

# **Analýza řízení nákladů ve vybrané společnosti**

Vojtěch Cuberek

---

Bakalářská práce  
2022



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

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

Akademický rok: 2021/2022

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Vojtěch Cuberek**  
Osobní číslo: **M19624**  
Studijní program: **B0413A050024 Ekonomika a management**  
Specializace: **Ekonomika a management podniku**  
Forma studia: **Prezenční**  
Téma práce: **Analýza řízení nákladů ve vybrané společnosti**

## Zásady pro vypracování

### Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

#### I. Teoretická část

- Provedte kritický rozbor literatury pojednávající o nákladech a o systémech a nástrojích řízení nákladů.

#### II. Praktická část

- Vypracujte situační analýzu společnosti.
- Analyzujte systém řízení nákladů podniku.
- Vypracujte návrhy na zlepšení současného řízení nákladů společnosti.

### Závěr

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

**Seznam doporučené literatury:**

DRURY, Colin. Management and cost accounting, 10th edition, United States: Cengage Learning, 2018, 842 s. ISBN 978-1-4737-4887-3  
FIBÍROVÁ, Jana. Manažerské účetnictví: nástroje a metody, 3. vydání, Praha: Wolters Kluwer, 2020, 414 s. ISBN 978-80-7598-885-0  
POPEŠKO, Boris a Šárka PAPADAKI. Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení, 2., Praha: Grada Publishing, 2016, 263 s. ISBN 978-802-4757-735  
SYNEK, Miloslav. Manažerská ekonomika, 5. vydání, Praha: Grada, 2011, 471 s. ISBN 978-80-2473-494-1  
VANDERBECK, Edward and Maria MITCHELL. Principles of cost accounting, 17th edition, Boston: Cengage Learning, 2016, 598 s. ISBN 978-1-3050-8740-8

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Roman Zámečník, Ph.D.**  
Ústav podnikové ekonomiky

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

L.S.

---

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

---

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

Ve Zlíně dne 11. února 2022

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

### Prohlašuji, že

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

### Prohlašuji,

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

Ve Zlíně

Jméno a příjmení: .....

.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Bakalářská práce se zabývá analýzou nákladů ve společnosti XY, s. r. o. Cílem práce je provedení a zhodnocení analýzy řízení nákladů a navrhnutí doporučení na zlepšení v této oblasti. Práce se skládá z teoretické a praktické části. Teoretická část se zabývá zpracováním teoretických poznatků o podnikových nákladech a jejich řízení. Praktická část je rozdělena na představení společnosti, charakteristiku odvětví a interní a externí analýzu. V druhé polovině praktické části je pak provedena analýza řízení nákladů, bodu zvratu, je popsána kalkulace nákladů výrobků a systém rozpočetnictví. V závěrečné fázi je popsán celý systém řízení. Poznatky z analytické části jsou poté zhodnoceny a ke slabým stránkám navrhnutý doporučení pro zlepšení současného stavu řízení nákladů.

Klíčová slova: náklady, řízení nákladů, kalkulace, rozpočetnictví, bod zvratu

## **ABSTRACT**

The bachelor thesis analyses cost structure of the company XY, s. r. o. The aim of the thesis is to perform and evaluate the cost management analysis and suggest improvements in the particular area. The thesis consists of theoretical and practical parts. The theoretical part describes the knowledge of business expenses and their management. The practical part is divided into company's introduction, industry characteristics and internal and external analysis. In the second half of the practical part, cost management analysis, break-even analysis, production costs and budgeting system are described. In the final part, the whole system of management is described. The thesis evaluates the observations taken from the analysis and provides recommendations to improve weaknesses in the current cost management.

Keywords: cost, cost management, costing, budgeting, break-even point

Na začátek bych rád poděkoval celé své rodině, přátelům i kolegům, kteří mě během celého studia podporovali. Rád bych poděkoval i mému vedoucímu bakalářské práce, doc. Ing. Romanu Zámečnickovi, Ph. D., za cenné rady a připomínky.

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

# OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>9</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....</b>	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>11</b>
<b>1 NÁKLADY.....</b>	<b>12</b>
1.1 DEFINICE NÁKLADŮ .....	12
1.1.1 Finanční účetnictví vs manažerské účetnictví.....	13
1.2 KLASIFIKACE NÁKLADŮ .....	14
1.2.1 Druhové třídění nákladů.....	15
1.2.2 Účelové třídění nákladů .....	16
1.2.3 Kalkulační členění nákladů .....	17
1.2.4 Členění nákladů v manažerském rozhodování.....	19
1.2.5 Členění nákladů na základě změny objemu výkonu .....	20
1.3 BOD ZVRATU .....	22
<b>2 NÁSTROJE ŘÍZENÍ NÁKLADŮ .....</b>	<b>25</b>
2.1 KALKULACE .....	25
2.1.1 Druhy kalkulací z různých hledisek .....	27
2.1.2 Běžně používané kalkulační metody.....	28
2.1.3 Moderní metody kalkulace.....	30
2.2 ROZPOČETNICTVÍ .....	31
2.2.1 Třídění rozpočtu .....	31
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>34</b>
<b>3 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI.....</b>	<b>35</b>
3.1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	35
3.2 CHARAKTERISTIKA ODVĚTVÍ.....	36
3.3 INTERNÍ ANALÝZA .....	36
3.3.1 Strategické cíle společnosti .....	36
3.3.2 Organizační struktura společnosti .....	37
3.3.4 Rok 2020 a COVID-19 .....	39
3.3.5 Ekonomická analýzu společnosti .....	40
3.4 EXTERNÍ ANALÝZA.....	42
3.4.1 Dodavatelé a zásobování.....	42
3.4.2 Trh a zákazníci .....	43
3.4.3 Konkurence .....	43
<b>4 ZHODNOCENÍ OBECNÉ ANALÝZY SPOLEČNOSTI.....</b>	<b>45</b>
<b>5 ANALÝZA ŘÍZENÍ NÁKLADŮ .....</b>	<b>46</b>
5.1 DRUHOVÉ ČLENĚNÍ .....	46
5.1.1 Zaměstnanci .....	46

5.1.2	Produkt .....	47
5.1.3	Různé náklady .....	47
5.1.4	Další náklady .....	47
5.2	ANALÝZY NÁKLADŮ .....	48
5.2.1	Náklady na základě změny objemu výkonu .....	50
5.3	BOD ZVRATU .....	50
5.4	KALKULACE NÁKLADŮ VÝROBKŮ .....	53
5.4.1	Standardizace .....	54
5.5	ROZPOČETNICTVÍ .....	55
5.6	SYSTÉM ŘÍZENÍ A VYHODNOCOVÁNÍ VÝSLEDKŮ .....	56
<b>6</b>	<b>ZHODNOCENÍ ŘÍZENÍ NÁKLADŮ VE SPOLEČNOSTI.....</b>	<b>57</b>
<b>7</b>	<b>NÁVRHY A DOPORUČENÍ .....</b>	<b>59</b>
7.1	ROZDĚLENÍ NÁKLADŮ NA FIXNÍ A VARIABILNÍ .....	59
7.2	ROZPOČTOVÁNÍ.....	61
7.3	ČASOVÝ HARMONOGRAM SESTAVOVÁNÍ A KONTROLA ROZPOČTŮ .....	62
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>63</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>65</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>68</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>69</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>70</b>
	<b>SEZNAM ROVNIC .....</b>	<b>71</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>72</b>



## ÚVOD

V posledních letech je otázka snižování nákladů ve firmě více a více důležitá. Firmy jsou v tvrdé konkurenci tlačeny ze stran zákazníků na stále nižší ceny a ty jsou tak v době vysoké inflace náročné udržet. Pokud tedy nemohou zvýšit cenu, zabývá se každá firma otázkou, jak snížit náklady, aby stále dosahovala zisku.

Autor práce ve společnosti XY, s. r. o. pracuje jako vedoucí pracovník na nižších stupních řízení a tudíž je dobře seznámen se systémem řízení nákladů této společnosti. Uvědomuje si některé slabé a silné stránky společnosti v této oblasti, nicméně věří, že provedení důkladné analýzy řízení nákladů a následné navržení opatření pro zlepšení přinese společnosti XY, s. r. o. řadu výhod.

Toto téma bakalářské práce ve znění Analýza řízení nákladů ve vybrané společnosti bylo zvoleno na základě potřeby navržení řešení na úpravu systému řízení nákladů ve společnosti XY, s. r. o.

V posledních letech bylo ve společnosti XY, s. r. o. provedeno plno změn. Společnost si jako provozovatel obrovské sítě restaurací prošla těžkým obdobím v době šíření viru COVID-19, kdy musela silně omezovat svůj provoz. Tvrdá práce na redukci nákladů se nakonec vyplatila a společnost i tak dosáhla v roce 2020 zisku. V tomto roce se ale ukázalo, že práce s náklady je pro nižší úroveň řízení náročná. Zároveň bylo ve společnosti v posledních letech provedeno mnoho organizačních změn, změn ve vykazování výsledků, ale systém řízení nákladů zůstal stále stejný. Efektivnější práce s náklady i pro manažery na nejnižších úrovních by mohla znamenat úspory časové, kdy by manažerovi trvala analýza jeho nákladové oblasti kratší čas, tak i finanční, kdy by měl náklady více pod kontrolou.

V teoretické části práci tedy bude prvně provedena literární rešerše na téma nákladů, řízení nákladů, kalkulací a rozpočtů a následně budou zjištěné poznatky použity při zpracování analýz v praktické části bakalářské práce.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem práce je navrhnutí opatření na zlepšení systému řízení nákladů ve společnosti XY, s. r. o.

Cílem teoretické části je provést kritický rozbor literatury pojednávající o nákladech a o systémech a nástrojích řízení nákladů společnosti.

Cílem praktické části pak je vypracování situační analýzy společnosti, kdy bude společnost charakterizována a bude provedena interní a externí analýza. Dalším cílem praktické části je analýza systému řízení nákladů společnosti. Zde bude provedena analýza nákladů, kalkulací a rozpočtů a celý systém řízení nákladů bude zhodnocen. Na závěr je cílem stanovit návrhy a doporučení na zlepšení současného stavu řízení nákladů ve společnosti XY, s. r. o.

Analýza bude provedena za posledních pět uzavřených účetních období, což byly v době zpracovávání bakalářské práce roky 2016 – 2020. Pro zpracování ekonomické analýzy budou použity především výroční zprávy společnosti – rozvahy v plném rozsahu a výkazy zisku a ztrát. Pro zpracování analýzy řízení nákladů a dalších analýz budou použity interní materiály společnosti XY, s. r. o.

Při zpracování bakalářské práce bude použito více metod. Hlavní metodou v teoretické části bude literární rešerše. Při zpracování praktické části práce bude použita analýza, kterou budou analyzována všechna získaná data a metoda bude použita i v podobě finanční analýzy společnosti. Ta bude sloužit k získání informací o majetkové, kapitálové a hospodářské situaci společnosti. V této části bude použita i syntéza k určení vztahu jednotlivých položek na výsledek hospodaření. Dalšími použitými metodami bude srovnávání a klasifikační analýza. V neposlední řadě bude v práci využita metoda stanovování bodu zvratu.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 NÁKLADY

Náklady jsou různě chápány z mnoha odlišných pohledů. Ať už je na ně nahlíženo z pohledu ekonomického, účetního či manažerského, pokaždé je dostána trochu jiná definice. Definice existuje celá řada, Novák (2018, s. 8) ale uvádí, že „většina se ale shoduje na nákladech jako nějakou spotřebou peněžně oceněných výrobních faktorů za účelem získání výnosů, což má v konečném důsledku dopad do snížení výsledku hospodaření, daňového základu, a tím i snížení hodnoty vlastního kapitálu.“ Nákladem se tedy rozumí spotřeba výrobních činitelů. (Novák, 2018, s. 8)

### 1.1 Definice nákladů

Synek et al. (2011, s. 80) náklady ekonomicky definuje jako „peněžně oceněnou spotřebu výrobních faktorů včetně veřejných výdajů, která je vyvolána tvorbou podnikových výnosů“. Z pohledu účetního je tato definice velice podobná, a to jako „spotřeba hodnot v daném období zachycená ve finančním účetnictví“.

Dále Synek et al. (2011, s. 80) upozorňuje na nutnost odlišení nákladů od peněžních výdajů. Úbytek peněz na účtech či v bance představují úbytek pouze finančních fondů bez ohledu na účel jejich použití. Například při nákupu nové linky ubydují finanční prostředky, ale nejedná se hned o náklad. O nákladu je pak mluveno ve formě odpisů. Náklady tedy vždy musí souviset s výnosy příslušného období – náklady a výnosy se musí shodovat časově a věcně. V účetnictví je případné převádění položek do jiných časových období nazýváno jako přechodné položky.

Hradecký, Lanča a Šiška (2008, s. 72) uvádí definici nákladů ve finančním účetnictví, kde náklady jsou „snížením ekonomického prospěchu, k němuž došlo za účetní období, které se projevilo úbytkem nebo snížením užitečnosti aktiv nebo zvýšením závazků, a které vedlo ke snížení vlastního kapitálu jiným způsobem, než rozdělením kapitálu vlastníkům“.

Taschner a Charifzadeh (2016, s. 24 - 25) poukazují na častou zaměnitelnost nákladů s výdaji. V každodenním používání jsou totiž pojmy „kolik za to zaplatíme“ či „kolik to stojí“ zaměňovány. Osobní náklady jsou totiž posuzovány podle stavu bankovního účtu. Velmi obecně lze náklady definovat jako oběť, učiněnou za účelem dosažení určitého účelu. Tato oběť se obvykle měří hodnotou zdrojů, kterých je vzdáváno.

Fibírová et al. (2020, s. 97 - 98) zmiňuje, že náklady ve finančním účetnictví mají jen volnou vazbu k výkonům. Naopak náklady z pohledu nákladového účetnictví musí vždy vykazovat

svůj ekonomický účel vynaložení. Zároveň dokazují přiměřenost výše k tomuto účelu. Posuzuje se tedy jejich hospodárnost.

Spotřeba nákladů v manažerském účetnictví musí být účelová a účelná. Znamená to, že náklady byly spotřebovány pro konkrétní výkon či v jako režijní náklady v konkrétním podniku a zároveň tato jejich spotřeba byla přiměřená vzhledem k výstupu. (Hradecký, Lanča a Šiška, 2008, s. 72)

### 1.1.1 Finanční účetnictví vs manažerské účetnictví

Účetnictví obecně plní dle Fibírové et al. (2020, s. 11) tři základní funkce. V nejširším slova smyslu jde o využití pro potřeby rozhodování. Dalším využitím účetnictví je pro komunikaci a chování ekonomických subjektů. Poslední zodpovědností je zpracování účetních dat v souladu s požadavky klientů.

Účetní systémy se dle Krále (2010, s. 19 - 20) zjednodušeně dělí na:

- Finanční účetnictví
- Daňové účetnictví
- Manažerské účetnictví

Většina autorů pak finanční a daňové účetnictví označují celkově jako účetnictví finanční.

Finanční účetnictví je dle různých autorů považováno při řízení nákladů za nedostatečné. V České republice je ještě finanční účetnictví poměrně striktně regulováno zákony a jsou pro něj stanoveny různé normy, proto není flexibilní natolik, aby se dle něj mohly řídit náklady. (Popesko a Papadaki, 2016, s. 15)

Hradecký, Lanča a Šiška (2008, s. 48) o finančním účetnictví říká, že od svého vzniku sloužilo jako primární zdroj pro vlastníky podniků a pro potencionální zájemce o kapitálový vstup.

Novák (2018, s. 10) totiž jako jeden z charakteristických znaků pro finanční pojetí nákladů zmiňuje fakt, že zobrazuje pouze náklady, které je možno doložit reálným finančním výdajem.

Finanční účetnictví udává vše ve finančních jednotkách. Podnik ale při rozhodování potřebuje často i jiné jednotky, kusy, kilogramy materiálu či hodiny práce. (Popesko a Papadaki, 2016, s. 15 - 28)

Mezi nejdůležitější důvody, proč je finanční účetnictví nedostatečné, je potřeba zařadit fakt, že se zabývá pouze obdobím minulým. Manažerská rozhodnutí se sice často dělají na základě analýzy dat z minulosti, jde ale především o rozhodnutí mající vliv na budoucnost. Navíc jsou výkazy vydávány většinou jednoručně, což je období moc dlouhé na dostatečné flexibilní rozhodování. (Král, 2010, s. 40)

Z tohoto vyplývá, že manažerské a finanční pojetí nákladů je velice odlišné. V některých jazycích mají dokonce pro takto rozdílně vnímané náklady i jiná slova. Například v angličtině se ve smyslu účelného vynaložení zdrojů mluví jako o „costs“, z finančního hlediska jsou náklady označovány jako „expenses“. (Novák, 2018, s. 9)

Hlavní rolí manažerského účetnictví je zjišťování, třídění, analýza a vykazování dat tak, aby byly pro vedoucí pracovníky co nejvíce užitečné. (Fibírová et al., 2020, s. 32)

Fibírová et al. (2020, s. 32) rozděluje manažerské účetnictví ještě na dva subsystemy. Jde o nákladové a manažerské účetnictví. **Nákladové účetnictví** předává účetní informace pro řízení podnikatelského procesu, o jehož podobě už bylo rozhodnuto. Tento systém je starší. Oproti tomu **manažerské účetnictví** poskytuje účetní informace pro rozhodování. Rozhoduje tedy o možných variantách vývoje podnikatelského procesu.

## 1.2 Klasifikace nákladů

Cíle managementu firmy je analyzování a usměrňování nákladů. (Synek et al., s. 81, 2011)

Aby je bylo možné analyzovat na jejich efektivní využívání a zvýšit tak výkonnost podniku, je potřeba náklady zařadit. Zařazení je možno dle různých hledisek. Tím se zabývá manažerské i nákladové účetnictví. Náklady jsou řazeny do stejnorodých skupin. (Popesko a Papadaki, 2016, s. 31 - 32)

V literatuře je možné nalézt více možností rozdělení, dle Nováka (2018, s. 12) se rozlišují minimálně tyto náklady:

- 1) Náklady podle druhu
- 2) Náklady podle účelu
- 3) Kalkulační třídění
- 4) Náklady pro manažerské rozhodování – náklady ve vztahu ke změnám objemu výkonu

### 1.2.1 Druhové třídění nákladů

Roztřídění nákladů podle druhu je asi nejčastěji používané. Náklady se třídí dle spotřebovaného externího vstupu. Jde tedy o rozdělení nákladů velmi se shodujícím s finančním pojetím. (Popesko a Papadaki, 2016, s. 31 - 32)

Pro podnik je toto rozdělení důležité nejen z důvodu zvyšování zisku, ale i pro snižování cen svých produktů. Tím podnik dosahuje lepší konkurenceschopnosti. (Papula a Papulová, 2013, s. 96)

Synek et al. (2011, s. 81) charakterizuje druhové třídění jako soustřeďování nákladů do stejnorodých skupin dle výrobních faktorů (materiál, práce, investiční majetek). Při zařazování dle druhu je odpovídáno na otázku, co bylo spotřebováno.

Základními druhy podle Synka a kolektivu (s. 81, 2011) a Popeska a Papadaki (2016, s. 32) i dalších autorů jsou:

- Spotřeba surovin a materiálu (paliv, energie, provozních látek a externích služeb, ...)
- Osobní náklady (mzdy, sociální náklady, ...)
- Odpisy hmotného a nehmotného investičního majetku (budov, strojů, výrobního zařízení, ...)
- Spotřeba použití externích prací a služeb (opravy a udržování, nájemné, dopravné, ...)
- Finanční náklady (pojistné, placené úroky, poplatky, ...)

Takto rozdělovat náklady je vhodné především pro potřeby finančního účetnictví, jelikož manažerské účetnictví by potřebovalo vědět, na co budou tyto náklady použity. Z rozdělení není patrné, zda je náklad použit pro potřebu výrobku (náklad je komponentem) či jde o režijní náklady (náklad je použit jako ochranná pomůcka nebo to jsou čisticí prostředky). Taktéž nemusí být u osobních nákladů známo, kolik peněz je použito pro dělníky, kteří se přímo podílejí na výrobě, a kolik je určeno pro ostatní režijní zaměstnance (úklidová služba, vedoucí pracovníci). (Popesko a Papadaki, 2016, s. 31 - 32)

Král (2010, s. 70) říká, že toto rozdělení dává odpovědi na otázky, od koho, kdy a jakým způsobem podnik zajišťuje materiály, energii, služby, lidské zdroje.

Synek et al. (2011, s. 81) pak nákladové druhy ještě rozděluje na externí a interní. První zmíněné označuje za náklady prvotní, jsou to náklady, které vznikají podniku při styku

s okolím nebo zaměstnanci. Příkladem může být například spotřeba materiálu či mzdové náklady. Interní náklady (jinak označované jako druhotné náklady) pak vznikají spotřebou uvnitř podniku. Jde například o výrobu náradí či elektrické energie pro svou vlastní potřebu.

### 1.2.2 Účelové třídění nákladů

Rozdělení nákladů podle jejich účelu použití se shoduje s manažerským účetnictvím. Zabývá se tím, k čemu byly náklady vynaloženy. Jde víceméně o opak druhového třídění nákladů. Zjišťuje informace, které druhové rozdělení nezjistilo - například u mzdy nás zajímá, zda je vynaložena pro režijní zaměstnance či pro dělníky, kteří se podílejí na přímé výrobě. (Popesko a Papadaki, 2016, s. 34 - 36)

Synek et al. (2011, s. 81) účelové třídění nákladů rozděluje podle dvou hledisek podle:

- Místa vzniku a odpovědnosti (= podle nákladových středisek)
- Podle výkonu (= kalkulační členění nákladů)

Rozdělení na náklady podle místa vzniku a odpovědnosti říká, která část podniku je odpovědná za jejich vznik. Jde vlastně o třídění dle vnitropodnikových útvarů. V rámci nákladových středisek pak většina autorů (například Popesko a Papadaki (2016, s. 34), Novák (2018, s. 13) i Synek et al. (2011, s. 81) rozdělují náklady na:

- Náklady technologické
- Náklady na obsluhu a řízení

U **technologických nákladů** jde o prostředky, které jsou vynaloženy pro samotné technologické procesy potřebné k výrobě, jde například o osvětlení haly či náklady na spotřebu materiálu. (Popesko a Papadaki, 2016, s. 34 - 36)

Technologické náklady se týkají příslušné jednice a jsou bezprostředně vyvolány technologií dané činnosti, aktivity nebo operace, či s ní účelově souvisí. (Novák, 2018, s. 13)

Do **nákladů na obsluhu a řízení** řadíme všechny náklady, které zajišťují provoz podniku, ale nepodílí se na přímé výrobě. Jde například o náklady závodní jídelny, fitcentrum, nebo plat účetní. (Popesko a Papadaki, 2016, s. 34 - 36)

Tyto náklady nejsou ovlivněny vytvořením konkrétních výkonů. (Fibířová et al., 2020, s. 191)



V praxi se toto rozdělení nevyužívá příliš často, jelikož bývá složité určit, které náklady se ještě podílejí na výrobě a které už ne. Mnohem efektivnější a jednodušší tedy je podle Popeska a Papadaki (2016, s. 34 - 36) rozdělení na:

- Náklady jednicové
- Náklady režijní

**Náklady jednicové**, jak z názvu vyplývá, zahrnují všechny náklady, které se využívají pro jednotku prováděného výkonu, například tedy jeden výrobek. U **režijních nákladů** se jedná o pravý opak, jde o náklady na procesy, které nesouvisí s jednicovým výrobkem, ale s technologickým procesem. Příkladem jsou odpisy strojů. (Popesko a Papadaki, 2016, s. 34 - 36)

Jednicové náklady jsou dle Fibírové et al. (2020, s. 191) částí technologických nákladů.

Synek et al. (2011, s. 81) tato rozdělení spojuje, náklady technologické označuje jako jednicové a náklady na obsluhu a řízení označuje jako režijní.

Naopak podle Fibírové et al. (2020, s. 191) je rozdělení nákladů na obsluhu řízení podrobnějším členěním předchozího zmíněného rozdělení.

V účelovém členění nákladů je možno se setkat i s členěním nákladů po linii útvarů nebo podle místa vzniku. Jde o střediskové hospodaření, neboť náklady jsou klasifikovány dle odpovědnostních útvarů. (Novák, 2018, s. 14)

### 1.2.3 Kalkulační členění nákladů

Další možností, jak je náklady možno rozdělit, je dle Popeska a Papadaki (2016, s. 36 - 37) členění kalkulační. Kalkulační členění je účelovému velmi podobné, někdy až zaměnitelné.

Synek et al. (2011, s. 82) o kalkulačním členění nákladů říká, že odpovídá na otázku, na co byly náklady vynaloženy.

Vochozka a Mulač (2012, s. 75) zase charakterizuje kalkulační členění nákladů jako přiřazování k výkonu či jeho části.

Drury (2020, s. 51) i další autoři rozdělují náklady na:

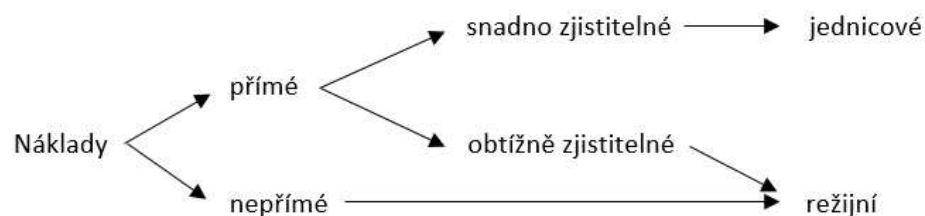
- Přímé náklady
- Nepřímé náklady

Mezi přímé náklady jsou řazeny náklady na jednicový materiál, přímé mzdy dělníka, ale například i odpisy jednoúčelového stroje. V nepřímých nákladech je možno naleznout například mzdy vedoucích pracovníků či pronájem haly. (Popesko a Papadaki, 2016, s. 36 - 37)

Pro rozdělení na náklady přímé a nepřímé je potřeba odpovědět na otázky, jaký je příčinný vztah nákladu k druhu kalkulovaného výkonu a jak přiřazovat náklad druhu výkonu. (Král, 2010, s. 77)

Často bývá těžké či nákladné určit, zda náklad spadá do přímých či nepřímých nákladů. Někdy totiž není možno určit vztah mezi nákladem a objektem, kterému náklad slouží. V některých případech může být i přesné vyčíslování přímého nákladu na jednici dražší, než je samotný materiál, v takovýchto případech se tedy často přistupuje k zařazení tohoto nákladu jako nepřímého. V anglosaské literatuře se považují přímé náklady za ekvivalent jednicových nákladů a nepřímé náklady za vlastně stejné jako režijní. (Popesko a Papadaki, 2016, s. 35 - 36)

Novák (2018, s. 15) ale rozdíl mezi těmito rozděleními vidí, jak dokazuje i následující obrázek:



Obrázek 1 Přímé a nepřímé vs. jednicové a režijní náklady (Novák, 2018, s. 15)

Toto rozdělení nákladů je velice důležité, neboť z něj vychází plno dalších manažerských rozhodnutí. Taktéž je možno se z něj dozvědět o rentabilitě výrobku a je možno tak určit, jak výrobky ovlivňují zisk firmy. Podle kalkulační jednice se můžeme rozhodovat, zda je výrobek levnější koupit či vyrobit. (Synek et al. 2011, s. 82)

Účetnictví, které se tímto zabývá, označujeme jako procesní nebo účetnictví založené na procesech. Kalkulace, které vznikly na základě tohoto účetnictví, jsou kalkulace podle dílčích činností. Známým názvem je i ABC kalkulace (Activity Based Costing – ABC), kterou se budou zabývat další kapitoly. (Synek et al. 2011, s. 82)

#### 1.2.4 Členění nákladů v manažerském rozhodování

Pro náklady z manažerského pohledu je charakteristická jejich reálnost. Tyto náklady totiž nevycházejí z pevných reálných dat, ale zaměřují se na budoucnost, tedy na odhady. Pro manažerské rozhodování se náklady dělí podle různých hledisek. Takto zařazeny náklady jsou klíčové pro vytváření nákladových kalkulací. Jak už ale z časové charakteristiky těchto nákladů vyplývá (analyzují náklady budoucí), není možné užít pro tato rozhodování minulá účetní data. Nejčastěji je manažerské rozdělení nákladů děleno na relevantní a irelevantní. Relevantní náklady jsou ty, které se přijetím či nepřijetím určitého rozhodnutí změní. Mezi zvláštní relevantní náklady se řadí rozdílové náklady. Tyto náklady představují přímo rozdíl, který vznikne po přijetí určitého rozhodnutí. Naopak na irelevantní náklady rozhodnutí manažera mezi variantami nebude mít vliv. (Popesko a Papadaki, 2016, s. 47 - 48)

Synek et al. (2011, s. 85) do rozdílů mezi manažerským a účetním pojetím nákladů zařazuje i práci s oportunitními (alternativními) náklady. S těmito náklady klasické účetnictví nepočítá, ale manažerské účetnictví je zahrnuje do svých propočtů. Například při rozhodování, zda kapitál bude investován do určitého rozhodnutí, je potřeba brát v úvahu peníze z úroků, které by kapitál mohl vynést.

Popesko a Papadaki (2016, s. 49) pak vyznačují ještě další rozdělení nákladů – utopené náklady (někdy označovány jako umrtvené náklady). Jedná se o variantu irelevantních nákladů, jelikož tyto náklady už byly v minulosti vynaloženy a nelze je v současnosti už změnit. Jedná se například o odpisy fixních aktiv. V manažerském rozhodování by tyto náklady neměly být brány v potaz i přes to, že se mohou týkat daného rozhodnutí. Mohou totiž v rámci irelevantních nákladů nepříznivě ovlivnit rozhodování.

Další rozdělení, které Popesko a Papadaki (2016, s. 50) uvádí, je rozdělení na imputované a vázané náklady. Jde vlastně o rozdělení, jak náklady ovlivňují ekonomické důsledky. Jako imputované náklady a výnosy jsou označovány ty, které lze přiřadit jednotlivému rozhodnutí. Tato rozhodnutí ovlivňují výsledky podniku v širších souvislostech. Například při rozhodnutí o zastavení výroby počítají tyto náklady i s nutností vyplacení odstupného zaměstnancům. Vázanými náklady jsou označovány ty, které jsou do budoucnosti navázány na současná rozhodnutí. Jde například o technologický vývoj výrobků.

### 1.2.5 Členění nákladů na základě změny objemu výkonu

Členění nákladů v závislosti na množství výkonů je jedním z nejdůležitějších mezníků ve vývoji manažerského účetnictví. Propojuje systémy řízení nákladů, výnosů a zisku, optimalizuje strukturu prodaných výkonů. (Fibířová et al., 2020, s. 194 - 196)

Podle Krále (2010, s. 78) se jedná o přerod z klasického nákladového účetnictví v účetnictví manažerské.

Členění na základě změny objemu výkonu je jedním z nejdůležitějších způsobů, jak řídit náklady v manažerském účetnictví. Je efektivní pro plánování, jelikož dle dat z minulosti je možno naplánovat budoucnost. Je tedy jedním z klíčových nástrojů pro manažerské rozhodování. Objem výkonu je možné změřit různými kritérii, například počtem vyrobených kusů, počtem obslužených zákazníků či ujetých kilometrů. Náklady pak Popesko a Papadaki (2016, s. 38 - 40) rozdělují na:

- Variabilní náklady
- Fixní náklady
- Smíšené náklady

Mezi **variabilní náklady** jsou řazeny ty položky, na jejichž spotřebu má změna objemu výroby vliv. Skládají se z různých položek – například spotřeba materiálu či osobní náklady. Vykazují se pak většinou v absolutní výši na jednotku výkonu – jeden kilometr přepravy, jeden monitor, ... Celkové náklady se pak rovnají vynásobením výše jednotkových variabilních nákladů počtem jednotek. (Hansen, Mowen a Guan, 2009, s. 52 - 53)

Ne vždy ale tyto náklady rostou přímo úměrně s objemem produkce. Zaváděno je tedy ještě přesnější rozdělení a to na podproporcionální náklady a nadproporcionální náklady, které nerostou přímo úměrně se změnou objemu produkce a poté proporcionální náklady, které přímo úměrné jsou. (Vochozka a Mulač, 2012, s. 79)

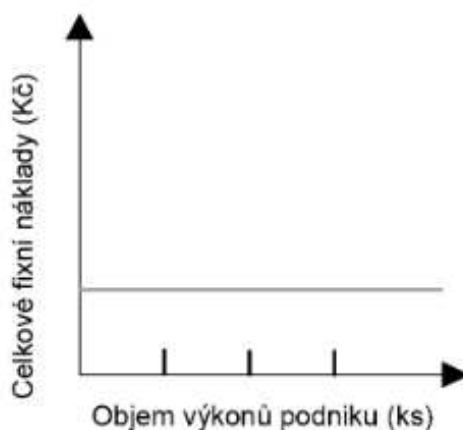
Proporcionální náklady jsou nejdůležitější a v praxi nejsnáze kvantifikovatelné. (Král, 2010, s. 79)

Příkladem proporcionálních nákladů je například přímá spotřeba materiálu. Pokud bude potřeba vyrobit deset obálek, bude potřeba deset listů papíru. Při výrobě dvaceti kusů obálek bude zapotřebí dvacet listů papíru – přímá úměra spotřeby. Naopak příkladem nadproporcionálních nákladů mohou být například mzdové náklady zaměstnanců - při zvýšeném objemu produkce bude muset být zaměstnancům při přesčasech vyplacen bonus

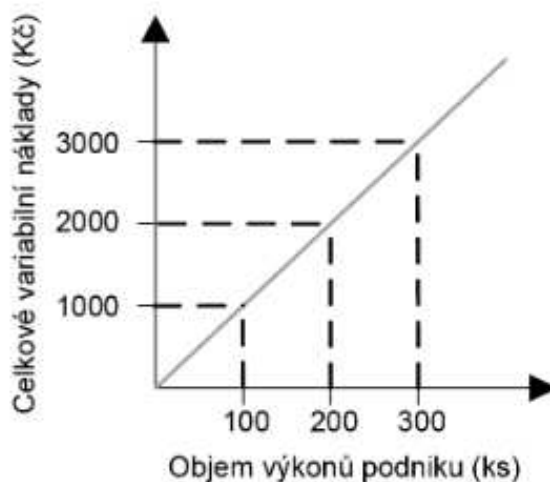
ke mzdě a mzdové náklady se tak zvýší rychleji, než objem produkce. (Popesko a Papadaki, 2016, s. 38-40)

**Fixní náklady** jsou takové náklady, jejichž výše se neodvíjí od aktuální produkce firmy, jsou neměnné. Jde například o platy manažerů či nájem budovy. Náklady zůstávají při různých úrovních aktivit firmy stejné a při větší výrobě tak jednotková cena fixních nákladů klesá – rozpočítá se mezi více kusů. (Lang, 2005, s. 116 - 117)

Fixní náklady vznikají, i když se nic nevyrábí. (Synek et al. 2011, s. 87)



Obrázek 2 Průběh celkových fixních nákladů (Popesko a Papadaki, 2016, s. 38 - 40)



Obrázek 3 Průběh celkových variabilních nákladů (Popesko a Papadaki, 2016, s. 38 - 40)

Fibířová et al. (2020, s. 126 - 127) rozděluje tři druhy fixních nákladů. Do první skupiny zařazuje náklady, které přímo souvisí se zajištěním výrobní činnosti. Jsou to náklady na obsluhu a řízení – například osobní náklady řídicích a administrativních pracovníků.

Do druhé skupiny řadí náklady, které nevyvolává přímo výkon, ale rozhoduje o něm vedení firmy. Jde například o marketingovou podporu výrobku či náklady na vývoj. Do třetí skupiny řadí fixní náklady, které jsou vynakládány pravidelně a v konstantní výši. Jde například o odpisy nebo nájem.

Protože rozdělení nákladů na čistě fixní a čistě variabilní je v praxi často těžké, zavádíme ještě další dva pojmy a to semi-variabilní a semi-fixní náklady. Semi-variabilní náklady se vyznačují tím, že obsahují složku variabilních i fixních nákladů, jsou to tedy náklady smíšené. Jako příklad je možno uvést například spotřebu elektrické energie. Část její spotřeby se využije na osvětlení haly, což je fixní náklad, ale část je spotřebována při provozu výrobní linky, což je náklad variabilní. Druhou specifickou skupinou jsou náklady semi-fixní, které jsou často označovány taktéž jako skokové náklady. Tyto náklady jsou v určitém rozmezí výroby fixní, ale při překročení určité hranice produkce skokově narostou. Jde o například nájem výrobní haly, kdy při mnohonásobně vyšší výrobě je potřeba využít halu druhou. (Popesko a Papadaki, 2016, s. 38 - 40)

Hansen, Mowen a Guan (2009, s. 53 - 54) označují tyto náklady jako smíšené. Celkově jde o náklady, které jsou fixní i variabilní. Příkladem může být mzda manažera, který se skládá ze základní mzdy a bonusů založených na provizích z prodejů.

V některých zdrojích je možno v oblasti rozdělování nákladů nalézt i pojem efektu sticky cost. Jde o druh nákladů, kdy se při zvýšení produkce náklady zvýší, ale při následném snížení objemu výroby už nejsou náklady poníženy tak výrazně. Příkladem může být výrobní linka – přijmutí nového pracovníka při zvýšení produkce, ale při následném poklesu už není propuštěn. (Popesko a Papadaki, 2016, s. 38 - 40)

Celkově vztah mezi náklady a objemem produkce zachycují nákladové funkce. Nejjednodušší nákladovou funkcí je lineární funkce, jejíž tvar je:

$$CN = F + n * q \tag{1}$$

### 1.3 Bod zvratu

Poté, co byly náklady rozděleny na fixní a variabilní, se práce zabývá otázkou, při jakém objemu výkonů podniku bude zajištěna úhrada obou druhů nákladů. Tato úroveň objemu je nazývána bodem zvratu. Bod zvratu je jedním ze základních analytických nástrojů, který podnikový ekonom využívá. Z bodu zvratu je možno zjistit například minimální hranici

ceny, maximální hranici fixních nákladů či jaký je minimální počet vyrobených výrobků pro požadovaný zisk. (Taušl Procházková a Jelínková, 2018, s. 49)

Od ceny výkonu ( $p$ ) jsou odečteny variabilní náklady ( $b$ ). Zůstane příspěvek na úhradu ( $u$ ), z kterého jsou hrazeny fixní náklady, a po jejich uhrazení tato částka určuje zisk. Příspěvek na úhradu je také označován jako krycí příspěvek, příspěvek na úhradu fixních nákladů a tvorbu zisku či marže. (Popesko a Papadaki, 2016, s. 43 - 44)

$$u = p - b \quad (2)$$

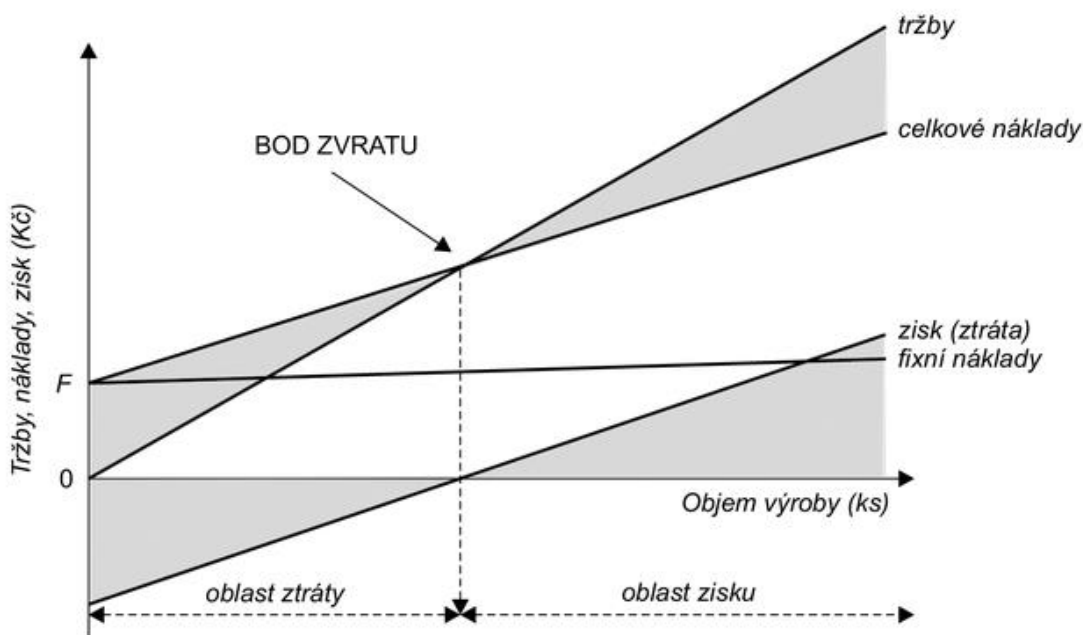
Z této rovnice pak je odvozena rovnice pro výpočet celkového příspěvku na úhradu:

$$U = T - VN \quad (3)$$

Bod zvratu pak udává, kolik kusů výkonu je potřeba prodat, aby součty jejich krycích příspěvků pokryli celkové fixní náklady:

$$q(BZ) = \frac{FN}{p - b} \quad (4)$$

Bodem zvratu je tedy označován bod průsečíku přímky tržeb a přímky nákladů. (Synek a Kislingerová, 2015, s. 52)



Obrázek 4 Grafické zobrazení bodu zvratu (Taušl Procházková a Jelínková, 2018, s. 50)

Většina podniků ale nevyrábí pouze jeden výrobek a je proto potřeba uvést i vzorec pro bod zvratu pro podnik vyrábějící různorodý sortiment. Vzorec, který uvádí Synek a Kislíngrová, (2015, s. 53) obsahuje i zisk:

$$q(BZ + Z^+) = \frac{BZ + Z^+}{1 - h} \quad (5)$$

H v tomto vzorci je podíl variabilních nákladů připadající na 1 Kč tržeb.



## 2 NÁSTROJE ŘÍZENÍ NÁKLADŮ

Mezi hlavní nástroje řízení nákladů podniku jsou zařazovány kalkulace a rozpočty. Dalšími mohou být například technickohospodářské normy a plánování nákladů, normativy nákladů a limitování nákladů. (Zámečník, Tučková a Hromková, 2007, s. 61-62)

Řízení nákladů ve všech úrovních organizace je naprosto nezbytné. Řízení má dvojí funkci. První je zjišťování hodnoty nákladů a zdroje spotřeby nákladů (tímto je pak možné upravit produkty, procesy a aktivity takovým způsobem, aby mohly být náklady už předem sníženy či případně mohlo být dohlíženo na dodržování stanoveného rozsahu). Druhou je pak porovnávání odhadů se skutečností, aby mohlo docházet k úpravám a vylepšování modelů, na základě kterých náklady řídíme. Pro efektivní řízení nákladů je potřeba k nim mít dostatek informací. (Novák, 2018, s. 73)

Informace nákladového účetnictví jsou pro úspěšný podnik důležité i z důvodu tvrdé konkurence. Firma musí mít přesný přehled, kterou část své výroby outsourcovat. (Vanderbeck a Mitchell, 2016, s. 2)

Řízení Fibírová et al. (2020, s. 35 - 36) charakterizuje jako působení řídicího subjektu na řídicí objekt. Toto řízení musí působit účelově a cílevědomě.

Novák (2018, s. 73 - 74) rozčleňuje nákladové řízení do čtyř funkcí:

- 1) Odhady nákladů – generování odhadů
- 2) Monitoring – shromažďování informací operativního plánování sloužících pro kalkulace, výpočty a hodnocení nákladů
- 3) Kalkulování a hodnocení nákladů – na základě monitoringu hledání vhodných kalkulačních metod
- 4) Modelování nákladů – modelování nákladů na základě statistických nástrojů a systémů

### 2.1 Kalkulace

Každý manažer potřebuje vědět, kolik ho stojí vyrobit určitý produkt. K tomu je ale potřeba náklady identifikovat a správně přiřadit k různým aktivitám firmy. Vytváří se tedy kalkulace neboli propočty nákladů. (Drury, 2020, s. 419 - 420)

Synek et al. (2011, s. 101) úkol kalkulací shledává ve věcném sledování nákladů, tedy podle výkonu.

Fibírová et al. (2020, s. 231) říká, že kalkulace by měla být hlavně srozumitelná, přehledná a stručná v takové míře, že při potřebě je možné detailnější informace dohledat.

Kalkulační metody používají různé způsoby pro alokaci režijních nákladů a jejich cílem je manažerům předkládat co nejpresnější informace o struktuře a výši nákladů výkonu. Taktéž je zajímavostí, že použití metody kalkulace zákon nijak nespécifikuje a je tedy pouze na manažerech, kterou si vyberou. (Novák, 2018, s. 37)

Čechová (2011, s. 86) kalkulaci definuje jako: „*Výpočet nákladů, zisku, ceny případně jiné finanční veličiny na jednotku výkonu – výrobek, jednotku práce, službu apod., jednoduše řečeno na naturálně vyjádřený výkon.*“

Mezi hlavní významy kalkulací řadíme stanovení vnitropodnikových cen, sestavování rozpočtů, limitování nákladů, kontrola hospodárnosti výroby. Kalkulace nákladů je písemný přehled jednotlivých složek nákladů a jejich úhrn na kalkulační jednici. Jako kalkulační jednici je označován jeden určitý výkon, jde například o množství (kusy), hmotnost (kilogramy), délku (metry), plochu (metry čtvereční), čas (hodiny, sekundy), ... (Synek et al., 2011, s. 101)

Synek et al. (2011, s. 101) uvádí, že v České republice je u většiny podniků používán všeobecný kalkulační vzorec. Ten sice není závazný, ale většinou je takto strukturován takto:

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

Vlastní náklady výroby – položky 1 - 4

5. Správní režie

Vlastní náklady výkonu – položky 1 - 5

6. Odbytové náklady

Úplné vlastní náklady výkonu – položky 1 - 6

7. Zisk (ztráta)

Cena výkonu

Ze vzorce je vidět, že po shrnutí je vzorec kalkulace ceny:

$$\text{Cena} = \text{náklady} + \text{zisk}$$

V tomto případě je cena stanovována na základě dané marže (zisku). Tento způsob se využívá například při stanovování cen u nových výrobků na trhu či při vyjednávání s dodavateli. Jindy totiž je často prvně určena cena dle konkurence na trhu a až pak dle ní dopočítán zisk (ztráta). (Synek et al., 2011, s. 102)

V kalkulačním vzorci se nachází dvě skupiny nákladů – náklady přímé a režijní.

Úskalí různých kalkulačních metod tkví v možnostech přiřazení režijních nákladů k výkonu. Pokud by existovaly náklady pouze přímé, nemusely by různé kalkulační metody existovat. Vzhledem ale k situaci, kdy se podíl režijních nákladů ve firmách neustále zvyšuje, je vytváření různých možností kalkulací potřebné. (Popesko a Papadaki, 2016, s. 59)

Cílem podniku je vybrat správnou kalkulační metodu, která pro samotný podnik bude nejeftivnější. Nelze obecně říci, že jednodušší metody budou vyloženě horší. Často základní rozdělení režijních nákladů přinese největší užitek. Naopak snaha o velice sofistikované kalkulace může být velice časově i finančně náročná, protože získání vstupních dat může být pro firmu náročné. (Popesko a Papadaki, 2016, s. 59)

### 2.1.1 Druhy kalkulací z různých hledisek

Systematizace jednotlivých druhů kalkulací není podle Popeska a Papadaki (2016, s. 76) jednoduchá. Základní rozdělení uvádějí na absorpční a neabsorpční. Absorpční náklady jsou nazývány také jako kalkulace úplných nákladů a zahrnují veškeré náklady podniku. Naopak neabsorpční kalkulace, jinak nazývané jako kalkulace neúplných nákladů, počítají jen s částí nákladů. Konkrétně s náklady variabilními. Fixní náklady se na jednotlivé výkony nerozpočítávají. Absorpční kalkulace jsou vývojově starší. Přiřítání co největšího podílu přímo nákladů na kalkulační jednici zvyšuje podle více autorů přesnost kalkulací. Při dlouhodobé analýze nákladů je absorpční metoda klíčová. Z dlouhodobého hlediska totiž není možné jakékoliv náklady přehlížet a je potřeba je přiřadit výkonům. To se promítá i do cenotvorby, kdy dlouhodobé ceny musí uhradit veškeré náklady a v ideálním případě přinést zisk. Je tedy potřeba přiřadit všechny náklady k výkonům.

Naopak neabsorpční kalkulace nepočítá s fixními náklady. K výkonům přiřadí pouze variabilní náklady, fixní náklady nechává bokem a fixní náklady jsou tak uhrazeny až z následného rozdílu mezi cenou a variabilními náklady. I tato kalkulace má výhody a

nevýhody. Mezi výhody se řadí nedeformovanost kalkulace fixními náklady. Kalkulace tak jsou pružnější při krátkodobém rozhodování. Naopak nevýhodou je, že fixní náklady tak stojí mimo pozornost manažerů a ti se tak často orientují na krátkodobá rozhodnutí. (Popesko a Papadaki, 2016, s. 76)

Dále pak Popesko a Papadaki (2016, s. 80) rozdělují kalkulace na hromadnou a zakázkovou výrobu. Kalkulace v zakázkové výrobě se (jak z názvu vyplývá) využívá v podnicích, kde je produkováno velké množství různorodých produktů. Pro každý výrobek je tak potřeba vytvořit vlastní kalkulaci. Příkladem může být truhlářství, které vyrábí různé výrobky „na míru“. Naopak kalkulace pro hromadnou výrobu jsou využívána ve firmách, kde je stálá produkce identických výrobků. Příkladem je výroba papíru, pečiva.

### 2.1.2 Běžně používané kalkulační metody

Kalkulace dělíme na různé metody podle způsobu stanovování různých složek nákladů na kalkulační jednici. Zvolená metoda kalkulace závisí na tom, co se kalkuluje, na způsobu rozdělování nákladů různým výkonům, či na požadavcích kladených na strukturu a podrobnost členění nákladů. (Synek et al., 2011, s. 104)

Synek et al. (2011, s. 102) rozděluje kalkulační metody takto:

1. Kalkulace dělením
  - a. Prostá kalkulace dělením
  - b. Stupňovitá kalkulace dělením
  - c. Kalkulace dělením s poměrovými čísly
2. Kalkulace přirážkové
3. Kalkulace ve sdružené výrobě
  - a. Zůstatková (odečítací) metoda
  - b. Rozčítací metoda
  - c. Metoda kvantitativní výtěže
4. Kalkulace rozdílové

Mezi nejzákladnější metody dělení řadíme prostou **kalkulaci dělením**. Náklady na kalkulační jednici  $n$  jsou vypočítány vydělením úhrnných nákladů  $N$  počtem kalkulačních jednic  $q$ :

$$n = \frac{N}{q} \quad (6)$$

Tato metoda je nejčastěji využívána v hromadné výrobě, například těžba uhlí, výroba nápojů. (Synek et al., 2011, s. 104)

Velmi častou kalkulací, a to především ve firmách se stejnorodými výkony podniku, které ale nejsou úplně totožné, je **kalkulace dělením s ekvivalenčními čísly** (označována také jako kalkulace s poměrovými čísly). Je využívána u hromadné výroby podobných výrobků, které se liší v jednom zásadním parametru. Tím může být například hmotnost či délka. (Popesko a Papadaki. 2016, s. 83-84).

Podle tohoto ukazatele jsou vytvořena poměrová čísla. Tyto poměrová čísla jsou vynásobena objemem produkce jednotlivých výrobků a následně sečteny. Celkové náklady jsou vyděleny tímto součtem a výsledek jsou náklady na jednu jednotku základního výrobku. Při následném vynásobení poměrovým číslem je dopočítán náklad na určité druhy výrobků. (Synek et al., 2011, s. 107)

Další klasickou metodou kalkulace je **přirážková metoda**. Používá se ve výrobě různorodých výrobků. Přímé náklady se vypočtou přímo ke kalkulační jednici a režijní náklady se rozpočítávají podle zvolené základny či zúčtovací přirážky (sazby) ve formě přirážky k přímým nákladům. Přirážka může být ve formě procenta (podíl režijních nákladů k nákladovému druhu zvolenému jako základna) či sazby (podíl režijních nákladů na jednotku naturální rozvrhové základny). (Synek et al., 2011, s. 108)

$$\text{Přirážka nepřímých nákladů v \%} = \frac{\text{Nepřímé režijní náklady}}{\text{Rozvrhová základna}} \times 100 \quad (7)$$

$$\text{Sazba nepřímých nákladů} = \frac{\text{Nepřímé režijní náklady}}{\text{Rozvrhová základna (naturální jednotky)}} \quad (8)$$

Rozvrhová základna je volena tak, aby měla co největší spojitost k přiřazovaným nepřímým nákladům. Tato rozvrhová základna bývá označována jako vztahová veličina. (Fibířová et al., 2020, s. 256 - 257)

Přirážková kalkulace je pojmenovávána i jako zakázková kalkulace. Fibírová et al. (2020, s. 256 - 257) pak rozděluje ještě tuto přirážkovou kalkulaci na sumační a diferencovanou. Rozdíl je v počtu rozvrhových základů. Zatímco sumační metoda využívá jen jednu, diferencovaná pak využívá základů více. Ve složitějších podmínkách podniku totiž není většinou jednoduché určit jedinou základnu vzhledem k různým souvislostem nákladů.

Při některých technologických postupech vzniká několik různých druhů výrobků, které je pak možno samostatně prodat. Příkladem může být výroba plynu z uhlí, kdy vznikne i koks, dehet a další produkty. V těchto případech je potřebujeme rozdělit náklady na jednotlivé výrobky. K tomu se používá zůstatková či rozčítací metoda kalkulace. (Synek et al., 2011, s. 110)

**Zůstatková metoda kalkulace** se využívá v případech, kdy jeden výrobek je možno označit za hlavní. Příkladem může být výroba cukru, kdy vedlejším výrobkem je melasa. Metoda od celkových nákladů odečte prodejní cenu vedlejších výrobků a se zbytkem nákladů počítá jako náklady hlavního produktu. Metoda je velice jednoduchá, ale riziková vzhledem k faktu, že nepozoruje náklady vedlejších výrobků. (Synek et al., 2011, s. 110)

**Rozčítací metoda a metoda kvantitativní výtěže** se využívá v případech, kdy neexistuje ve výrobě výrobek hlavní. Příkladem takové výroby může být výroba mouky, kdy se vyrábí více druhů. V takovýchto případech se všechny náklady rozčítají na výrobky podle poměrových čísel. Ty se stanovují dle množství získaných výrobků nebo podle množství vstupní suroviny do jednotlivých výrobků. Dalším způsobem může být i využití poměru cen jednotlivých výrobků. (Synek et al., 2011, s. 110)

### 2.1.3 Moderní metody kalkulace

Vzhledem k vývoji nakládání s náklady přestávaly standardní kalkulace stačit. Bylo nalezeno několik zásadních chyb, které tradiční metody způsobovaly. Například přirážková kalkulace v sumační podobě náklady zkresluje. Pro odpovědi na otázky, které produkty jsou pro firmu ztrátové, vznikla **kalkulace podle aktivit (ABC)**. (Drury, 2020, s. 62)

I klasická ABC kalkulace ale přinesla kritiku. Pro řadu firem je tato kalkulace finančně i časově velice nákladná. Řada firem tak začala systém zjednodušovat, což ale vedlo ke snížení přesnosti kalkulace. (Drury, 2020, s. 62 - 63)

I na základě těchto nedostatků představili v roce 2004 Robert Kaplan a Steve Anderson kalkulaci **TD-ABC** (Time-Driven Activity Based Costing). Mezi výhody této kalkulace se

řadí variabilita při výpočtu různých zakázek, produktů a jejich variací. Je taktéž jednoduché měnit sazby, plány, jelikož dobře pracuje s různými možnostmi. Pro výpočty různých produktů se stále využívá jeden výpočet a při jedné změně je tedy jednoduché například výši nákladů dopočítat. Časové rovnice v modelu TD-ABC také poskytují manažerům schopnost simulovat budoucnost. (Kaplan a Anderson, 2007, s. 4 - 8)

## 2.2 Rozpočetnictví

Rozpočetnictví je jedním z důležitých aspektů plánování a kontrolování ekonomických ukazatelů ve firmě. Rozpočetnictví se dá vnímat jako převádění plánů do peněžních jednotek. Rozpočetnictví plánuje budoucnost. Stanovuje plány nákladů a výnosů v rámci organizační jednotky i celého podniku. Rozpočty následně plní i funkci kontrolní, kdy se plány porovnávají se skutečností. Základem pro plány a rozpočty je plán prodeje, který je stanovován na základě marketingového výzkumu. Plán musí vždy být sestaven pečlivě, jelikož pak ovlivňuje přesnost všech dalších rozpočtů. (Lazar, 2012, s. 79)

Rozpočet je plánovací nástroj, který pomáhá společnosti stanovit cíle a slouží jako měřítko, s nímž lze měřit skutečné výsledky. (Vanderbeck a Mitchell, 2016, s. 365)

Tyto rozpočty Atkinson et al. (2012, s. 424) označuje jako provozní. Zmiňuje ale i finanční rozpočty, které uvažují s dvěma variantami a to sice s plánováním situací, kdy má podnik nedostatečné množství financí a pak se situací, kdy plánují, jaká bude vytvořena finanční rezerva, aby mohla být použita pro dlouhodobé investice.

### 2.2.1 Třídění rozpočtu

Popesko a Papadaki (2016, s. 219 - 222) rozdělují rozpočty na tradiční a moderní. Mezi nevýhody tradičních rozpočtů patří jejich staticnost a neměnnost v turbulentní době. Bývá častým úkazem, že rozpočet, který vchází v platnost, je už neaktuální, jelikož se data během jeho plánování změnila. Taktéž jeho časová ohraničenost (většinou rozpočty sestavujeme na jeden rok) je moc dlouhá. Častým jevem bývá u tradičních rozpočtů také zpoždění jejich stanovení. Manažeři tak na začátku roku šetří, protože neví, jak přesně bude rozpočet stanoven. Naopak v posledních měsících utrácí více, aby přesně splnili rozpočet.

Některé organizace v reakci na tyto problémy tradiční rozpočty úplně odstranily a začaly tak vznikat **moderní metody**. Nové flexibilní metody jsou charakteristické použitím klouzavých rozpočtů místo pevných, které kladou důraz na flexibilitu. Taktéž hodnocení jednotek už neprobíhá na základě striktního dodržení rozpočtových nákladů.

V progresivních organizacích se používá hodnocení organizačních jednotek na základě určitých ukazatelů výkonnosti, označované jako KPI (key performance indicators). (Vanderbeck a Mitchell, 2016, s. 366 - 369)

Dalším rozdělením může být na rozpočty dlouhodobé (rozpočty finančních zdrojů), roční rozpočty výnosů, nákladů a zisku a na krátkodobé (čtvrtletní nebo měsíční) rozpočty. (Zámečník, Tučková a Hromková, 2007, s. 79)

Landa (2008, s. 275) pak přidává ještě rozdělení rozpočtů z hlediska předmětu plánu a to na dílčí rozpočty (například rozpočet krátkodobé likvidity) a na kompletní rozpočet, který se skládá z plánované výsledovky, rozvahy a toku peněžní hotovosti.

Popesko a Papadaki (2016, s. 223 - 225) zmiňují tři moderní přístupy. Mluví o rozpočtování podle aktivit, Beyond Budgeting a rozpočtování s nulovým základem.



## SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

V teoretické části bakalářské práce jsou prohloubeny teoretické znalosti o nákladech, jejich členění a nástrojích řízení nákladů, jako jsou kalkulace a rozpočty.

V první kapitole jsou náklady definovány z pohledu různých autorů, ať už českých či zahraničních. Podrobněji jsou pak popsány rozdíly mezi manažerských a finančním účetnictvím. Jsou popsány výhody a nevýhody jednotlivých přístupů a důvody, proč je finanční účetnictví pro potřeby manažerů nedostatečné.

V další části jsou popsány různé přístupy klasifikace nákladů. Náklady jsou rozděleny podle druhu, účelu, pak na kalkulační členění, členění nákladů v manažerském účetnictví a podle změny objemu výkonu. Druhovému třídění nákladů zařazuje náklady do stejnorodých skupin dle výrobních faktorů. Oproti tomu účelové třídění zařazuje náklady podle toho, k čemu vznikly, která část podniku je odpovědná za jejich vznik. Dalším zmíněným rozdělením je kalkulační členění, které je účelovému velmi podobné. Odpovídá na otázku, na co byly náklady vynaloženy. V manažerském účetnictví jsou náklady rozdělovány tak, aby byly co nejvíce reálné.

V další kapitole je popisován bod zvratu, jelikož se jedná o jeden ze základních analytických nástrojů pro ekonomy.

V další hlavní kapitole Nástroje řízení nákladů jsou zmíněny všechny nástroje, které jsou manažery využívány pro řízení organizací. Mezi hlavní dva nástroje patří kalkulace a rozpočty, kterými se zabývá autor i dále. Kalkulace, neboli propočty nákladů, říkají, kolik firmu určitý výrobek stojí. V kapitole je pak podrobně popsán všeobecný kalkulační vzorec a je zde popisováno rozdělení kalkulací z různých hledisek. Také je zde zmíněno několik kalkulačních metod a to ať už ty běžné či moderní. Mezi klasické jsou zařazeny například kalkulace dělením, přírážkové, ve sdružené výrobě, či kalkulace rozdílové. Druhá nepoužívanější metoda řízení nákladů, rozpočetnictví, je popisována v poslední kapitole obecně a je doplněna o třídění rozpočtů. Zmíněné jsou tradiční i moderní metody rozpočtování.

Poznatky získané vypracováním teoretické části jsou uplatněny při zhotovování analýz v praktické části bakalářské práce.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

### 3 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

V této části bakalářské práce je uvedena stručná charakteristika společnosti a odvětví, ve kterém společnost podniká.

Dle přání vedení společnosti, neuvádět jejich osobní údaje, je v práci uváděn anonymní název společnosti XY, s. r. o.

Pro zpracování bakalářské práce bylo čerpáno z elektronických zdrojů, interních materiálů a výročních zpráv společnosti XY, s. r. o.

#### 3.1 Představení společnosti

Společnost XY, s. r. o. byla založena v roce 2001, ale do konce roku 2003 byla bez podnikatelských aktivit. Právní formou je společnost s ručením omezením. Firma od svého založení sídlí v Praze. Základní kapitál společnosti byl 100 000 Kč. (Interní materiály společnosti, 2021)

Česká společnost XY, s. r. o. je vlastněna stejnojmennou společností, která provozuje restaurace v Evropě, Rusku a Číně. Sídlo má ve Španělském království. Celkově provozuje značky ve 25 zemích světa. (Interní materiály společnosti, 2021)

Společnost XY, s. r. o. se zaměřuje na hostinskou činnost, konkrétně na provozování restaurací rychlého občerstvení amerických značek. Restaurace provozuje na základě licencí poskytnutých majiteli jednotlivých značek. K 15.4.2022 společnost provozuje 212 restaurací čtyř značek na území České republiky. (Interní materiály společnosti, 2021)

Předměty podnikání firma postupně rozšiřovala až na následující portfolio:

- 1) Pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor bez poskytování jiných služeb než základních služeb, zajišťujících řádný provoz nemovitostí, bytů a nebytových prostor
- 2) Specializovaný maloobchod a maloobchod se smíšeným zbožím
- 3) Hostinská činnost
- 4) Poskytování služeb pro osobní hygienu a služeb souvisejících s péčí o vzhled osob
- 5) Poskytování software a poradenství v oblasti hardware a software
- 6) Činnost podnikatelských, finančních, organizačních a ekonomických poradců

- 7) Silniční motorová doprava - nákladní provozovaná vozidla nebo jízdními soupravami o nejvyšší povolené hmotnosti nepřesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí

Restaurace, které firma XY, s. r. o. provozuje, jsou celosvětově známe převážně pro prodej smaženého kuřete, burgerů a hranolek. Společnost se svou nabídkou snaží v posledních letech přiblížit aktuálním trendům a potřebám zákazníka, v jejich portfoliu tak lze nyní nalézt i saláty či vegetariánské produkty.

### **3.2 Charakteristika odvětví**

Jelikož je hlavním předmětem podnikání společnosti provoz sítě restaurací rychlého občerstvení, je řazena do odvětví CZ – NACE – 56 - Stravování a pohostinství, konkrétně pak CZ – NACE – 5610 – Stravování v restauracích, u stánků a v mobilních zařízeních. Do tohoto odvětví jsou zařazovány všechny provozovny, kde je poskytováno stravování zákazníkům, kteří jsou obsluhováni (případně se obsluhují sami). Provozovny taktéž mohou jídlo dovážet či ho připravit k odnosu sebou. Činnost zahrnuje provoz restaurací, bufetů či právě restaurací s rychlým občerstvením.

### **3.3 Interní analýza**

Dále se práce zabývá provedením interní analýzy společnosti XY, s. r. o. Jsou představeny strategické cíle společnosti, popsána organizační struktura společnosti a celkově je popsáno řízení lidských zdrojů. Dále jsou popsány důležité události v posledních letech, které mají vliv na ekonomické výsledky. Ty jsou analyzovány v závěru kapitoly.

#### **3.3.1 Strategické cíle společnosti**

Jelikož česká společnost spadá do evropské nadnárodní korporace, strategické cíle české společnosti XY, s. r. o. korespondují s cíli celé korporace.

Vizi společnosti je rozvíjet český trh tak, aby se celá nadnárodní společnost stala evropským lídrem, který inspiruje světový restaurační průmysl.

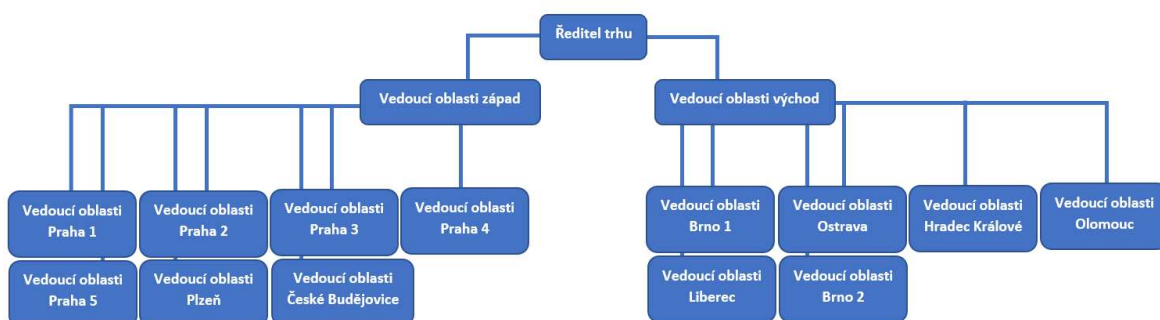
Strategie firmy je založena na skvělém vůdčím týmu, který buduje škálovatelné a udržitelné značky. Společnost se zaměřuje na portfolio restauračních provozů různých značek, franšizovou síť, dobře integrovaný dodavatelský systém a inovativní digitální a doručovací řešení.

Společnost se neustále zaměřuje na využití moderních technologií. Oproti konkurenci nabízí možnost objednání si jídla předem z mobilního telefonu a pak ve vybraný čas vyzvednutí objednávky. Většina objednávek pro rozvoz je prováděna pomocí mobilní aplikace. Společnost neustále zvyšuje počet objednávek prováděných přes kiosky v restauracích. Cílem společnosti je zvýšit počet takto provedených elektronických transakcí na 40 % z celkového počtu transakcí.

### 3.3.2 Organizační struktura společnosti

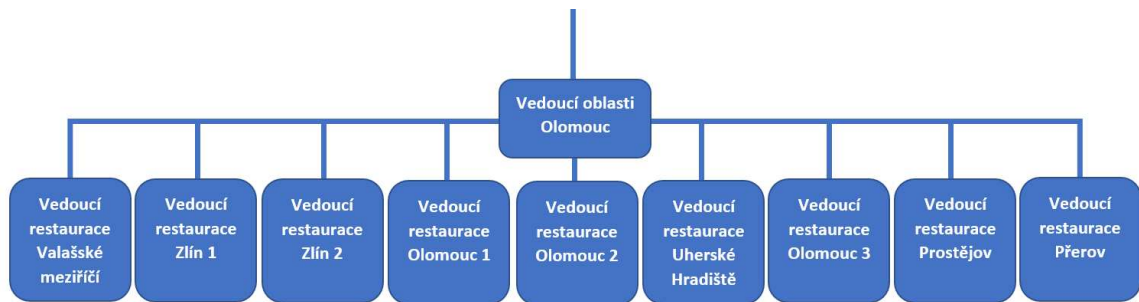
Organizační struktura ve společnosti XY, s. r. o. je rozdělena na dvě části, a to na provozní oblast a na oblast, která zabezpečuje aktivity centrálně pro celý trh. Tato část je označována jako administrativní a zaměstnanci pracují na centrále v Praze. Je složena z oddělení marketingu, z oddělení právního, finančního, personálního, IT, výstavby a údržby a dalších menších oddělení.

Provozní oblast má následující strukturu:



Obrázek 5 Organizační struktura provozní části společnosti XY, s. r. o. (vlastní zpracování)  
Jak je z obrázku (Obrázek 3) vidět, společnost má restaurace rozdělené na dvě poloviny. Za západní a východní oblast je vždy zodpovědný jeden vedoucí. Následně jsou oblasti rozdělené ještě do dalších podoblastí. Oblasti jsou pojmenované podle krajských měst, nejedná se ale vždy přesně o území kraje. Zařazení restaurace do určité oblasti totiž ovlivňuje i počet, kolik restaurací se už v určitých oblastech nachází – společnost se snaží balancovat počty tak, aby každá oblast měla stejný počet restaurací.

Do každé oblasti je tedy zařazeno cca 9 restaurací, za které jsou odpovědní vždy jednotliví vedoucí restaurací, jak je znázorněno na bližší organizační struktuře (Obrázek 4).



Obrázek 6 Bližší organizační struktura provozní části společnosti XY, s. r. o. (vlastní zpracování)

V každé restauraci je i pak přesně dána i organizační struktura. Je zde vedoucí restaurace, jeho zástupce, dva vedoucí směn a zaměstnanci. V každé restauraci najdeme i zaměstnance starající se o trénink a rozvoj nových členů týmu.

### 3.3.3 Řízení lidských zdrojů

V roce 2020 ve firmě pracovalo 2011 zaměstnanců. Firma ale z velké části využívá brigádníky pracující na dohodu o pracovním poměru či dohodu o pracovní činnosti. Tento poměr je až 1:1. Mužů ve společnosti pracuje 45 %, žen 55 %. Fluktuace vedoucích pracovníků na restauracích byla v roce 2020 16,3 %, zaměstnanců pracujících na centrále 16 %. U ostatních zaměstnanců pracujících na provozech byla fluktuace 61,7 %. Toto číslo se zdá být vysoké, ale je způsobeno vysokým počtem brigádníků, kteří ve firmě zůstávají často pouze sezónně. (Interní materiály společnosti, 2021)

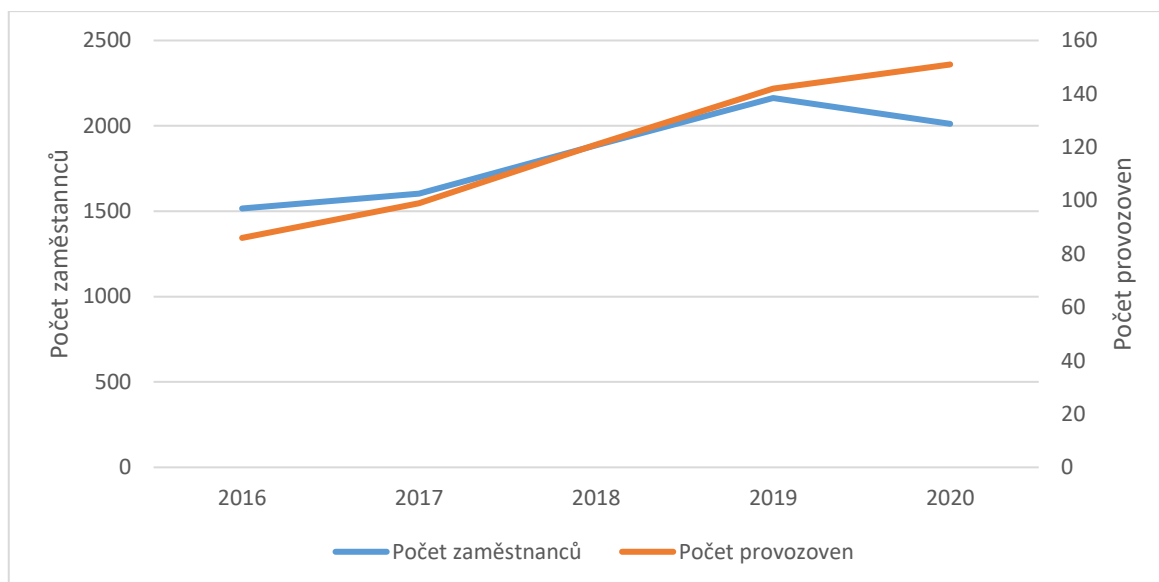
U vedoucích pracovníků probíhá jednou ročně hodnocení s nadřízeným, ve kterém se hodnotí nejen jeho výsledky, ale i jeho soft skills. Je hodnocena i například pozitivní energie zaměstnance či jeho týmovost. Na základě této schůzky je zaměstnancům případně upravena mzda.

Společnost žádným způsobem nediskriminuje žádnou skupinu a její zaměstnanci jsou jakéhokoliv věku a práci nabízí i zájemcům se zdravotním znevýhodněním. Některé restaurace nabízí práci i anglicky mluvícím zájemcům, nejčastěji studentům.

Následující tabulka (Tabulka 1) a obrázek (Obrázek 7) ukazují vývoj počtu zaměstnanců za posledních 5 let vzhledem k počtu restaurací. Nelze přesně říci, kolik zaměstnanců připadá na jednu provozovnu, jelikož je každá restaurace jinak velká (společnost provozuje malé restaurace v obchodních centrech i velké drive-thru restaurace) a zároveň toto číslo zahrnuje i zaměstnance pracující na centrále.

Tabulka 1 Vývoj počtu zaměstnanců v jednotlivých letech vzhledem k počtu provozoven (Interní materiály společnosti, 2021)

	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Počet zaměstnanců</b>	1516	1603	1887	2163	2011
<b>Počet provozoven</b>	86	99	121	142	151



Obrázek 7 Vývoj počtu zaměstnanců v jednotlivých letech vzhledem k počtu provozoven (Interní materiály společnosti, 2021)

Zaměstnanci mají k dispozici velké množství benefitů. Všichni zaměstnanci mají nárok na slevu do všech značek společnosti, 5 dní placeného volna navíc, jídlo na směně za 30 Kč nebo zaměstnanecké akce. Jako největší výhodu společnosti řadí zaměstnanci flexibilitu směn a kolektiv.

### 3.3.4 Rok 2020 a COVID-19

Do roku 2019 společnost stále rostla, v tomto roce dosáhla tržeb 4 330 103 000 Kč. Pak ale v roce 2020, vlivem různých vládních nařízení, přišla společnost o velkou část svých zisků. Vláda různým způsobem omezovala provoz restauračních zařízení, v některé měsíce musely být vnitřní prostory restaurací uzavřeny úplně. I přes tyto omezení společnost dokázala reagovat a různými způsoby podporovala provoz svých restaurací. Dokázala v provozu po celý rok udržet 90 % svých restaurací. Orientovala se na podporu Drive-Thru restaurací, ve kterých si hosté mohou svou objednávku vyzvednout z auta a nemusí tak vkročit do restaurace. Často byly ze dne na den zaváděny způsoby, jak se přizpůsobit nařízením – například prodej objednávek přes dveře restaurace. Byly zavedeny nové

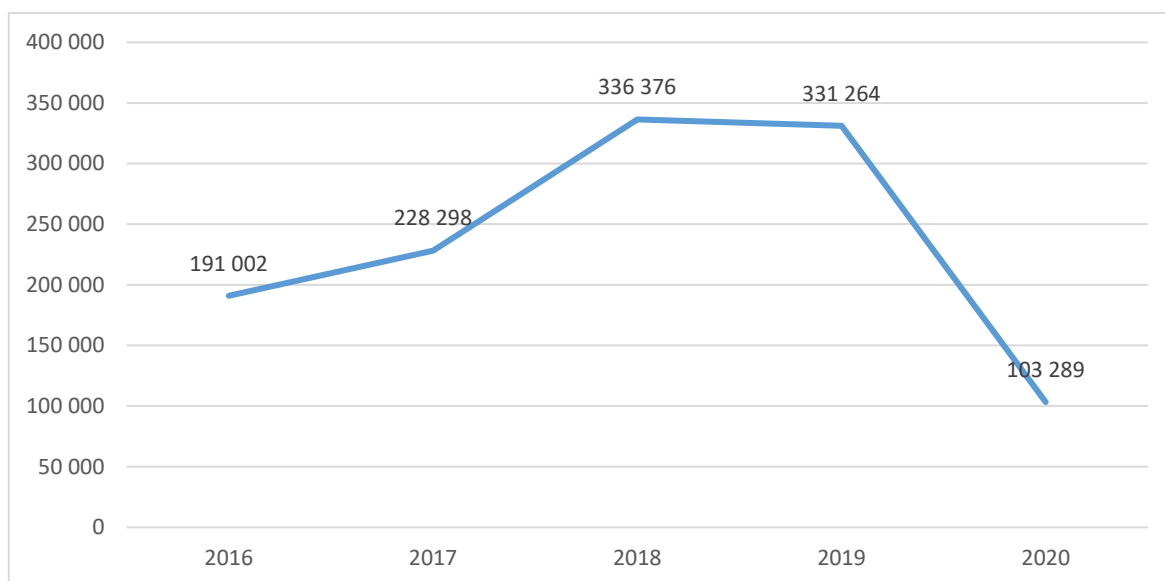
možnosti objednání přímo přes mobilní aplikaci a následné donesení objednávky až na parkoviště před restaurací. (Interní materiály společnosti, 2021)

Největší nárůst tržeb ale společnost evidovala v rozvozu. Na některých restauracích byl nově zaveden rozvoz, na stávajících byl podporován různými marketingovými akcemi. Společnost v té době investovala do přeucení stávajících zaměstnanců na řidiče rozvozových aut a podporovala nábor nových řidičů.

Všechny tyto aktivity zajistily společnosti zvládnout toto období a i když byl propad tržeb o 15 % oproti roku 2019, stále je toto číslo vhodné hodnotit za skvělé. Většina restaurací byla zavřena úplně.

### 3.3.5 Ekonomická analýza společnosti

Společnost ve všech posledních vykazovaných letech dosahuje zisku, i když ve výsledcích je jasně vidět vliv viru COVID-19 v roce 2020. Tento zásah do ekonomiky je vidět ve všech dalších ekonomických ukazatelích. Pro společnost je i přes tento skokový propad pozitivní výsledek hospodaření úspěch.



Obrázek 8 Vývoj výsledku hospodaření v letech 2016 – 2020 (Interní materiály společnosti, 2021)

V roce 2020 dosáhla společnost rentability vlastního kapitálu 17,56 %. I přes více než dvojnásobný propad ROE oproti roku 2019 (48,37 %) a dokonce více než čtyřnásobný oproti roku 2018 (77,58 %) je ale stále toto číslo daleko nad průměrem v ČR (kolem 10 %).

Rentabilita aktiv se také propadla v roce 2020 na polovinu a tím se dostala do průměru v ČR 8 - 10 %.



Na rentabilitě tržeb můžeme vidět, že společnost dlouhodobě neprodává výrobky s žádnou vysokou přidanou hodnotou, zisková marže v roce 2020 byla jen 2,78 %. Oproti minulým letem je to ale výrazný pokles, průměrná rentabilita tržeb v letech 2016 – 2019 byla 7,9 %.

Nadprůměrně dobrý je obrat aktiv, který se stále drží nad hranicí 2,5. Doporučená hodnota je nad 1, vidíme tedy, že podnik dobře nakládá s různými prostředky pro podnikání.

Pozitivní trend vidíme v celkové zadluženosti, která se daří společnosti snižovat a dostat se tak do doporučeného rozhraní 30 - 60 %. V letech 2016 - 2018 je celková zadluženost příliš vysoká (kolem 70 %). V letech 2019 a 2020 se podařilo společnosti se dostat na zlatý střed kolem 55 %. Naopak ale úrokové krytí je skvělé. Je doporučováno nad 5, přičemž ve společnosti se pohybuje mezi 20 - 50 body, v roce 2019 bylo úrokové krytí dokonce na úrovni 55. Finanční situace je tedy na velice vysoké úrovni.

Mezi příležitostmi je potřeba zařadit úroveň běžné a pohotové likvidity firmy. Běžná likvidita (likvidita 3. stupně) se pohybuje ve společnosti kolem 0,8, přičemž doporučená hodnota je 1,8 – 2,5. To značí o možné nedostatečné platební schopnosti společnosti. Vzhledem k charakteru společnosti není překvapivé, že výše pohotové likvidity (likvidita 2. stupně) je velice blízko běžné likvidity. Tento jev je typický pro společnosti prodávající více služby než výrobky. I pohotová likvidita je ale pod doporučenými hodnotami (1 – 1,5). V roce 2019 byla dokonce na úrovni pouze 0,62. Jediná hotovostní likvidita se pohybuje v doporučených mezích 0,2 - 0,5. V roce 2018 se společnosti dokonce podařilo dosáhnout až nadprůměrného výsledku 0,54.

Tabulka 2 Ekonomická analýza společnosti v letech 2016 - 2020 (Interní materiály společnosti, 2021)

	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Rentabilita VK ROE</b>	67,37 %	70,94 %	77,58 %	48,37 %	17,56 %
<b>Rentabilita aktiv</b>	19,15 %	20,04 %	22,68 %	21,08 %	7,56 %
<b>ROS</b>	7,45 %	7,37 %	9,07 %	7,65 %	2,78 %
<b>ROA</b>	25,38 %	26,10 %	29,07 %	27,01 %	10,14 %
<b>Obrat aktiv</b>	2,57	2,72	2,50	2,76	2,72
<b>Obrat zásob</b>	100,23	112,65	116,49	118,56	96,03
<b>Obrat pohledávek</b>	17,18	17,38	20,94	21,12	17,06
<b>Doba obratu aktiv</b>	140,06	132,38	143,99	130,62	132,52
<b>Doba obratu zásob</b>	3,59	3,20	3,09	3,04	3,75
<b>Doba obratu pohledávek</b>	20,96	20,71	17,19	17,05	21,11
<b>Celková zadluženost</b>	70,90 %	70,21 %	68,70 %	54,58 %	55,12 %
<b>Koeficient zadluženosti</b>	2,49	2,48	2,35	1,25	1,28
<b>Úrokové krytí</b>	23,82	33,93	50,18	54,89	31,91
<b>Běžná likvidita</b>	0,87	0,75	0,86	0,67	0,78
<b>Pohotová likvidita</b>	0,80	0,70	0,81	0,62	0,71
<b>Hotovostní likvidita</b>	0,41	0,36	0,54	0,36	0,31

### 3.4 Externí analýza

V následující kapitole jsou krátce popsáni dodavatelé, trh a zákazníci společnosti a konkurenti.

#### 3.4.1 Dodavatelé a zásobování

Vzhledem k přání společnosti nezveřejňovat její jméno budou i názvy dodavatelů anonymizovány.

Společnost nakupuje maso od dvou největších českých zpracovatelů kuřecího masa. Ve svých restauracích společnost využívá maso výhradně čerstvé chlazené, mražené maso je využíváno jen jako pojistná zásoby při výkyvech tržeb. Maso je do provozoven dováženo 4x týdně přímo ze dvou závodů. Společnost odebírá 6 druhů různě porcovaného kuřecího masa. Maso je dováženo už porcované tak, aby pracovníci maso už nemuseli dál zpracovávat a pouze ho namarinovali.

Zeleninu společnost nakupuje výhradně od jednoho českého dodavatele se sídlem na Moravě. Z této společnosti je zelenina rozvážena do všech provozoven v České republice. Dovoz zeleniny do provozoven probíhá pravidelně 3x týdně. S čerstvou zeleninou jsou takto dováženy i omáčky.

Ostatní produkty pro prodej společnost nakupuje centrálně do skladu v Praze, odkud je pak vše dle objednávek doručováno do provozoven 2x až 3x týdně. Jedná se o všechny mražené potraviny (housky, tortilly, hranolky, ...), potraviny skladované v pokojové teplotě (nápoje v PET lahvích, polevy, sirupy, ...) a hlavně obalové materiály. Pro provoz centrálního skladu a zásobování na provozovny je využívána externí společnost.

### 3.4.2 Trh a zákazníci

Zákazníky restaurací jsou různorodé skupiny. Pro každou restauraci je charakteristická jiná skupina a podle toho je přizpůsobována. Restaurace uvnitř nákupních center jsou využívány hlavně studenty a staršími dětmi a proto zde společnost zde podporuje prodej výhodných nabídek, které obsahují malé porce jídla. Další možností jsou restaurace u sjezdů z dálnic, které jsou využívány hlavně z Drive-Thru okénka. Na těchto restauracích převládá prodej velkých balení masa pro více osob, jelikož zákazníci jsou především rodiny, které jedou dále. Další možností jsou restaurace blízko obytných zón, které se zaměřují na rozvoz. Ten se stal tak populárním, že společnost má v provozu i restauraci, která provozuje pouze rozvoz a výdej přes okénko bez možnosti posazení uvnitř restaurace.

Společnost se do své nabídky snaží dlouhodobě zařazovat produkty, které se přizpůsobují aktuálním trendům. Do původní nabídky kuřecího masa tak postupem času začaly přibývat saláty, vegetariánské produkty, sezónní limonády, zmrzlina a další produkty, které měli za cíl rozšířit portfolio produktů a přilákat tak další zákazníky.

### 3.4.3 Konkurence

Restaurací s prodejem rychlého občerstvení v posledních letech přibývá závratným tempem. Lidé nechtějí na své jídlo dlouho čekat a tak se společnosti snaží těmto požadavkům vyhovět. Největším konkurentem firmy jsou provozovny McDonald's. V roce 2020 bylo v České republice provozováno 104 restaurací, což je o 12 poboček méně, než společnost XY, s. r. o. Obchodní model je u tohoto konkurenta jiný, společnost McDonald's ČR, spol. s r.o. od roku 2020 neprovozuje žádnou restauraci a pro všechny restaurace jen prodává licence. Všech 104 restaurací jsou tedy franchisové restaurace, jejich vlastníci pouze platí licenční poplatky společnosti McDonald's ČR, spol. s r.o.. Dle výroční zprávy byly v roce 2020 tržby v těchto restauracích 5 068 860 000 Kč, což je o 36 % více, než tržby společnosti XY, s. r. o. Společnost McDonald's ČR, spol. s r.o. provozuje restaurace s podobným konceptem rychlého občerstvení a staví restaurace podobných typů, jak bylo popsáno v přechozí kapitole 3.4.2 Trh a zákazníci. Společnost McDonald's ČR, spol. s r.o. spustila rozvoz až

v roce 2017, což jim pomohlo překonat krizi v roce 2020 a 2021, která byla způsobena omezováním provozu restaurací vládními nařízeními kvůli šíření viru COVID-19. (Výroční zpráva společnosti McDonald's ČR, spol. s r.o. za rok 2020, 2021)

## 4 ZHODNOCENÍ OBECNÉ ANALÝZY SPOLEČNOSTI

V praktické části bakalářské práce byla popsána společnost, byla provedena její interní a externí analýza. Následně byla provedena analýza řízení nákladů.

V interní analýze bylo zjištěno, že firma má jasně rozdělenou organizační strukturu, kterou dělí na část provozní a administrativní. Administrativní pracovníci se starají o hladký průběh práce provozní části. Organizační struktura společnosti je nastavena velice striktně a společnost tak staví na velice dobré organizaci práce a rozdělování odpovědností.

V ekonomické analýze byly analyzovány roky 2016 - 2020. Byl pozorován růst tržeb až do roku 2019. Rok 2020 vlivem krize způsobené pandemií viru COVID-19 byl pro všechny podniky v oblasti provozování restaurací velikou zkouškou. I přesto, že dopad na společnost XY, s. r. o. byl značný, společnost rok zvládla se ziskem. Podařilo se rentabilitu vlastního kapitálu udržet nad 17 %, což je stále mnohem více, než je průměr v ČR. Podnik je tedy určitě vhodné hodnotit za ekonomicky silný a stabilní.

Externí analýza byla zaměřena na dodavatele, trh a konkurenci. Dodavatelský systém distribuce zásob na pobočky je strukturovaný a pravidelný. Je nastaven efektivně tak, aby byla zaručena čerstvost potravin. Trh je široký, zákazníci společnosti jsou skupiny všech druhů a společnost se stále snaží přizpůsobovat trendům, a tudíž se dá i do budoucna očekávat, že zásah nabídky společnosti XY, s. r. o. bude stále značný. Rizikem pro společnost může být konkurence. V kapitole věnované konkurenci byly zmíněny ekonomické ukazatele největšího konkurenta McDonald's ČR, spol. s r.o. a vyplývá z nich, že se jedná o velkou hrozbu pro společnost XY, s. r. o. Společnost McDonald's ČR, spol. s r.o. má na území České republiky podobný počet poboček a jejich tržby byly v roce 2020 o 36 % vyšší.

## 5 ANALÝZA ŘÍZENÍ NÁKLADŮ

V následující části je provedena analýza nákladů ve společnosti XY, s. r. o. Pro následující analýzu jsou náklady vyfiltrovány pouze na region Olomouc. Jedná se tedy o 9 restaurací. Každá z restaurací si standardně vytváří vlastní Profit and Loss report za každý měsíc. V rámci analýzy jsou použita data převážně z těchto reportů. Analýza je provedena za data v letech 2016 – 2020.

### 5.1 Druhové členění

Společnost XY, s. r. o. zařazuje náklady podle druhu vstupu. Náklady prvně dělí do tří základních skupin. Jde o: Zaměstnanci, Produkt a Různé náklady. Za tyto tři nákladové oblasti je v každé restauraci odpovědný jeden manažer a proto je toto rozdělování striktní a náklady v těchto oblastech se plánují a analyzují zvlášť. Po odečtení těchto nákladů od čistých tržeb je vykazováno toto číslo jako Provozní profit. Od toho je ale potřeba odečíst další položky, jako je poplatek centrále, marketingu, ... Všechny tyto položky jsou podrobněji popsány níže.

#### 5.1.1 Zaměstnanci

Do této kategorie jsou zařazovány všechny mzdové náklady pro zaměstnance i manažery provozoven. Ty samozřejmě obsahují i částky za sociální a zdravotní pojištění zaměstnanců. Jsou zde i všechny příplatky za práci v noci, přesčasy, různé bonusy pro zaměstnance a hlavně manažery. Finanční bonusy pro manažery vychází z odměňovací politiky společnosti a jsou vypláceny na základě výsledků v jednotlivých výsledcích měsíc zpětně. Pro eliminaci výkyvů ve vyplácení dovolené pro zaměstnance je každý měsíc vytvářen dohad, ze kterého je pak dovolená zaměstnancům vyplácena. Každý měsíc tak každá restaurace platí stejnou částku bez ohledu na počet vyčerpaných dní. Firma vyplácí zaměstnancům zvlášť částku jako příspěvek na uniformu, o kterou se každý zaměstnanec stará sám. V této kategorii najdeme i další položky, jako jsou poukázky pro zaměstnance za nadstandardní výkony, částky vyplácené zaměstnancům při nemoci či poplatek externí účetní firmě pro zpracovávání mezd. Poslední větší položkou je pak systém Cafeterie pro manažery. Výše odměny se odvíjí podle výše postavení manažera v provozovně.

### 5.1.2 Produkt

V této kategorii je všechna spotřeba potravin, nápojů a obalových materiálů. Nejedná se o výši částek z faktur, ale o rozdíl v inventurách. Inventura probíhá u některých produktů každý den, u některých každý týden (položky, u kterých by rozdíl mohl výrazně ovlivnit finanční výsledky) a u všech položek jednou měsíčně. Výpočet výše nákladů za tuto oblast probíhá následovně:

Náklady za Produkt = Obsah skladu na začátku měsíce v Kč – Obsah skladu na konci měsíce v Kč + Součet částek z dodacích listů ± Transfery produktů z/na jinou restauraci v Kč

### 5.1.3 Různé náklady

Do této kategorie jsou zařazovány náklady, které jsou z většiny fixní – nejsou ovlivňovány výši tržeb. Jsou zde ale i položky, které s tržbami přímo souvisí a dokonce jsou zde i náklady, jejichž nominální spotřeba při nižších tržbách roste.

Největší podskupinou nákladů jsou spotřeby energií. Nalezneme zde částky za vodu a elektřinu. Plyn není v provozovnách využíván. Je zde zahrnut i poplatek za svoz odpadů.

Druhou podskupinou jsou platby za telefony, Wifi, VPN a poplatky za další elektronické zařízení a IT poplatky.

Třetí podkategorií jsou náklady za opravy a pravidelné servisy různých firem.

Ve čtvrté kategorii je možné nalézt náklady spojené s úklidem restaurace. Úklid provádějí zaměstnanci restaurace, nalezneme zde tedy náklady za uklízení prostředky, chemii a nástroje k úklidu. Tato kategorie je z pohledu nákladové analýzy zajímavá, jelikož nominální výše spotřeby těchto prostředků při nižších tržbách roste – zaměstnanci se nemusí tolik věnovat obsluze hostů a mají tak více času na úklid.

Další kategorie pak jsou ještě například uniformy za zaměstnance, kancelářské potřeby, platby za pohonné hmoty a další poplatky externím společnostem.

### 5.1.4 Další náklady

Jak už bylo zmíněno, od tržeb jsou odečteny zmíněné tři předchozí kategorie nákladů a výsledek je označován jako Provozní profit. Od tohoto je ale potřeba odečíst další položky:

- Marketing – 5 % z celkových čistých tržeb každé restaurace je odváděno na oddělení marketingu. Toto oddělení pak centrálně zpracovává reklamní podporu na celém

území České republiky, včetně reklam v televizi, rádiu, ... Taktéž jsou z této částky placeny všechny marketingové materiály, polepy restaurací, billboardy, ...

- Odpisy – ty jsou fixní částkou stejnou po celý rok a její výše závisí na stáří restaurace a jejího vybavení
- Nájem restaurace – většina budov, ve kterých společnost XY, s. r. o. provozuje své restaurace, jí nepatří
- Licenční poplatek – 6 % z celkových čistých tržeb je placeno společností, která vlastní značku
- Centrála – 5 % z celkových čistých tržeb je placeno pro provoz centrály. Firma má velice silný tým účetních, právníků, HR manažerů, manažerů pro výstavbu nových restaurací a dalších zaměstnanců, kteří jsou placeni z tohoto poplatku.

Po odečtení i těchto nákladů dostáváme Restaurační profit.

## 5.2 Analýzy nákladů

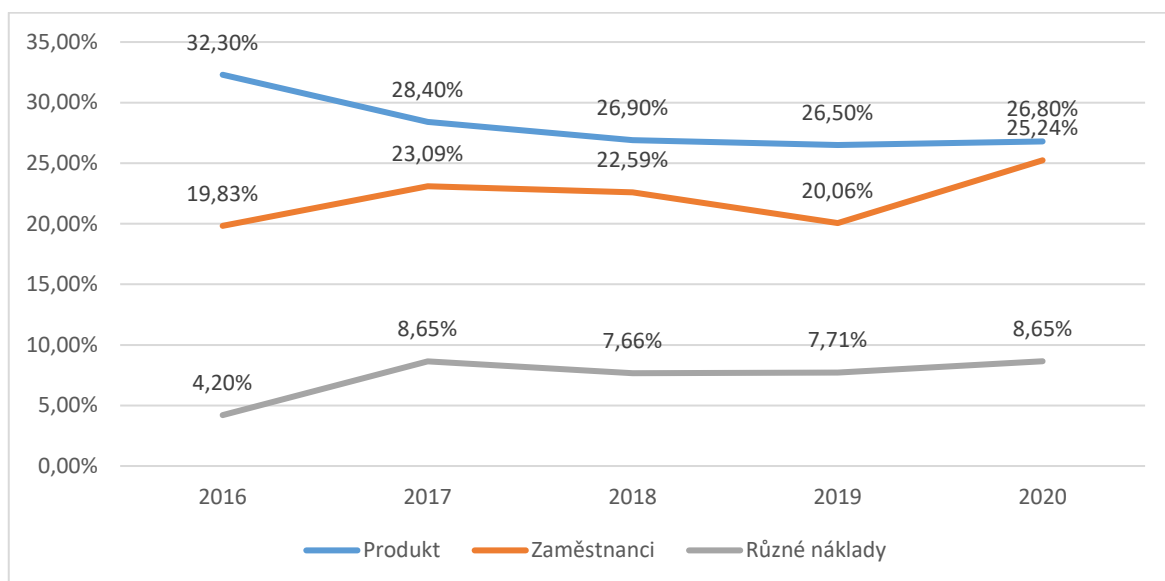
V tabulce (Tabulka 3) níže jsou zpracovány náklady poměrově k tržbám v jednotlivých letech. Je zde vidět, že region nezaznamenal v roce 2020 pokles tržeb. Tržby v období, kdy vláda omazovala provozy restaurací, sice byly sníženy, po rozvolnění opatření a otevření obchodů se ale tržby naopak zvýšily natolik, že vyrovnaly ztrátu předchozích měsíců. Z tabulky je vidět klesající trend výše nájmu provozoven, kdy v roce 2020 tvořil pouze 4,8 %. Provozní profit se pohybuje kolem 40 %, nejvyšší byl ve sledovaných letech v roce 2019, až 45,7 %. Naopak nejnižší celkový Restaurační profit je vidět v roce 2017. Důvodem byl jak nízký Provozní profit, tak i výše odpisů, která v tomto roce tvořila 9,1 %.



Tabulka 3 Vertikální analýza výnosů a nákladů ve společnosti XY, s. r. o. v letech 2016 – 2020 v tisících Kč (Interní materiály společnosti, 2021)

	2016		2017		2018		2019		2020	
<b>Tržby</b>	238 058	100,0 %	269 788	100,0 %	304 723	100,0 %	341 670	100,0 %	361 837	100,0 %
<b>Produkt</b>	76 893	32,3 %	76 620	28,4 %	81 970	26,9 %	90 543	26,5 %	96 972	26,8 %
<b>Zaměstnanci</b>	47 197	19,8 %	62 288	23,1 %	68 847	22,6 %	68 551	20,1 %	91 321	25,2 %
<b>Různé náklady</b>	10 004	4,2 %	23 331	8,6 %	23 342	7,7 %	26 357	7,7 %	31 296	8,6 %
<b>Provozní profit</b>	103 965	43,7 %	107 549	39,9 %	130 563	42,8 %	156 220	45,7 %	142 249	39,3 %
<b>Marketing</b>	11 903	5,0 %	13 489	5,0 %	15 236	5,0 %	17 084	5,0 %	18 092	5,0 %
<b>Odpisy</b>	14 580	6,1 %	24 624	9,1 %	23 644	7,8 %	23 760	7,0 %	19 440	5,4 %
<b>Nájem</b>	15 039	6,3 %	15 039	5,6 %	15 039	4,9 %	15 039	4,4 %	17 528	4,8 %
<b>Licenční poplatek</b>	14 283	6,0 %	16 187	6,0 %	18 283	6,0 %	20 500	6,0 %	21 710	6,0 %
<b>Centrála</b>	11 903	5,0 %	13 489	5,0 %	15 236	5,0 %	17 084	5,0 %	18 092	5,0 %
<b>Restaurační profit</b>	36 256	15,2 %	24 720	9,2 %	43 125	14,2 %	62 754	18,4 %	47 387	13,1 %

Pro lepší přehlednost se níže nachází vývoj procentuálního vývoje nákladů vzhledem k celkovým čistým tržbám:



Obrázek 9 Procentuální vývoj vybraných nákladů v letech 2016 – 2020 (Interní materiály společnosti, 2021)

Jak je možno z předchozího grafu vidět, procentuální zastoupení nákladů za Produkt postupně klesá. Jedná se o dlouhodobou strategii firmy eliminovat z portfolia nabídky ty produkty, které jsou příliš drahé v poměru ke své ceně a zároveň snižovat odpady na potravinách.

Kategorie Různé náklady se (kromě roku 2016) drží na stejné hladině a nezaznamenává výrazné výkyvy. Důvodem jsou hlavně poměrně stálé ceny energií v minulých letech, které

tvoří velkou část nákladů z této kategorie. V následujících letech společnost očekává prudké zvýšení nákladů, a to kvůli prudkému nárůstu cen energií.

Kategorie Nákladu Zaměstnanci postupně meziročně roste. Platy zaměstnanců se ve firmě neustále zvyšují a to nadprůměrně k výši tržbám a inflaci. I v dalších letech se očekává trend vzrůstu mzdových nákladů, jen v roce 2020 byly mzdy centrálně zvýšeny dvakrát o celkem více než 20 Kč. Včetně SZP to pak pro společnost znamená značně vyšší náklady v této kategorii.

Dalším důvodem pro skokové zvýšení nákladů v kategorie Zaměstnanci v roce 2020 byly opět vládní nařízení. I přesto, že společnost XY, s. r. o. zaměstnává velké množství brigádníků, většina zaměstnanců je zaměstnána na částečný nebo plný úvazek. Pro tyto zaměstnance ale nebylo v některých částech roku 2020 dostatek práce a tudíž museli zůstat doma na placeném volnu s důvodem „Překážka na straně zaměstnavatele“. Pro společnost to znamenalo další zvýšené náklady.

Srovnání růstu nákladů v nominálních hodinách po vybraných kategoriích je zobrazeno v následující tabulce (Tabulka 4):

Tabulka 4 Srovnání růstu nákladů po vybraných kategoriích v letech 2016 – 2020 (Interní materiály společnosti, 2021)

	2016 - 2017	2017 - 2018	2018 - 2019	2019 - 2020
<b>Produkt</b>	-0,35 %	6,98 %	10,46 %	7,10 %
<b>Zaměstnanci</b>	31,98 %	10,53 %	-0,43 %	33,22 %
<b>Různé náklady</b>	133,23 %	0,05 %	12,91 %	18,74 %

### 5.2.1 Náklady na základě změny objemu výkonu

Společnost XY, s. r. o. nerozděluje náklady na fixní a variabilní. Všechny tři základní kategorie při výpočtu bodu zvratu považuje za variabilní, i když jak bylo vysvětleno v předchozích kapitolách, není tomu úplně tak. Až v další odpočtu například odpisů je možno některé kategorie zařadit jako fixní náklady.

## 5.3 Bod zvratu

Jak bylo zmíněno v předchozí kapitole, společnost nerozděluje náklady na fixní a variabilní. Z tohoto důvodu je obtížné v některých případech bod zvratu spočítat. I přesto je ve společnosti výpočet bodu zvratu poměrně častý a to při otázce otevírací doby jednotlivých restaurací. Každý vedoucí restaurace každý měsíc přepočítává podle vývoje tržeb ideální otevírací dobu a tu případně upravuje po půl hodinách. Pro tento případ je náklad za mzdy

pracovníků počítán jako fixní náklad (je počítán minimální počet zaměstnanců, kteří se na provozovně musí v době otevření restaurace nacházet). Ostatní náklady (náklady za Produkt a Různé náklady) jsou považovány za variabilní. Ostatní náklady (odpisy, poplatky centrále, marketingu) společnost XY, s. r. o. do výpočtu nezahrnuje, jelikož to jsou náklady, které musí platit bez ohledu na to, jestli je v rozhodnou dobu restaurace otevřena či ne. Pro příklad je uveden výpočet bodu zvratu pro restauraci Zlín 1 a to konkrétně pro výpočet, zda se vyplatí otevřít restauraci už v 7:30 místo stávajících 8:00. Vedoucí restaurace analyzuje, kolik hostů do restaurace v době od 7:30 do 8:00 musí přijít, aby se vyplatilo mít restauraci otevřenou:

Pro výpočet jsou použita data z roku 2020:

- Náklady na Produkt 26,8 % - variabilní náklad
- Náklady na Různé náklady 8,6 % - variabilní náklad
- Náklady na Zaměstnanci – 316 Kč (4x pracovníci na směně s hodinovou mzdou spolu se SZP 158Kč/hod) – fixní náklad
- Výše průměrné objednávky jednoho hosta – 223 Kč

Pro výpočet bude použit vzorec pro bod zvratu:

$$q(BZ) = \frac{FN}{p - b}$$

Do vzorce jsou dosazeny fixní náklady a pak vypočteny jednotkové variabilní náklady jedné objednávky skrz procenta ze zadaných dat:

$$q(BZ) = \frac{316Kč}{223Kč - 223Kč * (26,8 \% + 8,6 \%)}$$

Bod zvratu pak vychází zaokrouhleně:

$$q(BZ) = 2,1 \text{ objednávky}$$

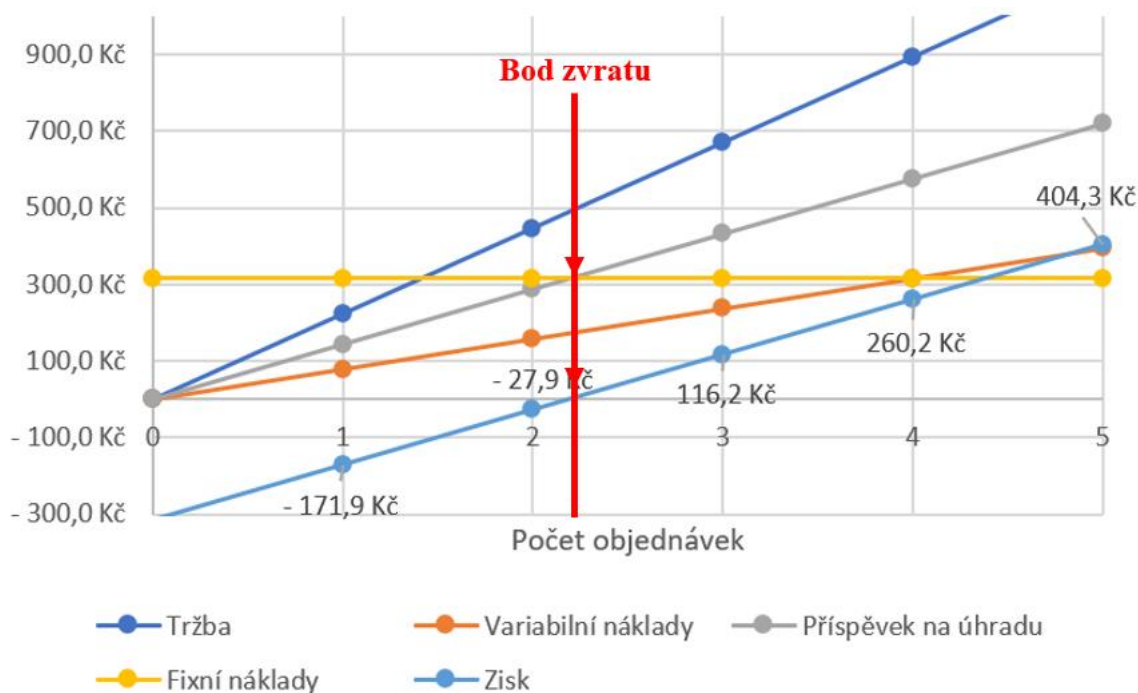
Pro potřeby výpočtu, kolik hostů do restaurace musí v rozhodnou dobu přijít, zaokrouhlujeme počet objednávek nahoru. Výsledek je tedy 3 objednávky = do restaurace musí v rozhodnou dobu přijít alespoň 3 hosté s průměrnou útratou 223 Kč.

Pro kontrolu je v následující tabulce (Tabulka 5) znázorněn výpočet příspěvku na úhradu a následného zisku při vývoji objednávek:

Tabulka 5 Analýza bodu zvratu pro počet objednávek (Interní materiály společnosti, 2021)

	Počet objednávek					
	0	1	2	3	4	5
<b>Tržba</b>	0,0 Kč	223,0 Kč	446,0 Kč	669,0 Kč	892,0 Kč	1 115,0 Kč
<b>Variabilní náklady</b>	0,0 Kč	78,9 Kč	157,9 Kč	236,8 Kč	315,8 Kč	394,7 Kč
<b>Příspěvek na úhradu</b>	0,0 Kč	144,1 Kč	288,1 Kč	432,2 Kč	576,2 Kč	720,3 Kč
<b>Fixní náklady</b>	316,0 Kč	316,0 Kč	316,0 Kč	316,0 Kč	316,0 Kč	316,0 Kč
<b>Zisk</b>	<b>-316,0 Kč</b>	<b>-171,9 Kč</b>	<b>-27,9 Kč</b>	<b>116,2 Kč</b>	<b>260,2 Kč</b>	<b>404,3 Kč</b>

I z této tabulky je vidět, že by restaurace dosahovala zisku při třech a více objednávkách. V následujícím obrázku (Obrázek 10) je vše znázorněno – v bodě průsečíku přímky zisku s osou 0 Kč se nachází bod zvratu. Stejný je bod je i průsečík příspěvku na úhradu s fixními náklady. Od tohoto bodu se s počtem přibývajících objednávek příspěvek na úhradu zvětšuje a kromě pokrytí fixních nákladů začíná generovat zisk.



Obrázek 10 Grafické znázornění bodu zvratu pro otevírací dobu (Interní materiály společnosti, 2021)

Další situací pro výpočet bodu zvratu jsou investice do vlastní reklamy. Jak bylo zmíněno, propagace značky je řízena centrálně, každá restaurace odvádí každý měsíc 5 % ze svých tržeb. Nicméně, pokud se vedoucí restaurace rozhodne pro vlastní investici do reklamy, musí vždy požádat o schválení svého nadřízeného. Při žádosti přikládá výpočet bodu zvratu – kolik nových hostů určitá reklama musí do restaurace přivést, aby se reklama vyplatila. Nejčastěji vedoucí restaurací investují do rozšíření billboardů.

## 5.4 Kalkulace nákladů výrobků

Kalkulační systém je ve společnosti XY, s. r. o. velice specifický. Jelikož se jedná o velké množství restaurací, ve kterých není možné určovat jednotlivě jiné ceny, musí být nastavovány různé průměry a podle toho ceny kalkulovány. Pro alespoň trochu přesnější kalkulace má ale společnost nastaveny tři úrovně cen.

Společnost má pro každé produkty nastavené tři ceny, za které je možno si produkty v jednotlivých restauracích koupit. Cenové rozdíly jsou cca 3 – 5 % z ceny produktu mezi kategoriemi. Například pro produkt X jsou ceny stanoveny:

- Nejnižší cenová hladina – 105 Kč
- Prostřední cenová hladina – 110 Kč
- Nejvyšší cenová hladina – 115 Kč

Pro každou restauraci je vybrána jiná cenová hladina. Ta závisí hlavně na umístění restaurace a konkurenci. V malých městech je používána nejnižší cenová hladina. V velkých městech jsou většinou použity prostřední úrovně cen a nejvyšší cenové hladiny jsou použity jen výjimečně, na letištích a hraničních přechodech.

Dalším rizikem při sestavování rozpočtů ve společnosti XY, s. r. o. jsou často velice rozdílné náklady kategorie Zaměstnanci a Různé náklady. V oblasti Zaměstnanci je to způsobeno především často nedostatečnou strukturou zaměstnanců na některých provozovnách. Tyto provozovny tedy mají náklady za tuto oblast nižší, i když to není žádoucí – směny pak jsou neobsazené. I v kategorii Různé náklady najdeme plno rozdílů na jednotlivých restauracích. Například restaurace s vlastním rozvozem budou mít mnohem vyšší náklady v této kategorii, jelikož musí platit nájem aut, pohonné hmoty a další výdaje spojené s rozvozem.

Z těchto důvodů společnost XY, s. r. o. při stanovování celorepublikových cen používá pouze ty náklady, které jsou stejné na všech restauracích – náklady za Produkt. Ceny od dodavatelů za potraviny, nápoje a obalové materiály se totiž nikde neliší. Marketingové oddělení si nechá od tvůrčího týmu stanovit standardy receptury nových produktů. Poté je složení nového produktu přepočítáno na cenové vyjádření dle aktuálních cen dodavatelů. Tyto náklady na produkt jsou pak navýšeny o 1,5 %, což je průměrná výše zmetkovitosti a odpadů na restauracích. Následně jsou ceny produktů počítány tak, aby se co nejvíce blížili průměru jednotlivých cenových hladin. Pro každou cenovou hladinu je stanoven cíl průměrných nákladů na Produkt, ze kterých je pak cena počítána:

- Očekávané % nákladů za oblast Produkt v nejnižší cenové hladině: 27 %
- Očekávané % nákladů za oblast Produkt v prostřední cenové hladině: 26 %
- Očekávané % nákladů za oblast Produkt v nejvyšší cenové hladině: 25 %

Kalkulace pro například nejnižší cenovou hladinu restaurací je tedy stanovována následovně:

Přímé náklady na potraviny

Přímé náklady na obalové materiály

---

Výrobní cena dle standardů \* 1,15

---

Výsledná výrobní cena \*  $\frac{100}{27}$

---

Prodejní cena

Obrázek 11 Kalkulace ceny produktu (vlastní zpracování)

#### 5.4.1 Standardizace

Standardy ve společnosti XY, s. r. o. jsou jedním ze základních kamenů. Jejich stanovování a hlavně dodržování je velice přísně kontrolováno a reportováno. Jsou klíčem ke správné kalkulaci nákladů a následné kontrole. Jak už bylo zmíněno, při uvádění nového produktu je tvůrčí tým odpovědný za stanovení přesných gramáží a složení jednotlivých produktů, včetně použitých obalových materiálů. Tvůrčí tým vytvoří i tréninkové materiály pro všechny zaměstnance, včetně videí s popisem gramáží. Složení produktů je pak vneseno do pokladního systému a systém pak při prodeji položky automaticky odečítá spotřebu jednotlivých potravin a obalů. Ve stejném systému se zboží i objednává, přijímá a inventarizuje. V pravidelných intervalech jsou tedy zjišťovány odchylky a je možno na ně reagovat. U nejdražších položek se provádí inventura každý den. U položek náchylných na časté dávkování mimo standard (cca 30 položek) je inventura prováděna každý týden a u všech položek (cca 300 položek) pak vždy na konci každého měsíce. Po týdenních inventurách je vždy nastavován akční plán u položek se spotřebou odchýlenou od standardu. Většinu omáček, zeleniny a příloh pracovníci porcují ručně bez odměrky, je tedy nutno zaměstnance dostatečně proškolení a následně dosledovat, zda dodržují standard. Hlavně u

omáček je vychýlení mimo standard poměrně časté. To v minulosti zapříčinilo navýšení procenta odpadů z čistých tržeb z průměrných 1,5 % až na 4 %.

## 5.5 Rozpočetnictví

Rozpočty se stanovují ve společnosti měsíčně. Jsou stanovovány i roční rozpočty, těm se ale ve společnosti nedává velká váha a většina manažerů na všech stupních řízení se zaměřuje na měsíční plánování.

Prvně se stanoví rozpočty nákladů jednotlivě pro všechny nákladové oblasti dané restaurace. Za ty jsou odpovědni jednotliví manažeři provozoven. Rozpočty většinou sestavují na základě dat v minulém měsíci a zohledňují různé vlivy. Na základě nich je stanoven celkový měsíční rozpočet restaurace. Za ten je zodpovědný vedoucí restaurace. Rozpočty restaurací se sečtou dohromady a vytvoří se rozpočty regionální a republikové.

Rozpočty jsou zadávány do vlastního systému, který je vytvořen pouze pro tuto činnost. Systém slouží k plánování, zadávání průběžných výsledků během měsíce a na konci měsíce k analýze. V systému je možno nalézt různé KPI, finanční i nefinanční výsledky a srovnání s ostatními restauracemi v regionu nebo i celé České republice.

Kromě základních údajů, které už byly zmíněny (tržba, náklady za všechny oblasti, restaurační profit, ...) zde nalezneme i podrobnější výsledky, jako jsou například výše odpadů na vyhozených produktech, výše průměrné objednávky hosta, počet transakcí, ... Dále zde jsou sledovány i nefinanční výsledky, například úroveň spokojenosti hostů dle elektronického dotazníku nebo počet nově přijatých zaměstnanců.

Průběh rozpočtování probíhá v těchto krocích:

1. Příprava výše nákladů za jednotlivé oblasti
2. Zadání dat do interního systému a sestavení celého rozpočtu
3. Kontrola naplánovaných dat s regionálním vedoucím
4. Průběžná kontrola plánovaných hodnot a případné vytváření akčních plánů při neuspokojivých výsledcích
5. Vyhodnocení dosažených hodnot – schůzka regionálního vedoucího se všemi manažery
6. Analýza odchylek

## 7. Přijetí nápravných opatření

### 5.6 Systém řízení a vyhodnocování výsledků

Jak už bylo zmíněno, na restauraci se nachází vždy 4 manažeři. 3 z nich jsou odpovědni za jednu nákladovou oblast, jeden vedoucí restaurace. Nákladové oblasti jsou Zaměstnanci, Produkt a Různé náklady. Každý z manažerů je v rámci své oblasti odpovědný za různé finanční i nefinanční KPI. Vždy během prvních pěti dnů v měsíci probíhá schůzka regionálního vedoucího se všemi manažery dané provozovny. Na této schůzku jsou prezentovány výsledky za poslední měsíc a vysvětlovány rozdíly. Zároveň zde jsou prezentovány plány (rozpočty) pro aktuální měsíc. Regionální manažer zjišťuje podrobnosti a dává rady, doporučení i nařízení, jak dosáhnout plánů či v některých oblastech zlepšit výsledky. Na schůzce bývají plány upravovány. Kromě finančních plánů jsou plánovány i nefinanční výsledky.

Regionální manažer provede schůzky se všemi manažery všech restaurací a následně během 5. - 7. dne měsíce prezentuje výsledky a plány oblastnímu vedoucímu. Ten případně ještě může upravit plány.

Manažeři jsou odpovědni za svou oblast na restauraci. Při splněních finančních plánů jim náleží finanční odměna ve výši určitého procenta z dosaženého cash flow restaurace. Toto procento závisí na druhu oblasti, za kterou je manažer odpovědný.

Vedoucí restaurace každý týden odesílá průběžné plnění plánů regionálnímu vedoucímu, se kterým průběžné výsledky krátce diskutuje. Následně komunikuje s jednotlivými manažery a probírají možné nápravné opatření.



## 6 ZHODNOCENÍ ŘÍZENÍ NÁKLADŮ VE SPOLEČNOSTI

Druhá polovina praktické části bakalářské práce byla zaměřena na samotnou analýzu řízení nákladů.

Bylo zjištěno, že společnost pro řízení nákladů využívá pouze druhové členění. Striktně rozděluje náklady do tří skupin. Řízení jednotlivé skupiny nákladů svěřuje vždy jednomu manažerovi, kterého finančně motivuje ke splnění plánů. Po odečtení těchto nákladů od čistých tržeb vykazuje společnost tento údaj jako Provozní profit. Po odečtení dalších nákladů, jako je nájem, odpisy, poplatek centrále, marketingu a vlastníkovu značky, vykazuje společnost toto číslo jako Restaurační profit.

Bylo zjištěno, že tento systém je vcelku jednoduchý, ale má plno problémů. Z dlouhodobého hlediska není možno data úplně přesně srovnávat a to vlivem změn, které se dějí v průběhu měsíců a let a které zapříčiňují převádění různých nákladů do jiných kategorií. Taktéž pro srovnání s jinými restauracemi není tento systém úplně vhodný, jelikož každá pobočka je specifická svou výší nájmu, velikostí, stářím, úrovní struktury zaměstnanců a dalšími specifikami. Pokud jsou tedy restaurace porovnávány na základě Provozního profitu, může dojít k velkým rozdílům, které často nemůžou manažeři restaurací ovlivnit.

Taktéž bylo zjištěno, že společnost vůbec nerozděluje náklady na fixní a variabilní a snaží se všechny náklady zařadit jako variabilní. To pak manažerům ztěžuje výpočet celkového bodu zvratu a pro své potřeby si tak musí často sami náklady selektovat na fixní a variabilní, aby mohli spočítat bod zvratu pro své situace. Bod zvratu pro otevírací dobu je ve stejnojmenné kategorii spočítán, je zde ale vidět, jak manažeři musí s těmito údaji improvizovat.

Taktéž systém kalkulace nákladů výrobků není dokonalý. Systém výpočtu cen společnosti XY, s. r. o. totiž úplně pro své potřeby ignoruje jiné kategorie nákladů, než je Produkt. Společnost má jasné důvody, proč to dělá, nemůže si vzhledem k počtu restaurací, které jsou často od sebe vzdáleny jen několik kilometrů, dovolit stanovovat individuální ceny. Hosté by si pak mohli stěžovat, proč jsou ceny jinde jiné. Z ekonomického hlediska je ale tento systém nedostatečný, jelikož vůbec nezahrnuje další náklady a specifika restaurací, jako je například jejich nájem či výše platů, která se dle regionů liší.

Naopak systém standardů ve společnosti XY, s. r. o. je nastaven skvěle a pomáhá tak společnosti eliminovat přebytečné zmetky a vícenáklady spojené s nedokonalou výrobou. Pro všechny výrobky má jasně nastavené standardy, které zaměstnance pravidelně učí.

Taktéž má nastavené efektivní způsoby pro analýzu odchylek - pravidelné inventury a vlastní systém pro kontrolu těchto odchylek.

Systém sestavování rozpočtů ve společnosti XY, s. r. o. je možno hodnotit jako průměrný. Systém má skvělou myšlenku neustálé zpětné vazby od dalších manažerů, pravidelný reporting výsledků, kontrola plánů a jejich dodržování nadřízenými. Bohužel ale sestavování měsíčních rozpočtů probíhá pozdě, většinou až 5. den v měsíci, navíc se plány mohou měnit až do 10. dne měsíce, ve kterém už ale je potřeba se podle plánů držet.

Systém rozdělení odpovědností a finanční motivace manažerů na provozovnách je nastavena velice dobře, každý manažer ví, za jaké KPI je odpovědný a jaká odměna ho při splnění čeká. Má kolem sebe dostatečný počet lidí, kteří ho kontrolují a jsou mu oporou. Je to vždy vedoucí restaurace a regionální vedoucí.

Celkově se dá řízení nákladů ve společnosti XY, s. r. o. označit za velice dobré.

Mezi silné stránky je určitě potřeba zařadit silnou organizační strukturu, rozdělení odpovědností, finanční motivaci vedoucích pracovníků a systémy, které pro vedení nákladových oblastí manažeri mohou využít.

Mezi slabé stránky je řazen systém členění nákladů, neflexibilní stanovování cen produktů a pozdní vytváření rozpočtů. V návrhové části bude společnosti doporučeno řešení rozdělení nákladů na variabilní a fixní, upravení systému rozpočtování a navrhnout jiný systém tvorby cen.

## 7 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Návrhy a doporučení, které jsou společnosti XY, s. r. o. nabídnuty, vychází z předchozí kapitoly Zhodnocení řízení nákladů ve společnosti. Jsou nabídnuty návrhy na slabé stránky společnosti.

### 7.1 Rozdělení nákladů na fixní a variabilní

Hlavním problémem, který byl při analýze nákladů zjištěn, bylo nerozdělení nákladů podle objemu výkonu na variabilní a fixní. Může se tedy stát, že společnost provozuje restaurace, které nejsou profitabilní a nemá jak to změřit. Společnosti je tedy navrženo rozdělit náklady na fixní a variabilní následujícím způsobem:

- Náklady na oblast Produkt – zachovat jako variabilní
- Náklady na oblast Zaměstnanci – rozdělit, které náklady v této kategorii jsou fixní, vyčlenit je mimo a následně zbytek kategorie počítat jako náklad variabilní. Fixním nákladem by pak byly mzdy a bonusy manažerů nebo i poplatek externí účetní firmě
- Náklady za oblast Různé náklady – rozdělit, které náklady v této kategorii jsou fixní, vyčlenit je mimo a následně zbytek kategorie počítat jako náklad variabilní. Variabilním nákladem by pak byly například energie, zbytek nákladů by byl počítán jako fixní
- Marketing – 5 % z tržeb odváděno na oddělení marketingu – variabilní náklad
- Odpisy – fixní náklad
- Nájem restaurace – fixní náklad
- Licenční poplatek – 6 % z tržeb – variabilní náklad
- Centrála – 5 % z tržeb – variabilní náklad

Tabulka 6 Analýza nákladu rozdělena na variabilní a fixní náklady v tisících Kč (vlastní zpracování)

	2020		Fixní náklady celkem	
	v tisících Kč	% z čistých tržeb	v tisících Kč	% z čistých tržeb
<b>Tržby</b>	<b>361 837</b>		65 283 100	18,0 %
	<b>152</b>	<b>100,0 %</b>		
<b>Produkt</b>	<b>96 972 336</b>	<b>26,8 %</b>		
<b>Lidé - Celkem</b>	<b>91 320 588</b>	<b>25,2 %</b>		
<i>Lidé - Variabilní náklad</i>	81 320 588	22,5 %		
<i>Lidé - Fixní náklad</i>	10 000 000	2,8 %		
<b>Různé náklady</b>	<b>31 295 592</b>	<b>8,6 %</b>		
<i>Různé náklady - Variabilní náklad</i>	12 980 676	3,6 %		
<i>Různé náklady - Fixní náklad</i>	18 314 916	5,1 %		
	<b>142 248</b>			
<b>Provozní profit</b>	<b>636</b>	<b>39,3 %</b>		
<b>Marketing</b>	<b>18 091 858</b>	<b>5,0 %</b>		
<b>Odpisy</b>	<b>19 440 000</b>	<b>5,4 %</b>		
<b>Nájem</b>	<b>17 528 184</b>	<b>4,8 %</b>		
<b>Licenční poplatek</b>	<b>21 710 229</b>	<b>6,0 %</b>		
<b>Centrála</b>	<b>18 091 858</b>	<b>5,0 %</b>		
<b>Restaurační profit</b>	<b>47 386 508</b>	<b>13,1 %</b>		

Variabilní náklady celkem	
v tisících Kč	% z čistých tržeb
249 167	
544	68,9 %

Jakmile máme náklady rozdělené na fixní a variabilní, můžeme si stanovit bod zvratu.

Použijeme vzorec pro výpočet finančního bodu zvratu.

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

Za  $h$  dosadíme 0,689 – na 1 Kč tržeb připadá 0,689 Kč variabilních nákladů. To je vypočítáno z procentuálního zastoupení VN.

$$BZ = \frac{65\,283\,100\,000\text{ Kč}}{1 - 0,689}$$

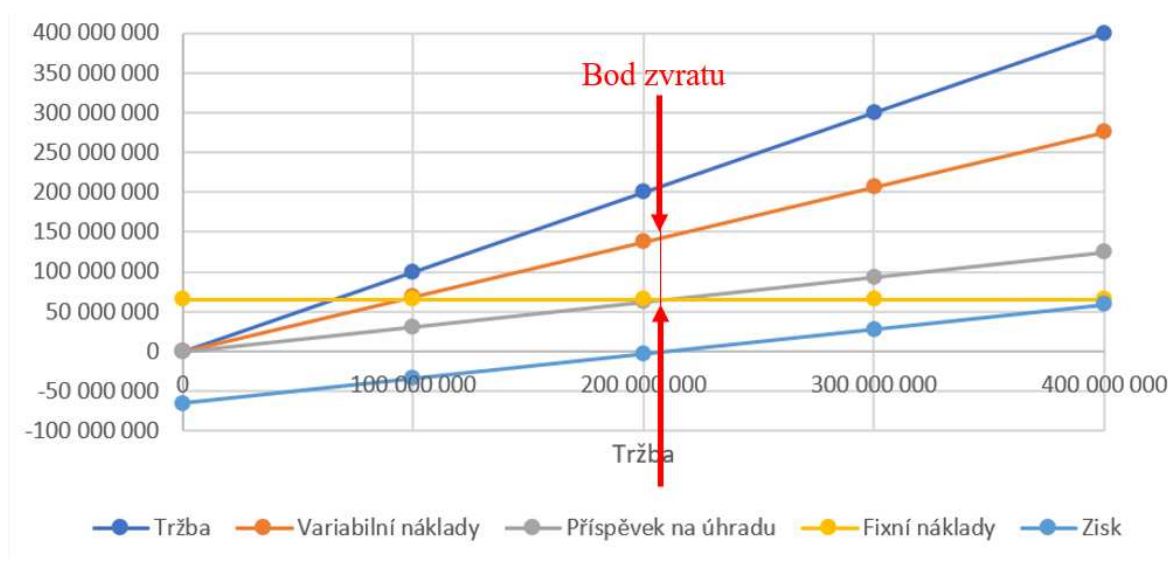
$$BZ = 209\,913\,505\,000\text{ Kč}$$

Jak je vidět, bod zvratu pro region Olomouc vychází pro rok 2020 nižší, než byly výsledné tržby, tudíž byl region v zisku.

Pro ověření si nasimulujeme ještě jiné varianty tržeb a ověříme si tak nalezený bod zvratu:

Tabulka 7 Bod zvratu po rozdělení nákladů na fixní a variabilní v tisících Kč (vlastní zpracování)

Tržba	0	100 000 000	200 000 000	300 000 000	400 000 000
Variabilní náklady	0	68 900 000	137 800 000	206 700 000	275 600 000
Příspěvek na úhradu	0	31 100 000	62 200 000	93 300 000	124 400 000
Fixní náklady	65 283 100	65 283 100	65 283 100	65 283 100	65 283 100
Zisk	-65 283 100	-34 183 100	-3 083 100	28 016 900	59 116 900



Obrázek 12 Bod zvratu pro region Olomouc za rok 2020 v tisících Kč (vlastní zpracování)

V obrázku je vše znázorněno – v bodě průsečíku přímky zisku s osou 0 Kč se nachází bod zvratu. Stejný je bod je i průsečík příspěvku na úhradu s fixními náklady. Od tohoto bodu se s počtem přibývajících tržeb příspěvek na úhradu zvětšuje a kromě pokrytí fixních nákladů začíná generovat zisk.

## 7.2 Rozpočtování

Dalším problémem, se kterým se společnost potýká, je plošné nastavování cen. Ty jsou sice odstupňovány do tří kategorií, ale pro potřeby různorodých restaurací je to málo. Zároveň se vedení společnosti při určování, která cenová hladina bude pro určitou restauraci použita, rozhoduje pouze podle vnějších faktorů a nezohledňuje výše nákladů konkrétní restaurace. Společnosti je doporučeno při výběru cenové hladiny určit výši nákladů konkrétní restaurace a zahrnout ji do rozhodování o cenové kategorii. V ideálním případě stanovovat ceny každé restauraci zvlášť podle výše nákladů. V rámci zákaznického servisu je toto doporučeno alespoň na regionální úrovni – stanovit ceny podle průměrných nákladů v regionu. Tento

system by přesněji reflektoval výši nákladů restauracíh vzhledem k ceně, ale host by v jednom regionu narazil na vždy stejné ceny produktů.

### **7.3 Časový harmonogram sestavování a kontrola rozpočtů**

Jelikož systém sestavování rozpočtů probíhá až v prvních dvou týdnech měsíce, na který jsou plány stanovovány, je společnosti XY, s. r. o. navržnuto posunout celý systém plánování rozpočtů o dva týdny dříve tak, aby byly všechny plány na následující měsíc uzavřeny už před začátkem daného měsíce. Ušetřilo by to manažerům starosti s neustálým předěláváním plánů. Dalším problémem je, že manažeři často na začátku měsíce používají pro vedení své oblasti neschválené plány a tudíž mohou učinit nevratné rozhodnutí, na které už ale poté nedostanou budget.

## ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo provést analýzu nákladů ve společnosti XY, s. r. o., systém řízení, následně provedené analýzy zhodnotit a přidat doporučení. Pro zpracování práce byly použity data z let 2016 – 2020.

V teoretické části bakalářské práce byla provedena literární rešerše na dané téma. Byly popsány náklady obecně, jejich důležitost a rozdělení na manažerské a finanční. Náklady byly rozděleny podle různé klasifikace a byly popsány výhody a nevýhody jednotlivých členění. Byl definován bod zvratu. Dále byly popsány nástroje řízení nákladů, hlavně kalkulace a rozpočetnictví. Touto rešerší byl naplněn cíl bakalářské práce zpracovat kritický rozbor literatury na téma bakalářské práce.

V praktické části, která se opírala o poznatky získané v teoretické části, byla prvně provedena obecná charakteristika společnosti, aby bylo možné pochopit problematiku společnosti XY, s. r. o. Byla provedena interní a externí analýza. V interní analýze byly představeny strategické cíle, zhodnocena organizační struktura a celkově popsán systém řízení lidských zdrojů ve společnosti. Bylo zjištěno, že práce se zaměstnanci i vedoucími pracovníky je velmi organizovaná a na vysoké úrovni. Byly popsány hlavní události v posledních letech, které měly významný vliv na ekonomické výsledky podniku a výši nákladů v mnoha oblastech. Jednalo se hlavně o vliv viru COVID-19 a navazujících vládních opatření. Byla uskutečněna ekonomická analýza a zhodnoceny ekonomické ukazatele. O společnosti XY, s. r. o. je možno říci, že je ve velmi dobré a stabilní finanční kondici a to i přes negativní externí vlivy v roce 2020. Provedena byla i externí analýza společnosti XY, s. r. o. Vše bylo v závěru této části zhodnoceno a tím naplněn cíl vypracování situační analýzy společnosti.

V druhé části praktické části byla provedena analýza řízení nákladů. Byl popsán systém členění nákladů. Z analýzy vyplynulo, že společnost nepracuje s variabilními a fixními náklady a tak bylo popsáno, jak se ve společnosti pracuje s bodem zvratu. Bylo zjištěno, že vedoucí pracovníci si pro tyto potřeby musí náklady sami členit na fixní a variabilní. Což je velmi neefektivní. Popsány byly i kalkulace nákladů a popsán systém, jakým jsou ve společnosti stanovovány ceny. Dle získaných informací byl systém stanovování cen zhodnocen tak, že je založen na spokojenosti zákazníka. Bohužel z pohledu řízení nákladů není tento způsob ideální. V této části byl analyzován i celkově systém řízení nákladů a vyhodnocování výsledků na různých úrovních řízení. Tento systém byl zhodnocen velice

kladně. Všechny poznatky z této části práce byly zhodnoceny, jak bylo stanoveno v dalším cíli bakalářské práce – provést analýzu systému řízení nákladů společnosti.

V závěru bakalářské práce byly navrženy doporučení a návrhy, které by společností XY, s. r. o. mohly přinést zlepšení současného stavu, jak si bakalářská práce položila za cíl. Bylo navrženo rozdělení nákladů na fixní a variabilní a byl přímo navržen způsob, jak by to společnost mohla provést. Taktéž byl navržen jiný systém kalkulací a výpočtu cen, aby byl kvalitní i z pohledu řízení nákladů a reflektoval reálné náklady jednotlivých poboček. Společnosti bylo navrženo upravení časového harmonogramu sestavování rozpočtů, který je jinak nastavený výborně.

Bylo zjištěno, že společnost XY, s. r. o. je ve velmi dobré finanční kondici. Většina systémů, které společnost používá, funguje na dobré úrovni. Nejslabší stránkou podniku z pohledu řízení nákladů je nerozdělování nákladů na variabilní a fixní. Tomuto problému byla tedy věnována velká část návrhové části.

Zpracováním bakalářské práce bylo prohloubeno znalostí a vědomostí autora. Vedení společnosti budou předány návrhy, které dle bakalářské práce mohou přinést úspory.



## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Monografie

ATKINSON, Anthony A. et al., 2012. *Management accounting: information for decision making and strategy execution*. 6th ed. Boston: Pearson, 550 s. ISBN 9780273769989.

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

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

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

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

HRADECKÝ, Mojmír, Jiří LANČA a Ladislav ŠÍŠKA, 2008. *Manažerské účetnictví*. Praha: Grada Publishing, 259 s. Účetnictví a daně. ISBN 9788024724713.

KAPLAN, Robert S. a Steven R. ANDERSON, 2007. *Time-driven activity-based costing: a simpler and more powerful path to higher profits*. Boston: Harvard Business School Press, 266 s. ISBN 9781422101711.

KRÁL, Bohumil, 2010. *Manažerské účetnictví*. 3., dopl. a aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 660 s. ISBN 9788072612178.

LANDA, Martin, 2008. *Finanční a manažerské účetnictví podnikatelů*. Ostrava: Key Publishing, 324 s. Ekonomie. ISBN 9788087071854.

LANG, Helmut, 2005. *Manažerské účetnictví: teorie a praxe*. Praha: C.H. Beck, xv, 216 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 8071794198.

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

NOVÁK, Petr, 2018. *Chování nákladů ve výrobních firmách z pohledu jejich variability*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, ISBN 9788074547737.

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

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, ISBN 978-802-4757-735.

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

SYNEK, Miloslav et al., 2011. *Manažerská ekonomika. 5.*, aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, ISBN 978-80-247-1992-4.

TASCHNER, Andreas a Michel CHARIFZADEH, 2016. *Management and cost accounting: Tools and concepts in an Central European context.* Weinheim: Wiley-VCH, xiv, ISBN 9783527508228.

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

VANDERBECK, Edward J. a Maria R. MITCHELL, 2016. *Principles of cost accounting.* 17th ed. Boston: Cengage Learning, xx, 598 s. ISBN 9781305087408.

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

ZÁMEČNÍK, Roman, Zuzana TUČKOVÁ a Ludmila HROMKOVÁ, 2007. *Podniková ekonomika II.* Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 194 s. ISBN 9788073186241.

### **Internetové zdroje**

Výroční zpráva společnosti McDonald's ČR, spol. s r.o. za rok 2020 [online]. Praha:

McDonald's ČR, spol. s r.o., 2021 [cit. 2022-10-03]. Dostupné také z:

<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl->

[detail?dokument=67728490&subjektId=537317&spis=92322](https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=67728490&subjektId=537317&spis=92322)

### **Interní dokumentace**

Společnost XY, s. r. o., 2016, interní dokumentace

Společnost XY, s. r. o., 2017, interní dokumentace

Společnost XY, s. r. o., 2018, interní dokumentace

Společnost XY, s. r. o., 2019, interní dokumentace

Společnost XY, s. r. o., 2020, interní dokumentace

Vlastní pozorování z pohledu vedoucího zaměstnance společnosti XY, s. r. o.

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

ABB	Activity-Based Budgeting
b	Jednotkové variabilní náklady
BZ	Bod zvratu
CN	Celkové náklady
FN	Celkové fixní náklady podniku
h	Podíl variabilních nákladů na 1Kč tržeb
n	Variabilní náklady na 1 jednotku (1 kus)
u	Jednotkový příspěvek na úhradu
U	Celkový příspěvek na úhradu
p	Jednotková cena výkonu
q	Objem výkonu v naturálních jednotkách (např. kusech)
q(BZ)	Objem výkonu v měrných jednotkách, při kterém dosahujeme bodu zvratu
T	Celkové tržby podniku
VN	Celkové variabilní náklady
ZBB	Zero-Based Budgeting
Z <sup>+</sup>	Zisk

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1 Přímé a nepřímé vs. jednicové a režijní náklady.....	18
Obrázek 2 Průběh celkových fixních nákladů .....	21
Obrázek 3 Průběh celkových variabilních nákladů .....	21
Obrázek 4 Grafické zobrazení bodu zvratu .....	23
Obrázek 5 Organizační struktura provozní části společnosti XY, s. r. o.....	37
Obrázek 6 Bližší organizační struktura provozní části společnosti XY, s. r. o. ....	38
Obrázek 7 Vývoj počtu zaměstnanců v jednotlivých letech vzhledem k počtu provozoven .....	39
Obrázek 8 Vývoj výsledku hospodaření v letech 2016 – 2020 .....	40
Obrázek 9 Procentuální vývoj vybraných nákladů v letech 2016 – 2020 .....	49
Obrázek 10 Grafické znázornění bodu zvratu pro otevírací dobu .....	52
Obrázek 11 Kalkulace ceny produktu.....	54
Obrázek 12 Bod zvratu pro region Olomouc za rok 2020 v tisících Kč.....	61

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1 Vývoj počtu zaměstnanců v jednotlivých letech vzhledem k počtu provozoven .....	39
Tabulka 2 Ekonomická analýza společnosti v letech 2016 - 2020 .....	42
Tabulka 3 Vertikální analýza výnosů a nákladu ve společnosti XY, s. r. o. v letech 2016 – 2020 v tisících Kč .....	49
Tabulka 4 Srovnání růstu nákladů po vybraných kategoriích v letech 2016 – 2020 .....	50
Tabulka 5 Analýza bodu zvratu pro počet objednávek.....	52
Tabulka 6 Analýza nákladu rozdělena na variabilní a fixní náklady v tisících Kč .....	60
Tabulka 7 Bod zvratu po rozdělení nákladů na fixní a variabilní v tisících Kč.....	61

**SEZNAM ROVNIC**

Rovnice 1 Lineární nákladová funkce .....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>
Rovnice 2 Výpočet jednotkového příspěvku na úhradu .....	23
Rovnice 3 Výpočet celkového příspěvku na úhradu .....	23
Rovnice 4 Výpočet bodu zvratu.....	23
Rovnice 5 Výpočet bodu zvratu se ziskem v různorodé výrobě.....	24
Rovnice 6 Rovnice výpočtu nákladů na jednici.....	29
Rovnice 7 Vzorec pro procentuální přírážku nepřímých nákladů .....	29
Rovnice 8 Vzorec pro sazbu nepřímých nákladů .....	29

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Rozvaha za rok 2016

Příloha P II: Výkaz zisku a ztrát za rok 2016

Příloha P III: Rozvaha za rok 2017

Příloha P IV: Výkaz zisku a ztrát za rok 2017

Příloha P V: Rozvaha za rok 2018

Příloha P VI: Výkaz zisku a ztrát za rok 2018

Příloha P VII: Rozvaha za rok 2019

Příloha P VIII: Výkaz zisku a ztrát za rok 2019

Příloha P IX: Rozvaha za rok 2020

Příloha P X: Výkaz zisku a ztrát za rok 2020



# PŘÍLOHA P I: ROZVAHA ZA ROK 2016

ROZVAHA						
(v celých tisících Kč)						
označ.	AKTIVA	říd.	31.12.2016		31.12.2015	
			Brutto	Korekce	Netto	Netto
a	b	c	1	2	3	4
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>001</b>	<b>2 482 939</b>	<b>-1 485 640</b>	<b>997 299</b>	<b>992 198</b>
<b>A.</b>	<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>003</b>	<b>2 134 382</b>	<b>-1 480 622</b>	<b>653 760</b>	<b>591 781</b>
<b>A. I.</b>	<b>Dlouhodobý nehmotný majetek</b>	<b>004</b>	<b>112 887</b>	<b>-74 146</b>	<b>38 741</b>	<b>30 284</b>
<b>A. I. 2.</b>	<b>Ocenitelná práva</b>	<b>006</b>	<b>109 023</b>	<b>-70 282</b>	<b>38 741</b>	<b>30 284</b>
<b>A. I. 2. 1.</b>	Software	007	11 952	-10 918	1 034	74
<b>A. I. 2. 2.</b>	Ostatní ocenitelná práva	008	97 071	-59 364	37 707	30 210
<b>A. I. 5.</b>	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	3 864	-3 864	0	0
<b>A. I. 5. 2.</b>	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	013	3 864	-3 864	0	0
<b>A. II.</b>	<b>Dlouhodobý hmotný majetek</b>	<b>014</b>	<b>1 985 566</b>	<b>-1 406 476</b>	<b>579 490</b>	<b>561 167</b>
<b>A. II. 1.</b>	<b>Pozemky a stavby</b>	<b>015</b>	<b>760 560</b>	<b>-484 719</b>	<b>275 841</b>	<b>265 349</b>
<b>A. II. 1. 2.</b>	Stavby	017	760 560	-484 719	275 841	265 349
<b>A. II. 2.</b>	Hmotné movité věci a jejich soubory	018	833 116	-601 432	231 684	262 659
<b>A. II. 3.</b>	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	019	376 536	-313 267	63 269	88 371
<b>A. II. 4.</b>	<b>Ostatní dlouhodobý hmotný majetek</b>	<b>020</b>	<b>353</b>	<b>0</b>	<b>353</b>	<b>353</b>
<b>A. II. 4. 1.</b>	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	023	353	0	353	353
<b>A. II. 5.</b>	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	024	15 401	-7 058	8 343	4 435
<b>A. II. 5. 1.</b>	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	025	2 129	0	2 129	139
<b>A. II. 5. 2.</b>	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	026	13 272	-7 058	6 214	4 296
<b>A. III.</b>	<b>Dlouhodobý finanční majetek</b>	<b>027</b>	<b>35 529</b>	<b>0</b>	<b>35 529</b>	<b>250</b>
<b>A. III. 1.</b>	Podíly - ovládaná nebo ovládaná osoba	028	35 529	0	35 529	250
<b>C.</b>	<b>Oběžná aktiva</b>	<b>037</b>	<b>340 443</b>	<b>-5 018</b>	<b>335 425</b>	<b>391 393</b>
<b>C. I.</b>	<b>Zásoby</b>	<b>038</b>	<b>25 577</b>	<b>0</b>	<b>25 577</b>	<b>22 452</b>
<b>C. I. 1.</b>	Materiál	039	25 577	0	25 577	22 452
<b>C. II.</b>	<b>Pohledávky</b>	<b>046</b>	<b>154 239</b>	<b>-5 018</b>	<b>149 221</b>	<b>121 612</b>
<b>C. II. 1.</b>	<b>Dlouhodobé pohledávky</b>	<b>047</b>	<b>98 090</b>	<b>0</b>	<b>98 090</b>	<b>80 697</b>
<b>C. II. 1. 4.</b>	Odloužená daňová pohledávka	051	58 509	0	58 509	54 106
<b>C. II. 1. 5.</b>	<b>Pohledávky - ostatní</b>	<b>052</b>	<b>39 581</b>	<b>0</b>	<b>39 581</b>	<b>26 591</b>
<b>C. II. 1. 5. 4.</b>	Jiné pohledávky	056	39 581	0	39 581	26 591
<b>C. II. 2.</b>	<b>Krátkodobé pohledávky</b>	<b>057</b>	<b>56 149</b>	<b>-5 018</b>	<b>51 131</b>	<b>40 915</b>
<b>C. II. 2. 1.</b>	Pohledávky z obchodních vztahů	058	25 597	0	25 597	15 160
<b>C. II. 2. 4.</b>	<b>Pohledávky - ostatní</b>	<b>061</b>	<b>30 552</b>	<b>-5 018</b>	<b>25 534</b>	<b>25 755</b>
<b>C. II. 2. 4. 1.</b>	Stát - daňové pohledávky	064	0	0	0	104
<b>C. II. 2. 4. 4.</b>	Krátkodobé poskytnuté zálohy	065	26 628	-5 018	21 610	23 159
<b>C. II. 2. 4. 5.</b>	Dohadné účty aktivní	066	2 327	0	2 327	2 492
<b>C. II. 2. 4. 6.</b>	Jiné pohledávky	067	1 597	0	1 597	0
<b>C. IV.</b>	<b>Peněžní prostředky</b>	<b>071</b>	<b>160 627</b>	<b>0</b>	<b>160 627</b>	<b>247 319</b>
<b>C. IV. 1.</b>	Peněžní prostředky v pokladně	072	45 774	0	45 774	31 657
<b>C. IV. 2.</b>	Peněžní prostředky na účtech	073	114 853	0	114 853	215 672
<b>D.</b>	<b>Časové rozlišení aktiv</b>	<b>074</b>	<b>8 114</b>	<b>0</b>	<b>8 114</b>	<b>9 104</b>
<b>D. 1.</b>	Náklady příštích období	075	8 114	0	8 114	9 104

a	b	c	5	6
	<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>078</b>	<b>997 299</b>	<b>992 198</b>
<b>A.</b>	<b>Vlastní kapitál</b>	<b>079</b>	<b>283 519</b>	<b>229 055</b>
<b>A. I.</b>	<b>Základní kapitál</b>	<b>080</b>	<b>92 694</b>	<b>92 694</b>
<b>A. I. 1.</b>	Základní kapitál	081	92 694	92 694
<b>A. IV.</b>	<b>Výsledek hospodaření minulých let (+/-)</b>	<b>095</b>	<b>-177</b>	<b>2 107</b>
<b>A. IV. 1.</b>	Nerozdělený zisk minulých let	096	0	2 284
<b>A. IV. 2.</b>	Neuhrazená ztráta minulých let (-)	097	-177	-177
<b>A. V.</b>	<b>Výsledek hospodaření běžného účetního období</b>	<b>099</b>	<b>191 002</b>	<b>134 254</b>
<b>B. + C.</b>	<b>Cizí zdroje</b>	<b>101</b>	<b>707 105</b>	<b>752 541</b>
<b>B.</b>	<b>Rezervy</b>	<b>102</b>	<b>32 054</b>	<b>31 784</b>
<b>B. 2.</b>	Rezerva na daň z příjmů	104	24 058	25 655
<b>B. 4.</b>	Ostatní rezervy	106	7 996	6 129
<b>C.</b>	<b>Závazky</b>	<b>107</b>	<b>675 051</b>	<b>720 757</b>
<b>C. I.</b>	<b>Dlouhodobé závazky</b>	<b>108</b>	<b>287 487</b>	<b>364 335</b>
<b>C. I. 2.</b>	Závazky k úvěrovým institucím	112	280 000	360 000
<b>C. I. 9.</b>	<b>Závazky - ostatní</b>	<b>119</b>	<b>7 487</b>	<b>4 335</b>
<b>C. I. 9. 3.</b>	Jiné závazky	122	7 487	4 335
<b>C. II.</b>	<b>Krátkodobé závazky</b>	<b>123</b>	<b>387 564</b>	<b>356 422</b>
<b>C. II. 2.</b>	Závazky k úvěrovým institucím	127	80 000	40 000
<b>C. II. 3.</b>	Krátkodobé přijaté zálohy	128	1 323	322
<b>C. II. 4.</b>	Závazky z obchodních vztahů	129	109 158	139 896
<b>C. II. 8.</b>	<b>Závazky ostatní</b>	<b>133</b>	<b>197 083</b>	<b>176 204</b>
<b>C. II. 8. 1.</b>	Závazky k zaměstnancům	136	33 557	30 136
<b>C. II. 8. 4.</b>	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	137	15 522	12 944
<b>C. II. 8. 5.</b>	Stát - daňové závazky a dotace	138	18 798	19 755
<b>C. II. 8. 6.</b>	Dohadné účty pasivní	139	129 205	113 338
<b>C. II. 8. 7.</b>	Jiné závazky	140	1	31
<b>D.</b>	<b>Časové rozlišení</b>	<b>141</b>	<b>6 675</b>	<b>10 602</b>
<b>D. 2.</b>	Výnosy příštích období	143	6 675	10 602

## PŘÍLOHA P II: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT ZA ROK 2016

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY				
(v celých tisících Kč)				
číslo	TEXT	řád.	Skutečnost v účetním období	
			2016	2015
a	b	c	1	2
I.	Tržby za prodej výrobků a služeb	01	2 563 458	2 334 878
A.	<b>Výkonová spotřeba</b>	<b>03</b>	<b>1 549 284</b>	<b>1 447 008</b>
A. 2.	Spotřeba materiálu a energie	05	922 672	865 094
A. 3.	Služby	06	626 612	581 914
D.	<b>Osobní náklady</b>	<b>09</b>	<b>593 415</b>	<b>546 962</b>
D. 1.	Mzdové náklady	10	432 699	382 786
D. 2.	<b>Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady</b>	<b>11</b>	<b>160 716</b>	<b>164 176</b>
D. 2. 1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	126 975	114 158
D. 2. 2.	Ostatní náklady	13	33 741	50 018
E.	<b>Úpravy hodnot v provozní oblasti</b>	<b>14</b>	<b>162 290</b>	<b>153 584</b>
E. 1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	159 508	152 629
E. 1. 1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	163 117	158 658
E. 1. 2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	17	-3 609	-6 029
E. 2.	Úpravy hodnot pohledávek	19	2 782	955
III.	<b>Ostatní provozní výnosy</b>	<b>20</b>	<b>42 431</b>	<b>45 220</b>
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	21	11 249	12 770
III. 2.	Tržby z prodeje materiálu	22	62	182
III. 3.	Jiné provozní výnosy	23	31 120	32 268
F.	<b>Ostatní provozní náklady</b>	<b>24</b>	<b>20 035</b>	<b>19 586</b>
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	11 112	12 143
F. 2.	Zůstatková cena prodaného materiálu	26	58	168
F. 3.	Daně a poplatky v provozní oblasti	27	147	118
F. 4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28	1 758	770
F. 5.	Jiné provozní náklady	29	6 960	6 387
*	<b>Provozní výsledek hospodaření (+/-)</b>	<b>30</b>	<b>280 865</b>	<b>212 958</b>
VI.	<b>Výnosové úroky a podobné výnosy</b>	<b>39</b>	<b>21</b>	<b>0</b>
VI. 2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41	21	0
J.	<b>Nákladové úroky a podobné náklady</b>	<b>43</b>	<b>10 626</b>	<b>15 787</b>
J. 2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	45	10 626	15 787
K.	Ostatní finanční náklady	47	27 748	24 304
*	<b>Finanční výsledek hospodaření (+/-)</b>	<b>48</b>	<b>-38 353</b>	<b>-40 091</b>
**	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)</b>	<b>49</b>	<b>242 512</b>	<b>172 867</b>
L.	<b>Daň z příjmů</b>	<b>50</b>	<b>51 510</b>	<b>38 613</b>
L. 1.	Daň z příjmů splatná	51	55 912	43 929
L. 2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	52	-4 402	-5 316
**	<b>Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)</b>	<b>53</b>	<b>191 002</b>	<b>134 254</b>
***	<b>Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</b>	<b>55</b>	<b>191 002</b>	<b>134 254</b>
	<b>Čistý obrat za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.</b>	<b>56</b>	<b>2 605 910</b>	<b>2 380 098</b>



# PŘÍLOHA P III: ROZVAHA ZA ROK 2017

ROZVAHA						
(v oslech tisících Kč)						
označ.	AKTIVA	řád.	31.12.2017			31.12.2016
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
a	b	c				
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>001</b>	<b>2 730 203</b>	<b>-1 591 185</b>	<b>1 139 018</b>	<b>997 299</b>
<b>B.</b>	<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>003</b>	<b>2 319 715</b>	<b>-1 587 871</b>	<b>731 844</b>	<b>653 760</b>
<b>B. I.</b>	<b>Dlouhodobý nehmotný majetek</b>	<b>004</b>	<b>128 353</b>	<b>-80 878</b>	<b>47 475</b>	<b>36 741</b>
B. I. 2.	Ocenitelná práva	006	124 489	-77 014	47 475	38 741
B. I. 2. 1.	Software	007	15 317	-11 566	3 751	1 034
B. I. 2. 2.	Ostatní ocenitelná práva	008	109 172	-65 448	43 724	37 707
B. I. 5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	3 864	-3 864	0	0
B. I. 5. 2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	013	3 864	-3 864	0	0
<b>B. II.</b>	<b>Dlouhodobý hmotný majetek</b>	<b>014</b>	<b>2 155 833</b>	<b>-1 506 993</b>	<b>648 840</b>	<b>579 490</b>
B. II. 1.	Pozemky a stavby	015	842 485	-524 123	318 362	275 841
B. II. 1. 2.	Stavby	017	842 485	-524 123	318 362	275 841
B. II. 2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	018	914 040	-637 442	276 598	231 684
B. II. 3.	Oceňovací rozdíly k nabytému majetku	019	376 536	-338 370	38 166	63 269
B. II. 4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	020	353	0	353	353
B. II. 4. 3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	023	353	0	353	353
B. II. 5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	024	22 419	-7 058	15 361	8 343
B. II. 5. 1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	025	3 371	0	3 371	2 129
B. II. 5. 2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	026	19 048	-7 058	11 990	6 214
<b>B. III.</b>	<b>Dlouhodobý finanční majetek</b>	<b>027</b>	<b>35 529</b>	<b>0</b>	<b>35 529</b>	<b>35 529</b>
B. III. 1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	028	35 529	0	35 529	35 529
<b>C.</b>	<b>Oběžná aktiva</b>	<b>037</b>	<b>401 513</b>	<b>-3 314</b>	<b>398 199</b>	<b>335 425</b>
<b>C. I.</b>	<b>Zásoby</b>	<b>038</b>	<b>27 496</b>	<b>0</b>	<b>27 496</b>	<b>25 577</b>
C. I. 1.	Materiál	039	27 496	0	27 496	25 577
<b>C. II.</b>	<b>Pohledávky</b>	<b>046</b>	<b>181 502</b>	<b>-3 314</b>	<b>178 188</b>	<b>149 221</b>
C. II. 1.	Dlouhodobé pohledávky	047	103 509	0	103 509	98 090
C. II. 1. 4.	Odložená daňová pohledávka	051	62 404	0	62 404	58 509
C. II. 1. 5.	Pohledávky - ostatní	052	41 105	0	41 105	39 581
C. II. 1. 5. 4.	Jiné pohledávky	056	41 105	0	41 105	39 581
C. II. 2.	Krátkodobé pohledávky	057	77 993	-3 314	74 679	51 131
C. II. 2. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	058	39 269	0	39 269	25 597
C. II. 2. 4.	Pohledávky - ostatní	061	38 724	-3 314	35 410	25 534
C. II. 2. 4. 4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	065	32 723	-3 314	29 409	21 610
C. II. 2. 4. 5.	Dohadné účty aktivní	066	1 896	0	1 896	2 327
C. II. 2. 4. 6.	Jiné pohledávky	067	4 105	0	4 105	1 597
<b>C. IV.</b>	<b>Peněžní prostředky</b>	<b>071</b>	<b>192 515</b>	<b>0</b>	<b>192 515</b>	<b>160 627</b>
C. IV. 1.	Peněžní prostředky v pokladně	072	66 801	0	66 801	45 774
C. IV. 2.	Peněžní prostředky na účtech	073	125 714	0	125 714	114 853
<b>D.</b>	<b>Časové rozlišení aktiv</b>	<b>074</b>	<b>8 975</b>	<b>0</b>	<b>8 975</b>	<b>8 114</b>
D. 1.	Náklady příštích období	075	8 975	0	8 975	8 114

označ.	PASIVA	řád.	31.12.2017	31.12.2016
			5	6
a	b	c		
	<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>078</b>	<b>1 139 018</b>	<b>997 299</b>
<b>A.</b>	<b>Vlastní kapitál</b>	<b>079</b>	<b>321 817</b>	<b>283 319</b>
<b>A. I.</b>	<b>Základní kapitál</b>	<b>080</b>	<b>92 694</b>	<b>92 694</b>
A. I. 1.	Základní kapitál	081	92 694	92 694
<b>A. IV.</b>	<b>Výsledek hospodaření minulých let (+/-)</b>	<b>095</b>	<b>825</b>	<b>-177</b>
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	096	825	0
A. IV. 2.	Neuhrazená ztráta minulých let (-)	097	0	-177
<b>A. V.</b>	<b>Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)</b>	<b>099</b>	<b>228 298</b>	<b>191 002</b>
<b>B. + C.</b>	<b>Cizí zdroje</b>	<b>101</b>	<b>799 699</b>	<b>707 105</b>
<b>B.</b>	<b>Rezervy</b>	<b>102</b>	<b>25 010</b>	<b>32 054</b>
B. 2.	Rezerva na daň z příjmů	104	16 223	24 058
B. 4.	Ostatní rezervy	106	8 787	7 996
<b>C.</b>	<b>Závazky</b>	<b>107</b>	<b>774 689</b>	<b>675 051</b>
<b>C. I.</b>	<b>Dlouhodobé závazky</b>	<b>108</b>	<b>245 366</b>	<b>287 487</b>
C. I. 2.	Závazky k úvěrovým institucím	112	235 000	280 000
C. I. 9.	Závazky - ostatní	119	10 366	7 487
C. I. 9. 3.	Jiné závazky	122	10 366	7 487
<b>C. II.</b>	<b>Krátkodobé závazky</b>	<b>123</b>	<b>529 323</b>	<b>387 564</b>
C. II. 2.	Závazky k úvěrovým institucím	127	0	80 000
C. II. 3.	Krátkodobé přijaté zálohy	128	564	1 323
C. II. 4.	Závazky z obchodních vztahů	129	188 465	109 158
C. II. 6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	131	80 092	0
C. II. 8.	Závazky ostatní	133	260 202	197 083
C. II. 8. 3.	Závazky k zaměstnancům	136	44 560	33 557
C. II. 8. 4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	137	20 965	15 522
C. II. 8. 5.	Slát - daňové závazky a dotace	138	32 197	18 798
C. II. 8. 6.	Dohadné účty pasivní	139	162 480	129 205
C. II. 8. 7.	Jiné závazky	140	0	1
<b>D.</b>	<b>Časové rozlišení pasiv</b>	<b>141</b>	<b>17 502</b>	<b>6 675</b>
D. 2.	Výnosy příštích období	143	17 502	6 675

# PŘÍLOHA P IV: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY ZA ROK 2017

Firma: Ařivost s.r.o.	
Identifikační číslo: 25476215	
Právní forma: s.r.o.	
Hlavní podnikání: hostinská činnost	
Ročníhový účetní období: rok 2017	
Datum sestavení účetní uzávěrky: 14. června 2018	

## VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY (v celých tisících Kč)

seznam	text	kód	Skutčnost v účetním období	
			2017	2016
a	b	c	e	f
<b>I.</b>	<b>Tržby za prodej výrobků a služeb</b>	<b>01</b>	<b>3 087 831</b>	<b>2 563 458</b>
<b>A.</b>	<b>Výkonová spotřeba</b>	<b>03</b>	<b>1 056 332</b>	<b>1 549 284</b>
A. 2.	Spotřeba materiálu a energie	05	1 053 244	922 672
A. 3.	Služby	06	860 888	626 612
<b>D.</b>	<b>Osobní náklady</b>	<b>09</b>	<b>757 379</b>	<b>593 415</b>
D. 1.	Mzdové náklady	10	555 041	432 699
D. 2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	202 338	160 716
D. 2. 1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	163 641	126 975
D. 2. 2.	Ostatní náklady	13	38 697	33 741
<b>M.</b>	<b>Úpravy hodnot v provozní oblasti</b>	<b>14</b>	<b>175 170</b>	<b>162 290</b>
C. 1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	175 803	159 508
C. 1. 1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku – trvalé	16	188 400	163 117
E. 1. 1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku – dočasná	17	-12 597	-3 609
E. 2.	Úpravy hodnot pohledávek	19	-633	2 782
<b>III.</b>	<b>Ostatní provozní výnosy</b>	<b>20</b>	<b>37 430</b>	<b>42 431</b>
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	21	9 915	11 249
III. 2.	Tržby z prodeje materiálu	22	112	62
III. 3.	Jiné provozní výnosy	23	28 333	31 120
<b>F.</b>	<b>Ostatní provozní náklady</b>	<b>24</b>	<b>20 573</b>	<b>20 025</b>
F. 1.	Zůstatková cena prodeje dlouhodobého majetku	25	8 600	11 112
F. 2.	Zůstatková cena prodeje materiálu	26	101	58
F. 3.	Daně a poplatky v provozní oblasti	27	199	167
F. 4.	Rezervy v provozní oblasti a korigující náklady u řílech období	28	-407	1 758
F. 5.	Jiné provozní náklady	29	12 170	6 060
<b>+</b>	<b>Provozní výsledek hospodářství (+/-)</b>	<b>30</b>	<b>325 607</b>	<b>280 615</b>
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	39	1	21
VI. 1.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41	1	21
D.	Nákladové úroky a podobné náklady	43	8 762	10 625
D. 1.	Nákladové úroky z podléhacích nákladů - ovládaní nebo ovládaní osoba	44	92	0
D. 2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	45	8 670	10 625
K.	Ostatní finanční náklady	47	28 275	27 748
<b>-</b>	<b>Finanční výsledek hospodářství (+/-)</b>	<b>48</b>	<b>-37 386</b>	<b>-38 351</b>
<b>**</b>	<b>Výsledek hospodářství před zdaněním (+/-)</b>	<b>49</b>	<b>288 221</b>	<b>242 264</b>
L.	Daně z příjmů	50	60 223	51 510
L. 1.	Daně z příjmů zlatná	51	64 118	35 912
L. 2.	Daně z příjmů odoborní (+/-)	52	-3 895	-4 402
<b>**</b>	<b>Výsledek hospodářství po zdanění (+/-)</b>	<b>53</b>	<b>228 298</b>	<b>191 054</b>
<b>***</b>	<b>Výsledek hospodářství za účetní období (+/-)</b>	<b>55</b>	<b>238 298</b>	<b>191 054</b>
	<b>Čistý zisk za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.</b>	<b>56</b>	<b>3 135 262</b>	<b>2 605 910</b>

## PŘÍLOHA P V: ROZVAHA ZA ROK 2018

Označ.	AKTIVA	řád.	Běžné účetní období			Minulé účetní období
			Brutto	Korekce	Netto	Netto
a	b	c	1	2	3	4
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	1	3 227 867	-1 744 650	1 483 217	1 139 018
<b>B.</b>	<b>Stálá aktiva</b>	2	2 631 299	-1 739 823	891 476	731 844
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	3	139 894	- 86 484	53 410	47 475
B.I.2.	Ocenitelná práva	4	139 894	- 86 484	53 410	47 475
B.I.2.1.	Software	5	18 543	- 13 384	5 179	3 751
B.I.2.2.	Ostatní ocenitelná práva	6	121 351	- 73 120	48 231	43 724
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	7	2 419 964	-1 653 339	766 625	648 840
B.II.1.	Pozemky a stavby	8	953 542	- 578 528	375 014	318 362
B.II.1.2.	Stavby	9	953 542	- 578 528	375 014	318 362
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	10	1 050 998	- 704 281	346 717	276 598
B.II.3.	Oceňovací rozdíly k nabytému majetku	11	376 536	- 363 472	13 064	38 166
B.II.4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	12	353		353	353
B.II.4.3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	13	353		353	353
B.II.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	14	38 535	- 7 058	31 477	15 361
B.II.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	15	4 992		4 992	3 371
B.II.5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	16	33 543	- 7 058	26 485	11 990
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	17	71 441		71 441	35 529
B.III.1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	18	71 441		71 441	35 529

Označ.	AKTIVA	řád.	Běžné účetní období			Minulé účetní období
			Brutto	Korekce	Netto	Netto
a	b	c	1	2	3	4
<b>C.</b>	<b>Oběžná aktiva</b>	19	572 555	- 4 827	567 728	398 199
C.I.	Zásoby	20	31 833		31 833	27 496
C.I.1.	Materiál	21	31 833		31 833	27 496
C.II.	Pohledávky	22	181 881	- 4 827	177 054	178 188
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky	23	99 155		99 155	103 509
C.II.1.4.	Odloužená daňová pohledávka	24	66 799		66 799	62 404
C.II.1.5.	Pohledávky - ostatní	25	32 356		32 356	41 105
C.II.1.5.4.	Jiné pohledávky	26	32 356		32 356	41 105
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	27	82 726	- 4 827	77 899	74 679
C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	28	39 598	- 737	38 861	39 269
C.II.2.4.	Pohledávky - ostatní	29	43 128	- 4 090	39 038	35 410
C.II.2.4.3.	Stát - daňové pohledávky	30	61		61	
C.II.2.4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	31	40 160	- 3 838	36 322	29 408
C.II.2.4.5.	Dohadné účty aktivní	32	1 328		1 328	1 896
C.II.2.4.6.	Jiné pohledávky	33	1 579	- 252	1 327	4 105
C.IV.	Peněžní prostředky	34	358 841		358 841	192 515
C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně	35	67 861		67 861	66 801
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech	36	290 980		290 980	125 714
D.	Časové rozlišení aktiv	37	24 013		24 013	8 975
D.1.	Náklady příštích období	38	24 013		24 013	8 975

Označ.	PASIVA	řád.	Běžné účetní období	Minulé účetní období
			5	6
a	b	c		
	<b>PASIVA CELKEM</b>	39	1 483 217	1 139 018
<b>A.</b>	<b>Vlastní kapitál</b>	40	433 584	321 817
A.I.	Základní kapitál	41	92 694	92 694
A.I.1.	Základní kapitál	42	92 694	92 694
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	43	4 123	825
A.IV.1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	44	4 123	825
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	45	336 767	228 298
<b>B. + C.</b>	<b>Cizí zdroje</b>	46	1 018 897	799 699
<b>B.</b>	<b>Rezervy</b>	47	41 941	25 010
B.2.	Rezerva na daň z příjmů	48	32 728	16 223
B.4.	Ostatní rezervy	49	9 213	8 787
<b>C.</b>	<b>Závazky</b>	50	976 956	774 689
C.I.	Dlouhodobé závazky	51	316 091	245 366
C.I.2.	Závazky k úvěrovým institucím	52	300 000	235 000
C.I.9.	Závazky - ostatní	53	16 091	10 366
C.I.9.3.	Jiné závazky	54	16 091	10 366
C.II.	Krátkodobé závazky	55	660 865	529 323
C.II.3.	Krátkodobé přijaté zálohy	56	729	564
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů	57	263 470	188 465
C.II.6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	58	82 602	80 092
C.II.8.	Závazky ostatní	59	314 064	260 202
C.II.8.3.	Závazky k zaměstnancům	60	54 732	44 560
C.II.8.4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	61	25 861	20 965
C.II.8.5.	Stát - daňové závazky a dotace	62	33 533	32 197
C.II.8.6.	Dohadné účty pasivní	63	200 138	162 480
<b>D.</b>	<b>Časové rozlišení pasiv</b>	64	30 736	17 502
D.2.	Výnosy příštích období	65	30 736	17 502

## PŘÍLOHA P VI: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT ZA ROK 2018

Označ.	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	řád.	Běžné účetní období	Minulé účetní období
a	b	c	1	2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	1	3 708 383	3 097 831
A.	Výkonová spotřeba	2	2 145 196	1 858 332
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	3	1 196 604	1 053 244
A.3.	Služby	4	948 592	803 088
D.	Osobní náklady	5	920 778	757 379
D.1.	Mzdové náklady	6	678 917	555 041
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	7	241 861	202 338
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	8	199 829	163 641
D.2.2.	Ostatní náklady	9	42 032	38 697
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	10	207 260	175 170
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	11	205 747	175 803
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	12	212 264	188 400
E.1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	13	- 6 517	- 12 597
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek	14	1 513	- 633
III.	Ostatní provozní výnosy	15	42 118	37 430
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	16	4 351	9 015
III.2.	Tržby z prodaného materiálu	17	62	112
III.3.	Jiné provozní výnosy	18	37 705	28 303
F.	Ostatní provozní náklady	19	19 370	20 573
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	20	4 289	8 600
F.2.	Prodaný materiál	21	61	101
F.3.	Daně a poplatky	22	169	199
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	23	426	- 497
F.5.	Jiné provozní náklady	24	14 425	12 170
*	<b>Provozní výsledek hospodaření (+/-)</b>	25	<b>457 897</b>	<b>325 807</b>

Označ.	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	řád.	Běžné účetní období	Minulé účetní období
a	b	c	1	2
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	25	2	1
VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	27	2	1
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	28	8 591	8 762
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	29	2 510	92
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	30	6 081	8 670
VII.	Ostatní finanční výnosy	31	9 524	
K.	Ostatní finanční náklady	32	36 313	28 525
*	<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	33	<b>- 35 378</b>	<b>- 37 286</b>
**	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)</b>	34	<b>422 519</b>	<b>288 521</b>
L.	Daň z příjmů	35	85 752	60 223
L.1.	Daň z příjmů splatná	36	90 147	64 118
L.2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	37	- 4 395	- 3 895
**	<b>Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)</b>	38	<b>336 767</b>	<b>228 298</b>
***	<b>Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</b>	39	<b>336 767</b>	<b>228 298</b>
*	<b>Čistý obrát za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.</b>	40	<b>3 760 027</b>	<b>3 135 262</b>



## PŘÍLOHA P VII: ROZVAHA ZA ROK 2019

Označ.	AKTIVA	řad.	Běžné účetní období			Minulé
			Brutto	Korekce	Netto	účetní období
a	b	c	1	2	3	4
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>1</b>	<b>3 439 224</b>	<b>-1 868 109</b>	<b>1 571 115</b>	<b>1 483 217</b>
<b>B.</b>	<b>Stálá aktiva</b>	<b>2</b>	<b>2 873 964</b>	<b>-1 862 885</b>	<b>1 011 079</b>	<b>891 476</b>
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	3	128 990	- 55 774	73 216	53 410
B.I.2.	Ocenitelná práva	4	128 990	- 55 774	73 216	53 410
B.I.2.1.	Software	5	23 973	- 16 789	7 184	5 179
B.I.2.2.	Ostatní ocenitelná práva	6	105 017	- 38 985	66 032	48 231
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	7	2 673 533	-1 807 111	866 422	768 626
B.II.1.	Pozemky a stavby	8	1 052 229	- 636 706	415 523	375 014
B.II.1.2.	Stavby	9	1 052 229	- 636 706	415 523	375 014
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	10	1 213 915	- 787 281	426 634	346 717
B.II.3.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	11	376 536	- 376 056	470	13 064
B.II.4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	12	353		353	353
B.II.4.3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	13	353		353	353
B.II.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	14	30 500	- 7 058	23 442	31 477
B.II.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	15	993		993	4 992
B.II.5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	16	29 507	- 7 058	22 449	26 485
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	17	71 441		71 441	71 441
B.III.1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	18	71 441		71 441	71 441

Označ.	AKTIVA	řad.	Běžné účetní období			Minulé
			Brutto	Korekce	Netto	účetní období
a	b	c	1	2	3	4
<b>C.</b>	<b>Oběžná aktiva</b>	<b>19</b>	<b>639 732</b>	<b>- 5 224</b>	<b>634 508</b>	<b>567 728</b>
C.I.	Zásoby	20	36 524		36 524	31 833
C.I.1.	Materiál	21	36 524		36 524	31 833
C.II.	Pohledávky	22	210 245	- 5 224	205 021	177 054
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky	23	95 370		95 370	99 155
C.II.1.4.	Odloužená daňová pohledávka	24	72 071		72 071	66 799
C.II.1.5.	Pohledávky - ostatní	25	23 299		23 299	32 356
C.II.1.5.4.	Jiné pohledávky	26	23 299		23 299	32 356
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	27	114 875	- 5 224	109 651	77 899
C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	28	67 206	- 1 194	66 012	38 861
C.II.2.4.	Pohledávky - ostatní	29	47 669	- 4 030	43 639	39 038
C.II.2.4.3.	Stát - daňové pohledávky	30	52		52	61
C.II.2.4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	31	36 331	- 3 627	32 704	36 322
C.II.2.4.5.	Dohadné účty aktivní	32	50		50	1 328
C.II.2.4.6.	Jiné pohledávky	33	11 236	- 403	10 833	1 327
C.IV.	Peněžní prostředky	34	292 963		292 963	358 841
C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně	35	45 307		45 307	67 861
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech	36	247 656		247 656	290 980
<b>D.</b>	<b>Časové rozlišení aktiv</b>	<b>37</b>	<b>25 528</b>		<b>25 528</b>	<b>24 013</b>
D.1.	Náklady příštích období	38	25 528		25 528	24 013

Označ.	PASIVA	řad.	Běžné	Minulé
a	b	c	období	období
			5	6
	<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>39</b>	<b>1 571 115</b>	<b>1 483 217</b>
<b>A.</b>	<b>Vlastní kapitál</b>	<b>40</b>	<b>684 848</b>	<b>433 584</b>
A.I.	Základní kapitál	41	92 694	92 694
A.I.1.	Základní kapitál	42	92 694	92 694
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	43	260 890	4 123
A.IV.1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrzená ztráta minulých let (+/-)	44	260 890	4 123
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	45	331 264	336 767
<b>B. + C.</b>	<b>Cizí zdroje</b>	<b>46</b>	<b>887 560</b>	<b>1 018 897</b>
<b>B.</b>	<b>Rezervy</b>	<b>47</b>	<b>43 080</b>	<b>41 941</b>
B.2.	Rezerva na daň z příjmů	48	36 277	32 728
B.4.	Ostatní rezervy	49	6 803	9 213
<b>C.</b>	<b>Závazky</b>	<b>50</b>	<b>814 480</b>	<b>976 956</b>
C.I.	Dlouhodobé závazky	51	11 090	316 091
C.I.2.	Závazky k úvěrovým institucím	52		300 000
C.I.9.	Závazky - ostatní	53	11 090	16 091
C.I.9.3.	Jiné závazky	54	11 090	16 091
C.II.	Krátkodobé závazky	55	803 390	660 865
C.II.3.	Krátkodobé přijaté zálohy	56	441	729
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů	57	278 391	263 470
C.II.6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	58	147 562	82 602
C.II.8.	Závazky ostatní	59	376 996	314 064
C.II.8.3.	Závazky k zaměstnancům	60	64 535	54 732
C.II.8.4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	61	30 646	25 661
C.II.8.5.	Stát - daňové závazky a dotace	62	37 971	33 533
C.II.8.6.	Dohadné účty pasivní	63	235 442	200 138
C.II.8.7.	Jiné závazky	64	8 402	
<b>D.</b>	<b>Časové rozlišení pasiv</b>	<b>65</b>	<b>28 707</b>	<b>30 736</b>
D.2.	Výnosy příštích období	66	28 707	30 736

## PŘÍLOHA P VIII: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT ZA ROK 2019

Označ.		řád.	Běžné účetní období	Minulé účetní období
a	b	c	1	2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	1	4 330 103	3 708 383
A.	Výkonová spolupřeba	2	2 548 684	2 145 196
A.2.	Spolpřeba materiálu a energie	3	1 369 939	1 196 604
A.3.	Služby	4	1 178 745	946 592
D.	Osobní náklady	5	1 123 588	920 778
D.1.	Mzdové náklady	6	830 797	678 917
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	7	292 791	241 861
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	8	240 198	199 829
D.2.2.	Ostatní náklady	9	52 593	42 032
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	10	220 730	207 280
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	11	220 333	205 747
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	12	220 836	212 264
E.1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	13	- 503	- 6 517
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek	14	397	1 513
III.	Ostatní provozní výnosy	15	48 002	42 118
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	16	2 476	4 351
III.2.	Tržby z prodaného materiálu	17	45	62
III.3.	Jiné provozní výnosy	18	45 481	37 705
F.	Ostatní provozní náklady	19	25 925	19 370
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	20	2 486	4 289
F.2.	Prodaný materiál	21	36	61
F.3.	Daně a poplatky	22	184	169
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	23	- 2 410	426
F.5.	Jiné provozní náklady	24	25 627	14 425
*	<b>Provozní výsledek hospodaření (+/-)</b>	<b>25</b>	<b>459 178</b>	<b>457 897</b>

Označ.	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	řád.	Běžné účetní období	Minulé účetní období
a	b	c	1	2
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	26		2
VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	27		2
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	28	7 731	8 591
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládaná osoba	29	5 404	2 510
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	30	2 327	6 081
VII.	Ostatní finanční výnosy	31	9 691	9 524
K.	Ostatní finanční náklady	32	44 547	36 313
*	<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>33</b>	<b>- 42 587</b>	<b>- 35 378</b>
**	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)</b>	<b>34</b>	<b>416 591</b>	<b>422 519</b>
L.	Daň z příjmů	35	85 327	85 752
L.1.	Daň z příjmů splatná	36	90 599	90 147
L.2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	37	- 5 272	- 4 385
**	<b>Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)</b>	<b>38</b>	<b>331 264</b>	<b>336 767</b>
***	<b>Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</b>	<b>39</b>	<b>331 264</b>	<b>336 767</b>
*	<b>Čistý obrát za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.</b>	<b>40</b>	<b>4 387 796</b>	<b>3 760 027</b>



## PŘÍLOHA P IX: ROZVAHA ZA ROK 2020

Označ.	AKTIVA	řád.	Běžné účetní období			Minulé účetní období
			Brutto	Korekce	Netto	Netto
						1
a	b	c	1	2	3	4
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>1</b>	<b>3 446 827</b>	<b>-2 080 777</b>	<b>1 366 050</b>	<b>1 571 115</b>
<b>B.</b>	<b>Stálá aktiva</b>	<b>2</b>	<b>2 988 906</b>	<b>-2 075 491</b>	<b>913 415</b>	<b>1 011 079</b>
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	3	147 588	- 73 630	73 958	73 216
B.I.2.	Ocenitelná práva	4	147 588	- 73 630	73 958	73 216
B.I.2.1.	Software	5	27 510	-21 375	6 135	7 184
B.I.2.2.	Ostatní ocenitelná práva	6	120 078	- 52 255	67 823	66 032
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	7	2 769 877	-2 001 861	768 016	866 422
B.II.1.	Pozemky a stavby	8	1 104 258	- 726 219	378 039	415 523
B.II.1.2.	Stavby	9	1 104 258	- 726 219	378 039	415 523
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	10	1 265 884	- 899 482	366 402	426 634
B.II.3.	Oceňovací rozdíly k nabytému majetku	11	376 536	- 376 160	376	470
B.II.4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	12	353		353	353
B.II.4.3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	13	353		353	353
B.II.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	14	22 846		22 846	23 442
B.II.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	15	3 620		3 620	993
B.II.5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	16	19 226		19 226	22 449
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	17	71 441		71 441	71 441
B.III.1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	18	71 441		71 441	71 441

Označ.	AKTIVA	řád.	Běžné účetní období			Minulé účetní období
			Brutto	Korekce	Netto	Netto
						1
a	b	c	1	2	3	4
<b>C.</b>	<b>Oběžná aktiva</b>	<b>19</b>	<b>429 559</b>	<b>- 5 286</b>	<b>424 273</b>	<b>534 508</b>
C.I.	Zásoby	20	38 643		38 643	36 524
C.I.1.	Materiál	21	38 643		38 643	36 524
C.II.	Pohledávky	22	222 864	- 5 286	217 578	205 021
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky	23	107 219		107 219	95 370
C.II.1.4.	Odloužená daňová pohledávka	24	81 894		81 894	72 071
C.II.1.5.	Pohledávky - ostatní	25	25 325		25 325	23 299
C.II.1.5.4.	Jiné pohledávky	26	25 325		25 325	23 299
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	27	115 645	- 5 286	110 359	109 651
C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	28	64 199	- 803	63 396	66 012
C.II.2.4.	Pohledávky - ostatní	29	51 446	-4 483	46 963	43 639
C.II.2.4.3.	Stát - daňové pohledávky	30	3 694		3 694	52
C.II.2.4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	31	37 583	-4 142	33 441	32 704
C.II.2.4.5.	Dohadné účty aktivní	32	503		503	50
C.II.2.4.6.	Jiné pohledávky	33	9 666	- 341	9 325	10 833
C.IV.	Peněžní prostředky	34	168 052		168 052	292 963
C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně	35	20 903		20 903	45 307
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech	36	147 149		147 149	247 656
<b>D.</b>	<b>Časové rozlišení aktiv</b>	<b>37</b>	<b>28 362</b>		<b>28 362</b>	<b>25 528</b>
D.1.	Náklady příštích období	38	28 362		28 362	25 528

Označ.	PASIVA	řád.	Běžné účetní období	Minulé účetní období
				5
a	b	c	5	6
	<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>39</b>	<b>1 366 050</b>	<b>1 571 115</b>
<b>A.</b>	<b>Vlastní kapitál</b>	<b>40</b>	<b>588 137</b>	<b>684 848</b>
A.I.	Základní kapitál	41	92 694	92 694
A.I.1.	Základní kapitál	42	92 694	92 694
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	43	392 154	260 890
A.IV.1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	44	392 154	260 890
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	45	103 289	331 264
<b>B. + C.</b>	<b>Cizí zdroje</b>	<b>46</b>	<b>752 911</b>	<b>857 560</b>
<b>B.</b>	<b>Rezervy</b>	<b>47</b>	<b>6 907</b>	<b>43 080</b>
B.2.	Rezerva na daň z příjmů	48		36 277
B.4.	Ostatní rezervy	49	6 907	6 803
<b>C.</b>	<b>Závazky</b>	<b>50</b>	<b>746 004</b>	<b>814 480</b>
C.I.	Dlouhodobé závazky	51	199 024	11 090
C.I.6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	52	186 905	
C.I.9.	Závazky - ostatní	53	12 119	11 090
C.I.9.3.	Jiné závazky	54	12 119	11 090
C.II.	Krátkodobé závazky	55	546 980	803 390
C.II.3.	Krátkodobé přijaté zálohy	56	174	441
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů	57	190 092	278 391
C.II.6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	58		147 562
C.II.8.	Závazky ostatní	59	356 714	376 996
C.II.8.1.	Závazky ke společníkům	60	60 000	
C.II.8.3.	Závazky k zaměstnancům	61	58 339	64 535
C.II.8.4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	62	29 204	30 646
C.II.8.5.	Stát - daňové závazky a dotace	63	27 089	37 971
C.II.8.6.	Dohadné účty pasivní	64	182 082	235 442
C.II.8.7.	Jiné závazky	65		8 402
<b>D.</b>	<b>Časové rozlišení pasiv</b>	<b>66</b>	<b>25 002</b>	<b>28 707</b>
D.2.	Výnosy příštích období	67	25 002	28 707

## PŘÍLOHA P X: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT ZA ROK 2020

Označ.		řád.	Běžné účetní období	Minulé účetní období
a	b	c	1	2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	1	3 710 855	4 330 103
A.	Výkonová spotřeba	2	2 273 495	2 548 684
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	3	1 210 177	1 369 939
A.3.	Služby	4	1 063 318	1 178 745
D.	Osobní náklady	5	1 093 082	1 123 588
D.1.	Mzdové náklady	6	805 134	830 797
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	7	287 948	292 791
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	8	238 063	240 198
D.2.2.	Ostatní náklady	9	49 885	52 593
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	10	256 895	220 730
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	11	256 833	220 333
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	12	222 141	220 836
E.1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	13	34 692	- 503
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek	14	62	397
III.	Ostatní provozní výnosy	15	116 469	48 002
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	16	1 956	2 476
III.2.	Tržby z prodaného materiálu	17	58	45
III.3.	Jiné provozní výnosy	18	114 455	45 481
F.	Ostatní provozní náklady	19	30 710	25 925
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	20	1 857	2 486
F.2.	Prodaný materiál	21	48	38
F.3.	Daně a poplatky	22	204	184
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	23	104	- 2 410
F.5.	Jiné provozní náklady	24	28 497	25 627
*	<b>Provozní výsledek hospodaření (+/-)</b>	<b>25</b>	<b>173 142</b>	<b>459 178</b>

Označ.	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	řád.	Běžné účetní období	Minulé účetní období
a	b	c	1	2
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	26	2	
VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	27	2	
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	28	4 343	7 731
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládaná osoba	29	4 343	5 404
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	30		2 327
VII.	Ostatní finanční výnosy	31	13 675	9 691
K.	Ostatní finanční náklady	32	48 235	44 547
*	<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>33</b>	<b>- 38 901</b>	<b>- 42 587</b>
**	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)</b>	<b>34</b>	<b>134 241</b>	<b>416 591</b>
L.	Daň z příjmů	35	30 952	85 327
L.1.	Daň z příjmů splatná	36	40 775	90 599
L.2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	37	- 9 823	- 5 272
**	<b>Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)</b>	<b>38</b>	<b>103 289</b>	<b>331 264</b>
***	<b>Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</b>	<b>39</b>	<b>103 289</b>	<b>331 264</b>
*	<b>Čistý obrát za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.</b>	<b>40</b>	<b>3 841 001</b>	<b>4 387 796</b>