají ovlivňovat a proto je jeho účelem cílené ovlivňování nákladů. Od toho se také odvíjí název tohoto účetnictví a to management nákladů. Management nákladů lze tedy popsat jako soubor nástrojů a metod umožňujících aktivní ovlivňování nákladů s orientací na budoucnost. (Popesko, Papadaki, 2016, s. 15)

### **2.1.1 Vývojové etapy manažerského účetnictví**

Podle Čechové (2011, s. 4) první vzniklo účetnictví pro rozhodování nazývané nákladové účetnictví. Tento typ účetnictví je orientován výhradně na náklady vzniklé v minulosti. Nákladové účetnictví postupně přešlo v manažerské účetnictví, na něž manažeři podniků vyvíjí stále větší důraz i nároky pro efektivní řízení nákladů. Na rozdíl od nákladového účetnictví, manažerské účetnictví formuluje možné varianty budoucího vývoje nákladů a tím napomáhá výběru nejvýhodnější varianty. Avšak i tento způsob považuje výši nákladů za ne zcela ovlivnitelné.

Výrazným ukazatelem v řízení nákladů podniku je rentabilita neboli výkonnost podniku. Tento ukazatel udává, jak si podnik vede ve vykonávání své činnosti. Mezi tyto ukazatele může zařadit klasicky rentabilitu aktiv, vlastního kapitálu a podobně, nebo také novější ukazatele jako je ekonomická přidaná hodnota značená EVA. Tyto metody měření výkonnosti podniku často počítají i s nefinančními vlastnostmi organizace. V době informační

společnosti, kdy mají pro lidstvo stále vyšší hodnotu informace se i v oblasti řízení nákladů rozvíjí propojení jednotlivých manažerských systémů pro lepší kvalitu předávání informací. To souvisí i se vznikem procesního řízení, které propojuje jednotlivé útvary uvnitř firem, pro lepší komunikaci mezi nimi. Postupem času dochází i k propojení jednotlivých podniků. Tyto změny vedou k vyšší kvalitě informačních systémů. (Popesko, Papadaki, 2016, s. 17)

## **2.2 Pojetí nákladů**

Pojetí nákladů se odvíjí od jejich samotných uživatelů. S informacemi o nákladech pracují interní i externí uživatelé a obě tyto skupiny vnímají náklady jinak. Proto lze říci, že náklady jsou jinak vnímány ve finančním účetnictví a jinak v manažerském účetnictví (Popesko, Papadaki, 2016, s. 27).

### **2.2.1 Finanční pojetí nákladů**

Z hlediska finančního účetnictví jsou náklady vnímány jako úbytek ekonomického prospěchu. Náklady jsou zachycovány ve výkazu zisku a ztráty, kde představují položky snižující zisk. Dále se projevují také v rozvaze. Zde způsobují snížení aktiv nebo zvýšení závazků, které vede ke snížení vlastního kapitálu. Zjednodušeně jsou náklady ve finančním účetnictví vnímány jako ekonomický zdroj obětovaný na dosažení výnosu z prodeje a výnosy jsou vnímány jako protiklad nákladů, přitom současně tvoří základ pro měření zisku (Král & kol., 2010, s. 60 - 61).

### **2.2.2 Manažerské pojetí nákladů**

Manažerské účetnictví naopak charakterizuje náklady jako hodnotově vyjádřené, účelné vynaložení ekonomických zdrojů podniku, účelově související s ekonomickou činností. Toto vymezení zdůrazňuje především potřebu jejich racionálního hospodárného vynakládání. Důležité je zjišťování jejich účelnosti, za náklad se považuje jen takové vynaložení, které je racionální a přiměřené výsledku činnosti a které vede ke zhodnocení vynaloženého ekonomického zdroje (Král & kol., 2010, s. 60 - 61).

## **2.3 Členění nákladů**

Náklady jsou důležitým ukazatelem kvality činnosti podniku. Proto je pro podnik podstatné umět je usměrňovat a řídit. Aby bylo řízení nákladů, co nejefektivnější je třeba rozčlenit náklady do specifických skupin. Tyto skupiny nákladů jsou tvořeny na základě toho, za

jakým účelem potřebuje řídicí subjekt náklady členit, tudíž vycházíme z určitých otázek a rozhodnutí. Řídicí subjekt musí mít podrobné informace a také znalosti struktury a příčin vzniku daných nákladů aby je mohl úspěšně řídit a ovlivňovat. Klasifikace nákladů je další důležitou součástí jejich správného řízení. V následující části budou vyjmenovány a popsány jednotlivé druhy klasifikací nákladů (Synek, 2011, s. 81; Popesko, Papadaki, 2016, s. 27).

### 2.3.1 Druhové členění nákladů

Tento typ členění nákladů vychází z toho, jak jsou náklady klasifikovány v rámci finančního účetnictví. Jak už vyplývá z názvu, náklady jsou zde členěny na základě spotřebovaného externího zdroje, který vstupuje do výroby a odpovídá na otázku, co bylo spotřebováno.

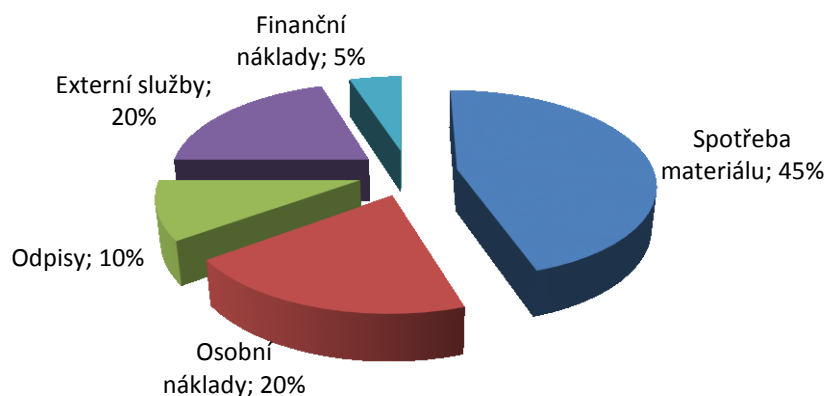
Základními druhy nákladů patřících do tohoto členění a vyskytujících se skoro v každém podniku jsou:

- spotřeba surovin a materiálu, paliv a energie, provozních látek,
- odpisy budov, strojů, výrobního zařízení, nástrojů, nehmotného investičního majetku,
- mzdové a ostatní osobní náklady, jako mzdy, provize, sociální a zdravotní pojištění,
- finanční náklady (pojistné, placené úroky, poplatky a další),
- náklady na externí služby, jako například opravy a udržování, nájemné, dopravné, cestovné (Synek, 2011, s. 81).

Výhoda druhového členění nákladů spočívá v tom, že z něj můžeme vyčíst objem materiálových nákladů. Nevýhody uplatnění tohoto členění v manažerském účetnictví spočívají u jednotlivých druhů ve:

- spotřebě materiálu – není možné rozlišit, zda se jedná o jednicový (součást výrobku) nebo režijní materiál (nástroje, ochranné pomůcky,...),
- osobních nákladech – nelze rozlišit, zda se jedná o náklady na mzdy výrobních dělníků (osob přímo se podílejících na výrobě) nebo režijních dělníků,
- odpisech – nelze rozlišit, zda je odepisováno výrobní zařízení nebo kancelářské vybavení (Popesko, Papadaki, 2016, s. 32).

## Druhové členění nákladů



Graf 1 Druhové členění nákladů (Popesko, Papadaki, 2016, str. 32)

Využití druhového členění nákladů v manažerském účetnictví spočívá v rozpoznání rolí určitých nákladových druhů a jejich významu pro podnik. Lze díky tomu odhalit, na které druhy nákladů se při jejich ovlivňování zaměřit. Podíl jednotlivých druhů nákladů také napomáhá k odhalení charakteru transformačního procesu společnosti. Pokud má firma například vysoký podíl osobních nákladů a nízkou hodnotu odpisů, jde s vysokou pravděpodobností o **firmu manufakturního typu**. Tento typ je charakteristický využíváním materiálu s nízkou vstupní cenou. Vzhledem k vysokému podílu osobních nákladů je zcela jasné, že prioritou v řízení nákladů bude schopnost řídit především osobní náklady. Opačem je **automatizovaná montáž**, pro kterou je typický vysoký podíl spotřeby materiálu a nízké osobní náklady, jelikož její transformační proces je vysoce automatizován. Což způsobuje vysoký podíl odpisů. Z toho důvodu je pro automatizovanou montáž zásadní výběr dodavatelů a zároveň u nich vyjednat co nejpříznivější ceny. Dalším úkolem je snižovat výši odpisů. Pokud je podíl externích služeb a osobních nákladů vyšší než ostatní druhy nákladů, jedná se pravděpodobně o **zakázkovou firmu** nebo **firmu poskytující služby**. Osobní náklady zde představují spíše mzdy režijních pracovníků. Což znamená, že pro účinné řízení nákladů je zapotřebí znát přesný účel vynaložení nákladů. Na tyto dva druhy společností již druhové členění nákladů nestačí (Popesko, Papadaki, 2016, s. 33).

### 2.3.2 Účelové členění nákladů

Pro potřeby manažerského účetnictví je důležité identifikovat, za jakým účelem byly náklady vynaloženy.

Synek (2011, s. 81 – 82) ve své knize uvádí, že je klasifikace nákladů z pohledu účelového členění založena na dvou základních hledisek a to hledisko **místa vzniku a odpovědnosti** (vnitropodnikové útvary) a **hledisko výkonů** (kalkulační třídění).

Podle prvního hlediska jsou náklady tříděny na základě vnitropodnikových útvarů, velikosti podniku a náročnosti výroby. Ze všech kategorií lze uvést například dvě kategorie a to náklady výrobní činnosti a náklady nevýrobní činnosti. Kalkulační třídění bude více rozebráno následně.

Ve výrobě se náklady obvykle člení na:

- **Technologické náklady** jsou přímo způsobeny použitím technologií transformačního procesu, nebo jsou s danou technologií určitým způsobem účelově spjaty. Jako příklad je možné uvést spotřebu dřeva na určitý kus nábytku, náklady na osvětlení dílny, mzdy výrobních dělníků.
- **Náklady na obsluhu a řízení** jsou vynaloženy za účelem doprovodných činností technologického procesu. Řadí se sem náklady spojené se zajištěním fungování výrobního procesu, jako například mzdy manažerů, náklady na informační systém, personalistika a podobně. Toto členění se však v praxi příliš často nevyskytuje. Členění může být nejednoznačné, je tu slabá hranice mezi těmito dvěma skupinami a proto může být obtížné některé náklady přesně zařadit. Přesnější je členění nákladů z hlediska vztahu k jednici daného výkonu. Podle toho se náklady dělí na náklady jednicové a režijní.
- **Náklady jednicové** souvisí nejen s výrobním procesem, ale také jsou vázány přímo k jednotce prováděného výkonu, například na konkrétní výrobek.
- **Režijní náklady** jsou naopak náklady vynaložené na zajištění chodu výrobního procesu a přímo nesouvisí s jednotkou výkonu. Režijní náklady se tedy nedají jednoznačně přiřadit k jednotce výroby a právě z toho důvodu jsou problémem při snaze manažerů o přesnou alokaci těchto nákladů (Synek, 2011, s. 81; Popesko, Papadaki, 2016, s. 34 – 35)

### 2.3.3 Kalkulační členění nákladů

Tato klasifikace nákladů je nejčastěji využívána v kalkulačním účetnictví. Jde o zvláštní druh účelového členění nákladů. Náklady jsou zde přiřazovány k samotnému výkonu a to na základě stanovení příčinné souvislosti. Od toho se odvíjí také dvě složky nákladů, ná-

klady přímé a nepřímé. Přímé přímo souvisí s konkrétním druhem výkonu, např. jednicový materiál nebo odpisy. Nepřímé náklady zajišťují chod výrobního procesu. Do nepřímých nákladů se řadí mimo jiné pronájem výrobní haly, mzdy manažerů, náklady na výpočetní techniku pro administrativní pracovníky (Král & spol., 2002, s. 65 – 66).

Účelové členění nákladů můžeme od kalkulačního rozlišit tak, že účelové členění přiřazuje náklady ke konkrétnímu výkonu, zatímco kalkulační členění přiřazuje náklady k druhu výkonu, což znamená k více jednicím (Popesko, Papadaki, 2016, s. 37).

#### 2.3.4 Klasifikace nákladů ve vztahu k objemu prováděných výkonů

Tento typ členění je považován za jeden z nejdůležitějších nástrojů pro řízení nákladů a také pro samotné manažerské rozhodování. Ve srovnání s předchozími členěními nákladů, které se zaměřovaly na náklady již vzniklé v minulosti, tento typ je zaměřený na náklady spotřebovávané v budoucnu. Zaměřuje se především na to, jak se budou náklady měnit v závislosti na změně objemu výkonů. Objem výkonů lze měřit například dle počtu prodaného či vyrobeného množství výrobků, odpracovaných hodin, ujetých kilometrů nebo mnoha dalšími ukazateli (Popesko, Papadaki, 2016, s. 38).

Náklady ve vztahu k objemu prováděných výkonů členíme do skupiny variabilních nákladů, fixních nákladů a smíšených nákladů. Do skupiny **variabilních nákladů** řadíme ty náklady, jejichž výše se mění se změnou objemu výroby. Příkladem variabilních nákladů může být materiál nebo třeba mzdy výrobních dělníků. Za **fixní náklady** jsou považovány náklady neměnné při změnách objemu výroby. Tohle platí pouze v krátkém časovém období, z dlouhodobého hlediska fixní náklady neexistují. Jako příklad lze uvést odpisy, mzdy manažerů nebo nájemné. I u tohoto typu členění nákladů je někdy obtížné zvolit skupinu, do které určitý náklad zařadit. Velmi často také dochází k situaci, kdy náklad vykazuje smíšený charakter a není zařaditelný ani mezi fixní ani variabilní náklady. Položky, které v sobě zahrnují jak fixní tak variabilní část se nazývají jako **semi-variabilní náklady**. Příkladem je spotřeba elektrické energie, část je spotřebovávána ve výrobě přímo výrobními stroji (variabilní část) a část zahrnuje osvětlení haly (fixní část). Dále existují takzvané **semi-fixní náklady**. Patří sem náklady, které mají pro určitý objem výkonů fixní charakter, po jeho překročení však skokově vzrostou. Příkladem může být nájemné skladových ploch nebo třeba nájem vozidel (Popesko, Papadaki, 2016, s. 38 – 40).



## 2.4 Modelování nákladů

Náklady podniku jsou ovlivňovány velkým množstvím faktorů. Mezi tyto faktory patří velikost podniku, objem a struktura produkce, ceny výrobních činitelů, úroveň výrobního procesu a mnoho dalších. Jelikož činitelů působících na náklady podniku je mnoho, nelze přesně zachytit jejich vliv. Z tohoto důvodu jsou vytvářeny nákladové modely, které představují zjednodušené obrazy skutečnosti. Mezi nákladové modely patří i model znázorňující vliv jednoho činitele, kterým je objem výroby. Je to nejjednodušší nákladový model, který je vyjádřitelný pomocí nákladové funkce (Zámečník, Tučková, Hromková, 2007, s. 33).

Nákladové modely zjednodušeně zachycují reálný nákladový proces, napomáhají k pochopení podstaty a také poskytují dostatek informací, které jsou potřebné k řízení nákladů.

Modelování nákladů vychází z klasifikace nákladů dle jejich vztahu k objemu výroby, což jsou variabilní a fixní náklady, jak již bylo popsáno v předchozí kapitole (Zámečník, Tučková, Hromková, 2007, s. 33).

## 3 PLÁNOVÁNÍ A ROZPOČETNICTVÍ

### 3.1 Plánování

Základem plánování je vytvoření určitého plánu. Pod tímto pojmem si lze představit výstup procesu plánování. Nejčastěji ve formě psaného dokumentu, který udává, co je nutné udělat pro dosažení stanovených cílů. Obvykle v něm najdeme časový plán obsahující jednotlivé kroky, vedoucí k jeho splnění (Žůrková, 2007, s. 10).

Samotné plánování, rozpočet a kontrola patří mezi nejpodstatnější funkce manažerského účetnictví. Pojem plánování lze definovat jako projektování budoucích důsledků současných rozhodnutí. Plánování by mělo předpovídat, co nastane v budoucnu, pokud dojde k určitým skutečnostem, aby byl podnik schopen vypořádat se s možnými nečekanými událostmi a změnami podmínek (Žůrková, 2007, s. 9).

### 3.2 Rozpočetnictví

Předmětem rozpočtů jsou tzv. stavové a tokové veličiny.

Stavové veličiny představují veličiny, které jsou dané určitým stavem k danému okamžiku. Změny těchto veličin se vyjadřují pomocí změny stavu. Je zde zachycen počáteční stav pro dané období a ten se následně upravuje o přírůstky či úbytky. Nástrojem řízení stavových veličin jsou dlouhodobé rozpočty (Čechová, 2011, s. 106).

Tokové veličiny představují takové veličiny, které se v průběhu období neustále mění. Neexistuje zde žádný počáteční stav. Jsou zachycovány postupně tak, jak se vyvíjejí. Tokové veličiny mají význam v každém časovém úseku (Čechová, 2011, s. 106 – 107).

### 3.3 Podnikový plán

Podnikový plán je jedním z nástrojů strategického, taktického a operativního řízení firmy. Jsou v něm obsaženy dílčí cíle, způsob jakým jich dosáhnout a časový harmonogram jejich realizace, tak aby došlo k naplnění základního poslání podniku (Marinič, 2008, s. 162).

### 3.4 Rozdíl mezi plánováním podnikovým a vnitropodnikovým

**Plánování podnikové** se vztahuje především k finančnímu účetnictví. Pro své potřeby využívá výkazy jako rozvahu, výkaz zisku a ztráty a výkaz cash flow. Využívá se pro:

- plánování celkových aktiv podniku,

- získávání investorů (banky, leasingové společnosti, a další).

Na druhé straně **plánování vnitropodnikové** se vztahuje k jednotlivým útvarům podniku a jeho jednotlivým aktivitám. Tyto dva typy plánování od sebe však nelze oddělit, je mezi nimi velice úzký vztah. Podnikový plán udává cíle podniku jako celku, naproti tomu vnitropodnikový plán je pak tvořen na základě těchto podnikových cílů jen v podrobnější a konkrétnější podobě (Čechová, 2011, s. 105 – 106).

### 3.5 Vnitropodnikové plánování a rozpočtování

Vnitropodnikové plánování zahrnuje dvě složky. První složkou je plánování hmotných a energetických toků, neboli také operativní plánování výroby. Druhou složkou je plánování finančních aspektů těchto hmotných a energetických toků, to je někdy označováno jako plánování nákladů. Plánování nákladů znamená plánování přímých nákladů na výrobu. Jindy se také druhá složka nazývá jako rozpočetnictví, což znamená rozpočty přímých nákladů. (Vysušil, 2004, str. 45)

### 3.6 Cíle systému plánů a rozpočtů

Za cíl se rozhodně nedá považovat stanovení kritérií, které budou splněny za pevně stanovenou dobu a to za každou cenu. Hlavním cílem tohoto systému je omezení neurčitosti zefektivnit rozhodovací proces a následně analyzovat možné budoucí komplikace, zhodnotit různé varianty jejich řešení a zaměřit se na ty varianty, které optimalizují činnost společnosti. Z toho vyplývá, že na analýze těchto variant se bude podílet firma jako celek. Teprve až touto cestou mohou být stanoveny dosažitelné cíle, které jsou dále transformovány na dílčí úkoly nižším úrovním řízení (Král & spol., 2010, s. 272).

### 3.7 Dělení rozpočtů

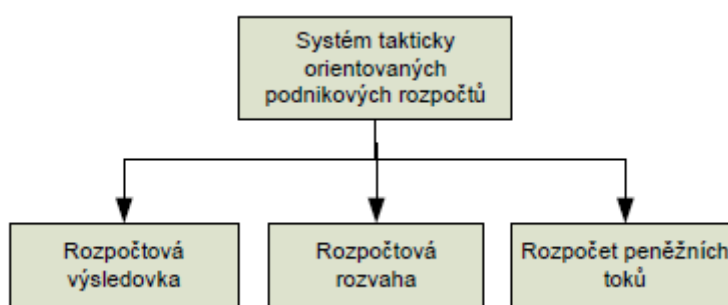
Existuje celá řada rozpočtů a lze je členit podle mnoha různých kritérií. Například dle období, na které se sestavují. Do této skupiny patří rozpočty dlouhodobé a krátkodobé. Dále lze rozpočty dělit na základní a souhrnné a to dle stupně řízení. Jako třetí možnost členění rozpočtů je dle rozsahu zachycovaných nákladů a výnosů na rozpočty zachycující všechny náklady a výnosy a rozpočty zachycující část nákladů a výnosů. Poslední kategorií dělení je dle počtu variant plánu na pevné a variantní (Popesko, Jirčíková, Škodáková, 2014, s. 132).

### 3.8 Tvorba rozpočtů

Základem tvorby rozpočtů jsou hodnotové cíle firmy. Tyto cíle jsou upřesněny ve třech základních částech rozpočtu a to v:

- rozpočtové výsledovce,
- rozpočtové rozvaze,
- rozpočtu peněžních toků.

Seskupení těchto tří částí dává dohromady tzv. hlavní rozpočet. Hlavní rozpočet obsahuje základní cíle společnosti pro dané (roční) období (Král & spol., 2010, s. 279 - 280).



Obrázek 3 Systém podnikových rozpočtů (Popesko, Jirčíková, Škodáková, 2014, str. 132)

#### 3.8.1 Rozpočtová výsledovka

Jako základní kritérium při tvorbě rozpočtu je hospodářský výsledek společnosti. Hospodářský výsledek se odvíjí od rozpočtu výnosů, který je sestaven na základě rozpočtu prodeje, a na něj navazujícího rozpočtu jednicových nákladů, rozpočtu přímých výrobních nákladů a rozpočtu režijních nákladů. Oproti výkazu zisků a ztrát finančního účetnictví se zde využívá účelové členění nákladů, v kombinaci s členěním nákladů podle závislosti na objemu výkonů (Král & spol., 2010, s. 280 - 281).

#### 3.8.2 Rozpočtová rozvaha

Rozpočtová rozvaha bývá méně obsáhlá než rozvaha účetní. Zachycuje se zde pouze změna stavu jednotlivých skupin aktiv nebo pasiv (Král & spol., 2010 s. 283).

### **3.8.3 Rozpočet peněžních toků**

Rozpočet peněžních toků slouží k řízení solventnosti a likvidity a také podává informace pro řízení koordinačních vztahů mezi základními sférami. Ve většině případů jde o krátkodobý rozpočet (Král & spol., 2010, s. 285).

## **3.9 Moderní metody tvorby rozpočtů**

Moderní metody rozpočtování vznikly v důsledku nedostatků tradičních metod rozpočtování. Některé organizace skončili s rozpočty úplně. Došlo k úplnému odstranění běžných postupů tvorby rozpočtu, nejprve pouze u jednotlivých oddělení a nakonec i u celé organizace. Výsledkem bylo ušetření velkého množství práce (Popesko, Papadaki, 2016, s. 223).

## 4 KALKULACE

Pro každý výrobní podnik je nezbytně nutné stanovení nákladů a od toho se odvíjející ceny každého svého výrobku. Nástrojem k efektivnímu zjišťování těchto údajů je tzv. kalkulace.

Král (2010, s. 124) definuje pojem kalkulace, jako zjištění nebo stanovení nákladů, marže, zisku, ceny nebo jiné hodnotové veličiny na jednotku výkonu. Jednotku výkonu lze chápat jako výrobek, práci nebo službu, dále také jako činnost či operaci, kterou musí podnik vynaložit v souvislosti s jejich uskutečněním, nebo podnikovou investiční akci.

Synek (2012, s. 101) ve své knize Manažerská ekonomika uvádí, že kalkulace je písemný přehled jednotlivých složek nákladů a jejich úhrn na kalkulační jednici. Kalkulační jednice je pojem vyjadřující určitý výkon jako třeba výrobek, práce nebo služba, vymezený měřicí jednotkou (množství, hmotnost, délka, atd.).

### 4.1 Vymezení předmětu kalkulace

*„Předmětem kalkulace se obecně rozumí všechny druhy dílčích i finálních výkonů, které podnik vyrábí nebo provádí“* (Landa 2014, s. 267).

Předmět kalkulace lze uvádět v:

- kalkulační jednici,
- kalkulovaném množství.

Pod pojmem **kalkulační jednice** si lze představit konkrétní výkon, ke kterému se přiřazují jednotlivé náklady spojené s jeho produkcí a jiné hodnotové veličiny, jak uvádí Landa ve své knize (Landa 2014, s. 267). **Kalkulované množství** popisuje jako souhrn kalkulačních jednic, pro něž se kalkulují celkové náklady.

### 4.2 Kalkulační systém

Kalkulační systém je jedním z hlavních nástrojů ke zjištění a analýze nákladů ve vztahu k jednotlivým podnikovým výkonům. Prostřednictvím tohoto systému mohou podniky zjistit, jaké jsou náklady podnikových výkonů (Landa 2014, s. 266).

### 4.3 Všeobecný kalkulační vzorec

Všeobecný kalkulační vzorec je tvořen několika položkami, které znázorňují jednotlivé složky nákladů. Tento kalkulační vzorec není povinný a je na každém podniku jak jej používá.

1. Přímý materiál
2. Přímé mzdy
3. Ostatní přímé náklady
4. Výrobní (provozní) režie

---

Vlastní náklady výroby (provozu) – položky 1 až 4

5. Správní režie

---

Vlastní náklady výkonu – položky 1 až 5

6. Odbytové náklady

---

Úplné vlastní náklady výkonu – položky 1 až 6

7. Zisk (ztráta)

---

Cena výkonu

Pomocí daného vzorce se zjišťuje tzv. nákladová cena. Tedy k celkovým nákladům se přičte požadovaný zisk a výsledkem je cena, jakou musí podnik nasadit, aby při daných nákladech dosáhl potřebné výše zisku. Podniky tento vzorec využívají především na nové produkty, u kterých ještě není stanovena cena trhem (Synek, 2011, s. 101).

### 4.4 Metody kalkulace

Pod pojmem metoda kalkulace si lze představit určité kroky, pomocí nichž se stanovuje reálná výše nákladů na danou kalkulační jednici. Kalkulační metody jsou rozdělovány do dvou skupin a to podle typu výroby na kalkulace ve sdružené výrobě a kalkulace v nesdružené výrobě. Mezi kalkulace ve sdružené výrobě patří **metoda kalkulace odčítací** a **metoda kalkulace rozčítací**. V nesdružené výrobě jsou využívány **metody kalkulace dělením**, **metody kalkulace dělením s poměrovými čísly** a **metody kalkulace přirážkové**. Mezi těmito metodami je rozdíl především v tom, jakým způsobem přičítají jednotlivé náklady na určitý podnikový výkon. Existují zde totiž dva typy nákladů:

- náklady, přičitatelné kalkulační jednici přímo (jednicové),

- náklady, přičitatelné kalkulační jednici nepřímou (režijní).

Jednicové náklady lze zcela jasně přiřadit k jednotlivým výkonům, zatímco u režijních nákladů není zcela jasné, kolik jich bylo vynaložených na jeden daný produkt (Hradecký, Lanča, Šiška, 2008, s. 188).

#### 4.4.1 Kalkulace přírážková

Kalkulace přírážková nebo také kalkulace zakázková se využívá především pro stanovování nákladů na nákladově různorodé výrobky s různými technickými postupy. Při předběžné kalkulaci tato metoda přiřazuje **jednicové náklady** dle určitých norem a až teprve při kalkulaci výsledné používá údaje o skutečné spotřebě. Pro kalkulaci **režijních nákladů** se musí zvolit rozvrhové základny a následně dle jednotlivých vypočtených režijních přírážek jsou tyto náklady přičítány nepřímou. Rozvrhovou základnou se rozumí suma nepřímých nákladů například na mzdy. Režijní přírážka je vyjádřena v procentech (Landa 2014, s. 273).



## 5 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Na základě zvoleného tématu bakalářské práce, je teoretická část věnována různým typům účetnictví, významná část obsahuje náklady a jejich členění a následně je stručně popsáno plánování a rozpočetnictví.

V první části je definováno účetnictví jako takové a dále popis jednotlivých typů účetnictví. Nejdůležitějším typem pro tuto práci je manažerské účetnictví. Proto je mu věnována největší pozornost. Je totiž důležitým prvkem při rozhodování v oblasti řízení nákladů.

Z toho důvodu je další a nejdůležitější kapitola věnována samotným nákladům, jejich definice, pojetí z různých pohledů a také klasifikace. Existuje mnoho kategorií členění nákladů, jako například druhové členění úzce související s finančním účetnictvím. Zde se náklady dělí dle jejich druhu. Dále je zde popsáno členění účelové, které je pro vhodnější pro účely manažerského účetnictví.

Po kapitole nákladů následoval stručný popis plánování a rozpočetnictví. Definice plánování, dále že jeho součástí je podnikový plán, který vytváří společnosti, že existuje podnikové a vnitropodnikové plánování. Podnikové se orientuje na podnik jako celek zatímco vnitropodnikové se orientuje na jednotlivé oddíly podniku. Dále je v kapitole popsána definice rozpočtů, co lze a co naopak nelze považovat za cíl podniku, stručný popis základních členění rozpočtů. Existují například dlouhodobé a krátkodobé rozpočty. Jako poslední jsou v kapitole rozpočetnictví a plánování stručně popsány moderní metody rozpočetnictví.

Poslední kapitola je zaměřená na téma kalkulace. Je zde vymezen předmět kalkulace a to určitý výkon. Následuje vymezení pojmu kalkulační systém a popsání všeobecného kalkulačního vzorce včetně jeho konkrétní podoby. Na závěr kapitola popisuje metody kalkulací a uvádí některé z nich.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 6 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

Společnost FORTEX-AGS, a.s. se zabývá obchodní a výrobní činností. Zaměřuje se na stavební výrobu, vývoj a dodávky technologií čistíren odpadních vod, výrobu speciálních palet a přepravních vozíků pro skladování a manipulaci, prodej a servis automobilů VW a Škoda. Tyto činnosti jsou realizovány v několika divizích:

- divize stavební výroby,
- divize čistíren odpadních vod,
- divize kovovýroby,
- divize auto (Fortex – AGS, © 2015 – 2018).



*Obrázek 4 Logo společnosti (Fortex – AGS, © 2015 – 2018)*

Jedná se o akciovou společnost, jejímž předsedou představenstva je Ing. Jiří Mílek, členem představenstva pan Ing. Jiří Mílek starší a místopředsedou představenstva je Ing. Michal Konečný. Předsedou dozorčí rady je Ing. Martin Novák MBA, členem dozorčí rady je Petr Spurný a Ing. Jiří Václavek. Společnost má jediného akcionáře a to společnost ÚSOVSKO a.s.. Společnost aktuálně disponuje základním kapitálem ve výši 18 150 000 Kč (Justice.cz, ©2012).

Společnost sídlí ve městě Šumperk, zde je také největší stavební firmou a jednou z nejvýznamnějších stavebních firem v olomouckém kraji. FORTEX se stal významným dodavatelem technologií čistíren odpadních vod v tuzemsku. Firma také obchoduje se zahraničím. Část svých výrobků vyváží do zemí EU a čím dál častěji do východoevropských států (Fortex – AGS, © 2015 – 2018). [cit. 2017-03-30].

FORTEX má společný podnik s názvem FORTEX UPEC, který sídlí v Jekatěrinburgu v Rusku. Tato společnost realizuje výstavbu čistíren odpadních vod v Ruské federaci (Fortex – AGS, © 2015 – 2018).

## 6.1 Předmět podnikání

Společnost Fortex uvedla jako předměty svého podnikání následující činnosti:

- průmyslové stavby,
- stavby pro bydlení,
- zemědělské stavby,
- výzkum a vývoj technologií čištění odpadních vod,
- realizace čištění odpadních vod na klíč,
- kovovýroba,
- transportní palety pro automotive,
- přepravní vozíky a klece,
- robotické palety,
- prodej a servis vozů VW a Škoda,
- velkoobchod s hutním materiálem,
- realitní a developerská činnost (Justice.cz, ©2012).

## 6.2 Cíle

Společnost FORTEX si stanovila za svůj hlavní cíl vyvíjet a vyrábět právě ty produkty, které se prodají. Její snahou tedy není za každou cenu prodat vše, co vyrobí, ale naopak vyrábět pouze to co prodá. Dále si společnost zakládá na velmi dobrých a pevných vztazích s klienty. Nejvyšší prioritou firmy je jakost vyráběných výrobků a to u divize stavební, divize čištění odpadních vod a kovovýroby a kvalita poskytovaných služeb. Strategie společnosti zní: „Pouze spokojený zákazník může dát prostřednictvím tržeb smysl našemu podnikatelskému úsilí“. Dalším cílem společnosti je pozitivní přístup k životnímu prostředí a samozřejmě také bezpečnost a ochrana zdraví zaměstnanců. Toto úsilí bylo završeno získáním certifikátů dle ISO 9001, ISO 14001 a OHSAS 18 001 (Fortex – AGS, © 2015 – 2018).

## 6.3 Historie

Vznik firmy je datován do roku 1968. V roce 1990 došlo k transformaci na akciovou společnost.

Společnost FORTEX vznikla z původní firmy Agrostav.

1968 – Založení společnosti Agrostav.

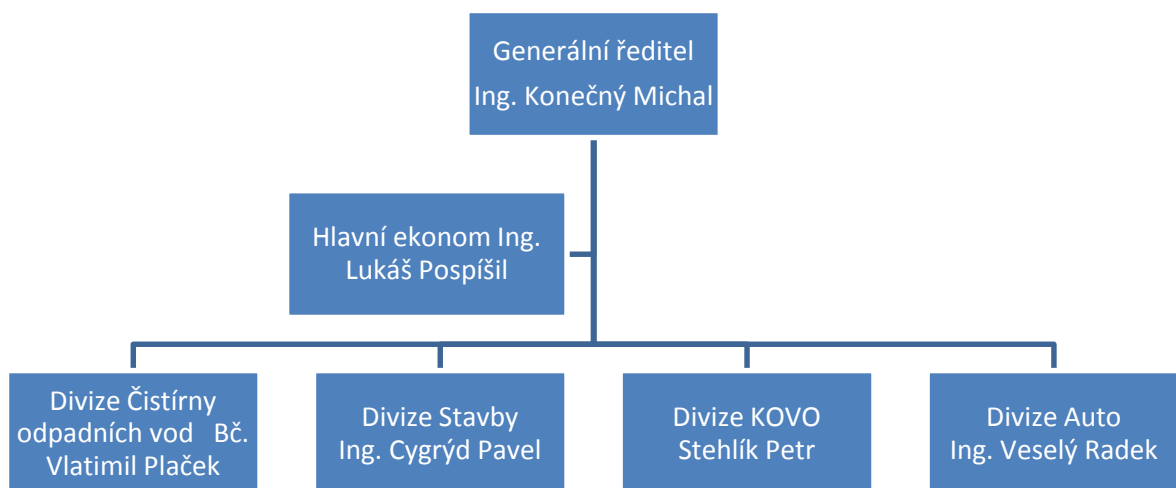
1990 – Transformace na akciovou společností a přejmenování na FORTEX-AGS, a.s..

1990 – 2000 – Došlo k postupnému přechodu na divizní organizaci.

2006 – Společnost se stala součástí koncernu USOVSKO, a.s. (Fortex – AGS, © 2015 – 2018).

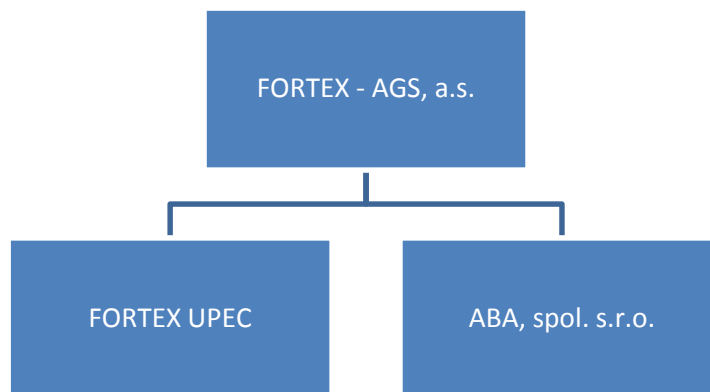
## 6.4 Organizační struktura

Společnost je organizována do čtyř divizí. Každá divize má své vedení a management, vlastní kalkulační oddělení, které plánuje kalkulace zakázek. Celou společnost řídí generální ředitel Ing. Michal Konečný. Dále je zde hlavní ekonom, Ing. Lukáš Pospíšil. Jako první divize je v diagramu níže uvedena divize čistíren odpadních vod, zde je ředitelem Bc. Vlastimil Plaček. Další divizí je divize stavby, kterou vede Ing. Pavel Cygrýd. Následuje divize kovovýroby s ředitelem Petrem Stehlíkem a poslední lze vidět divizi auto, kde je ředitelem Ing. Radek Veselý.



Obrázek 5 Organizační struktura společnosti FORTEX-AGS, a.s. (interní dokumentace společnosti, vlastní zpracování)

Fortex má také nyní již dvě dceřiné společnosti. Prvním dceřiným podnikem je FORTEX UPEK, se sídlem v Rusku. FORTEX UPEK je obchodním zástupcem Fortexu v Rusku, kde shání zakázky pro divizi ČOV, na výstavbu nových čistíren odpadních vod v zahraničí. Na přelomu roku 2017 a 2018 Fortex převzal společnost ABA, spol. s r.o., která se zabývá strojírenskou výrobou.

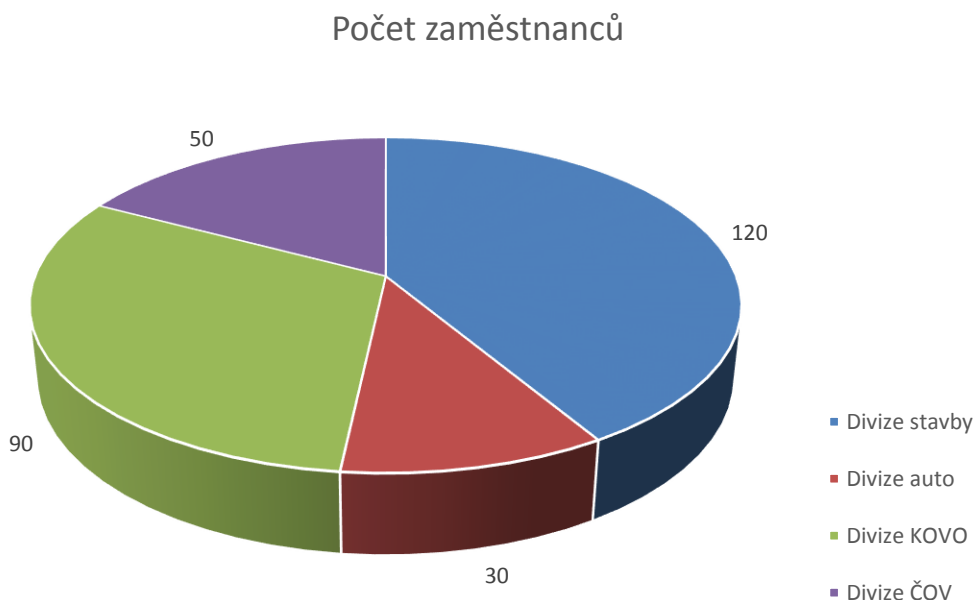


Obrázek 6 Dceřiné společnosti FORTEX – AGS, a.s.  
(interní dokumentace společnosti, vlastní zpracování)

## 6.5 Zaměstnanecká struktura společnosti

Společnost v tuto chvíli zaměstnává celkem zhruba 290 zaměstnanců. Jejich počet se během posledních let příliš nemění. Společnosti se již od svého vzniku snaží počet zaměstnanců spíše snižovat a tím snižovat i náklady na jejich mzdy. Počet zaměstnanců se odvíjí také od ročních období. V zimě například divize stavby zaměstnává méně pracovníků, než v létě kdy probíhá velké množství staveb, zatímco v zimě jsou stavby omezené.

V grafu níže jsou zachyceny přibližné počty zaměstnanců jednotlivých divizí pro rok 2016.



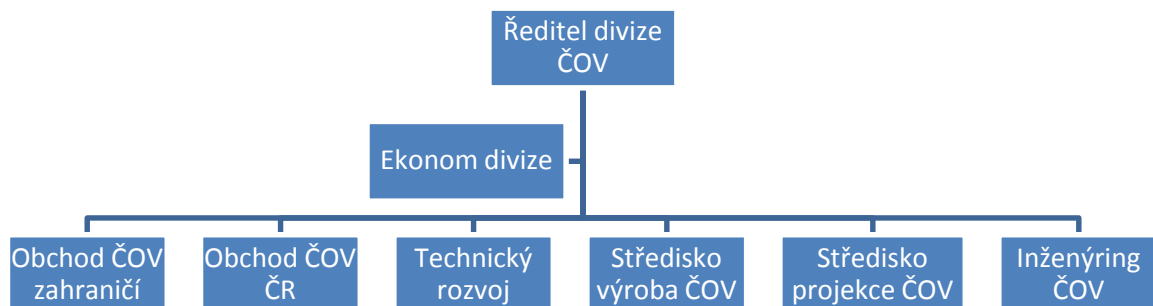
Graf 2 Počet zaměstnanců společnosti Fortex – AGS (interní dokumentace společnosti, vlastní zpracování)

## 6.6 Divize

Jak již bylo zmíněno, Fortex je divizně organizovanou společností. Pro lepší pochopení problematiky plánování a rozpočtování v dané firmě, je nutné podrobněji popsat jednotlivé divize a jejich činnost.

### 6.6.1 Divize Čistírny odpadních vod (ČOV)

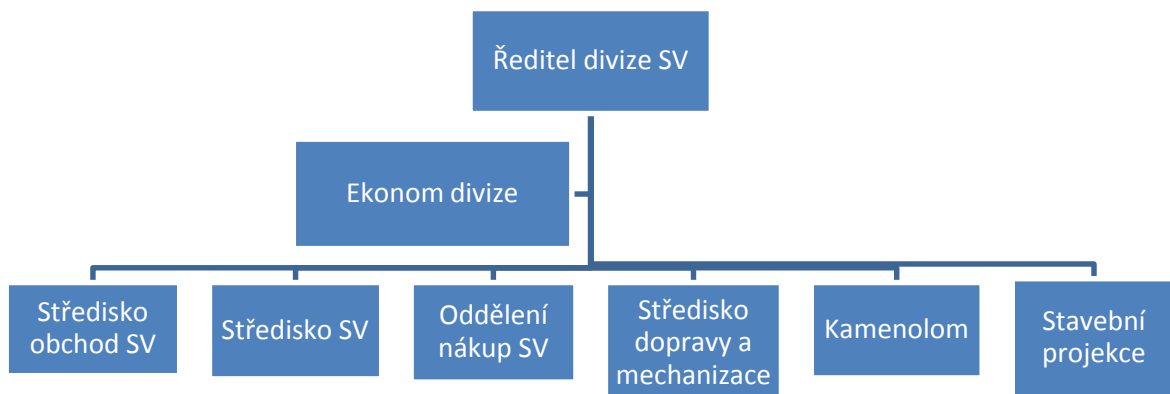
Společnost provedla již 2300 realizací v rámci Evropy, nejvzdálenější ČOV se nachází v Ruské federaci. Podíl exportu na obratu činí 60 %. A společnost má již 30 zkušeností v tomto oboru. Hlavní činností divize je realizace a rekonstrukce čistíren odpadních vod, patří sem průmyslové nebo kontejnerové ČOV.



*Obrázek 7 Organizační struktura funkčních zařízení, divize ČOV (interní dokumentace společnosti, vlastní zpracování)*

### 6.6.2 Divize Stavby

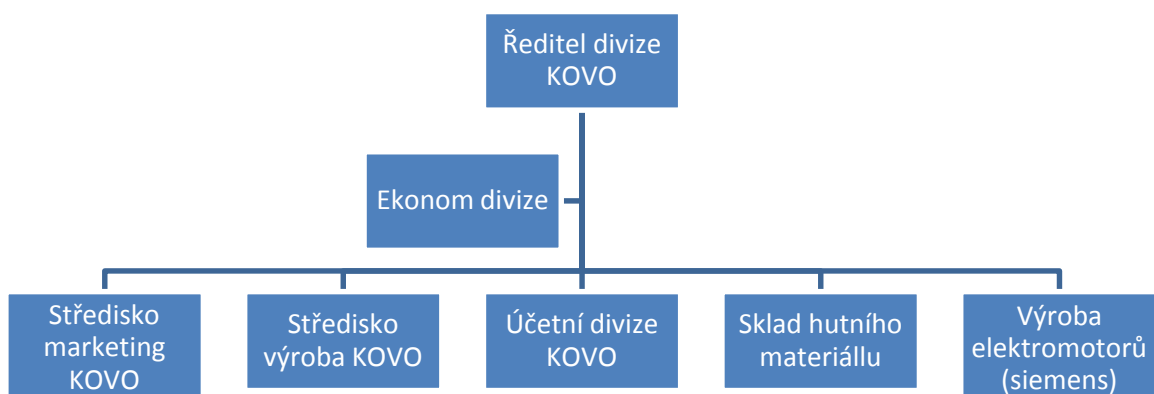
Stavební divize zaměstnává kolem 120 zaměstnanců. Roční obrat této divize se pohybuje v řádu 350 milionů korun. Vlastní zhruba 75 stavebních strojů a mechanizací. A ručí 47 letou zkušeností v oboru. Divize stavby se zabývá především realizací staveb, patří zde průmyslové i zemědělské stavby, stavby pro školství, sport, administrativu, obchod, stavby pro bydlení a sociální péči. Mezi další činnosti patří půjčování nářadí, mobilní prodej naf-ty. Vlastní kamenolom, který užívá k prodeji kameniva.



Obrázek 8 Organizační struktura funkčních zařazení, divize SV (interní dokumentace společnosti, vlastní zpracování)

### 6.6.3 Divize KOVO

Divize kovovýroby zaměstnává přes 90 zaměstnanců. Za rok vyrobí zhruba 12 000 kusů palet. Divize KOVO má již 30 let zkušeností s výrobou a podíl na exportu se zde pohybuje okolo 80 % na obratu. Do činností této divize spadá vývoj transportních palet, poradenství, vývoj a výroba robotických palet, výroba sekvenčních přepravních vozíků a klecí a velkoobchodní prodej hutního materiálu.



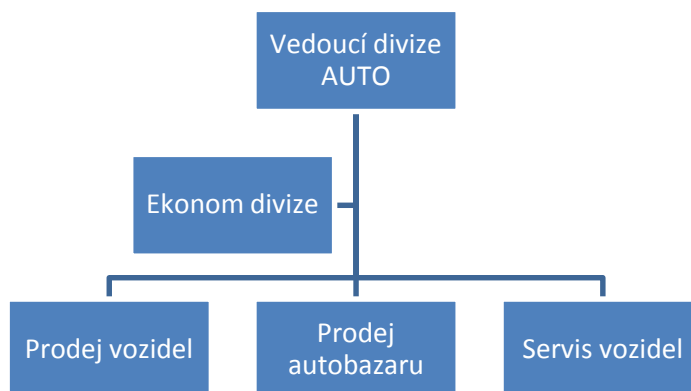
Obrázek 9 Organizační struktura funkčních zařazení, divize KOVO (interní dokumentace společnosti, vlastní zpracování)

### 6.6.4 Divize Auto

Moto divize Auto zní: „Věci, které umíme“. Tato divize poskytuje profesionální služby autorizovaného prodejce vozů značek Volkswagen a Volkswagen užitkové vozy, provádí



kvalitní autorizovaný servis značek Volkswagen a Škoda a mnoho dalších služeb souvisejících s prodejem a údržbou těchto vozů. I u této divize jsou prioritou dlouhodobé vztahy se zákazníky a jejich spokojenost. FORTEXauto prodává jak nové tak ojeté vozy již zmíněných značek, osobní i užitkové. Mezi služby patří i půjčování vozů. Do technologického vybavení divize Auto patří 10 servisních stání, lakovna, klempírna, pneuservis a myčka.



*Obrázek 10 Organizační struktura funkčních zařazení, divize AUTO (interní dokumentace společnosti, vlastní zpracování)*

## 6.7 ÚSOVSKO a.s.

Společnost ÚSOVSKO a.s. je v současnosti jediným vlastníkem společnosti FORTEX. Jedná se o akciovou společnost zabývající se zemědělskou výrobou. Byla založena v roce 1995, sídlí v obci Klopina, okres Šumperk v Olomouckém kraji. ÚSOVSKO je majoritním vlastníkem celkem 19 firem, které působí v oblastech zemědělství, potravinářství, obchodu a průmyslu. V celém tomto koncernu je zaměstnáváno kolem 750 zaměstnanců (ÚSOVSKO, a.s. © 2009 – 2011).

I tato společnost je organizačně rozdělena do divizí a to konkrétně divize potravinářské výroby, divize ovocnářství, divize techenergo, rostlinná výroba a nakonec živočišná výroba (ÚSOVSKO, a.s. © 2009 – 2011).

## 7 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU PLÁNOVÁNÍ A ROZPOČETNICTVÍ

V následující části bakalářské práce je popsán současný způsob plánování a tvoření rozpočtů ve společnosti FORTEX - AGS. Následně je rozebrán přehled hospodaření, jak si firma v posledních pěti letech stojí a to na základě dostupných formulářů výkazu zisku a ztráty. Na základě těchto formulářů budou rozděleny výnosy a náklady za posledních pět let a porovnání jejich vývoje. Dalším bodem je rozdělení nákladů dle jednotlivých klasifikací a na základě těchto dělení se stanoví, o jaký typ společnosti se jedná. Závěrem této části je zhodnocení současného stavu plánování společnosti a závěrečná doporučení vycházející z analýzy nákladů.

### 7.1 Přehled hospodaření společnosti FORTEX – AGS

V následující tabulce je zachycen přehled výsledků hospodaření, kterých společnost FORTEX – AGS dosáhla v letech 2012 – 2016.

Pro lepší porozumění je zde uveden provozní, finanční a nakonec celkový výsledek hospodaření před zdaněním.

*Tabulka 1 Přehled hospodaření v letech 2012 – 2016 (výkaz zisku a ztráty společnosti 2012 – 2016, vlastní zpracování)*

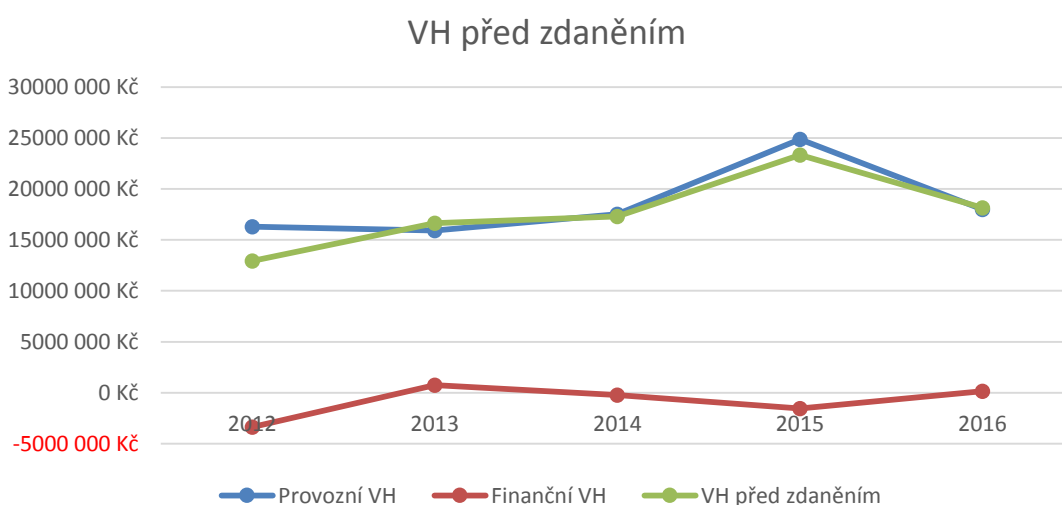
Rok	Provozní VH	Finanční VH	VH před zdaněním
<b>2012</b>	16 290 000 Kč	-3 356 000 Kč	12 934 000 Kč
<b>2013</b>	15 902 000 Kč	732 000 Kč	16 634 000 Kč
<b>2014</b>	17 530 000 Kč	-236 000 Kč	17 294 000 Kč
<b>2015</b>	24 870 000 Kč	-1 550 000 Kč	23 320 000 Kč
<b>2016</b>	17 993 000 Kč	139 000 Kč	18 132 000 Kč

Z tabulky lze vyčíst, že ve sledovaných letech 2012 až 2016 zaznamenala společnost nejhorší výsledky v roce 2012, od tohoto roku zisk zásadně vzrostl a dosahuje výrazně vyšších hodnot. Jedním z důvodů růstu zisku je, že se společnost postupně vzpamatovávala ze světové krize 2007, která měla velký a dlouhodobý dopad zejména na stavebnictví. Stavební divize ve společnosti FORTEX – AGS výrazně přispívá k tvoření zisku, proto má tedy oslabení stavebnictví velký dopad na výsledek hospodaření. Naopak od roku 2013 začalo stavebnictví opět posilovat a společnost začala vykazovat vyšší zisky.

Nejlépe si společnost vedla v roce 2015. Její výsledek před zdaněním dosáhl více než 23 milionů. V tomto roce se velmi zdařil prodej nových vozů v autosalonu. Divize vykazovala nadstandartní výsledky a došlo k překročení původního plánu. Tyto výsledky měly významný vliv na bonusy za prodej vozů od dodavatele.

Dále je z údajů v tabulce patrné, že finanční výsledek hospodaření je ve většině let záporný. To je důsledkem především vysokých finančních nákladů, konkrétně placené pojistné, bankovní úroky a další nákladové úroky. Firma vykazuje poměrně vysoké výnosové úroky, oproti nákladovým úrokům, což je ovlivněno čerpáním úvěrových zdrojů a volnými financemi. Záporný finanční výsledek je však zapříčiněn především vysokým zatížením placeného pojistného, které je v podstatě konstantní.

Nejhorší finanční výsledek hospodaření byl zaznamenán v roce 2012. Společnost vykazovala neobvykle vysoké nákladové úroky, což je způsobeno čerpáním úvěrových zdrojů. Další příčinou bylo navýšení pojistného. Následující rok se společnost dostala do kladných čísel a to tím, že snížila nákladové úroky, to znamená nižší objem půjček. Firmě se také podařilo vyjednat nižší pojistné a ostatní finanční náklady. V roce 2014 se ale opět finanční výsledek hospodaření pohybuje v záporu a další rok se situace jen zhoršila. Důvodem poklesu v roce 2014 byl náhlý pokles ostatních finančních výnosů. V roce 2015 sice společnost finanční výnosy téměř zdvojnásobila, ale zároveň se prudce navýšily také finanční náklady a to více než dvojnásobně. Poslední rok se společnosti podařilo navýšit výnosové úroky. Mezi tyto výnosové úroky patří především výnosy z investovaných volných financí.



Graf 3 VH před zdaněním (výkaz zisku a ztráty 2012 – 2016, vlastní zpracování)

Jak z grafu výše jasně vyplývá, finanční výsledek hospodaření se ve většině sledovaných období drží v lehce záporných nebo jen nepatrně kladných hodnotách a výrazně se přibližuje nule. V důsledku toho pak provozní výsledek hospodaření téměř kopíruje výsledek hospodaření před zdaněním, to znamená, že celkové zisky firmy se odvíjejí zejména od zisků provozních.

## 7.2 Rentabilita jednotlivých divizí pro rok 2016 a 2017

Pro větší přehled a lepší porozumění struktuře daných zisků je důležité uvést, jak se jednotlivé divize podílí na výsledku hospodaření. Podíly všech divizí na celkovém zisku pro rok 2016 jsou uvedeny v následující tabulce.

*Tabulka 2 Podíly jednotlivých divizí na provozním VH pro rok 2016 (interní dokumentace společnosti, vlastní zpracování)*

<b>Divize</b>	<b>Provozní VH</b>	<b>%</b>
Čistírný odpadní vod	1 799 300 Kč	10%
Stavební divize	5 397 900 Kč	30%
Kovovýroba	3 598 600 Kč	20%
Divize auto	6 297 550 Kč	35%
Správa	899 650 Kč	5%
<b>Celkem</b>	<b>17 993 000 Kč</b>	<b>100%</b>

Procentuální podíly poukazují na fakt, že nejvíce k dosažení zisku přispívá divize Auto. Tato divize za poslední roky, především za rok 2015, vykázala vyšší než plánovaný zisk a to díky neočekávanému prodeji nových automobilů. Nárůst objemu prodeje nových automobilů lze sledovat v současné době po celé republice a to především díky zlepšující se ekonomické situaci v zemi. S rostoucí ekonomikou rostou i mzdy a platy a v důsledku toho i příjmy domácností, proto lidé více utrácí a utrácí z velké části právě za nové automobily. Hned za ní s 30 % podílu na zisku je stavební divize, která také výrazně přispívá k zisku v každém období.

Na základě výsledků jednotlivých divizí pro rok 2016, je možné říci, že se firmě daný rok opravdu dařilo. Tabulka nevykazuje žádná záporná čísla, což je velice pozitivní.

V tabulce níže je uvedena rentabilita jednotlivých divizí za rok 2017, pro srovnání dvou po sobě jdoucích období a také pro zhodnocení současného stavu ziskovosti.

Tabulka 3 Podíly jednotlivých divizí na provozním VH pro rok 2017 (interní dokumentace společnosti, vlastní zpracování)

Divize	Provozní VH	%
Čistírny odpadní vod	2 623 000 Kč	17%
Stavební divize	-1 307 000 Kč	-8%
Kovovýroba	-2 756 000 Kč	-17%
Divize auto	20 095 000 Kč	127%
Správa	-2 791 000 Kč	-18%
<b>Celkem</b>	<b>15 864 000 Kč</b>	<b>100%</b>

Z tabulky výše vyplývá, že si společnosti Fortex v roce 2017 již nevedla tak výborně jako v předešlém roce. Hned dvě divize vykazují záporné výsledky hospodaření, ale za to si výrazně polepšila divize auto, která se také výrazně zasloužila o kladný výsledek hospodaření celé firmy. Dosažený výsledek této divize je způsobený stále rostoucí ekonomikou a také životní úrovně obyvatelstva. Poptávka po automobilech se každý rok výrazně navyšuje.

Divize ČOV vykazuje vyšší zisky než za rok 2016 i přesto, že měla v roce 2017 méně zakázek. To je způsobeno tím, že za rok 2017 získala větší zakázky za více peněz.

Oproti tomu je stavební divize v záporných číslech, na rozdíl od roku 2016, kdy se podílela na zisku až třicetiprocentně. Důvodem tohoto záporného výsledku je nepodařená zakázka, kdy při stavbě došlo k několika nepředvídatelným haváriím, kvůli kterým se prodělalo zhruba 9 milionů korun.

Divize kovovýroby pro rok 2017 také vykazuje záporná čísla, oproti roku 2016, kdy byl její podíl na zisku ve výši 20 %. Tento záporný výsledek, byl způsoben rozjezdem nové výroby. Firma získala smlouvu se společností Siemens, pro níž bude v následujících letech vyrábět elektromotory. Společnost Siemens má divizi elektromotory ve městě Mohelnice, které je nedaleko od sídla společnosti Fortex. V důsledku zavádění nové výroby, musela společnost částečně přerušit provoz divize kovovýroby a uzpůsobit výrobní proces nové zakázce. Dále bylo nutné nakoupit nové stroje a technologie, proto se nyní tato divize nachází ve ztrátě, což by se ovšem mělo po rozjezdu nové výroby změnit.

### 7.3 Přehled výnosů a nákladů společnosti FORTEX – AGS

V následující kapitole budou rozděleny výnosy a náklady na základě výkazu zisku a ztráty za posledních 5 let.

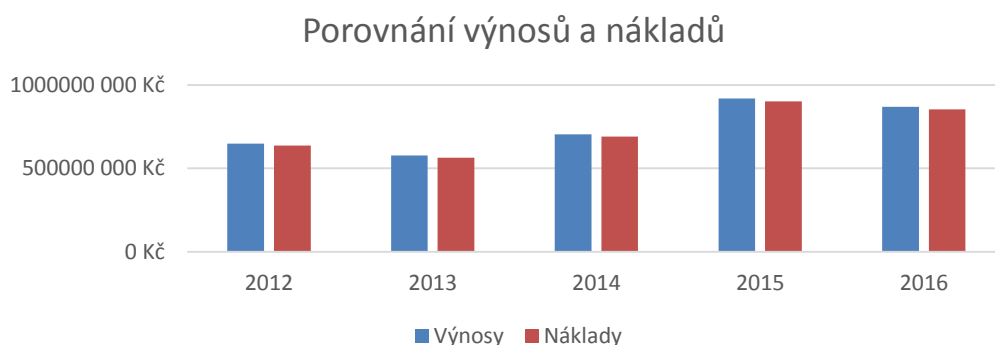
*Tabulka 4 Přehled výnosů a nákladů (výkaz zisku a ztráty 2012 – 2016, vlastní zpracování)*

Rok	Výnosy	Náklady	VH za účetní období
2012	648 131 000 Kč	636 920 000 Kč	11 211 000 Kč
2013	576 305 000 Kč	562 690 000 Kč	13 615 000 Kč
2014	703 374 000 Kč	690 165 000 Kč	13 209 000 Kč
2015	919 472 000 Kč	901 113 000 Kč	18 359 000 Kč
2016	868 282 000 Kč	853 211 000 Kč	15 071 000 Kč

Z tabulky vyplývá, že se podnik v posledních 5 letech nedostal do ztráty. Výnosy v každém sledovaném období převyšují nad náklady a výsledek hospodaření je proto kladný. Nejblíže k sobě má výše nákladů a výnosu v roce 2012, kdy výnosy přesáhly náklady o pouhých 11 211 000 Kč. Následující roky je patrné, že výnosy rostly. Nejvyššího bodu dosáhly v roce 2015, to bylo způsobeno nadměrnými výnosy divize auto a v následujícím roce 2016 mírně klesly.

Náklady mají spíše kolísající charakter. Nedá se jasně říci, že by jen klesaly nebo jen stoupaly. Nejnížší hodnoty dosáhly v roce 2013 což, ale nezaručilo nejvyšší zisk, jelikož i výnosy klesly. Naopak nejvyšší náklady byly stejně jako výnosy v roce 2015, kdy také firma dosáhla nejvyššího zisku.

V následujícím grafu jsou srovnány výnosy a náklady v jednotlivých letech a zobrazen rozdíl mezi nimi.



*Graf 4 Porovnání výnosů a nákladů v letech 2012 – 2016 (výkaz zisku a ztráty 2012 – 2016, vlastní zpracování)*

## 7.4 Jednotlivá členění nákladů

Následující kapitola je věnována rozčlenění nákladů vzniklých ve společnosti FORTEX – AGS za rok 2016 dle jednotlivých klasifikací nákladů, která jsou popsána a rozebrána v teoretické části. Hodnoty jsou čerpány z výkazu zisku a ztráty pro rok 2016.

### 7.4.1 Druhové členění nákladů

První a základní klasifikací nákladů je druhové členění nákladů, které vychází z finančního účetnictví. Jednotlivé údaje jsou čerpány z výkazu zisku a ztráty společnosti FORTEX – AGS pro rok 2016.

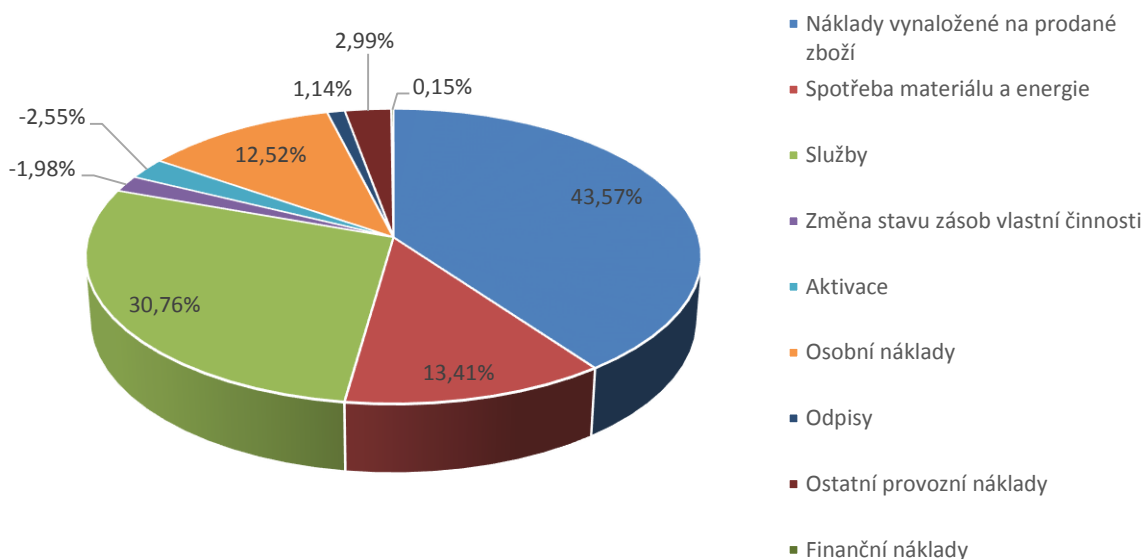
*Tabulka 5 Druhové členění nákladů pro rok 2016 (výkaz zisku a ztráty 2016, vlastní zpracování)*

Druh nákladu	Náklad (v tis.Kč)	%
Náklady vynaložené na prodané zboží	370 385	43,57%
Spotřeba materiálu a energie	113 964	13,41%
Služby	261 484	30,76%
Změna stavu zásob vlastní činnosti	-16 823	-1,98%
Aktivace	-21 705	-2,55%
Osobní náklady	106 402	12,52%
Odpisy	9 733	1,14%
Ostatní provozní náklady	25 417	2,99%
Finanční náklady	1 293	0,15%
<b>Náklady celkem</b>	<b>850 150</b>	<b>100,00%</b>

Tabulka výše udává, že nejvyšší podíl na nákladech mají dle druhového členění náklady vynaložené na prodané zboží. Druhá položka druhového členění nejvíce se podílející na celkových nákladech společnosti jsou služby. Výrazně za těmito položkami jsou nákladové položky spotřeba materiálu a energie a osobní náklady, ty se liší od služeb téměř o 20 %.

V tabulce se také vyskytují mírně záporné hodnoty a to u položek změna stavu zásob vlastní činnosti a aktivace. Do konce roku 2015 platilo účtování těchto dvou položek na stranu výnosů, od roku 2016 patří nově do nákladů. Položka změna stavu zásob vlastní činnosti udává přírůstky nebo úbytky zásob vlastní činnosti a položka aktivace zachycuje snížení nákladů v provozní oblasti na základě vytvoření zásob nebo dlouhodobého majetku vlastní činností.

## Druhové členění nákladů



Graf 5 Druhové členění nákladů pro rok 2016 (výkaz zisku a ztráty 2016, vlastní zpracování)

Na základě procentuálních podílů jednotlivých druhů nákladů lze určit, jaký typ transformačního procesu společnost využívá.

Vysoký podíl služeb na celkových nákladech znamená, že se jedná z hlediska transformačního procesu o zakázkovou společnost. Aby byla tato firma schopna úspěšně řídit své náklady, je pro ni důležité znát přesný účel vynaložení nákladů. Tuto informaci ale druhové členění neposkytuje, proto je zapotřebí provést ještě další klasifikaci nákladů, z které bude patrný účel vynaložení nákladů.

#### 7.4.2 Členění nákladů ve vztahu k objemu prováděných výkonů

Tento typ členění nákladů je přesnější nežli členění druhové. Z toho důvodu je pro společnost, jako je FORTEX – AGS a to zakázkovou společnost velice důležité. Náklady jsou zde členěny podle toho, jak se mění jejich objem ve vztahu k objemu prováděných výkonů a to na variabilní a fixní, proto se také dají lépe předpovědět a plánovat jejich objem i strukturu. V následující tabulce jsou zachyceny variabilní náklady společnosti FORTEX – AGS za rok 2016.



Tabulka 6 Variabilní náklady pro rok 2016 (výkaz zisku a ztráty  
2016, vlastní zpracování)

Variabilní náklady	v tis. Kč	%
<b>Výkonová spotřeba</b>	<b>682 140</b>	<b>90,44%</b>
Náklady vynaložené na prodané zboží	370 385	49,11%
Spotřeba materiálu a energie (90%)	102 568	13,60%
Služby (80%)	209 187	27,73%
<b>Změna stavu zásob vlastní činnosti</b>	<b>-16 823</b>	<b>-2,23%</b>
<b>Aktivace</b>	<b>-21 705</b>	<b>-2,88%</b>
<b>Osobní náklady</b>	<b>90 584</b>	<b>12,01%</b>
Mzdové náklady (80%)	63 270	8,39%
Náklady na SP a ZP	26 074	3,46%
Ostatní náklady	1 240	0,16%
<b>Úprava hodnot v provozní oblasti</b>	<b>-2 121</b>	<b>-0,28%</b>
Úprava hodnot zásob	-5 069	-0,67%
Úprava hodnot pohledávek	2 948	0,39%
<b>Ostatní provozní náklady</b>	<b>22 167</b>	<b>2,94%</b>
Zůstatková cena prodaného DM	1 470	0,19%
Zůstatková cena prodaného materiálu	16 125	2,14%
Jiné provozní náklady	4 572	0,61%
<b>Celkem</b>	<b>754 242</b>	<b>100,00%</b>

Variabilní náklady ve členění nákladů ve vztahu k objemu prováděných výkonů, jsou náklady měnící se podle objemu výroby. Proto je zde důležité vyčlenit část mezd, jako například úkolové mzdy od mezd časových. Úkolové mzdy se totiž odvíjí od objemu výroby, zatímco časová ne. To znamená, že úkolová mzda patří do variabilních nákladů a časové zase do fixních nákladů. Také je důležité od časových mezd, které se řadí do fixních nákladů, odčlenit tzv. osobní ohodnocení. Osobní ohodnocení je součástí mzdy a také se odvíjí od pracovního výkonu zaměstnance, proto spadá do variabilních nákladů. V roce 2016 je odhad objemu variabilních mezd zhruba kolem 80 %. Což je způsobeno tím, že nejvíce zaměstnanců zaměstnává stavební divize a divize ČOV a práce na stavbách je řazená do sezónních prací. Potřeba zaměstnanců se tedy odvíjí od množství zakázek. Dále se na vysokém podílu variabilních mezd podílí divize KOVO, kde jsou zaměstnanci ohodnoceni úkolovou mzdou.

Do dalších nákladových položek, které nemají čistě fixní či variabilní charakter, patří položka spotřeba materiálu a energie. Některé energie jsou spotřebovávány přímo strojem při výrobě, tudíž se řadí do variabilních nákladů. Pak jsou ale energie spotřebovávány napří-

klad na osvětlení budov a podobně a přímo nesouvisí s výrobou, ty jsou potom řazeny do fixních nákladů. Odhad podílu této položky na variabilních nákladech je pro rok 2016 zhruba 90 %. Další nejednoznačně zařaditelnou položkou jsou služby. Příkladem variabilní složkou služeb jsou opravy a údržby strojů, využívaných k výrobě, výrobních hal. Společnost sem řadí i služby externě najatých firem, například na dodání a montáž oken, nebo střechy při výstavbě budov a podobně. Proto je hodnota služeb řadících se do skupiny variabilních nákladů v této firmě tak vysoká a to až 80 %.

Jak už bylo zmíněno v části druhového členění nákladů, ve výkazu zisku a ztráty jsou od roku 2016 jisté změny. Tyto změny se týkají i položek změna stavu zásob vlastní činnosti a aktivace. Tyto položky jsou řazeny do variabilních nákladů a to v jejich plné výši, jelikož nedokončená výroba je jednoznačně závislá na objemu výroby.

Na celkových variabilních nákladech se nejvíce podílí výkonová spotřeba více než 90 %, konkrétně náklady vynaložené na prodané zboží ve výši zhruba 49 %. Na této hodnotě má nejvyšší podíl divize Auto, která rok od roku navyšuje objem prodaných automobilů, které pro společnost představují zboží, které nakoupí od automobilky a následně prodá. Po výkonové spotřebě následují osobní náklady s podílem pouhých 11 %.

Dále následuje výčet fixních nákladů společnosti FORTEX – AGS pro rok 2016 a jejich procentuální podíly.

*Tabulka 7 Fixní náklady pro rok 2016 (výkaz zisku a ztráty 2016, vlastní zpracování)*

<b>Fixní náklady</b>	<b>v tis. Kč</b>	<b>%</b>
<b>Výkonová spotřeba</b>	<b>63 693</b>	<b>66,41%</b>
Spotřeba materiálu a energie (10%)	11 396	11,88%
Služby (20%)	52 297	54,53%
<b>Osobní náklady</b>	<b>15 818</b>	<b>16,49%</b>
Mzdové náklady (20%)	15 818	16,49%
<b>Úprava hodnot v provozní oblasti</b>	<b>11 854</b>	<b>12,36%</b>
Úprava hodnot DNM a DHM	11 854	12,36%
<b>Ostatní provozní náklady</b>	<b>3 250</b>	<b>3,39%</b>
Daně a poplatky	1 997	2,08%
Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	1 253	1,31%
<b>Finanční náklady</b>	<b>1 293</b>	<b>1,35%</b>
Náklady vynaložené na prodané podíly	60	0,06%
Nákladové úroky a podobné náklady	25	0,03%
Ostatní finanční náklady	1 208	1,26%
<b>Celkem</b>	<b>95 908</b>	<b>100,00%</b>

Fixní náklady jsou, dle členění nákladů ve vztahu k objemu prováděných výkonů, náklady neměnicí se s objemem výroby, tudíž v krátkém období stále stejné. V dlouhém období však fixní náklady neexistují. Opět se zde vyskytuje otázka některých nákladů vzhledem k jejich povaze ve vztahu k objemu produkce. Jak už bylo zmíněno u variabilních nákladů, patří sem spotřeba materiálu a energie, služby a mzdové náklady. Spotřeba materiálu a energie bylo ve společnosti FORTEX – AGS pro rok 2016 stanovena zhruba ve výši 10 % z celkového objemu, mezi těchto 10 % patří například energie spotřebovaná na provoz kanceláří a kancelářské potřeby.

Fixní podíl služeb je odhadem určen na 20 %, zde se počítají náklady spojené s poplatky za telekomunikační služby, poštovní služby také je zde zahrnuta úklidová služba a náklady na stravování zaměstnanců, jelikož si firma nechává dodávat obědy od místní restaurace.

Fixní mzdové náklady se také podílí na celkových vyplacených mzdách ve společnosti dvaceti procenty. Jsou to fixní složky mezd vedoucích pracovníků společnosti a také pracovníkům administrativy. Těchto zaměstnanců je ve firmě málo ve srovnání se zaměstnanci ve výrobě a na stavbách.

Položkou s nejvyšším podílem na celkových fixních nákladech je, stejně jako v případě variabilních nákladů, výkonová spotřeba. Ta však obsahuje necelých 9 % z celkové výkonové spotřeby. To značí, že fixní náklady jsou v dané společnosti mnohonásobně nižší než ty variabilní. Položkou s druhým nejvyšším podílem jsou osobní náklady, opět stejně jako u variabilních nákladů.

V tabulce níže jsou zachyceny celkové variabilní a fixní náklady a jejich podíly na celkových nákladech.

*Tabulka 8 Podíl nákladů ve vztahu k objemu prováděných výkonů pro rok 2016 (výkaz zisku a ztráty 2016, vlastní zpracování)*

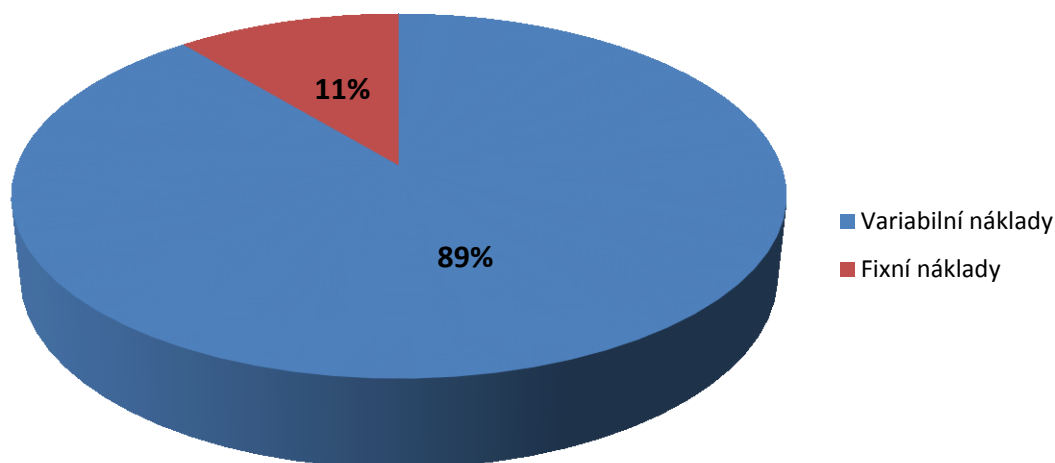
	<b>hodnoty v Kč</b>	<b>%</b>
<b>Variabilní náklady</b>	<b>754 242 000</b>	<b>88,72%</b>
<b>Fixní náklady</b>	<b>95 908 000</b>	<b>11,28%</b>
<b>Náklady celkem</b>	<b>850 150 000</b>	<b>100,00%</b>

Z tabulky jasně vyplývá, že variabilní náklady výrazně převyšují ty fixní. Podle procentuálního vyjádření mají variabilní náklady téměř 89 % podílu na celkových nákladech společnosti, zatímco ty fixní pouhých 11 %. Z toho vyplývá, že společnost dosahuje dostateč-

ně vysoké produkce, díky níž je schopna spolehlivě splatit jak variabilní tak i veškeré fixní náklady.

Nízký podíl fixních nákladů oproti variabilním může znamenat menší riziko. Pokud produkce společnosti FORTEX – AGS a tím pádem i zisky klesnou, klesnou i náklady přímo související s produkcí (variabilní náklady) a vzhledem k nízkým fixním nákladům společnosti nebude dělat příliš velký problém je splatit i s nižšími zisky. Pokud by však nastala situace příliš vysokých fixních nákladů, společnost by při nižší produkci i zisku nemusela být schopna již splácet své fixní náklady a dostala se tak do finančních potíží, jako jsou nadměrné dluhy u dodavatelů a podobně. Avšak toto tvrzení lze lépe doložit pomocí kalkulačního členění nákladů na náklady přímé a nepřímé u jednotlivých produktů a služeb společnosti.

Podíl nákladů ve vztahu k objemu produkce pro rok 2016



Graf 6 Grafické zobrazení podílu nákladů ve vztahu k objemu prováděných výkonů pro rok 2016 (výkaz zisku a ztráty 2016, vlastní zpracování)

V grafu výše je zachycen podíl variabilních a fixních nákladů na celkových nákladech společnosti FORTEX – AGS pro rok 2016. Jak již bylo zmíněno, fixní náklady jsou oproti variabilním zanedbatelné, což je pro společnost pozitivní.

### 7.4.3 Příklad kalkulačního členění nákladů ve společnosti FORTEX – AGS, a.s.

Níže je uveden příklad kalkulace společnosti FORTEX – AGS dle vlastního zpracování na základě skutečně vytvořené kalkulace. Kalkulace jsou ve společnosti sestavovány každou divizí jednotlivě. Divize si sestavují kalkulace na každou zadanou zakázku. V příkladu je zachycena, jak předběžná tak výsledná kalkulace divize ČOV.

Kalkulace jsou vytvářeny na základě klasického kalkulačního vzorce, první část obsahuje jednicové náklady, druhá část režijní náklady. Režijní náklady jsou přiřazovány konkrétní zakázce pomocí přírážkové kalkulace prostřednictvím režijní sazby. V poslední části jsou vykalkulovány celkové náklady, tržby a výsledek hospodaření na danou zakázku.

*Tabulka 9 Příklad kalkulace divize ČOV (interní dokumentace společnosti, vlastní zpracování)*

Označení	Nákladová položka	Plán (v Kč)	Skutečnost (v Kč)	Rozdíl (v Kč)	Rozdíl (v %)
01	Materál	101 920,00	30 988,49	-70 931,51	30%
02	Mzdy - celkem	16 588,00	3 789,00	-12 799,00	23%
03	Mechanizace	0,00	0,00	0,00	0%
04	OPN	17 264,00	3 836,28	-13 427,72	22%
05	Subdodávky	0,00	0,00	0,00	0%
05.A.	Ostatní subdodávky	0,00	0,00	0,00	0%
06	Ostatní	0,00	0,00	0,00	0%
07	Nákladová rezerva	0,00	0,00	0,00	0%
08	Výrobní režie	40 309,00	8 222,13	-32 086,87	20%
09	Zásobovací režie	2 548,00	774,71	-1 773,29	30%
10	Správní režie	27 081,00	7 808,14	-19 272,86	29%
<b>11</b>	<b>Náklady celkem</b>	<b>205 710,00</b>	<b>55 418,75</b>	<b>-150 291,25</b>	<b>27%</b>
12	Tržba	229 500,00	0,00	-229 500,00	0%
13	Výnosy - NV	0,00	47 610,61	47 610,61	0%
<b>14</b>	<b>Výnosy celkem</b>	<b>229 500,00</b>	<b>47 610,61</b>	<b>-181 889,39</b>	<b>21%</b>
<b>15</b>	<b>Hospodářský výsledek</b>	<b>23 790,00</b>	<b>-7 808,14</b>	<b>-31 598,14</b>	<b>-33%</b>

Z tabulky výše, kde je zachycen příklad zakázkové kalkulace, lze vyčíst, že společnosti se daří úspěšně snižovat skutečné náklady oproti plánovaným a to dokonce až o 27 %. I přes to je ovšem skutečný výsledek záporný. Důvod tohoto záporného výsledku je ten, že daná zakázka nebyla dosud odběrateli vyfakturovaná. Dosavadní předpokládaná částka tržby je uvedena v řádku 13: Výnosy – NV (nedokončená výroba). Částka se ještě do doby fakturace pravděpodobně změní.

Pro lepší pochopení dané kalkulace je nutné objasnit, co představují některé nákladové položky. Položka 03 – **mechanizace** představuje náklady spojené s odpisy strojů, které

jsou použity pro realizaci zakázky, či částku, kterou společnost musí vynaložit za pronájem strojů. Může se totiž stát, že společnost nemá všechny stroje potřebné k realizaci zakázky, nebo jsou všechny stroje využívány jinde, proto je nucena si další techniku pronajmout. Zkratka **OPN**, jež je položkou číslo 04, znamená ostatní přímé náklady, tedy náklady přímo přiřaditelné danému výkonu. Dále jsou zde položky číslo 05 a 05.A., **subdodávky a ostatní subdodávky**. Pojem subdodávka označuje externí firmu, kterou si najala společnost Fortex, jako dodavatele práce. Příklad subdodávky: Společnost Fortex staví obchodní výrobní halu a najme si externí firmu, která k hale dodělá střechu, nebo si od jiné firmy koupí okna i s namontováním. Nejedná se tedy o nakoupení pouhých výrobků od jiné firmy, ale o nakoupení výrobků společně i se službou. Pokud by Fortex pouze nakoupil okna, ale montáž provedl sám, nejedná se o subdodávku. Další položkou, kterou je nutno objasnit, je položka číslo 07 – **nákladová rezerva**. Při stavbách čistíren odpadních vod může dojít ke vzniku určitých nepředvídatelných nákladů, dodaný materiál může být poškozený, nebo se může poškodit v průběhu stavby a podobně, proto společnost zahrnuje do své kalkulace i tuto položku, která počítá se vznikem dalších možných nákladů, které nejsou započítány v žádné jiné položce kalkulace.

*Tabulka 10 Příklad kalkulace dle všeobecného kalkulačního vzorce (interní dokumentace společnosti, vlastní zpracování)*

Označení	Nákladová položka	Plán (v Kč)	Skutečnost (v Kč)
01	Materál	101 920,00	30 988,49
02	Mzdy - celkem	16 588,00	3 789,00
03	Mechanizace	0,00	0,00
04	OPN	17 264,00	3 836,28
05	Subdodávky	0,00	0,00
05.A.	Ostatní subdodávky	0,00	0,00
06	Ostatní	0,00	0,00
07	Nákladová rezerva	0,00	0,00
08	Výrobní režie	40 309,00	8 222,13
<b>Vlastní náklady výroby (provozu)</b>		<b>176 081,00</b>	<b>46 835,90</b>
09	Správní režie	27 081,00	7 808,14
<b>Vlastní náklady výkonu</b>		<b>203 162,00</b>	<b>54 644,04</b>
10	Odbytové náklady	2 548,00	774,71
<b>Úplné vlastní náklady výkonu</b>		<b>205 710,00</b>	<b>55 418,75</b>
<b>Cena výkonu</b>		<b>229 500,00</b>	<b>0,00</b>
Výnosy - NV		0,00	47 610,61
Výnosy celkem		229 500,00	47 610,61
<b>Zisk (ztráta)</b>		<b>23 790,00</b>	<b>-7 808,14</b>

V tabulce výše, je kalkulace zpracovaná společností Fortex, vyobrazena ve všeobecném kalkulačním vzorci. **Vlastní náklady výroby (provozu)** jsou součtem položek 01 až 08, jsou zde obsaženy přímé náklady na danou stavbu. Jedná se především o náklady, které jdou přiřadit přímo dané stavbě. Patří sem například i mechanizace, subdodávky a také výrobní režie. Po připočtení položky číslo 09 – správní režie, vznikne hodnota **vlastních nákladů výkonu**. Přičtením další položky – odbytové režie, dostaneme položku **úplně vlastní náklady výkonu**, což jsou celkové náklady vynaložené na danou stavbu čistírnou odpadních vod, které firma musela investovat.

Zatímco výsledkem všeobecného kalkulačního vzorce bývá cena výrobku, v tomto případě stavby, kalkulací společnosti Fortex není cena, ale zisk (ztráta). Cena je v kalkulaci již součástí výpočtu. To znamená, že společnost pomocí kalkulace nechce stavit závěrečnou cenu, ale zisk, který jí z výstavby ČOV vyplyne. Je to dáno především tím, že společnost má již ČOV jako svůj výrobek několik let zavedený a předběžné ceny jsou zveřejněny v prospektech společnosti, které mají zákazníci k dispozici po konzultaci ve firmě.

## 7.5 Způsob plánování a rozpočtování

Ve společnosti FORTEX - AGS nese zodpovědnost za sestavování finálních rozpočtů finanční oddělení. To má na starost jak vytvoření rozpočtu za celou společnost, tak i stanovení jakého výsledku hospodaření by mělo být dosaženo a výši obrátu za jednotlivé roky. Plánovaný výsledek hospodaření pro další období, vždy konzultuje finanční ředitel s vedením všech divizí na poradě vedení. Porady vedení společnosti probíhají každý druhý týden a schází se tam ředitel společnosti, ředitelé divizí a finanční ředitel. Výsledek hospodaření pro další období vyplývá z předešlých výsledků a také z toho, jaké jsou předpoklady pro vývoj na trhu. O těchto výhledech by měl mít představu každý ředitel divize. Povinností každého ředitele divize je:

- vzdělání v oboru,
- dlouholetá praxe v oboru, ve kterém divize působí,
- neustálý přehled o situaci na trhu, ve kterém se jeho divize pohybuje,
- znát výrobní kapacity své divize,
- průběžně se vzdělávat a informovat o nových technologiích a postupech v oboru,
- znalost konkurence na trhu.

Všechny tyto znalosti a dovednosti jsou nutné pro stanovení co nejpřesnějšího plánovaného výsledku hospodaření každé divize pro následující období a v neposlední řadě také pro zachování konkurenceschopnosti společnosti.

Na základě analýzy druhového členění nákladů bylo zjištěno, že se jedná o zakázkovou společnost, jelikož ze zmíněné analýzy vyplynulo, že vysoký podíl na nákladech mají služby (viz graf 5). Pro zakázkové společnosti je nutností znát co nejpřesnější účel vynaložených nákladů. Proto je pro společnost klíčové rozdělení variabilních a fixních nákladů (viz tabulka 6,7,8). Dle vypracované analýzy ve firmě značně převažují variabilní náklady nad fixními, což je pro společnost výhodou. Nízký podíl fixních nákladů je snadno pokryt ziskem i při snížení výroby. S poklesem výroby klesne i variabilní složka nákladů, která je ve společnosti až 90 %.

Finanční oddělení dále plánuje krycí příspěvky pro jednotlivá oddělení, na jejichž základě jsou stanoveny minimální výnosy, kterých musí každá divize dosáhnout. Právě zde je potřebné znát účet vynaložených nákladů.

Každá divize jednotlivě vytváří kalkulace svých zakázek. Divize mají pro tuto činnost vlastní kalkulační oddělení, kde jsou kalkulovány jednotlivé zakázky, nikoli rozpočty. To z důvodu, že každá divize se zabývá odlišnou činností. Stavební divize kalkuluje stavební zakázky a ty se výrazně liší například od kalkulací divize Auto, která kalkuluje zakázky na prodej automobilů. Tyto kalkulace jsou sestavovány měsíčně. V tabulce číslo 9 je uveden příklad kalkulace divize ČOV. Tato divize využívá všeobecný kalkulační vzorec s tím rozdílem, že prostřednictvím všeobecného kalkulačního vzorce se dopočítává cena daného produktu. Divize ČOV má však ceny svých produktů předem stanoveny v podkladech, které poskytují klientům zajímavajícím se o produkty. Proto je výsledkem kalkulace vždy výsledek hospodaření neboli výše zisku, kterou jim realizace vybrané zakázky přinese.



## 8 ZHODNOCENÍ SOUČASNÉHO STAVU A IDENTIFIKACE NEDOSTATKŮ

Na základě zpracované analýzy plánování nákladů a rozpočtování ve společnosti FORTEX – AGS bylo zjištěno, že je ve firmě zřízeno finanční oddělení, které sestavuje pouze omezený podnikový plán a dále má každá divize vlastní kalkulační oddělení.

Rozpočet za celou společnost sestavuje finanční oddělení stejně jako stanovení výše obrátu. Dále potom finanční oddělení plánuje krycí příspěvky pro jednotlivé divize. To znamená, že rozděluje celkové fixní náklady společnosti (náklady na vedení společnosti jako platy manažerů a podobně,...), které musí být splaceny za jednotlivá hospodářská období, podle určitých kritérií a nákladů. Jsou stanoveny absolutní plánované hodnoty krycích příspěvků a divizní plány s nimi počítají. Plán divizí se omezí na plánovaný obrát a plánovanou tvorbu výsledku hospodaření a ostatní je v kompetenci pracovníků divizí.

V rámci divizí nelez sestavovat předběžné rozpočty, jelikož jejich činnost se odvíjí od získaných zakázek.

- Divize stavební – operuje na základě získaných stavebních zakázek.
- Divize Auto – kalkuluje pouze servisní operace, jinak divize sestavuje pouze plán nákupu a prodeje. Prodej osobních a užitkových vozů udává importér a prodej ojetých automobilů si plánuje sama divize.
- Divize kovovýroby – na základě zadané zakázky vyrobí sérii výrobků a na každý výrobek vytváří zvlášť kalkulaci.
- Divize ČOV – operuje na základě zakázek na výstavbu čistíren odpadních vod a dále si sama vyrábí některé komponenty, na které sestavuje zvlášť kalkulace.

Každá ze čtyř divizí má své vlastní kalkulační oddělení, a to proto, že činnost divizí se od sebe navzájem liší a nelze sestavovat kalkulace a plány dohromady. Z toho důvodu kalkulační oddělení sestavují kalkulace jednotlivých zakázek tzv. zakázkové kalkulace.

Kromě zakázkových kalkulací sestavovaných na základě konkrétní zadané zakázky musí každá divize ve svých kalkulacích počítat s krycím příspěvkem stanoveným finančním oddělením pro každou divizi individuálně. Prostřednictvím tohoto krycího příspěvku se staví také výše obrátů, který musí jednotlivé divize dosáhnout.

V tomto případě nelze zcela jasně říci, zda je daný systém plánování a řízení nákladů dostačující či nikoli. Převážná část divizí je závislá od obchodní účasti. Nelze předem stano-

vit rentabilitu ani materiálovou náročností konkrétní zakázky, takže nelze vůbec plánovat nákladové druhy. Proto se zde plánují alespoň zmiňované krycí příspěvky, které jsou podstatou.

Jiné je to u plánování ekonomiky zakázek v kovovýrobě. Zde se sestavují u každé zakázky plánovací kalkulace zakázky. Jsou zde položky jako materiál, mzdy a podobě. Každá akce má vlastní číslo zakázky a účtují se náklady a vývoj v účetnictví. Software Helios umožňuje následně vyhodnocovat vývoj jednotlivých položek kovovýroby a vyhodnocovat difference plánu a skutečnosti. Controllingové sestavy umožňují vyhodnocovat ekonomiku zakázek a poskytují zpětnou vazbu o výrobních nákladech a produktivitě divize.

## 9 NÁVRH VYLEPŠENÍ, ZAVEDENÍ OPATŘENÍ, DOPORUČENÍ

Z výsledků provedené analýzy systému plánování a rozpočetnictví ve společnosti Fortex – AGS, bylo zjištěno, že společnost má menší nedostatky právě v systému plánování a řízení nákladů. Pokud tyto nedostatky odstraní, může dosahovat dlouhodobě nižších nákladů a díky tomu i vyšších zisků. Jelikož dle analýzy má společnost sice vysoké výnosy, ale ty jen lehce převyšují vynaložené náklady (viz tabulka č. 4 a graf č. 4), a proto zisk není ani zdaleka tak vysoký jak by mohl být při efektivnějším snižování nákladů.

Na základě těchto zjištění navrhuji následná opatření:

- zaměstnat kalkulanty, kteří by prováděli podrobnější a přesnější kalkulace pro divizi stavby a ČOV,
- investovat do nových modernějších softwarů, které by byly schopny podrobnějších kalkulací a předpovědí,
- zapracovat do systému plánování systém odměňování zaměstnanců, například příspěvky na dovolenou, poukázky na různé zboží či služby, zvýšit prémie, a podobně.

Největším problémem společnosti FORTEX – AGS v plánování a rozpočtování nákladů spočívá v tom, že většina divizí není schopna sestavovat předběžný plán nákladů a dostatečně podrobné předběžné kalkulace. Například stavební divize a divize ČOV sestavuje pouze hrubý plán nákladů vynaložených na danou zakázku. Tento problém má více důvodů.

Jedním z důvodů je malý počet kvalifikovaných zaměstnanců na vytváření podrobných kalkulací. Společnost celkově zaměstnává málo pracovníků v porovnání s její velikostí. Ke snižování jejich počtu došlo v roce 2007, kdy byla světová krize. Ta zasáhla z velké části právě stavebnictví a Fortex, aby se udržel v zisku, začal zeštíhlovat zaměstnanec-kou strukturu především nižší a střední management. Od té doby se situace na trhu mnohonásobně zlepšila, proto by bylo dobré investovat do dalších pracovníků, zejména kalkulanty. Odborníci na kalkulace jsou schopni sestavit přesnější plán nákladů a tak je i úspěšněji řídit.

Dalším řešením tohoto problému, je investice do nových softwarů, konkrétně kalkulač-ních programů. Společnost využívá pouze jeden program na účetnictví a ekonomiku, který není schopen dostatečně přesně plánovat náklady a vytvářet kalkulace. Pokud by

firma investovala přímo do kalkulačního programu, mohla by opět řídit přesněji své náklady a snižovat je.

Problém by také mohlo vyřešit více investovat do stávajících zaměstnanců. Pokud by zaměstnanci byli lépe motivováni, byli by ochotni vytvářet přesnější plány nákladů a přesnější kalkulace na jednotlivé zakázky. Mezi účinné metody motivace zaměstnanců patří prémie, stravenky, příspěvky na dovolenou a podobné ať už hmotné či nehmotné odměny.

## 10 SHRUTÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI

Hned na úvod praktické části je popsána společnost jako celek, její charakteristika a popsány jednotlivé divize. Jedná se tedy o akciovou společnost, rozdělenou na čtyři divize a to divizi stavby, auto, KOVO a ČOV. Jediným vlastníkem společnosti je společnost ÚSOVSKO, a.s.

Dále se praktická část zabývá analýzou systému plánování a rozpočtování nákladů. Proto je zde provedena analýza současného stavu plánování, přehled výsledků hospodaření od roku 2012 až do roku 2016. Tyto výsledky jsou celkově kladné, společnost se ukázala ve všech letech jako zisková. Následuje porovnání výše nákladů a výnosů kdy výnosy vždy převyšovaly nad náklady.

Součástí provedené analýzy je také členění nákladů, pro lepší pochopení o jaký typ společnosti se jedná a jaké druhy nákladů vykazuje. Z dané struktury nákladů dle druhového členění je vyhodnoceno, že se jedná o zakázkovou společnost. Pro zakázkové společnosti je velmi podstatné rozdělení nákladů ve vztahu k objemu produkce. Proto je v další části proveden tento typ členění, ze kterého vyplývá, že společnost dosahuje výrazně vyšších variabilních nákladů nad fixními což je také zhodnoceno jako pozitivní.

Následně je uveden příklad zakázkové kalkulace společnosti, které sestavuje každá divize, ale pouze pro divizi kovovýroby je možné stanovit přesnou předběžnou kalkulaci a následně ji porovnat se skutečností.

V závěru praktické části je zhodnocen současný stav plánování a rozpočtování nákladů na základě zjištěných informací a provedené analýzy. A následně navržena potřebná opatření pro zlepšení dosavadního systému.

## ZÁVĚR

Hlavním cílem bakalářské práce bylo zpracovat analýzu současného systému plánování a rozpočtování nákladů ve společnosti. Společnost nevyužívá žádné speciální metody plánování a tvoření rozpočtů. Předběžný rozpočet je sestaven finančním oddělením na celou společnost, na základě konzultací, které se uskutečňují na poradách vedení. Zde se schází vedení společnosti, což je ředitel společnosti, finanční ředitel a ředitelé všech čtyř divizí. Ředitelé divizí musí předložit předpokládaný objem zakázek na další období a na základě toho se stanoví rozpočet. Dále každá divize sestavuje v průběhu roku pouze kalkulace nikoli rozpočty, jedná se totiž o zakázkovou společnost, proto zde není možné tvořit předběžné rozpočty. Divize mají pouze dané kvóty, ve kterých se musejí pohybovat.

Pro plánování společnosti jsou též důležité výsledky z předešlých let, od kterých se další plány odvíjí. A v neposlední řadě situace na trhu, na kterých jednotlivé divize působí.

V průběhu šetření bylo zjištěno že, za posledních 6 let svůj zisk drží stále v kladných číslech, i když v roce 2017 si některé divize výrazně pohoršily, avšak pouze dočasně. Na základě druhového členění nákladů lze usoudit, že jde o zakázkovou společnost a to proto, že vysoký podíl na celkových nákladech nesou právě služby. Při rozčlenění nákladů dle jejich vztahu k objemu výroby, vyšla najevo převaha variabilních nákladů nad fixními. Pokud bude firma muset z nějakého důvodu snížit výrobu, nebo získá méně zakázek, zvládne i přesto uhradit své fixní náklady poměrně lehce.

V poslední části analýzy plánování a rozpočtování je uveden příklad kalkulace společnosti na danou zakázku. Je zde uveden jak předběžný plán nákladů, tak i skutečnost. Při porovnání plánu se skutečností jasně vyplývá, že společnost dokáže své plánované náklady při realizaci snižovat, což je hodnoceno také jako pozitivní.

V závěru praktické části, jsou navržena tři doporučení, díky kterým, je možno lépe řídit náklady a tím je také snižovat.

Teoretická část byla zpracovávána na základě literárních zdrojů. V první řadě bylo popsáno finanční a manažerské účetnictví a rozebrán rozdíl mezi nimi. Následně byl vymezen pojem nákladů, jejich jednotlivá členění a modelování. Dále pak teoretická část obsahovala stručné popsání plánování a tvoření rozpočtů ve firmách. A v poslední kapitole jsou popsány kalkulace, jejich význam a tvoření.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- ČECHOVÁ, Alena. Manažerské účetnictví. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Brno: Computer Press, 2011, 194 s. ISBN 978-80-251-2831-2.
- DRURY, Colin. Management and cost accounting. Ninth edition. Andover: Cengage Learning, 2015, 827 s. ISBN 978-1-4080-9393-1.
- FIBÍROVÁ, Jana, Libuše ŠOLJAKOVÁ a Jaroslav WAGNER. Nákladové a manažerské účetnictví. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2007, 430 s. ISBN 978-80-7357-299-0.
- HRADECKÝ, Mojmir, Jiří LANČA a Ladislav ŠIŠKA. Manažerské účetnictví. Praha: Grada, 2008, 259 s. Účetnictví a daně (Grada). ISBN 978-80-247-2471-3.
- Interní dokumentace společnosti Fortex – AGS za období 2016 - 2017
- Interní materiály: Výkaz zisku a ztráty společnosti Fortex – AGS za účetní období 2012 – 2016.
- Justice.cz [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti České republiky, ©2012 [cit. 2017-03-30]. Dostupné z: <http://portal.justice.cz/Justice2/Uvod/Uvod.aspx>
- KRÁL, Bohumil. Manažerské účetnictví. Praha: Management Press, 2002, 547 s. ISBN 80-7261-062-7.
- KRÁL, Bohumil. Manažerské účetnictví. 3., dopl. a aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2010, 660 s. ISBN 978-80-7261-217-8.
- LANDA, Martin. Podnikové účetnictví. Ostrava: Key Publishing, 2014, 318 s. Ekonomie (Key Publishing). ISBN 978-80-7418-219-8.
- MARINIČ, Pavel. Plánování a tvorba hodnoty firmy. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 232 s. Expert. ISBN 978-80-247-2432-4.
- Oficiální stránky společnosti Fortex – AGS, a.s.[online]. © 2015 – 2018 Fortex – AGS, a.s. [cit. 2017-03-30]. Dostupné z: <https://www.fortex.cz/>
- Oficiální stránky společnosti ÚSOVSKO, a.s. [online]. © 2009 – 2011 ÚSOVSKO, a.s. [cit. 2017-04-13]. Dostupné z: <http://www.usovsko.cz/?p=o-nas>
- POPESKO, Boris, Eva JIRČÍKOVÁ a Petra ŠKODÁKOVÁ. Manažerské účetnictví. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2008, 161 s. ISBN 978-80-7318-702-6.
- POPESKO, Boris a Šárka PAPADAKI. Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2016, 263 s. ISBN 978-80-247-5773-5.

- SYNEK, Miroslav. Manažerská ekonomika. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 471 s. ISBN 978-80-247-3494-1.
- VYSUŠIL, Jiří. Rozpočetnictví a vnitropodnikové plánování: sladění plánu a skutečnosti pro potřeby controllingu. Praha: Profess Consulting, 2004, 115 s. ISBN 80-725-9012-X.
- ZÁMEČNÍK, Roman, Zuzana TUČKOVÁ a Ludmila HROMKOVÁ. Podniková ekonomika II. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2007, 194 s. ISBN 978-80-7318-624-1. Dostupné také z: [http://toc.nkp.cz/NKC/200802/contents/nkc20081785365\\_1](http://toc.nkp.cz/NKC/200802/contents/nkc20081785365_1).
- ŽŮRKOVÁ, Hana. Plánování a kontrola: klíč k úspěchu. Praha: Grada, 2007, 135 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-1844-6.



**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

ČOV	Čistírna odpadních vod
EVA	Ekonomická přidaná hodnota
ISO	International Organization for Standardization
KOVO	Kovovýroba
NV	Nedokončená výroba
OHSAS	Certifikace systému managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci
OPN	Ostatní přímé náklady
STK	Stanice technické kontroly
SV	Stavební výroba

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<i>Obrázek 1</i> Struktura účetních systému (Popesko, Jirčíková, Škodáková, 2014, str. 10).....	12
<i>Obrázek 2</i> Geneze manažerských účetních systémů (Popesko, Papadaki, 2016, s. 16).....	14
<i>Obrázek 3</i> Systém podnikových rozpočtů (Popesko, Jirčíková, Škodáková, 2014, str. 132).....	28
<i>Obrázek 4</i> Logo společnosti (Fortex – AGS, © 2015 – 2018).....	35
<i>Obrázek 5</i> Organizační struktura společnosti FORTEX-AGS, a.s. (interní dokumentace společnosti, vlastní zpracování) .....	37
<i>Obrázek 6</i> Dceřiné společnosti FORTEX – AGS, a.s. (interní dokumentace společnosti, vlastní zpracování) .....	38
<i>Obrázek 7</i> Organizační struktura funkčních zařazení, divize ČOV (interní dokumentace společnosti, vlastní zpracování) .....	39
<i>Obrázek 8</i> Organizační struktura funkčních zařazení, divize SV (interní dokumentace společnosti, vlastní zpracování) .....	40
<i>Obrázek 9</i> Organizační struktura funkčních zařazení, divize KOVO (interní dokumentace společnosti, vlastní zpracování) .....	40
<i>Obrázek 10</i> Organizační struktura funkčních zařazení, divize AUTO (interní dokumentace společnosti, vlastní zpracování) .....	41

**SEZNAM TABULEK**

<i>Tabulka 1 Přehled hospodaření v letech 2012 – 2016 (výkaz zisku a ztráty společnosti 2012 – 2016, vlastní zpracování) .....</i>	<i>42</i>
<i>Tabulka 2 Podíly jednotlivých divizí na provozním VH pro rok 2016 (interní dokumentace společnosti, vlastní zpracování) .....</i>	<i>44</i>
<i>Tabulka 3 Podíly jednotlivých divizí na provozním VH pro rok 2017 (interní dokumentace společnosti, vlastní zpracování) .....</i>	<i>45</i>
<i>Tabulka 4 Přehled výnosů a nákladů (výkaz zisku a ztráty 2012 – 2016, vlastní zpracování) .....</i>	<i>46</i>
<i>Tabulka 5 Druhé členění nákladů pro rok 2016 (výkaz zisku a ztráty 2016, vlastní zpracování) .....</i>	<i>47</i>
<i>Tabulka 6 Variabilní náklady pro rok 2016 (výkaz zisku a ztráty 2016, vlastní zpracování) .....</i>	<i>49</i>
<i>Tabulka 7 Fixní náklady pro rok 2016 (výkaz zisku a ztráty 2016, vlastní zpracování) .....</i>	<i>50</i>
<i>Tabulka 8 Podíl nákladů ve vztahu k objemu prováděných výkonů pro rok 2016 (výkaz zisku a ztráty 2016, vlastní zpracování) .....</i>	<i>51</i>
<i>Tabulka 9 Příklad kalkulace divize ČOV (interní dokumentace společnosti, vlastní zpracování) .....</i>	<i>53</i>
<i>Tabulka 10 Příklad kalkulace dle všeobecného kalkulačního vzorce (interní dokumentace společnosti, vlastní zpracování) .....</i>	<i>54</i>

**SEZNAM GRAFŮ**

<i>Graf 1 Druhé členění nákladů (Popesko, Papadaki, 2016, str. 32).....</i>	<i>22</i>
<i>Graf 2 Počet zaměstnanců společnosti Fortex – AGS (interní dokumentace společnosti, vlastní zpracování) .....</i>	<i>38</i>
<i>Graf 3 VH před zdaněním (výkaz zisku a ztráty 2012 – 2016, vlastní zpracování) .....</i>	<i>43</i>
<i>Graf 4 Porovnání výnosů a nákladů v letech 2012 – 2016 (výkaz zisku a ztráty 2012 – 2016, vlastní zpracování) .....</i>	<i>46</i>
<i>Graf 5 Druhé členění nákladů pro rok 2016 (výkaz zisku a ztráty 2016, vlastní zpracování) .....</i>	<i>48</i>
<i>Graf 6 Grafické zobrazení podílu nákladů ve vztahu k objemu prováděných výkonů pro rok 2016 (výkaz zisku a ztráty 2016, vlastní zpracování) .....</i>	<i>52</i>

## SEZNAM PŘÍLOH

P I Výkaz zisku a ztráty 2012 - 2016

P II Zakázková kalkulace

# PŘÍLOHA P I: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY 2012 – 2016

## VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY, druhové členění v plném rozsahu ke dni 31.12.2012 (v celých tisících Kč)



Název a sídlo účetní jednotky

FORTEX - AGS a. s.

Jílová 1550/1

Šumperk

iČ
0 0 1 5 0 5 8 4

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	94 755	
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	89 440	
+	Obchodní marže (I. - A.)	03	5 315	
II.	Výkony (II.1. až II.3.)	04	445 941	
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	444 374	
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	706	
3.	Aktivace	07	861	
B.	Výkonová spotřeba (B.1. + B.2.)	08	337 948	
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	133 983	
2.	Služby	10	203 965	
+	Přidaná hodnota (I. - A. + II. - B.)	11	113 308	
C.	Osobní náklady (součet C.1. až C.4.)	12	91 355	
C. 1.	Mzdové náklady	13	67 345	
2.	Odměny členům orgánu společnosti a družstva	14	1 525	
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	21 415	
4.	Sociální náklady	16	1 070	
D.	Daně a poplatky	17	1 837	
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	9 719	
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálů (III.1. + III.2.)	19	101 665	
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	6 217	
2.	Tržby z prodeje materiálů	21	95 448	
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodob. majetku a materiálů (F.1. + F.2.)	22	87 199	
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	1 709	
2.	Prodaný materiál	24	85 490	
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	8 375	
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	4 548	
H.	Ostatní provozní náklady	27	4 746	
V.	Převod provozních výnosů	28	0	
I.	Převod provozních nákladů	29	0	
*	Provozní výsledek hospodaření (zohlednění položek (+), až V.)	30	16 290	

IČ: 00150584

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	0	
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32	0	
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (součet VII.1. až VII.3.)	33	0	0
VII.1.	Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34	0	
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35	0	0
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	38	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39	0	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41	0	0
X.	Výnosové úroky	42	195	
N.	Nákladové úroky	43	1 175	
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	1 027	
O.	Ostatní finanční náklady	45	3 403	
XII.	Převod finančních výnosů	46	0	0
P.	Převod finančních nákladů	47	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření (zohlednění položek VI. až P.)	48	-3 356	0
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (Q.1. + Q.2.)	49	1 723	
Q. 1.	- splatná	50	1 343	
2.	- odložená	51	380	
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (provozní výsledek hospodaření + finanční výsledek hospodaření - Q.)	52	11 211	0
XIII.	Mimořádné výnosy	53	0	0
R.	Mimořádné náklady	54	0	0
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (S.1 + S.2)	55	0	0
S. 1.	- splatná	56	0	0
2.	- odložená	57	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření (XIII. - R. - S.)	58	0	0
T.	Převod podílů na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (výsledek hospodaření za běžnou činnost + mimořádný výsledek hospodaření - T)	60	11 211	0
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (provozní výsledek hospodaření + finanční výsledek hospodaření + mimořádné výnosy - R.)	61	12 934	0

Sestaveno dne: 12.4.2013

Právní forma účetní jednotky: akciová společnost  
Předmět podnikání účetní jednotky: provádění staveb  
Podpisový záznam:

Mgr. Tomáš Potěšil - místopředseda představenstva

IČ: 00150584  
 DIČ: CZ689300025  
 tel.: 380 310 111 www.forex.cz

-3-

# VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY, druhové členění

v plném rozsahu

ke dni 31.12.2013

(v celých tisících Kč)

IČ
0 0 1 5 0 5 8 4

FORTEX -

Jílová 155  
Šumperk  
787 92



Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	179 035	94 755
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	160 447	89 440
+	Obchodní marže (I. - A.)	03	18 588	5 315
II.	Výkony (II.1. až II.3.)	04	364 186	445 941
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	372 098	444 374
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	-11 481	706
3.	Aktivace	07	3 569	861
B.	Výkonová spotřeba (B.1. + B.2.)	08	269 730	337 948
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	113 323	133 983
2.	Služby	10	156 407	203 965
+	Přidaná hodnota (I. - A. + II. - B.)	11	113 044	113 308
C.	Osobní náklady (součet C.1. až C.4.)	12	89 840	91 355
C. 1.	Mzdové náklady	13	63 590	67 345
2.	Odměny členům orgánu společnosti a družstva	14	1 362	1 525
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	22 551	21 415
4.	Sociální náklady	16	2 337	1 070
D.	Daně a poplatky	17	2 457	1 837
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	9 567	9 719
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálů (III.1. + III.2.)	19	25 988	101 665
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	713	6 217
2.	Tržby z prodeje materiálů	21	25 275	95 448
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodob. majetku a materiálů (F.1. + F.2.)	22	22 446	87 199
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	82	1 709
2.	Prodaný materiál	24	22 364	85 490
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	-875	8 375
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	4 686	4 548
H.	Ostatní provozní náklady	27	4 381	4 746
V.	Převod provozních výnosů	28	0	0
I.	Převod provozních nákladů	29	0	0
*	Provozní výsledek hospodaření (zohlednění položek (+), až V.)	30	15 902	16 290



IČ: 00150584

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období c	
			běžném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32	0	0
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (součet VII.1. až VII.3.)	33	0	0
VII.1.	Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34	0	0
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35	0	0
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	38	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39	0	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41	0	0
X.	Výnosové úroky	42	474	195
N.	Nákladové úroky	43	249	1 175
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	1 936	1 027
O.	Ostatní finanční náklady	45	1 429	3 403
XII.	Převod finančních výnosů	46	0	0
P.	Převod finančních nákladů	47	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření (zohlednění položek VI. až P.)	48	732	-3 356
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (Q.1. + Q.2.)	49	3 019	1 723
Q. 1.	- splatná	50	2 892	1 343
2.	- odložená	51	127	380
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (provozní výsledek hospodaření + finanční výsledek hospodaření - Q.)	52	13 615	11 211
XIII.	Mimořádné výnosy	53	0	0
R.	Mimořádné náklady	54	0	0
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (S.1 + S.2)	55	0	0
S. 1.	- splatná	56	0	0
2.	- odložená	57	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření (XIII. - R. - S.)	58	0	0
T.	Převod podílů na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (výsledek hospodaření za běžnou činnost + mimořádný výsledek hospodaření - T)	60	13 615	11 211
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (provozní výsledek hospodaření + finanční výsledek hospodaření + mimořádné výnosy - R.)	61	16 634	12 934

Sestaveno dne: 19.2.2014

Právní forma účetní jednotky: akciová společnost

Předmět podnikání účetní jednotky: provádění staveb

Podpisový záznam:

Mgr. Tomáš Potěšil - místopředseda představenstva

**FORTEX - AGS, a.s.**  
 ŠUMPERK, Jilová 1550/1, PSČ 78792  
 IČ: 00150584 DIČ: CZ69900025  
 tel.: 583 310 111 www.fortex.cz

-6-

# VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY, druhové členění

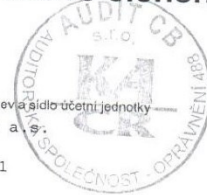
v plném rozsahu

ke dni 31.12.2014

(v celých tisících Kč)

IČ
0 0 1 5 0 5 8 4

Název a sídlo účetní jednotky  
 FORTEX - AGS a.s.  
 Jílová 1550/1  
 Šumperk  
 78792



Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	200 434	179 035
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	184 584	160 447
+	Obchodní marže (I. - A.)	03	15 850	18 588
II.	Výkony (II.1. až II.3.)	04	476 324	364 186
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	452 359	372 098
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	3 223	-11 481
3.	Aktivace	07	20 742	3 569
B.	Výkonová spotřeba (B.1. + B.2.)	08	367 848	269 730
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	110 738	113 323
2.	Služby	10	257 110	156 407
+	Přidaná hodnota (I. - A. + II. - B.)	11	124 326	113 044
C.	Osobní náklady (součet C.1. až C.4.)	12	96 712	89 840
C. 1.	Mzdové náklady	13	69 443	63 590
2.	Odměny členům orgánů obchodní korporace	14	1 583	1 362
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	23 568	22 551
4.	Sociální náklady	16	2 118	2 337
D.	Daně a poplatky	17	1 996	2 457
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	10 118	9 567
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (III.1. + III.2.)	19	18 180	25 988
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	96	713
2.	Tržby z prodeje materiálu	21	18 084	25 275
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodob. majetku a materiálu (F.1. + F.2.)	22	16 488	22 446
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	21	82
2.	Prodaný materiál	24	16 467	22 364
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	5 107	-875
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	7 262	4 686
H.	Ostatní provozní náklady	27	1 817	4 381
V.	Převod provozních výnosů	28	0	0
I.	Převod provozních nákladů	29	0	0
*	Provozní výsledek hospodaření (zohlednění položek (+), až V.)	30	17 530	15 902

IČ: 00150584

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32	0	0
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (součet VII.1. až VII.3.)	33	0	0
VII.1.	Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34	0	0
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35	0	0
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	38	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39	0	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41	0	0
X.	Výnosové úroky	42	4 69	474
N.	Nákladové úroky	43	47	249
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	705	1 936
O.	Ostatní finanční náklady	45	1 363	1 429
XII.	Převod finančních výnosů	46	0	0
P.	Převod finančních nákladů	47	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření (zohlednění položek VI. až P.)	48	-236	732
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (Q.1. + Q.2.)	49	4 085	3 019
Q. 1.	- splatná	50	3 832	2 892
2.	- odložená	51	253	127
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (provozní výsledek hospodaření + finanční výsledek hospodaření - Q.)	52	13 209	13 615
XIII.	Mimořádné výnosy	53	0	0
R.	Mimořádné náklady	54	0	0
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (S.1 + S.2)	55	0	0
S. 1.	- splatná	56	0	0
2.	- odložená	57	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření (XIII. - R. - S.)	58	0	0
T.	Převod podílů na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (výsledek hospodaření za běžnou činnost + mimořádný výsledek hospodaření - T)	60	13 209	13 615
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (provozní výsledek hospodaření + finanční výsledek hospodaření + mimořádné výnosy - R.)	61	17 294	16 634

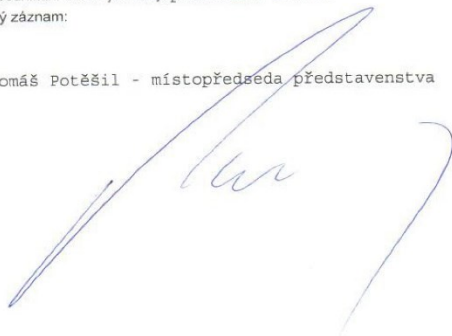
Sestaveno dne: 25. 3. 2015

Právní forma účetní jednotky: akciová společnost

Předmět podnikání účetní jednotky: provádění staveb

Podpisový záznam:

Mgr. Tomáš Potěšil - místopředseda představenstva



FORTEX - AGS, s.r.o.  
 ŠUMPERK, Jilová 1550/1, PSČ 787 92  
 IČ: 00150584 DIČ: CZ690000025  
 tel.: 583 310 111 www.fortex.cz  
 -6-

# VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY, druhové členění

v plném rozsahu

ke dni 31.12.2015

(v celých tisících Kč)



Název a sídlo účetní jednotky

FORTEX - AGS a.s.

Jílová 1550/1

Šumperk

78792

IČ
0 0 1 5 0 5 8 4

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	318 823	200 434
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	299 985	184 584
+	Obchodní marže (I. - A.)	03	18 838	15 850
II.	Výkony (II.1. až II.3.)	04	554 724	476 324
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	599 865	452 359
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	-47 487	3 223
3.	Aktivace	07	2 346	20 742
B.	Výkonová spotřeba (B.1. + B.2.)	08	444 257	367 848
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	149 936	110 738
2.	Služby	10	294 321	257 110
+	Přidaná hodnota (I. - A. + II. - B.)	11	129 305	124 326
C.	Osobní náklady (součet C.1. až C.4.)	12	105 440	96 712
C. 1.	Mzdové náklady	13	76 685	69 443
2.	Odměny členům orgánů obchodní korporace	14	1 636	1 583
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	26 082	23 568
4.	Sociální náklady	16	1 037	2 118
D.	Daně a poplatky	17	1 681	1 996
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	10 900	10 118
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (III.1. + III.2.)	19	24 327	18 180
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	3 243	96
2.	Tržby z prodeje materiálu	21	21 084	18 084
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodob. majetku a materiálu (F.1. + F.2.)	22	23 603	16 488
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	2 975	21
2.	Prodaný materiál	24	20 628	16 467
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	3 800	5 107
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	19 597	7 262
H.	Ostatní provozní náklady	27	2 935	1 817
V.	Převod provozních výnosů	28	0	0
I.	Převod provozních nákladů	29	0	0
*	Provozní výsledek hospodaření (zohlednění položek (+), až V.)	30	24 870	17 530

IČ: 00150584

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32	0	0
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (součet VII.1. až VII.3.)	33	0	0
VII.1.	Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34	0	0
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35	0	0
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	38	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39	0	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41	0	0
X.	Výnosové úroky	42	883	469
N.	Nákladové úroky	43	303	47
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	1 118	705
O.	Ostatní finanční náklady	45	3 248	1 363
XII.	Převod finančních výnosů	46	0	0
P.	Převod finančních nákladů	47	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření (zohlednění položek VI. až P.)	48	-1 550	-236
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (Q.1. + Q.2.)	49	4 961	4 085
Q. 1.	- splatná	50	4 774	3 832
2.	- odložená	51	187	253
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (provozní výsledek hospodaření + finanční výsledek hospodaření - Q.)	52	18 359	13 209
XIII.	Mimořádné výnosy	53	0	0
R.	Mimořádné náklady	54	0	0
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (S.1 + S.2)	55	0	0
S. 1.	- splatná	56	0	0
2.	- odložená	57	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření (XIII. - R. - S.)	58	0	0
T.	Převod podílů na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (výsledek hospodaření za běžnou činnost + mimořádný výsledek hospodaření - T)	60	18 359	13 209
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (provozní výsledek hospodaření + finanční výsledek hospodaření + mimořádné výnosy - R.)	61	23 320	17 294

Sestaveno dne: 15.4.2016

Právní forma účetní jednotky: akciová společnost

Předmět podnikání účetní jednotky: provádění staveb

Podpisový záznam:

Mgr. Tomáš Potěšil - místopředseda představenstva

**FORTEX - AGS, a.s.**  
 ŠUMPERK, Jiřovská 1550/1, PSČ 767 92  
 IČ: 00150584 DIČ: CZ699000025  
 tel.: 833 310 111 www.fortex.cz



Minimální závazný výčet informací  
podle vyhlášky č. 500/2002 Sb

## Výkaz zisku a ztráty v plném rozsahu

ke dni **31.12.2016**  
(v celých tisících Kč)

IČ  
**00150584**

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky  
**FORTEX - AGS, a.s.**

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky  
a místo podnikání liší-li se od bydliště

**Jílová 1550/1**

**Šumperk**

**787 92**

**Česká republika**

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	01	435 335	599 865
II.	Tržby za prodej zboží	02	395 795	318 823
A.	Výkonová spotřeba	03	745 833	744 242
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	04	370 385	299 985
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	05	113 964	149 936
A.3.	Služby	06	261 484	294 321
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	07	-16 823	47 487
C.	Aktivace (-)	08	-21 705	-2 346
D.	Osobní náklady	09	106 402	105 439
D.1.	Mzdové náklady	10	79 088	78 320
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	27 314	27 119
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	26 074	26 082
D.2.2.	Ostatní náklady	13	1 240	1 037
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	14	9 733	6 107
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	11 854	10 900
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	11 698	10 900
E.1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	17	156	
E.2.	Úpravy hodnot zásob	18	-5 069	-5 913
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek	19	2 948	1 120
III.	Ostatní provozní výnosy	20	35 720	43 924
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21	1 904	3 243
III.2.	Tržby z prodaného materiálu	22	17 479	21 084
III.3.	Jiné provozní výnosy	23	16 337	19 597
F.	Ostatní provozní náklady	24	25 417	36 813
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	1 470	2 975
F.2.	Zůstatková cena prodaného materiálu	26	16 125	20 629
F.3.	Daně a poplatky	27	1 997	1 681
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28	1 253	8 593
F.5.	Jiné provozní náklady	29	4 572	2 935
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	30	17 993	24 870

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	31	40	
IV.1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	32		
IV.2.	Ostatní výnosy z podílů	33	40	
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	34	60	
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	35		
V.1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovláda	36		
V.2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	37		
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	38		
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	39	1 310	883
VI.1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	40		46
VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41	1 310	837
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	42		
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	43	25	303
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	44		45
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	45	25	258
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	82	1 118
K.	Ostatní finanční náklady	47	1 208	3 248
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	48	139	-1 550
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	49	18 132	23 320
L.	Daň z příjmů	50	3 061	4 961
L.1.	Daň z příjmů splatná	51	2 848	4 774
L.2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	52	213	187
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	53	15 071	18 359
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	54		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	55	15 071	18 359
*	Čistý obrát za účetní období	56	868 282	964 613

Pozn:

Sestaveno dne:	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou
Právní forma účetní jednotky	Předmět podnikání

# PŘÍLOHA P II: ZAKÁZKOVÁ KALKULACE

Nastavené filtry:

Zakázka Zodpovědné středisko začíná na N% a zároveň  
 Zakázka Rada zakázek začíná na N% a zároveň  
 (Zakázka Existuje plán? = 1 nebo  
 Zakázka Existuje skutečnost? = 1) a zároveň  
 Zakázka Stav = 0 a zároveň  
 Zakázka Rada zakázek ⇔ N"

13.4.2017 11:32:31

FORTEX - AGS, a.s.

Strana 0001 z 0001

## Hodnocení zakázek S - Hodnocení - dle středisek, aktivní, bez 0

Ornačení Komentář	Text I	Plán	Skutečnost za m...	Skutečnost od poč...	Hodnocení od poč...	Rozdíl	Procento od poč...
01	Materiál	101 920,00	0,00	30 988,49	30 988,49	-70 931,51	30,40
02	Mzdy - celkem	16 588,00	0,00	3 789,00	3 789,00	-12 799,00	22,84
03	Mechanizace	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
04	OPN	17 264,00	2 548,00	3 836,28	3 836,28	-13 427,72	22,22
05	Subdotávky	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
05.4.	Ostatní subdotávky	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
06	Ostatní	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
07	Nákladová rezerva	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
08	Výrobní režie	40 309,00	0,00	8 222,13	8 222,13	-32 086,87	20,40
09	Zásobovací režie	2 548,00	0,00	774,71	774,71	-1 773,29	30,40
10	Správní režie	27 081,00	417,87	7 808,14	7 808,14	-19 272,86	28,83
11	Náklady celkem	205 710,00	2 965,87	55 418,75	55 418,75	-150 291,25	26,94
12	Tržba	229 500,00	0,00	0,00	0,00	-229 500,00	0,00
13	Výnosy - NV	0,00	2 548,00	47 610,61	47 610,61	47 610,61	0,00
14	Výnosy celkem	229 500,00	2 548,00	47 610,61	47 610,61	-181 889,39	20,75
15	Hospodářský výsledek	23 790,00	-417,87	-7 808,14	-7 808,14	-31 598,14	-32,82

Číslo a název zakázky: IAS/160067 Smřice - Výroba ČOV

16

Jiří Václavěk

HELIOS Orange

© Asseco Solutions, a.s.

16



Nastavené filtry:

Zakázka Zodpovědné středisko začíná na N% a zároveň  
 Zakázka Rada zakázek začíná na N% a zároveň  
 (Zakázka Existuje plán? = 1 nebo  
 Zakázka Existuje skutečnost? = 1) a zároveň  
 Zakázka Stav = 0 a zároveň  
 Zakázka Rada zakázek <=> N"

13.4.2017 11:36:05

FORTTEX - AGS, a.s.

Strana 0001 z 0002

Hodnocení zakázek

S - Hodnocení - dle středisek, aktivní, bez 0

Označení Komentář	Text 1	Plán	Skutečnost za m...	Skutečnost od po...	Rozdíl	Procento od poč...
01	Material	115 200,00	0,00	1 035,67	88 371,72	76,71
02	Mzdy - celkem	38 640,00	0,00	25 865,00	74 181,00	191,98
02.1.	Mzdy - přípravky	0,00	0,00	0,00	39 608,00	0,00
02.2.	Mzdy - lakování	448,00	0,00	0,00	-448,00	0,00
02.3.	Mzdy - příprava	6 080,00	0,00	1 053,00	7 253,00	119,29
02.4.	Mzdy - svařování	27 552,00	0,00	18 153,00	-9 399,00	65,89
02.5.	Mzdy - montáž	4 560,00	0,00	6 659,00	9 167,00	201,03
03	Mechanizace	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
04	OPN	13 137,60	0,00	12 156,03	38 867,80	295,85
05	Subdodávky	123 200,00	0,00	50 572,00	171 840,98	139,48
05.1.	Lakování	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
05.2.	Kooperace	40 000,00	0,00	0,00	91 304,98	228,26
05.3.	Kooperace - pozink	83 200,00	0,00	50 572,00	80 536,00	96,80
05.4.	Ostatní subdodávky	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
06	Ostatní	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
07	Nákladová rezerva	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
08	Výrobní režie	69 552,00	2,97	47 594,57	125 179,82	179,98
09	Zasobovací režie	2 880,00	0,00	25,90	2 209,30	76,71
10	Správní režie	23 184,00	0,00	9 052,75	28 379,15	122,41
11	Náklady celkem	385 793,60	2,97	146 301,92	529 029,77	137,13
12	Tržba	416 016,00	0,00	260 202,60	416 555,28	100,13
13	Výnosy - NV	0,00	0,00	-227 121,00	0,00	0,00
14	Výnosy celkem	416 016,00	0,00	33 081,60	416 555,28	100,13
15	Hospodářský výsledek	30 222,40	-2,97	-113 220,32	-112 474,49	-372,16
16.1.	Nh - přípravky	0,00	0,00	0,00	339,00	0,00
16.2.	Nh - lakování	3,20	0,00	0,00	-3,20	0,00
16.3.	Nh - příprava	64,00	0,00	0,00	77,30	120,78
16.4.	Nh - svařování	224,00	0,00	0,00	-224,00	0,00
16.5.	Nh - montáž	48,00	0,00	6,10	35,10	73,13