

Analýza nákladů a jejich řízení ve vybrané společnosti

Denis Menšík

Bakalářská práce
2021



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav podnikové ekonomiky

Akademický rok: 2020/2021

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Denis Menšík**
Osobní číslo: **M17286**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**
Forma studia: **Prezenční**
Téma práce: **Analýza nákladů a jejich řízení ve vybrané společnosti**

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Provedte průzkum literárních zdrojů a zpracujte základní teoretické poznatky z oblasti nákladů a jejich řízení.

II. Praktická část

- Charakterizujte vybranou společnost.
- Provedte analýzu nákladů ve vybrané společnosti.
- Na základě provedené analýzy navrhnete vhodná doporučení v oblasti řízení nákladů.

Závěr

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

Seznam doporučené literatury:

DRURY, Colin. *Management and cost accounting*. Ninth edition. Andover: Cengage Learning, 2015, 827 s. ISBN 9781408093931.
FIBÍROVÁ, Jana. *Manažerské účetnictví: nástroje a metody*. 2. aktualizované a přepracované vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2015, 402 s. ISBN 9788074787430.
KRÁL, Bohumil. *Manažerské účetnictví*. 4. rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2018, 791 s. ISBN 9788072615681.
POPEŠKO, Boris a Šárka PAPADAKI. *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynaládání nákladů a jejich snížení*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2016, 263 s. ISBN 9788024757735.
SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2011, 471 s. ISBN 9788024734941.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jana Zlámalová**
Ústav podnikové ekonomiky

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



doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan



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

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu 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

Bakalářská práce je zaměřena na analýzu nákladů a jejich řízení ve vybrané společnosti. Práce je rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou.

Teoretická část na úvod definuje, na základě klasifikovaných literárních zdrojů, základní pojmy potřebné k pochopení nákladové analýzy. Práce popisuje druhové, účelové i další způsoby členění nákladů a v návaznosti na to popisuje také řízení nákladů, jak je plánovat a v poslední řadě, jak je modelovat za pomoci nákladových funkcí.

Informace z teoretické části slouží jako podklady pro zpracování části praktické, která obsahuje obecnou charakteristiku vybrané firmy, její představení, majetkovou strukturu a služby, které společnost nabízí. V dalších krocích je provedena nákladová analýza, sestávající z rozdělení nákladů, vertikální a horizontální analýzy a výpočtu bodu zvratu.

V závěru práce jsou uvedeny návrhy a doporučení, jak dosáhnout lepšího řízení nákladů.

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

ABSTRACT

This bachelor's thesis is focused on the analysis of costs and their management in a selected company. The work is divided into two parts, theoretical and practical.

The theoretical part is based on classified literature sources and introduces the basic concepts which are needed to understand cost analysis. The work describes the type, purpose and other ways of cost breakdown. In connection with this, it also describes cost management, how to plan them and last but not least, how to model them using cost functions.

The information from the theoretical part serves as a basis for the processing of the practical part, which contains the general characteristics of the selected company, its introduction, property structure, and services that the company offers. In the next steps a cost analysis is performed, consisting of cost allocation, vertical, horizontal analysis and a break-even point calculation.

At the end of the work are suggestions and recommendations, on how to achieve better cost management.

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

Na úvod bych chtěl poděkovat mé vedoucí Ing. Janě Zlámalové za odborné vedení, velmi ochotný přístup a cenné rady, které vedly k úspěšnému vypracování této bakalářské práce.

Poděkování patří také vedení společnosti za vstřícné jednání, ochotu a poskytnutí veškerých dokumentů potřebných ke zpracování této práce.

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

OBSAH

ÚVOD	10
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	11
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ	13
1.1 NÁKLADY.....	13
1.1.1 Finanční pojetí nákladů.....	13
1.1.2 Manažerské pojetí nákladů.....	14
1.2 VÝNOSY.....	14
1.3 VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁT.....	15
1.4 VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ.....	15
2 VÝZNAM ČLENĚNÍ NÁKLADŮ	16
2.1 DRUHOVÉ ČLENĚNÍ NÁKLADŮ.....	16
2.2 ÚČELOVÉ ČLENĚNÍ NÁKLADŮ.....	17
2.2.1 Náklady technologické a na obsluhu a řízení.....	18
2.2.2 Náklady jednicové a režijní.....	18
2.3 KALKULAČNÍ ČLENĚNÍ NÁKLADŮ.....	20
2.4 ČLENĚNÍ NÁKLADŮ VE VZTAHU KE ZMĚNÁM OBJEMŮ VÝROBY.....	20
2.4.1 Variabilní náklady.....	20
2.4.2 Fixní náklady.....	22
3 MODELOVÁNÍ NÁKLADŮ	25
3.1 NÁKLADOVÉ FUNKCE.....	25
3.1.1 Krátkodobá nákladová funkce.....	26
3.1.2 Dlouhodobá nákladová funkce.....	26
3.1.3 Metody stanovení nákladových funkcí.....	27
3.2 ANALÝZA BODU ZVRATU.....	30
4 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	32
II PRAKTICKÁ ČÁST	33
5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	34
5.2 SLUŽBY.....	35
5.3 MAJETKOVÁ A FINANČNÍ STRUKTURA.....	36
5.3.1 Majetková struktura.....	36
5.3.2 Finanční struktura.....	38
5.4 HOSPODAŘENÍ PODNIKU.....	39
6 NÁKLADOVÁ ANALÝZA FIRMY	41
6.1 DRUHOVÉ ČLENĚNÍ NÁKLADŮ.....	41

6.2	HORIZONTÁLNÍ A VERTIKÁLNÍ ANALÝZA NÁKLADŮ	44
6.2.1	Horizontální analýza	44
6.2.2	Vertikální analýza	46
6.3	ČLENĚNÍ NÁKLADŮ PODLE VZTAHU K OBJEMU VÝROBY	47
6.3.1	Fixní náklady	47
6.3.2	Variabilní náklady	50
6.4	BOD ZVRATU	51
6.4.1	Predikce vývoje bodu zvratu pro rok 2022	53
6.5	STANOVENÍ NÁKLADOVÉ FUNKCE	54
6.5.1	Klasifikační metoda	54
6.5.2	Metoda dvou období	55
6.5.3	Shrnutí nákladových funkcí	55
7	SHRUTÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI	57
8	NÁVRHY A DOPORUČENÍ	59
	ZÁVĚR	63
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	64
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	66
	SEZNAM OBRÁZKŮ	67
	SEZNAM TABULEK	68
	SEZNAM PŘÍLOH	69

ÚVOD

Znát strukturu firemních nákladů je v dnešním uspěchaném světě plném konkurence základním předpokladem pro efektivní hospodaření podniku. Jednou z důležitých vlastností schopného manažera je umění nákladům ve společnosti porozumět, je-li splněna tato podmínka, má podnik nakročeno správným směrem k maximalizaci své tržní hodnoty, která jde ruku v ruce s maximalizací zisku.

Pro porozumění a odhad budoucího vývoje nákladů ve společnosti, slouží, jako jedna z mnoha metod, nákladová analýza. Vypracování analýzy nákladů a jejich řízení ve vybrané společnosti je proto cílem této bakalářské práce.

Práce je rozdělena do dvou hlavních celků – teoretická část a praktická část. V teoretické části bude na základě odborných literárních zdrojů vypracována rešerše, díky které čtenář porozumí významu zpracování nákladové analýzy. Dále se budu věnovat významu členění nákladů a jak lze náklady modelovat za pomoci nákladových funkcí a analýzy bodu zvratu.

V úvodu praktické části se zaměřím na představení vybrané společnosti, což zahrnuje popis hlavní činnosti, zobrazení vývoje hospodaření a analyzování majetkové a kapitálové struktury. V dalším kroku provedu zmiňovanou nákladovou analýzu založenou na interních datech poskytnutých společností, za sledované období 2018–2020. Posledním krokem bude vymodelování nákladové funkce a stanovení bodu zvratu.

Závěrem práce bude shrnutí provedených analýz, jejichž výsledky budou interpretovány a použity k návrhu řešení a doporučení, jak dosáhnout lepších výsledků hospodaření, popřípadě odstranění zjištěných nedostatků.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem této bakalářské práce je provedení nákladové analýzy vybraného podniku. Analýza nákladů bude provedena převážně na základě veřejně přístupných informací a výročních zpráv z obchodního rejstříku a také z interních dokumentů přímo poskytnutých vybranou firmou. Veškerá data budou zpracována za roky 2018 – 2020 a výsledek provedené analýzy poslouží jako podklad k navržení vhodných opatření a doporučení pro efektivní řízení nákladů.

Bakalářská práce bude koncipována do dvou základních částí, teoretické a praktické.

Metodou pro zpracování teoretické části bude literární rešerše, která je založena na rozboru a zpracování literárních zdrojů zabývajících se konkrétní problematikou. Hlavní kapitoly budou složeny z důležitých prvků, které pomohou pochopit nákladovou analýzu. Poznatky získané v teoretické části budou následně aplikovány na část praktickou.

Zásadní metodou pro zpracování praktické části bude analýza nákladů, jež bude zpracována podle literární rešerše obsažené v teoretické části práce. K tomuto cíli pomohou interní materiály poskytnuté vybranou společností. Pro vytvoření grafů, tabulek a výpočet matematicko-statistických metod bude využit program Excel. V praktické části bakalářské práce dojde na představení společnosti, zhodnocení její majetkové a finanční struktury. Následně budou v rámci nákladové analýzy rozděleny náklady za pomocí druhového členění, které bude podrobena vertikální a horizontální analýze. Pro účely výpočtu bodu zvratu a sestavení globální nákladové funkce budou náklady členěny taktéž na fixní a variabilní.

Závěrem práce bude shrnutí výsledků uskutečněné nákladové analýzy, na jejichž základě budou vypracovány návrhy a doporučení, které pomohou společnosti při budoucím řízení nákladů.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ

Na úvod je potřeba vymezit základní pojmy, jejichž vysvětlení je nezbytné pro pochopení provedené nákladové analýzy. Jedná se především o náklady, výnosy a výsledek hospodaření, které podle Synka a kol. (2011, s. 74) patří k nejdůležitějším charakteristikám hospodaření každého podniku.

1.1 Náklady

Stanovit obecnou definici nákladů není zcela jednoduché, protože existuje mnoho různých pohledů na to, jak se náklady chovají a jak by se s nimi mělo zacházet. Proto jsou náklady jinak vnímány různými uživateli. Podle Popeska a Papadaki (2016, s. 27) jsou náklady potřeba rozlišovat ve dvou základních pojetích – finančním pojetí nákladů a manažerském pojetí nákladů.

Obecně by se ale dalo o nákladech říct, že jsou peněžními částkami, které podnik účelně vynaložil na získání výnosů. (Synek a kol., 2011, s. 74)

Podle Landy (2014, s. 183) jsou náklady vyjádřené jako úbytek ekonomického prospěchu v průběhu daného časového rozpětí, a to poklesem hodnoty aktiv, nebo naopak růstem závazků.

Klasifikace nákladů bude podrobněji rozebrána v druhé kapitole nazvané Význam členění nákladů.

1.1.1 Finanční pojetí nákladů

Finanční účetnictví zachycuje podnikové informace především pro extérního uživatele, kterým může být například finanční úřad nebo banka. Je upravováno závaznými normami, například zákonem o účetnictví. (Popesko a Papadaki, 2016, s. 27)

Král a kol. (2018, s. 52) ve své publikaci Manažerské účetnictví uvádí, že se náklady ve finančním účetnictví vymezují jako úbytek ekonomického prospěchu, který se projevuje buďto poklesem aktiv nebo přírůstkem závazků a který v hodnoceném období vede ke snížení vlastního kapitálu. Náklad je vyjádřen jako ekonomický zdroj, jež je obětovaný na dosažení výnosu z prodeje.

Podle Popeska a Papadaki (2016, s. 27) vnímá finanční účetnictví náklady jako spotřebu externích vstupů evidovaných v účetním systému. Tohle pojetí zachycuje náklady přesně tak, jak byly zachyceny ve finančním účetnictví. V praxi ale dochází k situacím, kdy tento

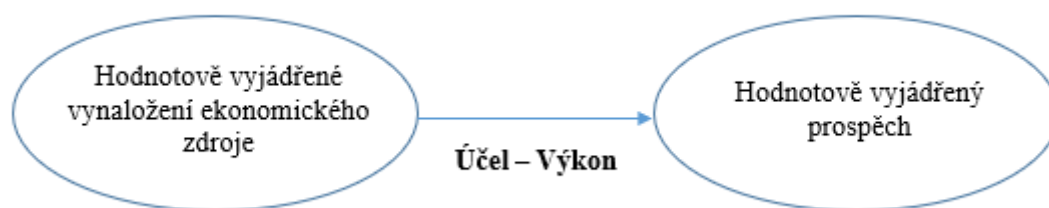
pohled na náklady neodpovídá potřebám manažera, který je potřebuje vnímat jako prostředky, které byly vynaloženy v souvislosti s nějakou aktivitou podniku nebo vzniknou až v budoucnosti.

1.1.2 Manažerské pojetí nákladů

Manažerské účetnictví pohlíží na náklady z interního, vnitropodnikového hlediska. Takové pojetí nákladů slouží především pro manažery a vedoucí podniku, kteří na jejich základě tvoří rozpočty a kalkulace. Výhodou manažerského účetnictví a jeho pojetí nákladů je fakt, že není regulováno žádnými normami a předpisy, to znamená, že si každý podnik může konkrétně pro své potřeby pravidla uzpůsobit. (Taušl Procházková a Jelínková, 2018, s. 18)

Hlavními rysy nákladů v manažerském účetnictví podle Krále a kol. (2018, s. 52) jsou:

- **účelnost** – nákladem je pouze takové vynaložení, které je racionální a přiměřené výsledku činnosti
- **účelový charakter** – smyslem vynaložení ekonomického zdroje je jeho zhodnocení. Ke zhodnocení dojde jen při vytvoření takové složky aktiv, která přinesla nebo přinese v budoucnosti větší ekonomický prospěch, než kolik činil původní náklad. Tento náklad má relativně těsný vztah k výkonům, které tvoří předmět činnosti podniku.



Obrázek 1: Účelnost a účelovost při vynakládání ekonomických zdrojů
(Kráal a kol., 2018, s. 53)

1.2 Výnosy

Výnosy podniku jsou podle Synka a kol. (2011, s. 74) peněžní částky, které podnik získal z veškerých svých činností za určité účetní období bez ohledu na to, zda v tomto období

došlo k jejich inkasu. Hlavní složkou výnosů ve výrobním podniku jsou především tržby za prodej vlastních výrobků a služeb a u obchodního podniku se jedná o tzv. obchodní rozpětí, tedy rozdíl mezi prodejní a kupní cenou. (Knápková a kol., 2017, s. 37; Synek a kol. 2011, s. 74)

Výnosy různě zaměřených podniků, výrobních, obchodních nebo například bankovních, podle Synka a kol. (2011, s. 74) sestávají z následujících položek:

- a) **Provozní výnosy** – výnosy, které vychází z provozně-hospodářské činnosti podniku, jde o tu činnost, pro kterou byl podnik založen. Jako obecný příklad se dá uvést výroba a prodej výrobků ve výrobním podniku.
- b) **Finanční výnosy** – výnosy získané na základě finančních operací firmy. Mohou to být výnosy z finančních investic, z prodaných cenných papírů nebo například kurzovní zisky.
- c) **Mimořádné výnosy** – jedná se o výnosy, které nejsou pravidelné a byly získány mimořádně. Příkladem může být náhrada od pojišťovny nebo prodej odepsaných strojů.

1.3 Výkaz zisků a ztrát

Výkaz zisků a ztrát je nedílnou součástí roční účetní uzávěrky podniku. Zachycuje přehled o nákladech a výnosech za dané období, který slouží pro výpočet výsledku hospodaření. Výkaz musí mít formu předepsanou Ministerstvem financí České republiky a mezinárodních účetních standardů IFRS. (Čechová, 2011, s. 8; Kocmanová, 2013, s. 56)

1.4 Výsledek hospodaření

Hlavním cílem každého podniku by měla být maximalizace tržní hodnoty, která jde ruku v ruce s kladným výsledkem hospodaření. Podle Kocmanové (2013, s. 53) dosáhne firma kladného výsledku hospodaření, pokud za účetní období ve výsledovce vykáže vyšší hodnotu výnosů než nákladů. V opačném případě, kdy náklady převyšují výnosy, se jedná o ztrátu.

- $\text{Výnosy} > \text{Náklady} = \text{ZISK}$
- $\text{Výnosy} < \text{Náklady} = \text{ZTRÁTA}$

2 VÝZNAM ČLENĚNÍ NÁKLADŮ

Náklady jsou vnímány jako jeden z nejdůležitějších ukazatelů kvality činností podniku a aby bylo možné náklady efektivně řídit, je důležité je klasifikovat podle určitých tříd a hledisek. Existuje mnoho způsobů, jak náklady třídit a každá z těchto tříd slouží k jinému účelu a aplikaci manažerských metod. (Král a kol., 2018, s. 76; Synek a kol.; 2011, s. 81)

Podle Krále a kol. (2018, s. 76) lze náklady rozdělit do dvou fází:

- způsoby členění, které mají význam pro řízení podnikatelského procesu
- způsoby členění související s rozhodováním o budoucích variantách podniku

Podle Čechové (2011, s. 73) se náklady v podniku nejčastěji klasifikují:

- dle druhu
- dle účelu
- dle kalkulace nákladů
- dle vztahu k objemu výkonů

2.1 Druhové členění nákladů

Druhové členění nákladů je nejčastěji používaným způsobem třídění, vychází totiž z klasifikace nákladů jako je tomu v případě finančního účetnictví. Náklady se zde člení podle druhu spotřebovaného externího vstupu, který vstupuje do podnikového výrobního procesu. Z hlediska manažerského rozhodování je toto členění nákladů do značné míry omezené, protože neobsahuje informace o účelu spotřeby těchto nákladů. (Popesko a Papadaki, 2016, s. 32; Synek a kol., 2015, s. 81)

Kocmanová (2013, s. 119) ve své publikaci Ekonomické řízení podniku tvrdí, že třídění podle druhů se využívá pro sledování, vyhodnocování a plánování nákladů ve výrobním procesu, podle spotřeby jednotlivých druhů výrobních činitelů.

Čechová (2011, s. 73) uvádí, že základními nákladovými druhy jsou:

- *„náklady představující spotřebu hmotných statků; patří sem např. spotřeba materiálu, spotřeba energie*

- *náklady na spotřebu prací a služeb cizích (extérních) subjektů, dopravné, opravy a udržování dodavatelským způsobem, ekonomické, právní služby apod.*
- *náklady vyjadřující vynaloženou živou práci, tj. náklady na mzdy zaměstnanců, sociální a zdravotní pojištění a jiné náklady související s prací zaměstnanců*
- *náklady odpovídající opotřebení předmětů dlouhodobé spotřeby*
- *náklady vázané na konkrétní peněžní úhrady, jako jsou úroky, pojistné apod.“*

Vstupující nákladové druhy mají podle Krále a kolektivu (2018, s. 77) tři základní charakteristiky:

- náklady prvotní – jsou zachyceny hned při vstupu do podniku
- náklady externí – jsou zachyceny spotřebou výrobků, práce a služeb cizích subjektů
- náklady jednoduché – jsou vyjádřeny pouze jednou položkou, nejdou tedy více členit

Podle Fibírové a kolektivu slouží druhové členění nákladů ke kontrole úplnosti účetních dat, a to jak pro potřeby podniku, tak i pro potřeby finančního úřadu v souvislosti s daňovou kontrolou. Výhodou druhového členění je i průkaznost a jednoznačnost vynaložených nákladových druhů. (Fibírová a kol., 2015, s. 47)

2.2 Účelové členění nákladů

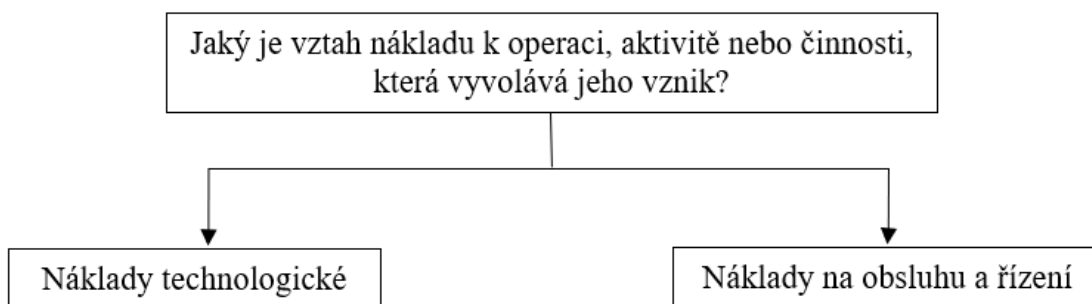
Způsob účelového členění nákladů je koncipován tak, aby vyjadřoval přímý vztah mezi účelem vynaložení a konkrétními náklady. Zjednodušeně řečeno, tyto náklady stanoví, co bude výsledkem procesu, během kterého budou spotřebovány. Proto ve fázi vzniku musí mít každý náklad jasně vymezenou účelovost, jinak by nemělo smysl na něj vynakládat peněžní prostředky. Z hlediska účelovosti lze tyto náklady sledovat ve vztahu k výkonům a ve vztahu k vnitropodnikovým útvarům. (Čechová, 2011, s.75)

Účelové členění nákladů se nejčastěji dělí na tři základní skupiny:

- náklady technologické a na obsluhu řízení
- náklady jednicové a režijní
- náklady přímé a nepřímé (Čechová, 2011, s. 75-80; Král a kol., 2018, s. 79-82; Popesko a Papadaki, 2016, s. 34)

2.2.1 Náklady technologické a na obsluhu a řízení

Manažer musí být, v rámci efektivního nákladového řízení, schopen klasifikovat, za jakým účelem byl daný náklad vynaložen a pomůže mu k tomu jednoduchá otázka (viz. Obrázek 2).



Obrázek 2: Účelové členění nákladů (Král a kol., 2018, s. 79)

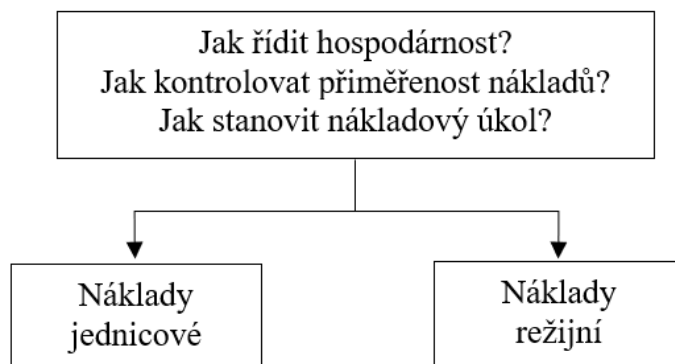
Náklady technologické, řízené technicko-hospodářskými normami, jsou charakterizovány tak, že jsou přímo spojeny s technologiemi transformačního procesu nebo s nimi nějak účelově souvisí. Příkladem těchto nákladů ve výrobním podniku jsou nejčastěji spotřeba materiálu, mzdové náklady výrobních dělníků, nájem výrobní haly, odpisy výrobních strojů a spotřeba energií spojených s osvětlením dílny anebo spotřeba elektrické energie strojů. Jedná se o náklady výroby, které tvoří jeden technologický celek. (Čechová, 2011, s. 75; Král a kol., 2018, s. 79; Popesko a Papadaki, 2016, s. 34)

Náklady na obsluhu a řízení jsou druhou skupinou v tomto členění. Jsou to náklady, jejichž podstatou je vytvoření, udržení a zajištění podmínek racionálního průběhu daných činností a aktivit. Tvoří infrastrukturu, zajišťují doprovodné činnosti pro výrobní proces a jsou společné pro výrobu několika technologických celků najednou. Jako příklad se uvádí náklady spojené se spotřebou energií v kancelářích, náklady na pořízení výpočetní techniky anebo mzdy administrativních a IT pracovníků. (Čechová, 2011, s. 75; Král a kol., 2018, s. 79; Popesko a Papadaki, 2016, s. 34)

2.2.2 Náklady jednicové a režijní

Jelikož se kvůli omezené využitelnosti ve vztahu ke kalkulaci jednotky výkonu členění na náklady technologické a na obsluhu a řízení v praxi příliš často nevyužívá, nabízí se logičtější a přesnější členění nákladů podle vztahu k jednici prováděného výkonu, na náklady jednicové a režijní. Tento způsob členění poskytuje informace o rozsahu a obsahu

nákladů ve vztahu ke konkrétnímu výkonu a vyjadřuje uspořádání nákladů, jež dovoluje analyzovat význam jednotlivých složek nákladů v konkrétních podmínkách. Toto členění podnik využívá v souvislosti s otázkou, jak by se měla řídit hospodárnost. (Čechová, 2011, s. 78; Fibírová a kol., 2015, s. 55; Popesko a Papadaki, 2016, s. 35)



Obrázek 3: Účelové členění nákladů (Popesko a Papadaki, 2016, s. 35)

Jednicové náklady, podle knižní publikace Strouhala (2016, s. 80) *Ekonomika podniku*, vychází z bezprostředního vztahu k dílčím nebo finálním výkonům, konkrétní operaci nebo jinému definovatelnému věcnému nositeli.

Podle Čechové (2011, s. 78) jsou to náklady vykazující se v přímém vztahu k jednici výkonu. Příkladem jsou náklady na spotřebu materiálu a náklady na mzdy dělníků ve výrobním procesu.

Režijní náklady, na druhou stranu od jednicových, obsahují i náklady na obsluhu a řízení a tu část technologických nákladů, které přímo nesouvisí s jednotkou výkonu, ale s celým technologickým procesem. Jedná se o náklady, které se nezvyšují přímo úměrně s počtem provedených výkonů, jsou pouze ovlivněny rozsahem aktivit a činností, zabezpečujících proces vytváření výkonů. (Popesko a Papadaki, 2016, s. 35; Strouhal, 2016, s. 80; Vochozka a kol., 2012, s. 76)

Čechová (2011, s. 78) dále dělí režijní náklady podle funkce v daném procesu na:

- zásobovací režie – náklady spojené s obstaráním materiálu pro výrobu
- výrobní režie – náklady společné pro celý výrobní útvar, nepřičítající se k jednotce výkonu, např. odpisy strojů, pronájem výrobní haly
- správní režie – náklady na hladký chod podniku, tedy administrativu, personalistiku, ekonomický útvar, vývojového střediska apod.

- odbytová režie – náklady vynaložené na odbytový útvar, např. balení, expedice, obchodníci apod.

2.3 Kalkulační členění nákladů

Kalkulační členění nákladů je nedílnou součástí kalkulačního účetnictví. Podle publikace *Moderní metody řízení nákladů* Popeska a Papadaki (2016, s. 36) jde o klasifikaci velice podobnou účelovému členění, kde se náklady dělí na jednicové a režijní. Hlavní rozdíl tkví v tom, že kalkulační členění nákladů se může vztahovat k více výkonům, tedy kalkulačním jednicím. Tento způsob klasifikace rozeznává dva druhy nákladů:

- přímé
- nepřímé

Přímé náklady se podle Druryho konkrétně a exkluzivně vztahují k určité aktivitě a s daným výrobkem přímo souvisí. Na druhé straně náklady nepřímé nemůžeme konkrétně identifikovat s danými náklady výrobku. Přímé náklady lze fyzicky vysledovat, může to být například spotřeba dřeva na výrobu židle a přímá práce dělníka, který židli vyrábí, zatímco nepřímý náklad komplexně zabezpečuje výrobu jako celek. Nepřímé náklady se alokují metodami kalkulací a mají za úkol překlenout vztah mezi náklady a výkony. (Drury, 2020, s. 25; Strouhal, 2016, s. 84, Žižka, Maršíková, 2014, s. 89)

2.4 Členění nákladů ve vztahu ke změnám objemů výroby

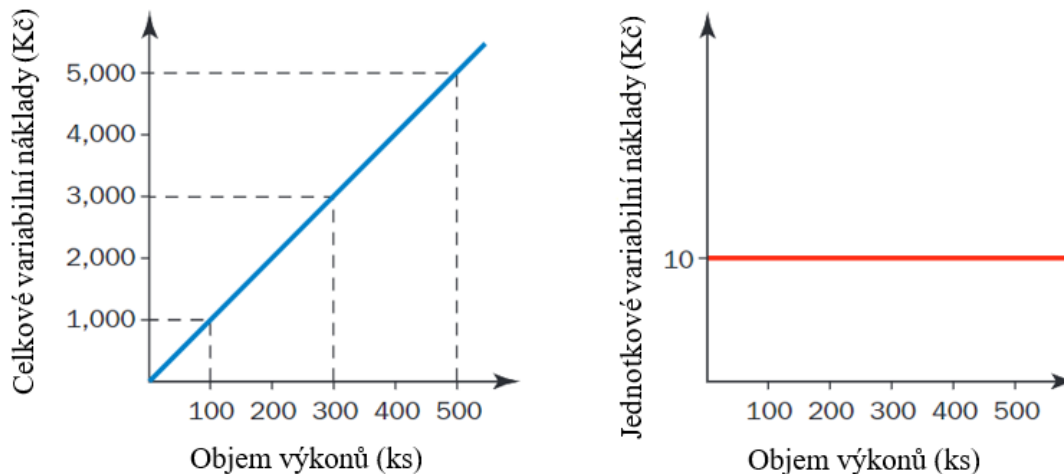
Základem tohoto druhu členění jsou charakterizovány dvě skupiny nákladů:

- variabilní náklady – v závislosti na změně objemu výkonů se **mění**
- fixní náklady – v závislosti na změně objemu výkonů se **nemění**

2.4.1 Variabilní náklady

Charakteristickou vlastností variabilních nákladů podle Druryho (2020, s. 30) je jejich závislost na změně objemu výkonů nebo využití kapacity. Při zdvojnásobení kapacity výroby se celkové variabilní náklady zvýší přímo úměrně, tedy dvakrát, zatímco jednotkové variabilní náklady zůstanou nezměněny.

Závislost celkových a jednotkových variabilních nákladů na změnu objemu produkce vyjadřuje Obrázek 4.



Obrázek 4: Variabilní náklady celkové a jednotkové (Drury, 2020, s. 33)

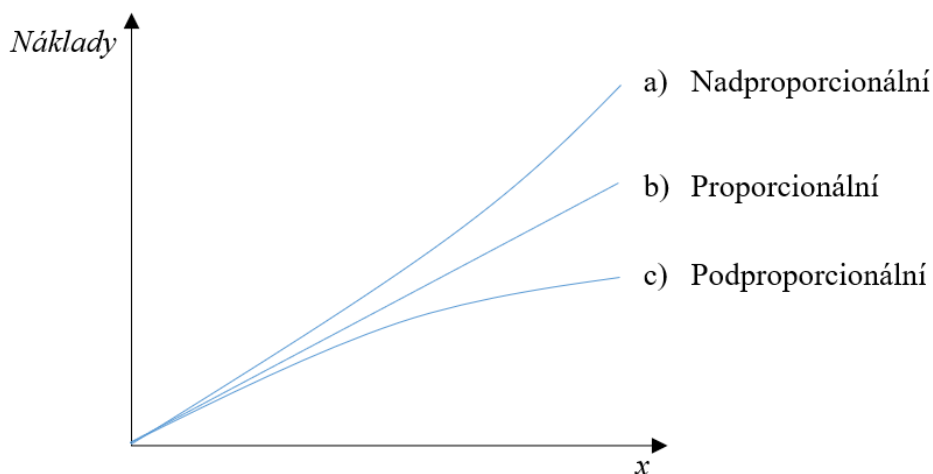
Variabilní náklady obsahují tři stěžejní složky:

Proporcionální náklady jsou konstantní a mění se přímo úměrně ke změně objemu výkonů. Řadí se mezi ně všechny jednicové náklady, například spotřeba kůže na výrobu opasku.

Nadproporcionální náklady (progresivní) jsou charakteristické rychlejším růstem, než je daný objem výkonů. Je to způsobeno působením i jiných faktorů, než je změna objemu výkonů. Příkladem mohou být mzdy dělníků při zajištění zvýšeného objemu výkonů přesčasovou prací.

Podproporcionální náklady (degresivní) charakterizuje pomalejší růst než objem výkonů. Často jsou smíšené s fixní složkou nákladů. Příkladem může být spotřeba elektrické energie, oprava strojů anebo spotřeba pomocného materiálu. (Čechová, 2011, s. 81; Fibírová a kol., 2015, s. 143; Král a kol., 2018, s. 86-87; Popesko a Papadaki, 2016, s. 38; Vochozka a kol., 2012, s. 79)

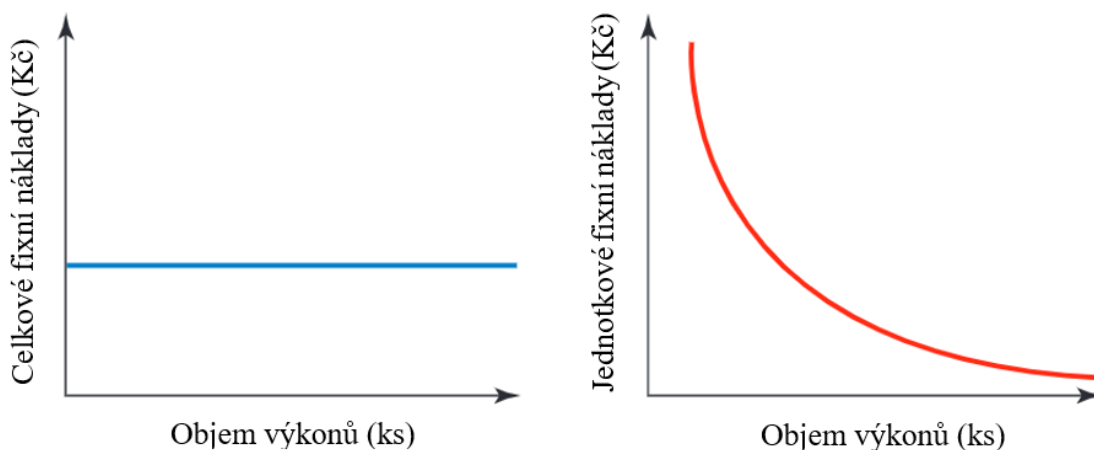
Vzájemný vztah celkových proporcionálních, nadproporcionálních a podproporcionálních nákladů vyjadřuje Obrázek 5.



Obrázek 5: Průběh celkových variabilních nákladů (Král a kol., 2018, s. 87)

2.4.2 Fixní náklady

Druhou skupinou jsou fixní náklady, které nejsou závislé na změnách objemu výkonů. Aplikovat je do výrobních procesů lze pouze nepřímo, zprostředkovaně za pomoci matematicko-ekonomických výpočtů. Úkolem fixních nákladů je vytvoření vhodných podmínek pro bezproblémový a efektivní chod výrobního cyklu. Příkladem fixních nákladů mohou být odpisy budov, strojů, pravidelně placené nájemné, leasing automobilů nebo mzdy manažerů, personalistů apod. (Čechová, 2011, s. 81; Drury, 2015, s. 30; Král a kol., 2018, s. 88; Strouhal, 2016, s. 81; Synek a kol., 2011, s. 87)

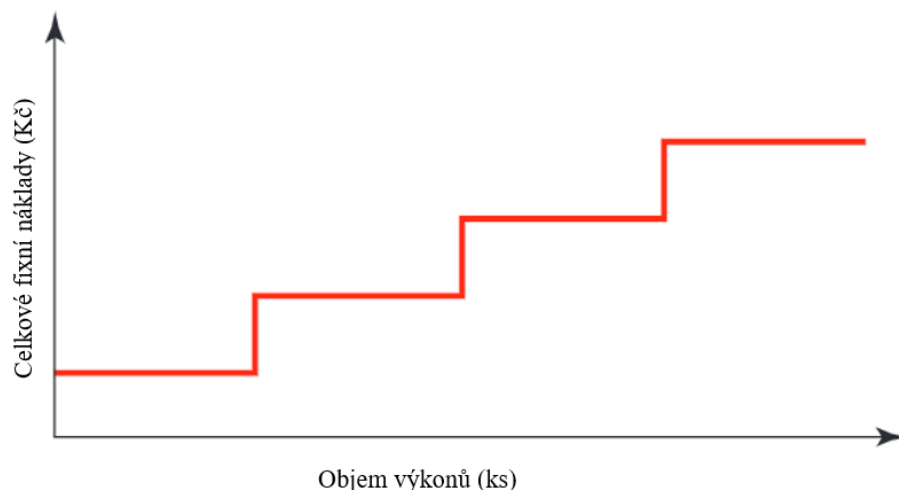


Obrázek 6: Fixní náklady celkové a jednotkové (Drury, 2020, s. 33)

Charakteristickou vlastností je, že v určitém rozpětí využití kapacity setrvávají fixní náklady neměnné, čehož by měl podnik využít a zajistit tak rychleji klesající podíl průměrných fixních nákladů na jednotku výkonu. Jevu, kdy průměrné fixní náklady na jednotku produkce klesají v závislosti na zvyšujícím se objemu výroby, se říká **degrese** fixních nákladů. Znamená to, že se fixní náklady rozloží na větší počet výrobků. (Čechová, 2011, s. 81; Drury, 2015, s. 30; Král a kol., 2018, s. 88; Strouhal, 2016, s. 81; Synek a kol., 2011, s. 87)

Synek a kolektiv (2011, s. 87) ve své publikaci Manažerská ekonomika důležité poznamenává: „*fixní náklady vznikají i když se nic nevyrábí.*“

Fakt, že se fixní náklady nemění, může platit pouze v krátkodobém období. V delších časových intervalech mohou fixní náklady i růst, avšak ne plynule, ale jak Drury (2015, s. 33) uvádí, jedná se o změnu tzv. skokem. Těmto nákladům se přezdívá **semi-fixní náklady**. Může k tomu dojít například při zatížení podniku dalšími odpisy strojů, tuto situaci vyjadřuje Obrázek 7.



Obrázek 7: Celkové semi-fixní náklady (vlastní zpracování)

Fixní náklady můžeme dále dělit na dvě skupiny:

Umrtné (utopené) fixní náklady – jsou často vynaloženy ještě před začátkem podnikatelského procesu, kdy musí podnik nakoupit stroje, budovy a zajistit prostředí vhodné pro efektivní fungování. Jejich celkovou výši nelze v budoucnu ovlivnit ani zásadním omezením intenzity podnikatelského procesu. Příkladem jsou odpisy dlouhodobého majetku, které se rozloží na několik let a nejsou ovlivnitelné poklesem produkce. (Drury, 2020, s. 37; Král a kol., 2018, s. 88)

Vyhnutelné fixní náklady – oproti utopeným se projevují časově mnohem těsněji spjatý s výdaji nutnými na jejich úhradu. Lze je tedy při markantním snížení kapacity omezit. Příkladem jsou časové mzdy zaměstnanců a například náklady na vytápění výrobních budov. (Kráal a kol., 2018, s. 88-89; Strouhal, 2016, s. 81)

K úplnému pochopení chování fixních nákladů je podle Synka a kolektivu (2011, s. 88-90) potřeba poukázat na tři jevy:

Relativní úspora fixních nákladů značí situaci, kdy v podniku dochází ke zvyšování objemu produkce, avšak fixní náklady zůstávají stále stejné.

Nevyužité fixní náklady se v podniku objevují, pokud naplno nevyužívá svou výrobní kapacitu. Podnik by měl zabezpečit takovou kapacitu, kterou bude schopen efektivně využít.

Nákladová remanence poukazuje na situaci, kdy se fixní náklady nesnižují s omezením výrobní kapacity, ale zůstávají stejné. Podnik s ní musí počítat například při vyřazení neefektivních výrobků.

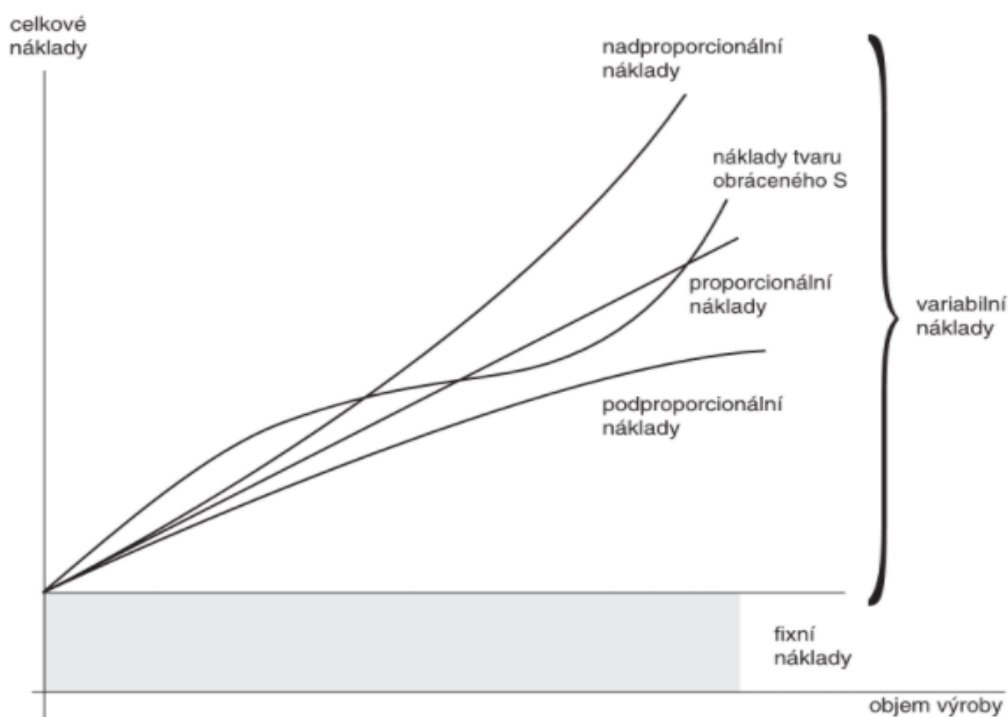
3 MODELOVÁNÍ NÁKLADŮ

Nákladová struktura podniku je ovlivňována mnoha faktory, může jít například o velikost podniku, množství produkce nebo také úroveň výrobního procesu. Vliv těchto faktorů však nelze přesně zachytit, proto se vytváří zjednodušené obrazy, které tuto skutečnost zachycují.

Modelování nákladů zjednodušuje zobrazení reálných procesů vyjádřené spotřeby vstupů, které slouží k pochopení vývoje nákladů, zároveň slouží jako nástroj, který poskytuje dostatek informací pro efektivní řízení nákladů. (Martinovičová, 2019, s. 59)

3.1 Nákladové funkce

Nákladové funkce jsou důležitým nástrojem tvorby manažerských rozhodnutí, slouží jako zprostředkovatel pro vyobrazení vztahu mezi náklady a objemem výroby podniku. Využívají se při strategických rozhodnutích týkajících se produkční kapacity a výběru optimální varianty výstupů firmy. Ke stanovení nákladové funkce je třeba náklady členit dle závislosti na změnách objemu výroby – tedy na variabilní a fixní složku nákladů. Jak Taušl Procházková a Jelínková poznamenávají, tyto funkce je důležité sledovat v krátkém i dlouhém období, protože se v nich chovají různě. (Martinovičová, 2019, s. 59; Taušl Procházková a Jelínková, 2018, s. 25; Synek a kol., 2015, s. 47)



Obrázek 8: Průběh celkových nákladů. (Synek a kol., 2011, s. 91)

V druhé kapitole již bylo vysvětleno chování proporcionálních (lineárních), nadproporcionálních (progresivních) a podproporcionálních (degresivních) nákladů, a spojením těchto typů, jak tvrdí Synek a kolektiv (2011, s. 90-91), dochází k vytvoření nákladové funkce, která svým průběhem kopíruje obrácené písmeno S (viz. Obrázek 8).

Jak již bylo zmíněno, nákladové funkce se sledují v krátkém i dlouhém časovém horizontu a jak tvrdí Taušl Procházková a Jelínková (2018, s. 25), lze je využít při řešení problémů spojených s podnikáním, například:

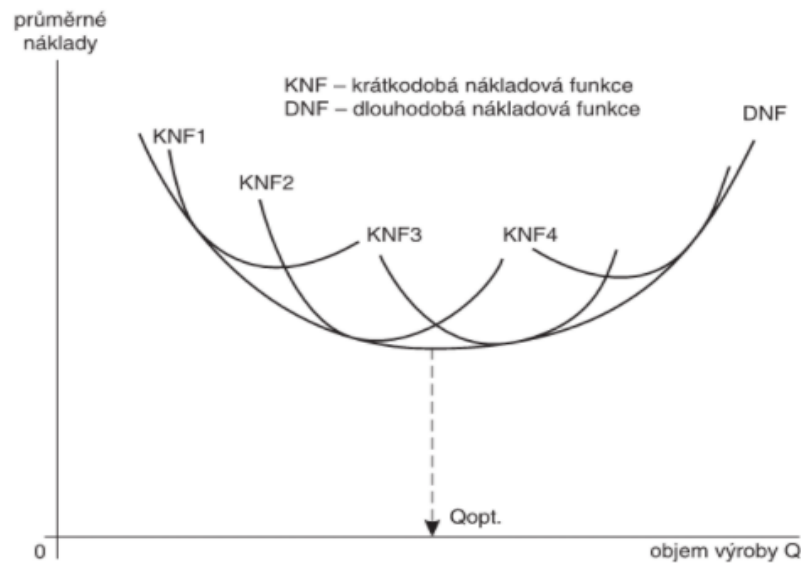
- analýza bodu zvratu,
- zjištění objemu produkce potřebného pro dosažení požadované úrovně zisku,
- zjištění limitů nákladů a cen,
- zjištění průběhu jednotkových nákladů,
- stanovení minimální ceny pro pokrytí nákladů nebo požadovaného zisku.

3.1.1 Krátkodobá nákladová funkce

Jak název vypovídá, krátkodobá nákladová funkce sleduje náklady v horizontu krátkého období, je tím myšlena doba, ve které lze v podniku měnit pouze omezené množství takzvaných proměnných výrobních činitelů, které představují variabilní náklady – jde především o množství odvedené práce a spotřebu materiálu. Většinu ostatních faktorů měnit nelze – například budovy a výrobní zařízení. Znamená to, že je výrobní kapacita limitována neměnnými faktory, které představují fixní náklady. (Martinovičová, 2019, s. 59-60; Synek a kol., 2011, s. 91; Taušl Procházková a Jelínková, 2018, s. 25-26)

3.1.2 Dlouhodobá nákladová funkce

Dlouhodobá nákladová funkce sleduje náklady v horizontu delšího období. Její charakteristickou vlastností je tvar písmene U (viz. Obrázek 9) a schopnost měnit v průběhu času veškeré výrobní činitele, například postavit nové výrobní haly nebo změnit technologie výroby. Tato funkce pracuje pouze s průměrnými celkovými a marginálními náklady a je tvořena krátkodobými funkcemi, jež vyjadřují průběh nákladů pro určitý rozsah objemů výroby. (Synek a kol., 2011, s. 91-92)



Obrázek 9: Dlouhodobá nákladová funkce tvaru U (Synek a kol., 2011, s. 92)

Klasickým příkladem průběhu dlouhodobé nákladové funkce je z počátku klesající trend, který se v nejnižším bodě zastaví při dosažení minimálních průměrných nákladů a nejvyšší efektivity výroby. Od tohoto okamžiku začnou průměrné náklady růst, což může být zapříčiněno obtížnou koordinací řízení nebo jinými faktory. Růst průměrných nákladů jde ruku v ruce s rostoucí neefektivností výroby. Tvar dlouhodobé nákladové funkce ovlivňuje nejen optimální velikost objemu výroby, ale také počet podniků, které se na trhu vyskytují. (Synek a kol., 2011, s. 91-92)

3.1.3 Metody stanovení nákladových funkcí

Pro stanovení nákladových funkcí se využívají matematické funkce, které vyjadřují vztah objemu produkce a nákladů.

- **Proporcionální náklady** využívají lineární funkci:

$$y = a + bx \quad (1)$$

- **Nadproporcionální náklady** využívají kvadratickou funkci:

$$y = a + bx + c^2 \quad (2)$$

- **Podproporcionální náklady** využívají kvadratickou funkci:

$$y = a + b - c^2 \quad (3)$$

Přičemž y vyjadřuje celkové náklady, x objem produkce, a odhad fixních nákladů a b , c značí variabilní náklady na jednotku produkce, tedy marginální náklady. (Kocmanová, 2013, s. 122; Synek a kol., 2011, s. 93)

Stanovení odhadu parametrů nákladových funkcí může být podle Synka a kolektivu (2011, s. 94) provedeno některou z těchto metod:

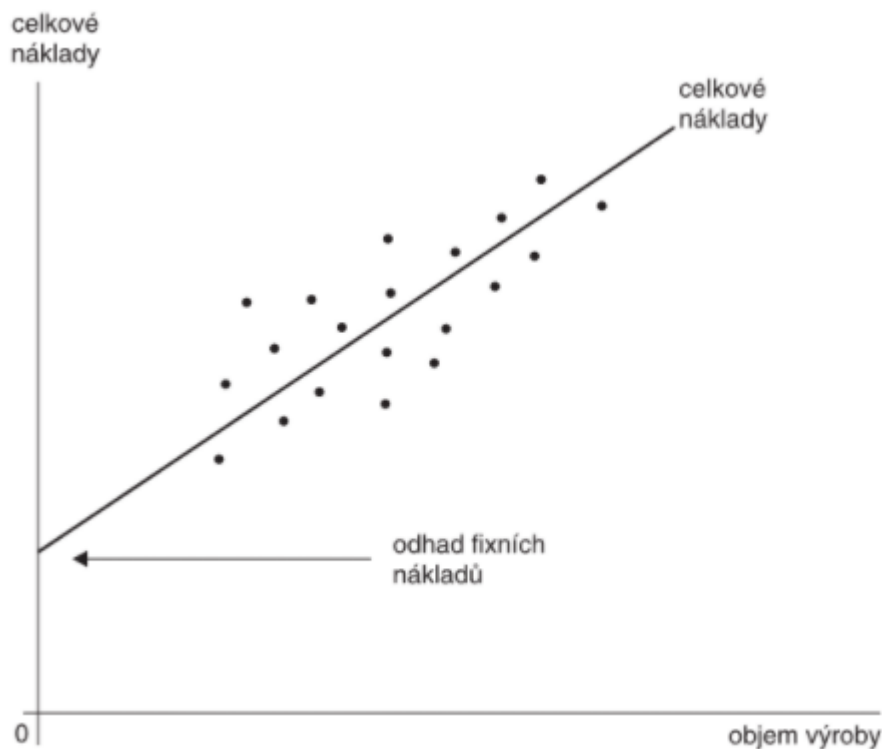
- klasifikační analýza
- metoda dvou období
- metoda grafická
- regresní a korelační analýza

Klasifikační analýza je založena na přesném rozdělení nákladových položek na fixní a variabilní část. Jak už v této práci zaznělo, vychází se z pravidla, zda se náklady mění nebo nemění ve vztahu ke změnám objemu produkce. Znamená to, že fixními náklady budou například odpisy, nájemné, pojistné, část mzdových nákladů a další. Do variabilní složky pak bude zařazen jednicový materiál, jednicové mzdy a jiné jednicové náklady. Důležité je poznamenat, že třídění nákladů podle klasifikační analýzy se bude v různých podnicích lišit, protože závisí na situaci konkrétního podniku. (Strouhal, 2016, s. 84; Synek, 2011, s. 94-95)

Metoda dvou období vychází z porovnání nákladů dvou období. Doporučuje se vybrat období s nejmenší a největší výrobní kapacitou, avšak pokud v jednom z těchto období došlo k nějaké nahodilé události (havárie apod.), musí být eliminováno a nahrazeno nejbližším jiným, které odpovídá přirozenému průběhu výrobní kapacity. Období s nahodilým nebo výjimečným průběhem se eliminují z důvodu možného zkreslení a nepřesnosti výsledků. Jakmile podnik zvolí dvě vhodná období, informace se dosadí do dvou rovnic a jednoduše se vyřeší. Nevýhodou této metody je fakt, že je závislá pouze na dvou obdobích, pokud by jedno bylo nepřirozené, výsledky by byly zkreslené. Z tohoto důvodu se doporučuje tuto metodu kombinovat s metodou grafickou, která na bodovém diagramu odhalí, jestli se jedná o vhodná období pro výpočet. (Martinovičová, 2019, s. 59-61; Synek a kol., 2011, s. 95-96; Taušl Procházková a Jelínková, 2018, s. 28)

Grafická metoda pracuje s bodovým diagramem, pomocí kterého lze zaznamenat průběh nákladové funkce. Na osu x se zachycují objemy výroby a na osu y celkové náklady, přičemž

každá dvojice se znázorní v diagramu bodem. Pokud všechny body přibližně kopírují přímku (křivku), kterou zakreslíme na základě co nejmenšího rozptýlení bodů, pak existuje závislost nákladů na objemu výroby. Odhad fixních nákladů je následně proveden podle průsečíku zakreslené přímky s osou y (viz. Obrázek 10). Grafická metoda, jak již bylo zmíněno, napomáhá podniku odhalit extrémní hodnoty, popřípadě skoky ve fixních nákladech. (Synek a kol., 2011, s. 96-97; Taušl Procházková a Jelínková, 2018, s. 29)

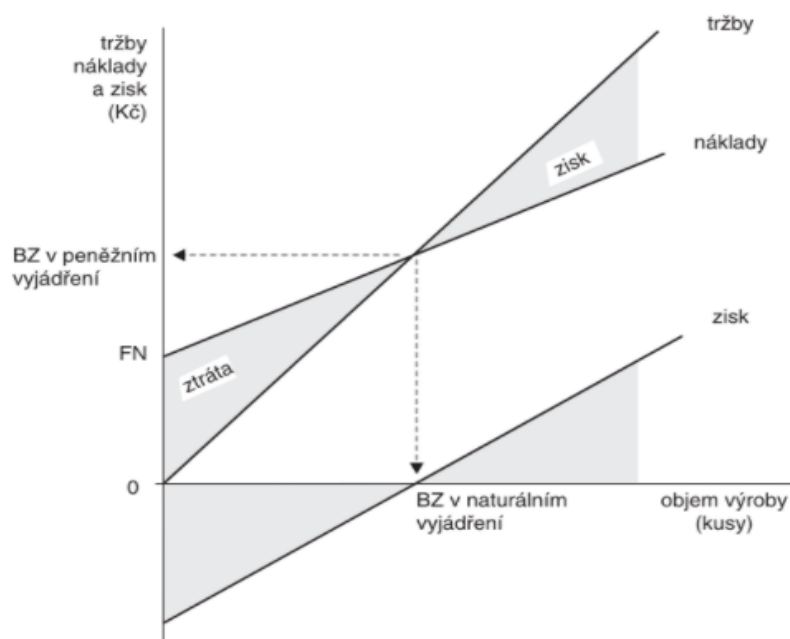


Obrázek 10: Odhad fixních nákladů grafickou metodou (Synek a kol., 2011, s. 97)

Metoda regresní a korelační analýzy je pro stanovení odhadu nákladů označována jako nejpřesnější a nejspolehlivější. Umožňuje stanovit i progresivní a degresivní nákladové funkce v případech, kdy se nedá využít funkce lineární. Regresní a korelační analýza pomáhá stanovit i spolehlivost zjištěných funkcí pomocí měř korelace a provádět předběžné odhady chyb zjišťovaných hodnot za pomoci mezní spolehlivosti. Čím více se korelační koeficient blíží hodnotě 1, tím více je závislost mezi danými proměnnými silnější nebo slabší. Jelikož tato metoda vyžaduje mnoho vstupních dat, nelze ji provádět u nově založených podniků. (Kocmanová, 2013, s. 123; Synek a kol., 2011, s. 97-98)

3.2 Analýza bodu zvratu

Analýza bodu zvratu představuje jeden ze základních analytických nástrojů podnikových ekonomů, který se využívá k určení množství výrobků, které musí podnik vyrobit, nebo ke stanovení dolní hranice ceny, při níž už nebude ve ztrátě. Bod zvratu pracuje s klasifikací nákladů na fixní a variabilní složku a určuje objem produkce, do jehož dosažení výrobky pouze pokrývaly náklady, po překročení tohoto bodu již přispívají na tvorbu hodnoty a zisku, viz. Obrázek 11. (Popesko a Papadaki, 2016, s. 43-44; Synek a kol., 2011, s. 136-137; Taušl Procházková a Jelínková, 2018, s. 49)



Obrázek 11: Grafická analýza bodu zvratu (Synek a kol., 2011, s. 136)

Rozdíl mezi cenou a variabilními náklady se v praxi označuje jako krycí příspěvek, příspěvek na úhradu fixních nákladů a tvorbu zisku nebo například marže. Jednotkový příspěvek na úhradu lze podle Popeska a Papadaki (2016, s. 44) vypočítat podle následujícího vztahu:

$$u = p - b \quad (4)$$

Celkový příspěvek na úhradu, jež tvoří všechny výkony, se vyčíslí jako rozdíl mezi celkovými tržbami a celkovými variabilními náklady:

$$U = T - VN \quad (5)$$

Bod zvratu jako takový lze odvodit ze vztahu, kdy se celkové tržby musí rovnat celkovým nákladům a po úpravě rovnic lze vyjádřit:

$$T = N \quad (6)$$

$$p \times q = FN + b \times q \quad (7)$$

$$Q_{BZ} = \frac{FN}{p-b} \quad (8)$$

Jak Taušl Procházková a Jelínková (2018, s. 50) uvádí, analýza bodu zvratu neslouží pouze pro zjištění minimálního množství produkce, při kterém není podnik ztrátový, ale poukazuje i na jiné skutečnosti, například na maximální variabilní náklady na jednotku produkce, aby ještě nebyl podnik ztrátový, minimální hranici ceny produktu, jaký je minimální počet vyrobených výrobků, při žadaném zisku a další.

Vzorec pro výpočet bodu zvratu s požadovaným ziskem uvádí Taušl Procházková a Jelínková (2018, s. 50):

$$q(BZ + Z) = \frac{FN+Z}{p-b} \quad (9)$$

Základní vzorec na výpočet bodu zvratu počítá s homogenitou prováděných výkonů, každý podnik se však nezabývá homogenní produkcí, proto není možné využít základního vzorce. Musí být využita tzv. globální nákladová funkce, která se zakládá na vyjádření variabilních nákladu, ne v peněžní hodnotě, ale jako takzvaný **haléřový ukazatel variabilních nákladů**. Tento ukazatel vyjadřuje podíl variabilních nákladů připadající na 1 Kč tržeb. (Popesko a Papadaki, 2016, s. 46; Synek a kol., 2011, s. 139-140; Synek a kol., 2015, s. 53)

Výpočet haléřového ukazatele se podle Popeska a Papadaki (2016, s. 46) vypočítá:

$$h = \frac{VN}{Q} \quad (10)$$

Vzorec pro podnik s různorodou produkcí:

$$Q_{BZ} = \frac{FN}{1-h} \quad (11)$$

4 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Teoretická část bakalářské práce byla vypracována na základě kritické rešerše literárních zdrojů, přímo se zabývajících danou problematikou. Cílem této literární rešerše bylo vymezení základních pojmů, objasnit význam členění nákladů a modelování nákladů.

V první kapitole byly vymezeny základní pojmy důležité k pochopení nákladové analýzy. Došlo k definování výnosů a nákladů, jejichž vztah je důležité chápat v rámci jakéhokoliv podniku. Rozdíl mezi výnosy a náklady ukazuje jakého výsledku hospodaření podnik dosáhl, jestli kladného nebo záporného. Hlavním cílem podniku je maximalizace své tržní hodnoty, která závisí na mnoha faktorech, především pak na kladném výsledku hospodaření, kterého lze dosáhnout, pokud výnosy v podniku převyšují náklady. Posledním vysvětleným termínem v úvodní kapitole byl výkaz zisků a ztrát, který zaznamenává právě zmíněné náklady a výnosy, podle kterých podnik vypočítá výsledek hospodaření.

V druhé kapitole bylo vysvětleno, jaký význam má členění nákladů v podniku. Náklady byly rozděleny do tříd podle různých kritérií. První skupinou bylo druhové členění, slučující náklady podle druhu spotřebovaného externího vstupu, který vstupuje do podnikového výrobního procesu. Další skupinou bylo členění podle účelu, které se často klasifikuje do tří skupin – náklady technologické a na obsluhu řízení, náklady jednicové a režijní a poslední skupinu tvoří náklady přímé a nepřímé, které byly vysvětleny v rámci kalkulačního členění. Poslední klasifikovanou skupinou byly fixní a variabilní náklady, které se mění ve vztahu ke změnám objemu výroby.

Poslední kapitola se věnovala modelování nákladů, za pomoci nákladových funkcí, analýzy bodu zvratu a provozní páky. Nákladové funkce se využívají při strategických rozhodnutích týkajících se produkční kapacity a výběru optimální varianty výstupů firmy. Vnímají se ve vztahu k délce období – dělíme je na krátkodobé a dlouhodobé. V rámci tvorby nákladových funkcí byly vysvětleny metody, které slouží pro jejich sestavení. Posledním bodem třetí kapitoly byla analýza bodu zvratu. Bod zvratu se využívá k určení množství výrobků, které musí podnik vyrobit, nebo ke stanovení dolní hranice ceny, při níž už nebude ve ztrátě.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Vybraná společnost se zabývá kompletním servisem praní a údržby prádla. Jedná se o společnost, která se snaží být ekologicky šetrná k životnímu prostředí a v roce 2017 vyhrála, v kategorii firma, soutěž E.ON Energy Globe. Využívá vyprodukované teplo z nedaleké bioplynové stanice, které nemá žádné využití a vzniká jako vedlejší produkt při výrobě elektrické energie. (BSB prádelny, 2021)

Vyprodukované teplo ohřívá vodu na 80 °C, která je potrubím, přes čistící stanici, dopravována do prádelny. Díky skutečnosti, že společnost využívá prvotřídní zařízení značky Miele, umožňuje tak sušení prádla horkou vodou, která ohřívá vzduch a suší prádlo. Popřípadě proudí rovnou do praček. Voda po pracím či sušícím cyklu proudí do čistící stanice a zase zpět do bioplynové stanice. Společnost využívá ekologicky odbouratelné prací prostředky a odebírá elektrickou energii přímo z bioplynové stanice, tato energie je taktéž vyprodukována šetrně k životnímu prostředí. (BSB prádelny, 2021)

Hlavními zákazníky jsou resorty, hotely i penzióny sídlící v Olomouckém kraji, zdravotnická střediska, průmyslové podniky a v neposlední řadě armádní zařízení v Čechách a na Moravě. (BSB prádelny, 2021; Globe Energy, 2017)

5.1 Základní informace

Obchodní firma:	BSB PRÁDELNY, s. r. o.
Vznik:	28. března 2014
Sídlo:	nám. Národních hrdinů 769/2, 779 00 Olomouc
Právní forma:	společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání:	výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona čištění a praní textilů a oděvů
Základní kapitál:	2 360 000 Kč
IČO:	02833409
Počet zaměstnanců:	10-15
Statutární orgán:	2 jednatelé, 2 společníci

5.2 Služby

Společnost poskytuje následující služby:

- **Proces zpracování hygienicky nezávadného prádla** je základní službou prádelny. Prádlo se převáží v klecových vozících, které jsou po každé manipulaci dezinfikovány, aby byla dodržena perfektní hygiena prádla. Při dovezení se prádlo dopraví do přípravní místnosti, kde jej pracovník označí a roztřídí podle druhu materiálu a způsobu, kterým bude dále zpracovááno. Roztřízeným prádlem se naplní pračky a po uplynutí zvoleného pracího cyklu, se přesune do sušiček. Prádlo se suší na požadovanou hodnotu vlhkosti. Následně se prádlo finálně upravuje mandlováním (rovné prádlo – ložní, ubrusy apod.), lisováním (některé druhy oblečení a rovného prádla) nebo žehlením (košile, lékařské haleny, kalhoty apod.). Takto upravené prádlo je připraveno k zabalení a expedici. (BSB prádelny, 2021)
- **Proces zpracování prádla podezřelého na infekci** se využívá při praní především prádla pro zdravotnická zařízení. Společnost je vybavena takzvanou hygienickou smyčkou. Jedná se o oddělenou přípravní místnost, s maximálními hygienickými opatřeními, vybavenou speciální pračkou se samostatným přístupem. Infekční prádlo se do pračky vloží v přípravní místnosti a po pracím cyklu se vytáhne z druhé strany pračky, ve vedlejší místnosti. Prádlo je po tomto cyklu hygienicky v absolutním pořádku a stává se z něj prádlo běžné. (BSB prádelny, 2021)
- **Opravy prádla** jsou možné realizovat při dohodě se zákazníky. Jde především o drobné opravy prádla, jako je přišívání knoflíků, látání děr a jiné drobné opravy. (BSB prádelny, 2021)
- **Balení a skladování prádla** probíhá v expediční místnosti. Pracovník prádlo spočítá a vytvoří dodací list. Napočítané kusy balí za pomoci baličky s posuvným pásem do perforované fólie, která zajistí, aby nedošlo k znečištění. Balíky s čistým prádlem jsou následně vyskládány buďto do přepravního vozíku, anebo do nerezových regálů. Záleží na tom, kdy bude prádlo expedováno. (BSB prádelny, 2021)
- **Expedice a doprava prádla** je zprostředkována z expediční místnosti s nájedem pro přepravní automobily. Řidiči po expedici prádlo rozvezou přímo k zákazníkům nebo na svozové místo, předem domluvené ve smlouvě. (BSB prádelny, 2021)

5.3 Majetková a finanční struktura

Zpracování majetkové a finanční struktury je provedeno na základě firmou poskytnutých výkazů z let 2018, 2019 a 2020.

Důležité je poznamenat, že rok 2020 byl výrazně ovlivněn koronavirovou krizí. Došlo k úplnému zavření hotelových zařízení, omezily se výrobní činnosti mnoha firem, a dokonce i zdravotní ordinace značnou část roku fungovaly v omezeném režimu. Všechny tyto skutečnosti se fatálně podepsaly na hospodaření analyzované společnosti.

5.3.1 Majetková struktura

Majetková struktura podává přehled o výši a složení aktiv společnosti. V následující tabulce jsou zaznamenána aktiva, kterými firma ve sledovaných obdobích disponovala. Částky jsou uvedeny v celých tisících Kč.

Tabulka 1: Majetková struktura podniku v celých tis. Kč (vlastní zpracování)

Rozvahová položka	2018	2019	2020
Aktiva celkem	10 166	10 016	8 183
Dlouhodobý majetek	8 468	7 662	6 924
Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0
Dlouhodobý hmotný majetek	8 468	7 662	6 924
Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0
Oběžná aktiva	1351	1 988	780
Zásoby	0	191	0
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0
Krátkodobé pohledávky	722	1 139	395
Peněžní prostředky	629	658	385
<i>Peněžní prostředky v pokladně</i>	44	25	0
<i>Peněžní prostředky na účtech</i>	585	633	385
Časové rozlišení aktiv	347	366	479

Z tabulky 1 je patrné, že podniková aktiva mají meziročně se snižující charakter. Ve sledovaném období došlo k poklesu celkových aktiv přibližně o dva miliony korun, což bylo dáno prodejem nevyužitého mandlu, který byl v průběhu podnikání nahrazen novějším s větší kapacitou. Majetková struktura podniku je meziročně tvořena přibližně 80 % dlouhodobým hmotným majetkem a zbylých 20 % je tvořeno oběžnými aktivy.

Zásadní část dlouhodobého hmotného majetku zabírají hmotné movité věci a jejich soubory, které v podniku představují 65 % z celkových aktiv, jedná se o pračky, sušičky, automatizované mandly, lis na prádlo, baličku a automobily. Zbytek dlouhodobého majetku tvoří pozemky a budovy. V roce 2019 došlo k dokončení budovy a byla převedena z nedokončeného DHM do pozemků a staveb, kdy se začala také odepisovat. Mezi roky 2018 až 2019 se díky odepisování snížila hodnota dlouhodobého hmotného majetku o 800 tis. Kč a mezi roky 2019 a 2020 o dalších 700 tis. Kč.

Co se oběžných aktiv týče, ty mezi roky 2018 a 2019 zaznamenaly růst o 47 %, tento růst byl zapříčiněn především zvýšením hodnot krátkodobých pohledávek, z toho vyplývá, že se firma potýkala s pozdě platícími zákazníky. V roce 2019 společnost nakupovala zboží za účelem dalšího prodeje v hodnotě 191 tis. Kč, jednalo se o nákup a prodej prádla a vůní, avšak v následujícím roce od této praktiky společnost upustila, veškeré zboží prodala a opět vykázalo nulové hodnoty v rozvaze. Mezi lety 2019 a 2020 se společnosti podařilo snížit krátkodobé pohledávky o 65 % oproti předchozímu roku. Příčinou tohoto trendu byla především koronavirová krize, kdy v rámci globálního lockdownu musely být ubytovací zařízení, průmyslové podniky i část lékařských objektů uzavřeny. Podnik tak zpracovával minimum prádla a vykazoval minimum pohledávek, které byly hrazeny prakticky ihned.

Peněžní prostředky se mezi roky 2018 a 2019 mírně zvýšily, avšak v následujícím roce došlo k markantnímu propadu, což bylo způsobeno vynaložením peněžních prostředků na opravu ložisek pračky a bouraného automobilu. Horizontální a vertikální analýza majetkové struktury je zpracována v tabulce číslo 2.

Tabulka 2: Horizontální a vertikální analýza aktiv (vlastní zpracování)

Rozvahová položka	2018	2019	2020	19/18	20/19
Aktiva celkem	100,0%	100,0%	100,0%	-1,5%	-18,3%
Dlouhodobý majetek	83,3%	76,5%	84,6%	-9,5%	-9,6%
Dlouhodobý hmotný majetek	83,3%	76,5%	84,6%	-9,5%	-9,6%
Oběžná aktiva	13,3%	19,8%	9,5%	47,2%	-60,8%
Zásoby	0,0%	1,9%	0,0%	0,0%	-100,0%
Krátkodobé pohledávky	7,1%	11,4%	4,8%	57,8%	-65,3%
Peněžní prostředky	6,2%	6,6%	4,7%	4,6%	-41,5%
Peněžní prostředky v pokladně	0,4%	0,2%	0,0%	-43,2%	-100,0%
Peněžní prostředky na účtech	5,8%	6,3%	4,7%	8,2%	-39,2%
Časové rozlišení aktiv	3,4%	3,7%	5,9%	5,5%	30,9%

5.3.2 Finanční struktura

V tabulce číslo 3 jsou zpracována data z rozvahy na straně pasiv, které ukazují informace o financování veškerého majetku, tedy finanční struktury společnosti.

Tabulka 3: Finanční struktura podniku v celých tis. Kč (vlastní zpracování)

Rozvahová položka	2018	2019	2020
Pasiva celkem	10 166	10 016	8 183
Vlastní kapitál	-4 175	-4 885	-3 631
Základní kapitál	200	200	2 360
VH za minulé období	-3 623	-4 375	-5 085
VH za běžné období	-752	-709	-907
Cizí zdroje	14 341	14 901	11 814
Rezervy	0	0	0
Dlouhodobé závazky	0	5 788	5 938
Krátkodobé závazky	14 341	9 113	5 876
Časové rozlišení pasiv	0	0	0

Stejně jako v případě celkových aktiv, tak i pasiva mají meziročně klesající charakter. Vlastní kapitál podniku je v rozvaze vykázán v mínusových hodnotách, příčinou tohoto jevu je kumulující ztráta z minulých let a zadlužování podniku. Mezi lety 2018 a 2019 došlo k poklesu vlastního kapitálu přibližně o 700 tis. Kč. Následující rok došlo příčinou zvýšení základního kapitálu, o 2 160 tis. Kč, ke zlepšení situace vlastního kapitálu, avšak stále se nachází v alarmujících hodnotách.

Co se výsledku hospodaření týče, podnik v roce 2019 dosáhl nižší ztráty než v předchozím roce, bohužel rok 2020 byl téměř o 28 % horší. Ztrátu způsobují dlouhodobě vyšší náklady než výnosy. Dlouhodobou ztrátovostí podniku dochází ke kumulování ztráty z minulých let, která v roce 2020 činila 5 085 tis. Kč. Záporný výsledek hospodaření jako takový je příčinou především vysokých nákladů na odpisování dlouhodobého hmotného majetku. Náklady spojené s odpisy jsou dány vysokými počátečními investicemi, právě do dlouhodobého hmotného majetku.

Cizí zdroje v roce 2018 byly tvořeny pouze z krátkodobých závazků, kdy se jednalo o část závazků z obchodních vztahů a 10 mil. Kč závazků vůči společníkům. V dalších letech došlo k převedení značné části krátkodobých závazků do závazků dlouhodobých, konkrétně šlo o prostředky poskytnuté tichým společníkem. Taktéž došlo k prodeji nepotřebného mandlu,

který již byl nahrazen a z těchto prostředků došlo ke splacení řady krátkodobých závazků. Dlouhodobé závazky pak činily 58 % v roce 2019 a v roce 2020 72 % celkových pasiv. Krátkodobé závazky tak mezi ročně klesají, ovšem dlouhodobé závazky mají přesně opačný charakter. Největšími položkami v závazcích jsou závazky vůči společníkům, kteří se očividně snaží společnost udržovat ze svých vlastních zdrojů.

Horizontální a vertikální analýza finanční struktury je zpracována v tabulce číslo 4.

Tabulka 4: Horizontální a vertikální analýza pasiv (vlastní zpracování)

Rozvahová položka	2018	2019	2020	19/18	20/19
Pasiva celkem	100,0%	100,0%	100,0%	-1,5%	-18,3%
Vlastní kapitál	-41,1%	-48,8%	-44,4%	17,0%	-25,7%
Základní kapitál	2,0%	2,0%	28,8%	0,0%	1080,0%
VH za minulé období	-35,6%	-43,7%	-62,1%	20,8%	16,2%
VH za běžné období	-7,4%	-7,1%	-11,1%	-5,7%	27,9%
Cizí zdroje	141,1%	148,8%	144,4%	3,9%	-20,7%
Rezervy	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Dlouhodobé závazky	0,0%	57,8%	72,6%	0,0%	2,6%
Krátkodobé závazky	141,1%	91,0%	71,8%	-36,5%	-35,5%
Časové rozlišení pasiv	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

5.4 Hospodaření podniku

Jak již bylo zmíněno ve finanční struktuře společnosti, podnik za poslední roky stále vykazuje záporný hospodářský výsledek. Tabulka číslo 5 zobrazuje vývoj nákladů, výnosů a hospodářského výsledku za sledovaná období.

Tabulka 5: Vývoj hospodářského výsledku v tis. Kč (vlastní zpracování)

Položka	2018	2019	2020
Provozní výnosy	5 517	6 488	4 954
Provozní náklady	5 955	6 885	5 548
Provozní výsledek hospodaření	-438	-397	-594
Finanční výnosy	2	2	1
Finanční náklady	316	314	314
Finanční výsledek hospodaření	-314	-312	-313
Výsledek hospodaření před zdaněním	-752	-709	-907

Celkové výnosy nestačí na pokrytí veškerých nákladů. Záporný výsledek hospodaření je příčinou především vysokých nákladů na odpisování dlouhodobého hmotného majetku. Náklady spojené s odpisy jsou dány vysokými počátečními investicemi, právě do dlouhodobého hmotného majetku. Výsledky hospodaření za sledované období se proto držely konstantně v minusových hodnotách, avšak meziročně se podniku dařilo ztrátu snižovat. Snižování ztráty bylo příčinou změny vedoucí provozu. Bývalý pracovník jednal neehospodárně, zatímco nový dokázal sjednat příznivější ceny pracích prostředků, chemie a lépe dokázal zorganizovat výkony zaměstnanců.

Co se týče meziročního vývoje provozního výsledku hospodaření, i podle předchozích let, které nejsou součástí sledovaného období, podniku se dařilo postupně ztrátu snižovat. Následkem koronavirové krize, v roce 2020, se však ztráta zvýšila o 200 tis. Kč.

Záporný finanční výsledek hospodaření tvoří nákladové úroky, které meziročně drží konstantní hladinu.

6 NÁKLADOVÁ ANALÝZA FIRMY

Tato část bakalářské práce se bude zabývat nákladovou analýzou vybrané společnosti v letech 2018 až 2020. Veškeré informace jsou zpracovány na základě interních výkazů poskytnutých společností.

První část této kapitoly se bude skládat z druhového členění nákladů a horizontální a vertikální analýzy. V další části budou náklady rozčleněny podle závislosti na změnách objemu výroby. V poslední části dojde na výpočet bodu zvratu.

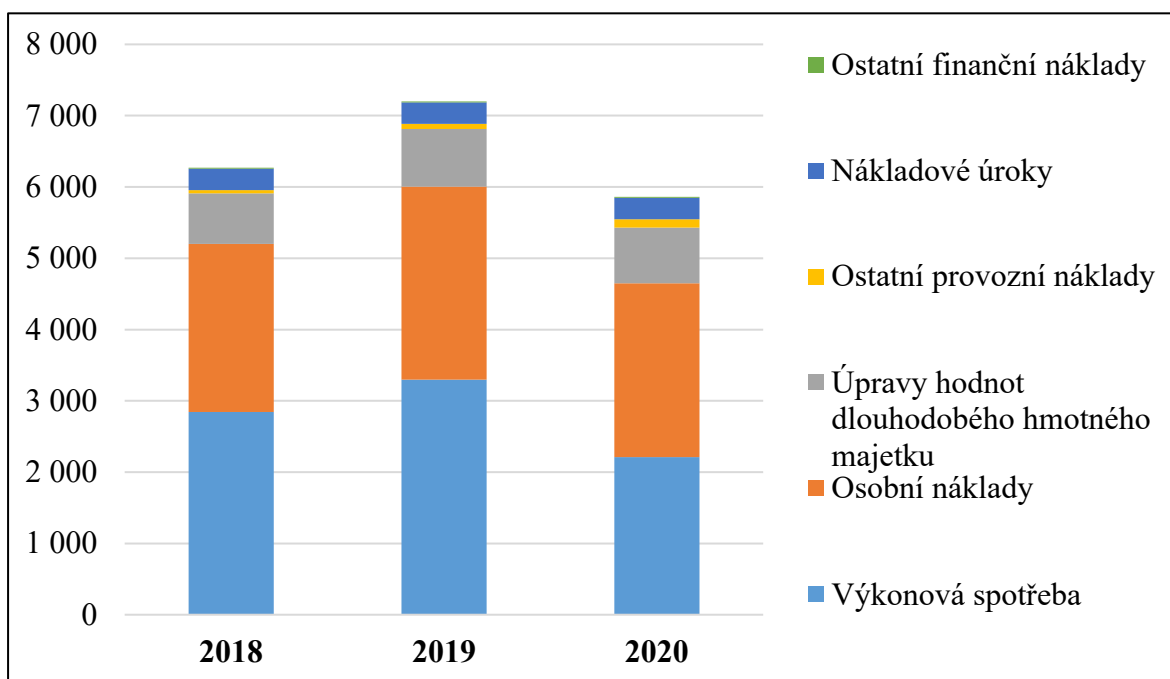
6.1 Druhové členění nákladů

Druhové členění nákladů, jak již zaznělo v teoretické části této bakalářské práce, vyplývá z klasifikace nákladů jako je tomu v případě finančního účetnictví. Náklady se zde člení podle druhu spotřebovaného externího vstupu, který vstupuje do podnikového výrobního procesu. V následující tabulce číslo 6 jsou zaznamenány náklady společnosti za sledovaná období.

Tabulka 6: Náklady podle druhového členění v tis. Kč (vlastní zpracování)

Položka v tis. Kč	2018	2019	2020
Výkonová spotřeba	2 845	3 299	2 212
- <i>Náklady vynaložené na prodej zboží</i>	0	51	321
- <i>Spotřeba materiálu a energie</i>	1 352	1 418	975
- <i>Služby</i>	1 493	1 830	916
Osobní náklady	2 358	2 708	2 439
- <i>Mzdové náklady</i>	1 979	2 307	2 059
- <i>Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění</i>	289	296	301
- <i>Ostatní náklady</i>	93	105	79
Úpravy hodnot dlouhodobého hmotného majetku	706	806	781
Ostatní provozní náklady	46	72	116
- <i>Daně a poplatky</i>	9	7	11
- <i>Ostatní provozní náklady</i>	37	65	105
Nákladové úroky	300	300	301
Ostatní finanční náklady	16	14	13
CELKOVÉ NÁKLADY	6 271	7 199	5 862

Obrázek 12 v grafu ukazuje strukturu složení nákladů podle druhového členění za roky 2018 až 2020.



Obrázek 12: Složení nákladových druhů ve sledovaném období (vlastní zpracování)

Výkonová spotřeba

Výkonovou spotřebu podniku tvoří tři položky, kterými jsou náklady vynaložené na prodej zboží, spotřeba materiálu a energií a náklady za služby.

Ve sledovaném období byly největší položkou náklady za služby. Do těchto nákladů podnik řadí především paušální servisní služby, opravy dlouhodobého i krátkodobého hmotného majetku, tedy strojů a automobilů, nájemné, ostrahu a úklid objektu, telekomunikační služby, internet, externí dopravu, technické služby a další. Náklady za služby mezi roky 2018 a 2019 významně vzrostly z důvodu nutnosti vykonání velkého preventivního servisu na všech pračkách a sušičkách.

Druhou největší položkou byla spotřeba materiálu a energií. Do materiálové spotřeby se každoročně zahrnují velkou mírou čistící a prací prostředky, které sestávají z přibližně třiceti druhů různých látek, sůl na změkčování vody a jiná chemie na úpravu vody, ochranné prostředky, pracovní oděvy, pohonné hmoty spotřebovávané třemi automobily, obalový materiál, kancelářské potřeby, prostředky do kuchyně, drobný majetek, který nepodléhá odpisování a další.

Spotřeba elektrické energie, tepla a vody zastává přibližně třetinu celkové výkonové spotřeby. Spotřeba materiálu a energií měla mezi lety 2018 a 2019 rostoucí charakter, ovšem následující rok došlo k výraznému poklesu, stejně jako u dalších položek.

Osobní náklady

Druhou největší nákladovou položkou jsou pro společnost osobní náklady. Ve sledovaných obdobích tvoří osobní náklady přibližně 40 % z celkových nákladů. Tato hodnota je logická, zejména proto, že se jedná o podnik poskytující služby. Největší složkou osobních nákladů jsou mzdové náklady, které v každém roce tvoří okolo 84 %. Mezi roky 2018 a 2019 došlo k růstu mzdových nákladů, může za to skutečnost, že se zvýšil počet zaměstnanců, kteří do společnosti přišli prostřednictvím agentur. Těmito zaměstnanci jsou především brigádníci. Do osobních nákladů se taktéž počítá zákonné sociální a zdravotní pojištění i ostatní sociální náklady, např. příspěvek na stravování.

Úpravy hodnot dlouhodobého hmotného majetku

Úpravy hodnot dlouhodobého hmotného majetku představují odpisy strojů a jejich souborů, které společnost vlastní. Největší odpisové položky jsou spjaty s automatizovaným mandlem, pěti velkokapacitními průmyslovými pračkami, třemi průmyslovými sušičkami a automobily. Odpisy mezi lety 2018 a 2019 vzrostly přibližně o 100 tis. Kč a do následujícího roku zůstaly téměř neměnné.

Ostatní provozní náklady

Do ostatních provozních nákladů se řadí jiné provozní náklady a daně a poplatky. Do ostatních provozních nákladů se počítají pojištění podnikatelských rizik a jiná pojištění, dary, pokuty, penále a odpisy pohledávek. Společnost každoročně platí silniční daň formou dálničních známek. Ostatní provozní náklady se meziročně postupně zvětšují.

Nákladové úroky

Nákladové úroky tvoří ve sledovaném období konstantní hodnoty přibližně 300 tis. Kč. Jedná se o úroky spojené s vklady společníků.

Ostatní finanční náklady

Tato skupina nákladů je vyhrazena pro náklady spojené s vedením bankovních účtů a v rámci společnosti i poplatky spojené s používáním CCS karty, sloužící pro výhodnější tankování pohonných hmot.

6.2 Horizontální a vertikální analýza nákladů

V rámci této podkapitoly bude zpracována horizontální a vertikální analýza druhového členění nákladů. Účelem těchto analýz je rozbor nákladových položek a jejich změn ve sledovaném období a také jejich podílu ve vztahu k celkovým nákladům.

6.2.1 Horizontální analýza

Horizontální analýza nákladů bude sestavena na základě druhového členění nákladů. V rámci této analýzy budou pozorovány změny trendů mezi roky 2018 a 2019 a následně 2019 a 2020. Veškeré údaje budou zaznamenány v tabulce 7 a budou vyjádřeny v procentech.

Tabulka 7: Horizontální analýza druhového členění nákladů (vlastní zpracování)

Nákladová položka	2019/2018	2020/2019
Výkonová spotřeba	15,96%	-32,95%
<i>Náklady vynaložené na prodej zboží</i>	0,00%	529,41%
<i>Spotřeba materiálu a energie</i>	4,88%	-31,24%
<i>Služby</i>	22,57%	-49,95%
Osobní náklady	14,84%	-9,93%
<i>Mzdové náklady</i>	16,57%	-10,75%
<i>Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění</i>	2,42%	1,69%
<i>Ostatní náklady</i>	12,90%	-24,76%
Úpravy hodnot dlouhodobého hmotného majetku	14,16%	-3,10%
Ostatní provozní náklady	56,52%	61,11%
<i>Daně a poplatky</i>	-22,22%	57,14%
<i>Ostatní provozní náklady</i>	75,68%	61,54%
Nákladové úroky	0,00%	0,33%
Ostatní finanční náklady	-12,50%	-7,14%
CELKOVÉ NÁKLADY	14,80%	-18,57%

Horizontální analýza nákladů za roky 2018 a 2019 ukázala téměř 15 % růst celkových nákladů. Vyšší hodnota celkových nákladů byla z části zapříčiněna růstem provozních nákladů, především tedy 16 % nákladů výkonové spotřeby. Peněžní rozdíl činil 454 tis. Kč. Tento přírůstek byl z velké části způsoben 22 % nárůstem nákladů za služby, které vyvolal

náročný preventivní servis všech pracích a sušících zařízení. 5 % zvýšení nákladů na spotřebu materiálu a energie byl vyvolán vyššími výkony podniku než v předešlém roce.

Druhým důvodem růstu výkonové spotřeby bylo markantní zvýšení osobních nákladů, konkrétně o 15 %, v peněžních jednotkách se jednalo o 350 tis. Kč. Tento trend byl vyvolán zvýšením počtu brigádních zaměstnanců, mzdové náklady tak rostly téměř o 17 % oproti roku 2018.

Výraznou procentuální změnu zaznamenaly i ostatní provozní náklady, konkrétně 75,7 %, v peněžních jednotkách šlo o 28 tis. Kč, které byly vynaloženy na rizikové pojištění. Společnost vykázala za rok 2019 o 14 % vyšší odpisové náklady. Velký procentuální pokles zaznamenaly daně a poplatky, avšak v peněžních jednotkách se jednalo pouze o 2 tis. Kč.

Následuje srovnání mezi roky 2019 a 2020, kde došlo k výraznému poklesu celkových nákladů, konkrétně 18,6 %, jak už v této práci zaznělo, úpadek roku 2020 byl způsoben koronavirovou krizí. Celkové náklady podniku ve sledovaném období tak klesly o 1 337 tis. Kč.

Celková výkonová spotřeba klesla o 33 %, v peněžním vyjádření o 1 087 tis. Kč. Jedinou položkou, která v rámci výkonové spotřeby rostla, byly náklady vynaložené na prodej zboží. Tyto náklady byly spojené s nákupem lékařského oblečení pro zdravotní objekty. Zásadní pokles o 50 % zaznamenaly náklady vynaložené na služby, což bylo dáno jednak poklesem odvedených výkonů a také faktem, že v předchozím roce byl prováděn již zmíněný servis. Taktéž byla vypovězena nákladná servisní smlouva, která zajišťovala garantované opravy do jednoho týdne. Došlo na zápis budovy do majetku společnosti a tím se firma oprostila od nájemného. Taktéž spotřeba materiálu a energií zaznamenala pokles, což bylo vyvoláno nižšími výkony.

Co se osobních nákladů týče, ty klesly o 10 %. Mzdové náklady se snižovaly o 11 % a ostatní osobní náklady klesly o 25 %. Celkově osobní náklady v peněžním vyjádření klesly o 269 tis. Kč, z důvodu snížení počtu brigádních zaměstnanců přes agenturu, kteří v nouzovém stavu nebyli pro firmu potřební.

Ostatní provozní náklady ve sledovaném období vzrostly o 61 %, celkem o 40 tis. Kč z důvodu nově sjednaného havarijního pojištění na dva automobily. Daně a poplatky zaznamenaly taktéž růst, který činil sice 57 %, ale pouze 4 tis. Kč.

Nákladové úroky a ostatní finanční náklady zůstaly ve všech sledovaných obdobích téměř beze změn.

6.2.2 Vertikální analýza

Vertikální analýza slouží k porovnání podílu jednotlivých nákladových položek na celkových nákladech. V rámci vertikální analýzy budou v procentech pozorovány změny podílu nákladových položek v jednotlivých letech sledovaného období. Vertikální analýza je zpracována v následující tabulce 8.

Tabulka 8: Vertikální analýza druhového členění nákladů (vlastní zpracování)

Nákladová položka	2018	2019	2020
Výkonová spotřeba	45,37%	45,83%	37,73%
<i>Náklady vynaložené na prodej zboží</i>	0,00%	0,71%	5,48%
<i>Spotřeba materiálu a energie</i>	21,56%	19,70%	16,63%
<i>Služby</i>	23,81%	25,42%	15,63%
Osobní náklady	37,60%	37,62%	41,61%
<i>Mzdové náklady</i>	31,56%	32,05%	35,12%
<i>Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění</i>	4,61%	4,11%	5,13%
<i>Ostatní náklady</i>	1,48%	1,46%	1,35%
Úpravy hodnot dlouhodobého hmotného majetku	11,26%	11,20%	13,32%
Ostatní provozní náklady	0,73%	1,00%	1,98%
<i>Daně a poplatky</i>	0,14%	0,10%	0,19%
<i>Ostatní provozní náklady</i>	0,59%	0,90%	1,79%
Nákladové úroky	4,78%	4,17%	5,13%
Ostatní finanční náklady	0,26%	0,19%	0,22%
CELKOVÉ NÁKLADY	100,00%	100,00%	100,00%

Na základě vertikální analýzy druhového členění nákladů bylo zjištěno, že v letech 2018 a 2019 tvořila výkonová spotřeba největší podíl nákladů v podniku, šlo o více než 45 % celkových nákladů. V následujícím roce 2020 se výkonová spotřeba snížila a dostala se tak na druhé místo, kde tvořila pouze 38 % podíl. Výkonová spotřeba byla v prvních dvou letech tvořena primárně náklady vynaloženými na služby s podílem 23,8 % a 25,4 %. Druhou největší položkou byl spotřebovaný materiál a energie s podílem 21,5 % a 19,7 % na celkových nákladech. V následujícím roce 2020 došlo k prohození těchto položek, kdy náklady za služby tvořily pouze 15,6 % a náklady na spotřebu materiálu a energií se ustálily na 16,6 %. V roce 2020 však došlo k výraznému snížení nákladů na spotřebu materiálu a energií zejména kvůli skutečnosti, že podnik vlivem koronavirové krize byl nucen omezit

své výkony. Skutečnost poklesu procentuálních podílů na celkových nákladech v roce 2020 ovlivnil i nárůst nákladů vynaložených na prodej zboží, který zvýšil svůj podíl k celkovým nákladům přibližně o 5,5 %.

Osobní náklady v peněžním vyjádření sice zaznamenaly růst o 350 tis. Kč mezi roky 2018 a 2019, avšak z hlediska podílu na celkových nákladech se mezi roky 2018 a 2019 téměř nezměnily a zůstaly na hranici 37,6 %. Následující rok nastal peněžní pokles o 289 tis. Kč, ale v procentuálním vyjádření nastal pravý opak a osobní náklady zaujaly hodnotu 41,6 %. Tato skutečnost byla způsobena především sníženým podílem výkonové spotřeby na celkových nákladech. Meziroční změny mzdových nákladů a nákladů na sociální a zdravotní pojištění kopírovaly stejný trend jako celkové osobní náklady.

Úpravy hodnot dlouhodobého hmotného majetku, ostatní provozní náklady, nákladové úroky a ostatní finanční náklady zaujímají v letech 2018 a 2019 prakticky téměř identické hodnoty a v roce 2020 zaznamenaly všechny tyto náklady mírný růst. Ovšem stejně jako u osobních nákladů, je to dáno především výrazně klesající výkonovou spotřebou.

6.3 Členění nákladů podle vztahu k objemu výroby

Cílem této kapitoly je rozčlenění nákladů podle jejich vztahu ke změnám objemu výroby. Nákladové položky jsou na základě konzultace se zaměstnancem společnosti rozděleny na fixní a variabilní část. Následující tabulka v analyzovaném období zaznamenává rozdělení všech nákladů na fixní a variabilní část. Z tabulky je patrné, že variabilní náklady ve společnosti zaujímají kolem tří čtvrtin celkových nákladů, což je logické, protože se jedná o podnik poskytující služby.

Tabulka 9: Struktura fixních a variabilních nákladů (vlastní zpracování)

Položka v tis. Kč	2018		2019		2020	
	Kč	%	Kč	%	Kč	%
Fixní náklady	2 159	34,4	2 305	32,0	1 817	31,0
Variabilní náklady	4 112	65,6	4 894	68,0	4 045	69,0
Celkové náklady	6 271	100,0	7 199	100,0	5 862	100,0

6.3.1 Fixní náklady

V následující tabulce 10 jsou zobrazeny fixní náklady, jak již bylo vysvětleno v teoretické části této bakalářské práce, jedná se o náklady, které se nemění v závislosti na změnách objemu výroby.

Společnost rozlišuje sedm skupin fixních nákladů. Několik z nich je však zařazeno pouze určitou částí, protože u těchto typů nákladů lze sledovat nejen fixní ale i jejich variabilní složku. V tabulce je taktéž v procentech zobrazený podíl fixních nákladů na jejich celkovém objemu.

Tabulka 10: Fixní náklady společnosti za sledované období (vlastní zpracování)

Položka v tis. Kč	2018		2019		2020	
	Kč	%	Kč	%	Kč	%
Spotřeba materiálu a energie	93	4,3	74	3,2	70	3,9
Spotřeba služeb	644	29,8	633	27,5	170	9,4
Osobní náklady fixní část	354	16,4	406	17,6	366	20,1
Odpisy	706	32,7	806	35,0	781	43,0
Daně a poplatky	9	0,4	7	0,3	11	0,6
Ostatní provozní náklady	37	1,7	65	2,8	105	5,8
Nákladové úroky	300	13,9	300	13,0	301	16,6
Finanční náklady	16	0,7	14	0,6	13	0,7
Celkové fixní náklady	2 159	100,0	2 305	100,0	1 817	100,0

Odpisy svojí postupně se zvyšující hodnotou zaujímají největší podíl na celkových fixních nákladech. Ve sledovaném období se postupně pohybovaly v rozmezí 32,7–43 % a byly tvořeny úpravami hodnot pěti praček, třech sušiček, automatizovaného mandlu a dodávkového automobilu.

Druhou největší položkou, v letech 2018 a 2019, byly náklady na spotřebu služeb, kde šlo konkrétně o 29,8 % a 27,5 %, avšak v roce 2020 došlo k výraznému snížení podílu těchto nákladů na celku a ty pak zaujímaly pouze 9,4 %. Tento trend byl způsoben dokončením budovy a převedení z nedokončeného majetku do aktiv společnosti, tím pádem společnost již nemusí platit nájemné. Druhým důvodem snížení nákladů za služby, bylo skončení servisní smlouvy, která pro firmu v rámci koronavirové krize nebyla výhodná, a proto v roce 2020 nebyla obnovena.

Třetí největší podíl na celkových fixních nákladech zaujímají osobní náklady vedoucích pracovníků, které tvoří přibližně 15 % celkových osobních nákladů podniku. Toto procento je stanoveno administrativní činností a také příplatky zaměstnance, který zastupuje vedoucího pracovníka. V procentuálním vyjádření fixní osobní náklady postupně zvyšují

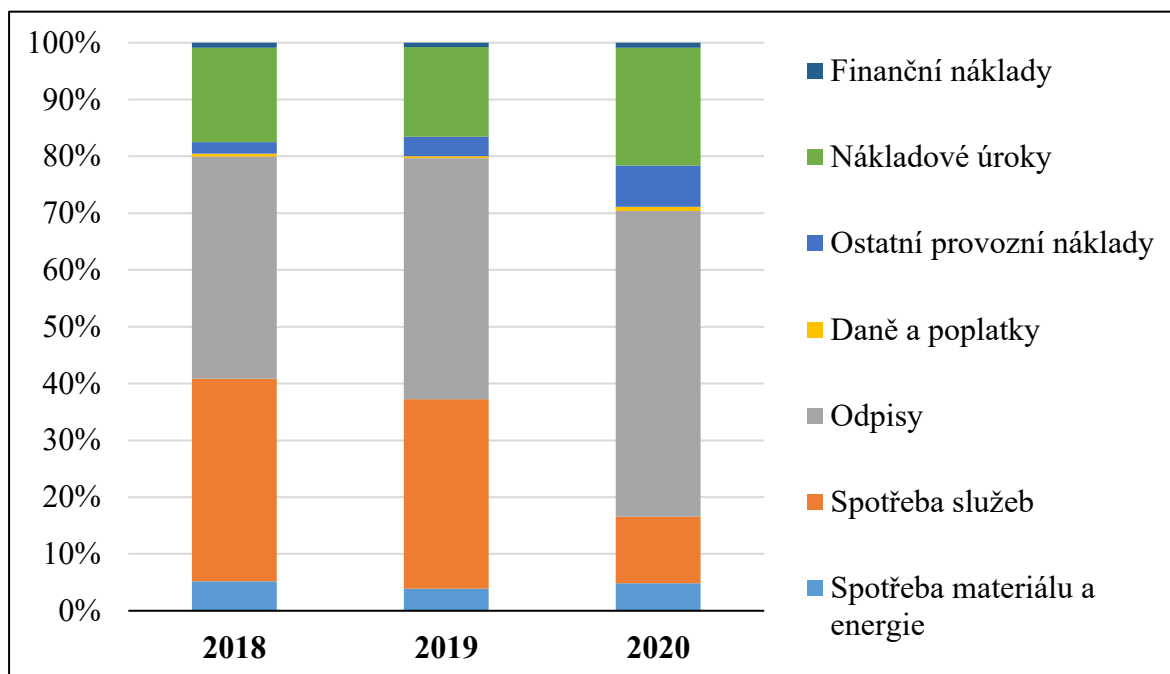
svůj podíl na celku, ale peněžní růst byl zaznamenán pouze mezi roky 2018 a 2019. Následující rok došlo ke snížení o 40 tis. Kč.

Spotřeba fixní části materiálu a energií se v průběhu sledovaného období postupně snižovala a v celkových fixních nákladech zaujímá rozmezí 4,3–3,9 %. Jako materiál se do fixních nákladů řadí kancelářské potřeby, hygienické a čisticí prostředky na úklid, pracovní oděvy, část ochranných pomůcek, náplně do tiskárny, část pohonných hmot apod. Spotřeba energií zahrnuje elektrickou energii, vytápění a vodu spotřebovávanou mimo pracovní dobu, tedy není ovlivněna výkonem praček, sušiček, rekuperace a jiných zařízení.

Ostatní provozní náklady mají postupně rostoucí charakter v rozmezí 1,7–5,8 %. Jedná se o pojištění podnikatelských rizik, povinné ručení, havarijní pojištění a jiná pojištění, popřípadě ostatní provozní náklady s fixním charakterem.

Nákladové úroky jsou tvořeny úroky z vkladu společníků a každoročně se drží na hranici 300 tis. Kč. Daně a poplatky se ve sledovaném období téměř nezměnily a stejně jako finanční náklady zaujímají nejmenší procentuální podíl, a to menší než 1 %.

Obrázek 13 ukazuje podíl jednotlivých složek fixních nákladů na jejich celku.



Obrázek 13: Podíl nákladů na celkových fixních nákladech (vlastní zpracování)

6.3.2 Variabilní náklady

V následující tabulce 11 jsou vyobrazeny variabilní náklady, které se mění v závislosti na změnách objemu výroby. Stejně jako u fixních nákladů, jsou zde zaznamenány také ty náklady, které mají fixní i variabilní složku.

Tabulka 11: Variabilní náklady za sledované období (vlastní zpracování)

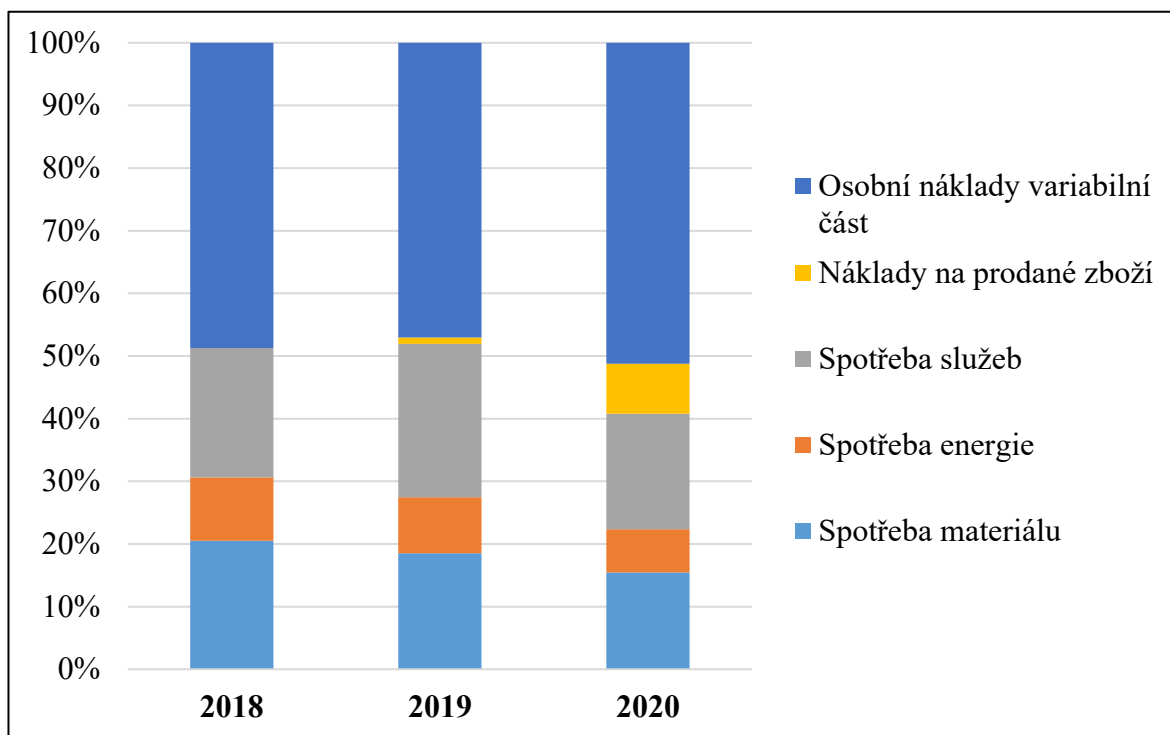
Položka v tis. Kč	2018		2019		2020	
	Kč	%	Kč	%	Kč	%
Spotřeba materiálu	843	20,5	906	18,5	625	15,5
Spotřeba energie	416	10,1	438	8,9	280	6,9
Spotřeba služeb	849	20,6	1 197	24,5	746	18,4
Náklady na prodané zboží	0	0,0	51	1,0	321	7,9
Osobní náklady variabilní část	2 004	48,7	2 302	47,0	2 073	51,2
Celkové variabilní náklady	4 112	100,0	4 894	100,0	4 045	100,0

Variabilní náklady jsou ve společnosti vnímány v pěti skupinách. Největší podíl na celkových variabilních nákladech zaujímají osobní náklady, které dosahují v celém sledovaném období přibližně poloviny nákladů. Do této skupiny spadá cca 85 % veškerých mezd zaměstnanců, zákonné sociální a zdravotní pojištění. 85 % je stanoveno časem stráveným pracovními výkony. Taktéž se sem řadí mzdy brigádníků, kteří se nabírají při zvýšeném objemu praného prádla, například při obsazenosti celých hotelů z důvodu pokerových turnajů, svateb, a i přes sezónní dovolenková období.

Druhou největší skupinou je variabilní část nákladů vynaložených na služby, která se mezi roky 2018 a 2019 zvýšila z 19 % na 22,6 % a v roce 2020 klesla na 16,9 %. Tyto služby zahrnují především opravy strojů, zařízení, automobilů a ostatní služby.

Variabilní část spotřeby materiálu se meziročně, v závislosti na celkových variabilních nákladech, procentuálně snižovala. První sledovaný rok zaujímala 20,6 %, následující rok to bylo 24,5 % a poslední rok pouze 18,4 %. Avšak jak je z tabulky patrné, v peněžním vyjádření se variabilní část spotřeby materiálu mezi roky 2018 a 2019 zvýšila o 63 tis. Kč a mezi roky 2019 a 2020 zase klesla o celých 281 tis. Kč. Variabilní složku materiálu ve společnosti tvoří v největší míře spotřeba pracích a čistících prostředků, aviváže, škrob, chemie na úpravu vody, obalový materiál, vosk, maziva, část ochranných pomůcek, část pohonných hmot a další.

Spotřeba energií v roce 2019 se oproti roku 2018 zvýšila o 22 tis. Kč a držela se v rozmezí 10,1–8,9 %. Následující rok došlo k výraznému poklesu na 280 tis. Kč a 6,9 %. Tato variabilní část spotřeby energie je přímo závislá na objemu výkonů, závisí tak přímo na tom, kolik cyklů praní a kolik kilo prádla se stihne za pracovní den oprat. Čím více cyklů praní a opraného prádla, tím více spotřebované elektrické energie a vody na praní.



Obrázek 14: Podíl nákladů na celkových variabilních nákladech (vlastní zpracování)

6.4 Bod zvratu

V této kapitole bude navázáno na předchozí členění nákladů podle jejich vztahu k závislosti na změnách objemu produkce a bude provedena analýza bodu zvratu vybrané společnosti. Jak již bylo zmíněno dříve, bod zvratu je jednou ze zásadních manažerských metod, které slouží pro rozhodování. Výpočet již byl vysvětlen v teoretické části této bakalářské práce.

Vzhledem k tomu, že ve výkonovém portfoliu podniku je nepřehledné množství druhů prádla a veškeré ceny se odvíjí od domluvených smluv s jednotlivými objekty, bude pro stanovení bodu zvratu použita globální nákladová funkce. Z tohoto důvodu bude v první řadě stanoven haléřový ukazatel, jehož pomocí se vyjádří podíl variabilních nákladů na celkových tržbách. Díky haléřovému ukazateli pak bude možné stanovit bod zvratu ve vybrané společnosti.

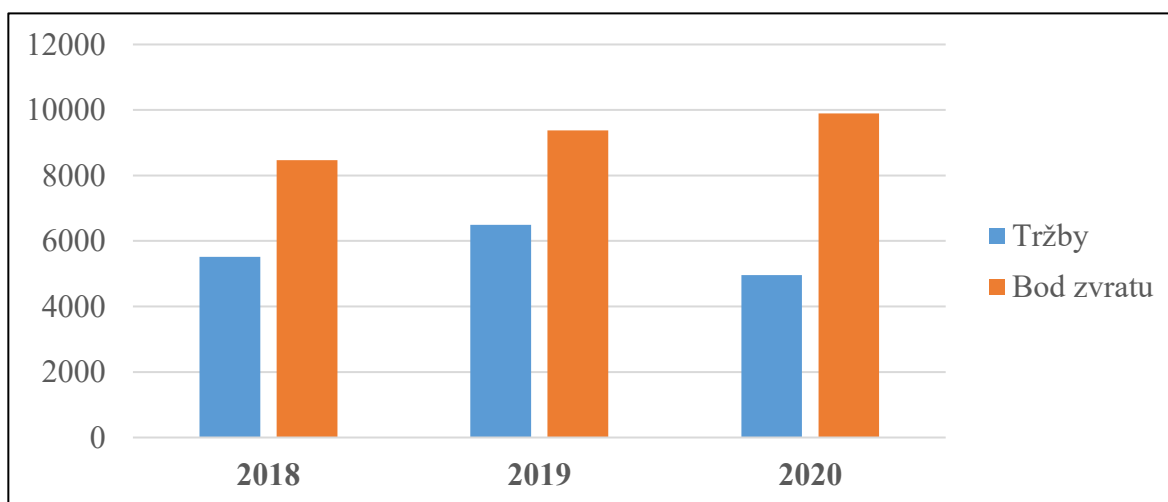
V následující tabulce jsou obsaženy veškeré údaje, které jsou potřeba pro stanovení haléřového ukazatele a bodu zvratu. Náklady jsou zde rozděleny na fixní a variabilní část, dále tabulka obsahuje souhrn všech tržeb podniku a v poslední řadě vypočtený haléřový ukazatel a bod zvratu.

Tabulka 12: Analýza bodu zvratu ve sledovaných obdobích (vlastní zpracování)

Položka v tis. Kč	2018	2019	2020
Fixní náklady	2159	2305	1817
Variabilní náklady	4112	4894	4045
Haléřový ukazatel	0,745063	0,754083	0,816347
Tržby	5 519	6 490	4 955
Bod zvratu	8 469	9 373	9 894

Při porovnání s tržbami je očividné, že podnik nedosáhl ani v jednom období na bod zvratu, což je logické, neboť již v předchozích kapitolách bylo zdůrazněno, že podnik ve sledovaných letech nedosahoval zisku. Nejmenšího rozdílu mezi tržbami a bodem zvratu bylo dosaženo v roce 2019.

V následujícím grafu (Obrázek 15) je znázorněn vývoj celkových tržeb a bodů zvratů dosahovaných ve sledovaném období.



Obrázek 15: Vývoj celkových tržeb a bodů zvratu (vlastní zpracování)

6.4.1 Predikce vývoje bodu zvratu pro rok 2022

Po konzultaci se zaměstnancem společnosti a vysvětlení jejich strategie, která spočívá v odepsání strojů a zařízení na konci roku 2021 se nabízí vytvořit predikci vývoje bodu zvratu pro následující rok 2022. Protože budou stroje odepsány v roce 2021, dojde tak v následujícím roce 2022, ke snížení celkových nákladů o přibližně 600 až 700 tis Kč.

Predikce bude zakládat na datech z roku 2019, jelikož rok 2020 a začátek roku 2021 byly výrazně ovlivněny koronavirovou krizí a taktéž tento odhad počítá s navrácením situace na trhu opět do normálu. Výchozími informacemi, o navrácení situace společnosti do normálu, jsou podniková data za rok 2021, kdy se tržby podniku od května vyvíjí přirozeně, podobně jako v roce 2019.

Nutno poznamenat, že již v roce 2020 podnik neplatí nájemné budovy. Budovu má nyní podnik v aktivech, kam byla převedena z nedokončeného dlouhodobého majetku. Fixní náklady budou oproti předchozím letem sníženy o odpisy v hodnotě 600 tis. Kč, které se v roce 2022 nebudou tvořit. A nájemné, které v předchozích letech čítalo 360 tis. Kč. Taktéž je v datech za rok 2019 započítán velký servis všech strojů, který vyvažuje budoucí možné opravy již odepsaných strojů, které jsou konstruovány a garantovány na mnohaletou funkčnost a dostupnost náhradních dílů. Tržby a ostatní náklady zůstanou nezměněny, protože se je podnik nechystá nijak regulovat a jen stěží se dá předpovídat jejich budoucí vývoj. V následující tabulce číslo 13 jsou zaznamenána již upravená data a podle teoretické části vypočteny haléřový ukazatel a bod zvratu.

Tabulka 13: Predikce vývoje bodu zvratu pro rok 2022 (vlastní zpracování)

Položka v tis. Kč	2022
Fixní náklady	1345
Variabilní náklady	4 894
Haléřový ukazatel	0,754083205
Tržby	6 490
Bod zvratu	5 469

Při porovnání tržeb a bodu zvratu je patrné, že podnik při zachování simulovaných podmínek bude dosahovat bodu zvratu již při 5 469 tis. Kč a při zmíněném souhrnu tržeb bude tvořit i zisk. Tento vývoj je pro společnost nesmírně důležitý, aby mohla v budoucích letech tvořit zisk a hradit ztrátu z minulých let.

6.5 Stanovení nákladové funkce

Stanovení nákladových funkcí bylo probíráno v teoretické části této bakalářské práce. Byly vysvětleny čtyři způsoby, jak lze nákladovou funkci stanovit. V případě vybrané firmy, bude využito stanovení nákladové funkce za pomoci klasifikační metody, vycházející z rozčlenění nákladů na fixní a variabilní část a bude využita i metoda dvou období za rok 2018.

6.5.1 Klasifikační metoda

Jak již bylo zmiňováno při analýze bodu zvratu, výkonové portfolio společnosti obsahuje mnoho druhů a způsobů zpracování prádla, závislé taktéž na lišících se smlouvách s jednotlivými objekty. Pro tuto skutečnost bude využit haléřový ukazatel. V následující tabulce jsou obsažena všechna data potřebná pro zpracování globální nákladové funkce.

Tabulka 14: Informace pro sestavení nákladové funkce (vlastní zpracování)

Položka v tis. Kč	2018	2019	2020
Fixní náklady	2 159	2 305	1 817
Variabilní náklady	4 112	4 894	4 045
Haléřový ukazatel	0,745062511	0,754083205	0,816347124
Tržby	5 519	6 490	4 955

Údaje z tabulky 14 slouží k vytvoření nákladových funkcí, které jsou sestaveny v tabulce číslo 15.

Tabulka 15: Nákladové funkce sestavené klasifikační metodou (vlastní zpracování)

v tis. Kč	Nákladová funkce
2018	$N = 2\,159 + 0,75 \times Q$
2019	$N = 2\,305 + 0,75 \times Q$
2020	$N = 1\,817 + 0,82 \times Q$

Tabulka číslo 15 zobrazuje sestavené globální nákladové funkce, které mohou podniku posloužit pro odhad vývoje nákladů do budoucnosti. Při dosažení hodnoty předpokládaného objemu produkce (Q), může firma předpovědět přibližný budoucí vývoj nákladů. Nutno poznamenat, že pro přesnější sledování vývoje nákladů by pro podnik bylo logické vynechat rok 2020, popřípadě zahrnout rok 2017, kvůli značnému ovlivnění koronavirovou krizí.

6.5.2 Metoda dvou období

Dalším způsobem sestavení nákladové funkce bude metoda dvou období. Výchozími hodnotami ve sledovaném období budou měsíce s největším a nejmenším objemem výkonů. Budou vyloučeny měsíce, které zaznamenávají extrémní hodnoty, způsobené neočekávanými událostmi.

Hodnota haléřového ukazatele je vypočítána odečtením dvou rovnic o dvou neznámých. Společnost si nepřeje zveřejňovat měsíční hodnoty tržeb a nákladů.

Rok 2018 byl analyzován podle měsíců října a prosince. Měsíc leden byl vynechán z důvodu sezónně nízké návštěvnosti hotelů, která ovlivňuje množství praného prádla. Listopad byl vynechán kvůli nákladům vynaloženým na opravu mandlu.

Říjen	$504\,800 = FN + h * 549\,900$
Prosinec	$465\,300 = FN + h * 415\,600 (-)$

$$39\,500 = h * 134\,300$$

$$h = 0,29$$

Po dosazení haléřového ukazatele do jedné z rovnic je vypočítána měsíční hodnota fixních nákladů.

$$FN = 345\,329 \text{ Kč}$$

Obecná nákladová rovnice po dosazení fixních nákladů a haléřového ukazatele vypadá takto:

$$N = 345\,329 + 0,29 * q$$

Měsíční fixní náklady tvoří přibližně 345 329 Kč a haléřový ukazatel 0,29.

6.5.3 Shrnutí nákladových funkcí

První metodou byla klasifikační metoda vycházející z rozdělení nákladů na fixní a variabilní složku. Jedná se o poměrně přesnou metodu, jelikož vychází z konkrétního členění nákladů, tak jak si je podnik rozdělí.

Metoda dvou období není natolik přesná, aby se podle ní daly tvořit přesné predikce budoucnosti. Nepřesnost je dána extrémními hodnotami vyvolanými nahodilými událostmi v roce.

Pro společnost je určitě výhodnější používat přesnější klasifikační metodu, která dokáže náklady předpovídat v závislosti na změnách objemu produkce. Plánování pomocí této metody je přesnější než u metody dvou období. Avšak i přesto je potřeba brát nákladové funkce s rezervou, protože mohou ve sledovaném období nastat neočekávané výkyvy analyzovaných hodnot.

7 SHRUTÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI

Bakalářská práce se zabývala analýzou nákladů a jejich řízení ve vybrané společnosti ve sledovaném období 2018, 2019 a 2020.

První kapitola praktické části byla věnována představení společnosti, ze které bylo možné se dozvědět, že se jedná o firmu poskytující služby praní prádla. V rámci představení společnosti byla rozebrána majetková a finanční struktura, které byly podrobeny vertikální a horizontální analýze. Již v rámci analýzy kapitálové struktury a hospodaření bylo zjištěno, že podnik meziročně kumuluje ztrátu, která ke konci roku 2020 činila přibližně šest milionů korun. Na jednu stranu se jedná o alarmující zjištění, avšak majetek společnosti je z celé části financován vklady společníků, kteří do značné míry počítají se zmíněným vývojem situace, pobírají nákladové úroky a očekávají návratnost těchto poskytnutých prostředků v budoucnosti. Po konzultaci strategie s podnikovým ekonomem jsem zjistil, že společnost vsadila na pořízení nejmodernějších technologií, značky Miele, v oblasti průmyslových prádel. U těchto zařízení výrobce garantuje dlouholetou funkčnost, v horizontu 20 let, při maximálním zatížení a taktéž i dostupnost náhradních dílů. Proto bylo možné, aby firma vsadila právě na tuto strategii.

V následující kapitole byla provedena nákladová analýza. Prvním krokem analýzy bylo rozdělení nákladů podle druhového členění. Podnik v praxi využívá pouze tohoto členění, kde vychází z členění nákladů podle finančního účetnictví. Následně byla zpracována vertikální a horizontální analýza. Z analýzy vyplývá, že největší složkou celkových nákladů je výkonová spotřeba, která je dána především spotřebou služeb, které jsou vynakládány na servis automobilů, strojů a ostatní služby, do kterých se z části zahrnují tzv. náklady agenturám, například za úklid a poskytnutí pracovní síly společností, která je ve vlastnictví společníka. Taktéž pronájem budovy byl v letech 2018 a 2019 zařazen do služeb. V roce 2019 došlo k zápisu budovy do majetku podniku, a proto od roku 2020 společnost již nájemné neplatí. Významným prvkem výkonové spotřeby je také spotřeba materiálu a energií, která je složena spotřebou pracích prostředků, pohonných hmot a dalších.

Zásadní nákladovou položkou jsou osobní náklady, což je logické, protože se jedná o podnik poskytující služby. Osobní náklady mezi roky 2018 a 2019 vzrostly stejně jako výkonová spotřeba o cca 16 %. Z tohoto vývoje vyplývá, že zaměstnanci tvoří základní strukturu společnosti a náklady vynaložené na mzdy rostou přímo úměrně nákladům na spotřebovaný materiál, energie a služby.

Významnou nákladovou položkou jsou úpravy hodnot dlouhodobého hmotného majetku. Jak již bylo v práci zmíněno podnik počítá s odepsáním veškerých strojů a automobilů v roce 2021. Tím pádem v roce 2022 dojde k výraznému snížení nákladů vynaložených na odepisování.

Následující kapitola členila náklady podle vztahu ke změnám objemu produkce, na variabilní a fixní. Došlo na konkrétní rozdělení nákladů do těchto dvou složek, na jejichž základě byla zpracována analýza bodu zvratu a sestavena nákladová funkce klasifikační metodou. Analýza bodu zvratu odhalila, že podnik ve sledovaném období ani jednou nedosáhl tohoto bodu, tím pádem ani jednou netvořil zisk. Pomocí výsledků analýzy byla vytvořena predikce pro rok 2022, která slouží jako návod pro společnost a počítá s dosažením bodu zvratu a tvořením zisku. Posledním bodem práce bylo modelování nákladů za pomoci nákladových funkcí. Došlo na využití klasifikační metody a metody dvou období.

8 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Poslední osmá kapitola bude zaměřena na získané poznatky z praktické části a poskytne doporučení, jak zlepšit řízení nákladů ve společnosti.

Aplikace členění nákladů ve vztahu ke změnám objemu produkce

Společnost nevyužívá jiného než druhového členění nákladů. Proto firmě doporučuji zvolit si další způsob členění nákladů a zařadit ho do nákladového řízení. Mým konkrétním doporučením je zvolení členění nákladů podle vztahů ke změnám objemu produkce, tedy členit náklady na fixní a variabilní. Jak bylo v práci již vysvětleno, na tomto způsobu třídění nákladů je založeno mnoho manažerských metod napomáhajících k jejich efektivnímu řízení. Správným rozdělením nákladů na fixní a variabilní část, bude moci společnost využívat manažerské metody vhodné pro rozhodování o budoucím vývoji nákladů a společnosti. Dělení nákladů na fixní a variabilní bylo v rámci praktické části provedeno za konzultace s podnikovým ekonomem. Byla vytvořena excelová tabulka, která byla rozdělena na fixní a variabilní náklady, slouží tak pro přehlednost rozdělování těchto nákladů. Tabulka byla ve zkrácené formě využita i v praktické části této práce, kde došlo k jejímu rozdělení na fixní a variabilní náklady, podle kapitol. Podniku tak vznikla platforma pro členění nákladů a může ji ihned využívat.

Analýza bodu zvratu

Podnik nevyužívá manažerských metod pro plánování nákladů. Doporučuji společnosti, aby začala využívat analýzy bodu zvratu. Jedná se o poměrně jednoduchou metodu vycházející z členění nákladů ve vztahu ke změnám objemu produkce. Tato analýza byla zpracována v rámci kapitoly modelování nákladů a výsledkem bylo zjištění, že podnik za poslední roky ani jednou nedosáhl bodu zvratu, tedy ani jednou netvořil zisk. Na grafu (Obrázek 15) byl znázorněn vývoj celkových tržeb a bodů zvratu pro jednotlivá sledovaná období.

Tato analýza podniku dokáže pomoci s modelováním nákladů do budoucnosti. Na základě výsledku analýzy bodů zvratu jsem se rozhodl vytvořit predikci vývoje pro rok 2022, která může podniku sloužit jako simulace využití analýzy v praxi. Podmínky byly stanoveny informacemi dostupnými v roce 2019, jelikož tento rok ještě nebyl ovlivněn koronavirovou krizí, tak jako rok 2020 a 2021. Predikce vychází z informací poskytnutých podnikem, tedy že se tržby a fungování podniku od května vrací do normálu, jako tomu bylo před pandemií. V kapitole 6.4.1 je vysvětleno jakými úpravami prošly vstupní veličiny, konkrétně fixní

náklady, aby bylo možné tuto predikci vytvořit. Výsledkem bylo zjištění, že při zachování stanovených podmínek podnik konečně tržbami dosáhne na úroveň bodu zvratu a bude i tvořit zisk. Analýza bodu zvratu je pro společnost důležitá, zejména proto, že poskytne vhled do budoucnosti a napomůže při rozhodování.

Nákladová funkce

Společnost nepoužívá nákladové funkce ke stanovení budoucích celkových nákladů, a proto je dalším doporučením, aby společnost uvážila jejich tvorbu. V teoretické části byly vysvětleny čtyři způsoby stanovení těchto funkcí. V rámci praktické části byl zpracován model za pomoci klasifikační analýzy, který vychází z členění nákladů ve vztahu ke změnám objemu výroby. Tato funkce je stanovena jako fixní náklady, ke kterým je připočten násobek haléřového ukazatele a předpokládaného objemu výkonů. Podnik si tak stanoví plánovaný objem produkce, který dosadí do již vytvořené rovnice a výsledkem bude přibližný budoucí vývoj nákladů. V rámci praktické části byla taktéž sestavena nákladová funkce metodou dvou období, avšak tuto metodu společnosti nedoporučuji, protože je silně závislá na neočekávaných výkyvech ve sledovaném období a výsledky pak bývají značně zkresleny.

Operativní leasing

Mým doporučením pro společnost je po odepsání dodávkového automobilu, jehož tachometr překročil 200 tis. km, zvážit možnost prodeje za zůstatkovou cenu a využití operativního leasingu. Množství oprav a udržení stárnoucího automobilu v provozu bude neustále dražší a podniku hrozí nenadálá porucha tohoto automobilu. To by mohlo vyústit v problémy s dopravou prádla k zákazníkovi, způsobené dlouhou dobou automobilu v servise a nutnost vypůjčení dodávky z půjčovny, která se pojí s dalšími neočekávanými náklady. Možnost operativního leasingu bude z nákladového hlediska pro firmu mnohem výhodnější, podnik nemusí platit vysoké náklady na opravy, nemusí řešit servisní úkony, výměnu pneumatik a jiných technických komponent, popřípadě nemusí odepisovat nový automobil. Průměrné roční náklady vynaložené na operativní leasing u automobilu Peugeot Boxer ve stejné specifikaci, ale modernější verzi, tvoří průměrně 108 až 120 tis. Kč. Zatímco roční odpis tohoto automobilu se pohybuje za hranicí 200 tis. Kč. K ročnímu odpisu musí být navíc připočten servis a režie vynaložené na provoz vozidla (např. výměna oleje, pneumatik, brzd apod.), které podle nezávislého průzkumu DEKRA činí v průměru 65 tis Kč za rok.

Evidence objemu výkonů

Důležitým aspektem řízení nákladů, který sice nebyl předmětem této bakalářské práce, ale podnik jej nevyužívá, je možnost tvoření kalkulací. V rámci lepšího sledování nákladů a tržeb jsem pomohl s navržením excelových tabulek. První tabulka již byla zmíněna v návrhu na aplikaci nákladů ve vztahu ke změnám objemu produkce. Jedná se o tabulku členící náklady na fixní a variabilní část. Druhá tabulka sleduje jednotlivé objekty v kalendářním měsíci. Jedná se o jakýsi kalendář, do kterého se na základě dodacího listu zapisují tržby v jednotlivých dnech, kdy bylo prádlo zpracováváno. Podnik vlastní váhu, kterou v minulosti příliš nevyužíval. Zaměstnanec expedice zabalené prádlo před vkládáním do převozní klece nebo regálu zváží a celkovou hmotnost poznamená na dodací list. Vedoucí provozu pak při třídění dodacích listů zaznamená částku a hmotnost daného prádla do tabulky, která zaznamenává zpracovaná kila jak za objekt, tak celkově za měsíc. Vedle toho na základě excelových funkcí vypočítá celkové tržby daného objektu, tržby v jednotlivých týdnech a celkové tržby za kalendářní měsíc. Tyto údaje pak slouží k přepočtu výnosů na jedno vyprané kilo a zaznamenaná hmotnost vypraného prádla poslouží ke stanovení nákladů na kalkulační jednici, popřípadě zjištění, kde dochází ke ztrátovému praní.

Snížení nákladů

Největší položkou ve fixních nákladech jsou odpisy, které tvoří okolo 30 %. V roce 2021 sice dojde k odepsání většiny strojů, ale bylo by dobré, aby společnost do budoucna lépe řídila tyto hodnoty, například pořízením automobilů na operativní leasing. Druhou největší položkou je spotřeba služeb. Doporučuji společnosti do budoucna neobnovovat nákladnou servisní smlouvu, zajišťující rychlé opravy praček a sušiček. Na základě porovnání let 2019 a 2020 bylo zjištěno, že oprava určitých položek trvá přibližně stejnou dobu, ať už je smlouva placena nebo ne. Rychlost opravy je totiž odvozena hlavně od doručení objednaného náhradního dílu.

Velkou část variabilních nákladů tvoří náklady na služby, které jsou dány opravami dlouhodobého hmotného majetku a náklady agenturám za pracovní sílu. Vedoucí pracovník by měl vysledovat a důkladně odhadnout, kdy je určitý agenturní zaměstnanec opravdu potřeba a nebyl zaměstnán v tabulkově slabších měsících. Informace, kdy bude zvýšený objem prádla jsou předmětem domluvy s odběrateli, kteří dopředu ví, jaké akce budou konat ve svých zařízeních. Došlo by tak ke snížení nákladů na agenturní pracovníky, kteří by byli zaměstnáni pouze, pokud by byli potřeba. Další položkou je spotřeba materiálu a energií, která je spojena s přepíráním prádla. Pracovník, který plní pračky, by měl být důkladný

a kontrolovat prádlo, které přichází do praček. Při důkladnější kontrole dojde k odhalení znečištění, na které obyčejný prací prostředek nestačí. Potom je možné okamžitě aplikovat určitý druh chemie, který znečištění odstraní. Nestane se tak, že by se na prádlo musela aplikovat chemie dodatečně a tím pádem by se nemuselo znovu prát. Tato situace není vždy úplně jednoduchá, jelikož se zaměstnanec snaží pracovat co nejrychleji. Avšak jedním ze způsobů, jak tuto situaci vyřešit, je domluva s odběrateli, aby například pokojské v hotelech výrazně znečištěné prádlo oddělily od normálního nebo jej označily.

S podnikovým ekonomem jsem taktéž projednával mírné zvýšení cen prováděných služeb. K tomuto zvýšení mělo již dojít v roce 2021, avšak situace týkající se koronavirové krize to podniku nedovolila. Objekty využívající služby této prádelny nebyly schopny akceptovat, byť minimální zvýšení cen, z důvodu doslova existenčních problémů na trhu. K navýšení proto dojde až na začátku roku 2022. Zvýšení se bude u různých objektů pohybovat mezi 5 až 9 % za pranou položku. Tímto krokem dojde k navýšení objemu celkových tržeb a ceny zůstanou stále na konkurenceschopné hranici.

ZÁVĚR

Hlavním cílem této bakalářské práce bylo zpracovat analýzu nákladů a jejich řízení ve vybrané společnosti. Zpracovaná analýza poskytla podklady pro zhotovení návrhů a doporučení, na jejichž základě dojde k zefektivnění řízení nákladů.

Teoretická část práce byla zaměřena na rozbor odborných literárních zdrojů, na jejichž základě byla zpracována rešerše. V této části byly vysvětleny základní pojmy, členění nákladů a metody, jak lze náklady modelovat. Znalosti nabyté v teoretické části byly následně aplikovány do části praktické.

Úvodem praktické části došlo na představení společnosti, v jehož rámci byla analyzována majetková a kapitálová struktura. Součástí této kapitoly byl i rozbor výsledku hospodaření podniku za sledované období.

Následující kapitolou byla samotná analýza nákladů, která v první řadě sestávala z druhového členění nákladů, jež bylo podrobena vertikální a horizontální analýze a následně rozdělení nákladů podle vztahu ke změnám objemu produkce.

Důležitým prvkem nákladové analýzy bylo stanovení bodu zvratu, jež představuje bod, ve kterém se tržby rovnají nákladům a od tohoto bodu začíná podnik tvořit zisk. Podnik se nachází v situaci, kdy za sledované období ani jednou nedosáhl na bod zvratu a netvořil zisk. Z tohoto důvodu jsem v praktické části zhotovil predikci, která předpovídá kladný vývoj hospodářského výsledku pro rok 2022.

Poslední kapitolou práce byly návrhy a doporučení, jež se týkaly především zavedení členění nákladů na fixní a variabilní. Zavedením tohoto systému bude společnost schopna používat manažerské metody vhodné k budoucímu řízení nákladů. Doporučovanými metodami jsou analýza bodu zvratu a tvoření nákladových funkcí, které společně dokážou podniku předpovědět budoucí vývoj nákladů. Dalším návrhem bylo pořízení budoucího automobilu na operativní leasing.

V návaznosti na konzultaci s podnikovým ekonomem jsem společnosti pomohl zpracovat excelové tabulky, které slouží jako měsíční přehled o nákladech, vykázaných tržbách a množství zpracovaného prádla. Tyto tabulky jsou v podniku již využívány a slouží k přehledu měsíčních nákladů a přepočtu výnosů na jedno vyprané kilo. Taktéž mohou tabulky pomoci podniku při sestavení kalkulací, popřípadě zjištění, kde dochází ke ztrátovému praní.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ČECHOVÁ, Alena, 2011. *Manažerské účetnictví. 2.*, aktualiz. a rozš. vyd. Brno: Computer Press. 194 s. ISBN 978-80-251-2831-2.

DRURY, Colin. 2015, *Management and cost accounting. 9th edition.* Andover: Cengage Learning, 827. ISBN 978-1-4080-9393-1.

DRURY, Colin a Mike TAYLES, 2020. *Management and cost accounting. 11th edition.* Australia: Cengage Learning, 880 s. ISBN 978-1-4737-7361-5.

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

FIBÍROVÁ, Jana et al., 2020. *Manažerské účetnictví: nástroje a metody. 3. upravené vydání.* Praha: Wolters Kluwer. 416 s. ISBN 978-80-7598-885-0.

KNÁPKOVÁ, Adriana et al., 2017. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 3.*, kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. Prosperita firmy. 232 s. ISBN 978-80-271-0563-2.

KOCMANOVÁ, Alena, 2013. *Ekonomické řízení podniku.* Praha: Linde Praha, 358 s. ISBN 978-80-7201-932-8.

KRÁL, Bohumil, 2018. *Manažerské účetnictví. 4. rozšířené a aktualizované vydání.* Praha: Management Press. 791 s. ISBN 978-80-7261-568-1.

LANDA, Martin, 2014. *Podnikové účetnictví.* Ostrava: Key Publishing, 318 s. Ekonomie. ISBN 978-80-7418-219-8.

MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA, 2019. *Úvod do podnikové ekonomiky. 2.*, aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 224 s. ISBN 978-80-271-2034-5.

POPESKO, Boris a Šárka PAPADAKI, 2016. *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení. 2.*, aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 264 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-5773-5.

STROUHAL, Jiří, 2016. *Ekonomika podniku. 3.*, aktualizované vydání. Praha: Institut certifikace účetních, 186 s. Vzdělávání účetních v ČR (Institut certifikace účetních). ISBN 978-80-87985-07-6.

SYNEK, Miloslav, 2011. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 480 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ, 2015. *Podniková ekonomika*. 6., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 526 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-274-8.

TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, Petra a Eva JELÍNKOVÁ, 2018. *Podniková ekonomika – klíčové oblasti*. Praha: Grada Publishing, 256 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0689-9.

VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ, 2012. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4372-1.

ŽIŽKA, Miroslav a Kateřina MARŠÍKOVÁ. 2014, *Ekonomika podniku v teorii a příkladech*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 260 s. ISBN 978-80-7494-126-9.

Internetové zdroje:

BSB prádelny: šetrné vůči prádlu i přírodě, ©2017. Energyglobe.cz [online]. [cit. 2021-8-05]. Dostupné z: <https://www.energyglobe.cz/temata-a-novinky/bsb-pradelny-jsou-dukazem-ze-i-podnikani-muze-byt-setrne-vuci-prirode>

BSB prádelny, ©2021 [online]. [cit. 2021-8-5]. Dostupné z: <http://www.bsb-pradelny.cz/>

Ostatní zdroje:

Interní materiály vybrané společnosti 2018–2020

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

b	variabilní náklady na jeden výrobek
BZ	bod zvratu
DNF	dlouhodobá nákladová funkce
FN	fixní náklady
h	haléřový ukazatel
IFRS	International Financial Reporting Standards
k	koeficient růstu objemu výroby
KNF	krátkodobá nákladová funkce
n	jednotkové náklady
N	celkové náklady
p	cena výrobku
q	objem výroby
Q	objem produkce
q(BZ+Z)	bod zvratu se ziskem
T	celkové tržby
u	krycí příspěvek
U	celkový krycí příspěvek
VN	variabilní náklady
Z	zisk

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obrázek 1: Účelnost a účelovost při vynakládání ekonomických zdrojů (Kráal a kol., 2018, s. 53)</i>	14
<i>Obrázek 2: Účelové členění nákladů (Kráal a kol., 2018, s. 79)</i>	18
<i>Obrázek 3: Účelové členění nákladů (Popesko a Papadaki, 2016, s. 35)</i>	19
<i>Obrázek 4: Variabilní náklady celkové a jednotkové (Drury, 2020, s. 33)</i>	21
<i>Obrázek 5: Průběh celkových variabilních nákladů (Kráal a kol., 2018, s. 87)</i>	22
<i>Obrázek 6: Fixní náklady celkové a jednotkové (Drury, 2020, s. 33)</i>	22
<i>Obrázek 7: Celkové semi-fixní náklady (vlastní zpracování)</i>	23
<i>Obrázek 8: Průběh celkových nákladů. (Synek a kol., 2011, s. 91)</i>	25
<i>Obrázek 9: Dlouhodobá nákladová funkce tvaru U (Synek a kol., 2011, s. 92)</i>	27
<i>Obrázek 10: Odhad fixních nákladů grafickou metodou (Synek a kol., 2011, s. 97)</i>	29
<i>Obrázek 11: Grafická analýza bodu zvratu (Synek a kol., 2011, s. 136)</i>	30
<i>Obrázek 12: Složení nákladových druhů ve sledovaném období (vlastní zpracování)</i>	42
<i>Obrázek 13: Podíl nákladů na celkových fixních nákladech (vlastní zpracování)</i>	49
<i>Obrázek 14: Podíl nákladů na celkových variabilních nákladech (vlastní zpracování)</i>	51
<i>Obrázek 15: Vývoj celkových tržeb a bodů zvratu (vlastní zpracování)</i>	52

SEZNAM TABULEK

<i>Tabulka 1: Majetková struktura podniku v celých tis. Kč (vlastní zpracování)</i>	<i>36</i>
<i>Tabulka 2: Horizontální a vertikální analýza aktiv (vlastní zpracování)</i>	<i>37</i>
<i>Tabulka 3: Finanční struktura podniku v celých tis. Kč (vlastní zpracování)</i>	<i>38</i>
<i>Tabulka 4: Horizontální a vertikální analýza pasiv (vlastní zpracování)</i>	<i>39</i>
<i>Tabulka 5: Vývoj hospodářského výsledku v tis. Kč (vlastní zpracování)</i>	<i>39</i>
<i>Tabulka 6: Náklady podle druhového členění v tis. Kč (vlastní zpracování)</i>	<i>41</i>
<i>Tabulka 7: Horizontální analýza druhového členění nákladů (vlastní zpracování)</i>	<i>44</i>
<i>Tabulka 8: Vertikální analýza druhového členění nákladů (vlastní zpracování)</i>	<i>46</i>
<i>Tabulka 9: Struktura fixních a variabilních nákladů (vlastní zpracování)</i>	<i>47</i>
<i>Tabulka 10: Fixní náklady společnosti za sledované období (vlastní zpracování)</i>	<i>48</i>
<i>Tabulka 11: Variabilní náklady za sledované období (vlastní zpracování)</i>	<i>50</i>
<i>Tabulka 12: Analýza bodu zvratu ve sledovaných obdobích (vlastní zpracování)</i>	<i>52</i>
<i>Tabulka 13: Predikce vývoje bodu zvratu pro rok 2022 (vlastní zpracování)</i>	<i>53</i>
<i>Tabulka 14: Informace pro sestavení nákladové funkce (vlastní zpracování)</i>	<i>54</i>
<i>Tabulka 15: Nákladové funkce sestavené klasifikační metodou (vlastní zpracování)</i>	<i>54</i>

SEZNAM PŘÍLOH

P I: Výkaz zisku a ztráty 2018

P II: Výkaz zisku a ztráty 2019

P III: Výkaz zisku a ztráty 2020

P IV: Rozvaha 2018

P V: Rozvaha 2019

P VI: Rozvaha 2020

PŘÍLOHA P I: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY 2018

Zpracováno v souladu s vyhláškou č. 500/2002 Sb. ve znění pozdějších předpisů	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v plném rozsahu	Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky BSB PRADELNY s.r.o.
	za období 01.01.2018– 31.12.2018 (v celých tisících CZK)	Sídlo, bydliště nebo místo podnikání účetní jednotky nám. Národních hrdinů 769/2 779 00 Olomouc
	IČ 02833409	

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	01	4 875	4 539
II.	Tržby za prodej zboží	02		
A.	Výkonová spotřeba	03	2 845	2 572
1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	04		
2.	Spotřeba materiálu a energie	05	1 352	1 594
3.	Služby	06	1 493	978
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	07		
C.	Aktivace (-)	08		
D.	Osobní náklady	09	2 358	2 888
1.	Mzdové náklady	10	1 979	2 514
2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	379	374
2.1	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	286	268
2.2	Ostatní náklady	13	93	106
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	14	706	5
1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	706	5
1.1	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	706	5
1.2	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasn	17		
2.	Úpravy hodnot zásob	18		
3.	Úpravy hodnot pohledávek	19		
III.	Ostatní provozní výnosy	20	642	697
1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	21		176
2.	Tržby z prodeje materiálu	22		
3.	Ostatní provozní výnosy	23	642	521
F.	Ostatní provozní náklady	24	46	319
1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25		277
2.	Prodaný materiál	26		
3.	Daně a poplatky	27	9	4
4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28		
5.	Ostatní provozní náklady	29	37	38
*	Provozní výsledek hospodaření	30	- 438	- 548

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	31		
1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	32		
2.	Ostatní výnosy z podílů	33		
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	34		
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	35		
1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládající osoba	36		
2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	37		
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	38		
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	39		
1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	40		
2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41		
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	42		
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	43	300	292
1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	44		
2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	45	300	292
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	2	2
K.	Ostatní finanční náklady	47	16	7
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	48	- 314	- 297
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	49	- 752	- 845
L.	Daň z příjmů za běžnou činnost	50		
1.	Daň z příjmů splatná	51		
2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	52		
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	53	- 752	- 845
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	54		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	55	- 752	- 845
*	Čistý obrát za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.	56	5 519	5 239

Pozn.:

PŘÍLOHA P II: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY 2019

Zpracováno v souladu s vyhláškou
č. 500/2002 Sb. ve znění pozdějších předpisů

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v plném rozsahu

za období **01.01.2019– 31.12.2019**
(v celých tisících CZK)

IČ

02833409

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

BSB PRÁDELNY s.r.o.

Sídlo, bydliště nebo místo podnikání účetní jednotky

**nám. Národních hrdinů 769/2
779 00 Olomouc**

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	01	5 702	4 875
II.	Tržby za prodej zboží	02	54	
A.	Výkonová spotřeba	03	3 299	2 845
1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	04	51	
2.	Spotřeba materiálu a energie	05	1 418	1 352
3.	Služby	06	1 830	1 493
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	07		
C.	Aktivace (-)	08		
D.	Osobní náklady	09	2 708	2 358
1.	Mzdové náklady	10	2 307	1 979
2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	401	379
2.1	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	298	286
2.2	Ostatní náklady	13	105	93
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	14	806	706
1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	806	706
1.1	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	806	706
1.2	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasn	17		
2.	Úpravy hodnot zásob	18		
3.	Úpravy hodnot pohledávek	19		
III.	Ostatní provozní výnosy	20	732	642
1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	21		
2.	Tržby z prodeje materiálu	22		
3.	Ostatní provozní výnosy	23	732	642
F.	Ostatní provozní náklady	24	72	46
1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25		
2.	Prodaný materiál	26		
3.	Daně a poplatky	27	7	9
4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28		
5.	Ostatní provozní náklady	29	65	37
*	Provozní výsledek hospodaření	30	- 397	- 438

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	31		
1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	32		
2.	Ostatní výnosy z podílů	33		
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	34		
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	35		
1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládající osoba	36		
2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	37		
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	38		
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	39		
1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	40		
2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41		
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	42		
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	43	300	300
1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	44		
2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	45	300	300
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	2	2
K.	Ostatní finanční náklady	47	14	16
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	48	- 312	- 314
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	49	- 709	- 752
L.	Daň z příjmů za běžnou činnost	50		
1.	Daň z příjmů splatná	51		
2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	52		
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	53	- 709	- 752
M.	Převod podílů na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	54		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	55	- 709	- 752
*	Čistý obrát za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.	56	6 490	5 519

Pozn.:

PŘÍLOHA P III: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY 2020

Zpracováno v souladu s vyhláškou č. 500/2002 Sb. ve znění pozdějších předpisů	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v plném rozsahu	Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky BSB PRADELNY s.r.o. Sídlo, bydliště nebo místo podnikání účetní jednotky nám. Národních hrdinů 769/2 779 00 Olomouc		
za období 01.01.2020– 31.12.2020 (v celých tisících CZK)				
<table border="1" style="margin: auto;"> <tr> <td style="text-align: center;">IČ</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">02833409</td> </tr> </table>		IČ	02833409	
IČ				
02833409				

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	01	3 876	5 702
II.	Tržby za prodej zboží	02	316	54
A.	Výkonová spotřeba	03	2 212	3 299
1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	04	321	51
2.	Spotřeba materiálu a energie	05	975	1 418
3.	Služby	06	916	1 830
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	07		
C.	Aktivace (-)	08		
D.	Osobní náklady	09	2 439	2 708
1.	Mzdové náklady	10	2 059	2 307
2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	380	401
2.1	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	301	296
2.2	Ostatní náklady	13	79	105
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	14	781	806
1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	781	806
1.1	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	781	806
1.2	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasn	17		
2.	Úpravy hodnot zásob	18		
3.	Úpravy hodnot pohledávek	19		
III.	Ostatní provozní výnosy	20	762	732
1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	21		
2.	Tržby z prodeje materiálu	22		
3.	Ostatní provozní výnosy	23	762	732
F.	Ostatní provozní náklady	24	116	72
1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25		
2.	Prodaný materiál	26		
3.	Daně a poplatky	27	11	7
4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28		
5.	Ostatní provozní náklady	29	105	65
*	Provozní výsledek hospodaření	30	- 594	- 397

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	31		
1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	32		
2.	Ostatní výnosy z podílů	33		
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	34		
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	35		
1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládající osoba	36		
2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	37		
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	38		
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	39		
1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	40		
2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41		
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	42		
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	43	301	300
1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	44		
2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	45	301	300
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	1	2
K.	Ostatní finanční náklady	47	13	14
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	48	- 313	- 312
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	49	- 907	- 709
L.	Daň z příjmů za běžnou činnost	50		
1.	Daň z příjmů splatná	51		
2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	52		
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	53	- 907	- 709
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	54		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	55	- 907	- 709
*	Čistý obrát za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.	56	4 955	6 490

Pozn.:

PŘÍLOHA P IV: ROZVAHA 2018

Zpracováno v souladu s vyhláškou
č. 500/2002 Sp. ve znění pozdějších předpisů

ROZVAHA
v plnění rozsahu

ke dni **31.12.2018**

(v celých tisících Kč)

IC

02833409

Ochotníci firma nebo jiný název účetní jednotky

BSB PRADELNÝ s.r.o.

Sídlo, přístěh nebo místo podnikání účetní jednotky

nám. Národních hrdinů 769/2

779 00 Olomouc

Označení	AKTIVA	Číslo řádku	Běžné účetní období			Minulé úč. období	
			Brutto	Korekce	Netto	Netto	
a	b	c	1	2	3	4	
A.	AKTIVA CELKEM	001	10 872	- 706	10 166	10 689	
	Pohledávky za upsání základního kapitálu	002					
B.	Stála aktiva	003	9 174	- 706	8 468	9 020	
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004					
1.	Nájemné výtvarky - vývoj	005					
2.	Oceněná práva	006					
2.1	Smlouva	007					
2.2	Ostatní oceněná práva	008					
3.	Goodwill (-/+)	009					
4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	010					
5.	Proskvírné zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a mediantický dlouhodobý nehmotný majetek	011					
5.1	Proskvírné zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012					
5.2	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	013					
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	014	9 174	- 706	8 468	9 020	
1.	Fozenky a stavby	015					
1.1	Fozenky	016					
1.2	Stavby	017					
2.	Hmotné movlé věci a jejich součásti	018	7 057	- 706	6 351	7 056	
3.	Oceněvané rozdíly k nabytému majetku	019					
4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	020					
4.1	Právníské celky tvořící porozdíly	021					
4.2	Drobná zvířata a jejich skupiny	022					
4.3	Jiny dlouhodobý hmotný majetek	023					
5.	Proskvírné zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a mediantický dlouhodobý hmotný majetek	024	2 117		2 117	1 984	
5.1	Proskvírné zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	025					
5.2	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	026	2 117		2 117	1 984	
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	027					
1.	Podíly - ovládaná nebo ovládaná osoba	028					
2.	Zálohy a úvěry - ovládaná nebo ovládaná osoba - podstatný vlv	029					
3.	Podíly - podstatný vlv	030					
4.	Zálohy a úvěry - podstatný vlv	031					
5.	Ostatní dlouhodobé cenové papíry a podíly	032					
6.	Zálohy a úvěry - ostatní	033					
7.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek	034					
7.1	Jiny dlouhodobý finanční majetek	035					
7.2	Proskvírné zálohy na dlouhodobý finanční majetek	036					

Označení	AKTIVA	Číslo řádku	Běžné účetní období			Minulé úč. období	
			Brutto	Korekce	Netto	Netto	
a	b	c	1	2	3	4	
C.	Ochvěrná aktiva	037	1 351		1 351	1 315	
C.I.	Zásoby	038					
1.	Material	039					
2.	Nedokončená výroba a polotovary	040					
3.	Vyroky a zboží	041					
3.1	Vyroky	042					
3.2	Zboží	043					
4.	Material a ostatní zvířata a jejich skupiny	044					
5.	Proskvírné zálohy na zásoby	045					
C.II.	Pohledávky	046	722		722	714	
1.	Dlouhodobé pohledávky	047					
1.1	Pohledávky z obchodních vztahů	048					
1.2	Pohledávky - ovládaná nebo ovládaná osoba	049					
1.3	Pohledávky - podstatný vlv	050					
1.4	Odpisovaná daňová pohledávka	051					
1.5	Pohledávky - ostatní	052					
1.5.1	Pohledávky za společnosti	053					
1.5.2	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	054					
1.5.3	Dobírané účty aktívní	055					
1.5.4	Jiné pohledávky	056					
C.II.2.	Kratkodobé pohledávky	057	722		722	714	
2.1	Pohledávky z obchodních vztahů	058	603		603	567	
2.2	Pohledávky - ovládaná nebo ovládaná osoba	059					
2.3	Pohledávky - podstatný vlv	060					
2.4	Pohledávky - ostatní	061	119		119	147	
2.4.1	Pohledávky za společnosti	062					
2.4.2	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	063					
2.4.3	Smládkové pohledávky	064	90		90	117	
2.4.4	Kratkodobé poskytnuté zálohy	065					
2.4.5	Dobírané účty aktívní	066					
2.4.6	Jiné pohledávky	067	29		29	30	
C.II.3.	Časové rozlišení aktiv	068					
3.1	Náklady příštích období	069					
3.2	Kompenční náklady příštích období	070					
3.3	Příjmy příštích období	071					
C.III.	Kratkodobý finanční majetek	072					
1.	Podíly - ovládaná nebo ovládaná osoba	073					
2.	Ostatní kratkodobý finanční majetek	074					
C.IV.	Peněžní prostředky	075	629		629	601	
C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně	076	44		44	30	
2.	Peněžní prostředky na účtech	077	585		585	571	
D.	Časové rozlišení aktiv	078	347		347	354	
1.	Náklady příštích období	079	227		227	217	
2.	Kompenční náklady příštích období	080					
3.	Příjmy příštích období	081	120		120	137	

Označení	PASIVA	Číslo řádku	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
a	b	c	5	6
PASIVA CELKEM				
A.	Vlastní kapitál	032	10 166	10 689
A.1.	Zakladní kapitál	033	-4 175	-3 423
A.1.1.	Zakladní kapitál	034	200	200
A.1.2.	Vlastní podíl (-)	035	200	200
A.1.3.	Změny základního kapitálu	036		
A.1.4.	Změny základního kapitálu	037		
A.II.	Ásio a kapitálové fondy	038		
A.II.1.	Ásio	039		
A.II.2.	Kapitálové fondy	040		
A.II.2.1.	Ostatní kapitálové fondy	091		
A.II.2.2.	Ostatní rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	092		
A.II.2.3.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací	093		
A.II.2.4.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)	094		
A.II.2.5.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	095		
A.III.	Fondy ze zisku	096		
A.III.1.	Ostatní rezervní fondy	097		
A.III.2.	Statutární a ostatní fondy	098		
A.IV.	Výsledek hospodářství minulých let (+/-)	099	-3 623	-2 778
A.IV.1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazený ztráta z minulých let (+/-)	100	-3 623	-2 778
A.IV.2.	Jiný výsledek hospodářství minulých let (+/-)	101		
A.V.	Výsledek hospodářství běžného účetního období (+/-)	102	-752	-845
A.VI.	Rozhodnutí o zůstatkové výpláči podílu na zisku (-)	103		
B.+C.	Cizí zdroje	104	14 341	14 112
B.	Rezervy	105		
B.1.	Rezerva na důchodový a podobné závazky	106		
B.2.	Rezerva na daň z příjmu	107		
B.3.	Rezerva podle zvláštních právních předpisů	108		
B.4.	Ostatní rezervy	109		
C.	Závazky	110	14 341	14 112
C.I.	Dlouhodobé závazky	111		
C.I.1.	Výdání dlouhopisů	112		
C.I.1.1.	Vyměnitelné dlouhopisy	113		
C.I.1.2.	Ostatní dlouhopisy	114		
C.I.2.	Závazky k úvěrovým institucím	115		
C.I.3.	Dlouhodobé přijaté zálohy	116		
C.I.4.	Závazky z obchodních vztahů	117		
C.I.5.	Dlouhodobé smlouvy k úhradě	118		
C.I.6.	Závazky - ovdádná nebo ovdádnající osoba	119		
C.I.7.	Závazky - podstatný vliv	120		
C.I.8.	Odlisňovací drahový závazek	121		
C.I.9.	Závazky - ostatní	122		

Označení	PASIVA	Číslo řádku	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
a	b	c	5	6
9.1.	Závazky ke společníkům	123		
9.2.	Dobíhání účty pasivní	124		
9.3.	Jiné závazky	125		
C.II.	Kratkodobé závazky	126	14 341	14 112
C.II.1.	Výdání dlouhopisů	127		
C.II.1.1.	Vyměnitelné dlouhopisy	128		
C.II.1.2.	Ostatní dlouhopisy	129		
C.II.2.	Závazky k úvěrovým institucím	130		
C.II.3.	Kratkodobé přijaté zálohy	131		
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů	132	3 351	3 424
C.II.5.	Kratkodobé smlouvy k úhradě	133		
C.II.6.	Závazky - ovdádná nebo ovdádnající osoba	134		
C.II.7.	Závazky - podstatný vliv	135		
C.II.8.	Závazky ostatní	136		
C.II.8.1.	Závazky ke společníkům	137	10 990	10 688
C.II.8.2.	Kratkodobé finanční výpomoci	138		
C.II.8.3.	Závazky k zaměstnancům	139	73	68
C.II.8.4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	140	28	29
C.II.8.5.	Sml - daňové závazky a dotace	141	4	6
C.II.8.6.	Dobíhání účty pasivní	142		
C.II.8.7.	Jiné závazky	143	885	585
C.III.	Časové rozlišení pasiv	144		
C.III.1.	Výdaje příštích období	145		
C.III.2.	Výnosy příštích období	146		
D.	Časové rozlišení pasiv	147		
D.1.	Výdaje příštích období	148		
D.2.	Výnosy příštích období	149		

Okamžik sestavení 10.08.2021	Podpisový záznam osoby odpovědné za sestavení účetní závěrky	Podpisový záznam statutárního orgánu nebo fyzické osoby, která je účetní jednotkou Mgr. Ilija Spurný /Mgr. Roman Chlapeček
--	--	--

PŘÍLOHA P V: ROZVAHA 2019

Zpracováno v souladu s vyhláškou
č. 500/2002 Sb. ve znění pozdějších předpisů

ROZVAHA
v plném rozsahu

Období: **31.12.2019**
(v celých tisících CZK)

IČ
02833409

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky
BSB PRADEJLNY s.r.o.
Sídlo, bydliště nebo místo podnikání účetní jednotky
nam. Národního hradu 7692
779 00 Olomouc

Označení	AKTIVA	Číslo řádku	Běžné účetní období				Mínule úč. období
			Brutto	Korekce	Netto	Netto	
a	b	c	1	2	3	4	
A.	AKTIVA CELKEM	001	11 528	-1 512	10 016	10 166	
B.	Pohledávky za upsany zůstatní kapitál	002					
B.	Stálá aktiva	003	9 174	-1 512	7 662	8 468	
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004					
1.	Nehmotné výsledky vývoje	005					
2.	Ocenitelná práva	006					
2.1	Software	007					
2.2	Ostatní ocenitelná práva	008					
3.	Goodwill (+/-)	009					
4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	010					
5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011					
5.1	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012					
5.2	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	013					
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	014	9 174	-1 512	7 662	8 468	
1.	Pozemky a stavby	015	2 117	-100	2 017		
1.1	Pozemky	016					
1.2	Stavby	017	2 117	-100	2 017		
2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	018	7 057	-1 412	5 645	6 351	
3.	Chovanci užitků k nabytému majetku	019					
4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	020					
4.1	Patentní a jiné práva	021					
4.2	Dopravní prostředky a jejich soubory	022					
4.3	Jiny dlouhodobý hmotný majetek	023					
5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	024				2 117	
5.1	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	025					
5.2	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	026					
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	027				2 117	
1.	Podíly - ovládaná nebo ovládaná osoba	028					
2.	Zálohy a úvěry - ovládaná nebo ovládaná osoba, poskytnuté úvěry	029					
3.	Podíly - poskytnuté úvěry	030					
4.	Zálohy a úvěry - poskytnuté úvěry	031					
5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	032					
6.	Zálohy a úvěry - ostatní	033					
7.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek	034					
7.1	Jiny dlouhodobý finanční majetek	035					
7.2	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	036					

Označení	AKTIVA	Číslo řádku	Běžné účetní období				Mínule úč. období
			Brutto	Korekce	Netto	Netto	
a	b	c	1	2	3	4	
C.	Ověřena aktiva	037	1 988		1 988	1 351	
C.I.	Zálohy	038	191		191		
1.	Materiál	039					
2.	Nedokončená výroba a polotovary	040					
3.	Výroky a zboží	041	191		191		
3.1	Výroky	042					
3.2	Zobí	043	191		191		
4.	Měna a ostatní zvířata a jejich skupiny	044					
5.	Poskytnuté zálohy na zálohy	045					
C.II.	Pohledávky	046	1 139		1 139	722	
1.	Dlouhodobé pohledávky	047					
1.1	Pohledávky z obchodních vztahů	048					
1.2	Pohledávky - ovládaná nebo ovládaná osoba	049					
1.3	Pohledávky - poskytnuté úvěry	050					
1.4	Odpisovaná daňová pohledávka	051					
1.5	Pohledávky - ostatní	052					
1.5.1	Pohledávky za společnosti	053					
1.5.2	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	054					
1.5.3	Dobudné údy aktivi	055					
1.5.4	Jiné pohledávky	056					
2.	Krátkodobé pohledávky	057	1 139		1 139	722	
2.1	Pohledávky z obchodních vztahů	058	974		974	603	
2.2	Pohledávky - ovládaná nebo ovládaná osoba	059					
2.3	Pohledávky - poskytnuté úvěry	060					
2.4	Pohledávky - ostatní	061	165		165	119	
2.4.1	Pohledávky za společnosti	062					
2.4.2	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	063					
2.4.3	Smluvní pohledávky	064	116		116	90	
2.4.4	Krátkodobé poskytnuté zálohy	065					
2.4.5	Dobudné údy aktivi	066					
2.4.6	Jiné pohledávky	067	49		49	29	
C.II.	Časové rozlišení aktiv	068					
3.1	Náklady příštích období	069					
3.2	Kompletní náklady příštích období	070					
3.3	Příjmy příštích období	071					
C.III.	Krátkodobý finanční majetek	072					
1.	Podíly - ovládaná nebo ovládaná osoba	073					
2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek	074					
C.IV.	Peněžní prostředky	075	656		658	629	
C.IV.	Peněžní prostředky v podstatě	076	25		25	44	
2.	Peněžní prostředky na účtech	077	633		633	585	
D.	Časové rozlišení aktiv	078	366		366	347	
1.	Náklady příštích období	079	216		216	227	
2.	Kompletní náklady příštích období	080					
3.	Příjmy příštích období	081	148		148	120	

Označení	PASIVA	Číslo řádku	Stav v běžném účetním období		Stav v minulém účetním období
			a	b	
A.	PASIVA CELKEM	082		10 016	10 166
A.1.	Vlastní kapitál	083		-4 885	-4 175
A.1.1.	Zakladní kapitál	084		200	200
A.1.	Zakladní kapitál	085		200	200
A.1.1.	Vlastní podíl (-)	086			
A.1.2.	Změny základního kapitálu	087			
A.II.	Ásio a kapitálové fondy	088			
A.II.1.	Ásio	089			
A.II.2.	Kapitálové fondy	090			
A.II.2.1.	Ostatní kapitálové fondy	091			
A.II.2.2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	092			
A.II.2.3.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměně obchodních korporací	093			
A.II.2.4.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)	094			
A.II.2.5.	Rozdíly z ocenění při přeměně obchodních korporací (+/-)	095			
A.III.	Fondy ze zisku	096			
A.III.1.	Ostatní rezervní fondy	097			
A.III.2.	Statutární a ostatní fondy	098			
A.IV.	Výsledek hospodářství minulých let (+/-)	099		-4 375	-3 623
A.IV.1.	Nerozdělený zisk nebo neuhraněná ztráta z minulých let (+/-)	100		-4 375	-3 623
A.IV.2.	Jiný výsledek hospodářství minulých let (+/-)	101			
A.V.	Výsledek hospodářství běžného účetního období (+/-)	102		-709	-752
A.VI.	Rozhodnutí o zátěži - výplát podílů na zisku (-)	103			
B.+C.	Cizí zdroje	104		14 901	14 341
B.	Rezervy	105			
B.1.	Rezerva na důchody a podobné závazky	106			
B.2.	Rezerva na daň z příjmů	107			
B.3.	Rezerva podle zvláštních právních předpisů	108			
B.4.	Ostatní rezervy	109			
C.	Závazky	110		14 901	14 341
C.I.	Dlouhodobé závazky	111		5 788	
1.	Výdání dluhopisů	112			
1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	113			
1.2.	Ostatní dluhopisy	114			
2.	Závazky k úvěrovým institucím	115			
3.	Dlouhodobé přijaté zálohy	116			
4.	Závazky z obchodních vztahů	117			
5.	Dlouhodobé smlouvy k úhradě	118			
6.	Závazky - ovdádná nebo ovdádnající osoba	119			
7.	Závazky - podstatný vliv	120			
8.	Odlisňovací danový závazek	121			
9.	Závazky - ostatní	122		5 788	

Označení	PASIVA	Číslo řádku	Stav v běžném účetním období		Stav v minulém účetním období
			a	b	
9.1	Závazky ke společnostem	123			
9.2	Dobudné úbyť pasiv	124			
9.3	Jiné závazky	125		5 788	
C.II.	Kratkodobé závazky	126		9 113	14 341
1.	Výdání dluhopisů	127			
1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	128			
1.2.	Ostatní dluhopisy	129			
2.	Závazky k úvěrovým institucím	130			
3.	Kratkodobé přijaté zálohy	131			
4.	Závazky z obchodních vztahů	132		3 598	3 351
5.	Kratkodobé smlouvy k úhradě	133			
6.	Závazky - ovdádná nebo ovdádnající osoba	134			
7.	Závazky - podstatný vliv	135			
8.	Závazky ostatní	136		5 515	10 990
8.1	Závazky ke společnostem	137		5 000	10 000
8.2	Kratkodobé finanční výpomoci	138			
8.3	Závazky k zaměstnancům	139		80	73
8.4	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	140		36	28
8.5	Síd - daňové závazky a dotace	141		3	4
8.6	Dobudné úbyť pasiv	142			
8.7	Jiné závazky	143		396	885
C.III.	Časové rozlišení pasiv	144			
1.	Výdaje příslušná období	145			
2.	Výnosy příslušná období	146			
D.	Časové rozlišení pasiv	147			
1.	Výdaje příslušná období	148			
2.	Výnosy příslušná období	149			

Okamžik sestavení 10.08.2021	Podpisový záznam osob odpovědných za sestavení účetní závěrky	Podpisový záznam statutárního orgánu nebo fyzické osoby, která je účetní jednotkou Mgr. Ila Spurný Mgr. Roman Chlopčík
--	---	--

PŘÍLOHA P VI: ROZVAHA 2020

Zpracováno v souladu s vyhláškou
č. 500/2002 Sb. ve znění pozdějších předpisů

ROZVAHA
v plném rozsahu

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

BSB PRADELNÝ s.r.o.

Sídlo, bydliště nebo místo podnikání účetní jednotky
**nam. Národních hrdinů 7692
779 00 Olomouc**

ke dni **31.12.2020**

(v celých tisících CZK)

IČ

02833409

Označení	AKTIVA	Číslo řádku	Běžné účetní období				Mínusle úč. období
			Brutto	Korekce	Netto	Netto	
a	b	c	1	2	3	4	
A.	Pohledávky za usazený základní kapitál	001	10 476	-2 293	8 183	10 016	
B.	Státa aktiva	002					
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	003	9 217	-2 293	6 924	7 662	
1.	Nehmotné systémy výroby	004					
2.	Oceňovací práva	005					
2.1.	Software	006					
2.2.	Ostatní oceňovací práva	007					
3.	Goodwill (+/-)	008					
4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	009					
5.	Prákyrné zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a Prákyrné zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	010					
5.1.	Prákyrné zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	011					
5.2.	Prákyrné zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	012					
5.3.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	013					
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	014	9 217	-2 293	6 924	7 662	
1.	Prozeminý a stavby	015	2 118	-171	1 947	2 017	
1.1.	Prozeminý	016					
1.2.	Stavby	017	2 118	-171	1 947	2 017	
2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	018					
3.	Cofovaná vozidla k nabytému majetku	019	7 099	-2 122	4 977	5 645	
4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	020					
4.1.	Prástečné celky trvanlivé povahy	021					
4.2.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	022					
4.3.	Jiny dlouhodobý hmotný majetek	023					
5.	Prákyrné zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a Prákyrné zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	024					
5.1.	Prákyrné zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	025					
5.2.	Prákyrné zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	026					
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	027					
1.	Podily - ovládaná nebo ovládaná osoba	028					
2.	Základky a úvěry - ovládaná nebo ovládaná osoba	029					
3.	Podily - podstatný vlv	030					
4.	Základky a úvěry - podstatný vlv	031					
5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podily	032					
6.	Základky a úvěry - ostatní	033					
7.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek	034					
7.1.	Jiny dlouhodobý finanční majetek	035					
7.2.	Prákyrné zálohy na dlouhodobý finanční majetek	036					

Označení	AKTIVA	Číslo řádku	Běžné účetní období				Mínusle úč. období
			Brutto	Korekce	Netto	Netto	
a	b	c	1	2	3	4	
C.	Ocešná aktiva	037	780		780	1 988	
C.I.	Zásoby	038				191	
1.	Material	039					
2.	Nedokončená výroba a polotovary	040					
3.	Vyroky a zboží	041				191	
3.1.	Vyroky	042					
3.2.	Zboží	043				191	
4.	Matéria a ostatní zvířata a jejich skupiny	044					
5.	Prákyrné zálohy na zálohy	045					
C.II.	Pohledávky	046	395		395	1 139	
1.	Dlouhodobé pohledávky	047					
1.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	048					
1.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládaná osoba	049					
1.3.	Pohledávky - podstatný vlv	050					
1.4.	Obilžinná daňová pohledávka	051					
1.5.	Pohledávky - ostatní	052					
1.5.1.	Pohledávky za společnosti	053					
1.5.2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	054					
1.5.3.	Dobanové úchy aktivi	055					
1.5.4.	Jiné pohledávky	056					
C.III.	Kratkodobé pohledávky	057	395		395	1 139	
2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	058	352		352	974	
2.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládaná osoba	059					
2.3.	Pohledávky - podstatný vlv	060					
2.4.	Pohledávky - ostatní	061	43		43	165	
2.4.1.	Pohledávky za společnosti	062					
2.4.2.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	063					
2.4.3.	Státní dlužné pohledávky	064	32		32	116	
2.4.4.	Kratkodobé poskytnuté zálohy	065					
2.4.5.	Dobanové úchy aktivi	066					
2.4.6.	Jiné pohledávky	067	11		11	49	
C.III.	Časové rozlišení aktiv	068					
3.1.	Náklady příštích období	069					
3.2.	Kompenční náklady příštích období	070					
3.3.	Příjmy příštích období	071					
C.III.	Kratkodobý finanční majetek	072					
1.	Podily - ovládaná nebo ovládaná osoba	073					
2.	Ostatní kratkodobý finanční majetek	074					
C.IV.	Paněžní prostředky	075	395		395	656	
1.	Paněžní prostředky v pokladně	076				25	
2.	Paněžní prostředky na účtech	077	365		365	633	
D.	Časové rozlišení aktiv	078	479		479	366	
1.	Náklady příštích období	079	258		258	218	
2.	Kompenční náklady příštích období	080					
3.	Příjmy příštích období	081	221		221	148	

Oznáčení	PASIVA	Číslo řádku	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
a	b	c	5	6
	PASIVA CELKEM	082	8 183	10 016
A.	Vlastní kapitál	083	-3 631	-4 885
A.I.	Zakladní kapitál	084	2 360	200
A.I. 1.	Zakladní kapitál	085	2 360	200
2.	Vlastní podíly (-)	086		
3.	Změny základního kapitálu	087		
A.II.	Áslo a kapitálové fondy	088		
A.II. 1.	Áslo	089		
2.	Kapitálové fondy	090		
2.1	Ostatní kapitálové fondy	091		
2.2	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	092		
2.3	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměněch obchodních korporací	093		
2.4	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)	094		
2.5	Rozdíly z ocenění při přeměněch obchodních korporací (+/-)	095		
A.III.	Fondy ze zisku	096		
A.III. 1.	Ostatní rezervní fondy	097		
2.	Statutární a ostatní fondy	098		
A.IV.	Výsledek hospodářství minulých let (+/-)	099	-5 085	-4 375
A.IV. 1.	Nerozdělený zisk nebo neuhraněná ztráta z minulých let (+/-)	100	-5 085	-4 375
2.	Jiný výsledek hospodářství minulých let (+/-)	101		
A.V.	Výsledek hospodářství běžného účetního období (+/-)	102	- 907	- 709
A.VI.	Rozhodnutí o zálohové výplatě podílu na zisku (-)	103		
B.+C.	Cizí zdroje	104	11 814	14 901
B.	Rezervy	105		
B. 1.	Rezerva na důchody a podobné závazky	106		
2.	Rezerva na daň z příjmů	107		
3.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	108		
4.	Ostatní rezervy	109		
C.	Závazky	110	11 814	14 901
C.I.	Dlouhodobé závazky	111	5 938	5 788
1.	Výdání důchopů	112		
1.1	Vyměnitelné důchopové	113		
1.2	Ostatní důchopové	114		
2.	Závazky k úvěrovým institucím	115		
3.	Dlouhodobé přijaté zálohy	116		
4.	Závazky z obchodních vztahů	117		
5.	Dlouhodobé smlouky k úhradě	118		
6.	Závazky - ovládaná nebo ovládaná osoba	119		
7.	Závazky - podstatný vliv	120		
8.	Čištěný daňový závazek	121		
9.	Závazky - ostatní	122	5 938	5 788

Oznáčení	PASIVA	Číslo řádku	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
a	b	c	5	6
9.1	Závazky ke společnostem	123		
9.2	Dohadné účty pasivní	124		
9.3	Jiné závazky	125	5 938	5 788
C.II.	Krátkodobé závazky	126	5 876	9 113
1.	Výdání důchopů	127		
1.1	Vyměnitelné důchopové	128		
1.2	Ostatní důchopové	129		
2.	Závazky k úvěrovým institucím	130		
3.	Krátkodobé přijaté zálohy	131		
4.	Závazky z obchodních vztahů	132	747	3 598
5.	Krátkodobé smlouky k úhradě	133		
6.	Závazky - ovládaná nebo ovládaná osoba	134		
7.	Závazky - podstatný vliv	135		
8.	Závazky ostatní	136	5 129	5 515
8.1	Závazky ke společnostem	137	5 000	5 000
8.2	Krátkodobé finanční výpomoci	138		
8.3	Závazky k zaměstnancům	139	89	80
8.4	Závazky za sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	140	37	36
8.5	Sml - daňové závazky a dotace	141	1	3
8.6	Dohadné účty pasivní	142		
8.7	Jiné závazky	143	2	396
C.III.	Časové rozlišení pasiv	144		
1.	Výdaje příštích období	145		
2.	Výnosy příštích období	146		
D.	Časové rozlišení pasiv	147		
1.	Výdaje příštích období	148		
2.	Výnosy příštích období	149		

Okamžit sestavení	Podpisový záznam osobou odpovědně za sestavení účetní závěrky	Podpisový záznam statutárního orgánu nebo fyzické osoby, která je účetní jednotkou
10.08.2021		Mgr. Jiří Spurný Mgr. Roman Chlopčik