

# **Analýza nákladů ve vybraném mikropodniku**

Marek Mikuš

---

Bakalářská práce  
2022



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

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

Akademický rok: 2021/2022

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Marek Mikuš**  
Osobní číslo: **M19714**  
Studijní program: **B0413A050024 Ekonomika a management**  
Specializace: **Ekonomika a management podniku**  
Forma studia: **Prezenční**  
Téma práce: **Analýza nákladů ve vybraném mikropodniku**

## Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Provedte průzkum literárních zdrojů a zpracujte základní teoretické poznatky týkající se analýzy nákladů.

II. Praktická část

- Charakterizujte vybraný mikropodnik.
- Analyzujte náklady ve vybraném mikropodniku.
- Na základě výsledků analýzy navrhněte doporučení ke zlepšení řízení nákladů ve vybraném mikropodniku.

Závěr

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

Seznam doporučené literatury:

- DRURY, Colin. *Management and cost accounting*. 10th edition. Andover: Cengage Learning, 2018, 842 s. ISBN 978-1-4737-4887-3.
- FIBÍROVÁ, Jana et al. *Manažerské účetnictví: nástroje a metody*. 3. upravené vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2020, 414 s. ISBN 978-80-7598-885-0.
- KRÁL, Bohumil a kol. *Manažerské účetnictví*. 4. rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2018, 791 s. ISBN 978-80-7261-568-1.
- MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA. *Úvod do podnikové ekonomiky*. 2. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019, 220 s. ISBN 978-80-271-2034-5.
- POPESKO, Boris a Šárka PAPADAKI. *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2016, 263 s. ISBN 978-80-247-5773-5.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Ján Dvorský, Ph.D.**  
Ústav podnikové ekonomiky

Datum zadání bakalářské práce: **11. února 2022**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **20. května 2022**

L.S.

---

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

---

**doc. Ing. Petr Novák, Ph.D.**  
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 11. února 2022

## **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 připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

### **Prohlašuji,**

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

Ve Zlíně

Jméno a příjmení: .....

.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Cílem mé bakalářské práce je provést analýzu nákladů ve vybraném mikropodniku za předpokladu využití zpřístupněných dat, se závěrem navrhnout opatření pro lepší řízení nákladů. Teoretická část se zabývá průzkumem literárních zdrojů pojednávajících o nákladech. Na základě znalostí z teoretické části je možné provést analýzu nákladů. Obsahem praktické části je představení společnosti, seznámení s majetkovou a finanční strukturou podniku. Hlavní naplní praktické části je analýza nákladů dle druhového členění a členění nákladů ve vztahu k objemu výkonů za roky 2018-2020. Na základě klasifikace nákladů dle vztahu k objemu výkonů je sestavena nákladová funkce a vypočítán bod zvratu. Poslední kapitola praktické části se věnuje návrhům a doporučením společnosti v oblasti řízení nákladů, které mohou podniku pomoci k lepšímu hospodaření v následujících letech.

Klíčová slova: náklady, klasifikace nákladů, analýza nákladů, výsledek hospodaření, nákladová funkce, bod zvratu

## **ABSTRACT**

The aim of my bachelor thesis is to perform a cost analysis in a selected micro-enterprise making use of available data, with the objective to propose measures for better cost management. The theoretical part deals with a survey of literary sources about costs. Based on knowledge of theoretical part, it is possible to perform a cost analysis. The content of the practical part is the introduction of the company, presenting the property and financial structure of the company. The main content of the practical part is the analysis of costs according to the type and breaking down the costs in relation to the volume of outputs for the years 2018-2020. Based on the classification of costs relation to the volume of outputs, the cost function is obtained and the break-even point is calculated. The last chapter of the practical part deals with the company's proposals and recommendations in the field of cost management, which can help the company to better manage costs in the coming years.

Keywords: Costs, Cost Classification, Cost Analysis, Profit, Cost Function, Break-Even Point

Úvodem bych rád poděkoval vedoucímu mé bakalářské práce doc. Ing. Jánů Dvorskému, PhD. především za velice ochotný a vstřícný přístup, vynaložený čas, odborné rady a cenné připomínky při vedení mé bakalářské práce.

Dále bych chtěl poděkovat majiteli společnosti Petru Schindlerovi, který mi umožnil zpracovat bakalářskou práci v jeho společnosti, zpřístupnil potřebná data a věnoval svůj čas na konzultování praktické části.

V neposlední řadě bych velmi rád poděkoval své rodině a blízkým za podporu a trpělivost nejen při vypracování této bakalářské práce, ale po dobu celého studia.

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

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE</b> .....	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>11</b>
<b>1 ZÁKLADNÍ POJMY</b> .....	<b>12</b>
1.1 NÁKLADY A VÝNOSY.....	12
1.2 PŘÍJMY A VÝDAJE.....	13
1.3 HOSPODÁŘSKÝ VÝSLEDEK.....	13
<b>2 POJETÍ NÁKLADŮ</b> .....	<b>15</b>
2.1 NÁKLADY Z HLEDISKA FINANČNÍHO ÚČETNICTVÍ.....	15
2.2 NÁKLADY Z HLEDISKA MANAŽERSKÉHO ÚČETNICTVÍ.....	16
<b>3 ČLENĚNÍ NÁKLADŮ</b> .....	<b>18</b>
3.1 DRUHOVÉ ČLENĚNÍ NÁKLADŮ.....	18
3.2 ÚČELOVÉ ČLENĚNÍ NÁKLADŮ.....	19
3.2.1 Technologické náklady.....	20
3.2.2 Náklady na obsluhu a řízení.....	20
3.2.3 Náklady jednicové.....	20
3.2.4 Náklady režijní.....	21
3.3.1 Přímé náklady.....	22
3.3.2 Nepřímé náklady.....	23
3.4 ČLENĚNÍ NÁKLADŮ PODLE ZÁVISLOSTI NA OBJEMU VÝKONŮ.....	23
3.4.1 Fixní náklady.....	23
3.4.2 Variabilní náklady.....	24
3.5 ČLENĚNÍ NÁKLADŮ Z HLEDISKA MANAŽERSKÉHO ROZHODOVÁNÍ.....	26
3.5.1 Relevantní a irelevantní náklady.....	26
3.5.2 Utopené náklady.....	27
3.5.3 Oportunitní náklady.....	27
<b>4 ANALÝZA NÁKLADŮ</b> .....	<b>28</b>
4.1 NÁKLADOVÁ FUNKCE.....	28
4.1.1 Krátkodobá nákladová funkce.....	28
4.1.2 Dlouhodobá nákladová funkce.....	28
4.1.3 Metody stanovení nákladových funkcí.....	29
4.2 KALKULACE.....	30
4.2.3 Metody kalkulace.....	32
4.3 BOD ZVRATU.....	34
4.4 ABSOLUTNÍ UKAZATELE.....	36
4.4.1 Horizontální analýza.....	36
4.4.2 Vertikální analýza.....	36

<b>5</b>	<b>SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....</b>	<b>37</b>
<b>II</b>	<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>38</b>
<b>6</b>	<b>PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....</b>	<b>39</b>
6.1	ZÁKLADNÍ ÚDAJE .....	39
6.2	CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI.....	39
6.3	HISTORIE SPOLEČNOSTI .....	40
6.4	CZ-NACE.....	40
6.5	SORTIMENT .....	41
6.6	SWOT ANALÝZA .....	41
6.7	MAJETKOVÁ STRUKTURA .....	45
6.8	FINANČNÍ STRUKTURA .....	47
<b>7</b>	<b>ANALÝZA NÁKLADŮ .....</b>	<b>50</b>
7.1	ANALÝZA VÝSLEDKŮ HOSPODAŘENÍ .....	50
7.2	ANALÝZA NÁKLADŮ DLE DRUHOVÉHO ČLENĚNÍ .....	52
7.2.1	Horizontální analýza .....	54
7.2.2	Vertikální analýza .....	56
7.3	ANALÝZA NÁKLADŮ VE VZTAHU K OBJEMU VÝKONŮ .....	57
7.3.1	Fixní náklady.....	57
7.3.2	Variabilní náklady .....	58
7.4	NÁKLADOVÁ FUNKCE.....	59
7.4.1	Vývoj haléřového ukazatele .....	59
7.5	BOD ZVRATU .....	60
<b>8</b>	<b>NÁVRHY A DOPORUČENÍ .....</b>	<b>62</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>66</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>67</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>69</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>70</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>71</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>72</b>



## ÚVOD

Základním cílem každého podniku by mělo být uspokojení potřeb svých zákazníků, respektive odběratelů, což vede k jednomu z cílů všech podnikatelů, kterým je dosažení maximálního zisku. Aby podnik dosáhl co největšího zisku, je třeba maximalizovat výnosy a minimalizovat náklady, což v dnešní době, kdy je obrovská konkurence ve všech odvětvích, není vůbec snadné. Další překážkou k dosažení tohoto cíle se v březnu roku 2020 stala celosvětová pandemie koronaviru, která pokračovala nejen celý rok 2020, ale také celý následující rok. Tato pandemie řadě podniků jejich rozkvět značně zpomalila nebo jej úplně zastavila. Jako každá mince má dvě strany, tak i v tomto případě poskytla pandemie koronaviru mnoho příležitostí k expanzi řadě podniků.

Jak již název napovídá, tato bakalářská práce se bude věnovat především nákladům, které je potřeba co nejefektivněji řídit, aby bylo dosaženo jejich požadované minimalizace. K tomu je nutné náklady správně klasifikovat, sledovat jejich vývoj v čase, a především pečlivě plánovat jakékoliv budoucí vynaložení nákladů. Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí, teoretické a praktické.

Obsahem teoretické části bude průzkum literárních zdrojů pojednávajících o nákladech. Tato část je rozdělena do 4 kapitol, které se podrobněji věnují problematice nákladů. První kapitola vymezuje základní pojmy. Druhá objasňuje rozdílný pohled na náklady z finančního a manažerského hlediska. Následující kapitola se věnuje klasifikaci nákladů. Poslední kapitola popisuje nástroje pro řízení nákladů a na konci teoretické části se nachází krátké shrnutí rozebraných kapitol.

Úvodní kapitola praktické části je věnována představení analyzované společnosti. V této kapitole budou uvedeny základní údaje o podniku společně s charakteristikou a historií, poté proběhne zařazení do příslušné skupiny podle klasifikace CZ-NACE, a letný výčet sortimentu. Po tomto úvodu, bude zpracována SWOT analýza a bude následovat seznámení s majetkovou a finanční strukturou podniku. Hlavní náplní praktické části bude samotná analýza nákladů. Nejprve bude provedena analýza hospodářského výsledku v jednotlivých letech, analýza nákladů dle druhového členění za předpokladu využití horizontální a vertikální analýzy a následně budou náklady rozčleněny ve vztahu k objemu výkonů. Na základě tohoto členění pak bude možné sestavit nákladovou funkci a stanovit bod zvratu. Poslední kapitola praktické části se bude zabývat možnými návrhy a doporučeními v oblasti řízení nákladů.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem této bakalářské práce je provedení analýzy nákladů ve vybraném mikropodniku. Pro provedení analýzy poslouží data dostupná z veřejných zdrojů, například rozvaha či výkaz zisku a ztráty a data interní, poskytnutá přímo od majitele podniku. Samotná analýza bude vyhotovena za roky 2018, 2019 a 2020. Na základě provedené analýzy nákladů bude možné zpracovat návrhy a doporučení pro optimální řízení nákladů, popř. jak dosáhnout jejich snížení.

Tato bakalářská práce je rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou.

Dílčím cílem bude teoretická část, v níž dojde k obohacení a prohloubení znalostí týkající se problematiky nákladů. Tohoto cíle bude dosaženo pomocí metody průzkumu literárních zdrojů pojednávajících o nákladech. Nabyté znalosti z teorie budou uplatněny v praktické části při zpracování analýzy nákladů.

Kombinací teoretické části a získaných dat vznikne praktická část, v které bude použita především metoda analýzy. V praktické části bude provedena analýza majetkové a finanční struktury podniku. Dále bude následovat analýza výsledku hospodaření a samotná analýza nákladů dle druhového členění prostřednictvím metody horizontální a vertikální analýzy. Poté dojde k analýze nákladů ve vztahu k objemu výroby, na jejímž základě bude pomocí klasifikační metody vyhotovena nákladová funkce a stanoven bod zvratu. V závěru praktické části budou nastíněny návrhy a doporučení pro řízení nákladů společnosti, případně jejich snížení.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 ZÁKLADNÍ POJMY

Vymezení základních pojmů je velmi důležitým předpokladem, abychom byli schopni orientovat se a pochopit problematiku týkající se analýzy nákladů.

### 1.1 Náklady a výnosy

Taušl Procházková a Jelínková (2018, s. 18) ve své uvádí, že náklady rozumíme peněžní vyjádření spotřeby výrobních faktorů vynaložených účelně tak, aby v budoucnu zajistily tvorbu podnikových výnosů.

Martinovičová, Konečný a Vavřina (2019, s. 50) dodávají, že spotřeba některých výrobních faktorů probíhá najednou (např. materiál), jiné se spotřebovávají postupně, tzn. opotřebovávají se (např. stroje, výrobní zařízení).

Podle Popeska a Papadaki (2016, s. 15) existuje dvojí pojetí nákladů, a to z hlediska finančního a manažerského. Informace, získané z hlediska finančního účetnictví, slouží především pro externí uživatele a jsou konstruovány podle striktních pravidel. Naopak manažerské účetnictví není předmětem mimopodnikové regulace. Je určeno především manažerům, kteří si jej účelně upravili pro své potřeby. Detailnějšímu rozebrání pojetí nákladů je vymezena kapitola č. 2.

Výnosy podniku můžeme definovat jako prostředky, které podnik získal ze všech svých aktivit za stanovené období nehladě na to, zda došlo k jejich inkasu či nikoliv. (Synek, 2011, s. 74)

Kocmanová (2013, s. 51) doplňuje, že výnosy rozumíme zvýšení ekonomického prospěchu, ale také nárůst kapitálu během určitého období, jak formou zvýšení hodnoty majetku (aktiv), tak v určitých případech formou snížení závazků.

K hlavním výnosům výrobních podniků patří tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb. U obchodních podniků je to tzv. obchodní rozpětí, což je rozdíl mezi kupní a prodejní cenou a u bankovních podniků je to rozdíl mezi úroky, jenž banky získají za poskytnuté úvěry a úroky, jenž zaplatí za vklady svých klientů. Výnosy lze dělit na (Synek, 2011, s.74):

- a) **provozní výnosy** – souvisí s provozně-hospodářskou činností, tedy činností pro, jejíž podstatu byl podnik založen. Jako příklad lze uvést tržby z prodeje zboží u obchodního podniku.

- b) **finanční výnosy** – jedná se o výnosy vyplývající z finančních investic, cenných papírů nebo vkladů. Příkladem mohou být přijaté úroky.
- c) **mimořádné výnosy** – jak vyplývá z názvu, jsou získané mimořádně. Příkladem tohoto výnosu může být zisk z prodeje již odepsaného stroje.

## 1.2 Příjmy a výdaje

Pro správné pochopení problematiky nákladů je nutné vymezit si pojmy příjmy a výdaje. Příjmem rozumíme skutečný příliv peněžních prostředků na účet podniku, nebo do jeho pokladny. Na rozdíl od výnosů se vztahuje k období, ve kterém došlo k reálnému příjmu peněz. Jako příklad můžeme uvést tržby za prodané zboží.

Výdaje slouží k zachycení úbytku peněžních prostředků podniku. Analogicky jako příjmy i výdaje se vztahují k období, kdy došlo k odchozí platbě nebo výdeji z pokladny. Příkladem výdaje může být platba za materiál.

Oba uvedené ukazatele jsou základem pro zjištění peněžních toků v podniku. (Papula a Papulová, 2013, s. 92-93)

## 1.3 Hospodářský výsledek

Nejlepším ukazatelem pro hodnocení úspěšnosti či neúspěšnosti podniku je hospodářský výsledek. Ten je zjišťován v pravidelných intervalech minimálně jednou za rok, ať už kalendářní nebo účetní. Hospodářský výsledek vypočítáme tak, že od celkových výnosů podniku odečteme celkové náklady podniku. Pro tento účel podnik využívá výkaz zisku a ztráty. Pokud výnosy převyšují náklady, hovoříme o kladném hospodářském výsledku, který nazýváme zisk. V případě opačném, tedy pokud náklady převyšují výnosy, hovoříme o záporném hospodářském výsledku, který nazýváme ztráta. (Majdúchová, 2020, s. 374)

Kocmanová (2013, s. 53) dodává, že společným cílem vlastníků, manažerů i ostatních zainteresovaných stran, jakožto i základním cílem podniku je maximalizace zisku. Zisk řadíme k vlastním zdrojům podniku a pomocí něj může dojít k dalšímu rozšiřování podniku.

Výsledek hospodaření má dvě podoby, a to před zdaněním a po zdanění. Výsledek hospodaření před zdaněním je rozdělen do tří následujících oblastí:

- provozní výsledek hospodaření,

- finanční výsledek hospodaření,
- mimořádný výsledek hospodaření.

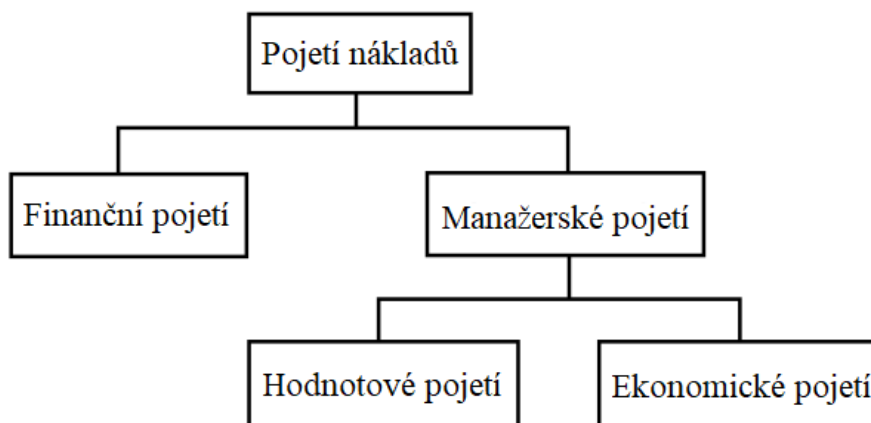
S výsledkem hospodaření je úzce spojen výkaz zisku a ztráty, který zachycuje přehled jednotlivých výnosů a nákladů a je součástí každé účetní závěrky. Pomocí tohoto výkazu podnik zjistí, jaká oblast se nejvíce podílí na tvorbě zisku, popř. ztráty. Analogicky jako výsledek hospodaření je rozdělen do tří částí (Čechová, 2011, s. 8):

- provozní,
- finanční,
- mimořádné.

## 2 POJETÍ NÁKLADŮ

Z první kapitoly této práce už víme, že existuje dvojí pojetí nákladů, a to finanční a manažerské. Drury (2020, s. 5-6) ve své publikaci rozebírá základní rozdíl, který v těchto pojetích je, a to tím, pro koho jsou tyto informace určeny. Údaje z finančního účetnictví jsou určeny primárně pro externí uživatele. Jako příklady lze uvést akcionáře a věřitele. Fibírová a kol. (2020, s. 14) doplňují další příklady externích uživatelů, mezi které dále patří zaměstnanci podniku, kteří nezodpovídají za řízení firmy, spolupracující podniky, státní orgány, orgány veřejné správy, krajské úřady a v neposlední řadě také široká veřejnost a společenské organizace. Naopak údaje z manažerského účetnictví jsou uzpůsobeny pro potřeby interního uživatele, jako jsou vlastníci, manažeři či další zaměstnanci, kteří informace potřebují pro to, aby podnik fungoval co nejlépe. Drury (2020, s. 5-6) pak dodává, že dalším důležitým aspektem je fakt, že finanční účetnictví je pro akciové podniky povinné ze zákona, kdežto manažerské funguje na zcela dobrovolné bázi.

Popesko a Papadaki (2016, s. 28) doplňují, že manažerské pojetí se dále dělí na hodnotové a ekonomické pojetí. Tento vztah graficky znázorňují takto:



Obrázek 1: Vztah jednotlivých přístupů k pojetí nákladů (Popesko a Papadaki, 2016, s. 28)

### 2.1 Náklady z hlediska finančního účetnictví

Finanční účetnictví pracuje s informacemi k nákladům podniku jako celek. Tyto zdroje poté slouží k řízení podniku. Výstupy těchto zdrojů jsou zachyceny v účetní závěrce a jsou založeny na minulých obdobích. Finanční účetnictví nahlíží na náklady jako na úbytek ekonomického prospěchu podniku. (Taušl Procházková a Jelínková, 2018, s. 18)

Synek (2011, s. 84) dodává, že finanční účetnictví je standardizováno závaznými normami. Finanční účetnictví se v ČR řídí zákonem o účetnictví, účtovými osnovami a postupy pro různé typy účetních jednotek, které se snaží sladit s výkaznictvím EU a ostatních zemí světa. Toto tvrzení potvrzují Fibírová a kol. (2020, s. 18) a dodávají, že v rámci finančního účetnictví se externím uživatelům garantuje úplnost a spolehlivost vykazovaných účetních informací a také jejich srovnatelnost v časovém období a mezi podniky.

Král (2018, s. 68) nahlíží na náklady z hlediska finančního účetnictví jako peníze vynaložené do výkonů, které podniku přinesou návratnost peněz, a to minimálně v jejich vynaložené výši. Tento předpoklad je základem koncepce měření zisku na bázi zachování finančního kapitálu, který má být zajištěn v jeho původní nominální hodnotě. Finanční pojetí se vyznačuje určitými znaky, které by v manažerském pojetí velmi zúžily předmět jeho zájmu. Prvním znakem je, že náklady, chápány jako spotřeba ekonomických zdrojů, mohou být zobrazeny, jen pokud jsou podloženy reálným výdajem peněžních prostředků a náklady, které odpovídají spotřebě nebo využití ekonomických zdrojů srovnaných peněžně v předcházejících obdobích. Druhým znakem je, že jsou tyto náklady oceňovány ve skutečných neboli historických pořizovacích cenách.

## 2.2 Náklady z hlediska manažerského účetnictví

Podle Druryho (2018, s. 16) patří mezi základní funkce manažerského účetnictví:

- alokace nákladů mezi náklady na prodané zboží a zásobami pro interní a externí vykazování,
- poskytování relevantních informací, které pomohou manažerům lépe řídit podnik,
- poskytování podkladů pro plánování, řízení, měření výkonnosti a neustálé zlepšování.

Z pohledu manažerského účetnictví chápeme náklady jako hodnotově vyjádřené. Účelné vynaložení ekonomických zdrojů podniku účelově spojeného s ekonomickou činností podniku. Manažerské účetnictví pak dále rozlišuje ještě další dvě pojetí nákladů, a to hodnotové a ekonomické (Popesko a Papadaki, 2016, s. 28)

- a) **Hodnotové pojetí** – nákladové účetnictví pojednává o nákladu jako o hodnotově vyjádřeném účelném vynaložení ekonomických zdrojů, jež účelově souvisí s předmětem činnosti podniku. U tohoto členění je, kromě zobrazení nákladů v jejich skutečné výši, kladen důraz také na hospodárnost vynaložených nákladů. K rysům



těchto nákladů se pak řadí účelnost a účelový charakter. Účelností se rozumí racionální a výsledku přiměřené vynaložení ekonomických zdrojů k zajištění činnosti podniku. Účelový charakter poukazuje na fakt, že předpokladem vynaložení ekonomických zdrojů je jejich zhodnocení, ke kterému může dojít při vytvoření jakékoliv složky aktiv. Tato skutečnost může podniku přinést větší ekonomický prospěch, než kolik činila výše zdrojů, jež na ni byly vynaloženy. Neměli bychom opomenout těsný vztah nákladu k výkonům, které jsou předmětem činnosti podniku. (Fibírová a kol., 2020, s. 98)

Hodnotové pojetí pracuje na bázi reprodukčních cen a zisk je měřen na principu zachování věcného kapitálu neboli podnikové podstaty. V tomto pojetí tedy nejsou zachyceny jen náklady peněžně zajištěné ekonomickými zdroji, ale i takové faktory, které sice nejsou kryty výdejem peněžních prostředků, ale svými důsledky mají podíl na ekonomické racionalitě daného podniku. Jako příklady lze uvést kalkulační odpisy nebo kalkulační nájemné. (Král, 2018, s. 69)

- b) Ekonomické pojetí** – cílem tohoto pojetí je zjistit relevantní informace, nejen k řízení aktuálně probíhajících procesů, ale také pro rozhodování za účelem výběru optimálních budoucích možností. Výběr určité alternativy je úzce spojen s ekonomickým chápáním nákladů jako maximem hodnoty, jenž je možné dosáhnout pomocí zvolené varianty. K tomu slouží kategorie tzv. oportunitních nákladů, které chápeme jako maximální ušlý výnos, který byl obětován využitím jiného ekonomického zdroje ve formě zvolené alternativy. (Král, 2018, s. 71)

Majdúchová (2020, s. 335) upozorňuje, že oportunitní náklady nejsou reálně spotřebované nebo využití ekonomické zdroje, ale představují dodatečně vložené měřítko účelnosti uskutečněné volby.

### 3 ČLENĚNÍ NÁKLADŮ

Pro efektivní řízení podniku, a tedy i jeho nákladů, je důležité podrobněji rozčlenit náklady do stejnorodých skupin. Možností, jak toto členění provést, existuje několik. Členění veškerých jevů však musí být vyvoláno účelovou potřebou, což vyjadřuje vztah řešení určitých otázek a rozhodnutí. Základ pro jakékoliv členění je postaven na znalosti struktury a příčině vzniku nákladů. (Popesko a Papadaki, 2016, s. 31)

Čechová (2011, s. 73) uvádí, že nejčastěji se náklady člení podle:

- druhu vynaložených ekonomických zdrojů,
- účelu jejich vynaložení,
- závislosti na objemu výroby,
- potřeb rozhodování.

Majdúchová (2020, s. 315) doplňuje, že náklady je možné dále členit podle:

- závislosti na čase,
- položek kalkulačního vzorce,
- vztahu nákladů k produktu a období,
- příslušnosti nákladů k funkčním oblastem podniku aj.

#### 3.1 Druhové členění nákladů

Jestliže náklady vstupují do podniku z vnějšího okolí, projevují se určitými druhy. K základním nákladovým druhům se řadí spotřeba materiálu, spotřeba a využití externích prací a služeb, osobní náklady, odpisy dlouhodobě využívaných aktiv a finanční náklady. Pro tyto druhy jsou pak typické tři základní vlastnosti (Král, 2018, s. 77):

- z hlediska zobrazení jsou prvotní a předmětem zobrazení jsou považovány ihned po vstupu do podniku,
- jedná se o náklady externí vznikající spotřebou výrobků, práce nebo služeb,
- z hlediska podnikové úrovně už nelze tyto náklady dále dělit na jednodušší složky.

Lazar (2012, s. 11) objasňuje, že se jedná o členění nákladů podle druhu ekonomických zdrojů, s kterým pracuje především finanční účetnictví, které pak třídí tyto náklady podle účtů

5. účtové třídy. Nevýhodou tohoto členění je, že náklady nesumarizuje v závislosti na aktivitě podniku.

Čechová (2011, s. 74) naopak vyzdvihuje přednosti druhového členění, mezi které patří:

- podávání důležitých informací, jak pro externí, tak pro interní uživatele, příkladem je informace o hospodárnosti či účinnosti vynaložených ekonomických zdrojů,
- je základem pro vytváření správných proporcí mezi potřebou určitých položek a výší zdrojů na jejich pořízení,
- zajišťuje soulad mezi aktivitami zajišťující zdroje a aktivitami uskutečňujícími hlavní činnost podniku,
- umožňuje sumarizaci takových celků, které nejsou vzájemně slučitelné,
- slouží jako podklad pro zpracování části výkazu zisku a ztráty.

### 3.2 Účelové členění nákladů

Podle Martinovičové, Konečného a Vavřiny (2019, s. 60) se toto členění používá z důvodu určení vztahu mezi jednotlivými nákladovými položkami, podnikovými výkony a jejich efektivností. Účelové třídění nákladů odpovídá na otázky, kde náklady vznikly a kdo je odpovědný za jejich vznik. Podle toho se pak náklady rozčleňují do tzv. nákladových středisek. Povahy středisek pak mohou nabýt pouze takové útvary organizační struktury podniku, u kterých je možné vymezit jejich činnost ekonomicky a u nichž lze identifikovat výkony předávané jiným střediskům. Pro tato střediska pak musí být definován přesný způsob ocenění výkonů, a to pomocí vnitropodnikových cen.

Popesko a Papadaki (2016, s. 34) dodávají, že manažerské účetnictví řeší otázky, směřující nikoliv na analýzu druhu spotřebovaného nákladu, ale spíše za jakým účelem byly vynaloženy. Analyzujeme například, zda byl určitý osobní náklad spotřebován přímo při výrobě určitého produktu, nebo byl vynaložen při administrativní činnosti. V tomto případě se pak náklady dále člení na:

- náklady technologické,
- náklady na obsluhu a řízení.

Král (2018, s. 79) poukazuje na praktické řešení, které začíná rozdělením nákladů do relativně širokých skupin různých výrobních činností a činností pomocných

a obslužných. V rámci těchto skupin pak dochází k dalšímu podrobnějšímu členění, například podle aktivit či jednotlivých operací. Klíčové je zde identifikovat věcného nositele, kvůli kterému náklad vznikne a jehož velikost ovlivňuje úroveň racionálně vynaložených nákladů.

### 3.2.1 Technologické náklady

Čížinská (2018, s. 69) nazývá technologickými náklady takové náklady, které jsou vyvolané technologií dané činnosti či dané technologie, nebo s ní účelově souvisí. S tímto tvrzením souhlasí Fibírová a kol. (2020, s. 69) a dodávají příklady technologických nákladů, mezi které bezpochyby patří spotřeba základního materiálu, osobní náklady výkonových pracovníků, spotřeba energie technologického zařízení a jeho odpisy.

Čechová (2011, s. 75) dodává, že růst těchto nákladů pak souvisí s rozšířením aktivity (výroby), se zavedením nového výrobku, nebo rozšířením využití kapacit. Přímo úměrně pak roste i spotřeba materiálu, náklady na mzdy apod. Naopak při snížení nebo neuskutečnění dané aktivity se technologické náklady nevynaloží.

### 3.2.2 Náklady na obsluhu a řízení

Do této skupiny spadají takové náklady, jenž zajišťují podmínky nezbytné k tomu, aby daná činnost, aktivita či operace, probíhala plynule a udržitelně. (Král, 2018, s. 79)

Popesko a Papadaki (2016, s. 34-35) doplňují, že se jedná o doprovodné činnosti technologického procesu. Jako příklady lze uvést mzdy manažerů, náklady na výpočetní techniku pro administrativní pracovníky či náklady na informační systém podniku. V praxi se členění na technologické náklady a náklady na obsluhu a řízení příliš nevyskytuje. Hlavním důvodem je omezená využitelnost ve vztahu ke kalkulaci jednotky výkonu. Dalším častým důvodem je nejasné rozčlenění do těchto dvou skupin nákladů, neboť je náročné určit, která nákladová položka je vyvolána jednoznačně technologií a která už souvisí s obsluhou transformačního procesu. Z těchto důvodů se náklady častěji člení na:

- náklady jednicové,
- náklady režijní.

### 3.2.3 Náklady jednicové

Za jednicové náklady považujeme ty, které bezprostředně souvisí s tvorbou určitých nákladů a u kterých lze jednoznačně určit výši na jejich jednotku. Příkladem takového nákladu je

spotřeba materiálu na daný výrobek, či mzda výrobních pracovníků. (Papula a Papulová, 2013, s. 99)

Fibírová a kol. (2020, s. 70) uvádí, že po rozpoznání příčinné souvislosti vytvoření výkonu a vynaložených jednicových nákladů lze stanovit nákladový úkol. Ke stanovení naturálně vyjádřeného nákladového úkolu jsou zapotřebí normy spotřeby ekonomických zdrojů (jako spotřeba základního materiálu, práce výkonových pracovníků, výkonové energie) a ocenění naturální spotřeby, například pořizovací cenou materiálu, energie a nakupovaných služeb.

### 3.2.4 Náklady režijní

Vochozka s Mulačem (2012, s. 76) definují režijní náklady jako takové náklady, které se neváží pouze k jednomu druhu výkonu. Zpravidla se vynakládají na produkci více druhů výkonů a zajišťují chod celého podniku. V případě kalkulace celkových jednicových nákladů konkrétního výkonu je třeba rozvrhnout režijní náklady. Rozvržení znamená, že jsou režijní náklady rozpočítány podle určitého postupu mezi všechny výkony, k jejichž produkci jsou vynakládány. Kocmanová (2013, s. 119) doplňuje, že k režijním nákladům řadíme náklady na obsluhu a řízení a také část technologických nákladů, které nesouvisí pouze s jednotkou výkonu, ale naopak s technologickým procesem jako celkem.

Čechová (2011, s. 78) ve své publikaci zmiňuje, že režijní náklady nejsou vykazovány samostatně, nýbrž v komplexních položkách a dělí se dle jejich funkce v určitém procesu. Patří zde:

- **zásobovací režie** – prvním úkolem je nákup materiálu, který zajistí, že bude mít podnik z čeho vyrábět. Tento úkol většinou zastává útvar zásobování, jehož náklady jsou poté dále rozpočítány na ostatní střediska, kterým zajišťuje materiál.
- **výrobní režie** – po nakoupení materiálu a připravení všeho potřebného k výrobě, přichází na řadu funkce výrobního útvaru. V tomto útvaru vznikají jednicové i režijní náklady, jež jsou společnými pro celý výrobní útvar. Rozpočítávání na jednotlivé jednotky výkonu se poté uskutečňuje pomocí předem určeného postupu.
- **správní režie** – je tvořena takovými útvary, které nevykazují přímé výkony, ze kterých by vznikaly tržby od extérních odběratelů. Tyto útvary jsou však nutné pro zajištění dobrého a plynulého chodu celého podniku. Základním předpokladem pro úhradu je jejich rozpočítání. Příkladem mohou být mzdy řídicích pracovníků či pracovníků účtáren.

- **odbytová režie** – je poslední kategorií, jak už z názvu vyplývá, která je spojena s odbytovou činností, pod kterou si lze představit balení a expedice výrobků, pracovníky prodeje, atd.

### 3.3 Kalkulační členění nákladů

Kalkulační členění vyjadřuje, na jaké konkrétní činnosti byly náklady vynaloženy. Toto je pro podnik velmi důležité, neboť poté může určit rentabilitu neboli ziskovost jednotlivých výrobků či služeb a zajistit tak optimální strukturu, protože výrobky přispívají různou mírou k tvorbě zisku. (Synek, 2011, s. 82)

Kocmanová (2013, s. 120) dodává, že kalkulační členění hraje významnou roli při rozhodování připadající na daný výrobek či službu, a to na jejich kalkulační jednici, která může být vyjádřena například v kusech, kilech, metrech apod. Manažeri podniku při stanovení ceny výrobku vycházejí právě z tohoto členění. Kalkulační členění dělí náklady do dvou skupin:

- přímé náklady,
- nepřímé náklady.

#### 3.3.1 Přímé náklady

Drury (2018, s. 24) označuje přímými náklady ty, které je možné specificky a výhradně měřit a jednoznačně přiřadit konkrétnímu výkonu. Přímé náklady se stávají nedílnou součástí daného výkonu. Typickým příkladem přímého nákladu je dřevo při výrobě nábytku, jako jsou židle či stoly. Toto potvrzuje i Zimmerman (2017, s. 47) a dodává, že přímé náklady jsou obvykle variabilní, neboť rostoucí výroba vyžaduje více přímého materiálu a také delší čas výrobního pracovníka, tudíž přímé práce. Existují však i situace, kdy lze přímé náklady považovat za fixní, a to například když je stroj vyhrazen pouze pro jeden produkt. Pak jsou náklady spojené se strojem (odpisy, elektřina a běžná údržba) z velké části fixní.

Martinovičová, Konečný a Vavřina (2019, s. 73) dodávají další příklady přímých nákladů, kterými jsou přímé mzdy, které zahrnují základní mzdy, prémie i odměny výrobních dělníků přímo související s kalkulovanými výkony. Dalším příkladem jsou ostatní přímé náklady, do nichž spadá technologické palivo a energie, opravy a udržování atd.

### 3.3.2 Nepřímé náklady

Podle Čížinské (2018, s. 69) není možné přiřadit nepřímé náklady konkrétním výkonům, neboť se zpravidla vztahují k několika výkonům a zajišťují plynulý chod celého podnikatelského procesu. Nepřímé náklady jsou tedy společné více kalkulačním jednicím. Jako příklady lze uvést náklady na pronájem výrobní haly, náklady na informační systém podniku, náklady na odpis výrobního stroje určeného pro více druhů výrobků. S tímto souhlasí i Lazar (2012, s. 12) a dodává, že nepřímé náklady jsou poté rozpočítávány pomocí rozvrhových základen. Pojem rozvrhová základna ve své publikaci objasňuje Čechová (2011, s. 93). Je to veličina, díky které je možné nepřímé náklady rozpočítat a přiřadit jednotce výkonu. Pro stanovení rozvrhové základny je třeba postupovat podle největší vypovídací hodnoty daného případu. Pro představu, pro spotřebu pomocného materiálu spotřebovaného na údržbu strojů může být rozvrhovou základnou počet hodin konkrétního stroje.

## 3.4 Členění nákladů podle závislosti na objemu výkonů

Toto členění zkoumá skutečnost, že při změnách objemu výkonů, při různém využití produkční kapacity se jednotlivé druhy nákladů chovají odlišně a tento průběh může podnik sledovat, vyhodnotit a určit, zda je jejich vývoj žádoucí či nikoliv. Náklady jsou zpravidla členěny do dvou skupin (Majdúchová, 2020, s. 320):

- fixní náklady,
- variabilní náklady.

Podle Popeska a Papadaki (2016, s. 38) je klasifikace nákladů ve vztahu k objemu prováděných výkonů řazena k těm nejvýznamnějším nástrojům řízení nákladů. Hlavním důvodem je pomoc manažerovi činit důležitá rozhodnutí v reakci na změnu objemu výkonů. Pomáhá řešit otázky směřující k plánovanému objemu výkonů na následující období, cenové politice či modelů odměňování zaměstnanců. Objem výkonů bývá v podnicích měřen různými ukazateli, jako například počtem prodaných či vyrobených výrobků, odpracovaných hodin, ujetými kilometry a mnohými dalšími, pro podnik relevantními ukazateli.

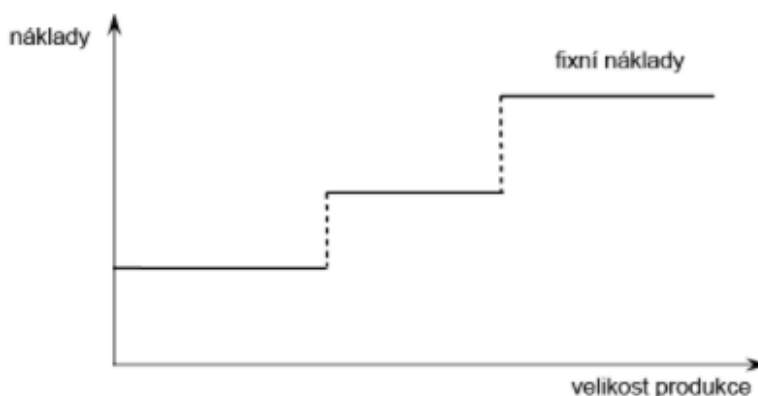
### 3.4.1 Fixní náklady

Za fixní náklady se považují takové náklady, které zůstávají neměnné v širokém rozsahu činností po určité časové období. Fixní náklady nejsou ovlivněny změnami v aktivitě.

Typickými příklady fixních nákladů jsou odpisy majetku, náklady na pojištění či leasingové poplatky automobilů. (Drury, 2020, s. 33)

Martinovičová, Konečný a Vavřina (2019, s. 58) uvádí, že velikost fixních nákladů není závislá na změnách objemu výkonů v rámci existující kapacity, ale odvíjí se od souboru fixních činitelů a od délky časového období. Dalším důležitým poznatkem je, že fixní náklady nejsou vyvolány jednotlivými výkony, ale jejich cílem je zabezpečit chod podniku jako celku v určitém období. Z toho důvodu podnik usiluje o maximální využití výrobní kapacity, jelikož se tak minimalizuje podíl fixních nákladů na jednotku objemu výkonů. Tento jev nazývá Synek (2011, s. 87) ve své publikaci jako degeneraci fixních nákladů. Při růstu objemu produkce neklesají pouze průměrné fixní náklady, ale i celkové náklady na jednotku produkce. Synek dále upozorňuje na fakt, že fixní náklady vznikají, i když podnik neprodukuje žádné výkony, tedy i při celozávodní dovolené či stávce.

Vochozka s Mulačem (2012, s. 78) upozorňují, že fixní náklady v krátkém období znamenají omezení výrobní kapacity, neboť jejich drobné korekce v souvislosti s kolísáním velikosti produkce nejsou možné. Proto lze fixní náklady navyšovat pouze v dlouhém období. V tomto případě se fixní náklady mění skokově, což v praxi znamená dokoupení dalšího stroje, výstavbu nové haly, což znamená navýšení výrobní kapacity.



Obrázek 2: Vývoj fixních nákladů v závislosti na objemu produkce v dlouhém období (Vochozka a Mulač, 2012, s. 78.)

### 3.4.2 Variabilní náklady

Opakem fixních nákladů jsou náklady variabilní. Tyto náklady jsou definovány jako náklady, který se celkově mění přímo úměrně v závislosti na objemu výroby. V případě, že podnik nevyrábí, jsou i variabilní náklady rovny nule. Naopak s rostoucím počtem



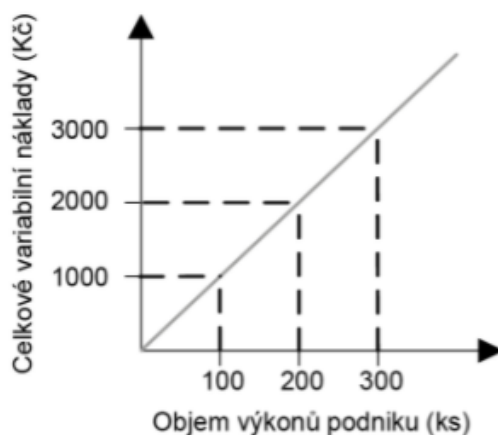
vyrobených produktů se zvyšují i celkové variabilní náklady. (Hansen, Mowen a Guan, 2009, s. 52-53)

Kocmanová (2013, s. 121) přidává příklady variabilních nákladů, mezi které se řadí jednicové náklady jako přímý materiál, přímé mzdy a další náklady, které přímo vstupují do výrobku. Z pohledu růstu tempa se pak náklady člení do tří skupin:

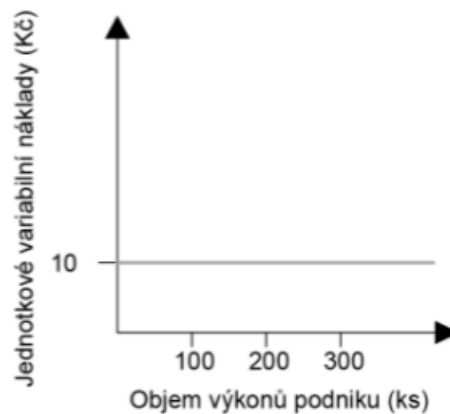
- **podproporcionální náklady** – při růstu objemu se zvyšují pomalejším tempem než objem výkonů. Zpravidla vklad na další jednotku objemu je nižší. Příkladem může být snížení ceny vstupních materiálů.
- **proporcionální náklady** – jsou takové náklady, které se rostou přímo úměrně s objemem výkonů. Další vklad na další jednotku objemu je stále stejný. Typickým příkladem je spotřeba mouky při výrobě chleba.
- **nadproporciální náklady** – se mění rychlejším tempem než objem výkonů. Každý vklad na další jednotku objemu je vyšší. Jako příklad lze uvést náklady na přesčas.

Synek (2011, s. 87) doplňuje, že do variabilních nákladů nepatří pouze jednicové náklady, ale také část nákladů režijních.

Podle Popeska a Papadaki (2016, s. 39) jsou nejdůležitější složkou variabilních nákladů proporcionální náklady, jejichž celková výše má lineární průběh, zatímco jednotkové variabilní náklady mají charakter konstantní. Tyto poznatky zachycují grafy na obrázcích č. 3 a č. 4.



Obrázek 3: Průběh celkových variabilních nákladů (Popesko a Papadaki, 2016, s. 39)



Obrázek 4: Průběh jednotkových variabilních nákladů (Popesko a Papadaki, 2016, s. 39)

### 3.5 Členění nákladů z hlediska manažerského rozhodování

Cílem členění nákladů z hlediska manažerského rozhodování není pouze získání relevantních informací o momentálně probíhajících procesech, ale také zjištění významných informací pro vybrání optimálních alternativ v budoucím období. Manažerovi podniku nestačí pouze porovnání výnosů a nákladů. Aby se mohl rozhodnout a vybrat opravdu nejoptimálnější variantu pro podnik, potřebuje znát odpovědi na řadu dalších otázek typu „Co se stane, když...“. Jinými slovy řeší náklady, jež vzniknou na základě určitého rozhodnutí. Toto členění je pro rozhodování manažera klíčové. (Majdúchová, 2020, s. 335)

#### 3.5.1 Relevantní a irelevantní náklady

Z hlediska rozhodování o budoucnosti nepracuje manažer s náklady vycházejícími z reálných hodnot, nýbrž z odhadovaných nákladů zvažovaných variant. Relevantní a irelevantní náklady odhalují, které náklady budou uskutečněnou variantou opravdu ovlivněny a které nikoliv. (Král, 2018, s. 94)

Relevantní náklady jsou takové budoucí náklady, jejichž výše se v závislosti na uskutečněné variantě změní. Přesným opakem jsou náklady irelevantní, u kterých platí, že jejich výše zůstane neměnná při jakémkoliv rozhodnutí. Příkladem je rozhodnutí, zda pro přepravu zvolit vlastní automobil či veřejnou dopravu. V tomto případě je irelevantním nákladem pojištění auta, neboť se jeho výše nezmění při kterémkoliv rozhodnutí. Jako relevantní náklady zde vystupují náklady na palivo automobilu, které se v závislosti na určitém rozhodnutí budou měnit. (Drury, 2020, s. 35-36)

### 3.5.2 Utopené náklady

Za utopené neboli umrtvené náklady, se považují náklady, které jsou výsledkem minulých manažerských rozhodnutí a jejich výši nelze změnit žádným současným ani budoucím rozhodnutím. (Majdúchová, 2020, s. 336) Tento fakt potvrzují i Garrison, Noreen a Brewer (2021, s. 40) a dodávají, že utopené náklady nemůže svým rozhodnutím nikdo změnit, tudíž nejsou považovány za rozdílové náklady. A protože při manažerském rozhodování jsou relevantní pouze rozdílové náklady, tak by utopené náklady měly být vždy ignorovány.

Popesko a Papadaki (2016, s. 49) uvádí, že pro utopené náklady jsou typické tyto rysy:

- vynakládají se před zahájením výroby,
- nelze ovlivnit jejich celkovou výši,
- jediným způsobem jejich snížení je opačně působící investiční rozhodnutí,
- příkladem jsou odpisy fixních aktiv,
- jsou charakteristické relativně vzdáleným časovým úsekem mezi výdajem a vyjádřením nákladu.

### 3.5.3 Oportunitní náklady

Oportunitní náklady jsou známy též jako alternativní náklady, nebo náklady ušlé příležitosti. Představují ekonomický prospěch z nejlepších neuskutečněných variant, který byl obětován na uskutečnění zvolené varianty. Vznikají přijetím dané varianty, ale nejsou reálně vynaloženými a spotřebovanými ekonomickými zdroji. Jejich cílem je ocenění účelnosti využití omezených ekonomických zdrojů. (Martinovičová, Konečný a Vavřina, 2019, s. 62)

Drury (2018, s. 34) potvrzuje, že oportunitní náklady nelze běžně zaznamenávat v účetním systému, protože nezahrnují hotovostní výdaje. Dále zdůrazňuje, že se vyskytují jen v těch případech, kde má podnik omezené zdroje, neboť tam, kde omezené zdroje nejsou, neexistuje žádná oběť z jejich používání. Pokud neexistuje žádné alternativní využití zdrojů, pak jsou oportunitní náklady nulové. Pokud však zdroje mají alternativní využití a jsou vzácné, pak náklady obětované příležitosti existují a musí být začleněny do rozhodnutí.

Podle Krále (2018, s. 97) se oportunitní náklady hojně využívají v praxi. Jsou základem pro metody čisté současné hodnoty, čisté budoucí hodnoty, indexu rentability a vnitřního výnosového procenta, které v podnicích hrají důležitou roli při rozhodování o dlouhodobých investičních projektech.

## 4 ANALÝZA NÁKLADŮ

Řídit a analyzovat náklady podniku lze pomocí mnoha nástrojů. Mezi ty nejpoužívanější se řadí nákladové funkce, kalkulace, bod zvratu, absolutní ukazatele a mnoho dalších.

### 4.1 Nákladová funkce

Taušl Procházková a Jelínková (2018, s. 25) ve své publikaci uvádí, že nákladová funkce zachycuje chování nákladů. V podstatě vyjadřuje závislost vývoje nákladů na objemu produkce. Pro operativní řízení podniku je klíčové, jak se náklady chovají v krátkém období. Naopak chování nákladů v dlouhém období je předpokladem pro strategické, případně taktické řízení. Stanovení nákladové funkce může pomoci při finančním plánování podniku, aby podnik stanovil výši nákladů nutnou pro dosažení plánovaného objemu produkce. Dalšími situacemi, kdy může být nákladová funkce nápomocná, jsou například při:

- zjištění či analýze bodu zvratu,
- zjištění objemu produkce potřebného pro dosažení požadované úrovně zisku,
- zjištění limitů nákladů a cen,
- zjištění průběhu jednotkových nákladů,
- stanovení minimální ceny pro pokrytí nákladů, příp. požadovaného zisku.

#### 4.1.1 Krátkodobá nákladová funkce

Krátkodobá nákladová funkce zobrazuje průběh celkových nákladů v závislosti na objemu produkce za krátké časové období, zpravidla za několik měsíců. Existují situace, kdy lze měnit pouze vybrané výrobní činitele, například množství práce či spotřebu surovin. Další faktory, jako jsou výrobní zařízení, stroje a budovy, pak měnit nelze. Výrobní kapacita podniku je tedy omezena neměnnými výrobními činiteli. (Martinovičová, Konečný a Vavřina, 2019, s. 63)

#### 4.1.2 Dlouhodobá nákladová funkce

Dlouhodobá nákladová funkce znázorňuje chování nákladů v delším časovém období. V tomto období je možné měnit všechny výrobní činitele, neboť je podnik schopen vybudovat nové výrobní kapacity, změnit technologii apod. V dlouhodobé nákladové funkci se operuje pouze s průměrnými celkovými a marginálními náklady, protože fixní náklady

zde nejsou. Tato funkce je složena z částí krátkodobých nákladových funkcí, které zobrazují průběh nákladů pro určitý rozsah objemu výroby. (Synek, 2011, s. 91-92)

### **4.1.3 Metody stanovení nákladových funkcí**

Za základní způsoby pro stanovení nákladových funkcí se podle Taušl Procházkové a Jelínkové (2018, s. 28) považuje klasifikační metoda, metoda dvou období, grafická metoda, regresní a korelační analýza.

#### **Klasifikační metoda**

Scholleová (2017, s. 40) uvádí, že v případě klasifikační metody se rozdělí celkové náklady podniku na dvě části. Na fixní a variabilní podle toho, jak se chovají a jaké postavení v podniku mají. Synek (2011, s. 94-95) poté upozorňuje, že rozdělení různých druhů nákladů se může v rámci odvětví a oborů, ale i mezi podniky téhož oboru lišit z důvodu významu konkrétní situace. Proto by klasifikaci nákladů měl vykonávat pouze pracovník, který zná oblast podnikové ekonomiky velmi dobře.

#### **Metoda dvou období**

Jak je patrné z názvu, tak nákladová funkce vychází ze dvou sledovaných období. Základem je výběr období s nejvyšším a nejnižším objemem výroby. Pokud však v těchto obdobích došlo k výjimečným událostem, tak je toto období nahrazeno v pořadí následujícím obdobím. Období, ve kterých došlo k nahodilým událostem, jsou vyřazena z důvodu, že k těmto situacím nedochází běžně. V případě zahrnutí těchto údajů do nákladové funkce by byla tato funkce nepřesná a zkreslená. Proto se doporučuje takové období vynechat a vybrat nejbližší možné. Zjištěné údaje jsou následně dosazeny do rovnic a jsou řešeny pomocí soustavy dvou rovnic. (Taušl Procházková a Jelínková, 2018, s. 28)

#### **Grafická metoda**

Podle Scholleové (2012, s. 44) je grafická metoda spojena s bodovým diagramem. Tato metoda si pomáhá vnesením proměnných do grafu, z kterých lze poté odhadovat budoucí hodnoty. Princip spočívá v tom, že na horizontální osu x se vynesou objem výroby pro první období a na vertikální osu y se vyznačí příslušné náklady. Synek (2011, s. 96) doplňuje, že jestliže jsou body blízko přímky nebo křivky, která se zakreslí tak, aby byla od všech bodů co nejméně vzdálena, hovoříme o závislosti nákladů na objemu výroby. Průsečík přímky s vertikální osou vyjadřuje výši fixních nákladů. Variabilní náklady se pak zjistí z hodnot libovolného bodu ležícího na přímce.

## Regresní a korelační analýza

Taušl Procházková a Jelínková (2018, s. 29) ve svém díle uvádí, že pomocí regresní analýzy lze stanovit i nelineární průběh nákladové funkce. Metoda spočívá v určení závislosti proměnných. Korelační metoda má poté za úkol určit velikost této závislosti.

Scholleová (2017, s. 44) dodává, že je zapotřebí větší řady vstupních dat, aby mohl podnik aplikovat tuto matematicko-statistickou metodu. Tato metoda je ve své podstatě rozšířením metody dvou období na metodu mnoha období. Nejčastěji pomocí počítačových programů se statisticky vyhodnotí a najde co nejpřesnější odhad nákladové funkce.

Synek (2011, s. 97) uvádí, že se jedná o nejspolehlivější metodu ze všech dříve zmíněných. Dále kvituje přínos této metody při nadproporcionálním a proporcionálním vývoji nákladů.

## 4.2 Kalkulace

Kocmanová (2013, s. 130) ve své publikaci uvádí, že kalkulace v podniku slouží především ke stanovení cen výkonů. Pro optimální stanovení cen musí mít ekonom podniku přístup k řadě informací z účetnictví, marketingové činnosti, výrobní činnosti, distribuční činnosti, dopravní činnosti a ze správních činností.

Král (2018, s. 136) definuje kalkulaci jako „*zjištění nebo stanovení nákladů, marže, zisku, ceny nebo jiné hodnotové veličiny na výrobek, práci nebo službu, na činnost nebo operaci, kterou je třeba v souvislosti s jejich uskutečněním provést, na podnikovou investiční akci nebo na jinak naturálně vyjádřenou jednotku výkonu.*“

Podle Čechové (2011, s. 86) by předmětem kalkulace měly být všechny výkony podniku, a to jak dílčí, tak konečné. Sama však dodává, že praxe je odlišná, neboť podniky využívají kalkulace pouze u takových výrobků nebo služeb, které jsou natolik obsáhlé, že by bez pomoci kalkulace nebylo možné stanovit ceny. Popřípadě se kalkulují pro podnik pouze nejdůležitější výkony. Předmět kalkulace je v podniku vymezen kalkulačními jednotkami a kalkulovaným množstvím.

Kalkulační jednotkou se rozumí konkrétní výkon vymezený měrnou jednotkou, druhem, na nějž jsou stanovovány nebo zjišťovány náklady. Jako příklad lze uvést provoz kamionu, jedná se o druh a jeho měrnou jednotkou je hodina provozu či ujetý kilometr.

Kalkulovaným množstvím je pak daný počet kalkulačních jednotek, pro které se určují nebo zjišťují celkové náklady. U kalkulovaného množství je důležitým aspektem podíl

fixních nákladů na kalkulační jednici, protože fixní náklady není možné vázat k jednotlivým výrobkům či jednotkám výkonu přímo.

Kocmanová (2013, s. 130) člení kalkulace podle funkce pro řízení nákladů do čtyř skupin:

- **propočtová kalkulace** – je charakterizována jako nepřesná a je uplatňována v situacích, kdy ještě nejsou stanoveny přesné normy.
- **plánovaná kalkulace** – vychází z technicko-hospodářských norem. Je podkladem pro vytvoření podnikového rozpočtu, především při určení výše přímých jednicových nákladů. Nejčastěji se zpracovává pro opakující se výrobky.
- **operativní kalkulace** – zachycuje změny, které nastanou během výrobního procesu.
- **výsledná kalkulace** – sestavována po ukončení výroby, nebo na konci plánovaného období a vyjadřuje skutečně vynaložené náklady na určitý výkon. Její uplatnění se zvyšuje v závislosti více se měnících podmínek a širšího sortimentu výroby a menší se opakovatelnosti výroby.

#### 4.2.1 Kalkulace plných nákladů

Pomocí této kalkulace jsou konkrétnímu výkonu alokovány náklady, které bylo nutné vynaložit na jeho vytvoření. Výstupem kalkulace plných nákladů je odpověď na otázku, kolik stojí daný výkon. Jinými slovy, jaká částka byla vynaložena od začátku procesu tvorby výkonu, tj. při jeho výrobě, prodeji, distribuci, včetně vyčíslení veškerých správních nákladů. (Fibírová a kol., 2020, s. 237)

V případě sestavení kalkulace plných nákladů hraje klíčovou roli způsob přiřazení a rozlišení přímých a nepřímých nákladů. Kalkulační vzorec má následující podobu:

- přímý (jednicový) materiál a energie
- přímé (jednicové) osobní náklady
- ostatní přímé (režijní) náklady
- nepřímá výrobní režie
- = plné náklady výroby výkonu
- přímé (jednicové) prodejní náklady
- nepřímá prodejní režie
- = plné náklady výroby a prodeje výkonu
- správní (nepřímá) režie
- = úplné náklady výkonu

#### 4.2.2 Kalkulace variabilních nákladů

U kalkulační variabilních nákladů je nutné oddělit fixní náklady, neboť přímo nesouvisí s kalkulační jednoticí, ale s určitým časovým obdobím, na které se vytváří kapacita. Nejdůležitějším třídícím kritériem je pak členění na fixní a variabilní náklady, namísto tradičního rozčlenění na přímé a nepřímé. (Král, 2018, s. 171)

Čechová (2011, s. 101) dodává, že hlavní složkou této kalkulační jsou variabilní náklady na jednotku, protože pouze ty jsou příčinně vyvolány konkrétní jednotkou výkonu. Na fixní náklady poté nahlíží jako na nedělitelný celek. Tento celek je pak uhrazen z rozdílu mezi výnosy z prodeje výkonu a součtem variabilních nákladů prodaných výkonů bez ohledu na objem prodeje.

Kocmanová (2013, s. 140) přidává poznatek, že se podnik většinou soustředí na výsledek hospodaření jako celek, namísto zjištění zisku jednotlivých druhů výrobků. Tato kalkulační se projevuje i v řízení hospodárnosti, kdy dosahuje prokazatelně lepších výsledků a zároveň funguje jako motivační nástroj. Z důvodu řízení fixních nákladů je optimalizováno využití výrobních kapacit. Základním předpokladem pro tuto kalkulační je správné rozčlenění fixních a variabilních nákladů.

#### 4.2.3 Metody kalkulační

Kalkulační metodou se rozumí kvantifikace nákladů na kalkulační jednotici a dále objasňuje způsob alokace nepřímých nákladů na sledovaný výkon. Zvolení metody vychází z možností a podmínek daného podniku, a také záleží na konkrétní situaci, ve které se podnik nachází. Existují podniky, které si vystačí s nejjednoduššími metodami. Na druhé straně se nachází podniky, které si metody musí upravit pro své potřeby a použít tak sofistikovanější metody. U kalkulačních metod je třeba brát v úvahu vstupní náklady na zjištění potřebných dat. Mohou nastat situace, kdy je zjištění velmi nákladné a v tomto případě není účelné snažit se o co nejdetailnější kalkulační. (Taušl Procházková, Jelínková, 2018, s. 83)

#### Kalkulační dělením prostá

Tato kalkulační je používána v takových situacích, kdy jsou předmětem přiřazení náklady, které byly vyvolány pouze jedním druhem výkonu. Náklady mohou být vyvolány i dalšími druhy, ale jejich alokování je v zásadě stejně náročné. (Král, 2018, s. 140)



### Kalkulace dělením s poměrovými (ekvivalenčními) čísly

Jestliže mají výkony rozdílnou nákladovou náročnost, je možné přiřadit společné nepřímé náklady poměrovými čísly. Konkrétním výkonům se pak společné nepřímé náklady přiřazují přepočtem množství výkonů poměrovými čísly. (Fibírová a kol., 2020, s. 255)

Kocmanová (2013, s. 133) dodává, že tato kalkulační metoda se používá u výrobků, lišících se pouze velikostí, tvarem, hmotností, pracností či jakostí, u kterých by bylo zjišťování výrobních nákladů náročné. Vydělením celkových nákladů součtem poměrových jednotek výkonu a dopočtem nákladů na konkrétní výkon prostřednictvím příslušného poměrového čísla výkonu získáme náklady na jednotku produkce.

### Kalkulace přírážková

Podle Taušl Procházkové a Jelínkové (2018, s. 91) se přírážková kalkulační metoda využívá pro rozpočítání režijních nákladů v podnicích vyrábějících různorodé výrobky. Čechová (2011, s. 91) dodává, že existují dva typy přírážkové kalkulační metody, a to sumační a diferencovaná. Sumační metoda zjišťuje přírážku souhrnně pro celkové nepřímé náklady. V podnicích je však častěji využívána diferencovaná přírážková kalkulační metoda. Tato metoda spočívá v tom, že přírážka je počítána individuálně pro jednotlivé druhy režijních nákladů a pro každý druh režijního nákladu je použita jiná rozvrhová základna. Toto potvrzuje i Král (2018, s. 141) a doplňuje, že při výběru rozvrhové základny se vychází z analýzy příčinného vztahu mezi oběma veličinami. Rozvrhové základny je možné z pohledu jejich vyjádření rozdělit na hodnotové a naturální.

U základnen, vyjádřených hodnotově, je zjišťována procentní přírážka nepřímých nákladů v souvislosti ke zvolené základně. V praxi to často bývá k přímému jednicovému materiálu nebo osobním nákladům.

$$\text{Procento přírážky} = \frac{\text{Nepřímé náklady}}{\text{Rozvrhová základna (v Kč)}} \times 100$$

V případě naturálně vyjádřené základny hovoříme o sazbě nepřímých nákladů v peněžních jednotkách na naturální jednotku základny. Jako příklad lze uvést hodinu práce, strojovou hodinu, kilogram spotřebovaného materiálu. (Fibírová a kol., 2020, s. 257)

$$\text{Sazba nepřímých nákladů} = \frac{\text{Nepřímé režijní náklady}}{\text{Rozvrhová základna (v nat. jednotkách)}} \times 100$$

### 4.3 Bod zvratu

Podle Synka a Kislingerové (2015, s. 52) se bodem zvratu rozumí takový objem produkce, při kterém se celkové náklady rovnají celkovým tržbám. V případě této rovnosti již není podnik ztrátový, zároveň však ještě nedosahuje zisku.

Základním předpokladem pro výpočet bodu zvratu je správná klasifikace variabilních a fixních nákladů. Jestliže od ceny výkonu odečteme jednotkové variabilní náklady, dostaneme částku, jež podniku po realizaci a prodeji výkonu zůstane. Zprvu částka slouží k uhrazení existujících fixních nákladů. Postupem času, za předpokladu úspěšného fungování podniku, se počet výkonů bude rovnat celkovým fixním nákladům a případný zůstatek bude přispívat k tvorbě zisku. Tento rozdíl se nazývá příspěvek na úhradu, krycí příspěvek, příspěvek na úhradu fixních nákladů a tvorbu zisku nebo marže. (Popesko a Papadaki, 2016, s. 44)

#### Bod zvratu pro homogenní výrobu

Taušl Procházková a Jelínková (2018, s. 49-50) ve své publikaci uvádí vzorec pro výpočet bodu zvratu pro produkci pouze jednoho druhu výkonu:

$$Q_{BZ} = \frac{FN}{p - vn}$$

kde:

$Q_{BZ}$  vyrobené množství nutné pro dosažení bodu zvratu (ks)

$FN$  celkové fixní náklady (Kč)

$p$  cena za jednotku (Kč)

$vn$  variabilní náklady na jednotku (Kč).

#### Bod zvratu pro heterogenní výrobu

V případě různorodé produkce se pro vyjádření závislosti nákladů na objemu výroby používá tzv. globální nákladová funkce. U této funkce nejsou variabilní náklady vyjádřeny v peněžní hodnotě, ale jako poměrový neboli haléřový ukazatel variabilních nákladů, vyjadřující podíl variabilních nákladů na celkové produkci. (Popesko a Papadaki, 2016, s. 46)

Vztah je vyjádřen následovně:

$$h = \frac{VN}{Q}$$

$$BZ = \frac{FN}{1 - h}$$

kde:

h haléřový ukazatel

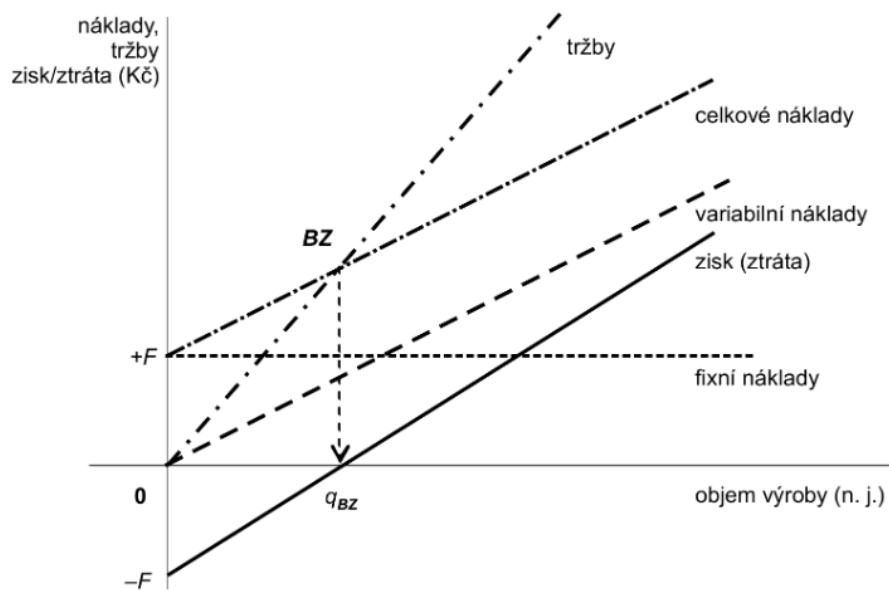
VN celkové variabilní náklady

Q celková produkce (tržby)

BZ bod zvratu

FN fixní náklady.

V případě grafického vyjádření daných hodnot by situace vypadala následovně:



Obrázek 5: Grafická analýza bodu zvratu u lineární nákladové funkce (Martinovičová, Konečný a Vavřina, 2019, s. 67)

## 4.4 Absolutní ukazatele

K analýze vývojových trendů a k procentnímu rozboru komponent se využívají právě absolutní ukazatele, přičemž existují dvě odlišné analýzy. (Knápková, Pavelková a Šteker, 2013, s. 67)

### 4.4.1 Horizontální analýza

Horizontální analýza zachycuje vývoj položek účetních výkazů a jeho sílu v čase. Zabývá se hodnocením stability a vývoje z hlediska přiměřenosti ve všech položkách. Srovnává rozvahové položky a jejich změny v čase. Jestliže má podnik k dispozici dostatečné množství údajů, lze odhadnout trend určující směr a tempo budoucího vývoje. Při vyhodnocování je klíčové neopomenout vnější podmínky, jako jsou změny v daňové soustavě, či změny cen vstupů. Výpočet poté probíhá následovně (Kocmanová, 2013, s. 179):

$$\text{Procentní změna} = \frac{\text{hodnota}_t - \text{hodnota}_{t-1}}{\text{hodnota}_{t-1}} \times 100\%$$

$$\text{Absolutní změna} = \text{hodnota}_t - \text{hodnota}_{t-1}$$

Mareš (2017, s. 119) doplňuje, že horizontální analýzu je možné uplatnit bez rozdílu jak na výkaz zisku a ztráty, tak na rozvahu a výkaz o peněžních tocích. Cílem této analýzy je zjistit, jak se daná položka změnila oproti předešlému roku, a to jak v absolutní, tak v procentuální výši. Absolutní výše je doplňována procentuální změnou z důvodu možnosti zjištění, zda je daná změna materiální.

### 4.4.2 Vertikální analýza

Úkolem vertikální analýzy je vyjádřit jednotlivé položky účetních výkazů jako procentního podílu jediné vybrané základny, která představuje 100 %. Při rozboru rozvahy je jako základna zvolena výše aktiv nebo pasiv. U rozboru výkazu zisku a ztráty je to velikost celkových výnosů, nebo nákladů. (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013, s. 67)

Kocmanová (2013, s. 179) dodává, že vertikální analýza vychází pouze z údajů jednoho období. Výsledky procentní analýzy jsou podniku nápomocné při vytváření a udržení rovnovážného stavu majetku.

## 5 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Teoretická část této práce byla vypracována na základě průzkumu literárních zdrojů pojednávajících o nákladech. Nabyté znalosti z teoretické části byly podkladem pro následující praktickou část.

V první kapitole dochází k vymezení základních pojmů jako náklady, výnosy, příjmy, výdaje. Mimo tyto zmíněné pojmy dochází k vysvětlení pojmu hospodářský výsledek, který je buď kladný a je nazýván jako zisk, nebo je záporný a je označován jako ztráta. S hospodářským výsledkem je úzce spojen výkaz zisku a ztráty, který je v této kapitole také objasněn.

Druhá kapitola se zabývá dvěma pohledy na náklady, a to z hlediska finančního a manažerského účetnictví. Finanční účetnictví pracuje s informacemi o nákladech podniku jako celku a slouží především pro externí uživatele. Naopak manažerské účetnictví je určeno pro interní uživatele, kteří si informace o nákladech uzpůsobují podle svých potřeb. Manažerské účetnictví se dále dělí na hodnotové a ekonomické pojetí.

Další část teoretické části je věnována klasifikaci nákladů. Bylo detailně rozebráno členění nákladů podle druhu a účelu, které se dále dělí na náklady technologické a náklady na obsluhu a řízení. Dalším v pořadí bylo kalkulační členění nákladů, které pojednává o přímých a nepřímých nákladech. Poté došlo na členění nákladů v závislosti na objemu výkonů, tedy fixní, které jsou nezávislé na objemu výkonů, a variabilní, jejichž výše se mění přímo úměrně podle objemu výkonů. Závěrečné členění bylo z hlediska manažerského rozhodování, tudíž náklady relevantní, jejichž výše se v závislosti na budoucím rozhodnutí změní a irelevantní, jejichž výše zůstane stejná při jakémkoliv rozhodnutí.

Poslední kapitola patřila analýze nákladů, respektive nástrojům využívaných pro analýzu nákladů. Zde patří nákladová funkce vyjadřující závislost nákladů na objemu produkce. Dále kalkulace, bod zvratu, kterým rozumíme stav, kdy se celkové náklady rovnají celkovým výnosům. V neposlední řadě byla objasněna horizontální a vertikální analýza.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Na úvod praktické části proběhne základní představení společnosti. Budou tedy zmíněny základní údaje, charakteristika společnosti, historie, zařazení dle CZ-NACE, nabízený sortiment, SWOT analýza a majetková a finanční struktura podniku.

### 6.1 Základní údaje

<b>Název:</b>	PS Bohemia s.r.o.
<b>Právní forma:</b>	Společnost s ručením omezeným
<b>Sídlo:</b>	Teslova 1129/2b, 702 00 Ostrava
<b>Identifikační číslo:</b>	27815293
<b>Vznik:</b>	květen 2008
<b>Základní kapitál:</b>	200 000 Kč



Obrázek 6: Logo společnosti  
(psbohemia.cz)

### 6.2 Charakteristika společnosti

Společnost PS Bohemia se nachází v Moravskoslezském kraji a vzhledem k jejímu nízkému počtu zaměstnanců se řadí k mikropodnikům. Zakladatelem, jediným jednatelem a zároveň pracujícím majitelem podniku je Petr Schindler. Kromě samotného majitele je v podniku ještě jeden zaměstnanec. Většinu práce zastanou právě tyto dva zaměstnanci. V případě potřeby však využívají služeb externích, především přepravních společností.

Společnost se zabývá importem cukrovinek, sladkostí a slaných produktů z členských zemí Evropské unie a následnou distribucí po České republice. Společnost se soustředí převážně na velkoobchodní distribuci. Kromě samotného prodeje nabízí PS Bohemia svým zákazníkům, respektive odběratelům, kvalitní služby včetně poradenství, speciální nabídky,

šité přímo na míru každého odběratele, konkurenceschopné ceny, široký sortiment zboží a v neposlední řadě prvotřídní jakost a kvalitu prodávaného zboží.

### 6.3 Historie společnosti

Společnost vznikla v květnu 2008 přetransformováním z fyzické osoby Petr Schindler, který je jediným společníkem a jednatelem. Společnost v letech 2008-2012 vykazovala každoroční růst obratu a tržeb. V tomto období docházelo k největším obrátům společnosti. Rok 2012 byl obratově velice dobrý, neboť standardní obrat společnosti se v uvedeném období pohyboval v rozmezí 13 000-15 000 tis. Kč. V roce 2012 se společnosti podařilo získat výhradní zastoupení jedné rakouské společnosti, která si však po roce exkluzivitu rozmyslela a zahájila od roku 2013 vlastní distribuci. Ještě v roce 2013 dosáhl podnik obratu 15 000 tis. Kč. Mezi lety 2014-2017 se obrat společnosti udržoval v rozmezí 12 500-13 500 tis. Kč. Od roku 2018 dochází u společnosti k pravidelnému každoročnímu poklesu obratu v rozmezí 10-15 % ročně. V roce 2020 dosáhla obrat jen 8 700 tis. Kč. Snížení poklesu obratu přisuzuje společnost silné kampani proti polským potravinám, upozorňující na špatnou kvalitu dováženého zboží z Polska, ze strany českých distributorů a výrobců. Zboží z Polska tvoří přibližně 80 % objemu obratu společnosti. Dalším důvodem poklesu obratu je ukončení dodávek pro mezinárodní obchodní řetězce a následné zaměření se na distribuci pro velkoobchody a nezávislý trh. V neposlední řadě pak nárůst konkurence distributorů a covidová opatření.

### 6.4 CZ-NACE

Na základě předmětu podnikání je možné přiřadit každou společnost podnikající v ČR k určitému odvětví. Pro klasifikaci ekonomických činností se v používá právě CZ-NACE, která od 1. ledna 2008 nahradila Odvětvovou klasifikaci ekonomických činností. Společnost PS Bohemia spadá do:

- Sekce G – Velkoobchod, maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel
- Oddíl 46 – Velkoobchod, kromě motorových vozidel
- Skupina 46.3 – Velkoobchod s potravinami, nápoji a tabákovými výrobky
- Podskupina 46.3.6 – Velkoobchod s cukrem, čokoládou a cukrovinkami



## 6.5 Sortiment

Nosným sortimentem jsou trubičky, oplatky, sušenky, bonboniéry, lízátko, cukrová vata, popcorn. Od roku 2010 se společnost zabývá i distribucí těstovin, převážně řezané domácí nudle. V portfoliu nabízeného zboží se nachází výrobky od světoznámých firem, jako jsou Dr. Gerard, Spomet Bergen, TaGo, Nestlé, Ferrero, Gusto, Mars a mnoho dalších.

Kromě distribuce již zaběhlých výrobců, se společnost pokusila i o distribuci vlastní privátní značky PSB, což představuje zkratku názvu společnosti. Tyto výrobky jsou v obchodech snadno rozpoznatelné, neboť jsou na čelní straně označeny logem společnosti. V současné době je pod touto značkou prodáváno následujících 7 výrobků:

- cukrová vata + tetovací nálepka 20 g,
- tradiční krówka 190 g,
- oplatkové trubičky 160 g (ořech, kakao, vanilka),
- perník tradiční 150 g,
- frigo 180 g (pečivo s marmeládou a polevou),
- zoo polévané 165 g,
- polévkové nudle 250 g.

K objednávce mohou zákazníci využít buď poptávkový formulář uvedený přímo na webových stránkách společnosti ([www.psbohemia.cz](http://www.psbohemia.cz)), nebo emailovou či telefonickou komunikaci, kdy potřebné kontakty naleznou rovněž na webu podniku. Jak již bylo zmíněno, společnost se soustředí na velkoobchodní distribuci, která zahrnuje dopravu objednaného zboží na místo požadované zákazníkem.

## 6.6 SWOT analýza

Prostřednictvím SWOT analýzy je možné zaznamenat silné a slabé stránky společnosti a zároveň také příležitosti a možné hrozby. Pro společnost je dobré uvědomit si, kde má výhodu před konkurencí a naopak, kde ve srovnání s konkurencí ztrácí. Dále je vhodné být srozuměn, jaké příležitosti podnik má a také jaké hrozby mohou přijít.

Tabulka 1: SWOT analýza (vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> <li>• široký sortiment</li> <li>• vlastní doprava</li> <li>• pevné a důvěrné dlouholeté vztahy s dodavateli i odběrateli</li> <li>• dobré vazby na polské dodavatele</li> <li>• dobrá geografická poloha</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• absence sociálních sítí</li> <li>• zastaralý vzhled webových stránek</li> <li>• nízká úroveň evidence nákladů</li> <li>• velká závislost na polských dodavatelích</li> </ul>
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> <li>• sociální sítě</li> <li>• inovace produktů</li> <li>• noví odběratelé</li> <li>• expanze na trhy sousedních států</li> <li>• jiný sortiment zboží</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• konkurence</li> <li>• politická a bezpečnostní situace v Evropě</li> <li>• inflace</li> <li>• platební neschopnost odběratelů</li> <li>• rostoucí ceny nákladů</li> </ul>

### Silné stránky

K silným stránkám společnosti určitě patří široký sortiment, který je společnost schopna svým odběratelům nabídnout. S velkým rozsahem sortimentu jde ruku v ruce konkurenceschopná cena, která je každému odběrateli šitá na míru. Další silnou stránkou je vlastní doprava. Společnost disponuje vlastní automobilovou dodávkou, která představuje pro podnik obrovskou pomoc. Díky vlastní dopravě může podnik dopravit objednané zboží zákazníkovi na požadované místo v požadovaný čas, bez nutnosti závislosti na přepravních společnostech. Někteří dodavatelé nedisponují vlastní dopravou, nebo ji mají za příplatek, a tak si může společnost zboží dopravit vlastními silami. Společnost působí na trhu už 14 let a za tu dobu si vybuodovala pevnou pozici. Proto má mnoho jak dodavatelských, tak odběratelských vztahů, založených na vzájemné důvěře. Výhodou před konkurencí je, že majitel firmy ovládá velmi dobře polštinu, neboť pochází z polského příhraničí, a tak může nakupovat zboží od polských dodavatelů za zpravidla mnohem výhodnější ceny, než ty tuzemské. Kromě výhodných cen, může nakupovat i zboží, které

se zkrátka na českém území nevyrábí a dále jej pak distribuovat. Z důvodu dlouholetých známostí a výborné znalosti polského jazyka komunikuje s mnohými polskými dodavateli na přátelské úrovni. V neposlední řadě k další výhodě podniku bezpochyby patří jeho geografická poloha. Sklad společnosti se totiž nachází ve městě Příbor, bezprostředně u sjezdu dálnice D48. Díky této klíčové pozici jsou pak všechna velká města časově velmi dobře dostupná. Dálnice D48 navíc vede až do Polska, jehož dodavatelé zásobují podnik poměrně značným způsobem, neboť polské zboží tvoří velkou část objemu obratu.

### **Slabé stránky**

Sociální sítě dnes hýbou světem, a proto je absence na sociálních sítích poměrně velkým nedostatkem. V opačném případě by se mohl podnik dostat do povědomí potenciálních odběratelů bez vynaložení velkého úsilí. Podobný problém nastává i v případě zastaralého webu. Webové stránky společnosti jsou sice vcelku přehledné a jednoduché, ale chybí jejich modernější vzhled, aktuální nabídka nabízených produktů, případně přehlednější uspořádání. Analogicky, jako u sociálních sítí, by modernizovaný web mohl pomoci v cílení na nové odběratele. Modernizaci webu je však nutné pořádně promyslet a analyzovat, neboť by tato modernizace znamenala jednorázové zvýšení nákladů s nejistým výsledkem. Významným nedostatkem společnosti je, dle mého, absence podrobnější evidence nákladů. Podnik eviduje pouze náklady finančního účetnictví. V podniku chybí řízení nákladů z hlediska manažerského účetnictví, které je pružnější a je uzpůsobeno přesně podle potřeb. Jednalo by se například o jednoduchý přehled fixních a variabilních nákladů, nebo přímých a nepřímých nákladů v MS Excel, či jiném počítačovém programu. Posledním bodem slabých stránek je velká závislost na polských dodavatelích, neboť podíl jejich zboží je přibližně 80 % z celkového množství nabízeného zboží.

### **Příležitosti**

K příležitostem se řadí právě již zmiňované sociální sítě. Pandemie výrazně zrychlila digitalizaci a mnoho činností lze už nyní vyřešit prostřednictvím online prostředí. Pro podnik by tedy rozhodně bylo přínosné, kdyby jeho profil bylo možné najít na sociálních sítích. Jako další příležitost se nabízí inovace stávajících produktů. V případě, že by se společnosti podařilo získat inovované produkty, které jsou na trhu teprve krátce, nebo se zatím na trhu nevyskytují, měla by konkurenční výhodu. Tato výhoda by mohla přilákat nové potenciální odběratele, nebo alespoň pomoci udržet zájem stávajících odběratelů. V neposlední řadě je za příležitost považována expanze na trhy sousedních států. Jednoznačně se nabízí expanze na trh sousedního Slovenska, jelikož je společnost vzdálena

pouze hodinu jízdy od slovenských hranic. Podnik by tak mohl oslovit nové zákazníky právě z této země. Vlivem nejisté politické a bezpečnostní situace v Evropě se nabízí jako další příležitost zaměřením se na jiný sortiment, především pak na základní balené potraviny.

### **Hrozby**

Hrozby podnik obvykle nemůže úplně eliminovat. Většinou jsou vyvolány vnějším okolím. Je však dobré si možné hrozby uvědomit a připravit se, že by v budoucnu mohly nastat. Za hlavní hrozbu je zpravidla považována konkurence a ani v tomto případě to není jinak. V dnešní době, kdy je obrovská konkurence napříč všemi odvětvími, je klíčové, aby si podnik uvědomoval svou konkurenční výhodu a snažil se být vždy o krok napřed oproti ostatním podnikům. Sotva se svět začal vracet do relativně normálního stavu po coronavirové pandemii, byla pozornost přenesena na nejistou politickou a bezpečnostní situaci v Evropě. Celou Evropu ovlivňuje nejistá situace na Ukrajině, která zvyšuje ceny energií i komodit, což se podílí na růstu inflace. Především vysoké ceny pohonných hmot by pro podnik mohl znamenat hrozbu, neboť automobil společnosti najezdí stovky kilometrů týdně. Vysoká inflace může vést ke snížené poptávce, neboť to způsobuje nárůst cen, který může být pro řadu rodin významný a ty poté budou nakupovat jen potraviny, které nutně potřebují. Momentální inflace se v ČR pohybuje kolem hranice 14 % a Česká národní banka se proti vysoké inflaci snaží bojovat zvyšováním úrokových sazeb. Všechny tyto okolnosti navyšují náklady podnikům, jakož i odběratelům, kteří se poté mohou dostat do problémů s platební schopností. V neposlední řadě je třeba zmínit fakt, že Ukrajina se považuje za velmi významného producenta pšenice v Evropě. Vlivem nejisté situace na Ukrajině se předpokládá, že v průběhu roku bude docházet k výpadkům dodávek pšenice, což bude mít za následek další zdražování pšenice a následně mouky. K výrobě většiny cukrovinek je zapotřebí také mouky, a tak se dá předpokládat růst výrobních nákladů, což můžeme označit jako další hrozbu. Z důvodu rostoucích cen může klesnout poptávka po tomto zboží, protože konečný spotřebitel už nebude ochoten platit tak vysoké ceny za nabízené zboží.

SWOT analýza ukázala, že v podniku převažují silné stránky nad slabými. Odhalila možné příležitosti, ale především hrozby, kterých je v dnešní době opravdu mnoho, a proto je nutné nebrat tyto hrozby na lehkou váhu. Majitel podniku by měl zvážit přínos sociálních sítí, modernizaci webu či zaměřením se na jiný sortiment zboží. Tyto kroky by mohly vést k získání nových odběratelů a upevnění pozice na trhu. Zároveň by měl být podnik na pozoru před rozrůstající se konkurencí a být připraven na hrozby vyplývající z nejistého vývoje politické a bezpečnostní situace v Evropě.

## 6.7 Majetková struktura

Pro představu o tom, s jakým majetkem podnik disponuje, poslouží tato podkapitola, v níž bude rozebrána majetková struktura podniku za časové období 2018-2020. Pro tento účel byla vytvořena tabulka 2, ve které je majetková struktura přehledně vyobrazena. K vytvoření tabulky byly použity údaje z rozvahy poskytnuté majitelem společnosti.

Tabulka 2: Majetková struktura podniku (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2018	2019	2020
<b>Aktiva</b>	4 219	4 104	4 032
<b>Oběžná aktiva</b>	4 219	4 104	4 032
Zásoby	3 230	3 305	3 305
Krátkodobé pohledávky	739	740	690
Peněžní prostředky v pokladně	195	44	26
Peněžní prostředky na účtech	55	15	11

Pozn.: Podnik nevlastní žádný dlouhodobý majetek. Je to z důvodu, že podnik nevlastní ani dlouhodobý hmotný majetek, ani dlouhodobý nehmotný majetek. Budovu skladu, má podnik pouze v pronájmu, stejně jako dodávkový automobil, který má v nájmu formou operativního leasingu.

Veškeré peněžní prostředky jsou tak soustředěny do **oběžných aktiv**. V roce 2018 činila bilanční suma podniku 4 219 tis. Kč. Je však viditelné, že má klesající tendenci, neboť v roce 2019 byla její hodnota 4 104 tis. Kč a v roce 2020 činila její hodnota ještě o 72 tis. Kč méně. Za tímto poklesem stojí několik faktorů, jako zvýšení konkurence distributorů cukrovinek, kampaň vedená českými distributory a výrobci proti špatné kvalitě polských potravin, protože zboží z Polska tvoří přibližně 80 % objemu obrátu. Kromě zmíněných je dalším důvodem ukončení dodávek pro mezinárodní obchodní řetězce a zaměření se na distribuci pro velkoobchody a nezávislý trh. V neposlední řadě pak také pandemie covidu. Z oběžných aktiv je nejvíce peněžních prostředků vázaných právě v zásobách, respektive ve zboží, což je u obchodních podniků obvyklé, jelikož to vyplývá z jejich podstaty. V **zásobách** měla společnost v roce 2018 vázaných 3 230 tis. Kč, tato částka pak v následujícím roce vrostla o 75 tis. Kč a v roce 2020 zůstala konstantní jako v roce 2019. Druhou nejvyšší položkou oběžných aktiv jsou **krátkodobé pohledávky**, pod kterými si můžeme představit klasické

pohledávky z obchodních vztahů. Tato položka vykazuje průměrnou hodnotu 723 tis. Kč za sledované období. Mezi poslední položky tvořící oběžná aktiva pak patří **peněžní prostředky v pokladně a na účtech**. Peněžní zůstatky v pokladně bývají v analyzovaných letech zpravidla vyšší, než zůstatky na bankovních účtech a pohybují se v rozmezí desítek tis. Kč. Výjimkou je však rok 2018, kdy peněžní prostředky v pokladně dosahovaly bezmála 200 tis. Kč.

Pro jasnější představu o tom, jak se vyvíjela majetková struktura podniku v letech 2018-2020, byla provedena vertikální a horizontální analýza. Výsledky analýzy jsou zachyceny v tabulce 3.

*Tabulka 3: Horizontální a vertikální analýza podniku (vlastní zpracování)*

	2018	2019	2020	18/19	19/20
Oběžná aktiva	100 %	100 %	100 %	-2,73 %	-1,75 %
Zásoby	76,56 %	80,53 %	81,97 %	2,32 %	-
Krátkodobé pohledávky	17,52 %	18,03 %	17,11 %	0,14 %	-6,76 %
Peněžní prostředky v pokladně	4,62 %	1,07 %	0,64 %	-77,44 %	-40,91 %
Peněžní prostředky na účtech	1,30 %	0,37 %	0,27 %	-72,73 %	-26,67 %

Pozn.: V roce 2020 nedošlo k nárůstu, ani k poklesu zásob, tudíž stav zásob zůstal stejný, jako v roce předchozím. Z toho důvodu nebyla v roce 2020 horizontální analýza u položky zásob provedena.

Na základě provedené vertikální analýzy je potvrzen fakt, že největší položkou oběžných aktiv jsou zásoby. Podíl **zásob** na oběžných aktivech má rostoucí charakter, neboť v roce 2018 tvořily 76,56 % veškerých oběžných aktiv. V roce 2019 tento podíl ještě vzrostl a v posledním analyzovaném roce dosahoval hranice bezmála 82 %. To je zapříčiněno tím, že bilanční suma ve sledovaném období klesá, přičemž zásoby se naopak zvyšují. Druhou významnou položkou oběžných aktiv jsou krátkodobé pohledávky, které se na aktivech podniku podílejí průměrně 17,56 %. Posledními dvěma položkami podílejícími se na aktivech podniku, jsou peněžní prostředky v pokladně a na účtech. Kromě roku 2018, kdy součet těchto dvou položek dosahoval hranice téměř 6 %, je jejich podíl na aktivech vcelku zanedbatelný, neboť se pohybuje kolem hodnoty 1 %.

Horizontální analýza majetkové struktury podniku potvrdila, ve všech analyzovaných letech, klesající charakter bilanční sumy podniku, za kterou stojí pokles poptávky a která je v tomto

případě stejná jako oběžná aktiva, jelikož podnik nevlastní žádný dlouhodobý hmotný majetek, tedy další aktiva. U **zásob** došlo v roce 2019 k navýšení o 2,32 %, neboť podniku zůstalo neprodané zboží na skladě vlivem snížené poptávky. V následujícím roce pak zůstal stav zásob neměnný, proto v tomto roce nebyla provedena horizontální analýza. Poměrně značný pokles byl v roce 2019 zaznamenán u položky **peněžních prostředků v pokladně**, a to o 77,44 %. Další pokles následoval i v roce 2020, konkrétně pak o 40,91 %. **Peněžní prostředky na bankovních účtech** měly analogický vývoj s tím rozdílem, že jejich pokles v roce 2020 byl přibližně o 15 % nižší. Za poklesem peněžních prostředků v roce 2019 stála obměna kancelářského vybavení a také zvýšená hodnota peněžních prostředků vázaných v zásobách oproti předchozímu roku.

## 6.8 Finanční struktura

Na druhé straně rozvahy stojící pasiva objasní finanční strukturu podniku. Jinými slovy pasivy rozumíme prostředky, kterými podnik kryje svá aktiva. Stejně jako v předchozí podkapitole byly pro tuto část použity údaje z rozvahy podniku poskytnuté majitelem společnosti za sledované období. Tabulka 4 podává základní informace o pasivech.

*Tabulka 4: Finanční struktura podniku (vlastní zpracování)*

(v tis. Kč)	2018	2019	2020
<b>Pasiva</b>	4 219	4 104	4 032
<b>Vlastní kapitál</b>	2 579	2 582	2 268
Základní kapitál	200	200	200
VH minulých let	2 495	2 379	2 380
VH běžného účetního období	-116	3	-312
<b>Cizí zdroje</b>	1 640	1 522	1 764
Krátkodobé závazky	1 640	1 522	1 764
Závazky k úvěrovým institucím	47	282	303
Závazky z obchodních vztahů	1 075	822	782
Závazky ostatní	518	418	679

Z tabulky 4 je možné vidět, že pasiva jsou tvořena vlastním kapitálem a cizími zdroji. Hodnota **vlastního kapitálu** činí průměrně 2 476 tis. Kč. Vlastní kapitál je tvořen základním kapitálem, výsledkem hospodaření minulých let a výsledkem běžného účetního období. Základní kapitál společnosti je 200 tis. Kč. Z analyzovaných let je vidět, že podle výsledku hospodaření podnik nezažívá období největšího rozkvětu, neboť ve dvou ze tří sledovaných let se podnik nachází ve ztrátě. Podrobné analýze výsledku hospodaření bude věnována kapitola 7.1 této práce. Druhou položkou tvořící pasiva jsou **cizí zdroje**, jejichž průměrná výše je 1 642 tis. Kč. Cizí zdroje jsou tvořeny krátkodobými závazky, především pak závazky k úvěrovým institucím, závazky z obchodních vztahů a závazky ostatními. Závazky k úvěrovým institucím chápeme jako závazky k institucím poskytující úvěry. Závazky z obchodních vztahů jsou klasické závazky vůči dodavatelům a pod ostatními závazky si lze představit závazky ke společníkům, zaměstnancům a státu. Z poskytnutých dat lze vyvodit, že strategie financování podniku je konzervativní, neboť z důvodu chybějícího dlouhodobého majetku jsou oběžná aktiva financována, z více jak poloviny, vlastním kapitálem.

Tabulka 5: Horizontální a vertikální analýza podniku (vlastní zpracování)

	2018	2019	2020	18/19	19/20
<b>Pasiva</b>	100 %	100 %	100 %	-2,73 %	-1,75 %
<b>Vlastní kapitál</b>	61,13 %	62,91 %	56,25 %	0,23 %	-12,16 %
Základní kapitál	4,74 %	4,87 %	4,96 %	-	-
VH minulých let	59,14 %	57,97 %	59,03 %	-4,65 %	0,04 %
VH běžného účetního období	-2,75 %	0,07 %	-7,74 %	-	-
<b>Cizí zdroje</b>	38,87 %	37,09 %	43,75 %	-7,20 %	15,90 %
Závazky k úvěrovým institucím	1,11 %	6,87 %	7,51 %	500 %	7,45 %
Závazky z obchodních vztahů	25,48 %	20,03 %	19,40 %	-23,53 %	-4,87 %
Závazky ostatní	12,28 %	10,19 %	16,84 %	-19,31 %	62,44 %

Pozn.: Hodnota základního kapitálu byla neměnná ve všech analyzovaných letech, proto nebyla horizontální analýza u této položky provedena. Horizontální analýza nebyla provedena ani u položky výsledku hospodaření běžného účetního období, neboť podnik ve sledovaném období vykazuje velmi kolísavé výsledky hospodaření z mnoha důvodů,



kteří budou podrobně analyzováni v kapitole 7.1 této práce. Z tohoto důvodu by vypočítané hodnoty nebyly relevantní, neboť dosahovaly extrémních hodnot v řádech stovek a tisíců %.

Jak již bylo zmíněno, pasiva se skládají z vlastního kapitálu a cizích zdrojů. Z vertikální analýzy vyplývá, že **vlastní kapitál** se na pasivech podílí více jak z poloviny, konkrétně pak průměrně 60,10 %. Průměrná výše základního kapitálu za sledované období činí 4,86 %. Nejvyšší položkou podílející se na vlastním kapitálu představuje **výsledek hospodaření minulých let**, jehož průměrná výše je 58,71 %. Poslední položkou vlastního kapitálu je výsledek hospodaření za běžné účetní období. Tato položka pasiv dosahuje kladných hodnot pouze v roce 2019, kdy přispívá k vlastnímu kapitálu pouze 0,07 %. V ostatních letech vykazuje tato položka z důvodu ztráty minusové hodnoty, konkrétně pak -2,75 % v roce 2018 a -7,74 % v roce 2020. **Cizí zdroje**, tvořící druhou polovinu pasiv, se podílí průměrně 39,90 %. První položkou, podílející se na cizích zdrojích, jsou závazky k úvěrovým institucím. Ty se průměrně podílejí 5,16 % na cizích zdrojích. Nejvíce se na cizích zdrojích podílejí závazky z obchodních vztahů v průměrné výši 21,64 %. Poslední položkou jsou ostatní závazky, jež mají průměrnou výši 13,11 %.

Horizontální analýza vykazuje stejné výsledky u pasiv, jako u majetkové struktury podniku, tedy -2,73 % v roce 2019 a -1,75 % v roce 2020. V roce 2019 stála za poklesem poptávky kampaň českých distributorů a výrobců proti polským potravinám, jelikož polské zboží tvoří přibližně 80 % objemu. Kromě toho byl pokles způsoben nárůstem konkurence a dále ukončením dodávek pro mezinárodní obchodní řetězce a následným zaměřením se na distribuci pro velkoobchody a nezávislý trh. V roce 2020 se k těmto faktorům přidaly ještě covidová opatření. Položka **vlastního kapitálu** se v roce 2019 nepatrně navýšila, z důvodu kladného hospodářského výsledku. Poměrně vysoká ztráta však v roce 2020 přinesla pokles o 12,16 %. Základní kapitál společnosti zůstal neměnný ve všech analyzovaných letech, proto nebyla provedena horizontální analýza. Vlivem klesající poptávky se také snižovaly závazky vůči dodavatelům, což horizontální analýza v obou letech potvrzuje. Další položkou, která stojí za zmínku z důvodu velmi razantního nárůstu, je položka **závazků k úvěrovým institucím**. Zde přišel v roce 2019 nárůst o 500 %. Tento skok byl způsoben čerpáním dodatečného úvěru v hodnotě 235 tis. Kč, který byl použit na nákup zboží, obměnu kancelářského vybavení v daném roce a opravy dodávkového automobilu. U položky ostatních závazků přišel v roce 2020 nárůst o více jak 60 % především kvůli navýšení závazků ke společníkům o 205 tis. Kč.

## 7 ANALÝZA NÁKLADŮ

Na základě zpřístupněných dat od společnosti bude cílem této kapitoly samotná analýza nákladů v letech 2018-2020. Rok 2021 nebude v této analýze zahrnut, protože společnost teprve pracuje na vyhodnocení tohoto roku. Obsahem této kapitoly bude analýza výsledku hospodaření v jednotlivých letech. Následně budou náklady klasifikovány podle druhového členění, přičemž bude zpracována horizontální a vertikální analýza pro jasnější představu o vývoji nákladů společnosti. Poté proběhne rozdělení nákladů ve vztahu k objemu výkonů. Na základě tohoto rozdělení bude sestavena nákladová funkce a bod zvratu.

### 7.1 Analýza výsledků hospodaření

Cílem této podkapitoly bude porovnání celkových nákladů a výnosů podniku v jednotlivých letech, z kterého pak vzejde výsledek hospodaření. Výše nákladů, výnosů a výsledku hospodaření ve sledovaném období jsou přehledně zobrazeny v následující tabulce 6. Pro zpracování této tabulky byla použita data z výkazů zisku a ztráty v daných letech.

*Tabulka 6: Přehled nákladů, výnosů a výsledku hospodaření v letech 2018-2020 (vlastní zpracování)*

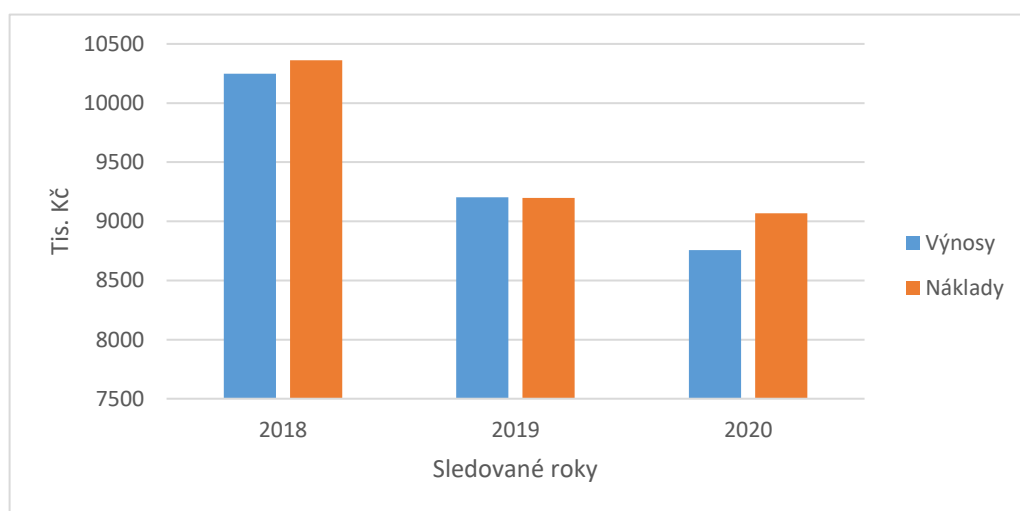
	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Výnosy	10 247 000 Kč	9 202 000 Kč	8 756 000 Kč
Náklady	10 363 000 Kč	9 199 000 Kč	9 068 000 Kč
Výsledek hospodaření	-116 000 Kč	3 000 Kč	-312 000 Kč

Na výnosech společnosti se z drtivé většiny podílí tržby za prodej zboží a z malé části pak přispívají ostatní provozní výnosy. Na nákladech se podílí především výkonová spotřeba a dalšími méně hodnotnými položkami jsou osobní náklady, ostatní provozní náklady, nákladové úroky a ostatní finanční náklady.

Z tabulky 6 je patrné, že výsledek hospodaření dosáhl kladných hodnot pouze v roce 2019. V ostatních dvou sledovaných letech dosáhl podnik ztráty. Za neuspokojivými výsledky hospodaření stojí především pokles poptávky, který je patrný ve všech sledovaných letech. Pokles poptávky přisuzuje společnost silné kampani proti špatné kvalitě polských potravin ze strany českých distributorů a výrobců, neboť přibližně 80 % objemu obratu tvoří zboží dovážené právě z Polska. Kromě kampaně se společnost domnívá, že za sníženou poptávkou stojí nárůst konkurence, dále ukončení dodávek pro mezinárodní obchodní řetězce

a následné zaměření se na distribuci pro velkoobchody a nezávislý trh. V neposlední řadě pak také pandemie koronaviru. V prvním sledovaném roce vykazoval podnik ztrátu ve výši 116 000 Kč. Následující rok klesly výnosy o 10,20 %, přesto byl tento rok z hlediska výsledku hospodaření lepší, než rok předešlý, neboť v tomto roce podnik dosáhl zisku 3 000 Kč. Bylo tomu tak z důvodu ještě rychleji klesajících nákladů, které se společnosti podařilo zredukovat o 11,23 %. Rok 2020 byl značně ovlivněn covidovou pandemií, kterou tvrdě pocítila i společnost PS Bohemia. Výnosy společnosti klesly pod hranici 9 mil. Kč, což představuje pokles o dalších 4,85 % oproti předešlému roku. Náklady se však snižovaly pouze o 1,42 %, a tak rok 2020 zakončila společnost se ztrátou 312 000 Kč. Z důvodu nepříznivého pandemického stavu v tomto roce docházelo ze strany státu k omezování určitých odvětví ekonomiky a také k omezování pohybu lidí či pořádání kulturních akcí. Největší poptávka po cukrovinkách bývá již tradičně na jaře a na podzim až do předvánočního období, tedy především okolo svátků jako jsou Velikonoce, Mikuláš a Vánoce. Bohužel žádný z těchto svátků nebyl oslaven jako v letech před pandemií, protože se lidé nesměli stýkat, aby se coronavirus nešířil prostřednictvím komunitních přenosů. Ztížený byl také pohyb mezi státy. Pro překročení hranic bylo zapotřebí vyplnit různé dokumenty, například o účelu cesty a další informace, včetně potvrzení o negativním testu na coronavirus, což komplikovalo import zboží z ostatních zemí EU. V neposlední řadě byl pak problém v případě šíření koronaviru uvnitř podniků, což vedlo k přerušení výroby z důvodu karantény pracovníků, a tedy zpoždění dodávek. Všechny tyto okolnosti se podílely na značné ztrátě v tomto roce.

Přehlednější porovnání vývoje celkových nákladů a výnosů je vidět na následujícím grafu.



Obrázek 7: Vývoj celkových nákladů a výnosů v letech 2018-2020 (vlastní zpracování)

## 7.2 Analýza nákladů dle druhového členění

Klasifikace nákladů dle druhového členění je v praxi jednou z nejpoužívanějších. Dle druhového členění, které vychází z finančního účetnictví, je strukturován také výkaz zisku a ztráty. Pro jasné a přehledné zobrazení nákladových položek a následnou horizontální a vertikální analýzu byla vytvořena tabulka 7, která obsahuje data ze zmíněných výkazů zisku a ztráty v letech 2018-2020.

Tabulka 7: Klasifikace nákladů dle druhového členění (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2018	2019	2020
<b><i>Výkonová spotřeba</i></b>	9 621	8 366	8 148
Náklady vynaložené na prodané zboží	8 748	7 527	7 356
Spotřeba materiálu a energie	368	454	403
Služby	505	385	389
<b><i>Osobní náklady</i></b>	585	672	726
Mzdové náklady	437	502	542
Náklady na SP a ZP	148	170	184
<b><i>Ostatní provozní náklady</i></b>	59	56	71
Daně a poplatky v provozní oblasti	2	2	2
Jiné provozní náklady	57	54	69
<b><i>Nákladové úroky a podobné náklady</i></b>	1	24	61
<b><i>Ostatní finanční náklady</i></b>	97	81	62
<b>Celkové náklady</b>	10 363	9 199	9 068

**Výkonová spotřeba** je jednoznačně nejhodnotnější položkou podílející se na celkových nákladech. Výkonová spotřeba se skládá z nákladů vynaložených na prodané zboží, spotřeby materiálu a energie a služeb. Z hodnoty položky nákladů vynaložených na prodané zboží je na první pohled patrné, že se jedná o obchodní podnik. Pod položkou spotřeba materiálu a energie se skrývají náklady na pohonné hmoty, kancelářské potřeby, drobný hmotný majetek a náklady na energie, respektive elektřinu ve skladě. Na nákladech za služby se podílí především nájemné skladu a dodávkového automobilu formou operativního leasingu,

náklady vynaložené na opravy a údržbu, náklady na vedení účetnictví, náklady na přepravu zboží prostřednictvím externích dopravců, náklady na poštu, telekomunikaci a reprezentaci.

**Osobní náklady** tvoří položky mzdové náklady a náklady na sociální a zdravotní pojištění. Jak již bylo zmíněno v představení společnosti, jedná se o mikropodnik skládající se z pracujícího majitele a jednoho zaměstnance.

**Ostatní provozní náklady** jsou součtem dvou položek, a to daní a poplatků v provozní oblasti a jinými provozními náklady. Položka daně a poplatky v provozní činnosti zahrnuje náklady na silniční daň a dálniční známku. Pod položkou jiné provozní náklady si lze představit například manka a škody v provozní oblasti, smluvní pokuty a pojistné, vztahující se k provozní činnosti.

**Nákladové úroky a podobné náklady** představují náklady z úvěrů poskytnutých úvěrovými institucemi.

Poslední položkou jsou **ostatní finanční náklady**, do které se řadí bankovní poplatky související s vedením účtu, výběry a převody, poplatky z transakcí provedených prostřednictvím platebního terminálu. Kromě již zmíněných nákladů se do této položky započítávají i kurzové ztráty, které vznikají při obchodování se zahraničními dodavateli.

### 7.2.1 Horizontální analýza

Na základě druhového členění byla provedena horizontální analýza, která pojednává o tom, jak se jednotlivé nákladové položky vyvíjely v čase. Respektive vyjadřuje procentní změnu sledovaného roku oproti roku předešlému. Výsledky horizontální analýzy jsou zpracovány v tabulce 8.

Tabulka 8: Horizontální analýza dle druhového členění (vlastní zpracování)

	2018/2019	2019/2020
<b><i>Výkonová spotřeba</i></b>	-13,04 %	-2,61 %
Náklady vynaložené na prodané zboží	-13,96 %	-2,27 %
Spotřeba materiálu a energie	23,37 %	-11,23 %
Služby	-23,76 %	1,04 %
<b><i>Osobní náklady</i></b>	14,87 %	8,04 %
Mzdové náklady	14,87 %	7,97 %
Náklady na SP a ZP	14,86 %	8,24 %
<b><i>Ostatní provozní náklady</i></b>	-5,08 %	26,79 %
Daně a poplatky v provozní oblasti	-	-
Jiné provozní náklady	-5,26 %	27,78 %
<b><i>Nákladové úroky a podobné náklady</i></b>	2300 %	154,17 %
<b><i>Ostatní finanční náklady</i></b>	-16,49 %	-23,46 %
<b>Celkové náklady</b>	-11,23 %	-1,42 %

Pozn.: Horizontální analýza položky daně a poplatky v provozní oblasti nebyla zpracována, protože tato položka vykazovala neměnné hodnoty ve všech sledovaných letech. Nákladové úroky vzrostly o stovky procent z důvodu čerpání dodatečného úvěru, který se zvýšil o 235 tis. Kč oproti roku 2018.

Vzhledem ke klesající poptávce, která byla způsobena kampaní proti kvalitě polských potravin, nárůstem konkurence, ukončením dodávek pro mezinárodní obchodní řetězce a následným zaměřením se na distribuci pro velkoobchody a nezávislý trh a v neposlední řadě také coronavirové pandemie, byla společnost nucena snížit své nákupy zboží, což

dokládá také provedená horizontální analýza. Pokles nákupu zboží je viditelný na položce **nákladů vynaložených na prodané zboží**, která má v obou letech klesající charakter. Společnost tak vynaložila méně peněžních prostředků na pořízení zboží. Výraznější pokles byl zaznamenán v roce 2019, kdy se náklady vynaložené na prodané zboží snížily o téměř 14 % oproti roku předcházejícímu. Následující rok, kdy přišla coronavirová pandemie, pak tato položka klesla o dalších 2,27 %. Spotřeba materiálu se v roce 2019 vyvíjela opačným směrem a může za to obměna kancelářského vybavení, které podnik účtuje jako drobný hmotný majetek rovnou do spotřeby. Tato obměna stála v roce 2019 za nárůstem o 23,37 %. Navzdory klesající poptávce a nepříliš uspokojujícím výsledkům hospodaření, rostly mzdové náklady, což je však přirozeným vývojem s postupně se zvyšující se životní úrovní. Zajímavou položkou jsou **nákladové úroky**, které se v roce 2019 zvedly o 2 300 %. To je zapříčiněno tím, že se podniku zvýšily závazky vůči úvěrovým institucím, s kterými jdou v ruku v ruce právě zmiňované nákladové úroky. Ostatní finanční náklady jsou spojeny také s klesající poptávkou a covidovými opatřeními, která ztěžovala situaci s obchodováním se zahraničím. Společnost tak nemusela nakupovat tolik zboží, tudíž eliminovala kurzovní ztráty, snížil se objem poplatků za výběry z účtu a převody peněžních prostředků.

**Celkové náklady** se v obou letech snižovaly. Kupodivu razantnější pokles společnost zaznamenala v roce 2019, než v roce následujícím, ovlivněným pandemií. Podnik tento pokles poptávky v tomto roce přisuzuje především kampani českých výrobců a distributorů proti špatné kvalitě polských potravin, která snížila poptávku po zboží nabízeném společností. Byť ne všechny analyzované položky měly klesající charakter, tak rozhodující položkou nákladů podniku je jednoznačně výkonová spotřeba, která se na celkových nákladech podílí drtivým způsobem. Proto v konečném důsledku se celkové náklady snížily v roce 2019 o 11,23 % a v roce následujícím o dalších 1,42 %.

### 7.2.2 Vertikální analýza

Vertikální analýza je rovněž zpracována na základě druhového členění a vyjadřuje poměr jednotlivých položek nákladů k celkovým nákladům. Výsledky vertikální analýzy jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka 9: Vertikální analýza dle druhového členění (vlastní zpracování)

	2018	2019	2020
<b>Výkonová spotřeba</b>	92,84 %	90,94 %	89,85 %
Náklady vynaložené na prodané zboží	84,42 %	81,82 %	81,12 %
Spotřeba materiálu a energie	3,55 %	4,94 %	4,44 %
Služby	4,87 %	4,19 %	4,29 %
<b>Osobní náklady</b>	5,65 %	7,31 %	8,01 %
Mzdové náklady	4,22 %	5,46 %	5,98 %
Náklady na SP a ZP	1,43 %	1,85 %	2,03 %
<b>Ostatní provozní náklady</b>	0,57 %	0,61 %	0,78 %
Daně a poplatky v provozní oblasti	0,02 %	0,02 %	0,02 %
Jiné provozní náklady	0,55 %	0,59 %	0,76 %
<b>Nákladové úroky a podobné náklady</b>	0,01 %	0,26 %	0,67 %
<b>Ostatní finanční náklady</b>	0,94 %	0,88 %	0,68 %
<b>Celkové náklady</b>	100 %	100 %	100 %

Z vertikální analýzy je vidět, že největší podíl na celkových nákladech má jednoznačně **výkonová spotřeba**, jejíž hodnota je 92,84 % v roce 2018. Tato položka však trvale klesá a v roce 2020 se dostala pod hranici 90 %. Jak je pro obchodní podniky typické, tak nejvíce se na výkonové spotřebě podílejí náklady vynaložené na prodané zboží. Z toho důvodu klesá i celková výkonová spotřeba. Druhou nejhodnotnější položkou jsou osobní náklady. Tyto náklady v prvním sledovaném roce tvořily 5,65 % z celkových nákladů. Z důvodu rostoucích mezd se však v roce 2020 dostaly přes hranici 8 %. Ostatní provozní náklady i nákladové úroky a podobné náklady mají podobný rostoucí charakter, ale hodnoty těchto položek nedosahují ani 1 % z podílu celkových nákladů. Poslední položkou podílející se



na celkových nákladech jsou ostatní finanční náklady, které se postupně v každém roce snižují. Jejich hodnota je však rovněž zanedbatelná, jelikož ani v sledovaném roce, kdy je jejich hodnota nejvyšší, nedosahují ani 1 % z celkových nákladů.

### 7.3 Analýza nákladů ve vztahu k objemu výkonů

Dalším, v praxi velice využívaným rozdělením nákladů, je analýza nákladů ve vztahu k objemu výkonů neboli podle závislosti k objemu výkonů. Toto členění rozděluje náklady do dvou hlavních skupin, a to na fixní a variabilní. Na základě tohoto členění pak bude možné sestavit nákladovou funkci a stanovit bod zvratu. Z důvodu nízké úrovně vedení přehledu nákladů muselo být rozdělení nákladů na fixní a variabilní konzultováno přímo s majitelem společnosti. Rozdělení pak proběhlo na základě dat z výkazů zisku a ztráty a interních podkladů společnosti za období 2018-2020.

#### 7.3.1 Fixní náklady

Jako fixní náklady jsou označovány náklady, které se nevztahují pouze k určitému výkonu či službě, jsou neměnné a platí se pravidelně. Typickým příkladem je nájemné či náklady na telefon a poštu. Přehled fixních nákladů je zobrazen v následující tabulce.

*Tabulka 10: Přehled fixních nákladů společnosti v letech 2018-2020 (vlastní zpracování)*

(v tis. Kč)	2018	2019	2020
Spotřeba materiálu a energie	73,6	90,8	80,6
Služby	454,5	346,5	350,1
Osobní náklady	585	672	726
Ostatní provozní náklady	59	56	71
Nákladové úroky	1	24	61
Ostatní finanční náklady	97	81	62
<b>Celkové fixní náklady</b>	<b>1 270,1</b>	<b>1 270,3</b>	<b>1 350,7</b>

Nejhodnotnější položkou fixních nákladů jsou osobní náklady, pod kterými se skrývají mzdové náklady obou zaměstnanců a povinné odvody jako je zdravotní a sociální pojištění. Druhou položkou, významně se podílející na fixních nákladech, je položka služeb. Drtivá většina služeb spadá pod fixní náklady, ale část služeb musíme zařadit k nákladům

variabilním. Tato položka je hodnotná z důvodu, protože se skládá z nákladů na různé služby. Patří zde nájemné, náklady na telekomunikaci a poštovní služby, náklady na vedení účetnictví, které zpracovává externí účetní, dále náklady na přepravu zboží prostřednictvím externích dopravců, náklady na pravidelné opravy a údržbu. Podle průměrné výše je třetí nejhodnotnější položkou fixních nákladů, položka nazývající se spotřeba materiálu a energie. Do části připadající fixním nákladům se promítá především energie na provoz skladu a také pohonné hmoty spotřebované majitelem při občasných cestách dodávkovým automobilem na obchodní schůzky. Dále se zde řadí náklady na drobný hmotný majetek, kancelářské potřeby či náklady na reprezentaci. Mimo zmíněné položky se na fixních nákladech podílí také nákladové úroky a ostatní finanční náklady.

Fixní náklady se na celkových nákladech podílí průměrně 13,59 % a jejich podíl se ve sledovaném období zvyšuje.

### 7.3.2 Variabilní náklady

V případě variabilních nákladů se jedná o pohyblivou složku nákladů, která přímo závisí na činnosti podniku. Struktura variabilních nákladů je zpracována v tabulce 11.

*Tabulka 11: Přehled variabilních nákladů společnosti v letech 2018-2020  
(vlastní zpracování)*

(v tis. Kč)	2018	2019	2020
Náklady na prodané zboží	8 748	7 527	7 356
Spotřeba materiálu a energie	294,4	363,2	322,4
Služby	50,5	38,5	38,9
Celkové variabilní náklady	9 092,9	7 928,7	7 717,3

Variabilní náklady nejsou zastoupeny tolika položkami jako náklady fixní, avšak jejich podíl na celkových nákladech je mnohonásobně vyšší. Je to z důvodu toho, že k variabilním nákladům řadíme náklady vynaložené na prodané zboží, což je jednoznačně nejvyšší položka ze všech nákladů. Druhá, výrazně hodnotnější část spotřeby materiálu a energie připadající variabilním nákladům, se skládá hlavně z pohonných hmot souvisejících s dopravou zboží odběratelům pomocí vlastní dopravy. Dále se do této položky řadí například náhradní díly v případě neočekávaných poruch, nebo další neočekávané náklady.

Poslední položkou variabilních nákladů je druhá, v tomto případě menší část, služeb. Ke službám řadíme například opravy.

Jak již bylo zmíněno na začátku, variabilní náklady se vícenásobně podílí na celkových nákladech, průměrně 86,41 %. Oproti fixním nákladům je však jejich charakter z důvodu klesající poptávky opačný, tedy klesající.

## 7.4 Nákladová funkce

Na základě teoretické části víme, že nákladová funkce vyjadřuje vztah mezi náklady a objemem výkonů. Pomocí nákladové funkce lze pak lépe plánovat a řídit náklady. Pro sestavení nákladové funkce bude využito rozdělení nákladů podle vztahu k objemu výkonů, které proběhlo v předchozí podkapitole. Protože podnik neobchoduje pouze s jedním druhem zboží, bude k sestavení nákladové funkce zapotřebí haléřového ukazatele, jenž bude využit i při stanovení bodu zvratu. Haléřový ukazatel získáme jako podíl celkových variabilních nákladů a celkových tržeb.

*Tabulka 12: Hodnoty potřebné pro stanovení nákladových funkcí (vlastní zpracování)*

(v tis. Kč)	2018	2019	2020
Celkové tržby	10 243	9 169	8 692
Celkové fixní náklady	1 270,1	1 270,3	1 350,7
Celkové variabilní náklady	9 092,9	7 928,7	7 717,3
Haléřový ukazatel	0,89	0,86	0,89

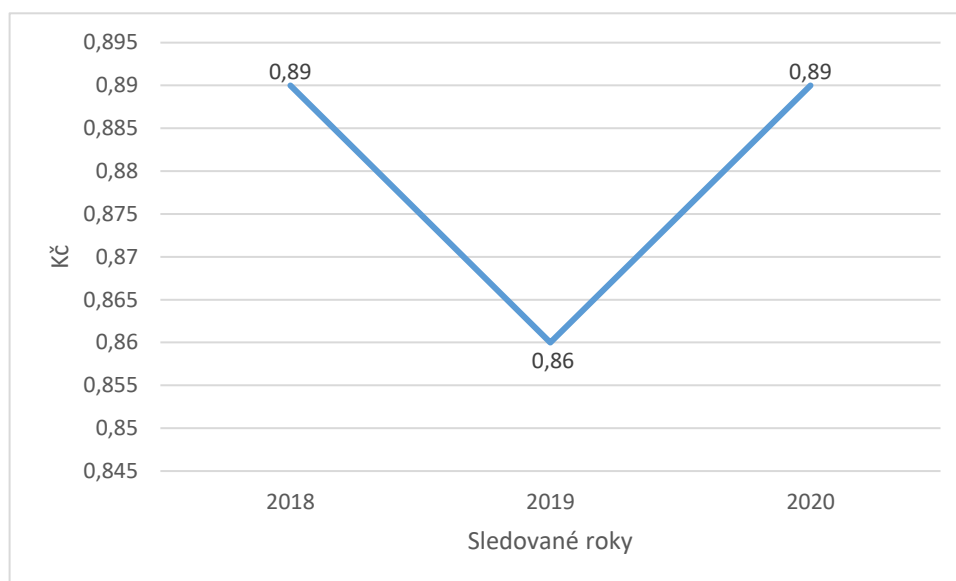
Nákladová funkce za rok 2018:  $N = 1\,270,1 + 0,89 \times Q$

Nákladová funkce za rok 2019:  $N = 1\,270,3 + 0,86 \times Q$

Nákladová funkce za rok 2020:  $N = 1\,350,7 + 0,89 \times Q$

### 7.4.1 Vývoj haléřového ukazatele

Jaký podíl variabilních nákladů připadá na 1 Kč tržeb, udává haléřový ukazatel. Jak již bylo výše zmíněno, haléřový ukazatel získáme jako podíl celkových variabilních nákladů a celkových tržeb. Čím více se hodnota haléřového ukazatele blíží 1, tím větší je závislost tržeb na variabilních nákladech. Vývoj tohoto ukazatele je zachycen na následujícím grafu.



Obrázek 8: Vývoj haléřového ukazatele (vlastní zpracování)

Hodnota haléřového ukazatele v roce 2018 činila 0,89 Kč. To znamená, že na 1 Kč tržeb připadalo 0,89 Kč variabilních nákladů. Zbytek, tedy 0,11 Kč byl příspěvek na úhradu fixních nákladů. Následující rok hodnota klesla na 0,86 Kč, neboť klesl podíl variabilních nákladů na tržbách, které klesaly pomaleji než variabilní náklady. V posledním roce se však situace obrátila a ukazatel se vrátil na stejnou hodnotu, jako v prvním sledovaném roce.

## 7.5 Bod zvratu

Bodem zvratu se nazývá stav, kdy se celkové náklady rovnají celkovým tržbám. Dosáhnutím tohoto bodu společnost nevykazuje ani ztrátu, ani zisk. Pro stanovení bodu zvratu bude opět využito klasifikace nákladů dle závislosti na objemu výkonů a haléřového ukazatele.

Tabulka 13: Hodnoty potřebné pro stanovení bodu zvratu (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2018	2019	2020
Celkové tržby	10 243	9 169	8 692
Celkové fixní náklady	1 270,1	1 270,3	1 350,7
Celkové variabilní náklady	9 092,9	7 928,7	7 717,3
Haléřový ukazatel	0,89	0,86	0,89

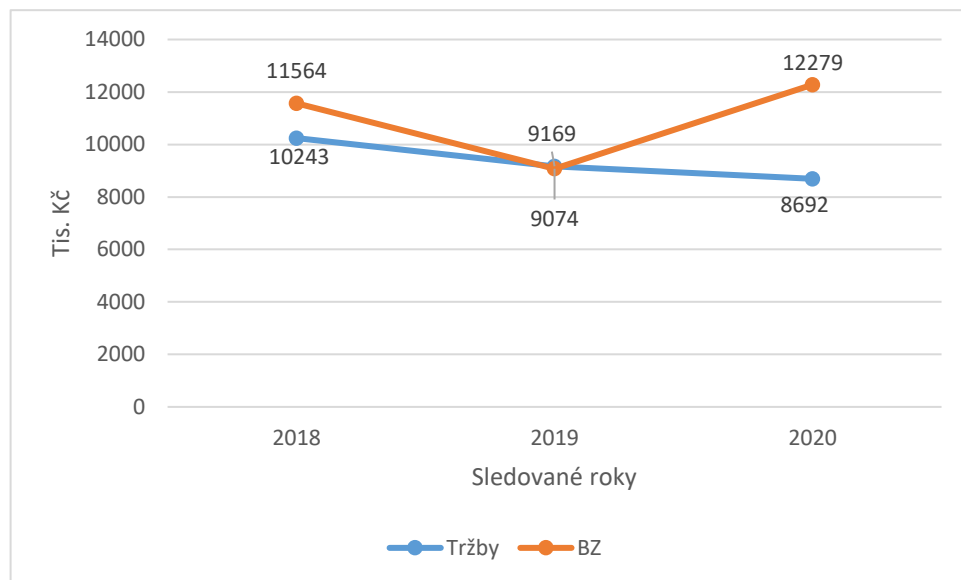
Bod zvratu se vypočítá následovně:

$$BZ = \frac{FN}{1 - h}$$

Bod zvratu pro rok 2018: 11 546 tis. Kč

Bod zvratu pro rok 2019: 9 074 tis. Kč

Bod zvratu pro rok 2020: 12 279 tis. Kč



Obrázek 9: Vývoj bodu zvratu (vlastní zpracování)

Z vypočítaných hodnot je na první pohled vidět, že podnik dosáhl bodu zvratu pouze v roce 2019. Bod zvratu byl v tomto roce 9 074 tis. Kč, což znamená, že v tomto bodě se celkové náklady rovnaly celkovým výnosům. Ve zbylých dvou sledovaných letech byl podnik ve ztrátě, proto na bod zvratu nedosáhl ani v jednom případě.

## 8 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Poslední kapitola praktické části nabídne krátké shrnutí analýzy a následně se bude věnovat návrhům a doporučením v oblasti řízení nákladů, které by mohly být nápomocné pro lepší hospodaření podniku v budoucnu.

Než přistoupíme k samotným návrhům a doporučením, je na místě si stručně shrnout výsledky analýzy. Společnost PS Bohemia se na trhu nachází už 14 let a za tu dobu si vytvořila pevnou pozici. Nejlepší období společnost prožila v začátcích svého podnikání. Nyní se však od roku 2018 podnik potýká s pravidelným poklesem obratu. Za tímto poklesem stojí podle majitele kampaň českých distributorů a výrobců proti kvalitě polských potravin, neboť podíl zboží vyrobeného v Polsku tvoří přibližně 80 % z celkového množství nabízeného zboží. Dalším důvodem poklesu poptávky je rozrůstající se konkurence, ukončení dodávek pro mezinárodní obchodní řetězce a následné zaměření se na distribuci pro velkoobchody a nezávislý trh. V roce 2020 se k zmíněným faktorům přidaly ještě covidová opatření. Pro podnik to znamenalo, že se v roce 2018 dostal do ztráty. V roce 2019 se společnosti podařilo zredukovat náklady rychlejším tempem, než klesaly tržby, a tak v tomto roce dosáhla nepatrného zisku. Tento trend však společnost z důvodu tvrdých covidových opatření v následujícím roce neudržela a vykázala poměrně značnou ztrátu. Nyní už jsou na řadě návrhy a doporučení pro lepší řízení či případné snížení nákladů.

Zprv bych podniku doporučil zaměřit se na podrobnější a přesnější evidenci nákladů. Společnost momentálně využívá pouze druhového členění nákladů na základě finančního účetnictví, nikoliv manažerského, které je pružnější a může být přizpůsobeno těm potřebám, které považuje majitel za klíčové. Vzhledem k finančnímu účetnictví bych určitě doporučil členit podrobněji u nákladové položky služeb, neboť do této položky spadá velké množství různých služeb, jejichž hodnoty zachycené pouze na jednom účtu nejsou transparentní. Proto bych doporučoval rozšíření evidence prostřednictvím analytických účtů, kde by každá služba měla svůj vlastní analytický účet, jako například v tabulce 14. V případě takto podrobně rozdělených analytických účtů by bylo možné provést další průzkumy a analýzy, jak snížit náklady na těchto analytických účtech.

*Tabulka 14: Rozšíření evidence nákladů  
(vlastní zpracování)*

Číslo účtu	Název účtu
518	Služby
518.001	Nájemné nebytových prostor
518.002	Operativní leasing
518.003	Opravy a údržba
518.004	Outsourcovaná doprava
518.005	Pošta a telekomunikace
518.006	Reprezentace
518.007	Vedení účetnictví

V rámci manažerského účetnictví by určitě bylo vhodné přesněji členit náklady na fixní a variabilní, ze kterých pak lze vytvořit nákladovou funkci a bod zvratu. Pomocí nákladové funkce lze odhadnout výši nákladů pro následující roky a lépe tak předvídat, případně přemýšlet nad tím, kde by se daly náklady redukovat. V případě, že by podnik v následujícím roce předpokládal tržby ve výši 8 500 tis. Kč, tak po dosazení do nákladové rovnice z posledního sledovaného roku ( $N=1350,7+0,89 \times Q$ ) by celkové náklady činily přibližně 8 916 tis. Kč. Z tohoto výpočtu vyplývá, že by byl podnik ve ztrátě i v následujícím roce. Majitel by tak mohl přemýšlet, kde by se náklady daly snížit, aby se ve ztrátě nenacházel. Bod zvratu pak podniku nastíní situaci, jaké hodnoty tržeb musí společnost dosáhnout, aby se nenacházela ve ztrátě.

Poněvadž společnost dováží pravidelně zboží z Polska a zároveň nemá odběratele jen v blízkosti svého skladu v Příboru, ale po celé republice, najezdí stovky kilometrů týdně. Pohonné hmoty tak tvoří značnou část nákladové položky spotřeba materiálu a energií, kam společnost tyto náklady účtuje. Pro společnost by bylo výhodné vyjednat si fixní ceny, alespoň na určitou dobu s čerpacími stanicemi v okolí. Případně využívat věrnostních karet různých čerpacích stanic, kde se jim za každé tankování paliva načítají věrnostní body a po nasbírání určitého počtu bodů mají například slevu na natankování nádrže, či natankování nádrže úplně zdarma. Další možností, jak snížit náklady na pohonné hmoty, je tankovat především u čerpacích stanic společnosti Tank ONO. Čerpací stanice této

společnosti se nachází v Mošnově a ve Studénce, tedy v obcích vzdálených do 10 km. Z dlouhodobých průzkumů kompetentních společností vychází ceny tohoto prodejce pohonných hmot, z důvodu nízkých marží na litr paliva, jako trvale nejnižší. Průměrná cena paliva je u této společnosti až o 2 Kč nižší oproti ostatním čerpacím stanicím v okolí, což může v ročním součtu znamenat snížení nákladů i o několik desítek tisíc korun.

Ke snížení nákladů by mohlo přispět i zahájení vyjednávání o nastavení nových výhodnějších smluv, například v oblasti telekomunikace. Snížení nákladů na mobilní tarif by v ročním součtu mohl ušetřit i tisíce. V případě, že by společnost pravidelně nakupovala veškeré druhy kancelářských potřeb pouze od jednoho dodavatele, mohla by si zkusit vyjednat slevy alespoň v řádu jednotek procent, které by v konečném ročním součtu mohly také ušetřit až několik tisíc korun.

Jelikož obchodování s cukrovinkami zažívá pravidelně nejvyšší poptávku v období Velikonoc, Mikuláše a Vánoc, tedy obecně řečeno na jaře a na podzim až do předvánočního období, je třeba přemýšlet o tom, zda se majiteli vyplatí zaměstnávat dalšího zaměstnance na plný úvazek. V zimních a letních měsících, kdy poptávka po tomto zboží přirozeně klesá, musí majitel platit zaměstnanci plnou výši mzdy a odvádět povinné odvody za zaměstnance, i když pro něj nemá dostatek práce. Je tedy na místě uvažovat o tom, zda by se zaměstnancem nebylo vhodnější uzavřít zkrácený úvazek prostřednictvím dohody o pracovní činnosti. V měsících, kdy je poptávka po cukrovinkách nejvyšší pak využívat ve větší míře služeb externích přepravních společností. Tento krok by vedl ke snížení osobních nákladů společnosti.

Vzhledem k současné politické a bezpečnostní situaci bych společnosti doporučil zaměřit se i na jiný sortiment, především základní balené potraviny. Také by se dalo uvažovat o zacílení přímo na konečné spotřebitele a následném prodeji zboží přes internet a zboží dodávat pomocí přepravních společností typu PPL, DHL. Vyřizování objednávek a kompletaci zboží objednaného zákazníky by se mohl věnovat zaměstnanec, aby nemuselo dojít na krácení pracovního úvazku. Toto doporučení by však muselo vyplývat z podrobné analýzy celé další řady faktorů, neboť by tom v počátku mohlo znamenat zvýšení nákladů.

Na základě provedené analýzy je možné usoudit, že podnik rozhodně neprožívá nejlepší období. Do této situace se podnik nedostal vlastní vinou, ale pokud se chce podnik vrátit na hodnoty v období jeho největšího rozmachu, měl by začít uvažovat nad hledáním nových zákazníků, kteří by mohli zvýšit tržby. Jak víme ze SWOT analýzy, k slabým stránkám podniku patří nízká aktivita na sociálních sítích a vlastně internetu obecně. Proto bych



navrhoval modernizaci webových stránek, neboť jsou na dnešní dobu vcelku zastaralé a z důvodu jejich chabé přehlednosti mohou některé nové potencionální zákazníci odradit. Kromě webových stránek by bylo vhodné založit si účet na některé ze světoznámých sociálních sítích. Jejich vedení nic nestojí a může podniku jen pomoci v jeho další expanzi. V případě zájmu si lze zaplatit cílenou reklamu, která může být rovněž nápomocná při hledání nových zákazníků. Tato doporučení by však musela být podložena řadou dalších analýz, neboť by v začátcích určitě znamenala zvýšení nákladů, ať už na modernizaci webu, tak na placenou reklamu na sociálních sítích.

Mimo tyto možnosti by společnost mohla cílit na konkrétní společnosti například z jiné části republiky, které jsou vzdáleny poměrně daleko od polských hranic. Neboť jak již bylo v této práci zmíněno, přibližně 80 % objemu zboží tvoří zboží dovezené z Polska. Jelikož majitel ovládá velmi dobře polštinu a má s polskými dodavateli velmi důvěrné a pevné vztahy, dokáže si vyjednat dobré podmínky. V případě zacílení na podniky vzdálené stovky kilometrů od polských hranic, by jim toto zboží mohl nabízet za lepší ceny, než za které je podniky nakupují od velkoobchodníků, s někdy až přehnanými maržemi. Případně by jim mohl nabízet obdobné zboží ve stejné kvalitě, které v dané lokalitě ještě není k mání. Kromě tuzemského trhu by společnost mohla cílit i na podniky sousedních států, především pak z důvodu dobré geografické polohy na slovenské společnosti, které se nacházejí v blízkosti českých hranic.

## ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce byla analýza nákladů ve společnosti PS Bohemia. Na základě provedené analýzy byly zpracovány návrhy a doporučení pro lepší řízení nákladů v budoucnosti. Ke zpracování této práce byly použity rozvahy a výkazy zisku a ztrát, které jsou uvedeny v příloze. Kromě zmíněných materiálů byly dále využity interní materiály a konzultace s majitelem společnosti.

Bakalářská práce se dělí na část teoretickou a praktickou. Záměrem teoretické části byl průzkum vybraných literárních zdrojů, který vedl následnému prohloubení znalostí týkajících se problematiky nákladů.

Na základě znalostí nabytých při zpracování teoretické části byla zpracována část praktická. Nejprve došlo na základní představení společnosti PS Bohemia, následovala podrobnější charakteristika, která obsahovala mimo jiné sortiment nabízeného zboží či stručný popis historie podniku. Po úvodních informacích o společnosti následovala SWOT analýza, která podhalila silné a slabé stránky a nastínila možné příležitosti a hrozby. Závěr první kapitoly praktické části byl věnován analýze majetkové a finanční struktury.

Poté přišla na řadu druhá kapitola, kde došlo na analýzu výsledku hospodaření. Byly rozebrány možné příčiny ztrát, které podnik vykazoval ve dvou z celkových tří sledovaných roků. Následně byla provedena analýza nákladů podle druhového členění. Tato analýza byla provedena za pomoci horizontální a vertikální analýzy. Poté byly náklady rozděleny podle vztahu k objemu výkonů, tedy na variabilní a fixní. Toto rozdělení bylo následně využito pro sestavení nákladové funkce a stanovení bodu zvratu.

Závěr praktické části byl věnován krátkému shrnutí analýzy a následným doporučením a návrhům, které by mohly vést k lepšímu řízení nákladů.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

ČECHOVÁ, Alena. *Manažerské účetnictví*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Brno: Computer Press, 2011, vi, 194 s. ISBN 9788025128312.

ČIŽINSKÁ, Romana. *Základy finančního řízení podniku*. Praha: Grada Publishing, 2018, 240 s. Prosperita firmy. ISBN 9788027101948.

DRURY, Colin. *Management and Cost Accounting*. Eleventh edition. Hampshire, United Kingdom: Cengage Learning, 2020, ISBN 9781473773646.

DRURY, Colin. *Management and cost accounting*. 10th edition. Australia: Cengage Learning, 2018, xvii, 842 s. ISBN 978-1-4737-4887-3.

FIBÍROVÁ, Jana, Libuše ŠOLJAKOVÁ, Jaroslav WAGNER a Petr PETERA. *Manažerské účetnictví: nástroje a metody*. 3. upravené vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2020, 414 s. ISBN 978-80-7598-885-0.

GARRISON, Ray H., Eric W. NOREEN a Peter C. BREWER. *Managerial accounting*. Seventeenth edition. New York: McGraw-Hill, 2021, xxxii, 798 s. ISBN 978-1-260-57568-2.

HANSEN, Don R., Maryanne M. MOWEN a Liming GUAN. *Cost management: accounting & control*. 6th ed. Mason: South-Western, 2009, xxix, 832 s. ISBN 9780324559675.

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017, 228 s. Prosperita firmy. ISBN 9788027105632.

KOCMANOVÁ, Alena. *Ekonomické řízení podniku*. Praha: Linde Praha, 2013, x, 358 s. Monografie. ISBN 9788072019328.

KRÁL, Bohumil. *Manažerské účetnictví*. 4. rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2018, 791 s. ISBN 9788072615681.

LAZAR, Jaromír. *Manažerské účetnictví a controlling*. Praha: Grada, 2012, 271 s. Účetnictví a daně. ISBN 9788024741338.

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

MAREŠ, David. *Nové trendy ve financích a ekonomice*. Praha: Wolters Kluwer, 2017, 217 s. ISBN 9788075529206.

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

PAPULA, Ján a Emília PAPULOVÁ. *Základy manažérskej ekonomiky*. Bratislava: Kartprint, 2013, 243 s. ISBN 9788089553112.

POPESKO, Boris a Šárka PAPADAKI. *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2016, 263 s. Prosperita firmy. ISBN 9788024757735.

SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 3., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017, 271 s. Expert. ISBN 9788027104130.

SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 471 s. Expert. ISBN 9788024734941.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 6., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2015, xxviii, 526 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 9788074002748.

TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, Petra a Eva JELÍNKOVÁ. *Podniková ekonomika – klíčové oblasti*. Praha: Grada Publishing, 2018, 255 s. Expert. ISBN 9788027106899.

VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 2012, 570 s. Finanční řízení. ISBN 9788024743721.

ZIMMERMAN, Jerold L. *Accounting for decision making and control*. Ninth edition. New York: McGraw-Hill Education, 2017, xiv, 686 s. ISBN 9781259255007.

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

BZ	bod zvratu
ČR	Česká republika
EU	Evropská unie
FN	fixní náklady
h	haléřový ukazatel
Mil.	milion
p	cena za jednotku
Q	celková produkce (tržby)
Q <sub>BZ</sub>	vyrobené množství nutné pro dosažení bodu zvratu v kusech
SP	sociální pojištění
Tis.	tisíc
VH	výsledek hospodaření
VN	celkové variabilní náklady
vn	variabilní náklady na jednotku
ZP	zdravotní pojištění

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<i>Obrázek 1: Vztah jednotlivých přístupů k pojetí nákladů (Popesko a Papadaki, 2016, s. 28)</i>	15
<i>Obrázek 2: Vývoj fixních nákladů v závislosti na objemu produkce v dlouhém období (Vochozka a Mulač, 2012, s. 78.)</i>	24
<i>Obrázek 3: Průběh celkových variabilních nákladů (Popesko a Papadaki, 2016, s. 39)</i>	25
<i>Obrázek 4: Průběh jednotkových variabilních nákladů (Popesko a Papadaki, 2016, s. 39)</i>	26
<i>Obrázek 5: Grafická analýza bodu zvratu u lineární nákladové funkce (Martinovičová, Konečný a Vavřina, 2019, s. 67)</i>	35
<i>Obrázek 6: Logo společnosti (psbohemia.cz)</i>	39
<i>Obrázek 7: Vývoj celkových nákladů výnosů v letech 2018-2020 (vlastní zpracování)</i>	51
<i>Obrázek 8: Vývoj haléřového ukazatele (vlastní zpracování)</i>	60
<i>Obrázek 9: Vývoj bodu zvratu (vlastní zpracování)</i>	61

**SEZNAM TABULEK**

<i>Tabulka 1: SWOT analýza (vlastní zpracování) .....</i>	42
<i>Tabulka 2: Majetková struktura podniku (vlastní zpracování) .....</i>	45
<i>Tabulka 3: Horizontální a vertikální analýza podniku (vlastní zpracování) .....</i>	46
<i>Tabulka 4: Finanční struktura podniku (vlastní zpracování) .....</i>	47
<i>Tabulka 5: Horizontální a vertikální analýza podniku (vlastní zpracování) .....</i>	48
<i>Tabulka 6: Přehled nákladů, výnosů a výsledku hospodaření v letech 2018-2020 (vlastní zpracování) .....</i>	50
<i>Tabulka 7: Klasifikace nákladů dle druhového členění (vlastní zpracování) .....</i>	52
<i>Tabulka 8: Horizontální analýza dle druhového členění (vlastní zpracování) .....</i>	54
<i>Tabulka 9: Vertikální analýza dle druhového členění (vlastní zpracování) .....</i>	56
<i>Tabulka 10: Přehled fixních nákladů společnosti v letech 2018-2020 (vlastní zpracování) .....</i>	57
<i>Tabulka 11: Přehled variabilních nákladů společnosti v letech 2018-2020 (vlastní zpracování) .....</i>	58
<i>Tabulka 12: Hodnoty potřebné pro stanovení nákladových funkcí (vlastní zpracování) ....</i>	59
<i>Tabulka 13: Hodnoty potřebné pro stanovení bodu zvratu (vlastní zpracování) .....</i>	60
<i>Tabulka 14: Rozšíření evidence nákladů (vlastní zpracování) .....</i>	63

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Rozvaha 2018, 2019

Příloha P II: Rozvaha 2020

Příloha P III: Výkaz zisku a ztráty 2018, 2019

Příloha P IV: Výkaz zisku a ztráty 2020



# PŘÍLOHA P I: ROZVAHY 2018, 2019

Daňový subjekt:	PS BOHEMIA s.r.o.
IČ / DIČ:	27815293 / CZ27815293
Sídlo účetní jednotky:	Teslova 1129/2b, 70200 MORAVSKÁ OSTRAVA A PŘÍVOZ

## Vybrané údaje z Rozvahy pro podnikatele, v plném rozsahu

ke dni 31.12.2019

(v celých tisících Kč)

A K T I V A		brutto	korekce	netto	minulé období netto
		1	2	3	4
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>4104</b>	<b>0</b>	<b>4104</b>	<b>4219</b>
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál				
B.	Stálá aktiva				
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek				
B.I.1.	Nehmotné výsledky vývoje				
B.I.2.	Ocenitelná práva				
B.I.2.1.	Software				
B.I.2.2.	Ostatní ocenitelná práva				
B.I.3.	Goodwill				
B.I.4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek				
B.I.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek				
B.I.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek				
B.I.5.2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek				
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek				
B.II.1.	Pozemky a stavby				
B.II.1.1.	Pozemky				
B.II.1.2.	Stavby				
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory				
B.II.3.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku				
B.II.4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek				
B.II.4.1.	Pěstitelské celky trvalých porostů				
B.II.4.2.	Dospělá zvířata a jejich skupiny				
B.II.4.3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek				
B.II.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek				
B.II.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek				
B.II.5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek				
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek				
B.III.1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba				
B.III.2.	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba				
B.III.3.	Podíly - podstatný vliv				
B.III.4.	Zápůjčky a úvěry - podstatný vliv				
B.III.5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly				
B.III.6.	Zápůjčky a úvěry - ostatní				
B.III.7.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek				
B.III.7.1.	Jiný dlouhodobý finanční majetek				
B.III.7.2.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek				
C.	Oběžná aktiva	<b>4104</b>	<b>0</b>	<b>4104</b>	<b>4219</b>
C.I.	Zásoby	<b>3305</b>	<b>0</b>	<b>3305</b>	<b>3230</b>
C.I.1.	Materiál				

	<b>A K T I V A</b>	brutto	korekce	netto	minulé období netto
		1	2	3	4
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary				
C.I.3	Výrobky a zboží	<b>3305</b>	<b>0</b>	<b>3305</b>	<b>3230</b>
C.I.3.1.	Výrobky				
C.I.3.2.	Zboží	<b>3305</b>	<b>0</b>	<b>3305</b>	<b>3230</b>
C.I.4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny				
C.I.5.	Poskytnuté zálohy na zásoby				
C.II.	Pohledávky	<b>740</b>	<b>0</b>	<b>740</b>	<b>739</b>
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky				
C.II.1.1.	Pohledávky z obchodních vztahů				
C.II.1.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba				
C.II.1.3.	Pohledávky - podstatný vliv				
C.II.1.4.	Odložená daňová pohledávka				
C.II.1.5.	Pohledávky - ostatní				
C.II.1.5.1.	Pohledávky za společníky				
C.II.1.5.2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy				
C.II.1.5.3.	Dohadné účty aktivní				
C.II.1.5.4.	Jiné pohledávky				
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	<b>740</b>	<b>0</b>	<b>740</b>	<b>739</b>
C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	<b>740</b>	<b>0</b>	<b>740</b>	<b>739</b>
C.II.2.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba				
C.II.2.3.	Pohledávky - podstatný vliv				
C.II.2.4.	Pohledávky - ostatní				
C.II.2.4.1.	Pohledávky za společníky				
C.II.2.4.2.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění				
C.II.2.4.3.	Stát - daňové pohledávky				
C.II.2.4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy				
C.II.2.4.5.	Dohadné účty aktivní				
C.II.2.4.6.	Jiné pohledávky				
C.II.3.	Časové rozlišení aktiv				
C.II.3.1.	Náklady příštích období				
C.II.3.2.	Komplexní náklady příštích období				
C.II.3.3.	Příjmy příštích období				
C.III.	Krátkodobý finanční majetek				
C.III.1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba				
C.III.2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek				
C.IV.	Peněžní prostředky	<b>59</b>	<b>0</b>	<b>59</b>	<b>250</b>
C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně	<b>44</b>	<b>0</b>	<b>44</b>	<b>195</b>
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech	<b>15</b>	<b>0</b>	<b>15</b>	<b>55</b>
D.	Časové rozlišení aktiv				
D.1.	Náklady příštích období				
D.2.	Komplexní náklady příštích období				
D.3.	Příjmy příštích období				

<b>P A S I V A</b>		běžné účetní období	minulé účetní období
		1	2
	<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>4104</b>	<b>4219</b>
A.	Vlastní kapitál	<b>2582</b>	<b>2579</b>
A.I.	Základní kapitál	<b>200</b>	<b>200</b>
A.I.1.	Základní kapitál	<b>200</b>	<b>200</b>
A.I.2.	Vlastní podíly (-)		
A.I.3.	Změny základního kapitálu		
A.II.	Ážio a kapitálové fondy		
A.II.1.	Ážio		
A.II.2.	Kapitálové fondy		
A.II.2.1.	Ostatní kapitálové fondy		
A.II.2.2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)		
A.II.2.3.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)		
A.II.2.4.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)		
A.II.2.5.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)		
A.III.	Fondy ze zisku		
A.III.1.	Ostatní rezervní fond		
A.III.2.	Statutární a ostatní fondy		
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	<b>2379</b>	<b>2495</b>
A.IV.1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	<b>2379</b>	<b>2495</b>
A.IV.2.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)		
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	<b>3</b>	<b>-116</b>
A.VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)		
B.+C.	Cizí zdroje	<b>1522</b>	<b>1640</b>
B.	Rezervy		
B.1.	Rezerva na důchody a podobné závazky		
B.2.	Rezerva na daň z příjmů		
B.3.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů		
B.4.	Ostatní rezervy		
C.	Závazky	<b>1522</b>	<b>1640</b>
C.I.	Dlouhodobé závazky		
C.I.1.	Vydané dluhopisy		
C.I.1.1.	Vyměnitelné dluhopisy		
C.I.1.2.	Ostatní dluhopisy		
C.I.2.	Závazky k úvěrovým institucím		
C.I.3.	Dlouhodobé přijaté zálohy		
C.I.4.	Závazky z obchodních vztahů		
C.I.5.	Dlouhodobé směnky k úhradě		
C.I.6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba		
C.I.7.	Závazky - podstatný vliv		
C.I.8.	Odložený daňový závazek		
C.I.9.	Závazky - ostatní		
C.I.9.1.	Závazky ke společníkům		
C.I.9.2.	Dohadné účty pasivní		
C.I.9.3.	Jiné závazky		
C.II.	Krátkodobé závazky	<b>1522</b>	<b>1640</b>
C.II.1.	Vydané dluhopisy		
C.II.1.1.	Vyměnitelné dluhopisy		
C.II.1.2.	Ostatní dluhopisy		
C.II.2.	Závazky k úvěrovým institucím	<b>282</b>	<b>47</b>
C.II.3.	Krátkodobé přijaté zálohy		
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů	<b>822</b>	<b>1075</b>
C.II.5.	Krátkodobé směnky k úhradě		

<b>P A S I V A</b>		běžné účetní období	minulé účetní období
		1	2
C.II.6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba		
C.II.7.	Závazky - podstatný vliv		
C.II.8.	Závazky ostatní	<b>418</b>	<b>518</b>
C.II.8.1.	Závazky ke společníkům	<b>300</b>	<b>400</b>
C.II.8.2.	Krátkodobé finanční výpomoci		
C.II.8.3.	Závazky k zaměstnancům	<b>33</b>	<b>30</b>
C.II.8.4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	<b>32</b>	<b>18</b>
C.II.8.5.	Stát - daňové závazky a dotace	<b>53</b>	<b>70</b>
C.II.8.6.	Dohadné účty pasivní		
C.II.8.7.	Jiné závazky		
C.III.	Časové rozlišení pasiv		
C.III.1.	Výdaje příštích období		
C.III.2.	Výnosy příštích období		
D.	Časové rozlišení pasiv		
D.1.	Výdaje příštích období		
D.2.	Výnosy příštích období		

## PŘÍLOHA P II: ROZVAHA 2020

Daňový subjekt:	PS BOHEMIA s.r.o.
IČ / DIČ:	27815293 / CZ27815293
Sídlo účetní jednotky:	Teslova 1129/2b, 70200 MORAVSKÁ OSTRAVA A PŘÍVOZ

### Vybrané údaje z Rozvahy pro podnikatele, v plném rozsahu

ke dni 31.12.2020

(v celých tisících Kč)

A K T I V A		brutto	korekce	netto	minulé období netto
		1	2	3	4
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>4032</b>	<b>0</b>	<b>4032</b>	<b>4104</b>
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál				
B.	Stálá aktiva				
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek				
B.I.1.	Nehmotné výsledky vývoje				
B.I.2.	Ocenitelná práva				
B.I.2.1.	Software				
B.I.2.2.	Ostatní ocenitelná práva				
B.I.3.	Goodwill				
B.I.4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek				
B.I.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek				
B.I.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek				
B.I.5.2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek				
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek				
B.II.1.	Pozemky a stavby				
B.II.1.1.	Pozemky				
B.II.1.2.	Stavby				
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory				
B.II.3.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku				
B.II.4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek				
B.II.4.1.	Pěstitelské celky trvalých porostů				
B.II.4.2.	Dospělá zvířata a jejich skupiny				
B.II.4.3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek				
B.II.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek				
B.II.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek				
B.II.5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek				
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek				
B.III.1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba				
B.III.2.	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba				
B.III.3.	Podíly - podstatný vliv				
B.III.4.	Zápůjčky a úvěry - podstatný vliv				
B.III.5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly				
B.III.6.	Zápůjčky a úvěry - ostatní				
B.III.7.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek				
B.III.7.1.	Jiný dlouhodobý finanční majetek				
B.III.7.2.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek				
C.	Oběžná aktiva	<b>4032</b>	<b>0</b>	<b>4032</b>	<b>4104</b>
C.I.	Zásoby	<b>3305</b>	<b>0</b>	<b>3305</b>	<b>3305</b>
C.I.1.	Materiál				

	<b>A K T I V A</b>	brutto	korekce	netto	minulé období netto
		1	2	3	4
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary				
C.I.3	Výrobky a zboží	<b>3305</b>	<b>0</b>	<b>3305</b>	<b>3305</b>
C.I.3.1.	Výrobky				
C.I.3.2.	Zboží	<b>3305</b>	<b>0</b>	<b>3305</b>	<b>3305</b>
C.I.4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny				
C.I.5.	Poskytnuté zálohy na zásoby				
C.II.	Pohledávky	<b>690</b>	<b>0</b>	<b>690</b>	<b>740</b>
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky				
C.II.1.1.	Pohledávky z obchodních vztahů				
C.II.1.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba				
C.II.1.3.	Pohledávky - podstatný vliv				
C.II.1.4.	Odložená daňová pohledávka				
C.II.1.5.	Pohledávky - ostatní				
C.II.1.5.	Pohledávky za společníky				
1.					
C.II.1.5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy				
2.					
C.II.1.5.	Dohadné účty aktivní				
3.					
C.II.1.5.	Jiné pohledávky				
4.					
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	<b>690</b>	<b>0</b>	<b>690</b>	<b>740</b>
C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	<b>690</b>	<b>0</b>	<b>690</b>	<b>740</b>
C.II.2.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba				
C.II.2.3.	Pohledávky - podstatný vliv				
C.II.2.4.	Pohledávky - ostatní				
C.II.2.4.	Pohledávky za společníky				
1.					
C.II.2.4.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění				
2.					
C.II.2.4.	Stát - daňové pohledávky				
3.					
C.II.2.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy				
4.					
C.II.2.4.	Dohadné účty aktivní				
5.					
C.II.2.4.	Jiné pohledávky				
6.					
C.II.3.	Časové rozlišení aktiv				
C.II.3.1.	Náklady příštích období				
C.II.3.2.	Komplexní náklady příštích období				
C.II.3.3.	Příjmy příštích období				
C.III.	Krátkodobý finanční majetek				
C.III.1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba				
C.III.2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek				
C.IV.	Peněžní prostředky	<b>37</b>	<b>0</b>	<b>37</b>	<b>59</b>
C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně	<b>26</b>	<b>0</b>	<b>26</b>	<b>44</b>
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech	<b>11</b>	<b>0</b>	<b>11</b>	<b>15</b>
D.	Časové rozlišení aktiv				
D.1.	Náklady příštích období				
D.2.	Komplexní náklady příštích období				
D.3.	Příjmy příštích období				

<b>P A S I V A</b>		běžné účetní období	minulé účetní období
		1	2
	<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>4032</b>	<b>4104</b>
A.	Vlastní kapitál	<b>2268</b>	<b>2582</b>
A.I.	Základní kapitál	<b>200</b>	<b>200</b>
A.I.1.	Základní kapitál	<b>200</b>	<b>200</b>
A.I.2.	Vlastní podíly (-)		
A.I.3.	Změny základního kapitálu		
A.II.	Ážio a kapitálové fondy		
A.II.1.	Ážio		
A.II.2.	Kapitálové fondy		
A.II.2.1.	Ostatní kapitálové fondy		
A.II.2.2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)		
A.II.2.3.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)		
A.II.2.4.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)		
A.II.2.5.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)		
A.III.	Fondy ze zisku		
A.III.1.	Ostatní rezervní fondy		
A.III.2.	Statutární a ostatní fondy		
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	<b>2380</b>	<b>2379</b>
A.IV.1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	<b>2380</b>	<b>2379</b>
A.IV.2.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)		
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	<b>-312</b>	<b>3</b>
A.VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)		
B.+C.	Cizí zdroje	<b>1764</b>	<b>1522</b>
B.	Rezervy		
B.1.	Rezerva na důchody a podobné závazky		
B.2.	Rezerva na daň z příjmů		
B.3.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů		
B.4.	Ostatní rezervy		
C.	Závazky	<b>1764</b>	<b>1522</b>
C.I.	Dlouhodobé závazky		
C.I.1.	Vydané dluhopisy		
C.I.1.1.	Vyměnitelné dluhopisy		
C.I.1.2.	Ostatní dluhopisy		
C.I.2.	Závazky k úvěrovým institucím		
C.I.3.	Dlouhodobé přijaté zálohy		
C.I.4.	Závazky z obchodních vztahů		
C.I.5.	Dlouhodobé směnky k úhradě		
C.I.6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba		
C.I.7.	Závazky - podstatný vliv		
C.I.8.	Odložený daňový závazek		
C.I.9.	Závazky - ostatní		
C.I.9.1.	Závazky ke společníkům		
C.I.9.2.	Dohadné účty pasivní		
C.I.9.3.	Jiné závazky		
C.II.	Krátkodobé závazky	<b>1764</b>	<b>1522</b>
C.II.1.	Vydané dluhopisy		
C.II.1.1.	Vyměnitelné dluhopisy		
C.II.1.2.	Ostatní dluhopisy		
C.II.2.	Závazky k úvěrovým institucím	<b>303</b>	<b>282</b>
C.II.3.	Krátkodobé přijaté zálohy		
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů	<b>782</b>	<b>822</b>
C.II.5.	Krátkodobé směnky k úhradě		

<b>P A S I V A</b>		běžné účetní období	minulé účetní období
		1	2
C.II.6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba		
C.II.7.	Závazky - podstatný vliv		
C.II.8.	Závazky ostatní	<b>679</b>	<b>418</b>
C.II.8.1.	Závazky ke společníkům	<b>505</b>	<b>300</b>
C.II.8.2.	Krátkodobé finanční výpomoci		
C.II.8.3.	Závazky k zaměstnancům	<b>50</b>	<b>33</b>
C.II.8.4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	<b>41</b>	<b>32</b>
C.II.8.5.	Stát - daňové závazky a dotace	<b>83</b>	<b>53</b>
C.II.8.6.	Dohadné účty pasivní		
C.II.8.7.	Jiné závazky		
C.III.	Časové rozlišení pasiv		
C.III.1.	Výdaje příštích období		
C.III.2.	Výnosy příštích období		
D.	Časové rozlišení pasiv		
D.1.	Výdaje příštích období		
D.2.	Výnosy příštích období		



## PŘÍLOHA P III: VÝKAZY ZISKU A ZTRÁTY 2018, 2019

Daňový subjekt:	PS BOHEMIA s.r.o.
IČ / DIČ:	27815293 / CZ27815293
Sídlo účetní jednotky:	Teslova 1129/2b, 70200 MORAVSKÁ OSTRAVA A PŘÍVOZ

**Vybrané údaje z Výkazu zisku a ztráty pro podnikatele - druhové členění, v plném rozsahu  
ke dni 31.12.2019  
(v celých tisících Kč)**

	Název položky	běžné účetní období	minulé účetní období
		1	2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb		
II.	Tržby za prodej zboží	<b>9169</b>	<b>10243</b>
A.	Výkonová spotřeba	<b>8366</b>	<b>9621</b>
A.1	Náklady vynaložené na prodané zboží	<b>7527</b>	<b>8748</b>
A.2	Spotřeba materiálu a energie	<b>454</b>	<b>368</b>
A.3	Služby	<b>385</b>	<b>505</b>
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)		
C.	Aktivace (-)		
D.	Osobní náklady	<b>672</b>	<b>585</b>
D.1.	Mzdové náklady	<b>502</b>	<b>437</b>
D.2	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	<b>170</b>	<b>148</b>
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	<b>170</b>	<b>148</b>
D.2.2.	Ostatní náklady		
E.	Úprava hodnot v provozní oblasti		
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku		
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé		
E.1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné		
E.2.	Úpravy hodnot zásob		
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek		
III.	Ostatní provozní výnosy	<b>33</b>	<b>4</b>
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku		
III.2.	Tržby z prodaného materiálu		
III.3.	Jiné provozní výnosy	<b>33</b>	<b>4</b>
F.	Ostatní provozní náklady	<b>56</b>	<b>59</b>
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku		
F.2.	Prodaný materiál		
F.3.	Daně a poplatky v provozní oblasti	<b>2</b>	<b>2</b>
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období		
F.5.	Jiné provozní náklady	<b>54</b>	<b>57</b>
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	<b>108</b>	<b>-18</b>
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly		
IV.1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba		
IV.2.	Ostatní výnosy z podílů		
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly		
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku		
V.1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládající osoba		
V.2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku		
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem		
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy		
VI.1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba		
VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy		

	Název položky	běžné účetní	minulé účetní
		období	období
		1	2
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti		
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	24	1
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba		
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	24	1
VII.	Ostatní finanční výnosy		
K.	Ostatní finanční náklady	81	97
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	-105	-98
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	3	-116
L.	Daň z příjmů		
L.1.	Daň z příjmů splatná		
L.2.	Daň z příjmů odložená (+/-)		
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	3	-116
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	3	-116
*	Čistý obrat za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.	9202	10247

## PŘÍLOHA P IV: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY 2020

Daňový subjekt:	PS BOHEMIA s.r.o.
IČ / DIČ:	27815293 / CZ27815293
Sídlo účetní jednotky:	Teslova 1129/2b, 70200 MORAVSKÁ OSTRAVA A PŘÍVOZ

**Vybrané údaje z Výkazu zisku a ztráty pro podnikatele - druhové členění, v plném rozsahu  
ke dni 31.12.2020  
(v celých tisících Kč)**

	Název položky	běžné účetní období	minulé účetní období
		1	2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb		
II.	Tržby za prodej zboží	<b>8692</b>	<b>9169</b>
A.	Výkonová spotřeba	<b>8148</b>	<b>8366</b>
A.1	Náklady vynaložené na prodané zboží	<b>7356</b>	<b>7527</b>
A.2	Spotřeba materiálu a energie	<b>403</b>	<b>454</b>
A.3	Služby	<b>389</b>	<b>385</b>
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)		
C.	Aktivace (-)		
D.	Osobní náklady	<b>726</b>	<b>672</b>
D.1.	Mzdové náklady	<b>542</b>	<b>502</b>
D.2	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	<b>184</b>	<b>170</b>
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	<b>184</b>	<b>170</b>
D.2.2.	Ostatní náklady		
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti		
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku		
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé		
E.1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné		
E.2.	Úpravy hodnot zásob		
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek		
III.	Ostatní provozní výnosy	<b>64</b>	<b>33</b>
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku		
III.2.	Tržby z prodaného materiálu		
III.3.	Jiné provozní výnosy	<b>64</b>	<b>33</b>
F.	Ostatní provozní náklady	<b>71</b>	<b>56</b>
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku		
F.2.	Prodaný materiál		
F.3.	Daně a poplatky	<b>2</b>	<b>2</b>
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období		
F.5.	Jiné provozní náklady	<b>69</b>	<b>54</b>
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	<b>-189</b>	<b>108</b>
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly		
IV.1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba		
IV.2.	Ostatní výnosy z podílů		
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly		
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku		
V.1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládající osoba		
V.2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku		
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem		
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy		
VI.1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba		
VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy		

	Název položky	běžné účetní období	minulé účetní období
		1	2
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti		
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	<b>61</b>	<b>24</b>
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba		
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	<b>61</b>	<b>24</b>
VII.	Ostatní finanční výnosy		
K.	Ostatní finanční náklady	<b>62</b>	<b>81</b>
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	<b>-123</b>	<b>-105</b>
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	<b>-312</b>	<b>3</b>
L.	Daň z příjmů		
L.1.	Daň z příjmů splatná		
L.2.	Daň z příjmů odložená (+/-)		
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	<b>-312</b>	<b>3</b>
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	<b>-312</b>	<b>3</b>
*	Čistý obrat za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.	<b>8756</b>	<b>9202</b>