

Analýza nákladů a jejich řízení v podniku

Iveta Golová

Bakalářská práce
2021



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav podnikové ekonomiky

Akademický rok: 2020/2021

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Iveta Golová**
Osobní číslo: **M180001**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**
Forma studia: **Prezenční**
Téma práce: **Analýza nákladů a jejich řízení v podniku**

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte teoretická východiska vztahující se k nákladům a jejich řízení.

II. Praktická část

- Představte vybranou firmu a sestavte její ekonomický profil.
- Proveďte analýzu nákladů ve vybrané firmě.
- Na základě vypracované analýzy navrhněte doporučení.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: cca 40 stran
Forma zpracování bakalářské práce: Tištěná/elektronická

Seznam doporučené literatury:

- DRURY, Colin. *Management and cost accounting*. Ninth edition. Andover: Cengage Learning, 2015, 827 s. ISBN 978-1-4080-9393-1.
KRÁL, Bohumil. *Manažerské účetnictví*. 4. rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2018, 791 s. ISBN 978-80-7261-568-1.
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, 264 s. ISBN 978-80-247-5773-5.
SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2011, 471 s. ISBN 978-80-247-3494-1.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jiří Dokulil**
Ústav krizového řízení

Datum zadání bakalářské práce: **15. ledna 2021**
Termín odevzdání bakalářské práce: **18. května 2021**

L.S.

doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

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

Ve Zlíně dne 15. ledna 2021

**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 užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s přípustí-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, považuji 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

Jméno a příjmení:

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Cílem této bakalářské práce je analýza nákladů ve vybrané společnosti za roky 2018-2020. Mezi další cíle bude patřit sestavení nákladové funkce a výpočet bodu zvratu. Teoretická část se zabývá rozborem poznatků odborné literatury a popisem základních pojmů, jako jsou účetnictví, náklady a jejich klasifikace, nákladová funkce a bod zvratu. V praktické části je zahrnuto představení společnosti, analýza nákladů, sestavení nákladových funkcí a analýza bodu zvratu. V závěru celé práce jsou uvedené návrhy a doporučení pro vybranou společnost. Mezi doporučení, které byly v závěru práce navržena, patří: nákup dlouhodobého majetku a úprava klasifikace nákladů podle vztahu k objemu výroby.

Klíčová slova: náklady, analýza nákladů, nákladová funkce, bod zvratu, řízení nákladů

ABSTRACT

The aim of the bachelor thesis is cost analysis for the selected company for the years 2018-2020. Some of the other aims of the bachelor thesis are compilation of a cost function and break-even point calculation. The theoretical part contains an analysis of basic concept, such as accounting, costs and their classification, cost function and break-even point. In the practical part is included an introduction of the company, cost analysis, compilation of a cost function and analysis of break-even point. In the end of the thesis are given suggestions and recommendations for the selected company. Some of the suggestions are: buying new tangible assets and adjusting the classification of costs according to the volume of production.

Keywords: Costs, Cost Analysis, Cost Function, Break-even Point, Cost Management

V první řadě bych chtěla poděkovat Ing. Jiřímu Dokulilovi za neocenitelné rady, přístup, ochotu a čas, který mi věnoval při zpracovávání bakalářské práce.

Poděkování patří také Ing. Lucii Indrákové za poskytnutí informací ohledně vybrané společnosti, které mi posloužily jako podklad pro zpracování nákladové analýzy.

Na závěr bych chtěla poděkovat Sendy.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD.....	9
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	10
I TEORETICKÁ ČÁST.....	11
1 INFORMAČNÍ PODKLADY.....	12
1.1 FINANČNÍ ÚČETNICTVÍ.....	13
1.1.1 Funkce finančního účetnictví.....	13
1.1.2 Regulace finančního účetnictví.....	13
1.2 DAŇOVÉ ÚČETNICTVÍ.....	14
1.3 NÁKLADOVÉ ÚČETNICTVÍ.....	14
1.4 MANAŽERSKÉ ÚČETNICTVÍ.....	15
1.4.1 Funkce manažerského účetnictví.....	16
1.4.2 Rozdíly finančního a manažerského účetnictví.....	16
2 NÁKLADY.....	18
2.1 POJETÍ POJMU NÁKLADY.....	18
2.1.1 Finanční pojetí.....	19
2.1.2 Hodnotové pojetí.....	19
2.1.3 Ekonomické pojetí.....	20
2.2 KLASIFIKACE NÁKLADŮ.....	20
2.2.1 Druhové členění.....	20
2.2.2 Kalkulační členění.....	21
2.2.3 Podle vztahu k objemu výroby.....	22
3 NÁKLADOVÁ FUNKCE.....	25
3.1 KLASIFIKAČNÍ ANALÝZA.....	27
3.2 METODA DVOU OBDOBÍ.....	27
3.3 GRAFICKÁ METODA – BODOVÝ DIAGRAM.....	28
3.4 METODA REGRESNÍ A KORELAČNÍ ANALÝZY.....	29
4 BOD ZVRATU.....	30
5 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	32
II PRAKTICKÁ ČÁST.....	34
6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	35
6.1 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI.....	36
6.2 POSTAVENÍ V ODVĚTVÍ.....	38
6.3 EKONOMICKÝ PROFIL SPOLEČNOSTI.....	40
6.3.1 Majetková struktura společnosti.....	40
6.3.2 Finanční struktura společnosti.....	41
6.3.3 Vývoj hospodaření společnosti.....	43

6.3.4	Cash flow	44
7	ANALÝZA NÁKLADŮ	46
7.1	ANALÝZA NÁKLADŮ PODLE DRUHU	46
7.2	ANALÝZA NÁKLADŮ PODLE KALKULAČNÍHO ČLENĚNÍ	47
7.2.1	Přímé náklady.....	48
7.2.2	Nepřímé náklady	49
7.3	ANALÝZA NÁKLADŮ PODLE OBJEMU VÝROBY	51
7.3.1	Fixní náklady.....	52
7.3.2	Variabilní náklady	53
8	NÁKLADOVÁ FUNKCE	54
8.1	KLASIFIKAČNÍ ANALÝZA	54
8.2	METODA DVOU OBDOBÍ.....	55
8.3	GRAFICKÁ METODA – BODOVÝ DIAGRAM.....	56
8.4	POROVNÁNÍ NÁKLADOVÝCH FUNKCÍ.....	57
9	ANALÝZA BODU ZVRATU.....	59
10	NÁMĚTY A DOPORUČENÍ.....	61
	ZÁVĚR	63
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	64
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	66
	SEZNAM OBRÁZKŮ	67
	SEZNAM TABULEK.....	68
	SEZNAM PŘÍLOH.....	69

ÚVOD

Každý podnik je založen za účelem generovat zisk. Zvyšovat tento zisk může pouze dvěma způsoby – a to buď zvýšením výnosů, nebo snížením nákladů. Při nepřehledném či špatném rozdělení nákladů může společnost opomenout důležité nákladové položky, které by mohla snižovat, a tak napomoci k tvorbě zisku. Opačným extrémem je opomíjení nákladů, které sice podnik výslovně neplatí, ale přesto vznikají, protože souvisejí se spotřebou zdrojů mimo vlastnictví firmy. Patří sem například kalkulační nájemné za užívání vlastních prostor podnikatele, kalkulační odpisy apod. Teprve po započtení všech zmíněných typů nákladů může podniková evidence poskytovat reálný obraz o hospodaření.

Pro svou bakalářskou práci jsem si vybrala analýzu nákladů a tvorbu nákladových funkcí. V dnešní době je při velké konkurenci ve většině ekonomických odvětví kladen důraz na již zmíněné snižování nákladů, a proto je nezbytné v podniku umět náklady správně analyzovat, porozumět jim.

Cílem této bakalářské práce je analýza nákladů ve vybrané společnosti za roky 2018-2020. Mezi další cíle bude patřit sestavení nákladové funkce a výpočet bodu zvratu. Při zjištění případných nedostatků společnosti budou navržena doporučení pro možná zlepšení.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části: teoretickou a praktickou. V teoretické části se budu zabývat rozborem odborných literárních děl v oblastech účetnictví, pojetí nákladů a jejich klasifikace. Ve druhé polovině teoretické části se budu zaměřovat na problematiku nákladových funkcí – jejich metody a postupy výpočtu, a v poslední řadě také analýzou bodu zvratu.

Dále bude navazovat praktická část, která vychází ze znalostí z teoretické části. V první řadě představím společnost XY. Uvedu základní údaje o společnosti, organizační strukturu, dále také majetkovou a finanční strukturu a výsledek hospodaření pro získání lepšího přehledu o situaci ve společnosti. Hlavní část této práce pak bude zahrnovat rozdělení nákladů, jež budu klasifikovat a analyzovat z různých hledisek. Navazovat bude stanovení nákladových funkcí různými metodami a výpočet bodu zvratu. Vše v letech 2018-2020.

Na závěr práce podle dosažených výsledků všech analýz budou navržena doporučení na zlepšení či odstranění případných nalezených nedostatků.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem mé bakalářské práce je sestavení analýzy nákladů ve vybrané společnosti za období 2018–2020. Mezi další cíle bude patřit sestavení nákladové funkce a výpočet bodu zvratu. Při zjištění případných nedostatků společnosti budou navržena doporučení pro možná zlepšení.

V první řadě bude provedena rešerše literárních děl, která se bude zabývat účetnictvím, náklady a jejich klasifikace, nákladových funkcí a analýzy bodu zvratu. Získané poznatky budou následně uplatněny v praktické části.

V praktické části bude provedena analýza nákladů vycházející z interních dat poskytnutých společností a z dokumentů jakými jsou výroční zprávy, finanční výkazy apod. Při analýze nákladů společnosti budou využity metody analýzy a dedukce s cílem analyzovat současný systém řízení nákladů ve vybrané firmě. Ze získaných údajů budou sestaveny nákladové funkce pomocí klasifikační metody a metody dvou období s bodovým diagramem. Následně se nákladové funkce porovnají a bude vybrána nejspolehlivější metoda.

Další problematika obsažená v hlavním cíli je výpočet a stanovení bodu zvratu. Na základě údajů, které budou získané analýzou nákladů, popřípadě poskytnuté společností, bude tento bod stanoven a zanalyzován.

V závěru práce budou vypracovány návrhy a doporučení, které by mohly být příznivé pro společnost XY, a její budoucí řízení nákladů.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 INFORMAČNÍ PODKLADY

Jedním z hlavních informačních podkladů pro rozhodování, mimo jiné i o volbě nákladové struktury, je účetnictví. Existuje mnoho definic a pohledů na tento pojem (Drury, 2020, s. 4).

Americký svaz certifikovaných účetních (AICPA) definuje účetnictví takto: „*Účetnictví je servisní činnost. Jeho funkcí je zajišťovat o ekonomické realitě kvantitativní informace primárně finanční povahy, užitečné pro rozhodování v oblasti ekonomiky.*“

V §2 zákona o účetnictví (zákon č. 563/1991 Sb.), je definice stanovena takto: „*Účetní jednotky, které vedou účetnictví v plném nebo zjednodušeném rozsahu, účtují podvojnými zápisy o stavu a pohybu majetku a jiných aktiv, závazků včetně dluhů a jiných pasiv, dále o nákladech a výnosech a výsledku hospodaření. Předmětem jednoduchého účetnictví jsou výdaje a příjmy, majetek a závazky.*“

Kovanicová (2004, s. 6) říká, že účetnictví je: „*Informační systém, který identifikuje, měří, zpracovává a prezentuje finanční informace o podniku, na jejichž základě si mohou nejen manažeři podniku, ale zejména externí uživatelé učinit správný úsudek o podniku a přijmout kvalifikovaná rozhodnutí.*“

Z citovaných definic účetnictví vyplývá, že hlavním úkolem účetnictví je podávat v peněžním vyjádření pravdivé informace o podniku (Malíková, 2010, s. 15). Veškeré hospodářské a ekonomické jevy jsou zaznamenávány písemně, na základě účetních dokladů, a to úplně, nepřetržitě a soustavně. Údaje musí být přesné, spolehlivé a průkazné. Jsou evidovány v peněžních jednotkách, v měně stanovené podnikem (Sedláček, 2010, s. 12).

Účelem účetnictví je zobrazit věrně a pravdivě ekonomické dění v podniku, jeho reálnou majetkovou a finanční strukturu. V účetnictví se zaznamenávají především: hospodářské jevy a jejich evidence za určité časové období (účetní období je jeden hospodářský rok), výsledek hospodaření, skutečný stav a pohyb majetku a závazků (Sedláček, 2010, s. 11).

Na účetnictví lze nahlížet ze čtyř různých pohledů, a to pohled: finanční, daňový, nákladový a manažerský. Každý z těchto druhů účetnictví se v něčem liší, ale v určitých kritériích se naopak potkávají.

1.1 Finanční účetnictví

Finanční účetnictví tvoří základní rámec účetnictví podniku. Zajišťuje vztahy k vnějšímu okolí podniku a je regulováno právními předpisy (Sedláček, 2010, s. 11). Poskytuje souhrnné informace o podniku jako celku, tj. o majetku, pohledávkách, závazcích, ale také o nákladech a výnosech. Jsou zde zaznamenávány hlavně informace o jevech, které vznikají ve vztahu k vnějšímu okolí. Finanční účetnictví je obsaženo v účetních výkazech jako jsou rozvaha, výkaz zisku a ztráty, cashflow a přehled o změnách vlastního kapitálu (Landa, 2015, s. 256).

1.1.1 Funkce finančního účetnictví

Finanční účetnictví může být rozděleno, v rámci jeho funkcí, následovně (Sedláček, 2010, s. 12):

Informační funkce – jedná se o poskytování informací interním i externím uživatelům o ekonomické situaci podniku. Může sloužit také pro manažery a investory k dalšímu rozhodování ohledně chodu podniku.

Registrační funkce – soustavné zapisování o podnikových jevech.

Dokumentární funkce – podnik ukládá minulé dění v podniku a archivuje tyto informace pro případné prokazování při vedení sporů. Dále slouží jako dokumentace k vyměrování daní.

Dispoziční funkce – slouží manažerům při rozhodování o řízení podniku.

Kontrolní funkce – spočívá v umožnění kontroly hospodaření podniku, stavu majetku a správnosti zaznamenávaných údajů.

1.1.2 Regulace finančního účetnictví

Finanční účetnictví je regulováno třístupňovým modelem regulace. Nejvyšší právní síly nabývá zákon č.563/1991 Sb., o účetnictví. Druhý stupeň tvoří vyhláška č. 500/2002 Sb., v platném znění, která upravuje účetní závěrku a hlavní účetní metody pro podnikatele. Třetí stupeň představují tzv. České účetní standardy, které jsou vydány pro jednotlivé druhy účetních jednotek (Hradecký a kol., 2008, s. 51).

1.2 Daňové účetnictví

Cílem tohoto účetnictví je podávat informace o všech daňových i obdobných závazcích či pohledávkách společnosti. Jedná se také zejména o zveřejňování konkrétního výpočtu daně z příjmu (Král a kol., 2018, s. 22).

Vztah mezi daňovým a finančním účetnictvím

Princip daňového účetnictví je totožný jako u finančního účetnictví, tedy zobrazovat podnikatelský proces vzhledem k externím uživatelům. Jeho účelem je správné vyjádření základu daně z příjmu. Primární cílovou skupinu tohoto účetního systému tedy tvoří správce uvedené daně. Zároveň platí, že daňové účetnictví podléhá, podobně jako finanční účetnictví, striktním účetním pravidlům (Král a kol, 2018, s. 117).

1.3 Nákladové účetnictví

Nákladové účetnictví má za úkol poskytovat informace pro management podniku. Jedná se zejména o analyzování faktorů, které v podniku vedly k příznivému či nepříznivému vývoji. V minulosti se nákladové účetnictví zaměřovalo primárně na informace o jednicových, později úplných nákladech výkonu a kalkulaci ceny. Nyní se nákladové účetnictví zabývá také sestavováním rozpočtů a kalkulačního systému (Hradecký a kol., 2008, s.102).

Nákladové účetnictví poskytuje managementu podniku detailní informace o průběhu transformačního procesu, nákladové efektivitě a možných ohniscích plýtvání. Dále pomáhá managementu podniku zejména při (Majdůchová a kol., 2020, s. 308):

- Zabezpečení cenové stability prodeje produkce
- Sledování vývoje produktivity práce
- Sledování využívání majetku
- Rozhodování o snížení/zvýšení objemu produkce

Nákladové účetnictví využívá tradičních účetních metod. **Obecné** metody umožňují systémové zobrazení, jako jsou bilanční princip, podvojný účtování a hodnotové vyjádření hospodářských transakcí. **Technické** metody poté zajišťují průkaznost a soulad účetního zobrazení s realitou. Jedná se hlavně o dokumentaci a inventarizaci (Král a kol., 2018, s. 24).

Mezi hlavní činnosti nákladového účetnictví patří (Hradecký a kol., 2008, s. 104):

- Stanovení předmětu nákladového účetnictví
- Zachycování nákladů na výrobu
- Zúčtování odchylek norem
- Ocenění zhotovených výrobků
- Ocenění nedokončené produkce
- Stanovení skutečných nákladů

Důležitý je také pohled na náklady z hlediska nákladového účetnictví. Význam nákladů můžeme v nákladovém účetnictví vidět následovně. Náklady (Majdůchová a kol., 2020, s. 308):

- Jsou peněžním vyjádřením spotřeby výrobních faktorů
- Jsou kritériem hospodárnosti
- Jsou nástrojem hodnocení efektivnosti průběhu transformačního procesu
- Tvoří podstatu kalkulací a rozpočtů
- Tvoří bázi cenotvorby

1.4 Manažerské účetnictví

Manažerské účetnictví se zabývá poskytováním ekonomických informací, které podnik potřebuje k jeho efektivnímu řízení jako celku, ale i řízení jeho středisek. Není regulováno žádnými předpisy a je zcela dobrovolné, spadá do tzv. interního účetnictví (Synek a kol., 2011, s. 84).

Využívá údaje z finančního i nákladového účetnictví, kalkulací, finančních plánů a nákladových propočtů. Jeho předmětem jsou nejen náklady, ale také výnosy (v některých případech i cashflow). Manažerské účetnictví poskytuje podklady pro manažerské rozhodování v podniku a je součástí manažerského informačního systému (Synek a kol., 2011, s. 84).

Zprávy a aktualizované informace o podniku jsou vyhotovovány většinou v různých pravidelných časových intervalech (měsíčně, čtvrtletně) nebo podle potřeb managementu. Jelikož tyto informace slouží k rozhodování o podniku do budoucna, nevyjadřují jen danou

skutečnost, ale i odhady. Tyto odhady slouží např. k sestavování rozpočtu nákladů (Landa, 2015, s. 257).

1.4.1 Funkce manažerského účetnictví

Landa (2015, s. 258) říká, že u manažerského účetnictví můžeme charakterizovat tyto funkce:

- Podávat informace (o struktuře nákladů a výnosů, o výkonech, o útvarech)
- Zajišťovat informace (zabezpečovat tvorbu systému kalkulací, vytvářet soustavu ekonomických plánů a rozpočtů, resp. ekonomickou strukturu podniku)
- Zajišťovat sestavení podnikových plánů a rozpočtů (rozhodnutí, výsledovka, cash flow)
- Zajišťovat kontrolu nákladů
- Poskytovat informace pro řešení rozhodovacích úloh (cenové, investiční)

1.4.2 Rozdíly finančního a manažerského účetnictví

Regulace – manažerské účetnictví není regulováno žádnými právními předpisy a je určeno pro interní potřeby podniku. Kdežto finanční účetnictví je regulováno právními předpisy (zmíněny v bodě 1.1.2) a u vybraných účetních výkazů společnosti platí zveřejňovací povinnost (Bhimani a kol., 2019, s. 4).

Rozsah a detaily informací – v manažerském účetnictví se setkáme s velkým množstvím informací, které většinou zasahují do hloubky problematiky. Finanční účetnictví se snaží poskytovat informace jednoduše, stroze, a ne do detailu. Sděluje jen to, co je nutnost sdělit ze zákona. Většinou se jedná o finanční informace za určité období (měsíc, čtvrtletí) (Bhimani a kol., 2019, s. 4).

Intervaly hlášení – v případě manažerského účetnictví jsou různé hlášení podávány frekventovaně – hodinově, denně, týdně. Tyto hlášení většinou opakují informace podstatné pro rozhodování v podniku a jeho další vývoj. Hlášení ve finančním účetnictví jsou podávány pouze každoročně (u některých velkých firem čtvrtletně, měsíčně) (Bhimani a kol., 2019, s. 4).

Časové rozlišení – manažerské účetnictví poskytuje informace o minulosti společnosti, ale také o její přítomnosti a možném vývoji do budoucna. Finanční účetnictví se dívá pouze do minulosti (Bhimani a kol., 2019, s. 4).

2 NÁKLADY

Každá podnikatelská činnost je spojena s využíváním výrobních faktorů, díky kterým vzniká hodnototvorný proces, kdy se tyto výrobní faktory (vstupy) mění na výstupy. Spotřeba těchto vstupů musí být proto zachycena a ohodnocena (Majdůchová a kol., 2020, s. 305).

Náklady podniku tak představují oběti, které byly uskutečněny za účelem dosažení určitého cíle. Peněžní hodnota této oběti je určena spotřebovanými zdroji a vzniká v okamžiku spotřeby (Taschner a Charifzadech, 2016, s. 24). Z této definice vyplývá, že náklady představují hodnotové vyjádření výrobních faktorů potřebných pro realizaci podnikových výkonů (výrobků a služeb). Náklady představují důležitou kategorii v hospodaření podniku, proto je důležité jim věnovat pozornost (Majdůchová a kol., 2020, s. 306, 307).

2.1 Pojetí pojmu náklady



Obrázek 1 - Pojetí nákladů (Popesko, Papadaki, 2016, s. 28)

Náklady jsou nedílnou součástí účetnictví a je důležité naučit se, jak náklady klasifikovat, řídit je a také naučit se s nimi pracovat. Podnik by měl věnovat pozornost také tomu, jak se náklady vyvíjejí a jak reagují na různé změny. Náklady se rozdělují hlavně z hlediska finančního a manažerského, které úzce souvisí s použitím v účetnictví. Manažerské pojetí se dále klasifikuje na pojetí hodnotové a ekonomické (Popesko, Papadaki, 2016, s. 28).

Pro podnik je kritické naučit se náklady řídit a používat. V tomto smyslu mají tyto náklady následující rysy (Král a kol., 2018, s. 52, 53):

Účelnost – nákladem je takové vynaložení prostředků, které je racionální a přiměřené výsledné činnosti.

Účelový charakter – smyslem vynaložení ekonomického zdroje je jeho transformace a zhodnocení. Za důležitou vlastnost tedy lze považovat relativně úzký vztah k výkonům, tvořící předmět činnosti podniku.

2.1.1 Finanční pojetí

Podle Krále (2018, s. 68) jsou ve finančním pojetí nákladů náklady chápány jako peníze „investované“ do výkonu. Tyto náklady jsou podloženy reálným výdejem peněz. Jedná se hlavně o náklady, které jsou hrazeny bezprostředně (osobní náklady) a náklady, které byly vypořádány v přechodných obdobích (odpisy). Důležitou zmínkou je také to, že v tomto pojetí jsou náklady oceňovány ve skutečných pořizovacích cenách.

2.1.2 Hodnotové pojetí

Hodnotové pojetí nákladů se vyvinulo ve vazbě na vývoj nákladového účetnictví, které je založeno na vyjádření spotřeby v čase uskutečňování příslušných procesů. Smyslem tohoto pojetí je tedy zobrazení koloběhu ekonomických zdrojů za podmínek, které platí v současnosti (ve finančním pojetí se náklady oceňují v pořizovacích cenách). V hodnotovém pojetí podnik akceptuje nejen explicitní náklady, ale i tzv. kalkulační náklady, které sice nejsou zachyceny ve finančním účetnictví, ale souvisí s reálnou spotřebou vlastního majetku (např. vlastní nemovitosti) a měly by být při rozhodování také zohledněny (Kráal a kol., 2018, s. 69).

Rozdíly mezi finančním a hodnotovým pojetím nákladů

Finanční a hodnotové pojetí představují dva hlavní přístupy k pojetí nákladů. Shoda ve vyjádření nákladů nastává tehdy, pokud je náklad reálným vynaložením peněz, a také ve výši, která tomuto výdaji odpovídá. Rozdíly u těchto dvou pojetí můžeme naopak rozdělit do dvou hlavních skupin (Kráal a kol., 2018, s. 70):

První skupina jsou náklady, které mají vyjádření ve finančním pojetí, ale pro rozhodování managementu je potřeba, aby byly náklady vyjádřené v jiné úrovni ocenění. Takové náklady se ve finančním účetnictví nazývají **neutrální náklady** a v manažerském účetnictví pak **kalkulační náklady**. Jedná se například o kalkulační odpisy.

Druhou skupinou jsou náklady, které z pohledu finančního pojetí vůbec neexistují, protože nejsou založeny na výdaji peněz. Tyto náklady se nazývají jako **dodatkové**. Jejich

příkladem může být již zmíněné kalkulační nájemné. Rozsahu těchto nákladů se dále věnuje ekonomické pojetí.

2.1.3 Ekonomické pojetí

Ekonomické pojetí nákladů zajišťují informace pro řízení procesů, ale také pro potřeby rozhodování za účelem výběru optimální varianty výkonu. S takovým výběrem rovněž souvisí obecné ekonomické chápání nákladů jako maxima hodnoty, které lze vyprodukovat prostřednictvím zvolené varianty (Král a kol., 2018, s. 72).

S tímto úzce souvisí **oportunitní náklady**, které představují maximální ušlý výnos, který byl obětován v důsledku výběru jiné alternativy. Vzhledem k rozdílu mezi takto vyjádřenými náklady a jejich odrazem ve finančním účetnictví se tento systém používá jen ve specifických případech, např. při zajišťování hodnoty podniku pomocí výnosové metody (Landa, 2015, s. 260). Příkladem oportunitního nákladu by mohl být výše uvedený příklad nájemného. Jedná se o výnos, kterého podnik nedosahuje, protože budovu nepronajímá.

2.2 Klasifikace nákladů

V podniku je důležité, aby manažeři společnosti uměli efektivně ovlivňovat náklady. K tomu slouží mimo jiné jejich klasifikace, kde je důležité umět náklady roztřídit dle daných kritérií. Jednotlivá třídící hlediska jsou zpravidla odvozena od potřeb řízení nákladů. Mezi hlavní klasifikace nákladů patří (Martinovičová a kol., 2019, s. 56):

- Druhové
- Kalkulační
- Podle vztahu k objemu výroby

2.2.1 Druhové členění

Druhové členění je jedním z nejčastějších způsobů klasifikace nákladů. Toto rozdělení vychází z finančního účetnictví a odpovídá tedy finančnímu pojetí nákladů. Druhové členění odpovídá peněžně vyjádřené struktuře a výši primárních ekonomických zdrojů vynaložených na vstupy. Náklady jsou zde členěny podle druhu spotřebovaného externího vstupu, který vstupuje do podnikového procesu (Popesko, Papadaki, 2016, s. 31).

Mezi nákladové druhy patří (Popesko, Papadaki, 2016, s. 31):

- Spotřeba materiálu, energie a externích služeb
- Mzdové a osobní náklady
- Odpisy hmotného a nehmotného majetku
- Provozní náklady
- Finanční náklady

Druhové náklady se mohou rozdělit dále na externí náklady a interní náklady. Za externí náklady jsou považovány ty náklady, které vznikají při styku podniku s okolím nebo se zaměstnanci (např. mzdové náklady). Interní náklady mají komplexní charakter a vznikají spotřebou vnitropodnikových výkonů (např. výroba). Projevují se až při zúčtování nákladů podle středisek (Synek a kol., 2011, s 81).

2.2.2 Kalkulační členění

Kalkulační členění nám říká, na co byly náklady vynaloženy. Toto hledisko členění umožňuje v podniku zjistit rentabilitu jednotlivých výrobků a řídit výrobovou strukturu. Každý výrobek totiž působí jinou vahou na tvorbu zisku. Kalkulační členění se využívá také pro řadu dalších důležitých manažerských rozhodnutí (Synek a kol., 2011, s. 82).

Náklady jsou přiřazovány na kalkulační jednici, kde rozlišujeme dvě hlavní skupiny nákladů – přímé a nepřímé. Přímé náklady přímo souvisejí s určitým druhem výkonu. Nepřímé náklady souvisejí s vícero druhy výrobků a zabezpečují výrobu jako celek (Synek a kol., 2011, s.82).

Příkladem přímých nákladů mohou být:

- Náklady na jednicový materiál
- Mzdové náklady výrobních dělníků
- Náklady na technologickou energii

Příkladem nepřímých nákladů mohou být:

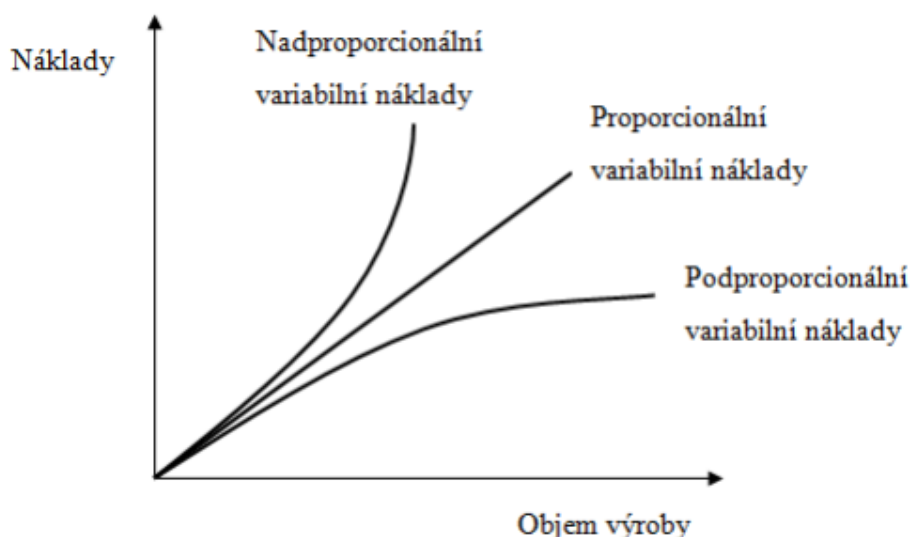
- Odpisy strojů
- Mzdy technickohospodářských pracovníků
- Pronájem výrobní haly

2.2.3 Podle vztahu k objemu výroby

Členění nákladů ve vztahu k objemu výroby je považováno jako jeden z nejvýznamnějších nástrojů řízení nákladů. Oproti předešlým členěním, kde se sleduje vývoj nákladů v minulosti, se třídění nákladů podle vztahu k objemu výroby zaměřuje na jejich vývoj v budoucnosti. Sleduje reakci nákladů na změny v objemu výroby, a je tak hlavním, specifickým nástrojem manažerského účetnictví (Popesko, Papadaki, 2016, s. 38).

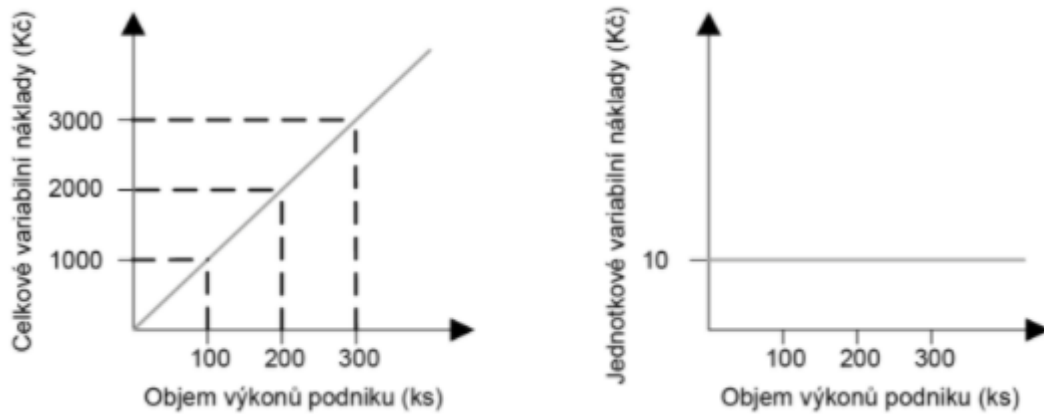
Náklady, které souvisí s objemem výroby, můžeme rozdělit na dvě základní skupiny, a to náklady variabilní a fixní. Ty se mohou, anebo nemusí měnit v závislosti na změnách objemu výroby.

Variabilní náklady se v závislosti na změnách objemu výroby mění. Pokud náklady rostou stejně rychle jako objem výroby – pak mluvíme o proporcionálních nákladech. Rostou-li náklady rychleji než objem výroby – pak se jedná o nadproporcionální náklady. Rostou-li náklady pomaleji než objem výroby – pak se jedná o podproporcionální náklady. Charakteristické pro tyto náklady je také to, že musí být opakovaně vynakládány na každou další jednotku výkonu (Landa, 2015, s. 266).



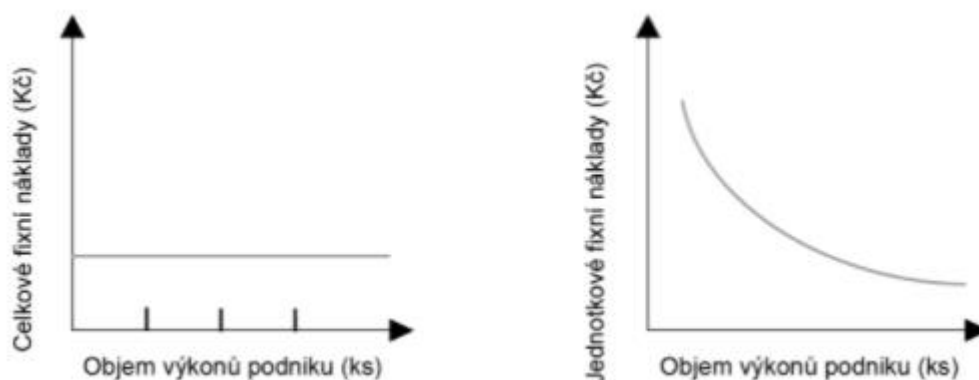
Obrázek 2 – Vývoj variabilních nákladů (Konečný, 2010)

Synek (2011, s. 87) říká, že do variabilních nákladů patří jednicové náklady a část nákladů režijních, např. materiál použitý při výrobě, mzdy zaměstnanců podílejících se na výrobě, kontrole kvality aj.



Obrázek 3 – Průběh variabilních a fixních nákladů (Popesko, Papadaki, 2016, s. 39)

Fixní náklady jsou na změnách objemu výroby nezávislé, nemění se. Tyto náklady zajišťují chod podniku jako celku a vznikají, i když se nic nevyrobí (např. při celozávodní dovolené). Do fixních nákladů patří velká část režijních nákladů, např. odpisy, pojištění, náklady na školení, mzdy technickohospodářských pracovníků aj. (Synek a kol., 2011, s. 87).

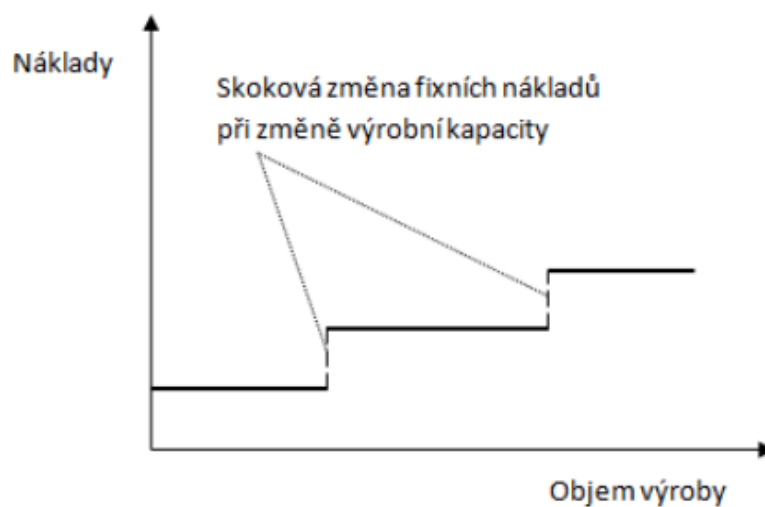


Obrázek 4 - Průběh průměrných var. a fix. nákladů (Popesko, Papadaki, 2016, s. 39)

Zatímco celkové fixní náklady zůstávají neměnné, jednotkové fixní náklady s růstem objemu produkce klesají. Tomuto jevu se říká degrese fixních nákladů (Popesko, Papadaki, 2016, s. 39).

V některých případech je rozdělení nákladů na pouze fixní nebo pouze variabilní sporné. Určité náklady mají charakter částečně fixní i částečně variabilní. V praxi je tak složité určit zařazení konkrétní nákladové položky (Landa, 2015, s. 265). Jedná se například o spotřebu elektrické energie – část nákladů má fixní charakter, jelikož pokrývá spotřebu energie na osvětlení výrobní haly a část nákladů má variabilní charakter, jelikož souvisí se spotřebou energie na výrobní linky. Tyto náklady se nazývají **semi-variabilní náklady** (Popesko Papadaki, 2016, s. 40).

Neměnnost fixních nákladů platí však pouze v krátkodobém období. V delším časovém období mohou fixní náklady růst; nemění se však plynule, ale skokem. Tomuto jevu dochází například u nákladů jako jsou odpisy strojů nebo nájem vozidel. Jedná o tzv. **semi-fixní náklady** (Drury, 2020, s. 34).



Obrázek 5 – Skokový nárůst nákladů (Konečný, 2010)

3 NÁKLADOVÁ FUNKCE

Existují dva typy vyjádření nákladových funkcí – nákladová funkce obecná a globální. Při obecné nákladové funkci podnik produkuje homogenní výrobky a při globální nákladové funkci podnik vyrábí vícero výrobků (Martinovičová a kol., 2019, s. 64).

Nákladová funkce vyjadřuje matematickou formou vztah mezi náklady a objemem produkce. Zjištění nákladové funkce podniku slouží v rámci finančního plánování, kdy podnik potřebuje stanovit výši nákladů, které bude nutno vynaložit na dosažení předpokládaného objemu produkce (Taušl Procházková, Jelínková, 2018, s. 25).

Náklady, které se vyvíjejí vzhledem k objemu výroby lineárně, nazýváme proporcionální náklady. Pokud se náklady zvětšují rychleji než objem produkce, nazýváme je nadproporcionální. Jestliže náklady rostou pomaleji než objem výroby, jedná se o náklady podproporcionální. Kombinací uvedených možností vzniká nákladová funkce (Synek a kol., 2011, s. 90).

Nákladová funkce mívá při lineárním vývoji nákladů všeobecný tvar: $y = a + bx$, kde y je hodnota funkce, a je konstanta vyjadřující úroveň fixních nákladů, b je vektor a x je proměnná vyjadřující objem produkce (Majdůchová a kol., 2020, s. 328).

Pro výpočet nákladové funkce, kde je znám objem výroby vyjádřený v naturálních jednotkách, se použije následující vzorec (Martinovičová a kol., 2019, s. 64):

$$N = FN + v \times q \quad (1)$$

FN - fixní náklady za dané období v Kč

v - průměrné variabilní náklady v Kč na naturální jednotku

q - počet jednotek produkce v naturálních jednotkách

Pro výpočet nákladové funkce, kde je znám objem výroby vyjádřený v peněžních jednotkách, lze použít následující vzorec (Martinovičová a kol., 2019, s. 64):

$$N = FN + h \times Q \quad (2)$$

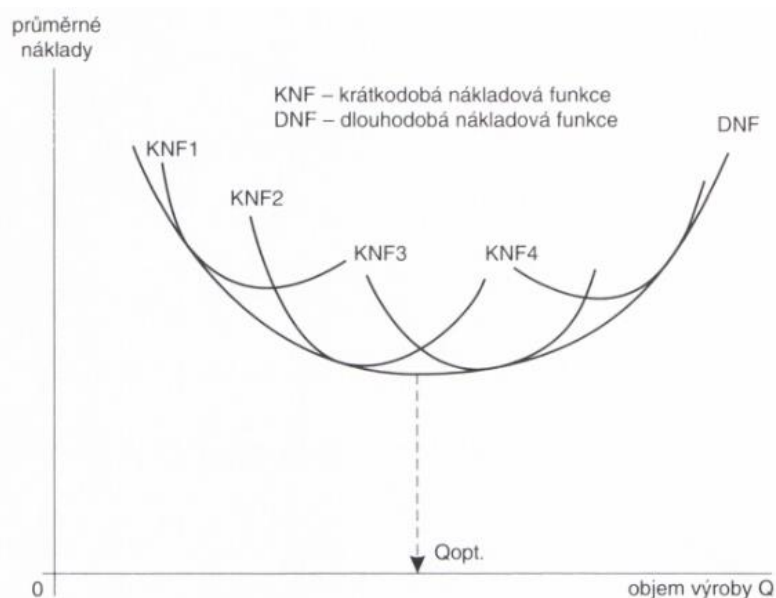
h - průměrné variabilní náklady na jednotku produkce v Kč (haléřový ukazatel)

Q - počet jednotek produkce v Kč

Krátkodobá nákladová funkce analyzuje náklady z krátkodobého hlediska. V krátkodobém období lze měnit pouze určité výrobní činitele. Většinou se jedná o

množství vynakládané práce a spotřebovaných surovin. Mezi činitelé, které nelze v krátkodobém období měnit se řadí např. výrobní zařízení, stroje, budovy. Objem výroby je tedy omezen výrobní kapacitou, která je určována právě neměnnými výrobními činiteli (Synek a kol., 2011, s. 91).

Dlouhodobá nákladová funkce analyzuje náklady z dlouhodobého hlediska a skládá se z částí krátkodobých nákladových funkcí. V dlouhodobém období lze měnit všechny výrobní činitelé. Tato skutečnost je způsobená tím, že fixní náklady v dlouhodobém období nejsou - podnik může koupit nové stroje, budovy apod. (Synek a kol., 2011, s. 90).



Obrázek 6 – Dlouhodobá nákladová funkce tvaru U (Synek a kol. 2011, s. 92)

Nákladovou funkci lze využít při řešení různých otázek týkajících se podnikání (Taušl Procházková, Jelínková, 2018, s. 25):

- Zjištění bodu zvratu
- Zjištění objemu produkce potřebného pro dosažení požadovaného zisku
- Zjištění nákladů a cen
- Zjištění průběhu nákladů
- Stanovení minimální ceny pro pokrytí nákladů nebo požadovaného zisku

Nákladovou funkci lze určit čtyřmi základními způsoby:

- Klasifikační analýza
- Metoda dvou období
- Bodový diagram
- Regresní a korelační analýza

3.1 Klasifikační analýza

Principem této metody je roztřídění jednotlivých nákladových položek na fixní a variabilní. Mezi fixní náklady se zařazují náklady, které zůstávají stejné bez ohledu na vyráběný objem a druh produkce. Jsou to např. odpisy, nájemné, náklady na energii, cestovné, správní režie podniku. Mezi variabilní náklady se zařazují náklady, které se se změnou objemu nebo druhu produkce také mění. Jsou to např. jednicový materiál, jednicové mzdy (Synek a kol., 2011, s. 94).

Po rozdělení nákladů na dvě kategorie je dalším krokem jejich sečtení. Zvlášť se sečtou fixní náklady a zvlášť variabilní náklady. Celková hodnota variabilních nákladů se vydělí objemem produkce, přičemž při sestavování nákladové funkce je potřebná hodnota jednotkových variabilních nákladů. Z vypočítaných hodnot je sestavena nákladová funkce (Scholleová, 2017, s.40).

3.2 Metoda dvou období

Při této metodě se využívají dvě období v roce (měsíc), kde nastal nejmenší a největší objem výroby. Nesmí se však jednat o mimořádná období, které nějak vybočují z normálního vývoje podniku (např. měsíc, v němž došlo k poškození výrobní haly) (Synek a kol., 2011, s. 95). Důvodem, proč se vynechává mimořádné období, je ten, že údaje získané z tohoto období by zkreslovaly nákladovou funkci (Taušl Procházková, Jelínková, 2018, s. 28).

Získané údaje z období se poté dosadí do dvou rovnic (každá pro jedno období) a řeší se soustava dvou rovnic, které mají tento tvar (Taušl Procházková, Jelínková, 2018, s. 28):

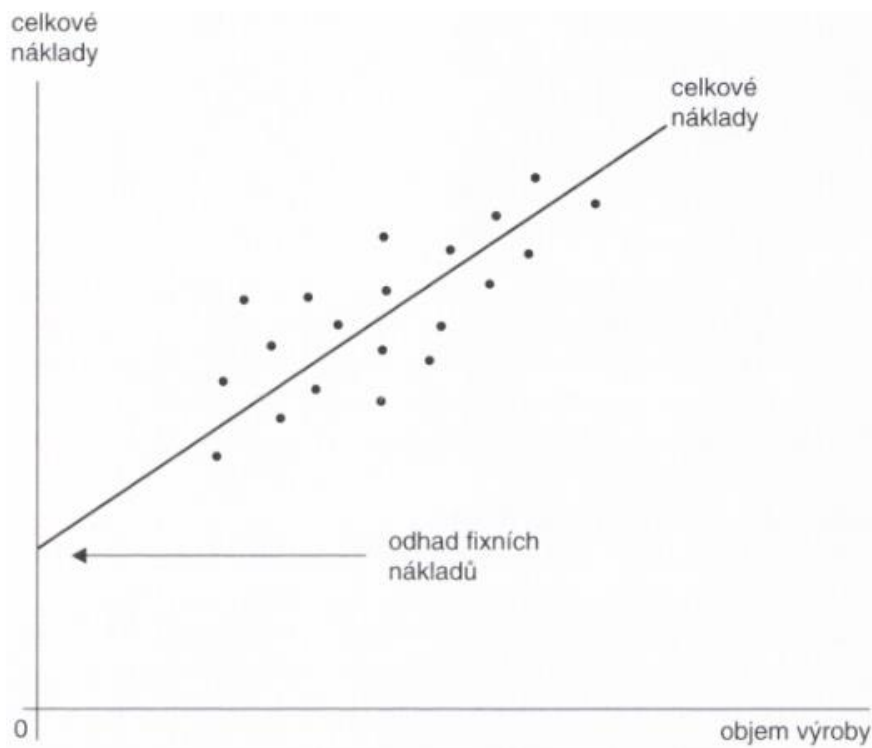
$$N_1 = a + b \times Q_1 \quad (3)$$

$$N_2 = a + b \times Q_2 \quad (4)$$

Následně se rovnice od sebe odečtou a získá se tak hodnota b. Poté se hodnota b dosadí do jedné z rovnic a dopočítá se hodnota a, která představuje odhad fixních nákladů (Synek a kol. 2011, s. 95).

3.3 Grafická metoda – bodový diagram

Nákladovou funkci lze také odvodit z tzv. bodového diagramu (Synek a kol., 2011, s. 96). Tato metoda je velice jednoduchá. Jednotlivé hodnoty nákladů a objemu výroby se nanesou do grafu – osa x nese objem výroby, osa y hodnoty nákladů. Každá dvojice hodnot je poté znázorněna bodem. Následně se body proloží křivkou, která vystihuje závislost nákladů na objemu produkce (Taušl Procházková, Jelínková, 2018, s. 31).



Obrázek 7 – Bodový diagram (Synek a kol., 2011, s. 97)

3.4 Metoda regresní a korelační analýzy

Tato metoda je pro stanovení nákladové funkce nejspolehlivější a dokáže určit i nelineární průběh nákladové funkce (Synek a kol., 2011, s. 97). Metoda je založena na určení závislosti proměnných, kdy se následně prostřednictvím korelační analýzy určuje těsnost této závislosti (Taušl Procházková, Jelínková, 2018, s. 29). Při použití této metody je zapotřebí větší množství vstupních dat. (Scholleová, 2017, s. 44).

Regresní analýza je statistická metoda, při níž se měří průměrná změna závislé proměnné vzhledem ke změně jedné nebo více nezávislých proměnných (Bhimani a kol., 2019, s. 254).

Pro výpočet parametrů lze použít následující vzorce.

$$b = \frac{n \sum XY - \sum X \sum Y}{n \sum X^2 - (\sum X)^2} \quad (5)$$

$$a = \bar{Y} - b\bar{X} \quad (6)$$

X – objem produkce

Y – náklady

n – počet analyzovaných období

Regresní a korelační analýza umožňuje také vyčíslit spolehlivost a závislost dvou proměnných, pomocí koeficientu determinace a korelačního koeficientu. Na určení korelačního koeficientu je možné použít následující vzorec (Kocmanová, 2013, s. 123):

$$r = \frac{n \sum XY - \sum X \sum Y}{\sqrt{[n \sum X^2 - (\sum X)^2] \times [n \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}} \quad (7)$$

Pro výsledné hodnoty korelačního koeficientu platí, že čím je hodnota bližší číslu 1, tím je závislost mezi danými proměnnými silnější, a naopak (Kocmanová, 2013, s. 123).

4 BOD ZVRATU

Bod zvratu představuje objem produkce, při kterém jsou pokryty všechny náklady. Z finančního hlediska se jedná o rovnost nákladů a výnosů. V tomto bodě přestává být výroba ztrátová a při produkci další jednotky výkonu bude podnik generovat zisk. V bodě zvratu dosahuje podnik nulového ekonomického zisku (Majdůchová a kol., 2020, s. 327).

Analýza bodu zvratu se využívá k určení množství výrobků, které musí podnik vyrobit, aby nebyl ve ztrátě. Tento bod je dosažený v momentě, kdy se součet fixních a variabilních nákladů rovná ceně výkonu (Kocmanová, 2013, s. 148).

Při neměnné ceně se tržby vyvíjejí podle vztahu:

$$T = p \times q \quad (8)$$

p – cena

q – počet ks

Celkové náklady se vyvíjejí podle vztahu:

$$N = FN + b \times q \quad (9)$$

b – variabilní náklady na ks

Úpravou rovnic zisku vyjádříme bod zvratu:

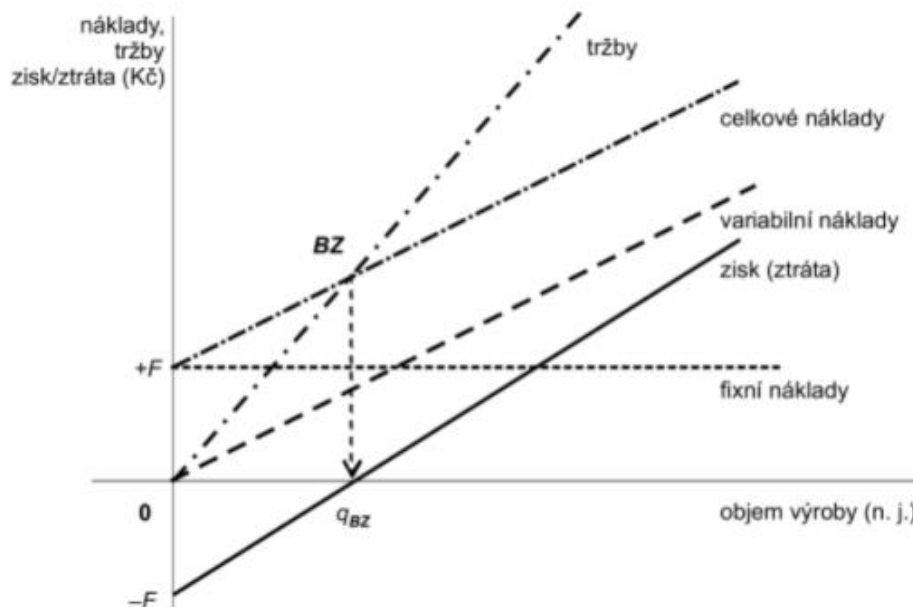
$$T = N \quad (10)$$

$$p \times q = FN + b \times q \quad (11)$$

$$Q_{BZ} = \frac{FN}{p - b} \quad (12)$$

Při výpočtu bodu zvratu u různorodé výroby, kde je objem výroby vyjádřen v peněžních jednotkách, bude použit následující vzorec (Martinovičová a kol., 2019, s. 69):

$$Q_{BZ} = \frac{FN}{1 - h} \quad (13)$$



Obrázek 8 - Grafická analýza bodu zvratu (Martinovičová a kol., 2019 s. 67)

Bod zvratu můžeme označit také jako objem produkce, při kterém jsou náklady pouze pokryty. Při další jednotce produkce budou náklady přispívat ke tvorbě zisku (Popesko, Papadaki, 2016, s. 43). Bod zvratu udává, kolik jednotkových krycích příspěvků musí organizace vygenerovat, aby pokryla fixní náklady. Návratnost fixních nákladů je zajištěna až po dosažení určitého prodeje výkonu (Kráal a kol., 2018, s. 93).

Určení bodu zvratu je jeden ze základních analytických nástrojů důležitých pro rozhodování a plánování podniku. Z rovnice bodu zvratu lze zjistit i tyto skutečnosti (Taušl Procházková, Jelínková, 2018, s. 49, 50):

- Maximální variabilní náklady na jednotku produkce, při níž podnik není ztrátový
- Maximální hranice fixních nákladů
- Minimální hranice ceny
- Minimální počet vyrobených výrobků při požadovaném zisku
- Kombinace s požadavky podniku na rentabilitu tržeb a jiných ekonomických ukazatelů

5 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Teoretická část bakalářské práce byla vypracována na základě průzkumu literárních zdrojů týkajících se účetnictví a nákladů. Cílem bylo zjistit dostatek informací o dané problematice, aby tato část mohla posloužit jako podklad pro vypracování praktické části.

Úvodní část práce se věnuje vysvětlení pojmu účetnictví a alternativními náhledy na tento pojem. Rozlišujeme tedy více druhů účetnictví, a to: finanční, daňové, nákladové a manažerské. Finanční účetnictví poskytuje informace především externím uživatelům a je upravováno zákonem. Daňové účetnictví se zaměřuje při pohledu na podnik hlavně na daňovou stránku, jak už vychází z názvu. Nákladové účetnictví v podniku slouží hlavně jako poskytovatel informací pro management podniku a pro jejich následné rozhodování. Jedná se zejména o analytické informace. Manažerské účetnictví využívá údajů ze všech uvedených účetnictví, které poté slouží k efektivnímu řízení daného podniku. Toto účetnictví je dobrovolné a není regulováno žádnými předpisy (na rozdíl od účetnictví finančního).

V další kapitole byl vysvětlen pojem náklady a byly rozepsány různé pojetí tohoto pojmu. Finanční pojetí nákladů se zaměřuje na náklad jako na peníze „investované“ do výkonu. Na rozdíl od uvedeného přístupu hodnotové pojetí vidí náklady jako vyjádření spotřeby v reálném čase. Ekonomické pojetí nákladů zajišťuje informace pro řízení procesů.

Nejdůležitější kapitolou v teoretické části je klasifikace nákladů. Mezi hlavní klasifikace nákladů patří druhové, kalkulační a členění nákladů podle vztahu k objemu výroby. Druhové členění nákladů vychází z finančního účetnictví a náklady jsou zde členěny podle druhu spotřebovaného externího vstupu. V kalkulačním členění jsou náklady rozdělovány na přímé a nepřímé. Přímé náklady přímo souvisejí s určitým druhem výkonu, nepřímé naopak souvisejí s vícero druhy výrobků a zabezpečují výrobu jako celek. Podle vztahu k objemu výroby jsou náklady rozděleny na variabilní a fixní. Variabilní náklady se mění se změnou objemu výroby, fixní se nemění.

V další části byly zpracovány metody sestavení nákladových funkcí, které představují v podniku nástroj, který poskytuje obraz o vývoji nákladů. Popsána byla metoda klasifikační, která je jednou z nejpoužívanějších metod, Metoda dvou období, která je považována za nejméně spolehlivou metodu, jelikož pracuje s extrémy. Dále byla popsána regresní a korelační analýza, která je metodou nejspolehlivější a bodový diagram, který slouží ke grafickému znázornění průběhu nákladové funkce.

Poslední část, která byla popsána, se zabírala analýzou bodu zvratu. Ten představuje objem výroby, při kterém podnik negeneruje ani zisk ani ztrátu. V této části jsou také uvedeny výpočty pro určení bodu zvratu při homogenní i heterogenní produkci.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Tato kapitola charakterizuje vybranou společnost, zejména její základní informace, předmět činnosti podle CZ NACE a její organizační strukturu. Následně zde bude analyzována její majtková a finanční struktura a bude zhodnoceno hospodaření společnosti v letech 2018-2020.

Vybraná společnost má právnickou formu společnost s ručením omezeným. Sídlo společnosti je v Suchdole nad Odrou, v České republice. Hlavní činností vybrané společnosti je lisování.

Datum vzniku: 14. února 1992

Sídlo: Suchdol nad Odrou, Česká republika

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Statutární orgán: jednatele

Společník: Majoritní vlastník: CIDEM Hranice, a.s., **Podíl:** 100 %, **Vklad:** 2 000 000 Kč

Základní kapitál: 2 000 000 Kč

Počet zaměstnanců je přehledně znázorněn v tabulce č. 1. Můžeme vidět, že společnost počet svých zaměstnanců ve sledovaném období snížila, a to pouze na dělnických pozicích.

Tabulka 1 – Počet zaměstnanců (vlastní zpracování)

Počet zaměstnanců	2018	2019	2020
THP	30	30	31
Dělníci	124	120	113
Celkem	154	150	144

Předmět činnosti:

Podle klasifikace ekonomických činností CZ NACE se společnost zařazuje do odvětví zpracovatelského průmyslu a mezi činnosti podniku se zařazují tyto:

139 – Výroba ostatních textilií

15120 – Výroba brašnářských, sedlářských a podobných výrobků

25500 – Kování, lisování, ražení, válcování a protlačování kovů; prášková metalurgie

25720 – Výroba zámků a kování

461 – Zprostředkování velkoobchodu a velkoobchod v zastoupení

471 – Maloobchod v nesespecializovaných prodejnách

Historie:

1992 – založení společnosti

1994 – první zakázka pro automobilový průmysl

2000 – obdržení certifikace systému kvality dle ČSN EN ISO 9002

2011 – vybudování nové výrobní haly

2016 – společnost se stává součástí skupiny CIDEM Holdings

Vize společnosti:

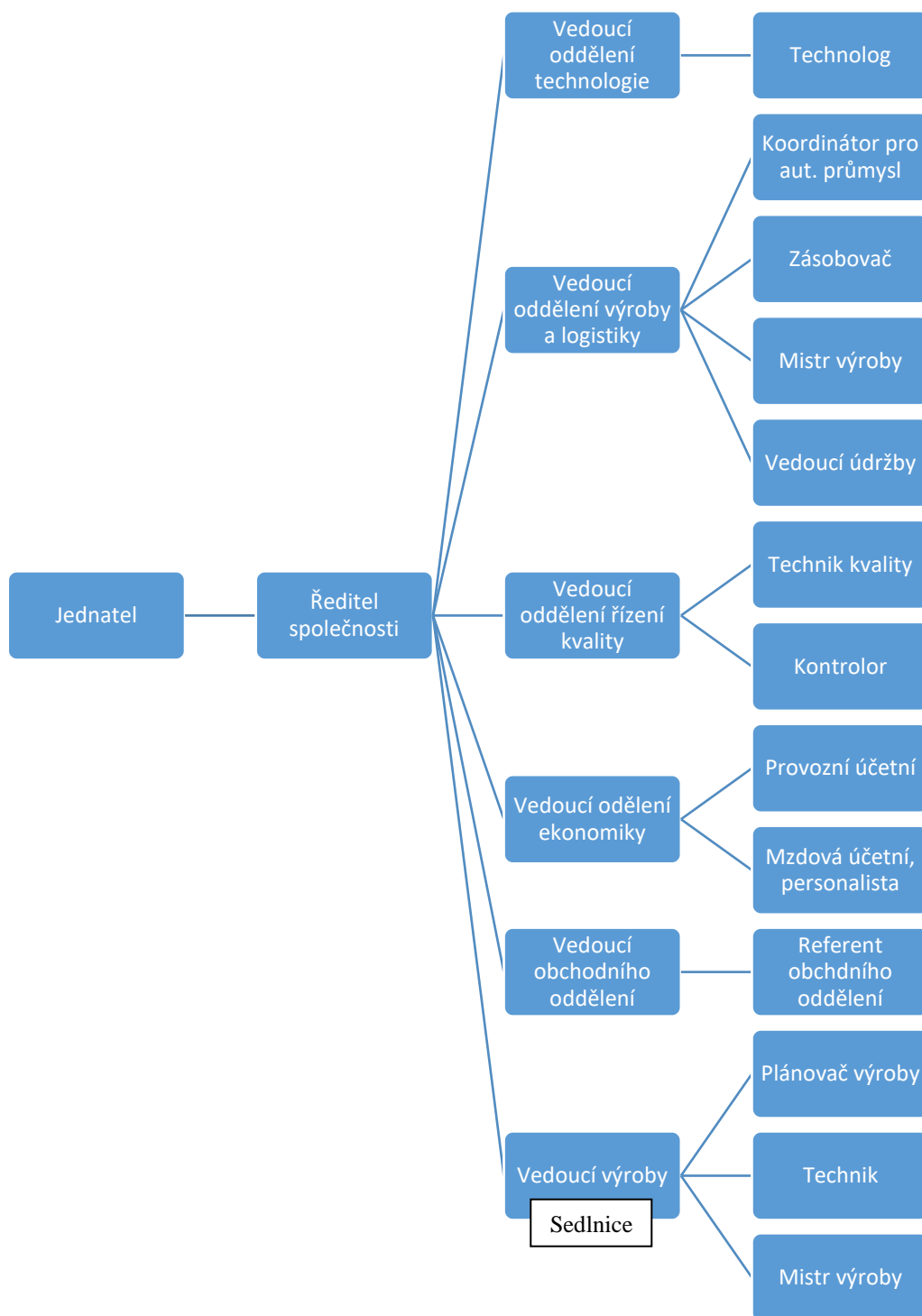
- Vysoká kvalita výrobků
- Ekonomická prosperita a rozvoj společnosti
- Maximální pružnost při zajištění spokojenosti zákazníků
- Zdraví a bezpečnost zaměstnanců
- Ochrana životního prostředí

6.1 Organizační struktura společnosti

Jednatel společnosti je firma CIDEM Hranice a.s., která ovládá společnost nedílně a má ve společnosti XY rozhodující vliv zejména při jmenování a odvolání členů statutárních orgánů v souladu s platnými předpisy a stanovou společnosti.

Hlavní sídlo společnosti a hlavní výrobní závod se nachází v Suchdole nad Odrou. Společnost je v Suchdole nad Odrou rozdělena do šesti středisek, z nichž každé má svého vedoucího. Nachází se zde tři hlavní nákladová střediska: zámečnická dílna, která se zaměřuje na nábytkářský průmysl (svařování), lisovna, kde se lisují díly pro automotive a středisko správní - ředitel podniku, vedoucí jednotlivých výrobních oddělení, technolog výroby a kvality a ekonomické oddělení.

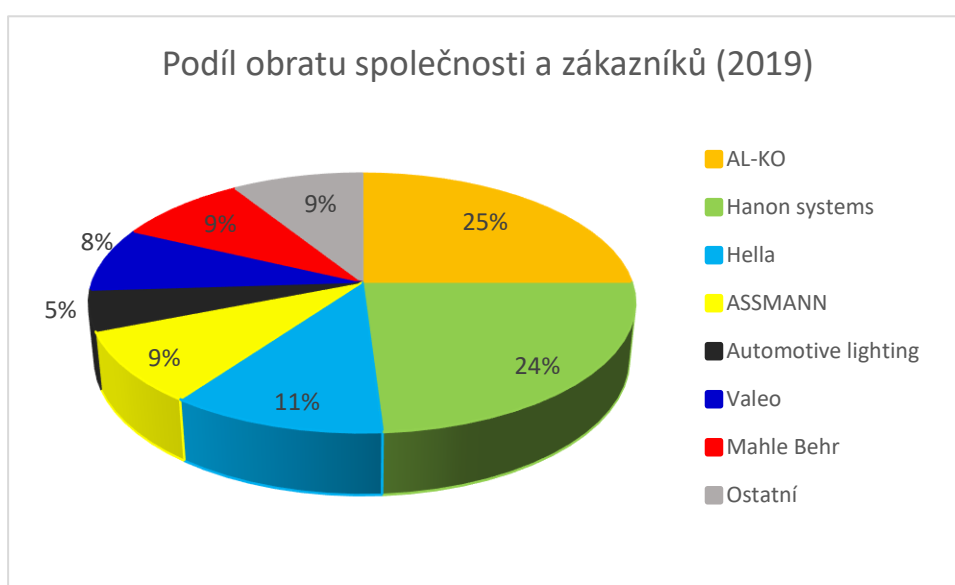
Jediné odloučené pracoviště společnosti se nachází v Sedlnicích, kde se podnik zaměřuje na výrobu příslušenství pro karavany. Výsledky všech středisek se sledují měsíčně za jednotlivá střediska.



Obrázek 9 – Organizační struktura společnosti (vlastní zpracování)

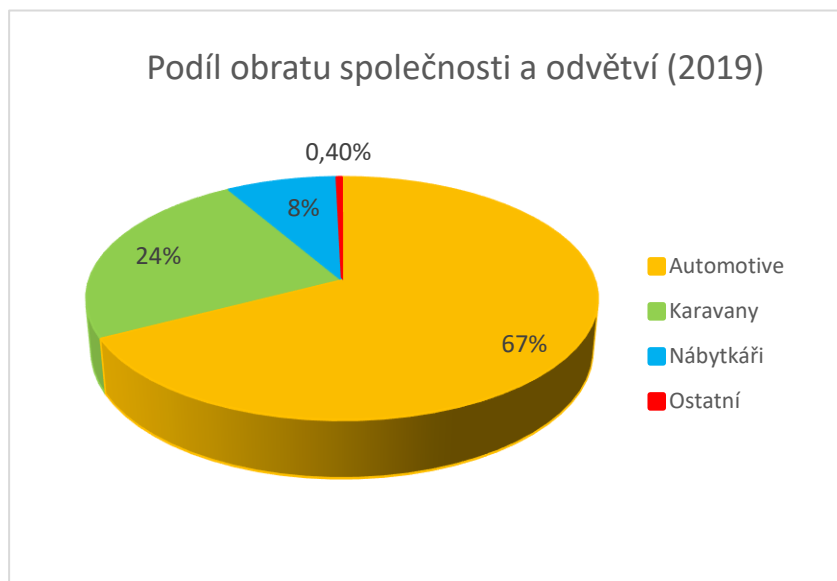
6.2 Postavení v odvětví

Společnost se zaměřuje na lisování kovových dílců pro zákazníky hlavně z automobilového průmyslu. Produkty společnosti rovněž nacházejí uplatnění v elektrotechnickém a stavebním průmyslu. Mezi hlavní výrobní programy společnosti patří lisování, výroba příslušenství pro nábytkářský průmysl a příslušenství pro karavany. Mezi významné zákazníky společnosti patří např. AL-KO, Hanon systems, Hella, Automotive lighting. Procentuální podíl obrátu ve vztahu k zákazníkům lze vidět na obrázku č. 10.



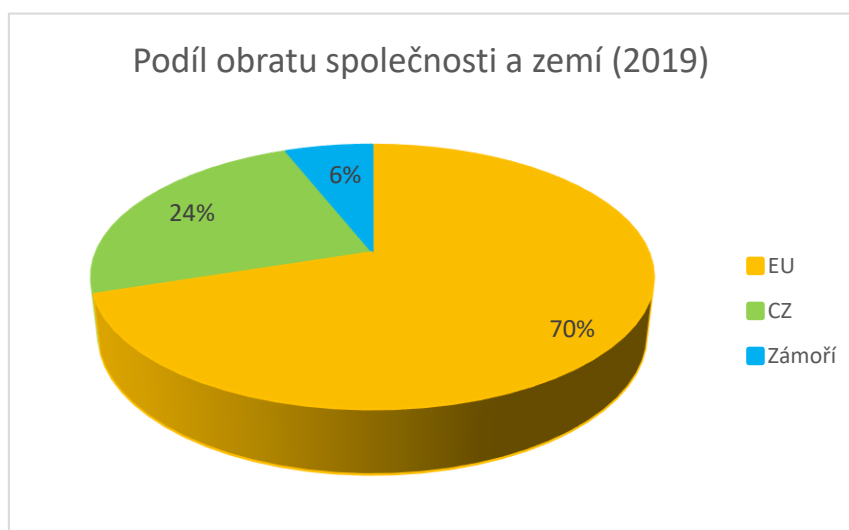
Obrázek 10 – Podíl obrátu společnosti a zákazníků (vlastní zpracování)

Lisování velmi náročných dílů z tenkých plechů a svitků tvoří převážnou část obrátu společnosti (asi 67 %) a je základní součástí výrobního programu, na který navazují další doplňkové operace (svařování, zámečnické a montážní práce, zinkování, lakování). Dalším důležitým výrobním odvětvím společnosti je výroba příslušenství pro karavany, která tvoří asi 24 % z celkového obrátu firmy. Tyto hodnoty jsou přehledně zobrazeny v grafu (obrázek č. 11).



Obrázek 11 – Podíl obratu společnosti a odvětví (vlastní zpracování)

Firma si za svou dlouholetou činnost vybuodovala silnou pozici na trhu, k čemuž jí dopomohla realizace zakázek ve vysoké kvalitě, v požadovaných termínech a v konkurenceschopných cenách. Společnost vyváží své produkty do Evropy – převážně do Německa. Vyváží také do zemí třetího světa, a to zejména díly pro automobilový průmysl - do USA, Číny, Jižní Afriky, Mexika a Brazílie. Procentuální podíl obratu a zemích, do kterých společnost vyváží své produkty je vyobrazen v grafu (obrázek č. 12).



Obrázek 12 – Podíl obratu společnosti a zemí (vlastní zpracování)

6.3 Ekonomický profil společnosti

Následující kapitola se bude věnovat ekonomickému profilu podniku. Bude představena majetková a finanční struktura společnosti, výsledek hospodaření a cash flow za sledované období.

6.3.1 Majetková struktura společnosti

V tabulce č. 2 jsou zobrazena aktiva, kterými společnost ve sledovaném období disponovala.

Tabulka 2 – Aktiva společnosti (vlastní zpracování)

v celých tisících Kč	2018	2019	2020
Aktiva	214 855	228 482	235 772
Dlouhodobý majetek	49 768	63 520	58 504
Dlouhodobý hmotný majetek	49 554	63 116	58 135
Dlouhodobý nehmotný majetek	214	404	369
Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0
Oběžná aktiva	155 658	158 408	176 526
Zásoby	83 118	79 926	74 134
Pohledávky	61 963	70 070	81 987
<i>Dlouhodobé</i>	0	0	0
<i>Krátkodobé</i>	61 963	70 070	81 987
Krátkodobý finanční majetek	0	0	0
Peněžení prostředky	10 577	8 412	20 405
<i>peněžní prostředky v pokladně</i>	42	32	50
<i>peněžení prostředky na účtech</i>	10 535	8 380	20 355
Časové rozlišení aktiv	9 429	6 554	742
Náklady příštích období	9 429	6 335	86
Komplexní náklady příštích období	0	0	0

Majetková struktura společnosti je tvořena ze 75 % z oběžných aktiv. Přibližně 25 % tvoří dlouhodobý majetek společnosti, a to přesněji dlouhodobý hmotný majetek. Dlouhodobý nehmotný majetek je složen pouze ze softwaru, který nezabírá ani 1 % majetkové struktury, a dlouhodobý finanční majetek není společností vlastněn. Společnost nemá žádné dlouhodobé pohledávky, ani krátkodobý finanční majetek. Největší zastoupení u oběžného majetku mají tedy zásoby a krátkodobé pohledávky.

Majetková struktura zaznamenala výraznějších změn u většiny položek. V roce 2019 se zvýšila o 27 % položka dlouhodobý hmotný majetek, a dlouhodobý nehmotný majetek se

v daném roce zvýšil dokonce o 89 %. V roce 2020 zaznamenaly tyto položky mírný pokles. Zásoby podnik ve sledovaném období snižuje. Naopak se u oběžných aktiv zvyšuje položka krátkodobé pohledávky, a to o 17 %. Položka peněžní prostředky se v roce 2019 snížila o 20 %, avšak v roce 2020 vystoupala o 143 %. Další výraznější změna nastala u položky časové rozlišení aktiv, kdy společnost snížila tuto položku z roku 2018 o 30 %, a v roce 2020 a 89 %. Náklady příštích období se snížily za sledované období dokonce o 99 %. Všechny údaje jsou zaznamenány v horizontální a vertikální analýze (tabulka č. 3).

Tabulka 3 – Horizontální a vertikální analýza aktiv (vlastní zpracování)

	2018	2019	2020	19/18	20/19
Aktiva	100 %	100 %	100 %	6 %	3 %
Dlouhodobý majetek	23 %	28 %	25 %	28 %	-8 %
Dlouhodobý hmotný majetek	23 %	28 %	25 %	27 %	-8 %
Dlouhodobý nehmotný majetek	0 %	0 %	0 %	89 %	-9 %
Dlouhodobý finanční majetek	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Oběžná aktiva	72 %	69 %	75 %	2 %	11 %
Zásoby	39 %	35 %	31 %	-4 %	-7 %
Pohledávky	29 %	31 %	35 %	13 %	17 %
<i>Dlouhodobé</i>	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
<i>Krátkodobé</i>	29 %	31 %	35 %	13 %	17 %
Krátkodobý finanční majetek	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Peněžní prostředky	5 %	4 %	9 %	-20 %	143 %
<i>peněžní prostředky v pokladně</i>	0 %	0 %	0 %	-24 %	56 %
<i>peněžní prostředky na účtech</i>	5 %	4 %	9 %	-20 %	143 %
Časové rozlišení aktiv	4 %	3 %	0 %	-30 %	-89 %
Náklady příštích období	4 %	3 %	0 %	-33 %	-99 %
Komplexní náklady příštích období	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %

6.3.2 Finanční struktura společnosti

V následující tabulce jsou zpracována pasiva společnosti. Jedná se o finanční strukturu, která nám přináší informace o zdrojích financování společnosti. Tyto údaje jsou zpracovány v tabulce č. 4.

Tabulka 4 – Pasiva společnosti (vlastní zpracování)

v celých tisících Kč	2018	2019	2020
Pasiva	214 855	228 482	235 772
Vlastní kapitál	142 525	168 822	177 882
Základní kapitál	2 000	2 000	2 000
Ážio a kapitálové fondy	1 478	1 478	1 478

Fondy ze zisku	267	267	267
Výsledek hospodaření minulých let	120 713	138 780	155 077
Výsledek hospodaření běžného účetního období	18 067	26 297	19 060
Cizí zdroje	68 270	52 453	51 606
Rezervy	0	120	603
Závazky	68 270	52 333	51 003
<i>dlouhodobé závazky</i>	3 403	3 105	3 259
<i>krátkodobé závazky</i>	64 867	49 228	47 744

Pasiva společnosti jsou ze 75 % tvořeny vlastním kapitálem, i přes to, že cizí kapitál je levnější. Zvláště v posledních dvou letech, kdy ČNB snižovala sazby. Tato skutečnost svědčí o spíše konzervativním přístupu finančního managementu podniku, který se snaží spoléhat na zdroje, které firma sama vytvoří. Nejvíce zastoupenou položkou je výsledek hospodaření minulých let, který tvoří asi 90 % vlastního kapitálu, což svědčí o tom, že velká část zisku bývá reinvestována zpět do firmy. Výsledek hospodaření podniku se v minulých letech zvyšoval, v roce 2020 se poprvé snížil, a to o 28 %. Položky základní kapitál, ážio a kapitálové fondy a fondy ze zisku se ve sledovaném období nemění. U cizích zdrojů se podobně jako u oběžných aktiv (dlouhodobé pohledávky), setkáváme s velmi nízkou hodnotou dlouhodobých závazků, asi 1 %. Jelikož v průběhu sledovaného období klesají krátkodobé závazky, klesají také cizí zdroje. Mezi lety 2018-2020 až o 26 %. Zajímavostí u cizích zdrojů je fakt, že si společnost začala v roce 2019 tvořit rezervy, které v roce 2020 navýšila o 403 %. Horizontální a vertikální analýza finanční struktury společnosti je zpracovaná v tabulce č. 5.

Tabulka 5 – Horizontální a vertikální analýza pasiv (vlastní zpracování)

	2018	2019	2020	19/18	20/19
Pasiva	100 %	100 %	100 %	6 %	3 %
Vlastní kapitál	66 %	74 %	75 %	18 %	5 %
Základní kapitál	1 %	1 %	1 %	0 %	0 %
Ážio a kapitálové fondy	1 %	1 %	1 %	0 %	0 %
Fondy ze zisku	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Výsledek hospodaření minulých let	56 %	61 %	66 %	15 %	12 %
Výsledek hospodaření běžného účetního období	8 %	12 %	8 %	46 %	-28 %
Cizí zdroje	32 %	23 %	22 %	-23 %	-2 %
Rezervy	0 %	0 %	0 %	120 %	403 %
Závazky	32 %	23 %	22 %	-23 %	-3 %
<i>dlouhodobé závazky</i>	2 %	1 %	1 %	-9 %	5 %
<i>krátkodobé závazky</i>	30 %	22 %	20 %	-24 %	-3 %

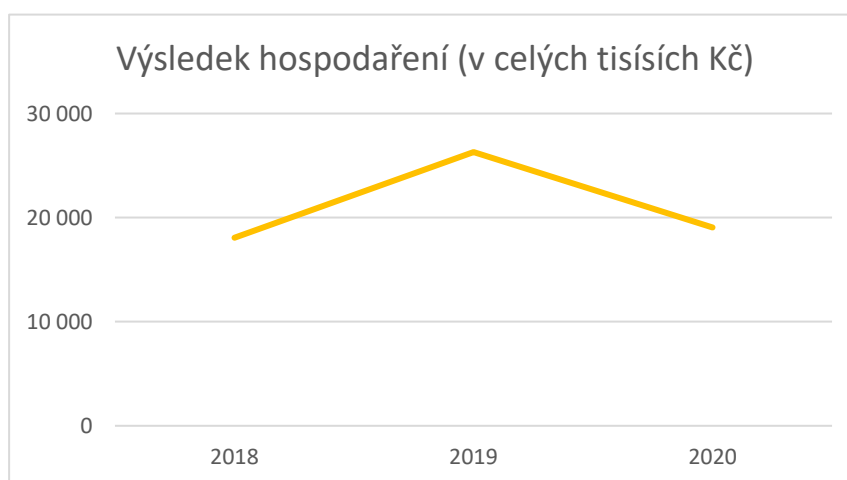
6.3.3 Vývoj hospodaření společnosti

V tabulce č. 6 můžeme vidět strukturu výsledku hospodaření. Rozdělení výsledku z hlediska provozní a finanční činnosti. Společnost generovala zisk, který stoupal v posledních letech, ale v roce 2020 mírně klesl, z důvodu dopadu situace kolem COVIDU-19.

Tabulka 6 – Vývoj výsledku hospodaření společnosti (vlastní zpracování)

v celých tisících Kč	2018	2019	2020
Provozní výnosy	329 223	347 710	288 358
Provozní náklady	306 332	314 616	266 805
Provozní výsledek hospodaření	22 891	33 094	21 553
Finanční výnosy	2059	1387	7555
Finanční náklady	2553	2460	5650
Finanční výsledek hospodaření	-494	-1 073	1905
Výsledek hospodaření před zdaněním	22 397	32 021	23 458
Výsledek hospodaření po zdanění	18 067	26 297	19 060

Výsledek hospodaření z provozní činnosti vždy dosahoval kladných čísel, avšak u finančního výsledku hospodaření tomu tak není. V letech 2018 a 2019 byl tento výsledek hospodaření minusový, což u výrobních podniků není ničím mimořádným, zvláště pokud kromě vlastního kapitálu alespoň částečně využívá i kapitál cizí. Vybraná společnost generovala zisk, který v roce 2019 stoupal, naopak v roce 2020 klesl přibližně na hodnotu z roku 2018. Vývoj hospodářského výsledku je zaznamenaný i v následujícím grafu (obrázek č. 13).



Obrázek 13 – Vývoj výsledku hospodaření v letech 2018 – 2020 (vlastní zpracování)

6.3.4 Cash flow

Výpočet cash flow je rozdělen podle činností a data jsou zobrazena v níže uvedených tabulkách. Cash flow společnosti zaznamenala ve sledovaném období 2018-2020 také výraznější změny. Společnost pro určení cash flow používá nepřímou metodu. Nepřímá metoda výpočtu cash flow vychází z hospodářského výsledku, tudíž je počítána zpětně, kdežto cash flow přímou metodou je počítáno průběžně. Touto metodou se však může počítat pouze cash flow z provozní činnosti (finanční a investiční cash flow je počítáno vždy přímou metodou).

V tabulce č. 7 lze vidět peněžní toky společnosti vycházející z provozní činnosti. Výrazné změny nastaly u položek pohledávky, krátkodobé závazky a zásoby.

Tabulka 7 – Cash flow z provozní činnosti (vlastní zpracování)

v celých tisících Kč	2018	2019	2020
Hospodářský výsledek běžného úč. období před zdaněním	22 397	32 021	23 458
Odpisy	11 180	9 011	13 041
Změna stavu opravných položek a rezerv	7	108	218
Vyúčtované nákladové (+) a výnosové (-) úroky	490	394	108
Úpravy o ostatní peněžní operace	-4 519	-4 671	0
Změna stavu pohledávek	4 692	-11 353	-6 314
Změna stavu krátkodobých závazků	-2 516	-8 814	7 828
Změna stavu zásob	-15 683	3 193	6 026
Úroky vyplacené	-490	-394	-118
Úroky přijaté	0	0	9
Zaplacená daň z příjmu	-3997	5132	-4 003
Cash flow z provozní činnosti	11 560	24 623	40 182

Cash flow z finanční činnosti se skládá pouze z položky změna stavu závazků. Tato položka nabývá záporných hodnot v letech 2019 a 2020.

Tabulka 8 – Cash flow z finanční činnosti (vlastní zpracování)

v celých tisících Kč	2018	2019	2020
Změna stavu dlouhodobých a krátkodobých závazků	1 598	-4 031	-10236
Cash flow z finanční činnosti	1 598	-4 031	-20 236

Cash flow z investiční činnosti je zobrazena v tabulce č. 9. Společnost vykazuje výdaje spojené s nabytím stálých aktiv v poměrně velkých hodnotách. Oproti tomu příjmy

z prodeje stálých aktiv jsou minimální. Z těchto důvodů můžeme v tabulce vidět, že cash flow z investiční činnosti je ve všech letech záporná.

Tabulka 9 – Cash flow z investiční činnosti (vlastní zpracování)

v celých tisících Kč	2018	2019	2020
Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	-12 595	-22 761	-8 092
Příjmy z prodeje stálých aktiv	0	4	138
Cash flow z investiční činnosti	-12 595	-22 757	-7 954

V tabulce č. 10 lze pozorovat výpočet cash flow z dílčích částí. Cash flow společnosti dosahovalo kladných hodnot ve všech letech. V roce 2020 se však cash flow výrazně zvýšilo – nastalo tak díky vysoké hodnoty cash flow z provozní činnosti.

Tabulka 10 - Cash flow společnosti (vlastní zpracování)

v celých tisících Kč	2018	2019	2020
Cash flow z provozní činnosti	11 560	24 623	40 182
Cash flow z finanční činnosti	1 598	-4 031	-20 236
Cash flow z investiční činnosti	-12 595	-22 757	-7 954
Cash flow	10 577	8 412	20 405

7 ANALÝZA NÁKLADŮ

Následující kapitola se zabývá analýzou nákladů. Kapitola je rozdělena do tří částí. V první části se zaměřuje na analýzu nákladů podle druhu, v druhé části na analýzu nákladů podle kalkulačního členění a v poslední části na analýzu nákladů podle objemu výroby. Číselné údaje v analýzách pocházejí z interních zdrojů, které vybraná společnost poskytla.

7.1 Analýza nákladů podle druhu

Tato podkapitola se zabývá analýzou nákladů vybrané společnosti, které jsou rozděleny podle druhu (tabulka č. 11). Následující údaje jsou zpracovány za roky 2018–2020. Tato klasifikace nákladů byla určena subjektivně, bez spolupráce společnosti.

Tabulka 11 – Druhovému členění nákladů společnosti (vlastní zpracování)

v celých tisících Kč	2018	2019	2020
Spotřeba materiálu a energie	182 250	183 087	157 115
Spotřeba služeb	43 851	36 227	29 196
Osobní náklady	60 114	59 287	53 319
Daně a poplatky	165	226	182
Odpisy	11 180	9 011	13 041
Zůstat. cena prodaného DM a materiálu	0	0	66
Ostatní provozní náklady	8 064	25 573	11 450
Finanční náklady	2 479	2 506	5 970
Daň z příjmů (splatná + odložená)	4 330	5 724	4 821
Provozní náklady	782	1 158	1 578
Celkové náklady	313 215	322 799	276 738

Nejvíce zastoupenou položkou je u této klasifikace spotřeba materiálu a energie, což je pochopitelné, jelikož společnost vytváří svůj zisk hlavně prodejem svých výrobků. U této položky můžeme vidět snižování nákladů za sledované období. Další nákladová položka, která se za sledované období snižuje, je spotřeba služeb. Snížení mezi lety 2018 a 2020 je dokonce o 33 %. Odpisy společnosti se v roce 2019 snižují o 19 %, v roce 2020 opět stoupají, a to o 45 %. Tento nárůst byl způsoben koupí dlouhodobého majetku (lisovací stroje). Položka zůstatková cena prodaného DM a materiálu byla společností zaznamenána pouze v roce 2020 v souvislosti s prodejem neodepsaného dlouhodobého majetku. Jediná položka, která má naopak vzrůstající tendenci, jsou provozní náklady. Ty se mezi lety 2018 až 2020 zvýšily 102 %. Položka ostatní provozní náklady zaznamenala skokový nárůst o 217 % v roce 2019, tento nárůst byl způsoben položkami „Změna stavu“, která nám

zobrazuje pohyb zásob vlastní výroby ve skladech. V roce 2020 položka se položka snížila o 55 %, což naznačuje prodej zásob. Položka finanční náklady zaznamenala vysoký nárůst o 138 % v roce 2020. Finančním nákladem, který měl takto rapidní nárůst byly „kurzové rozdíly“, které pravděpodobně vznikly kvůli situaci ohledně COVIDU. V roce 2020 koruna zesílila, a jelikož společnost své výrobky vyváží asi z 76 % do zahraničí, byl podnik tímto oslabením měny zasažen. V roce 2021 navíc Česká národní banka očekává ještě větší posilování koruny. V roce 2018 však společnost zaznamenala minusovou položku „daň z příjmu – odložená“. Tato situace nastala z daňové pohledávky z minulých let. Všechny změny jsou zaznamenány v horizontální a vertikální tabulce níže.

Tabulka 12 – Horizontální a vertikální analýza nákladů (vlastní zpracování)

	2018	2019	2020	19/18	20/19
Spotřeba materiálu a energie	58 %	57 %	57 %	0 %	-14 %
Spotřeba služeb	14 %	11 %	11 %	-17 %	-19 %
Osobní náklady	19 %	18 %	19 %	-1 %	-10 %
Daně a poplatky	0 %	0 %	0 %	37 %	-19 %
Odpisy	4 %	3 %	5 %	-19 %	45 %
Zůstat. cena prodaného DM a materiálu	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Ostatní provozní náklady	3 %	8 %	4 %	217 %	-55 %
Finanční náklady	1 %	1 %	2 %	1 %	138 %
Daň z příjmů (splatná + odložená)	1 %	2 %	2 %	32 %	-16 %
Provozní náklady	0 %	0 %	1 %	48 %	36 %
Celkem	100 %	100 %	100 %	3 %	-14 %

7.2 Analýza nákladů podle kalkulačního členění

Tato podkapitola se věnuje analýze nákladů z hlediska kalkulačního členění – a to rozdělení nákladů na přímé a nepřímé. Údaje použité v tabulkách byly převzaty od společnosti tak, jak náklady klasifikuje ona sama.

Tabulka 13 – Kalkulační členění nákladů společnosti (vlastní zpracování)

v celých tisících Kč	2018	2019	2020
Přímé náklady	215 799	199 275	168 479
Nepřímé náklady	97 416	123 524	108 259
Celkové náklady	313 215	322 799	276 738

V tabulce č., kde je vyobrazena horizontální a vertikální analýza nákladů, můžeme sledovat, že přímé náklady společnosti se snižují, avšak v roce 2019 nastal nárůst

nepřímých nákladů o 27 %, který způsobil, že celkové náklady se taky zvyšují. V roce 2020 můžeme pozorovat snížení přímých i nepřímých nákladů.

Tabulka 14 – Přímé a nepřímé náklady společnosti (vlastní zpracování)

	2018	2019	2020	19/18	20/19
Přímé náklady	69 %	62 %	61 %	-8 %	-15 %
Nepřímé náklady	31 %	38 %	39 %	27 %	-12 %
Celkem	100 %	100 %	100 %	3 %	-14 %

7.2.1 Přímé náklady

Přímé náklady se skládají ze čtyř položek, které jsou zpracovány v tabulce č. 15.

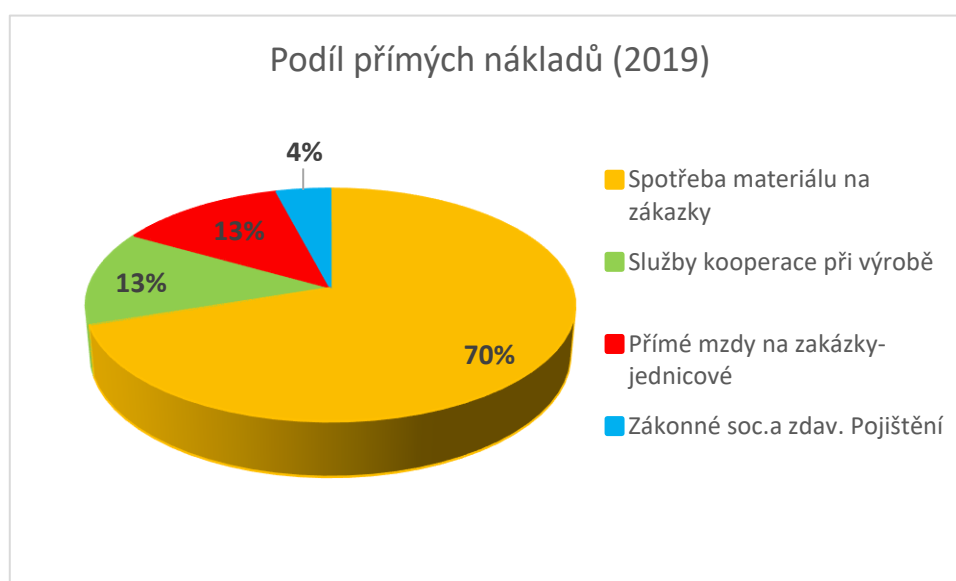
Tabulka 15 – Přímé náklady společnosti (vlastní zpracování)

v celých tisících Kč	2018	2019	2020
Spotřeba materiálu na zakázky	148 343	139 428	119 996
Služby kooperace při výrobě	31 899	26 307	20 556
Přímé mzdy na zakázky – jednicové	26 706	25 351	20 972
Zákonné soc. a zdav. pojištění	8 849	8 187	6 954
Celkové náklady	215 799	199 275	168 479

Celkové přímé náklady mají opět klesající tendenci, a to hlavně díky snižování všech čtyř položek. Pokles mezi lety 2018 a 2020 je o 21 %. Největší zastoupení u přímých nákladů má položka spotřeba materiálu na zakázky, která tvoří asi 70 % celkových přímých nákladů. Tato spotřeba materiálu se za sledované období snížila o 19 %. V roce 2020 byl pokles způsoben snížením počtu zakázek, a s tím souvisejícím snížením výroby. Položka služby kooperace při výrobě se mezi lety 2018 a 2020 snížila o 36 %. Velký skok při snížení nákladů zaznamenala i položka přímé mzdy na zakázky, a to o 21 %. Toto snižování je pravděpodobně způsobeno snížením stavu dělníků, a to mezi sledovanými lety o 11 osob. S mzdovými náklady souvisí také odvody společnosti, jako zákonné sociální a zdravotní pojištění, tato položka se snižuje přímo úměrně s mzdovými náklady (hodnoty všech položek jsou zpracovány v horizontální a vertikální tabulce č. 16). Podíl přímých nákladů je přehledněji znázorněn na obrázku č. 11.

Tabulka 16 – Horizontální a vertikální analýza nákladů (vlastní zpracování)

	2018	2019	2020	19/18	20/19
Spotřeba materiálu na zakázky	69 %	70 %	71 %	-6 %	-14 %
Služby kooperace při výrobě	15 %	13 %	12 %	-18 %	-22 %
Přímé mzdy na zakázky - jednicové	12 %	13 %	12 %	-5 %	-17 %
Zákonné soc. a zdav. pojištění	4 %	4 %	4 %	-7 %	-15 %
Celkem	100 %	100 %	100 %	-8 %	-15 %



Obrázek 14 – Podíl přímých nákladů (vlastní zpracování)

7.2.2 Nepřímé náklady

V následující tabulce č. 17 jsou zaznamenána data nepřímých nákladů společnosti za sledované období.

Tabulka 17 – Nepřímé náklady společnosti (vlastní zpracování)

v celých tisících Kč	2018	2019	2020
Spotřeba materiálu	30 509	39 313	33 555
Spotřeba energie	3 398	4 345	3 563
Spotřeba služeb	11 951	9 919	8 640
Osobní náklady	24 557	25 748	25 391
Daně a poplatky	166	225	181
Zůstat. cena prodaného DM a materiálu	0	0	66
Odpisy	11 180	9 010	13 040
Ostatní provozní náklady	8 844	26 725	13 027
Daň z příjmů (splatná + odložená)	4 330	5 729	4 821
Finanční náklady	2 478	2 506	5 970
Celkové náklady	97 416	123 524	108 259

Nepřímé náklady společnosti se v roce 2019 zvýšily o 27 % v návaznosti na dlouhodobé trendy, popsané v knize od Popeska (2016), jako jsou: nárůst objemu režijních činností, vyšší vliv marketingu a naopak snižování kvality (a tedy i ceny) výrobního materiálu. Největší zastoupení nepřímých nákladů má spotřeba materiálu, která tvoří asi 31 %. Jako druhá nejvíce zastoupená položka jsou osobní náklady, které tvoří dalších 24 %. Tato položka zaznamenala mezi sledovanými lety nejmenší propad, protože počet administrativních pracovníků se v důsledku propadu zakázek výrazně nezměnil. U položky spotřeby materiálu však můžeme v roce 2019 vidět rapidní nárůst, a to o 29 %, kdežto u osobních nákladů není zaznamenán žádný extrémní výkyv hodnot. Nákladová položka, která má klesající tendenci, je položka spotřeba služeb, kdy můžeme pozorovat pokles až o 28 %. Mezi položky, které se v roce 2019 zvýšily, patří položka osobní náklady, kdy se o 1 mil. Kč zvýšily „náhrady mezd“. V reakci na tuto situaci společnost snížila položku „odměny“, a to mezi lety 2019/2020 také o 1 mil. Kč. V návaznosti na tyto změny, se položka mzdové náklady mezi lety 2018/2020 výrazně nemění. Jeden z nejvyšších nárůstů zaznamenala společnost u položky ostatní provozní náklady, kdy se tato položka zvýšila až o 202 %. Tento skokový nárůst způsobil nákladová položka „změna stavu“, jejíž problematika je popsána v analýze druhového členění nákladů. Mezi lety 2019/2020 opět došlo k snížení této nákladové položky, a to o 51 %. Nákladová položka finanční náklady se v roce 2020 rapidně zvýšila, o 138 %. Tento nárůst byl způsoben růstem nákladové položky „kurzové rozdíly“. Všechny hodnoty jsou zaznamenány v horizontální a vertikální tabulce č. 18 níže.

Tabulka 18 – Horizontální a vertikální analýza nákladů (vlastní zpracování)

	2018	2019	2020	19/18	20/19
Spotřeba materiálu	31 %	32 %	31 %	29 %	-15 %
Spotřeba energie	3 %	4 %	3 %	28 %	-18 %
Spotřeba služeb	12 %	8 %	8 %	-17 %	-13 %
Osobní náklady	25 %	21 %	23 %	5 %	-1 %
Daně a poplatky	0 %	0 %	0 %	36 %	-19 %
Zůstat. cena prodaného DM a materiálu	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Odpisy	11 %	7 %	12 %	-19 %	45 %
Ostatní provozní náklady	9 %	22 %	12 %	202 %	-51 %
Daň z příjmů (splatná + odložená)	4 %	5 %	4 %	32 %	-16 %
Finanční náklady	3 %	2 %	6 %	1 %	138 %
Celkem	100 %	100 %	100 %	27 %	-12 %

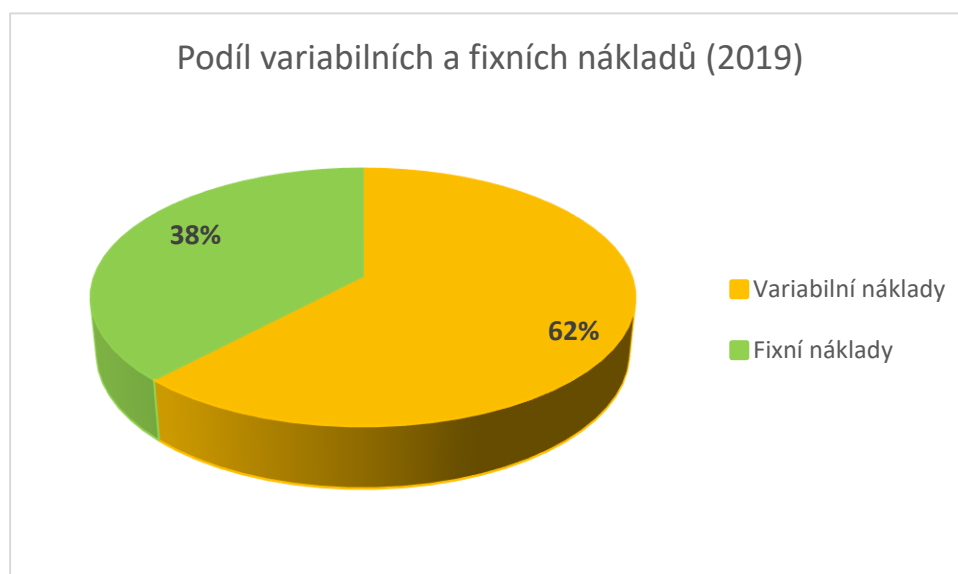
7.3 Analýza nákladů podle objemu výroby

Tato část analyzuje náklady z hlediska jejich závislosti na objemu výroby (tabulka č. 19), tedy jejich rozdělení na fixní a variabilní. Údaje použité v tabulkách vycházejí z interních zdrojů společnosti, kde rozdělení nákladů bylo konzultováno se zaměstnancem společnosti.

Tabulka 19 – Analýza nákladů společnosti podle objemu výroby (vlastní zpracování)

v celých tisících Kč	2018	2019	2020
Variabilní náklady	215 096	200 249	168 520
Fixní náklady	98 119	122 550	108 218
Celkové náklady	313 215	322 799	276 738

Podíl fixních a variabilních nákladů lze vidět na obrázku č. 12. Tento podíl zachycuje celkové náklady za rok 2019. V roce 2018 je podíl fixních a variabilních nákladů velice podobný, avšak v roce 2020 se podíl mírně snížil, a to o 14 %.



Obrázek 15 – Podíl variabilních a fixních nákladů (vlastní zpracování)

V tabulce č. 20 je vyobrazena horizontální a vertikální analýza. V tabulce můžeme pozorovat, že variabilní náklady se během sledovaného období snižují, a v roce 2020 se snižují také náklady fixní.

Tabulka 20 – Horizontální a vertikální analýza nákladů (vlastní zpracování)

	2018	2019	2020	19/18	20/19
Variabilní náklady	69 %	62 %	61 %	-7 %	-16 %
Fixní náklady	31 %	38 %	39 %	25 %	-12 %
Celkem	100 %	100 %	100 %	3 %	-14 %

7.3.1 Fixní náklady

Fixní náklady společnosti jsou zaznamenány v tabulce č. 21.

Tabulka 21 – Fixní náklady společnosti (vlastní zpracování)

v celých tisících Kč	2018	2019	2020
Spotřeba materiálu	27 520	35 785	30 614
Spotřeba energie	594	666	527
Spotřeba služeb	9 591	7 959	7 617
Osobní náklady	33 407	33 935	32 345
Daně a poplatky	166	225	181
Zůstat. cena prodaného DM a materiálu	0	0	66
Odpisy	11 180	9 010	13 040
Ostatní provozní náklady	8 849	26 730	13 031
Daň z příjmu (splatná + odložená)	4 330	5 729	4 821
Finanční náklady	2 478	2 506	5 970
Celkové náklady	98 119	122 550	108 218

Celkové fixní náklady se v mezi lety 2018/2019 zvýšily o 25 % a mezi lety se 2019/2020 opět snížily, a to o 12 %. Ve všech sledovaných letech mají největší zastoupení (až 60 %) položky spotřeba materiálu a osobní náklady. Položka spotřeba materiálu zaznamenala nárůst o 30 % v roce 2019, avšak v roce 2020 také snižuje, a to o 14 %. Pokles spotřeby energie v roce 2020 nastal z důvodu úplného vyloučení položky „spotřeba palivového dříví“ z nákladových položek společnosti, zde se jedná pokles o 21 %. Spotřeba služeb vykazuje klesající tendenci. Horizontální a vertikální analýza nákladů, která obsahuje údaje o procentuálních podílech položek a změnách, je zobrazená v tabulce č. 22.

Tabulka 22 – Horizontální a vertikální analýza nákladů (vlastní zpracování)

	2018	2019	2020	19/18	20/19
Spotřeba materiálu	28 %	29 %	28 %	30 %	-14 %
Spotřeba energie	1 %	1 %	0 %	12 %	-21 %
Spotřeba služeb	10 %	6 %	7 %	-17 %	-4 %
Osobní náklady	34 %	28 %	30 %	2 %	-5 %
Daně a poplatky	0 %	0 %	0 %	36 %	-19 %
Zůstat. cena prodaného DM a materiálu	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Odpisy	11 %	7 %	12 %	-19 %	45 %
Ostatní provozní náklady	9 %	22 %	12 %	202 %	-51 %
Daň z příjmu (splatná + odložená)	4 %	5 %	4 %	32 %	-16 %
Finanční náklady	3 %	2 %	6 %	1 %	138 %
Celkem	100 %	100 %	100 %	25 %	-12 %

7.3.2 Variabilní náklady

Detailnější rozdělení variabilních nákladů je zobrazeno v tabulce č. 23. Toto rozdělení se skládá ze čtyř nákladových položek.

Tabulka 23 – Variabilní náklady společnosti (vlastní zpracování)

v celých tisících Kč	2018	2019	2020
Spotřeba materiálu	151 331	142 955	122 935
Spotřeba energie	2 803	3 678	3 035
Spotřeba služeb	34 256	28 266	21 578
Přímé mzdy	26 706	25 350	20 972
Celkové náklady	215 096	200 249	168 520

Variabilní náklady společnosti jsou tvořeny převážně položkou spotřeba materiálu, která tvoří asi 70 %. Převážně díky klesání této položky klesaly i celkové variabilní náklady. Spotřeba energie se ve společnosti výrazně navýšila v roce 2019, a to o 31 %. V roce 2020 tato hodnota opět klesá a blíží se k hodnotě z roku 2018. Další nákladovou položkou, která se snižuje je spotřeba služeb. Mezi lety 2018 až 2020 došlo ke snížení dokonce o 37 %. Stejně tak se snižuje nákladová položka přímé mzdy. Výraznější změnu zaznamenala tato položka mezi lety 2019/2020, kdy hodnota klesá o 17 %. Jelikož se rozdělení přímých a nepřímých nákladů velice podobá rozdělení fixních a variabilních nákladů, ostatní položky mají z 99% stejné hodnoty. V tabulce tedy můžeme opět sledovat zvýšení položky daně a poplatky, snížení a následné zvýšení v roce 2020 u položky odpisů, rapidní nárůst ostatních provozních nákladů v roce 2019, a to 202 %, a také skokový nárůst finančních nákladů, způsobeno kurzovými rozdíly. Popsané údaje jsou zpracovány v horizontální a vertikální analýze (tabulka č. 24).

Tabulka 24 – Horizontální a vertikální analýza nákladů (vlastní zpracování)

	2018	2019	2020	19/18	20/19
Spotřeba materiálu	70 %	71 %	73 %	-6 %	-14 %
Spotřeba energie	1 %	3 %	2 %	31 %	-17 %
Spotřeba služeb	16 %	14 %	13 %	-17 %	-24 %
Přímé mzdy	12 %	13 %	12 %	-5 %	-17 %
Celkem	100 %	100 %	100 %	-6 %	-14 %

8 NÁKLADOVÁ FUNKCE

Následující kapitola se zabývá sestavením nákladových funkcí, za účelem zjištění závislosti mezi náklady a objemem produkce. Vybraná společnost poskytuje svým zákazníkům své výrobky a služby na bázi zakázek a nevyrábí tak sériově.

8.1 Klasifikační analýza

První metoda na sestavení nákladových funkcí je klasifikační analýza.

Ke stanovení nákladové funkce klasifikační metodou je zapotřebí znát fixní a variabilní náklady, které byly vypočítány a rozděleny v předchozí kapitole. Z důvodu různorodosti produkce a nutnosti uplatnit globální podobu nákladové je zapotřebí určit haléřový ukazatel, který představuje podíl variabilních nákladů a celkových výnosů. Udává, kolik variabilních nákladů je vynaloženo na 1 Kč celkových výnosů. Všechny údaje nezbytné pro stanovení nákladových funkcí jsou zahrnuty v tabulce č. 25.

Tabulka 25 – Údaje pro výpočet nákladové funkce (vlastní zpracování)

Položka (v Kč)	2018	2019	2020
Fixní náklady	98 119 000	122 550 000	108 218 000
Variabilní náklady	215 096 000	200 249 000	168 520 000
Celkové výnosy	331 282 000	349 096 000	296 326 000
Haléřový ukazatel	0,65	0,57	0,59

Níže byly stanoveny nákladové funkce za všechna sledovaná období:

$$\mathbf{2018: N = 98\,119\,000 + 0,65 \times Q}$$

$$\mathbf{2019: N = 122\,550\,000 + 0,57 \times Q}$$

$$\mathbf{2020: N = 108\,018\,000 + 0,59 \times Q}$$

Tabulka 26 – Výsledek klasifikační metody (vlastní zpracování)

	Nákladová funkce
2018	$N = 98\,119\,000 + 0,65 \times Q$
2019	$N = 122\,552\,000 + 0,57 \times Q$
2020	$N = 108\,018\,000 + 0,59 \times Q$

8.2 Metoda dvou období

Další metodou standartně používanou při sestavování nákladových funkcí je metoda dvou období. Při sestavování této nákladové funkce byly pro sledované roky byly použity měsíce s nejvyšším a nejnižším objemem výroby. Jelikož tato metoda vylučuje měsíce, ve kterých došlo k extrémním situacím, byly v roce 2020 vyloučeny měsíce květen a červen, z důvodu světové pandemie COVIDU-19. Tato pandemie zasáhla také výrobu ve vybrané společnosti a došlo tak ke snížení výroby o 2/3 v porovnání s ostatními sledovanými lety.

Hodnotu haléřového ukazatele vypočítáme odečtením dvou rovnic, které byly sestavené pro sledované roky. Měsíční hodnoty nákladů a tržeb pro jednotlivé měsíce, které byly při této metodě použity, si společnost nepřeje zveřejňovat.

Rok **2018** byl analyzován na základě měsíců říjen a prosinec.

$$\mathbf{\text{Říjen}} \quad 28\,028\,650 = FN + h * 29\,247\,979$$

$$\mathbf{\text{Prosinec}} \quad 21\,941\,880 = FN + h * 19\,075\,574 (-)$$

$$6\,086\,770 = h * 10\,172\,405$$

$$h = 0,59836096$$

Dále byla vypočítaná hodnota fixních nákladů pro rok 2018.

$$\mathbf{FN = 10\,527\,801\,Kč}$$

Rok **2019** byl analyzován na základě měsíců březen a červenec.

$$\mathbf{\text{Březen}} \quad 30\,275\,695 = FN + h * 36\,158\,395$$

$$\mathbf{\text{Červenec}} \quad 22\,774\,964 = FN + h * 25\,108\,526 (-)$$

$$7\,500\,731 = h * 11\,049\,869$$

$$h = 0,67880723$$

Hodnota fixních nákladů pro rok 2019 byla následovná.

$$\mathbf{FN = 5\,731\,115\,Kč}$$

Rok **2020** byl analyzován na základě měsíců listopad a červen.

$$\text{Listopad} \quad 25\,462\,412 = FN + h * 30\,188\,763$$

$$\text{Červen} \quad 21\,112\,877 = FN + h * 23\,925\,683 (-)$$

$$4\,349\,535 = h * 6\,263\,080$$

$$h = 0,69447221$$

Po sestavení rovnic byla dopočítaná hodnota fixních nákladů pro rok 2020.

$$FN = 4\,497\,155 \text{ Kč}$$

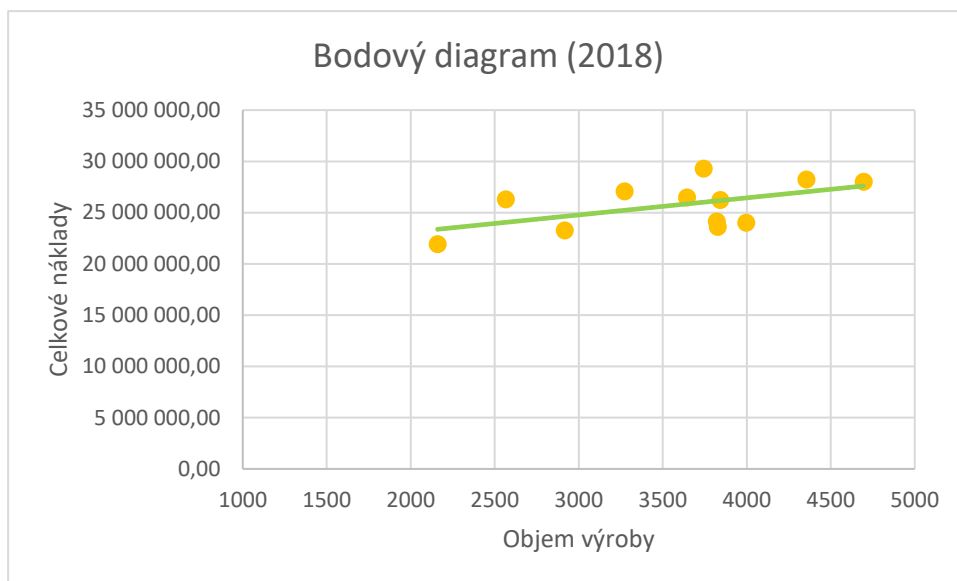
Roční nákladové funkce pro sledované roky sestavené metodou dvou období jsou zachycené v tabulce č. 27.

Tabulka 27 – Výsledek metody dvou období (vlastní zpracování)

	Nákladová funkce
2018	$N = 10\,527\,801 + 0,60 \times Q$
2019	$N = 5\,731\,115 + 0,69 \times Q$
2020	$N = 4\,497\,155 + 0,69 \times Q$

8.3 Grafická metoda – bodový diagram

Při sestavování nákladové funkce metodou dvou období byl sestaven také bodový diagram za rok 2018. Na ose x jsou položeny hodnoty měsíčního objemu výroby a na ose y jsou položeny celkové měsíční náklady. Výsledné body byly proloženy přímkou, která znázorňuje závislost nákladů na objemu produkce. Bodový diagram je zachycen v grafu níže (obrázek č. 16).



Obrázek 16 – Bodový diagram za rok 2018 (vlastní zpracování)

8.4 Porovnání nákladových funkcí

Následující kapitola se zabývá porovnáním nákladových funkcí, které byly získané v předcházejících částech s využitím klasifikační analýzy a metody dvou období. Porovnání jednotlivých nákladových funkcí za sledované období je zaznamenáno v tabulce č. 28.

Tabulka 28 – Porovnání nákladových funkcí (vlastní zpracování)

	Klasifikační metoda	Metoda dvou období
2018	$N = 98\,119\,000 + 0,65 \times Q$	$N = 10\,527\,801 + 0,60 \times Q$
2019	$N = 122\,552\,000 + 0,57 \times Q$	$N = 5\,731\,115 + 0,69 \times Q$
2020	$N = 108\,018\,000 + 0,59 \times Q$	$N = 4\,497\,155 + 0,69 \times Q$

Z výše uvedeného porovnání je zřejmé, že výsledné nákladové funkce se s použitím různých metod liší. Při použití klasifikační metody lze vidět vysokou hodnotu fixních nákladů oproti metodě dvou období. Je obecně známo, že metoda dvou období je ale nejméně spolehlivá metoda, jelikož pracuje s extrémami. Hodnota haléřového ukazatele je podobná v roce 2018 u obou nákladových funkcí a ve všech letech se pohybuje mezi hodnotami 0,57 až 0,69, což naznačuje, že podíl variabilních nákladů a celkových výnosů společnosti je konstantní. Z tabulky lze také pozorovat, že fixní náklady se během sledovaného období snižují (výjimku tvoří nákladová funkce sestavená klasifikační metodou v roce 2018).

Nákladové funkce jsou v podstatě odhadem fixních nákladů, a proto je důležité brát vypočítané hodnoty s rezervou. Při sestavování nákladových funkcí mohou vznikat různé odchylky, které byly způsobeny kolísáním vývoje měsíčních hodnot sledovaných veličin.

9 ANALÝZA BODU ZVRATU

Následující kapitola se věnuje výpočtu a sestavení bodu zvratu pro sledované roky. Znat nulový bod je pro firmu důležité z hlediska stanovení hranice, kde se tržby rovnají nákladům. Při určování bodu zvratu byly použity hodnoty, které byly získané předešlou analýzou, anebo byly poskytnuté společností.

K výpočtu bodu zvratu jsou zapotřebí nákladové funkce, které byly stanoveny v předchozí kapitole. Jelikož se v tomto případě jedná o globální nákladové funkce, je vzorec pro výpočet bodu zvratu upraven. Jedná se o použití haléřového ukazatele, který byl použit i při stanovení nákladových funkcí. Níže je vypočítán bod zvratu pro rok 2018:

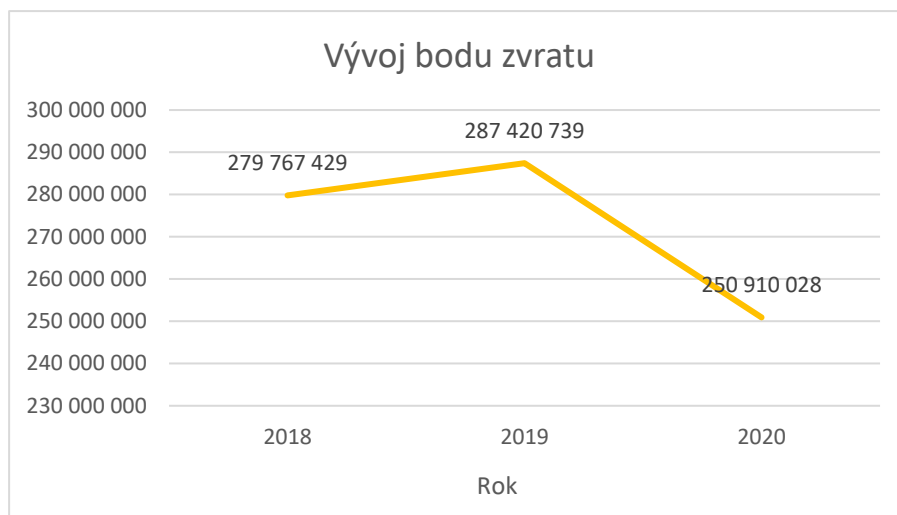
$$BZ = \frac{FN}{1 - h} = \frac{98\,119\,000}{1 - 0,649283692} = 279\,767\,425 \text{ Kč}$$

Následující tabulka zachycuje data použitá pro výpočet bodu zvratu ve všech letech a jsou zde uvedena i další související data.

Tabulka 29 – Údaje pro výpočet bodu zvratu (vlastní zpracování)

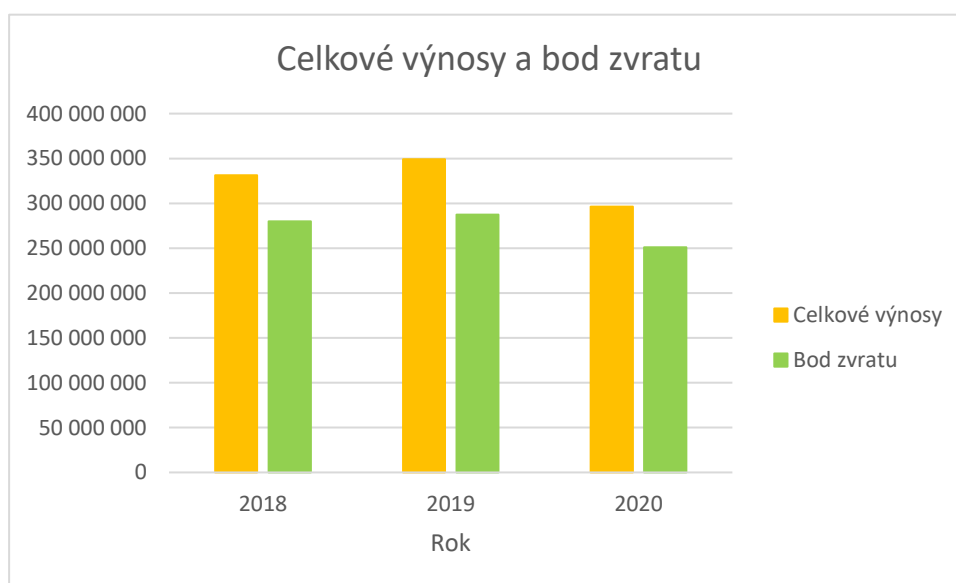
Položka (v Kč)	2018	2019	2020
Fixní náklady	98 119 000	122 550 000	108 218 000
Variabilní náklady	215 096 000	200 249 000	168 520 000
Celkové výnosy	331 282 000	349 137 000	296 102 000
Haléřový ukazatel	0,649283692	0,573621583	0,568697988
Bod zvratu	279 767 425	287 420 739	250 910 028

Z tabulky č. 26 je možné sledovat, že nejnižší bod zvratu nastal v roce 2020. I když v tomto roce klesly výnosy, snížily se také fixní i variabilní náklady, což mělo na výpočet bodu zvratu velký vliv. Naopak nejvyšší hodnota bodu zvratu vystoupala v roce 2019. Vysoká hodnota není nijak extrémní, což můžeme vidět také na grafu (obrázek č. 17). Dále z grafu můžeme vidět, že se bod zvratu udržuje na podobných hodnotách ve všech sledovaných letech.



Obrázek 17 – Vývoj bodu zvratu (vlastní zpracování)

Graf (obrázek č. 18) níže znázorňuje porovnání bodu zvratu a celkových výnosů za jednotlivá období.



Obrázek 18 – Celkové výnosy a bod zvratu (vlastní zpracování)

Z grafu je zřejmé, že společnost ve všech letech přesáhla bod zvratu. V roce 2018 byl tento rozdíl přes 50 000 Kč, v roce 2019 dokonce přes 61 000 Kč a v roce 2020 necelých 45 000 Kč. Můžeme tedy říct, že společnost se po celou dobu sledovaných let udržuje v bezpečných hodnotách.

10 NÁMĚTY A DOPORUČENÍ

Na základě vykonané analýzy v praktické části byla pro vybranou společnost navržena tato doporučení v oblasti řízení nákladů.

Již při analýze finanční struktury společnosti bylo zjištěno, že společnost využívá ze 70 % vlastní kapitál a je tedy překapitalizována. Společnosti doporučuji vzít si úvěr a zvýšit tak podíl cizích zdrojů. Takový úvěr by byl pro společnost výhodný, jelikož vlivem monetární politiky ze strany centrální banky jsou peníze mimořádně levné a této situace na trhu je třeba využít. Jedním z důležitých rozhodnutí společnosti bylo vytvoření rezerv mezi lety 2019 a 2020, což vzhledem k následné pandemii COVIDU – 19, bylo správné.

V návaznosti na rozvahu společnosti a výhodné období pro investování bych společnosti doporučila koupi dalšího dlouhodobého majetku v podobě nových strojů (zvýšení stupně robotizace). Ovšem vzhledem k charakteru výroby lze považovat za diskutabilní, zda je robotizace vhodným krokem, neboť předpokladem úspěšné zakázkové výroby je vysoká kvalita jednotlivých částí výrobního procesu. Nové stroje by společnost mohla využít např. v oblasti skladování, inventarizace, kde při pohybu mezi sklady hrozí nebezpečí úrazu. Při zvýšení stupně robotizace je pravděpodobnější, že se riziko úrazu sníží.

V druhovém rozdělení nákladů byl zjištěn rapidní nárůst položky finanční náklady. Tyto náklady se skládají z 99 % z položky kurzové rozdíly. Její nárůst by se měla společnost snažit snižovat, a proto navrhuji následující doporučení. Společnost své výrobky vyváží ze 76 % do zahraničí, ale nemá žádné dlouhodobé závazky, kterými by kurzové ztráty vybalancovala, proto společnosti doporučuji vzít si úvěr ze zahraničí (popř. v ČR v zahraniční měně) a při kolísání kurzu tak nebudou finanční náklady tolik stoupat. Dalším možným řešením je nákup materiálu použitého ve výrobě ze zahraničí – nejlépe ve stejné měně, ve které společnost své výrobky prodává. Dále se může společnost zajistit proti měnovým rizikům tím, že si nasmlouvá pevný směnný kurz s bankou či jinou institucí.

Dále bylo analýzou nákladů zjištěno, že spotřeba služeb ve všech letech klesá. Položka v této nákladové oblasti, která má také klesající tendenci se nazývá „služby reklamy a propagace“. Společnost by naopak měla tyto služby využívat více - jak v oblasti získávání zákazníků, tak v oblasti získávání zaměstnanců. Novým trendem mezi podniky podobného zaměření se stává ukotvení banneru s nabídkou pracovních pozic přímo na zdi společnosti za účelem oslovení nových, potencionálních zájemců o práci. Tento krok se jeví být vhodný zejména z důvodu pokračující kapacitní krize v technických profesích.

Při klasifikaci nákladů na přímé a nepřímé bylo zjištěno, že se přímé náklady ve všech letech snižovaly, což nemusí znamenat stejný trend i do dalších let, jelikož tento pokles byl v roce 2020 způsoben poklesem výroby. Je pravděpodobné, že při zvýšení objemu výroby tyto náklady budou opět stoupat. Při snižování nepřímých nákladů došlo u položky osobní náklady k minimální změně, jelikož společnost má stejné náklady na THP pracovníky i při snižování výroby. V rámci snižování nákladů u THP pracovníků bych společnost doporučila zvýšit stupeň digitalizace. Digitalizací podnik snižuje provozní náklady, a to zejména na poštovné. Pokud společnost začne ve vyšší míře využívat internetové a telefonní spojení, bývá také zvykem, že poskytovatel snižuje sazby i za tyto služby a je tak velice pravděpodobné, že společnost by snížila své náklady i v této oblasti. Pokud by byl stupeň digitalizace možno zvýšit natolik, že by bylo možno propustit THP pracovníka, společnost by se neměla bránit ani této možnosti.

Klasifikace nákladů podle vztahu objemu k výrobě byla převzata částečně od společnosti. V této souvislosti bylo zjištěno, že společnost při klasifikaci přímých a nepřímých nákladů považuje sociální a zdravotní pojištění výrobních dělníků jako přímý náklad, avšak u klasifikace podle vztahu objemu k výrobě tento náklad považuje jako fixní. Při snižování objemu výroby a snižování mezd dělníků dochází také k snižování sociálního a zdravotního pojištění, což by mělo být klasifikováno jako variabilní náklad. Společnosti doporučuji sociální a zdravotní pojištění dělníků zařadit mezi náklady variabilní, čímž dojde ke snižování fixních nákladů.

ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo provedení analýzy nákladového řízení vybrané společnosti v letech 2018–2020, sestavení nákladové funkce a výpočet bodu zvratu. V závěru práce byla navržena doporučení a ve snaze nabídnout manažerům firmy trochu jiný pohled na danou věc, což může vést k lepšímu porozumění nákladů ve vybrané společnosti.

Teoretická část byla zaměřena na rozbor literárních děl, týkajících se účetnictví a nákladů. V oblasti nákladů jsem dále rozebrala metody sestavování nákladových funkcí a analýzu bodu zvratu.

V úvodu praktické části jsem představila společnost, kde byly uvedeny základní informace, organizační struktura a byly analyzovány základní ekonomické ukazatele ve sledovaném období. Navazovala klasifikace nákladů podle druhu, podle kalkulačního členění a podle vztahu k objemu výroby. U všech klasifikací byla provedena také horizontální a vertikální analýza. V další části jsem stanovila nákladové funkce, a to klasifikační metodou a metodou dvou období, které sice patří mezi standartní metody sestavování funkcí, ale jejich průkaznost bývá označována za nižší. Metoda regresní a korelační analýzy nebyla v praktické části použita z důvodu splnění omezeného rozsahu bakalářské práce. V závěru práce jsem společnosti doporučila přijetí nových zaměstnanců, snížení finančních nákladů a úpravu v klasifikaci nákladů podle vztahu k objemu výroby.

Na základě prezentovaných faktů a výsledků analýz se lze domnívat, že cíl bakalářské práce byl splněn. Při vypracování této práce jsem lépe porozuměla nákladům a jejich klasifikacím. Největším přínosem pro mě byla spolupráce se společností a uvedení nákladových analýz do praxe.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BHIMANI, Alnoor, Charles T. HORNGREN, Srikant M. DATAR a Madhav V. RAJAN, 2019. *Management and cost accounting*. Seventh edition. Harlow, England: Pearson, 841 s. ISBN 978-1-292-23266-9.

DRURY, Colin 2020. *Management and cost accounting*. 11th edition. Australia: Cengage Learning, 842 s. ISBN 978-1-4737-4887-3.

HRADECKÝ, Mojmír, Jiří LANČA a Ladislav ŠIŠKA, 2008. *Manažerské účetnictví*. Praha: Grada Publishing, 259 s. ISBN 978-802-4724-713.

KOCMANOVÁ, Alena, 2013. *Ekonomické řízení podniku*. Praha: Linde Praha, 358 s. ISBN 978-807-2019-328.

KONEČNÝ, Jiří, 2010. *Podniková ekonomika*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 134 s. ISBN 978-80-7318-771-2.

KOVANICOVÁ, Dana, 2004. *Jak porozumět světovým, evropským, českým účetním výkazům*. Praha: BOVA POLYGON, 284 s. ISBN 80-7-273-095-9.

KRÁL, Bohumil, 2018. *Manažerské účetnictví*. 4. rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Management Press, 791 s. ISBN 978-807-2615-681.

LANDA, Martin, 2015. *Finanční a manažerské účetnictví podnikatelů*. Ostrava: Key Publishing, 324 s. ISBN 978-80-87255-08-7.

MAJDÚCHOVÁ, Helena, 2020. *Podnikové hospodárstvo*. 2. aktualizované a prepracované vydanie. Bratislava: Wolters Kluwer, 424 s. ISBN 978-80-571-0271-7.

MALÍKOVÁ, Olga, 2010. *Finanční účetnictví: poznámky k vybraným oblastem účetní teorie v podmínkách současné účetní regulace : monografie*. Liberec: Technická univerzita, 139 s. ISBN 978-80-7372-690-4.

MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA, 2019. *Úvod do podnikové ekonomiky*. 2., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 220 s. ISBN 978-80-271-2034-5.

POPESKO, Boris a Šárka PAPADAKI, 2016. *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 263 s. ISBN 978-802-4757-735.

SCHOLLEOVÁ, Hana, 2017. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 3., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 271 s. ISBN 978-802-7104-130.

SEDLÁČEK, Jaroslav, 2010. *Finanční účetnictví*. Brno: Masarykova univerzita, 240 s. ISBN 978-80-210-5268-0.

SYNEK, Miloslav, 2011. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 471 s. ISBN 978-802-4734-941.

TASCHNER, Andreas a Michel CHARIFZADEH, 2016. *Management and cost accounting: tools and concepts in an Central European context*. Weinheim: Wiley-VCH, 304 s. ISBN 978-3-527-50822-8.

TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, Petra a Eva JELÍNKOVÁ, 2018. *Podniková ekonomika - klíčové oblasti*. Praha: Grada Publishing, 255 s. ISBN 978-802-7106-899.

Ostatní zdroje:

Interní materiály společnosti

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

DM	Dlouhodobý majetek
FN	Fixní náklady
Q	Počet jednotek produkce
X	Objem produkce
Y	Náklady
v	Průměrné variabilní náklady
q	Počet jednotek produkce
h	Průměrné variabilní náklady na jednotku produkce
n	Počet analyzovaných období
p	Cena
q	Počet ks
b	Variabilní náklady na ks

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obrázek 1 - Pojetí nákladů (Popesko, Papadaki, 2016, s. 28)</i>	18
<i>Obrázek 2 – Vývoj variabilních nákladů (Konečný, 2010).....</i>	22
<i>Obrázek 3 – Průběh variabilních a fixních nákladů (Popesko, Papadaki, 2016, s. 39).....</i>	23
<i>Obrázek 4 - Průběh průměrných var. a fix. nákladů (Popesko, Papadaki, 2016, s. 39)</i>	23
<i>Obrázek 5 – Skokový nárůst nákladů (Konečný, 2010)</i>	24
<i>Obrázek 6 – Dlouhodobá nákladová funkce tvaru U (Synek a kol. 2011, s. 92).....</i>	26
<i>Obrázek 7 – Bodový diagram (Synek a kol., 2011, s. 97).....</i>	28
<i>Obrázek 8 - Grafická analýza bodu zvratu (Martinovičová a kol., 2019 s. 67)</i>	31
<i>Obrázek 9 – Organizační struktura společnosti (vlastní zpracování)</i>	37
<i>Obrázek 10 – Podíl obratu společnosti a zákazníků (vlastní zpracování).....</i>	38
<i>Obrázek 11 – Podíl obratu společnosti a odvětví (vlastní zpracování)</i>	39
<i>Obrázek 12 – Podíl obratu společnosti a zemí (vlastní zpracování)</i>	39
<i>Obrázek 13 – Vývoj výsledku hospodaření v letech 2018 – 2020 (vlastní zpracování).....</i>	43
<i>Obrázek 14 – Podíl přímých nákladů (vlastní zpracování)</i>	49
<i>Obrázek 15 – Podíl variabilních a fixních nákladů (vlastní zpracování).....</i>	51
<i>Obrázek 16 – Bodový diagram za rok 2018 (vlastní zpracování)</i>	57
<i>Obrázek 17 – Vývoj bodu zvratu (vlastní zpracování).....</i>	60
<i>Obrázek 18 – Celkové výnosy a bod zvratu (vlastní zpracování)</i>	60

SEZNAM TABULEK

<i>Tabulka 1 – Počet zaměstnanců (vlastní zpracování)</i>	<i>35</i>
<i>Tabulka 2 – Aktiva společnosti (vlastní zpracování)</i>	<i>40</i>
<i>Tabulka 3 – Horizontální a vertikální analýza aktiv (vlastní zpracování)</i>	<i>41</i>
<i>Tabulka 4 – Pasiva společnosti (vlastní zpracování)</i>	<i>41</i>
<i>Tabulka 5 – Horizontální a vertikální analýza pasiv (vlastní zpracování).....</i>	<i>42</i>
<i>Tabulka 6 – Vývoj výsledku hospodaření společnosti (vlastní zpracování)</i>	<i>43</i>
<i>Tabulka 7 – Cash flow z provozní činnosti (vlastní zpracování)</i>	<i>44</i>
<i>Tabulka 8 – Cash flow z finanční činnosti (vlastní zpracování).....</i>	<i>44</i>
<i>Tabulka 9 – Cash flow z investiční činnosti (vlastní zpracování).....</i>	<i>45</i>
<i>Tabulka 10 - Cash flow společnosti (vlastní zpracování).....</i>	<i>45</i>
<i>Tabulka 11 – Druhové členění nákladů společnosti (vlastní zpracování).....</i>	<i>46</i>
<i>Tabulka 12 – Horizontální a vertikální analýza nákladů (vlastní zpracování)</i>	<i>47</i>
<i>Tabulka 13 – Kalkulační členění nákladů společnosti (vlastní zpracování)</i>	<i>47</i>
<i>Tabulka 14 – Přímé a nepřímé náklady společnosti (vlastní zpracování).....</i>	<i>48</i>
<i>Tabulka 15 – Přímé náklady společnosti (vlastní zpracování).....</i>	<i>48</i>
<i>Tabulka 16 – Horizontální a vertikální analýza nákladů (vlastní zpracování)</i>	<i>49</i>
<i>Tabulka 17 – Nepřímé náklady společnosti (vlastní zpracování).....</i>	<i>49</i>
<i>Tabulka 18 – Horizontální a vertikální analýza nákladů (vlastní zpracování)</i>	<i>50</i>
<i>Tabulka 19 – Analýza nákladů společnosti podle objemu výroby (vlastní zpracování)</i>	<i>51</i>
<i>Tabulka 20 – Horizontální a vertikální analýza nákladů (vlastní zpracování)</i>	<i>51</i>
<i>Tabulka 21 – Fixní náklady společnosti (vlastní zpracování)</i>	<i>52</i>
<i>Tabulka 22 – Horizontální a vertikální analýza nákladů (vlastní zpracování)</i>	<i>52</i>
<i>Tabulka 23 – Variabilní náklady společnosti (vlastní zpracování)</i>	<i>53</i>
<i>Tabulka 24 – Horizontální a vertikální analýza nákladů (vlastní zpracování)</i>	<i>53</i>
<i>Tabulka 25 – Údaje pro výpočet nákladové funkce (vlastní zpracování).....</i>	<i>54</i>
<i>Tabulka 26 – Výsledek klasifikační metody (vlastní zpracování)</i>	<i>54</i>
<i>Tabulka 27 – Výsledek metody dvou období (vlastní zpracování).....</i>	<i>56</i>
<i>Tabulka 28 – Porovnání nákladových funkcí (vlastní zpracování)</i>	<i>57</i>
<i>Tabulka 29 – Údaje pro výpočet bodu zvratu (vlastní zpracování).....</i>	<i>59</i>

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: ROZVAHA 2018/2019

Příloha P II: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY 2018/2019

Příloha P III: CASH FLOW 2018/2019

Příloha P IV: ROZVAHA 2019/2020

Příloha P V: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY 2019/2020

Příloha P VI: CASH FLOW 2019/2020

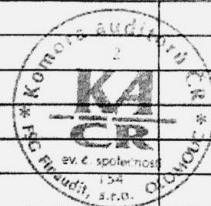
PŘÍLOHA P I: ROZVAHA 2018/2019

Označení B	TEXT b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Min. úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM	001	318 068	-89 586	228 482	214 855
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002				
B	Stálá aktiva	003	152 152	-88 632	63 520	49 768
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	1 395	-991	404	214
B.I.1	Nehmotné výsledky vývoje	005				
B.I.2	Ocenitelná práva	006	1 395	-991	404	214
B.I.2.1.	Software	007	1 395	-991	404	214
B.I.2.2.	Ostatní ocenitelná práva	008				
B.I.3	Goodwill	009				
B.I.4	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	010				
B.I.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a ne	011				
B.I.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012				
B.I.5.2.	Nedokončeny dlouhodobý nehmotný majetek	013				
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	014	150 757	-87 641	63 116	49 554
B.II.1.	Pozemky a stavby	015	33 670	-12 318	21 352	22 169
B.II.1.1.	Pozemky	016	490		490	490
B.II.1.2.	Stavby	017	33 180	-12 318	20 862	21 679
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	018	116 865	-75 323	41 542	19 190
B.II.3	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	019				
B.II.4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	020				
B.II.4.1.	Pěstelské celky trvalých porostů	021				
B.II.4.2.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	022				
B.II.4.3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	023				
B.II.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedo	024	222		222	8 195
B.II.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	025	222		222	455
B.II.5.2.	Nedokončeny dlouhodobý hmotný majetek	026				7 740
B.II.	Dlouhodobý finanční majetek	027				
B.III.1	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	028				
B.III.2.	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba	029				
B.III.3.	Podíly - podstatný vliv	030				
B.III.4.	Zápůjčky a úvěry - podstatný vliv	031				
B.III.5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	032				
B.III.6.	Zápůjčky a úvěry - ostatní	033				
B.III.7.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek	034				
B.III.7.1	Jiný dlouhodobý finanční majetek	035				
B.III.7.2	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	036				



Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Min úč období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.	Oběžná aktiva	037	159 362	-954	158 408	155 658
C.I.	Zásoby	038	79 926		79 926	83 118
C.I.1.	Materiál	039	50 483		50 483	48 033
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	040	11 662		11 662	15 685
C.I.3.	Výrobky a zboží	041	17 781		17 781	19 400
C.I.3.1.	Výrobky	042	16 419		16 419	18 665
C.I.3.2.	Zboží	043	1 362		1 362	735
C.I.4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	044				
C.I.5.	Poskytnuté zálohy na zásoby	045				
C.II.	Pohledávky	046	71 024	-954	70 070	61 963
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky	047				
C.II.1.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	048				
C.II.1.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	049				
C.II.1.3.	Pohledávky - podstatný vliv	050				
C.II.1.4.	Odložena daňová pohledávka	051				
C.II.1.5.	Pohledávky - ostatní	052				
C.II.1.5.1.	Pohledávky za společnosti	053				
C.II.1.5.2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	054				
C.II.1.5.3.	Dohadné účty aktivní	055				
C.II.1.5.4.	Jiné pohledávky	056				
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	057	71 024	-954	70 070	61 963
C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	058	70 151	-954	69 197	60 219
C.II.2.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	059				
C.II.2.3.	Pohledávky - podstatný vliv	060				
C.II.2.4.	Pohledávky - ostatní	061	873		873	1 744
C.II.2.4.1.	Pohledávky za společnosti	062				
C.II.2.4.2.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	063				
C.II.2.4.3.	Stat - daňové pohledávky	064	803		803	883
C.II.2.4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	065	32		32	32
C.II.2.4.5.	Dohadné účty aktivní	066				546
C.II.2.4.6.	Jiné pohledávky	067	38		38	283
C.III.	Krátkodobý finanční majetek	072				
C.III.1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	073				
C.III.2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek	074				
C.IV.	Peněžní prostředky	075	8 412		8 412	10 577
C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně	076	32		32	42
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech	077	8 380		8 380	10 535
D.	Časové rozlišení aktiv	078	6 554		6 554	9 429
D.1.	Náklady příštích období	079	6 335		6 335	9 429
D.2.	Komplexní náklady příštích období	080				
D.3.	Příjmy příštích období	081	219		219	

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
	PASIVA CELKEM	082	228 482	214 855
A	Vlastní kapitál	083	168 822	142 525
A.I	Základní kapitál	084	2 000	2 000
A.I.1	Základní kapitál	085	2 000	2 000
A.I.2.	Vlastní podíly (-)	086		
A.I.3.	Změny základního kapitálu	087		
A.II.	Ážio a kapitálové fondy	088	1 478	1 478
A.II.1	Ážio	089		
A.II.2.	Kapitálové fondy	090	1 478	1 478
A.II.2.1	Ostatní kapitálové fondy	091	1 478	1 478
A.II.2.2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	092		
A.II.2.3	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	093		
A.II.2.4	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)	094		
A.II.2.5.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	095		
A.III.	Fondy ze zisku	096	267	267
A.III.1.	Ostatní rezervní fondy	097	206	206
A.III.2.	Statutární a ostatní fondy	098	61	61
A.IV	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	099	138 780	120 713
A.IV.1	Nerozdělený zisk nebo neuhrzená ztráta minulých let (+/-)	100	138 780	119 923
A.IV.2	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)	101		790
A.V	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	102	26 297	18 067
A.VI	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)	103		
B.+C	Cizí zdroje	104	52 453	68 270
B.	Rezervy	105	120	
B.1.	Rezerva na důchody a podobné závazky	106		
B.2.	Rezerva na daň z příjmů	107		
B.3.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	108		
B.4.	Ostatní rezervy	109	120	
C.	Závazky	110	52 333	68 270
C.I.	Dlouhodobé závazky	111	3 105	3 403
C.I.1.	Vydané dluhopisy	112		
C.I.1.1	Vyměnitelné dluhopisy	113		
C.I.1.2.	Ostatní dluhopisy	114		
C.I.2.	Závazky k úvěrovým institucím	115		1 061
C.I.3.	Dlouhodobé přijaté zálohy	116		
C.I.4.	Závazky z obchodních vztahů	117		
C.I.5.	Dlouhodobé směnky k úhradě	118		
C.I.6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	119		
C.I.7.	Závazky - podstatný vliv	120		
C.I.8.	Odloženy daňový závazek	121	3 105	2 052



Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
C.I.9	Závazky - ostatní	122		290
C.I.9.1	Závazky ke společníkům	123		
C.I.9.2	Dohadné účty pasivní	124		
C.I.9.3	Jiné závazky	125		290
C.II.	Krátkodobé závazky	126	49 228	64 867
C.II.1	Vydané dluhopisy	127		
C.II.1.1	Vyměnitelné dluhopisy	128		
C.II.1.2	Ostatní dluhopisy	129		
C.II.2.	Závazky k úvěrovým institucím	130	20 018	22 699
C.II.3.	Krátkodobé přijaté zálohy	131		324
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů	132	23 598	32 333
C.II.5	Krátkodobé směnky k úhradě	133		
C.II.6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	134		
C.II.7.	Závazky - podstatný vliv	135		
C.II.8	Závazky ostatní	136	5 612	9 511
C.II.8.1	Závazky ke společníkům	137		
C.II.8.2.	Krátkodobé finanční výpomoci	138		
C.II.8.3.	Závazky k zaměstnancům	139	2 857	2 734
C.II.8.4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	140	1 592	1 508
C.II.8.5	Stát - daňové závazky a dotace	141	876	1 288
C.II.8.6	Dohadné účty pasivní	142		544
C.II.8.7	Jiné závazky	143	287	3 437
D.	Časové rozlišení pasív	147	7 207	4 060
D.1.	Výdaje příštích období	148	427	840
D.2.	Výnosy příštích období	149	6 780	3 220

Pozn.

PŘÍLOHA P II: VÝKAZ ZISKU A TRÁTY 2018/2019

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I	Tržby z prodeje výrobků a služeb	01	319 544	300 315
II.	Tržby za prodej zboží	02	5 742	5 917
A.	Výkonová spotřeba	03	227 747	233 630
A 1	Náklady vynaložené na prodané zboží	04	6 299	4 780
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	05	183 088	182 250
A 3	Služby	06	38 360	46 600
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	07	6 270	-9 568
C	Aktivace (-)	08	-21	1
D.	Osobní náklady	09	59 287	60 114
D 1	Mzdové náklady	10	44 038	44 400
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	15 249	15 714
D.2 1	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	14 364	14 749
D.2 2	Ostatní náklady	13	885	965
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	14	8 999	11 187
E 1	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	9 011	11 180
E 1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	9 011	11 180
E 1 2	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	17		
E 2	Úpravy hodnot zásob	18		
E 3.	Úpravy hodnot pohledávek	19	-12	7
III.	Ostatní provozní výnosy	20	22 424	22 991
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21	4	
III 2	Tržby z prodaného materiálu	22	11 046	10 262
III.3.	Jiné provozní výnosy	23	11 374	12 729
F	Ostatní provozní náklady	24	12 334	10 968
F 1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25		
F 2.	Prodaný materiál	26	10 905	10 097
F 3	Daně a poplatky	27	152	92
F 4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28	120	
F 5.	Jiné provozní náklady	29	1 157	779
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	30	33 094	22 891



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		
IV.1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	32		
IV.2.	Ostatní výnosy z podílů	33		
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	34		
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	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		
VI.1	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	40		
VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41		
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	42		
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	43	394	491
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	44		
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	45	394	491
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	1 387	2 059
K.	Ostatní finanční náklady	47	2 066	2 062
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	48	-1 073	-494
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	49	32 021	22 397
L.	Daň z příjmů	50	5 724	4 330
L.1	Daň z příjmů splatná	51	4 671	4 519
L.2	Daň z příjmů odložená (+/-)	52	1 053	-189
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	53	26 297	18 067
M.	Převod podílů na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	54		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	55	26 297	18 067
*	Čistý obrat za účetní období	56	349 097	331 282

Pozn:

PŘÍLOHA P III: CASH FLOW 2018/2019

Označení	Popis	Běžné období	Minulé období
P	Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku účetního období	10 877	10 014
	Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti (provozní činnost)		
Z	Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním	32 021	22 397
A 1	Úpravy o nepeněžní operace	-4 838	7 158
A 1 1	Odpisy stálých aktiv a umořování opravné položky k nabytému majetku	9 011	11 189
A 1 2	Změna stavu opravných položek, rezerv	108	7
A 1 3	Zisk z prodeje stálých aktiv	-4	
A 1 4	Výnosy z dividend a podílů na zisku		
A 1 5	Vyúčtované nákladové úroky s výjimkou kapitalizovaných a vyúčtované výnosové úroky	394	490
A 1 6	Případné úpravy o ostatní nepeněžní operace	-4 671	-4 519
A *	Čistý peněžní tok z prov. činnosti před zdaněním, změnami prac. kapitálu a mim.položkami	36 859	29 555
A 2	Změny stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu	-16 974	-13 508
A 2 1	Změna stavu pohledávek z provozní činnosti, přechodných účtů aktiv	-11 353	4 692
A 2 2	Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti, přechodných účtů pasiv	-8 814	-2 516
A 2 3	Změna stavu zásob	3 193	-15 683
A 2 4	Změna stavu krátkodobého finančního majetku nespádajícího do peněžních prostř. a ekvivalentů		
A **	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a mimořádnými položkami	19 885	16 047
A 3	Vyplacené úroky s výjimkou kapitalizovaných	-394	-490
A 4	Přijaté úroky		
A 5	Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost a doměrky daně za minulé období	5 132	-3 997
A 7	Přijaté dividendy a podíly na zisku		
A ***	Čistý peněžní tok z provozní činnosti	24 623	11 560
	Peněžní toky z investiční činnosti		
B 1	Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	-22 761	-12 595
B 2	Příjmy z prodeje stálých aktiv	4	
B ***	Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	-22 757	-12 595
	Peněžní toky z finanční činnosti		
C 1	Dopady změn dlouhodobých resp. krátkodobých závazků	-4 031	1 598
C 2	Dopady změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky a ekvivalenty		
C 2 1	Zvýšení peněžních prostředků z důvodů zvýšení základního kapitálu, emisního ážia atd.		
C 2 2	Vyplacení podílů na vlastním jmění společníkům		
C 2 3	Další vklady peněžních prostředků společníků a akcionářů		
C 2 4	Úhrada ztráty společníky		
C 2 5	Přímé platby na vrub fondů		
C 2 6	Vyplacene dividendy nebo podíly na zisku včetně zaplacené daně		
C ***	Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	-4 031	1 598
F	Čisté zvýšení resp. snížení peněžních prostředků	-2 165	563
R	Stav peněžních prostředků a pen. ekvivalentů na konci účetního období	8 412	10 577

PŘÍLOHA P IV: ROZVAHA 2019/2020

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Min. úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM	001	338 482	-102 710	235 772	228 482
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002				
B.	Stálá aktiva	003	159 994	-101 490	58 504	63 520
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	1 571	-1 202	369	404
B.I.1.	Nehmotné výsledky vývoje	005				
B.I.2.	Ocenitelná práva	006	1 571	-1 202	369	404
B.I.2.1.	Software	007	1 571	-1 202	369	404
B.I.2.2.	Ostatní ocenitelná práva	008				
B.I.3.	Goodwill	009				
B.I.4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	010				
B.I.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a ne	011				
B.I.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012				
B.I.5.2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	013				
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	014	158 423	-100 288	58 135	63 116
B.II.1.	Pozemky a stavby	015	33 765	-13 573	20 192	21 352
B.II.1.1.	Pozemky	016	490		490	490
B.II.1.2.	Stavby	017	33 275	-13 573	19 702	20 862
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	018	119 947	-86 715	33 232	41 542
B.II.3.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	019				
B.II.4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	020				
B.II.4.1.	Pěstitelské celky trvalých porostů	021				
B.II.4.2.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	022				
B.II.4.3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	023				
B.II.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedo	024	4 711		4 711	222
B.II.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	025	4 522		4 522	222
B.II.5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	026	189		189	
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	027				
B.III.1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	028				
B.III.2.	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba	029				
B.III.3.	Podíly - podstatný vliv	030				
B.III.4.	Zápůjčky a úvěry - podstatný vliv	031				
B.III.5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	032				
B.III.6.	Zápůjčky a úvěry - ostatní	033				
B.III.7.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek	034				
B.III.7.1.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	035				
B.III.7.2.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	036				

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Min. úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.	Oběžná aktiva	037	177 746	-1 220	176 526	158 408
C.I.	Zásoby	038	74 368	-234	74 134	79 926
C.I.1.	Materiál	039	46 690	-234	46 456	50 483
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	040	13 104		13 104	11 662
C.I.3.	Výrobky a zboží	041	14 574		14 574	17 781
C.I.3.1.	Výrobky	042	14 381		14 381	16 419
C.I.3.2.	Zboží	043	193		193	1 362
C.I.4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	044				
C.I.5.	Poskytnuté zálohy na zásoby	045				
C.II.	Pohledávky	046	82 973	-986	81 987	70 070
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky	047				
C.II.1.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	048				
C.II.1.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	049				
C.II.1.3.	Pohledávky - podstatný vliv	050				
C.II.1.4.	Odložená daňová pohledávka	051				
C.II.1.5.	Pohledávky - ostatní	052				
C.II.1.5.1.	Pohledávky za společníky	053				
C.II.1.5.2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	054				
C.II.1.5.3.	Dohadné účty aktivní	055				
C.II.1.5.4.	Jiné pohledávky	056				
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	057	82 973	-986	81 987	70 070
C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	058	76 617	-986	75 631	69 197
C.II.2.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	059				
C.II.2.3.	Pohledávky - podstatný vliv	060				
C.II.2.4.	Pohledávky - ostatní	061	6 356		6 356	873
C.II.2.4.1.	Pohledávky za společníky	062				
C.II.2.4.2.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	063				
C.II.2.4.3.	Stát - daňové pohledávky	064	281		281	803
C.II.2.4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	065	4 606		4 606	32
C.II.2.4.5.	Dohadné účty aktivní	066	624		624	
C.II.2.4.6.	Jiné pohledávky	067	845		845	38
C.III.	Krátkodobý finanční majetek	072				
C.III.1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	073				
C.III.2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek	074				
C.IV.	Peněžní prostředky	075	20 405		20 405	8 412
C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně	076	50		50	32
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech	077	20 355		20 355	8 380
D.	Časové rozlišení aktiv	078	742		742	6 554
D.1.	Náklady příštích období	079	86		86	6 335
D.2.	Komplexní náklady příštích období	080				
D.3.	Příjmy příštích období	081	656		656	219

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
	PASIVA CELKEM	082	235 772	228 482
A.	Vlastní kapitál	083	177 882	168 822
A.I.	Základní kapitál	084	2 000	2 000
A.I.1.	Základní kapitál	085	2 000	2 000
A.I.2.	Vlastní podíly (-)	086		
A.I.3.	Změny základního kapitálu	087		
A.II.	Ážio a kapitálové fondy	088	1 478	1 478
A.II.1.	Ážio	089		
A.II.2.	Kapitálové fondy	090	1 478	1 478
A.II.2.1.	Ostatní kapitálové fondy	091	1 478	1 478
A.II.2.2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	092		
A.II.2.3.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	093		
A.II.2.4.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)	094		
A.II.2.5.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	095		
A.III.	Fondy ze zisku	096	267	267
A.III.1.	Ostatní rezervní fondy	097	206	206
A.III.2.	Statutární a ostatní fondy	098	61	61
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	099	155 077	138 780
A.IV.1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	100	155 077	138 780
A.IV.2.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)	101		
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	102	19 060	26 297
A.VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)	103		
B.+C.	Cizí zdroje	104	51 606	52 453
B.	Rezervy	105	603	120
B.1.	Rezerva na důchody a podobné závazky	106		
B.2.	Rezerva na daň z příjmů	107		
B.3.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	108		
B.4.	Ostatní rezervy	109	603	120
C.	Závazky	110	51 003	52 333
C.I.	Dlouhodobé závazky	111	3 259	3 105
C.I.1.	Vydané dluhopisy	112		
C.I.1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	113		
C.I.1.2.	Ostatní dluhopisy	114		
C.I.2.	Závazky k úvěrovým institucím	115		
C.I.3.	Dlouhodobé přijaté zálohy	116		
C.I.4.	Závazky z obchodních vztahů	117		
C.I.5.	Dlouhodobé směnky k úhradě	118		
C.I.6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	119		
C.I.7.	Závazky - podstatný vliv	120		
C.I.8.	Odložený daňový závazek	121	3 259	3 105

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
C.I.9.	Závazky - ostatní	122		
C.I.9.1.	Závazky ke společníkům	123		
C.I.9.2.	Dohadné účty pasivní	124		
C.I.9.3.	Jiné závazky	125		
C.II.	Krátkodobé závazky	126	47 744	49 228
C.II.1.	Vydané dluhopisy	127		
C.II.1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	128		
C.II.1.2.	Ostatní dluhopisy	129		
C.II.2.	Závazky k úvěrovým institucím	130	9 629	20 018
C.II.3.	Krátkodobé přijaté zálohy	131	559	
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů	132	31 045	23 598
C.II.5.	Krátkodobé směnky k úhradě	133		
C.II.6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	134		
C.II.7.	Závazky - podstatný vliv	135		
C.II.8.	Závazky ostatní	136	6 511	5 612
C.II.8.1.	Závazky ke společníkům	137		
C.II.8.2.	Krátkodobé finanční výpomoci	138		
C.II.8.3.	Závazky k zaměstnancům	139	2 710	2 857
C.II.8.4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	140	1 480	1 592
C.II.8.5.	Stát - daňové závazky a dotace	141	2 243	876
C.II.8.6.	Dohadné účty pasivní	142	78	
C.II.8.7.	Jiné závazky	143		287
D.	Časové rozlišení pasiv	147	6 284	7 207
D.1.	Výdaje příštích období	148	778	427
D.2.	Výnosy příštích období	149	5 506	6 780

Pozn:

PŘÍLOHA P V: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY 2019/2020

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	01	268 082	319 544
II.	Tržby za prodej zboží	02	1 225	5 742
A.	Výkonová spotřeba	03	189 220	227 747
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	04	1 169	6 299
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	05	156 901	183 088
A.3.	Služby	06	31 150	38 360
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	07	596	6 270
C.	Aktivace (-)	08		-21
D.	Osobní náklady	09	53 678	59 287
D.1.	Mzdové náklady	10	39 779	44 038
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	13 899	15 249
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	13 121	14 364
D.2.2.	Ostatní náklady	13	778	885
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	14	13 306	8 999
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	13 041	9 011
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	13 041	9 011
E.1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	17		
E.2.	Úpravy hodnot zásob	18	234	
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek	19	31	-12
III.	Ostatní provozní výnosy	20	19 051	22 424
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21	138	4
III.2.	Tržby z prodaného materiálu	22	7 768	11 046
III.3.	Jiné provozní výnosy	23	11 145	11 374
F.	Ostatní provozní náklady	24	10 005	12 334
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	66	
F.2.	Prodaný materiál	26	7 521	10 905
F.3.	Daně a poplatky	27	117	152
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28	483	120
F.5.	Jiné provozní náklady	29	1 818	1 157
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	30	21 553	33 094

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		
IV.1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	32		
IV.2.	Ostatní výnosy z podílů	33		
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	34		
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	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	9	
VI.1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	40		
VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41	9	
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	42		
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	43	118	394
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	44		
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	45	118	394
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	7 555	1 387
K.	Ostatní finanční náklady	47	5 541	2 066
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	48	1 905	-1 073
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	49	23 458	32 021
L.	Daň z příjmů	50	4 398	5 724
L.1.	Daň z příjmů splatná	51	4 244	4 671
L.2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	52	154	1 053
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	53	19 060	26 297
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	54		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	55	19 060	26 297
*	Čistý obrát za účetní období	56	295 922	349 097

Pozn:

PŘÍLPHA P VI: CASHFLOW 2019/2020

Označení	Popis	Běžné období	Minulé období
P.	Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku účetního období	8 412	10 577
	Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti (provozní činnost)		
Z.	Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním	23 458	32 021
A. 1	Úpravy o nepeněžní operace	13 295	4 838
A. 1 1	Odpisy stálých aktiv a umořování opravné položky k nabytému majetku	13 041	9 011
A. 1 2	Změna stavu opravných položek, rezerv	218	108
A. 1 3	Zisk z prodeje stálých aktiv	-72	-4
A. 1 4	Výnosy z dividend a podílů na zisku		
A. 1 5	Vyúčtované nákladové úroky s výjimkou kapitalizovaných a vyúčtované výnosové úroky	108	394
A. 1 6	Případné úpravy o ostatní nepeněžní operace		-4 671
A. *	Čistý peněžní tok z prov. činnosti před zdaněním, změnami prac. kapitálu a mim.položkami	36 753	36 859
A. 2	Změny stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu	7 540	-16 974
A. 2 1	Změna stavu pohledávek z provozní činnosti, přechodných účtů aktiv	-6 314	-11 353
A. 2 2	Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti, přechodných účtů pasiv	7 828	-8 814
A. 2 3	Změna stavu zásob	6 026	3 193
A. 2 4	Změna stavu krátkodobého finančního majetku nespádajícího do peněžních prostř. a ekvivalentů		
A. **	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a mimořádnými položkami	44 293	19 885
A. 3	Vyplacené úroky s výjimkou kapitalizovaných	-118	-394
A. 4	Přijaté úroky	9	
A. 5	Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost a doměrky daně za minulá období	-4 003	5 132
A. 7	Přijaté dividendy a podíly na zisku		
A. ***	Čistý peněžní tok z provozní činnosti	40 182	24 623
	Peněžní toky z investiční činnosti		
B. 1	Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	-8 092	-22 761
B. 2	Příjmy z prodeje stálých aktiv	138	4
B. 3	Zápůjčky a úvěry spřízněným osobám		
B. ***	Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	-7 954	-22 757
	Peněžní toky z finanční činnosti		
C. 1	Dopady změn dlouhodobých, resp. krátkodobých závazků	-10 236	-4 031
C. 2	Dopady změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky a ekvivalenty	-10 000	
C. 2 1	Zvýšení peněžních prostředků z důvodů zvýšení základního kapitálu, emisního ážia atd.		
C. 2 2	Vyplacení podílů na vlastním jmění společníkům		
C. 2 3	Další vklady peněžních prostředků společníků a akcionářů		
C. 2 4	Úhrada ztráty společnosti		
C. 2 5	Přímé platby na vrub fondů		
C. 2 6	Vyplacené dividendy nebo podíly na zisku včetně zaplacené daně	-10 000	
C. ***	Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	-20 236	-4 031
F.	Čisté zvýšení resp. snížení peněžních prostředků	11 993	-2 165
R.	Stav peněžních prostředků a pen. ekvivalentů na konci účetního období	20 405	8 412