

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

**Bakalářská práce**

**Analýza nákladů a výnosů v podnikatelském  
subjektu**

**Cost-benefit analysis in a business entity**

**Daniela Nová**

**Plzeň 2024**

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

*„Analýza nákladů a výnosů v podnikatelském subjektu“*

vypracoval/a samostatně pod odborným dohledem vedoucí/vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 20. 4. 2024

v. r. *Daniela Nová*

## **Zásady pro vypracování práce**

1. Proved'te literární rešerši.
2. Charakterizujte podnikatelský subjekt.
3. Zhodnot'te oblast řízení nákladů, výnosů a výsledku hospodaření, posuďte jejich vývoj v časové řadě a analyzujte je prostřednictvím vhodných ukazatelů.
4. Stanovte návrhy a doporučení pro řešenou problematiku.

## **Studijní program**

Ekonomika a management: Podniková ekonomika a management

## **Poděkování**

Tímto bych chtěla poděkovat paní Ing. Veronice Komorousové za poskytnutí cenných rad a podpory během zpracování bakalářské práce.

Chtěla bych také poděkovat společnosti BILSTEIN CEE a.s. za ochotu mi poskytnout potřebné informace k vypracování práce.

# Obsah

Úvod.....	7
<b>1 Metodika zpracování .....</b>	<b>8</b>
<b>2 Náklady .....</b>	<b>9</b>
2.1 Členění nákladů.....	10
2.1.1 Druhové členění nákladů.....	10
2.1.2 Účelové členění nákladů.....	10
2.1.3 Kalkulační členění nákladů .....	11
2.1.4 Členění nákladů podle závislosti na objemu výkonů.....	12
<b>3 Výnosy.....</b>	<b>14</b>
3.1 Členění výnosů.....	14
3.2 Tržby .....	16
3.2.1 Plánování tržeb.....	16
<b>4 Výsledek hospodaření.....</b>	<b>17</b>
4.1 Výkaz zisku a ztrát .....	18
4.2 Analýza bodu zvratu.....	18
<b>5 Finanční plánování a rozpočet .....</b>	<b>20</b>
5.1 Finanční plánování .....	20
5.2 Rozpočet.....	21
5.2.1 Takticky zaměřený rozpočet.....	22
5.2.2 Rozpočtová výsledovka.....	23
<b>6 Kalkulační systém.....</b>	<b>24</b>
6.1 Kalkulační systém .....	25
6.2 Kalkulační vzorec.....	27
<b>7 Nástroje finanční analýzy .....</b>	<b>29</b>

7.1	Horizontální analýza .....	29
7.2	Vertikální analýza .....	30
7.3	Poměrové ukazatele.....	30
<b>8</b>	<b>Představení společnosti.....</b>	<b>33</b>
8.1	Historie podniku.....	34
8.2	Organizační struktura podniku.....	35
8.3	Proces podnikového plánování .....	35
8.4	Výnosy.....	37
8.5	Syntetická a analytická evidence účtů.....	38
<b>9</b>	<b>Plánování a řízení nákladů .....</b>	<b>41</b>
9.1	Plán zaměstnanosti .....	41
9.2	Plán osobních nákladů.....	41
9.3	Plán režijních nákladů .....	42
9.4	Plánování fixních a finančních nákladů .....	43
9.5	Plán variabilních nákladů .....	43
9.6	Plán jednicových nákladů.....	44
<b>10</b>	<b>Analýza nákladů a výnosu, analýza rentability .....</b>	<b>45</b>
10.1	Horizontální analýza nákladů a výnosů .....	45
10.2	Vertikální analýza nákladů a výnosů .....	49
10.3	Vývoj výsledku hospodaření.....	51
10.4	Analýza rentability .....	53
<b>11</b>	<b>Kalkulace společnosti .....</b>	<b>58</b>
<b>12</b>	<b>Zhodnocení a návrhy opatření .....</b>	<b>61</b>
	<b>Závěr.....</b>	<b>67</b>
	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>69</b>
	<b>Seznam tabulek.....</b>	<b>71</b>

**Seznam obrázků .....72**

**Seznam grafů .....73**

**Seznam příloh .....74**

**Přílohy**

**Abstrakt**

**Abstract**

# Úvod

Pro každý podnikatelský subjekt je klíčové sledovat svoje náklady a výnosy. Zmíněné dvě položky mají hlavní vliv na výši výsledku hospodaření, neboli na zisk a ztrátu společnosti. Z tohoto důvodu je bakalářská práce psána na téma analýza nákladů a výnosů v podnikatelském subjektu.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě základní části, na teoretickou a praktickou část. Teoretická část je zaměřena na vymezení základních pojmů související s tématem bakalářské práce. Jako první je vymezen pojem náklady a následný členění samotných nákladů z pohledu účelu, druhu, činnosti a závislosti objemu. Dále je vymezen pojem výnosy a jeho členění, tržby a popis plánování tržeb. Další kapitola obsahuje charakteristiku výkazu zisku a ztrát, výsledek hospodaření a jeho následné dělení. Tuhle kapitolu uzavírá analýza bodu zvratu. Teoretická část dále pokračuje kapitolou plánování, ve které je vysvětlen samotný pojem plánování, finanční plánování a rozpočet. Následná kapitola teoretické části se věnuje nástrojům finanční analýzy. Zde je popsán princip fungování vertikální a horizontální analýzy a následně jsou charakterizovány poměrové ukazatele, konkrétně ukazatele rentability, které se aplikují v praktické části. Poslední kapitola je věnována kalkulacím, kalkulačnímu vzorci a druhům kalkulací.

Praktická část bakalářské práce začíná představením vybrané společnosti. Druhou kapitolou praktické části je popis plánování nákladů vybraného podniku. Následují analýzy vývoje výsledku hospodaření během vybraných sledovaných let. Hlavní kapitolou praktické části je provedení vertikální a horizontální analýzy výkazu zisku a ztrát a následné analýzy vybraných poměrových ukazatelů. Praktickou část uzavírá kalkulace třech výrobků podnikatelského subjektu.

Závěr je věnován celkovému zhodnocení na základě získaných výsledků a následnému návrhu opatření ke zlepšení situace v podniku.

# 1 Metodika zpracování

Cílem bakalářské práce je zhodnotit a posoudit náklady a výnosy vybraného podnikatelského subjektu. Na základě daného posouzení navrhnout možná opatření, která by měla napomoci subjektu ke snížení nákladů a zlepšení plánování jejich plánování, ale také ke zvýšení výnosů podniku.

## Metodika zpracování práce

V teoretické části závěrečné práce bude provedena literární rešerše problematiky na téma analýza nákladů a výnosu podnikatelského subjektu, která bude zpracovaná odbornou literaturu. Rešerše bude zahrnovat klíčová slova a termíny: náklady a výnosy podniku a jejich rozdělení, výsledek hospodaření, horizontální a vertikální analýza, finanční plánování podniku a kalkulační systém.

Praktická část se bude zabývat již samotnou analýzou nákladů a výnosů vybraného podniku. Podnik bude nejprve zblízka představen a následně bude popsán způsob, jakým společnost plánuje a řídí své jednotlivé náklady a výnosy. V následující kapitole praktické části bude provedeno srovnání nákladů a výnosů společnosti z let 2019 až 2022 skrze zpracování horizontální a vertikální analýzy a analýzy rentability. Na základě zjištěných dat budou poté stanovena opatření ke zlepšení finanční situace podniku. Ke zpracování praktické části bakalářské práce budou použity výroční zprávy a interní informace poskytnuté samotnou firmou.



## 2 Náklady

Náklady chápeme jako základní ekonomickou veličinu, kterou každý autor charakterizuje jinými definicemi. Důležité je taky jejich odlišné pojetí ve finančním a manažerském účetnictví, které se rozeberou níže.

### **NÁKLADY VE FINANČNÍM ÚČETNICTVÍ**

„Finanční pojetí nákladů je založeno na vnímání nákladů jako úbytku ekonomického prospěchu, jenž se projevuje úbytkem aktiv nebo přírůstkem dluhů, který v hodnoceném období vede ke snížení vlastního kapitálu“ (Popesko & Papadaki, 2016, s.83)

Naopak Knápková a kol. (2017) charakterizuje náklady jako peněžní částku, která byla vynaložena podnikatelským subjektem pro získání výnosů, i přesto, že k jejich skutečnému zaplacení nemuselo v stejném období dojít.

Taušl Procházková a Jelínková (2018, s.18) popisují náklady následovně: „Náklady jsou chápány jako peněžně vyjádřená spotřeba výrobních faktorů účelně vynaložených na tvorbu podnikových výnosů.“

Základní rozdíl nákladů z pohledu finančního a manažerského účetnictví vysvětlují ve své publikaci Taušl Procházková a Jelínková (2018). Ve finančním účetnictví dochází ke sledování informací o nákladech z hlediska celého podniku, je to hlavní výstup pro externí uživatele, ale také i pro interní uživatele. V manažerském účetnictví se náklady berou spíše z pohledu interního a slouží k efektivnímu řízení podniku.

### **NÁKLADY V MANAŽERSKÉM ÚČETNICTVÍ**

Již zmíněné manažerské pojetí nákladů se může charakterizovat jako vyjádření hodnoty nebo jako účelné vynaložení podnikových ekonomických zdrojů, které souvisí s ekonomickou činností podniku (Král a kol., 2018).

Manažerské účetnictví rozlišuje dvoje pojetí nákladů, hodnotové a ekonomické. Hodnotový aspekt nákladů podniku dává informace pro běžné řízení podniku a kontrolu uskutečněných procesů prováděných v podniku.

Ekonomické chápání nákladů souvisí s oportunitními náklady. Toto pojetí ukazuje nejefektivnější využití nákladů, nebo-li představuje ušlý efekt vzniklý použitím omezených zdrojů na určitou alternativu (Popesko & Papadaki, 2016).

## 2.1 Členění nákladů

V podnicích se náklady nejčastěji třídí podle:

- druhu;
- účelu;
- činnosti;
- závislosti na objemu.

### 2.1.1 Druhovému členění nákladů

Členění nákladů podle druhu je hlavní charakteristikou finančního účetnictví, které považuje náklady za spotřebovaný externí zdroj. V oblasti manažerského účetnictví je použití druhového členění omezené z důvodu chybějících údajů o účelu spotřeby konkrétních nákladů. Například u spotřeby materiálu nelze určit, jestli se jedná o jednicový či režijní materiál, a u osobních nákladů nelze rozlišit, jaká část nákladů je tvořena osobami, které se přímo podílejí na podnikovém výkonu a jaká část osob tvoří režijní náklady. Z tohoto důvodu se zmíněné členění nepoužívá v oblasti kalkulací a manažerských analýz (Popesko & Papadaki, 2016).

Podle Taušl Procházkové a kol. (2017) můžeme druhové náklady členit na:

- spotřeba materiálu;
- energetické náklady;
- odpisy majetku;
- finanční náklady;
- osobní náklady.

### 2.1.2 Účelové členění nákladů

Účelovost patří mezi základní charakteristiky nákladů, proto účelové členění nákladů patří mezi jedny z nejdůležitějších rozdělení.

Pro každé rozhodování je důležité vědět, za jakým účelem byly náklady vynaloženy. Účelové členění dělí náklady na náklady technologické a náklady jednicové a režijní. Základní charakteristikou technologických nákladů jsou náklady, které byly vyvolány určitou technologií dané činnosti. Dále do této skupiny řadíme i náklady na obsluhu a

řízení sloužící k zabezpečení doprovodných činností pro technologický proces (Popesko & Papadaki, 2016).

Taušl Procházková a kol. (2017) ve své publikaci uvádí, že účelové členění nákladů se rozděluje podle výkonu a podle útvaru. Přitom útvar chápeme jako vnitropodnikové středisko a díky výkonu můžeme zjistit náklady podle jednotlivých výrobků, tzv. nositelů nákladů.

Jednicové náklady jsou takové náklady, které přímo souvisí s jedním konkrétním výrobkem, neboli s jednotkou výkonu. Do skupiny jednicových nákladů řadíme náklady související s výrobou, tedy i náklady mzdové výrobní. Do nákladů související s výrobou se řadí zejména výrobní materiál, tedy suroviny, díly nebo i konstrukční celky. Do mzdových výrobních nákladů se řadí náklady související s výrobou produktu a jejich dalším znakem je souvislost mezi produktem a časem potřebný k výrobě produktu. Neřadí se zde tedy platy zaměstnanců výroby (Lang, 2005; Popesko & Papadaki, 2016).

Náklady režijní souvisí s celkovým technologickým procesem, tedy nelze je zahrnout k jednotce výkonu, ale jsou to pouze náklady na obsluhu a řízení. Příkladem režijních nákladů jsou např. pronájem výrobní haly, náklady na informační systém podniku nebo odpisy strojů (Popesko & Papadaki, 2016).

Čechová (2011) říká, že režijní náklady se vykazují v komplexních položkách a člení se v závislosti na jejich funkci. Autorka do režijních nákladů zahrnuje:

- zásobovací režie – náklady jsou rozpočítány mezi vnitropodniková střediska, pro která zásobovací útvar zařizuje materiál;
- výrobní režie – dochází k rozpočítání nákladů na jednotlivé jednotky výkonu podle stanovených klíčů;
- správní režie – patří do útvarů neprokazující přímé výkony, neplynou z nich tržby od externích uživatelů;
- odbytová režie – patří sem obchodníci, útvar balení a expedice výrobků.

### **2.1.3 Kalkulační členění nákladů**

Kalkulační členění nákladů nám ukazuje důležité vazby mezi náklady a výkony.

Jedná se tedy o náklady, které jsou přímo přiřazovány k nějakému nákladovému objektu.

- **Přímé náklady**

Přímé náklady představují takové náklady, které se přímo vztahují k určitému nákladovému výrobku či objektu. Mezi přímé náklady řadíme většinu jednicových nákladů, které jsou vyvolány druhem výkonu, ale zejména jeho jednotkou. Do přímých nákladů řadíme například mzdové náklady dělníků, odpisy jednoúčelových strojů.

- **Nepřímé náklady**

Nepřímé náklady nemůžeme přiřadit k určitému výkonu jako přímé náklady, ale slouží nám k zajištění průběhu podnikatelského procesu. K výkonu je nemůžeme přiřadit ze dvou důvodů. Jedním z nich je neexistence vazby mezi nákladem a výkonem, tyto náklady můžeme najít v mnoho odborných publikacích pod názvem režijní náklady. Druhým důvodem je neschopnost identifikace vazby, případně ji nepovažujeme za relevantní. Příkladem nepřímých nákladů jsou: pronájem budov, odpisy strojů nebo mzdy manažerů. (Popesko & Papadaki, 2016) Čechová (2011) nepřímé náklady charakterizuje jako náklady, které podnik vynakládá neoddělitelně na více aktivit nebo výkonů a zásluhou matematicko-technických metod dochází k jejich přiřazení.

#### 2.1.4 Členění nákladů podle závislosti na objemu výkonů

Mezi základní skupiny tohoto členění patří variabilní a fixní náklady.

- **Variabilní náklady**

Variabilní náklady jsou takové náklady, které závisí na objemu výroby, respektive se mění podle objemu výkonu. Zmíněné náklady se skládají z více složek, ale mezi nejdůležitější patří proporcionální náklady. Tyto náklady se pohybují úměrně s objemem produkce, z tohoto důvodu mají lineární charakter. Nejznámějším příkladem variabilních nákladů jsou např. jednicové mzdy pracovníků nebo jednicový materiál (Taušl Procházková a kol., 2017).

V mnoha podnicích nastává situace, kdy náklady rostou rychleji nebo pomaleji než samotná produkce. Jedná se tedy buď o nadproporciální náklady, které charakterizujeme rychlejším růstem, nebo o podproporciální náklady, kdy náklady rostou pomaleji než objem produkce.

- **Fixní náklady**

Fixní náklady můžeme najít i pod pojmy tzv. kapacitní náklady anebo náklady provozní připravenosti, které slouží k zajištění podmínek pro plynulý chod podnikatelského procesu. Podskupinou fixních nákladů jsou tzv. umrtvené fixní náklady. Mezi charakteristiky patří jejich vynaložení před začátkem podnikatelského procesu (např. k pořízení budov či strojních zařízení), ovšem základní charakteristika je jejich neovlivnitelnost během podnikatelského procesu. Do fixních nákladů řadíme také tzv. vyhnutelné fixní náklady, které slouží k zajištění kapacity podniku (např. časové osobní náklady mistrů či náklady na vytápění budov) (Kráal a kol., 2018; Lang, 2005).

Čechová (2011) charakterizuje fixní náklady jako náklady, které podnikatelský subjekt nemůže ekonomicky ani technicky rozdělit. Z tohoto důvodu je u těchto nákladů nutné jednorázové začlenění s ohledem na jejich potenciální výkonnost. Díky jejich neměnnosti se dají snadno sledovat v účetnictví jednotlivých středisek.

Podle Taušl Procházkové a kol. (2017) a Langa (2005) není jejich neměnnost úplná. V určitých případech může dojít k jejich změnám a to při změně výrobní kapacity nebo změně výrobního programu. Například může docházet k poklesu fixních nákladů na jednotlivý výrobek a to v případě, kdy dojde k růstu celkové výroby. Popisovanému jevu se nazývá degrese fixních nákladů a v grafickém vyjádření má tvar hyperboly. V praxi existují i tzv. skokové fixní náklady. Tyto náklady vznikají v důsledku zvýšení rozsahu využití kapacity. Jedná se například o pronájem různých prostor nebo sem můžeme zařadit i odpisy strojů.

### 3 Výnosy

Peněžní částka, která vzniká za určité účetní období a z všech podnikatelských činností, se nazývá výnos. Výnos výrobního podniku jsou tržby, které se charakterizují jako peněžní částka vzniklá z prodeje výrobků a služeb. Obchodní podnik za výnos považuje tzv. obchodní rozpětí, tj. rozdíl mezi prodejní a kupní cenou.

Jako definici výnosů uvádí Ryneš (2024, s. 221): „Výnosy představují přijaté nebo nárokované přírůstky ekonomických užitků účetní jednotky a účtují se ve výši nárokované či získané protihodnoty.“

Dvořáková a kol. (2011) zase definují podnikové výnosy jako peněžní vyjádření dosažených podnikových výstupů, které uspokojí požadavky jiných subjektů a zákazníků. Za podnikové výnosy můžeme označit pouze výkony, které byly prodány. Díky prodeji podnik nezíská pouze prostředky vynaložené na realizaci těchto výkonů, ale také zisk záviselý na určené marži. Ve skutečnosti se setkáváme ještě s tzv. druhotnými výnosy neboli vnitropodnikovými výnosy, které jsou klíčovým prostředkem pro sledování hospodárnosti a efektivnosti podniku.

Velikost výkonů je ovlivněna objemem a velikostí realizovaných výkonů. Pokud podnik vyrobí více výkonů, nebo výkony ve vyšší kvalitě, které následně prodá, zajistí si dosažení vyšších tržeb (Dvořáková a kol., 2011).

#### 3.1 Členění výnosů

Synek (2011) říká, že podnikové výnosy jsou tvořeny:

- provozními výnosy;
- finančními výnosy.

Naopak autoři Dvořáková a kol. (2011) člení výnosy následujícím způsobem:

- druhové členění;
- podle vztahu k potřebám rozhodování;
- podle vnitropodnikových útvarů;
- podle účelového členění.

**Druhové členění** se shoduje s rozdělením výnosů podle Synka (2011). Výnosy se dělí na provozní, finanční a mimořádné. Zmíněné rozdělení je používáno v účtové třídě

6 – Výnosy. Do provozních výnosů řadíme výnosy týkající se účtové skupiny 60 – tržby za vlastní výkony a zboží, účtové skupiny 64 – jiné provozní výnosy a účtové skupiny 66 – finanční výnosy. Zmíněné výnosy souvisejí s hlavní hospodářskou činností podniku, která se mění dle druhu podniku. Výrobní podnik získává výnosy prodejem výrobků a obchodní podnik obdrží výnosy prodejem zboží a poskytováním různých služeb. Dle Směrné účtové osnovy patří do finančních výnosů účtová skupina 66, konkrétně inkasované úroky, kursové zisky nebo tržby z prodeje cenných papírů a podílů. Podnik takové výnosy obdrží zejména z finančních investic. Do roku 2016 se do provozních výnosů řadily i mimořádné výnosy, které byly zrušeny novelizovanou vyhláškou č. 500/2002 Sb. Tyto výnosy se nacházely v účtové skupině 68 a jednalo se o výnosy související s nahodilými mimořádnými událostmi, například výnosy ve formě náhrady škod souvisejících s živelnými pohromami. Nyní se tyto položky účtují do položek jiné provozní výnosy a ostatní finanční výnosy (Dvořáková a kol., 2011; Synek, 2011).

**Výnosy podle vztahu k potřebám rozhodování** se člení podobně jako náklady z hlediska rozhodování. Do této skupiny se zařazují relevantní a irelevantní výnosy, oportunitní výnosy, rozdílové výnosy nebo marginální výnosy. Následkem mikroekonomických a makroekonomických příčin dochází pouze k podproporcionálnímu vývoje výnosů oproti nákladům, které se vyvíjí nadproporcionálně a proporcionálně (Dvořáková a kol., 2011).

Z hlediska členění výnosů **podle vnitropodnikových útvarů** se výnosy přiřazují k vnitropodnikovým útvarům, které nesou odpovědnost za vznik výnosu a místa, kde výnos vznikl (Dvořáková a kol., 2011).

Posledním je **členění výnosů dle účelu**. Hlavním principem tohoto členění je co nejpřesnější přiřazení výnosů k výrobkům, pracím a službám, s kterými přímo souvisí. Výnosy vzniknou prodáním výrobku, provedením činnosti nebo uskutečněním služby. Celý tento proces můžeme vyjádřit v konkrétních výkonech, které jsou znázorněny jejich cenou. Členění podle výnosů nám umožňuje výnosy rozdělit na externí a interní. Externí výnosy souvisí s vnějším prostředím podniku a jejich výše je stanovena odpovídajícími smlouvami nebo dohodami. Interní výnosy vyjadřují hodnotu vnitropodnikových výkonů

vznikající v důsledku interakcí mezi jednotlivými interními odděleními (Dvořáková a kol., 2011).

## **3.2 Tržby**

Synek (2011) popisuje ve své publikaci tržby jako hlavní část podnikových výnosů a následně i jako hlavní finanční prostředek k úhradě svých nákladů, daní a dividend. Tržby podnik získá důsledkem prodejem vyrobených výrobků a poskytnutých služeb, prodejem nakupovaného zboží zásob, materiálu, nepotřebných strojů, atd. Velikost tržeb závisí na fyzickém objemu výroby, cenách jednotlivých výrobků, změnách struktury výrobku, způsobu fakturace a dobou fakturace, případně ještě na jiných aspektech.

### **3.2.1 Plánování tržeb**

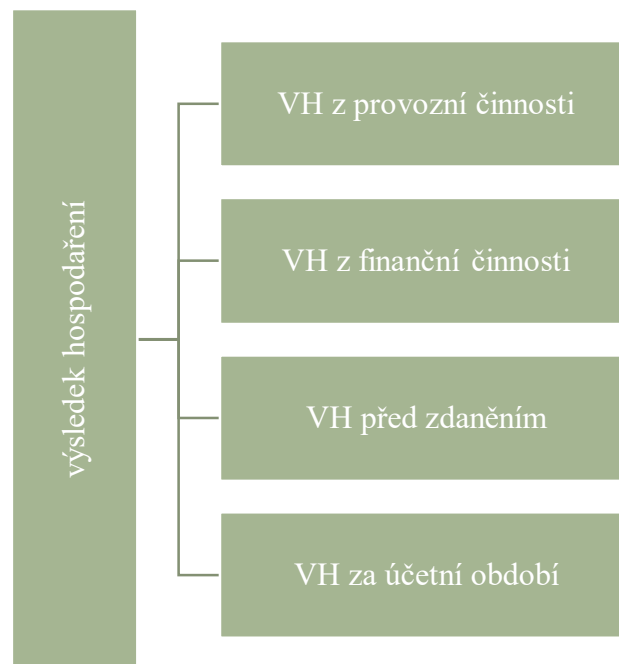
Plánování tržeb využívá podnikatelský subjekt k určování předpokládaného množství prodeje a příjmů z těchto prodejů. Nejčastější dělení plánu tržeb je podle jednotlivých výrobků a skupin zákazníků. Pro plán jsou hlavním východiskem marketingové průzkumy trhů, zejména poptávka a chování odběratelů. Pro plánování tržeb lze využít i některé statistické metody, např. analýzu časových řad (Synek a kol., 2011).



## 4 Výsledek hospodaření

Výsledek hospodaření podniku se počítá jako rozdíl mezi výnosy a náklady. Pokud dojde k převýšení výnosů nad náklady, jedná se o zisk, pokud jsou náklady vyšší než výnosy, jedná se o ztrátu. V odborné literatuře, ale i v praxi, se výsledek hospodaření rozděluje na několik dílčích výsledků hospodaření.

Obr. 1: Výsledek hospodaření



Zdroj: Ryneš (2024), zpracováno autorkou

Výsledek hospodaření z provozní činnosti vzniká díky nákladům a výnosům vznikající z hlavní činnosti podniku. V tomto případě se může jednat o náklady týkající se spotřeby materiálu, mzdách, odpisů, nebo o výnosy související s prodejem vlastních výrobků, zboží nebo služeb (Taušl Procházková a kol., 2017).

Růčková (2021) říká, že provozní výsledek hospodaření je pro podniky nejdůležitější, neboť znázorňuje schopnost dosahování pozitivních výsledků pomocí jejich podnikatelské činnosti.

Výsledek hospodaření z finanční činnosti získáme díky nákladovým či výnosovým úrokům anebo skrze výnosy cenných papírů. Všechny tyto náklady a výnosy se získávají hospodařením s podnikovým kapitálem (Taušl Procházková a kol., 2017).

Provozní výsledek hospodaření získáme rozdílem provozních výnosů a provozních nákladů. Pokud budeme počítat rozdíl mezi finančními výnosy a finančními náklady,

získáme finanční výsledek hospodaření. Po sečtení těchto dvou VH a následným odečtením daně z příjmu získáme VH po zdanění (Taušl Procházková a kol., 2017).

#### **4.1 Výkaz zisku a ztrát**

Výkaz zisku a ztrát zachycuje náklady a výnosy za celé jedno účetní období, které se podílely na vzniku výsledku hospodaření. K jeho sestavení se využívá tzv. akruální princip, neboli každá transakce je zachycována v období, se kterým věcně a časově souvisí.

Výkaz zisku a ztrát můžeme sestavovat v účelovém nebo druhovém členění, záleží, jakým způsobem sleduje podnik svoje výnosy a náklady. Druhové členění funguje na principu sledování nákladů a jejich vynaložení z časového hlediska. Nehledí se tedy na věcné hledisko, respektive na co byly vynaloženy. Účelové členění naopak funguje na principu věcného hlediska, tedy za jakým účelem byly vytvořeny (Knápková a kol., 2017).

Martinovičová a kol. (2019) říkají, že podniky musí sestavovat výkaz zisku a ztráty v pravidelných ročních intervalech. Samotný výkaz můžeme mít pak dvě podoby, buď horizontální, nebo vertikální. Horizontální podoba vykazuje náklady a výnosy odděleně a pokládá se je proti sobě. Naopak vertikální podoba umožňuje zjišťování dílčích výsledků hospodaření.

Základní funkcí výkazu zisku a ztrát není nejen zjištění výsledku hospodaření za účetní období, ale také slouží k jako prvek pro hodnocení ziskovosti podniku (Martinovičová a kol., 2019).

#### **4.2 Analýza bodu zvratu**

Zmíněná analýza poskytuje podniku informace o výrobcích a ceny. Respektive podnik ji používá k určení minimální ceny a minimálního množství vyrobených výrobků, aby se podnik nenacházel ve ztrátě (Taušl Procházková a kol., 2017).

Scholleová (2017) popisuje analýzu bodu zvratu jako objem produkce, při které dochází k rovnosti celkových tržeb a nákladů a důsledkem toho vykazuje podnik nulový provozní zisk.

Po dosažení bodu zvratu se začíná objem produkce podílet na tvorbě zisku, před dosažením bodu zvratu objem produkce se využíval pouze k pokrytí nákladů (Popesko & Papadaki, 2016).

Vzorec pro výpočet bodu zvratu:

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

$Q_{BZ}$  ... požadované množství k dosáhnutí bodu zvratu;

FN ... celkové fixní náklady;

p ... cena za jednotku;

vn ... variabilní náklady na jednotku.

## 5 Finanční plánování a rozpočet

Sestavení plánu i rozpočtu patří mezi základní činnosti podniku, které mají vliv na řízení podniku.

### 5.1 Finanční plánování

„Finanční plánování je formalizované rozhodování o způsobu financování, o vkládání finančních zdrojů do výnosového majetku, a o peněžním hospodaření.“ (Grünwald & Holečková, 2008, s. 115)

Finanční plánování je hlavním nástrojem pro finanční řízení podniku a je součástí podnikového plánu. Plánování můžeme rozdělit na dlouhodobé a krátkodobé. Základní odlišností je časový horizont, pro který je plánování připraveno (Havlíček, 2011; Grünwald & Holečková, 2008).

Havlíček (2011) zmiňuje, že dlouhodobé plánování závisí na velikosti podniku a účelu plánu a většinou nepřekračuje horizont šesti let. Krátkodobé plánování se plánuje do jednoho roku a zjednodušeně se nazývá rozpočtem.

Podle Růčkové (2021) pro správné provedení plánu je nutné nejdříve provést finanční a podnikovou analýzu, jelikož bez těchto analýz a získaných znalostí by nebylo možné následně zpracovat podnikatelský plán. Finanční podnikatelský plán můžeme tedy definovat jako prostředek pro finanční řízení podniku a jako ukazatele, díky kterému můžeme srovnat skutečnost s vytyčenými cíli.

„Finanční plánování tedy obsahuje:

- stanovení finančních cílů podniků, které jednoznačně zahrnuje také analýzu proveditelnosti strategických cílů podniku;
- analýzu rozdílů mezi skutečným a žádoucím stavem, jejíž součástí je rovněž nutnost identifikovat vzájemné vztahy a relace mezi jednotlivými prvky podniku;
- soubor opatření potřebných k dosažení cílů, jehož součástí je snaha o identifikaci všech možností, které vedou k naplnění cílů a zároveň zajistí celkovou efektivnost a růst podniku.“ (Růčková, 2021, s. 89)

## **Strategický plán**

„Strategický plán stanovuje výhled do následujících tří, pěti až deseti let, dle konkrétních podmínek tvorby produktu a investiční náročnosti jeho zajištění. Jeho výstupem by měl být – mimo jiné – předpokládaný vývoj hlavních vrcholových hodnotových ukazatelů – zejména zisku z prodeje výrobků, služeb a zboží v členění dle hlavních teritorií prodeje a skupin produktů, dále o rentabilitě vloženého kapitálu a doplňkovým kritériem bývá i čistý peněžní příjem.“ (Fibírová a kol., 2019, s.303)

Grünwald a Holečková (2008, s. 116) říkají „strategické plánování zahrnuje systém rozhodovacích kritérií na různých úrovních obecnosti: poslání, vize, cíle, strategie a kvantifikované plánované záměry pro dané období.“

## **Taktický plán**

Taktické plány se plánují na období jednoho roku až tří let. Od strategických plánů se odlišují větší podrobností a rozpracovaností, slouží k optimalizaci objemu a struktury podniku a přijímají opatření, které se odvíjí od požadavků zákazníků a trhů (Fibírová a kol., 2019).

## **Krátkodobé plány**

Krátkodobé plány slouží k operativnímu řízení podniku a plánují se na jeden rok. Poskytují velmi detailní popis operací a odpovědnosti pro jednotlivé měsíce a jako zdroj informací používají detailní předpověď budoucího vývoje s ohledem na aktuální vývoj (Fibírová a kol., 2019).

## **5.2 Rozpočet**

„Rozpočtování je proces navazující na vymezené věcné úkoly podniku a vnitropodnikových útvarů. Rozpočet je stanovením nákladů na čas a objem aktivity podniku a jeho vnitropodnikových útvarů.“ (Lazar, 2012, s.20)

Havlíček (2011) definuje rozpočet jako krátkodobý plán, který nemá přesně definovanou strukturu a patří do kategorie manažerských dokumentů. Rozpočet zpravidla vychází z operativních plánů jednotlivých podnikových útvarů a slouží výhradně vrcholovému vedení, tedy je pouze interního charakteru. Podléhá určitým rozpočtovým pravidlům, která musejí manažeři a jejich podřízení dodržovat.

Hlavní podnikový rozpočet se skládá z rozpočtové výsledovky, kterou autorka rozebere později, dále z rozvahy a z rozpočtu peněžních toků.

„Základním důvodem pro sestavování rozpočtů jsou následující body:

- zpřesnit plánování prováděných operací vně i uvnitř podniku,
- koordinovat činnosti různých podnikových útvarů a zabezpečit harmonické proporce v jejich činnosti,
- motivovat vedoucí pracovníky podniku k dosahování podnikových cílů tím, že se soustava odměňování naváže na plnění rozpočtů a hospodářských výsledků řízených útvarů,
- napomáhat vedoucím pracovníkům řídit a kontrolovat činnosti, za které jsou odpovědní,
- vytvářet předpoklady pro objektivní hodnocení výkonu vedoucího pracovníka.“  
(Lazar, 2012, s.20)

### **5.2.1 Takticky zaměřený rozpočet**

„Smyslem takticky zaměřeného systému podnikových plánů a rozpočtů je

- konkretizovat podnikové cíle, formulované podnikovými politikami a specifikované strategicky zaměřenými plány a rozpočty,
- do formy kvantifikovatelných výstupů, které vyjadřují cíle a prostředky jejich dosažení
- v podrobnějším členění na dílčí podnikové aktivity a činnosti, a to zejména
- z hlediska jejich dopadu na hlavní výdělečnou činnost podniku a
- v časových intervalech běžného podnikatelského cyklu.“ (Král, 2018, s.301).

Na rozdíl od strategických rozpočtů, které jsou spíše orientované k systematizaci, taktické rozpočty můžeme chápat jako prvky již vytvořeného systému s konkrétní funkcí a strukturou, které jsou propojeny řadou formalizovaných vazeb (Král a kol., 2018).

### 5.2.2 Rozpočtová výsledovka

Základem pro rozpočtovou výsledovku je rozpočet výnosů a na něj navazující tři typy nákladových rozpočtů:

- a) rozpočet jednicových nákladů, který vykazuje informace o nákladové náročnosti výkonů;
- b) rozpočet přímých nákladů konkrétního druhu výkonu;
- c) rozpočet režijních nákladů, kde se rozpočtují jejich variabilní a fixní složky (Král a kol., 2018).

Rozpočet jednicových nákladů se stanovuje na základě předběžné kalkulace jednicových nákladů výkonu a na základě stanoveného plánu výroby (Fibírová a kol., 2019).

Čechová (2011) uvádí ve své publikaci, že rozpočtová výsledovka vychází z účelového přístupu a při sestavování můžeme postupovat následujícími způsoby:

- výsledovka bude sestavena na základě účelového členění;
- zopakuje se první bod a následně bude převedena na druhové členění pro potřeby výstupů z finančního účetnictví;
- souhrnné údaje vnitropodnikových rozpočtů budou převedeny přímo na druhové členění;
- vyhotovená výsledovka bude předcházet sestavení rozpočtů nákladů a výnosů.

## 6 Kalkulační systém

Pro efektivní fungování podnikatelského subjektu je důležité provádět kalkulace. Na jejich základě dochází k rozhodování, které produkty jsou výhodné vyrábět a v jakém cenovém rozmezí by se měly pohybovat, aby podnik vykazoval zisk (Taušl Procházková & Jelínková, 2018).

Jak zmiňuje Dvořáková (2011, s. 40), „Kalkulace je:

- Činností směřující ke zjištění či stanovení nákladů na výkon, který je přesně druhově, objemově a jakostně určen. Kalkulace je pak propočtem nákladů, zisku, ceny či jiné hodnotové veličiny na výrobek, službu, činnost, operaci, investiční akci podniku či jinak vyjádřenou jednotku výkonu.
- Výsledkem výše uvedené činnosti.
- Částí informačního systému podnikatelského subjektu. V tomto smyslu se jedná o celý systém propojených propočtů obsahově spojených zejména s nákladovým účetnictvím, rozpočetnictvím a účetnictvím pro řízení.“

Všichni autoři odborných literatur se shodují na tom, že předmětem kalkulace jsou dvě položky, konkrétně kalkulační jednice a kalkulační množství. Kalkulační jednici chápeme jako určitý výkon, na kterou se určují náklady či jiné hodnotové veličiny. Kalkulovaným množstvím se rozumí konkrétní počet kalkulačních jednic, pro které se stanovují celkové náklady (Král a kol., 2018).

Samotné kalkulace můžeme členit podle několika kritérií:

- Z hlediska času
  - Kalkulace předběžná
  - Kalkulace výsledná
- Z hlediska využívané kapacity
  - Kalkulace statická – jednotkové náklady jsou po celou dobu konstantní;
  - Kalkulace dynamická – jednotkové náklady nejsou konstantní a reagují na změny výrobních kapacit.
- Z hlediska propojenosti s informačními systémy
  - Kalkulace systémová – navazuje na rozpočty a vnitropodnikové účetnictví;

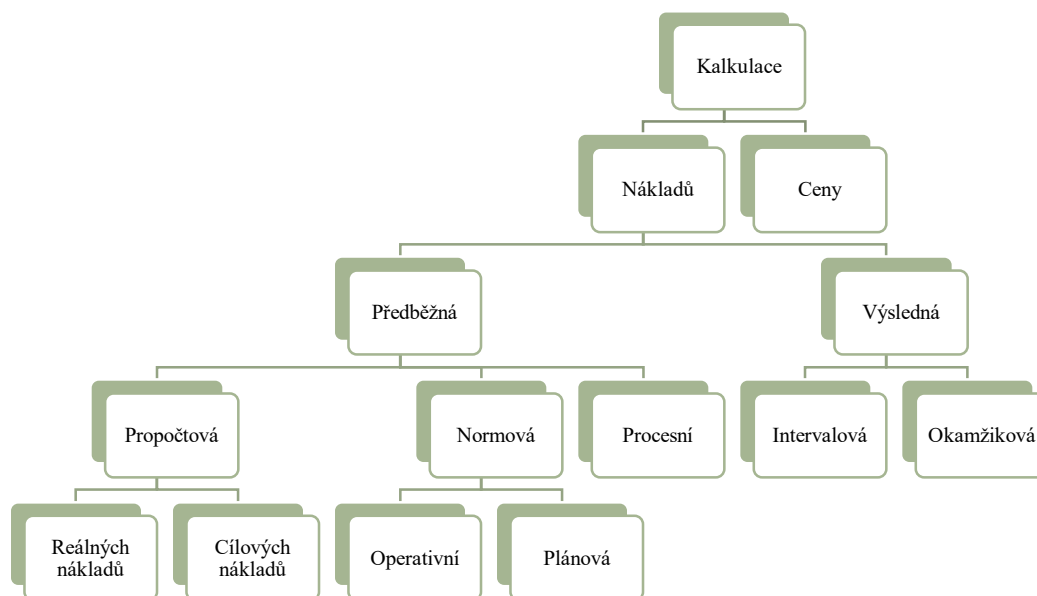


- Kalkulace mimosystémová – je tvořena mimo rozpočty a vnitropodnikové účetnictví.
- Z hlediska úplnosti nákladů
  - Kalkulace úplných nákladů – pracuje se všemi náklady vztahující se ke konkrétní kalkulační jednotce;
  - Kalkulace neúplných nákladů – zaměřuje se především na variabilní náklady, neboli přímými;
- Z hlediska hromadnosti a organizace výroby
  - Kalkulace prostá – využívá se při produkci jednoho druhu výkonu;
  - Kalkulace zakázková – využívá se u kusové a malosériové výroby;
  - Kalkulace víceúrovňová – využívají ji podniky se členitou výrobou;
  - Kalkulace normová – podnik stanovuje náklady na základě předepsaných norem a standardů;
  - Kalkulace sdružených výkonů – podnik stanovuje náklady buď odčítací nebo rozčítací metodou (Dvořáková a kol., 2011; Taušl Procházková & Jelínková, 2018).

## 6.1 Kalkulační systém

Kalkulační systém charakterizujeme jako soubor vzájemně propojených kalkulací v podnikatelském subjektu. Používá se jako jeden z hlavních nástrojů k řízení nákladů na výkony a jeho hlavním úkolem je zajištění metodické jednoty a návaznosti kalkulací mezi sebou (Hradecký a kol., 2008).

Obr. 2: Kalkulace



Zdroj: Dvořáková a kol. (2011), zpracováno autorkou

Cenová kalkulace neboli kalkulace ceny se liší zásadně od kalkulace nákladů. Kalkulace ceny se nevyužívá k zjišťování vynaložených nákladů, ale slouží k zobrazení toku zpětné návratnosti nákladů a zisku ve formě výnosů. U cenové kalkulace se můžeme setkat i s pojmem tzv. stínová cena, která stanovuje individuální podmínky dodavatele a odběratele. Zmíněná kalkulace je výhodná zejména pro podniky, pro které je komplikovaný či neúčelný výpočet produktových úplných nákladů (Dvořáková a kol., 2011; Král a kol., 2018; Popesko & Papadaki, 2016).

Základní kalkulace nákladů se dělí na kalkulaci předběžnou a výslednou. Předběžnou kalkulaci podniky využívají k určování nákladů k danému výkonu a následně práci na stanovení ceny. Z tohoto důvodu je sestavována vždy před zahájením výrobního procesu. Předběžnou kalkulaci dále dělíme na propočtovou, normovou a procesní. Výsledná kalkulace uzavírá celý kalkulační systém a k jejímu sestavení dochází po skončení výrobního procesu. Podniku slouží jako následný kontrolní systém hospodárnosti výrobních útvarů. Výslednou kalkulaci můžeme dělit na intervalovou a okamžikovou. Základním rozdílem předběžné a výsledkové kalkulace je znalost o objemech vstupů. Předběžná kalkulace nemá k dispozici skutečné hodnoty o objemu vstupů oproti kalkulaci výsledné, která již pracuje s reálnými hodnotami objemu spotřebovaných vstupů (Dvořáková a kol., 2011; Hradecký a kol., 2008; Popesko & Papadaki, 2016).

## 6.2 Kalkulační vzorec

Kalkulační vzorec je tzv. struktura, kterou si podnik tvoří individuálně a slouží ke stanovení a zjišťování nákladů výkonu.

Tab. 1: Typový kalkulační vzorec

1. Přímý materiál
2. Přímé mzdy
3. Ostatní přímý materiál
4. Výrobní (provozní) režie
Vlastní náklady výroby
5. Správní režie
Vlastní náklady výkonu
6. Odbytové náklady
Úplné vlastní náklady výkonu
7. Zisk (ztráta)
Cena výkonu

Zdroj: Popesko & Papadaki (2016), zpracováno autorkou

Na obrázku výše je znázorněn tzv. typový kalkulační vzorec a v mnohých odborných literaturách je popisován i jako všeobecný kalkulační vzorec.

Kalkulační vzorec se skládá z kalkulačních položek, které jsou poskládány z jednicových a režijních nákladů. Přímé náklady jsou tvořeny z přímého materiálu, přímé mzdy a ostatních přímých nákladů. Do přímých materiálů řadíme materiály přímo související s výrobkem, neboť bez tohoto materiálu by nebylo možné výrobek vytvořit, anebo by neměl požadované atributy. Přímé mzdy zahrnují všechny mzdy zaměstnanců podílejících na zhotovení výrobku do požadovaného stavu, avšak nezahrnují prémie nebo příplatky. Ostatní přímé náklady se skládají z nákladů, které se nevyskytují pravidelně, ale mají přímou souvislost s jednotkou výkonu, např. speciální nářadí potřebné jen k výrobě daného výkonu (Dvořáková a kol., 2011).

Dalším krokem je připočítání výrobní režie k přímým nákladům výroby. Do výrobní režie se zahrnují náklady související s řízením výrobního procesu, jež se nedají přiřadit kalkulační jednotce. Součástí výrobní režie jsou náklady potřebné na opravu a údržbu výrobního zařízení nebo osobní náklady režijních pracovníků. Položka správní režie obsahuje náklady, které jsou nutné k řízení podnikatelského subjektu. Příkladem mohou být mzdy managementu, cestovné nebo odpisy správních budov. Poslední položkou je odbytová režie, do které se zahrnují nákladové položky spojené s prodejem hotových

výrobků, např. dopravné, mzdy pracovníků skladu nebo odpisy skladů (BusinessInfo.cz., 2021; Dvořáková a kol., 2011).

Jak uvádí Hradecký a kol.(2008) ve své literatuře, typový kalkulační vzorec se využívá zejména při dlouhodobých analýzách nákladové náročnosti produkovaných výkonů, při reálném zobrazování změny stavů vnitropodnikových zásob nebo při stanovování ceny individuálně vyráběné zakázky. Důsledkem neustálé se zvyšování konkurenceschopnosti podniků došlo k vytvoření nových kalkulačních vzorců, které se více přihlížejí na potřeby strategického, taktického a operativního řízení a také rozdílný poměr mezi variabilními a fixními náklady ke změnám v objemu produkce. Příkladem jiných kalkulačních vzorců jsou retrogradní kalkulační vzorec, kalkulační vzorec oddělující fixní a variabilní náklady, dynamický kalkulační vzorec nebo kalkulace relevantních nákladů.

## 7 Nástroje finanční analýzy

Finanční analýza slouží jako tzv. podklad pro hodnocení současné situace podnikového subjektu, pro hodnocení minulosti, ale třeba i pro předpověď budoucích finančních podmínek. Na základě výsledků finanční analýzy dochází k rozhodování o nadcházejících krocích společnosti. Základním podkladem pro finanční analýzu je účetnictví podniku (Růčková, 2021).

Taušl Procházková a Jelínková (2018) popisují finanční analýzu jako základní bod pro sledování finančního zdraví a finanční výkonnosti podniku. Aby analýza byla relevantní, měla by být prováděna v pravidelných intervalech, jelikož nám poskytuje informace o současném stavu podniku. Výstupy analýz nejsou důležité pouze pro interní účely, ale jejich význam sledují i externí uživatelé, jako jsou například obchodní partneři nebo banky. Zhotovené analýzy umožňují i porovnání stejně velkých podniků pracujících za obdobných podmínek.

V oblasti finanční analýzy se můžeme setkat se třemi ukazateli, resp. s absolutními, rozdílovými a poměrovými ukazateli. Absolutní ukazatelé jsou všechny účetní údaje, které můžeme přímo použít a uplatňujeme je při analýze vývojových trendů a procentnímu rozboru komponent. Do těchto ukazatelů řadíme horizontální a vertikální analýzu. Aby se tyto analýzy staly relevantní, musí být k dispozici časová řada údajů, nejméně tři období, a musí se brát v úvahu i mimořádné události, které se odehrály ve sledovaném období. Rozdílové ukazatele získáme z rozdílu stavových veličin ukazující nám stav k určitému okamžiku. Poměrové ukazatele získáme při poměru jedné nebo více účetních případů k jiné položce (Knápková a kol., 2017; Růčková, 2021; Taušl Procházková & Jelínková, 2018).

### 7.1 Horizontální analýza

Horizontální analýza se používá při porovnání změn položek v rámci jednotlivých výkazů ve dvou a více období. Zkoumá tedy vývoj položek v čase. Horizontální analýza se vyskytuje i pod názvem analýza trendů. Při používání horizontální analýzy je potřeba mít k dispozici dostatečné množství časových řad, neboť při nedostatečném množství může dojít k nepřesným výsledkům. Při tvorbě analýzy by se měly brát v úvahu i vnitřní a vnější faktory působící na podnikatelský subjekt (Růčková, 2021).

Absolutní změnu vypočítáme podle následujícího vzorce:

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

Procentuální změnu vypočítáme podle vzorce:

$$\% \text{ změna} = (\text{absolutní změna} \times 100) / \text{ukazatel}_{t-1}.$$

(Knápková a kol., 2017).

## 7.2 Vertikální analýza

Vertikální analýzu nazýváme též jako procentní rozbor. Je to z toho důvodu, že výsledek nám vyjde vždy v procentech.

Hlavní odlišností od horizontální analýzy je, že vertikální analýza sleduje položky pouze v jednom období a zkoumá podíl souhrnných vybraných veličin na veličině dílčí (Taušl Procházková & Jelínková, 2018).

Základem pro vertikální analýzu výkazu zisku a ztrát je velikost celkových nákladů a výnosů. Analýza vyjadřuje procentní podíl jednotlivých účetních položek k námi zvolené základně, kterou pokládáme jako 100% (Knápková a kol., 2017).

Díky zmíněné analýze může podnikatelský subjekt jednodušeji srovnávat účetní výkazy s předchozími obdobími nebo s firmami ve stejném sektoru podnikání. Nevýhodou vertikální analýzy může být pouze konstatování výsledků, nevykazuje už jejich příčinu (Grunwald & Holečková, 2008; Růčková, 2021).

## 7.3 Poměrové ukazatele

Poměrové ukazatele můžeme dělit z několika hledisek. Důsledkem poměrových ukazatelů můžeme zjistit, jakým způsobem podnik hospodaří s aktivy, zda podnik využívá majetek rentabilně, jestli má podnik prostředky k vytvoření nových zdrojů, atd (Atlantis PC, n.d.).

Růčková (2021) ve své publikaci popisuje poměrové ukazatele jako podíl dvou položek nacházející se v základních účetních výkazech. Na základě výsledků poměrových ukazatelů se následně provádějí různé srovnávací analýzy, časové srovnání nebo průřezové analýzy.

## **UKAZATELE RENTABILITY**

Skupina ukazatelů rentability nám ukazuje výnosnost vloženého kapitálu, tedy používáme jej jako měřítko schopnosti podniku dosahování zisku využitím investovaného kapitálu (Knápková a kol., 2017).

Grünwald & Holečková (2008) ve své publikaci uvádějí, že analýza rentability slouží k vyjádření ziskovosti, která se považuje jako jedno z hlavních kritérií pro alokaci kapitálu. Ke zjišťování rentability se využívá:

- rentabilita vlastního kapitálu;
- rentabilita tržeb;
- rentabilita nákladů;
- rentabilita aktiv.

„Ukazatele rentability se používá pro hodnocení a komplexní posouzení celkové efektivnosti činnosti a výdělkové schopnosti podniku, pomocí nich se vyjadřuje intenzita využívání, reprodukce a zhodnocení kapitálu vloženého do podniku.“ (Grünwald & Holečková, 2008, s. 30)

### **RENTABILITA TRŽEB**

Rentabilita tržeb představuje výnosnost tržeb a v mnoha publikacích ji můžeme najít pod pojmy zisková marže nebo ziskové rozpětí. Dochází k poměru mezi ziskem a tržbám, a tímto výsledkem zjistíme, kolik korun zisku podniku utvoří z jedné koruny tržeb (Grünwald & Holečková, 2008; Taušl Procházková & Jelínková, 2018).

Jako výsledek tohoto ukazatele vyjde zisková marže, která slouží k hodnocení úspěšnosti podniku (Knápková a kol., 2017).

$$\text{Rentabilita tržeb} = \frac{\text{čistý zisk (EAT)}}{\text{tržby}}$$

### **RENTABILITA VLASTNÍHO KAPITÁLU**

Zjišťuje se výnosnost vloženého kapitálu a výsledek nám říká, kolik haléřů zisku připadá na 1 korunu zadržného vlastního kapitálu. Rentabilita vlastního kapitálu se považuje za hlavní měřítko výnosnosti kapitálu, proto tomuto ukazateli věnují pozornost i akcionáři. Rentabilitu vlastního kapitálu vypočítáme jako podíl mezi ziskem po zdanění a vlastním kapitálem (Grünwald & Holečková, 2008).

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu} = \frac{\text{čistý zisk (EAT)}}{\text{vlastní kapitál}}$$

### **RENTABILITA AKTIV**

Jedná se o ukazatel, který měří výnosnost podniku. V tomto ukazateli se nebere v potaz původ kapitálu a zdanění. K zjištění poměru zisku se tentokrát v čitateli použije zisk před zdaněním a úroky (EBIT). Výsledek nám říká, kolik haléřů zisku připadá na 1 korunu vloženého kapitálu. Cílem podniků by měla být vysoká číselná hodnota, tím se totiž ukazuje efektivnější využívání zdrojů podnikem (Taušl Procházková & Jelínková, 2018).

Rentabilita aktiv úzce souvisí s rentabilitou tržeb a obratem aktiv. Jejich výše má vliv na výslednou hodnotu ROA. Pokud dosahují vyšších hodnot, zvýší se i hodnota rentability aktiv (Atlantis PC, n.d.).

$$\text{Rentabilita aktiv} = \frac{\text{EBIT}}{\text{aktiva}}$$

### **RENTABILITA NÁKLADŮ**

Tento ukazatel rentability nám vyjadřuje míru efektivnosti vynaložených nákladů. Výsledek vykazuje, kolik korun zisku podnik získal vložením jedné koruny nákladů. Pro podnikatelský subjekt je důležité mít výslednou hodnotu co nejvyšší (Atlantis PC, n.d.; Chlada, 2014).

$$\text{Rentabilita nákladů} = \frac{\text{EBIT}}{\text{celkové náklady}}$$

### **NÁKLADOVOST TRŽEB**

Nákladovost tržeb využívá podnik hlavně v interním prostředí, jelikož slouží k pozorování provozních nákladů v čase. Konkrétněji nám vyjadřuje, jaká část z 1 Kč tržeb připadá na celkové náklady. Výsledná hodnota nákladovosti by měla být co nejnižší, jelikož se tím dokazuje, že podnik dokázal vytvořit 1 Kč tržeb s nižšími náklady. Důsledkem růstu hodnoty nákladovosti tržeb dochází následně k poklesu rentability tržeb a i rentability aktiv (Atlantis PC, n.d.; Grünwald & Holečková, 2008).

$$\text{Nákladovost tržeb} = \frac{\text{náklady}}{\text{tržby}}$$



## 8 Představení společnosti

K zpracování praktické části byl vybrán podnikatelský subjekt s názvem BILSTEIN CEE a.s. Společnost se nachází ve Středočeském kraji v okrese Beroun, jejíž hlavní činností je výroba pásové oceli válcované za studena. Podnikatelský subjekt patří mateřské společnosti BILSTEIN GROUP sídlící v Německu. Součástí BILSTEIN CEE a.s. je ještě BILSTEIN BOHEMIA, která nakupuje suroviny a následně je přeprodává BILSTEIN CEE a.s.

Do roku 2015 se podnik nazýval KWW a.s. neboli Kaltwalzwerk, ale v lednu zmíněného roku se společnost přejmenovala na BILSTEIN CEE, a.s. Podnikatelský subjekt se nespecializuje na výrobu jednoho druhu oceli. V nabídce je zastoupeno několik druhů oceli např. produkty v jakostních třídách klasické produkce za studena válcovaných pásů, uhlíkové oceli nebo jakostní hlubokotažné oceli. Ze zmíněných ocelí se následně vyrábí kalené pásy a mezi jejich největší specialitu patří výroba tenkých pásů z uhlíkových ocelí. (BILSTEIN CEE a.s., 2024)

Podnik se celá léta své působnosti řídí podnikatelským cílem, který zní následovně:

„Náš slib – Vaše jistota. Neustálé zlepšování výroby a servisu je hlavním cíle společnosti BILSTEIN CEE a.s. Vstup České republiky do Evropské Unie dne 1. května 2004 nám otevřel řadu možností úspěšně působit na mezinárodním trhu. K naší strategii patří další rozšiřování společnosti a rovněž zlepšování řízení jakosti. Ve všech oblastech profitujeme z know-how skupiny BILSTEIN GROUP.“ (BILSTEIN CEE a.s., 2024)

Obr. 3: Logo společnosti



Zdroj: BILSTEIN CEE a.s., 2024.

Název: BILSTEIN CEE a.s.

Sídlo: Na Louce 97, Karlova Huť, 267 01 Králův Dvůr

Vznik: 27. března 2002

Právní forma: akciová společnost

Předmět podnikání:

- výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení;
- obráběčství;
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona;
- zámečnictví, nástrojářství;
- výroba nebezpečných chemických látek a nebezpečných chemických přípravků a prodej chemických přípravků klasifikovaných jako vysoce toxické a toxické.  
(BILSTEIN CEE, a.s., 2024)

Základní kapitál: 191 000 000 Kč

Počet zaměstnanců: 130

## 8.1 Historie podniku

Existence podnikatelského subjektu sahá až do minulého století. Jelikož je historie velmi obsáhlá, budou zde uvedeny jenom důležité roky, ve kterých došlo k důležitým krokům v podniku.

- 1905 – výroba tenkých plechů válcovaných za tepla pro Českou důlní společnost;
- 1938 – zahájení provozu první válcovny za tepla;
- 1954 – začátek výroby nízkolegovaných uhlíkových pásových ocelí;
- 1966 – zahájení výroby legovaných pásových ocelí;
- 1969 – rozšíření válcovny za studena sloužící k výrobě pásů z nerezové a žáruvzdorné oceli;
- 1986 – zprovoznění další části válcovny k výrobě pásů z nízkolegovaných uhlíkových ocelí;
- 1989 – 2004 – rozšířená změna v důsledku politických a hospodářských změn ve východní Evropě;
- 2005 – společnost pod jménem KWW a.s. se stává členem BILSTEIN GROUP;
- 2009 – dochází k založení obchodní společnosti BILSTEIN BOHEMIA s.r.o.;
- 2016 – původní název zaniká a podnik se přejmenovává na název BILSTEIN CEE a.s.

(BILSTEIN CEE, a.s., 2024)

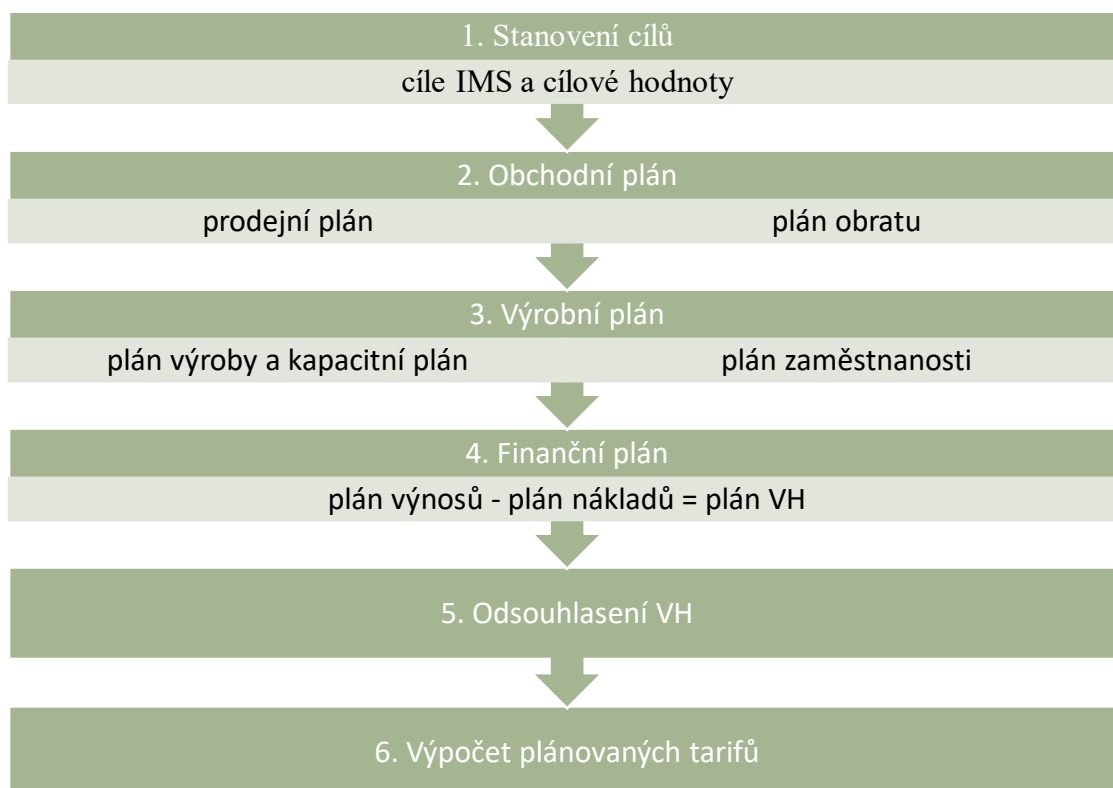
## 8.2 Organizační struktura podniku

Podnikatelský subjekt je tvořen organizační strukturou složenou ze dvou částí. První část zahrnuje ekonomické segmenty, jako je např. finanční účetnictví, controlling, obchod anebo logistika. Druhá část je zaměřená na technické segmenty zahrnující výrobu, technologii, skladování či údržbu. Každý tento segment je v podnikovém subjektu rozeznán svým identifikačním trojmístným číslem, které umožňuje účtování konkrétních operací jednotlivým střediskům. Díky tomuto označení dochází ke sledování nákladů dvojím pohledem. Buď se sledují náklady z pohledu vnitropodnikového střediska, nebo z pohledu nákladového účtu.

## 8.3 Proces podnikového plánování

Podnikové plánování je pro podnikatelský subjekt velmi důležitý, jelikož na základě tohoto plánu se odvíjí celý chod společnosti. Jednotlivé plány na sebe navzájem navazují a jsou sestavovány s ročním předstihem.

Obr. 4: Proces plánování



Zdroj: BILSTEIN CEE, a.s., upraveno autorkou, 2024.

## **STANOVENÍ CÍLŮ**

Aby mohlo dojít k samotnému plánování, musí nejdřív dojít ke stanovení a odsouhlasení cílů integrovaného systému managementu (IMS) samotným vedením společnosti. Při tomto kroku musí dojít k posouzení a schválení cílů pro nadcházející roky a zároveň i různých ukazatelů pro tvorbu dalších plánů.

Cíle pro nadcházející roky:

- splnění prodejního plánu;
- minimální technologický odpad;
- efektivní výroba podle prodejního plánu;
- včasné dodávky zákazníkům;
- zajištění kvalitní výroby pásové oceli (BILSTEIN CEE a.s., 2024).

## **OBCHODNÍ PLÁN**

Do kompetencí obchodního střediska patří i zpracování obchodního plánu, který musí vycházet ze zmíněných stanovených podnikatelských cílů. Tvorby obchodního plánu se zúčastní všichni zaměstnaní obchodníci. Je to z toho důvodu, že každý obchodník má svoje zákazníky a ten následně vytvoří jednotlivé plány svých zákazníků. Při tvorbě obchodního plánu se samozřejmě vychází z výsledků minulých let a v úvahu se také musejí vzít sezónní výkyvy a také se vychází z průzkumů trhů, které mohou nabízet několik nových potenciálních zákazníků. Po všech analýzách je vytvořen obchodní plán, za který je odpovědný obchodní ředitel (BILSTEIN CEE a.s., 2024).

## **VÝROBNÍ PLÁN**

Poté co obchodní úsek vypracuje obchodní plán, může se přistoupit k vytvoření výrobního plánu. Tento plán nám určí potřebné množství suroviny na výrobní agregáty, neboli nám stanoví, kolik tun připadne na jednotlivý výrobní agregát. Součástí výrobního plánu je i plán kapacitní. Z tohoto plánu vyčteme, jakou mají maximální kapacitu výrobní agregáty. K jeho výpočtu je nutné mít přístup k informacím o parametrech jednotlivých výrobních agregátů a rozvržení směn. Při plánování výrobního plánu se musí brát v úvahu i sanitární dny, které jsou předem nastaveny, nebo možné náhlé opravy výrobních agregátů (BILSTEIN CEE a.s., 2024).

Podnikový subjekt řadí do výrobního plánu i plán zaměstnanosti. Plán zaměstnanosti určuje, kolik zaměstnanců bude pracovat v jednotlivých částech výrobního procesu. Vytvoření plánu personální obsazenosti je nedílnou součástí pro fungování podnikatelského subjektu. Při tvorbě se musí zohlednit případný nedostatek zaměstnanců důsledkem nemocí a vybraných dovolených, zejména v letních měsících. Za výrobní plán odpovídá výrobní ředitel.

## **FINANČNÍ PLÁN**

Jestliže se vyhodnotí, že výrobní plán je hotový, přistoupí se k naplánování finančního plánu. Plánování nákladů rozebere autorka v následující samostatné kapitole.

Plán výnosu záleží na plánu prodeje. Aby se mohl finanční plán vytvořit, je důležitá znalost plánovaného obratu, který podnik získá při zohlednění ceny šrotu, skonta nebo provize, součinem prodejního plánu jednotlivých výrobků a jejich prodejní cenou (BILSTEIN CEE a.s., 2024).

Plánovaný výsledek hospodaření získá podnik rozdílem plánovaných výnosů a nákladů. Tento výsledek je pouze navržená varianta, kterou projednává představenstvo společnosti. Pokud dojde k jeho odsouhlasení, podnik získá finální plánovaný výsledek hospodaření. (BILSTEIN CEE a.s., 2024)

## **PLÁN TARIFŮ**

K těmto tarifům dojdeme pomocí podílu celkových plánovaných nákladů jednoho střediska a plánovaného výkonu střediska za rok. Podnikatelský subjekt využívá tarify k oceňování výkonů výrobních strojů. (BILSTEIN CEE a.s., 2024)

## **8.4 Výnosy**

Podnikový subjekt neanalyzuje výnosy z pohledu jednotlivých podnikových středisek ale pouze z pohledu celku, tedy na úrovni celého podnikatelského subjektu. Jelikož se jedná o výrobní podnik, nedochází zde k oceňování práce dělníků, děje se tak pouze u jednoho střediska - údržba. Výnosy se analyzují na základě několika ukazatelů, jako je prodejní cena, marže, analýza marže, podle skupiny výrobků, analýza skladů, ale hlavně přes objem a plánované ceny. V dnešní době má velký vliv na výnosy i nákup surovin. Jelikož se jedná o oblast hutnictví a ceny ropy se neustále mění, tak dochází k tomu, že si ceny určují jednotlivé hutě. Podnik nakupuje suroviny s několika denním předstihem a stává

se tedy, že každý měsíc suroviny kupují za jinou cenu a to vše má potom vliv na celkové výnosy.

## **8.5 Syntetická a analytická evidence účtů**

Syntetická a analytická evidence účtů tvoří základ pro finanční účetnictví podniku. Na základě těchto evidencí podnik zachycuje veškerý pohyb aktiv, pasiv, nákladů a výnosů účetní jednotky. Analytická evidence se nemusí tvořit ke všem účtům, ale většinou je tvořena k účtům, u kterých je potřebné podrobnější členění.

### **EVIDENCE NÁKLADŮ**

V následujícím seznamu budou uvedeny příklady analytických účtů, který podnikatelský subjekt využívá k zachycování všech nákladů.

#### **SKUPINA 50**

- 501.020 přímý materiál
- 501.120 vedlejší náklady pořízení ostatní
- 501.200 přímá spotřeba pomocného materiálu
- 501.280 oleje a mazadla
- 501.285 emulze
- 501.360 kyselina chlorovodíková
- 501.440 odborné knihy a časopisy
- 501.460 balící materiál a obalové prostředky
- 501.540 pohonné hmoty NAFTA
- 502.200 elektřina fixní
- 502.390 propan

#### **SKUPINA 51**

- 511.300 opravy výrobního stroje a zařízení – materiál
- 511.380 opravy motorových vozidel
- 512.200 náhrada cestovních výdajů
- 513.930 výdaje na reprezentaci
- 518.210 likvidace odpadů, dezinfekce
- 518.530 čištění – úklid
- 518.670 poštovní poplatky

#### SKUPINA 52

- 521.200 mzdy D
- 521.240 platy THP
- 524.200 zdravotní pojištění Z D
- 524.210 sociální pojištění Z D
- 524.240 zdravotní pojištění Z THP
- 524.250 sociální pojištění Z THP
- 527.100 penzijní připojištění – příspěvek zaměstnavatele

#### SKUPINA 53

- 531.200 daň silniční
- 532.200 daň z nemovitostí výrobní činnosti
- 538.290 ostatní poplatky

#### SKUPINA 54

- 542.310 hodnota prodaného šrotu
- 543.990 ostatní dary
- 546.990 odpisy pohledávek – nedaňové
- 548.960 ostatní provozní náklady nedaňové

#### SKUPINA 55

- 551.200 odpisy DNM
- 551.210 odpisy DHM
- 551.260 odpisy HM – válce, nože, vložky
- 554.300 tvorba ostatních rezerv – surovina
- 554.400 tvorba ostatních rezerv – provoz

#### SKUPINA 56

- 562.300 úroky z provozních úvěrů
- 563.200 kursové ztráty
- 568.200 bankovní poplatky
- 568.310 pojistné majetku proti škodám
- 568.330 pojistné pro zahraniční služební cesty

## SKUPINA 58

- 582.110 aktivace materiálu
- 583.500 aktivace HNM

## EVIDENCE VÝNOSŮ

Jak bylo již v teoretické části zmíněné, výnosy se dělí na provozní a finanční. Výnosy najdeme pod účtovou třídou 6. Nyní budou uvedeny příklady výnosových účtů, které podnik využívá:

## SKUPINA 60

- 601.010 výrobky v prodejné ceně – tuze
- 601.180 výrobky na přímý export
- 602.801 tržby doprava BILSTEIN GROUP
- 604.100 tržby za zboží – trading

## SKUPINA 64

- 641.000 tržby z prodeje DHM
- 642.120 tržby – prodej šrotu
- 646.010 výnosy z postoupení pohledávek

## SKUPINA 65

- 652.100 zúčtování zákonných rezerv
- 657.010 zúčtování oprávk k opravné položce.



## **9 Plánování a řízení nákladů**

Na základě získaných poznatků bude níže popsán plánovací proces nákladů.

Plánování nákladů vychází převážně ze zkušeností z minulých let a k těmto poznatkům se ještě nahlíží na předpokládaný budoucí vývoj.

Plánovací kalendář je tvořen vždy 3 měsíce předcházejícího roku a dalších devět měsíců nadcházejícího roku. Někdy se začíná plánovat již v září probíhajícího roku. Každé středisko má určeno, do jakého termínu musí odevzdat svůj plán. Plánování spadá do kompetence oddělení controlling, které následně konzultuje plány s vedoucími středisek.

Podnik má dvojí plán. Před koncem roku plánuje z pohledu výsledovky. V lednu se již plánuje podle tarifů. To znamená, že dochází k plánování s fixními částkami, konkrétně fixními cenami.

### **9.1 Plán zaměstnanosti**

Do plánu zaměstnanosti se zařazují i výrobní parametry a plán směny. Díky tomuto plánu podnik vytvoří plán obsazenosti výrobních středisek. Neboť je důležité, aby podnik již dopředu věděl, kolik zaměstnanců bude na směně, tedy kolik pracovníků bude v určitém okamžiku ve výrobě. Dále se v tomto období plánuje, kolik tun materiálu bude zpracováno na jednotlivých hospodářských střediscích. Tento krok je velmi důležitý, protože oddělení obchod musí vědět, kolik suroviny musí přibližně objednat. Dalším plánováním je zde plánování zakázkového času a plánování prostojů. Jelikož se jedná o výrobní podnik, je zcela logické, že u strojů dochází k opotřebení, poruchám a to požaduje opravy, které způsobí prostoje výrobních agregátů.

### **9.2 Plán osobních nákladů**

Termín, do kterého musí být plán osobních nákladů pro dělníky hotový, je 30.9. Za plán odpovídá vedoucí controllingu a hlavní personalistka. V tomto plánu je nezbytné zahrnutí mezd všech výrobních zaměstnanců na všech výrobních střediscích. Nesmí se zapomenout ani na výpočet odvodů na sociální, zdravotní pojištění a penzijní připojištění. K výpočtu mezd se stanovuje základní hodinová sazba, která je vynásobena plánovaným časovým rozsahem výroby a tím se dojde k vytvoření prostoru pro možné odchylky.

Příkladem účtů může být:

- 521200 mzdy MD
- 524210 sociální pojištění Z D
- 568320 zákonné pojištění pracovníků D.

Plán mzdových nákladů technickohospodářských pracovníků (THP) je prakticky zcela shodný jako plán mzdových nákladů dělníků. Hlavní odlišností je termín vyhotovení plánu, který je do 25.9. Zde se při výpočtu mezd přihlíží na počet pracovníků a na velikosti jejich ročních mezd.

Příkladem účtů může být:

- 521240 platy THP
- 524250 sociální pojištění Z THP
- 524240 zdravotní pojištění Z THP

Samozřejmě na výši mzdových nákladů má vliv i několika faktorů, např. změny v organizační struktuře, zlepšování technologií nebo změny ve výrobě.

### **9.3 Plán režijních nákladů**

Plán režijních nákladů musí být vyhotoven do 21.10. Režijní náklady byly již popsány v teoretické části. Režijní náklady zahrnují náklady na obsluhu a řízení a náklady nesouvisející s jednotkou výkonu, jelikož je velmi složité je přiřadit ke konkrétnímu výkonu nebo činnosti. Do těchto nákladů se řadí zejména cestovní náklady. Podnik disponuje vysokou částkou cestovních nákladů, je to zejména z důvodu, jak již bylo zmíněno na začátku práce, že podnikatelský subjekt je dceřinou firmou německé firmy. Tudíž dochází k častým zahraničním pracovním cestám do sousedního Německa. Dále zde řadíme nájemné, náklady na pojištění, úklid, školení zaměstnanců, telefony, knihy, různé poradenské služby a ostatní služby. Při tvorbě plánu režijních nákladů se vychází zejména ze zkušenosti a vývoje z minulých let a z vývoje, který se očekává v budoucnu.

Příkladem účtů režijních nákladů jsou:

- 512200 náhrada cestovních výdajů;
- 518410 úhrada za poradenské služby.

## 9.4 Plánování fixních a finančních nákladů

Plán fixních a finančních nákladů musí být předložen do 12.11. Mezi tyto náklady se řadí daň z nemovitosti, jelikož podnikatelský subjekt má ve vlastnictví tři budovy. Jedna z nich je administrativní budova, další budova slouží k výrobě a poslední budovu podnik využívá jako sklad pro vyhotovené výrobky, tj. svitky. Dále sem zahrnujeme vedlejší náklady pořízení, pojištění pohledávek, pojištění majetku, bankovní poplatky, úrokové poplatky, poplatky TV, rozhlas, členské poplatky a v neposlední řadě nejdůležitější položkou jsou odpisy majetku. Do tohoto plánu se řadí i plán investic a velkých oprav, který se promítne do plánu pomocí plánovaných odpisů. Za plán fixních a finančních nákladů a odpisů odpovídá finanční ředitel spolu s vedoucí oddělení controlling.

Příklady vnitropodnikových účtů jsou:

- 568200 bankovní poplatky
- 551270 odpisy DHM - ostatní
- 568310 pojistné majetku proti škodám.

## 9.5 Plán variabilních nákladů

Variabilní náklady jsou takové náklady, jejichž výše závisí na změně objemu výroby. Do variabilních nákladů společnost se řadí mzdové náklady výrobních a pomocných středisek, spotřeb přímého materiálu nebo náklady vynaložené na energii související s výrobou.

Pro plán variabilních nákladů platí termín 12.11. Za tento plán odpovídá vedoucí controllingu. Jelikož se jedná o variabilní náklady, které se neustále mění, tak na tento plán má velký vliv výroba. Z tohoto důvodu sem řadíme náklady vzniklé výrobou, tedy odpady, oleje, kyseliny HCL a N<sub>2</sub>, ale můžeme sem zařadit i provizi.

Příklady účtů jsou:

- 501280 oleje a emulze
- 501360 kyselina chlorovodíková
- 521204 přesčasy dělníků
- 502200 elektřina variabilní.

## **9.6 Plán jednicových nákladů**

Termín i odpovědná osoba je stejná jako u variabilních nákladů, tedy 12.11. a vedoucí controllingu. Do této kategorie řadíme náklady, které souvisejí s přepravou, externími výkony, ale hlavně s nákupem suroviny a balením hotových výrobků. Jelikož jednicové náklady jsou náklady variabilní, vychází se zde z plánovaného objemu výroby.

## 10 Analýza nákladů a výnosu, analýza rentability

Jak již bylo uvedeno v teoretické části, finanční analýza pomůže podniku získat informace o své finanční výkonnosti či zdraví. Na základě dosažených výsledků může podnik změnit svůj plán pro nadcházející období nebo zjistit, jak si vede v konkurenčním prostředí. Vzhledem k tématu bakalářské práce bude provedena horizontální a vertikální analýza nákladů a výnosů a analýzy ukazatelů rentability.

### 10.1 Horizontální analýza nákladů a výnosů

Následně bude provedena a zhodnocena horizontální analýza nákladů a výnosů mezi roky 2019 – 2022. Data budou získána z výkazů zisku a ztrát odpovídajících let.

#### Horizontální analýza nákladů

Tab. 2: Horizontální analýza nákladů v letech 2019-2022 (v tis. Kč)

	2019	2020	Rozdíl	2021	Rozdíl	2022	Rozdíl
<b>Výkonová spotřeba</b>	<b>799 387</b>	<b>603 967</b>	<b>-195 420</b>	<b>1 163 395</b>	<b>559 428</b>	<b>1 241 035</b>	<b>77 640</b>
Náklady vynaložené na prodané zboží	12 559	16 567	4 008	16 897	330	19 247	2 350
Spotřeba materiálu a energie	723 808	539 149	-184 659	1 087 414	548 265	1 153 969	66 555
Služby	63 020	48 251	-14 769	59 083	10 832	67 819	8 736
<b>Změna stavu zásob vlastní činnosti</b>	<b>52 263</b>	<b>40 312</b>	<b>-11 951</b>	<b>-176 009</b>	<b>-216 321</b>	<b>83 703</b>	<b>259 712</b>
Aktivace	-420	-12	408	-97	-85	-596	-499
<b>Osobní náklady</b>	<b>102 661</b>	<b>84 618</b>	<b>-18 043</b>	<b>95 068</b>	<b>10 450</b>	<b>107 393</b>	<b>12 325</b>
Mzdové náklady	75 274	61 769	-13 505	68 842	7 073	79 175	10 333
Náklady na soc. zabezpečení a zdrav. Pojištění	24 137	20 133	-4 004	22 770	2 637	24 421	1 651
Ostatní náklady	3 250	2 716	-534	3 456	740	3 797	341
<b>Úpravy hodnot v provozní oblasti</b>	<b>43 405</b>	<b>19 255</b>	<b>-24 150</b>	<b>28 172</b>	<b>8 917</b>	<b>30 754</b>	<b>2 582</b>
Ostatní provozní náklady	5 326	14 607	9 281	9 365	-5 242	6 185	-3 180
Finanční náklady	16 928	8 079	-8 849	22 638	14 559	31 965	9 327
<b>Celkem</b>	<b>1 019 550</b>	<b>770 826</b>	<b>-248 724</b>	<b>1 142 532</b>	<b>371 706</b>	<b>1 500 439</b>	<b>330 907</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle VZZ (2019, 2020, 2021, 2022), 2024.

Z tab. 2 Horizontální analýzou nákladů lze vidět značnou kolísavost celkových nákladů během let 2019-2022. Rok 2022 disponoval nejvyššími náklady a to ve výši 1 500 439

tis. Kč. Naopak rok 2020 představoval pro podnik rok s nejnižšími náklady 770 826 tis. Kč, kdy došlo k poklesu nákladů až o 248 724 tis. Kč oproti předchozímu roku. Hlavním důvodem poklesu byla probíhající celosvětová pandemie COVID 19, která zapříčinila snížení výroby.

### **Výkonová spotřeba**

Největší zastoupení v nákladech má položka výkonová spotřeba, která se skládá z nákladů vynaložených na prodané zboží, spotřebu materiálu a energii a na služby. Již na první pohled je vidět pokles nákladů v roce 2020, kdy byl zaznamenán pokles až o 195 420 tis. Kč, konkrétně se částka zastavila na částce 603 967 tis. Kč. Největší úbytek výkonové spotřeby se promítnul v položce spotřeba materiálu a energie. Důvodem byla, jak již bylo zmíněno výše, probíhající pandemie COVID 19, kdy došlo k výraznému zpomalení výroby a dokonce na pár týdnů i k zastavení výroby, jelikož podnikatelský subjekt neměl takový odběr svých produktů jako během normálního roku. Naopak největší nárůst můžeme vidět v roce 2022, kdy se hodnota nákladů dostala až na 1 153 969 tis. Kč.

### **Osobní náklady**

Druhý největší podíl na celkových nákladech představují osobní náklady, do kterých zahrnujeme mzdové náklady, náklady na sociální a zdravotní pojištění a ostatní náklady. Kromě let 2019 – 2020 osobní náklady vykazovaly zřejmý nárůst. Největší nárůst přinesl rok 2022, kdy náklady vzrostly o 12 325 tis. Kč, a celková hodnota v roce 2022 činila 107 393 tis. Kč. Naopak největší pokles byl mezi roky 2019-2020. V roce 2020 došlo ke snížení osobních nákladů až o 18 043 tis. Kč.

### **Úpravy hodnot v provozní oblasti**

Položka úpravy hodnot v provozní oblasti zahrnuje hlavně odpisy. Největší rozdíl se nachází opět mezi roky 2019 a 2020, kdy náklady klesly o 24 150 tis. Kč. Naopak nejnižší rozdíl byl mezi roky 2021 - 2022. V roce 2021 se náklady pohybovaly kolem 28 000 tis. Kč a v roce 2022 náklady přesáhly 30 000 tis. Kč.

### **Finanční náklady**

Poslední položka se značným vlivem této analýzy jsou finanční náklady, které vykazovaly převážně rostoucí trend. V roce 2019 se jejich částka nacházela na

16 928 tis. Kč, zatímco v roce 2022 dosáhly již hodnoty 31 965 tis. Kč. Největší nárůst představoval rok 2021, kdy náklady vzrostly o 22 638 tis. Kč oproti předchozímu roku, tento nárůst byl zejména způsoben nárůstem ostatních finančních nákladů.

### Horizontální analýza výnosů

Tabulka 3 horizontální analýza výnosů znázorňuje výsledky analýzy z let 2019 – 2022.

Tab. 3: Horizontální analýza výnosů v letech 2019-2022(v tis. Kč)

	2019	2020	Rozdíl	2021	Rozdíl	2022	Rozdíl
Tržby z prodeje výrobků a služeb	997 995	774 612	-223 383	1 300 482	525 870	1 516 771	216 289
Tržby za prodej zboží	15 907	18 740	2 833	20 589	1 849	21 863	1 274
Ostatní provozní výnosy	805	4 059	3 254	2 755	-1 304	647	-2 108
Tržby z prodaného DM	1	232	231	135	-97	164	29
Jiné provozní výnosy	804	3 827	3 023	2 620	-1 207	483	-2 137
Ostatní finanční výnosy	8 784	21 137	12 353	18 532	-2 605	23 692	5 160
<b>Celkem</b>	<b>1 023 491</b>	<b>818 548</b>	<b>-204 943</b>	<b>1 342 358</b>	<b>523 810</b>	<b>1 562 973</b>	<b>220 615</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle VZZ (2019, 2020, 2021, 2022), 2024.

Největší nárůst výnosů v ročním rozmezí 2019 – 2022 zaznamenal rok 2021, kdy došlo ke zvýšením výnosů až o 523 810 tis. Kč i přesto, že v tento rok probíhala covidová pandemie.

### Tržby společnosti

Tržby z prodeje výrobků a služeb zaznamenaly největší pokles v roce 2020. V roce 2019 tržby dosahovaly částky 997 995 tis. Kč a v roce 2020 došlo k výraznému poklesu o 223 383 tis. Kč na částku 774 612 tis. Kč, s jehož hlavní příčinou byla začínající pandemie. Naopak největší nárůst tržeb z prodeje výrobků a služeb byl v roce 2022, kdy částka dosahovala 1 516 771 tis. Kč. Tržby za prodej zboží nepředstavují pro společnost takový výnos jako tržby za výrobky a služby. Podnik se spíše zaměřuje na výrobu oceli a válcovaných pasů za studena. Z tabulky je patrné, že tržby za zboží vzrostly až 5 956 tis. Kč během let 2019 – 2022.

### **Ostatní provozní a finanční výnosy**

Největší podíl na ostatních provozních výnosech představuje složka jiné provozní výnosy. Největší nárůst představoval rok 2020, i přes probíhající krizi se výnosy zvýšily o 3 023 tis. Kč oproti roku 2019. Naopak největší pokles zaznamenal rok 2022 s částkou 483 tis. Kč oproti předchozím 2 620 tis. Kč.

Ostatní finanční výnosy měly podobný průběh jako jiné provozní výnosy. V letech 2019 a 2020 měly rostoucí průběh, došlo k zvýšení až o 12 353 tis. Kč a po roku 2021 došlo k postupnému snižování. Největší pokles byl zaznamenán v roce 2021 a výnosy byly sníženy o 2 605 tis. Kč.



## 10.2 Vertikální analýza nákladů a výnosů

Na základě zjištěných informací z výkazu zisku ztrát bude postupně provedena analýza nákladů a výnosů z období 2019 – 2022.

### Vertikální analýza nákladů

Pro lepší přehlednost je tabulka zkrácena o méně důležité položky výkazu zisku a ztrát a jsou tedy použity jen součtové řádky.

Tab. 4: Vertikální analýza nákladů v letech 2019-2022 (v tis. Kč)

	2019	%	2020	%	2021	%	2022	%
<b>Výkonová spotřeba</b>	<b>799 387</b>	<b>78,41</b>	<b>603 967</b>	<b>74,18</b>	<b>1 163 395</b>	<b>101,83</b>	<b>1 241 035</b>	<b>82,71</b>
Náklady vynaložené na prodané zboží	12 559	1,23	16 567	2,15	16 897	1,48	19 247	1,28
Spotřeba materiálu a energie	723 808	70,99	539 149	69,94	1 087 414	95,18	1 153 969	78,91
Služby	63 020	6,18	48 251	6,26	59 083	5,17	67 819	4,52
<b>Změna stavu zásob vlastní činností</b>	<b>52 263</b>	<b>5,13</b>	<b>40 312</b>	<b>5,23</b>	<b>-176 009</b>	<b>-15,41</b>	<b>83 703</b>	<b>5,58</b>
<b>Aktivace</b>	<b>-420</b>	<b>-0,04</b>	<b>-12</b>	<b>0,00</b>	<b>-97</b>	<b>-0,01</b>	<b>-596</b>	<b>-0,04</b>
<b>Osobní náklady</b>	<b>102 661</b>	<b>10,07</b>	<b>84 618</b>	<b>10,98</b>	<b>95 068</b>	<b>8,32</b>	<b>107 393</b>	<b>7,16</b>
Mzdové náklady	75 274	7,38	61 769	8,01	68 842	6,03	79 175	5,28
Náklady na soc. zabezpečení a zdrav. Pojištění	24 137	2,37	20 133	2,61	22 770	1,99	24 421	1,63
Ostatní náklady	3 250	0,32	2 716	0,35	3 456	0,30	3 797	0,25
<b>Úpravy hodnot v provozní oblasti</b>	<b>43 405</b>	<b>4,26</b>	<b>19 255</b>	<b>2,50</b>	<b>28 172</b>	<b>2,47</b>	<b>30 754</b>	<b>2,05</b>
<b>Ostatní provozní náklady</b>	<b>5 326</b>	<b>0,52</b>	<b>14 607</b>	<b>1,89</b>	<b>9 365</b>	<b>0,82</b>	<b>6 185</b>	<b>0,41</b>
<b>Finanční náklady</b>	<b>16 928</b>	<b>1,66</b>	<b>8 079</b>	<b>1,05</b>	<b>22 638</b>	<b>1,98</b>	<b>31 965</b>	<b>2,13</b>
<b>Celkem</b>	<b>1 019 550</b>	<b>100</b>	<b>770 826</b>	<b>100</b>	<b>1 142 532</b>	<b>100</b>	<b>1 473 439</b>	<b>100</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle VZZ (2019, 2020, 2021, 2022), 2024.

### Výkonová spotřeba

Podle vertikální analýzy se na celkových nákladech podílela nejvíce výkonová spotřeba a dokonce došlo i k většímu podílu výkonové spotřeby k celkovým nákladům. V roce 2021 výkonová spotřeba představovala 101,83 % z celkových nákladů a to z důvodu, že v tomto roce došlo k velkému snížení zásob vyrobené vlastní činností, což zapříčinilo

snížení celkových nákladů. Největší podíl na výkonové spotřebě měla položka spotřeba materiálu a energie, která se během sledovaného období pohybovala mezi 70 % - 95 %.

### **Osobní náklady**

Osobní náklady vykazovaly během sledovaných let kolísavý trend. V roce 2019 se na celkových nákladech podílely kolem 10 % a v roce 2022 nastal propad na 7,16 %. Na osobních nákladech se nejvíce podílejí mzdové náklady, dále pak náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění. Ostatní osobní náklady mají pouze velmi malý podíl na celkových nákladech.

### **Finanční náklady**

Zanedbatelný podíl na celkových nákladech mají i finanční náklady podle vertikální analýzy nákladů. Během sledovaného období, tedy období mezi roky 2019 – 2022, se rozdíl podílu pohyboval pouze kolem 1 %.

Podobný vývoj můžeme vidět i u ostatních provozních nákladů. Nejvyšší podíl (1,89 %) na celkových nákladech se vyskytl v roce 2020 důsledkem vyšších jiných provozních nákladů.

### **Vertikální analýza výnosů**

Tabulka 5 představuje provedenou vertikální analýzu výnosů, která zobrazuje podíl jednotlivých výnosů na celkových výnosech.

Tab. 5: Vertikální analýza výnosů v letech 2019-2022 (v tis. Kč)

	2019	%	2020	%	2021	%	2022	%
<b>Tržby z prodeje výrobků a služeb</b>	997 995	97,51	774 612	94,63	1 300 482	96,88	1 516 771	97,04
<b>Tržby za prodej zboží</b>	15 907	1,55	18 740	2,29	20 589	1,53	21 863	1,40
<b>Ostatní provozní výnosy</b>	805	0,08	4 059	0,50	2 755	0,21	647	0,04
<b>Tržby z prodaného DM</b>	1	0,00	232	0,03	135	0,01	164	0,01
<b>Jiné provozní výnosy</b>	804	0,08	3 827	0,47	2 620	0,20	483	0,03
<b>Ostatní finanční výnosy</b>	8 784	0,86	21 137	2,58	18 532	1,38	23 692	1,52
<b>Celkem</b>	<b>1 023 491</b>	<b>100</b>	<b>818 548</b>	<b>100</b>	<b>1 342 358</b>	<b>100</b>	<b>1 562 973</b>	<b>100</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle VZZ (2019, 2020, 2021, 2022), 2024.

## Tržby společnosti

Vertikální analýza výnosů prokázala, že největší podíl na výnosech mají tržby z prodeje výrobků a služeb. Prodej výrobků patří mezi hlavní činnosti podnikatelského subjektu, důsledkem toho se podíl tržeb z prodeje výrobků a služeb pohybuje kolem 94 – 98 %. V roce 2019 představovaly nejvyšší podíl, tedy 97,51 %, ale hned rok poté nastal nejmenší podíl tržeb (94,63 %) důsledkem probíhající celosvětové pandemie.

Jelikož prodej zboží nepatří mezi hlavní činnosti podniku, jeho podíl na celkových výnosech se pohybuje v průměru kolem 1,6 %. Zato rok 2020 představoval nejvyšší nárůst, konkrétně 2,29 % a rok 2022 nejnižší nárůst s 1,40 %.

## Ostatní provozní a finanční výnosy

Ostatní provozní výnosy mají velmi shodný průběh jako ostatní provozní náklady. Jejich podíl na celkových výnosech je opět velmi bezvýznamný. Tabulka č. 5 nám jasně vykazuje, že jejich procentuální podíl na celkových výnosech se pohyboval kolem nuly. Tržby z prodeje dlouhodobého majetku se se svým podílem neblížily ani k 1 % během sledovaného období. Obdobně na tom byly i jiné provozní výnosy.

Ostatní finanční výnosy měly nejnižší podíl v roce 2019, konkrétněji 0,86 %. V letech 2020, 2021 a 2022 se podíl ostatních finančních výnosů pohyboval mezi 1,38 – 2,5 %.

## 10.3 Vývoj výsledku hospodaření

Jednotlivé výsledky hospodaření za sledované období jsou zachyceny v tabulce níže. Tabulka zaznamenává hodnoty provozního výsledku hospodaření, finančního výsledku hospodaření a výsledku hospodaření za účetní období.

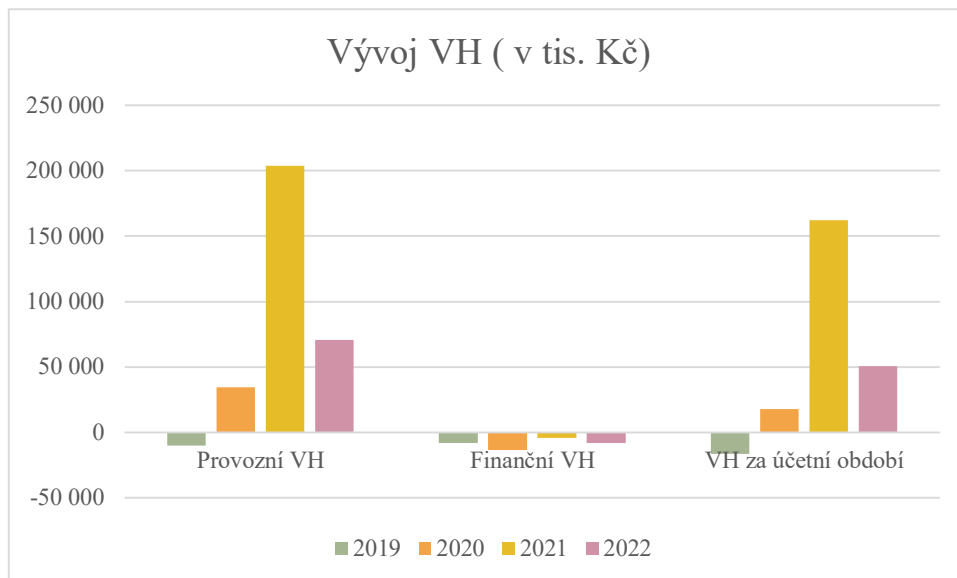
Tab. 6: Vývoj výsledku hospodaření v letech 2019-2022(v tis. Kč)

	2019	2020	2021	2022
<b>Provozní VH</b>	-9 915	34 673	203 933	70 807
<b>Finanční VH</b>	-8 144	-13 769	-4 106	-8 273
<b>VH za účetní období</b>	-16 388	17 550	162 127	50 437

Zdroj: vlastní zpracování dle interních údajů, 2024.

V následujícím grafu bude znázorněn vývoj jednotlivých výsledků hospodaření za období 2019 – 2022.

Graf 1 Vývoj výsledku hospodaření



Zdroj: vlastní zpracování dle interních údajů, 2024.

Rok 2019 byl pro podnikatelský subjekt ztrátovým. I přes mírný pokles tržeb z prodeje výrobků a služeb a výkonové spotřeby, se jako největší příčina ztráty podniku jeví položka změna stavu zásob vlastní činností, která představovala kladné hodnoty a následné zvýšení nákladů. Další významným rozdílem bylo snížení ostatního provozního výnosu téměř až o 1 000 tis. Kč oproti přechozímu roku.

Dle tabulky č. 6 výše je patrné, že finanční výsledek hospodaření vykazoval od roku 2019 – 2022 záporné hodnoty. Došlo k tomu z důvodu převyšování hodnot nákladových úroků a ostatních finančních nákladů nad ostatními finančními výnosy.

Výsledek hospodaření za účetní období 2020 byl pro podnik již ziskový i přes probíhající covidovou pandemií. Na provozním výsledku hospodaření se nejvíce podílely osobní náklady, úpravy hodnot v provozní oblasti nebo ostatní provozní výnosy. Pokles osobních nákladů byl až o 18 043 tis. Kč. Tento pokles byl zapříčiněn poklesem zaměstnanců až o dvě desítky. Další výraznou položkou se nabízejí úpravy hodnot v provozní oblasti neboli odpisy, které způsobily pokles nákladů až o 24 150 tis. Kč. Naopak na nárůstu provozního VH se podílely ostatní provozní výnosy se svojí hodnotou 4 059 tis. Kč.

Rok 2021 byl pro podnikatelský subjekt velmi pozitivní. Výsledek hospodaření za běžné účetní období vzrostl až o 144 577 tis. Kč a provozní VH vzrostl o 169 260 tis. Kč. I přes trvající celosvětovou pandemii se na zvýšení provozního VH podílely tržby z prodeje výrobků a služeb, u kterých došlo ke zvýšení o 525 840 tis. Kč oproti roku 2020. Jeden z největších podílů na provozním VH měla opět položka změna stavu zásob vlastní činnosti, která vykazovala zápornou hodnotu -176 009 tis. Kč oproti roku 2020 s hodnotou 40 312 tis. Kč. Důvodem byl přírůstek zásob výrobků. Dalším významným pozitivním vlivem na růstu VH provozního byly ostatní provozní náklady, z důvodu snížení hodnoty podnikem o 5 242 tis. Kč. Významný vliv mělo i nakoupení suroviny za nízkou cenu a následný prodej svitků s vyšší marží následkem vysokého zvyšování cen.

Výsledek hospodaření za běžné účetní období v roce 2022 byl ziskový pro podnikatelský subjekt, ale i přesto došlo k jeho snížení o 111 690 tis. Kč oproti předchozímu roku. Pokles zaznamenal i provozní VH, konkrétně o 133 126 tis. Kč. Dle analýzy měla největší vliv opět položka změna stavu zásob vlastní činnosti se svojí kladnou hodnotou a tedy zvýšením celkových nákladů a dále pak osobní náklady. I přes snížení počtu zaměstnanců se částka osobních nákladů zvýšila o 12 325 tis. Kč.

#### **10.4 Analýza rentability**

Pro analýzu rentability podnikatelského subjektu byly použity data ze sledovaných let 2019 – 2022.

Při výpočtu ROA a ROC se v čitateli použil EBIT neboli zisk před zdaněním a úroky, tudíž se při výpočtu neberou v úvahu úroky nebo daňové sazby. Důvodem je pak snažší porovnání s odvětvím, kde má každý podnik jinou kapitálovou strukturu a odhalení základní ziskovosti bez účinků úroků nebo daní. Ve zbylých ukazatelích byl použit při výpočtu čistý zisk neboli EAT.

Tab. 7: Poměrové ukazatele rentability v %

Ukazatel	2019	2020	2021	2022
ROA	-1,18	4,16	23,15	8,09
ROE	-6,38	6,39	38,27	10,35
ROS	-1,65	2,21	12,27	3,28
ROC	-0,89	3,76	18,14	4,91

Zdroj: vlastní zpracování, 2024.

Dle tabulky 7 poměrových ukazatelů rentability je patrné, že podnikatelský subjekt měl kolísavý průběh ve všech ukazatelích. Důsledkem ztráty podnikatelského subjektu v roce 2019 vykazovaly všechny ukazatele rentability záporné hodnoty.

### Zhodnocení ROA

Rentabilita aktiv či rentabilita celkového kapitálu slouží podniku pro přehlednost o výnosnosti celkového kapitálu. K výsledku se dopracuje podílem zisku před úroky a zdaněním a celkových aktiv. Rentabilita aktiv se v roce 2021 zvýšila až o 18,99 % oproti roku 2020. Jako hlavní důsledek tohoto rapidního růstu můžeme považovat nepatrný růst hodnoty dlouhodobého hmotného majetku a zásob, ale hlavně nárůst výsledku hospodaření, který se zvýšil až o 137 293 tis. Kč. Rok 2022 představoval opět značný pokles až o 15,06 %.

### Zhodnocení ROE

Ukazatel rentability vlastního kapitálu měl podobný průběh jako ukazatel rentability aktiv. Hodnota čistého zisku na 1 Kč investovaného kapitálu měla největší nárůst opět v roce 2021, kdy oproti roku 2019 vzrostla až o 44,85 Kč. Hlavním důvodem tohoto velkého nárůstu může být opět vysoký výsledek hospodaření za rok 2021, ale také vzájemné působení jiných ukazatelů. Rozkladem rentability kapitálu se zjistí, že velký vliv na vývoj ROE má finanční páka, která vyjadřuje míru zadluženosti podniku.

Samotná finanční páka se vypočítá podílem aktiv a vlastního kapitálu. Ziskový účinek finanční páky se zjistí násobkem finanční páky a úrokovou redukcí zisku. Z tabulky 8 níže je patrné, že během sledovaných let došlo k postupnému poklesu finanční páky, ale stále překračovala hraniční hodnotu 1. Ziskový účinek finanční páky měl během

sledovaných let kolísavou hodnotu způsobenou úrokovým břemenem, ale všechny hodnoty byly vyšší než 1 a následkem toho je, že použití cizích zdrojů zvyšuje podniku rentabilitu vlastního kapitálu.

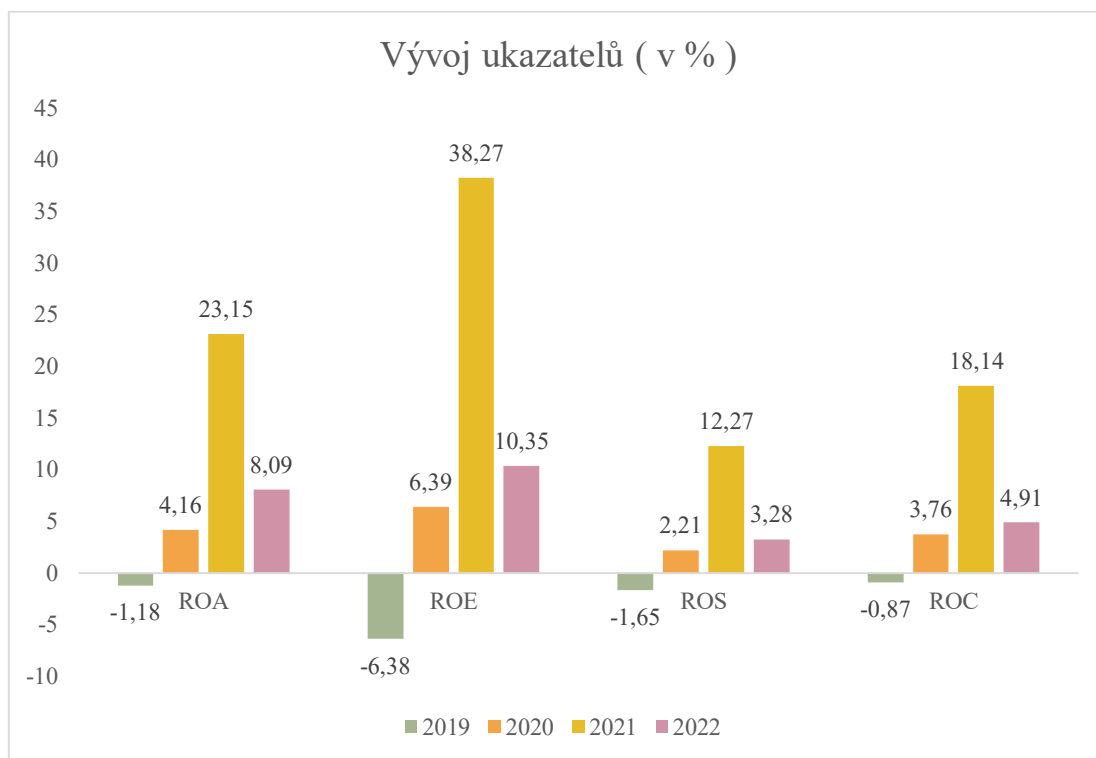
Tab. 8: Ziskový účinek finanční páky

	2019	2020	2021	2022
<b>Finanční páka</b>	2,94	2,54	2,05	1,83
<b>Úroková redukce zisku</b>	49%	72%	96%	87%
<b>Ziskový účinek finanční páky</b>	1,44	1,82	1,97	1,59

Zdroj: vlastní zpracování, 2024.

Níže je graficky znázorněn vývoj všech zmíněných ukazatelů během let 2019 a 2022.

Graf 2 Vývoj ukazatelů rentability



Zdroj: vlastní zpracování, 2024.

### Zhodnocení ROS

Z grafu 2 vývoj ukazatelů rentability je jednoznačně vidět, že rentabilita tržeb vykazuje nejnižší hodnoty ze všech ukazatelů. Pro podnik je výhodné mít co nejvyšší hodnoty u rentability tržeb, tím se vykazuje lepší produkce a vyšší ziskovost na 1 korunu tržeb. V roce 2021 měla rentabilita rostoucí tendenci a v návaznosti na to vzrostla i rentabilita nákladů. Oproti roku 2020 vzrostl ukazatel ROS až o 10,06 %. Naopak v roce 2022 došlo

k poklesu o 8,99 %. I přesto, že se tržby oproti roku výrazně zvýšily, výrazný pokles výsledku hospodaření za účetní období o 70 000 tis. Kč, způsobil značný pokles i rentability.

### Zhodnocení ROC

Jak bylo v teoretické části zmíněno, rentabilita nákladů vyjadřuje, kolik korun podnik získal vložení 1 Kč nákladů. K výsledku dojdeme podílem výsledku hospodaření před zdaněním a náklady. V prvním sledovaném roce dosahovala hodnota záporného čísla, tedy – 0,89 %. Tato jediná ztráta byla způsobena opět ztrátovým výsledkem hospodaření v roce 2019. V roce 2020 se situace zlepšila a podnik vykazoval 0,0376 Kč zisku na 1 Kč nákladů. Nejvyšší rentabilitu nákladů představoval rok 2021, kdy rentabilita vyšla na 0,1814 Kč zisku na 1 Kč nákladů. V roce 2022 došlo opět k většímu poklesu podílu na hodnotu 4,91 %.

### Nákladovost tržeb

V rámci tématu bakalářské práce byl uveden ještě jeden ukazatel a to nákladovost tržeb, kterou mnozí autoři odborných literatur považují za součást analýzy rentability tržeb.

Nákladovost tržeb se vypočítá jako podíl nákladů a tržeb a výsledná hodnota nám říká, kolik korun tržeb připadá na 1 Kč nákladů. Tento ukazatel slouží spíše pro interní uživatele podnikatelského subjektu.

Tab. 9: Nákladovost tržeb (v tis. Kč)

	2019	2020	2021	2022
<b>Náklady</b>	1 019 550	770 826	1 142 531	1 473 439
<b>Tržby</b>	993 902	793 352	1 321 071	1 538 634
<b>Nákladovost tržeb (v Kč)</b>	1,03	0,97	0,86	0,96

Zdroj: vlastní zpracování dle interních údajů, 2024.

Již podle tabulky je zřejmé, že nákladovost tržeb vykazovala během sledovaných let klesající trend až na rok 2022. Nejvyšší nákladovost tržeb byla v roce 2019, tehdy připadalo na 1 Kč tržeb 1,03 Kč nákladů. Od roku 2020 se číselná hodnota nákladovosti dostala pod hranici 1. Ve skutečnosti to znamená, že podnikatelský subjekt spotřeboval



na 1 Kč tržeb méně než 1 Kč nákladů. Nejnižší nákladovost tržeb vykazoval podnikatelský subjekt v roce 2021, kdy připadalo na 0,86 Kč nákladů 1 Kč tržeb.

V podnikatelském subjektu představuje nákladovost tržeb pozitivní vývoj, jelikož nižší hodnoty přispívají k lepšímu výsledku hospodaření.

### **Porovnání ukazatelů s odvětvím**

Pokud porovnáme podnikatelský subjekt s odvětvím, ve kterém se pohybuje, zjistí se, že během roku 2019 se jeho hodnoty ve všech ukazatelích pohybovaly hluboko pod průměrem výsledných hodnot ve zpracovatelském průmyslu. V roce 2020 se hodnoty ukazatelů podniku zvýšily a v porovnání s odvětvím se nacházel na podobných procentech. Rok 2021 představoval pro společnost značný růst VH a důsledkem došlo k rapidnímu zvýšení ukazatelů rentability. Např. rentabilita vlastního kapitálu dosahovala v podniku 38,27 % a průměrná hodnota v odvětví se nacházela na 13,77 %. ROE podniku byla tedy až skoro trojnásobně větší než průměr v odvětví. Podobný průběh byl i u rentability aktiv, kdy společnost dosahovala 23,15 % a hodnota zpracovatelského průmyslu se pohybovala kolem 7 %. Z analýzy je patrné, že se hodnoty podniku od roku 2020 pohybovaly ve stejných rozmezích nebo dokonce vyšších rozmezích jako průměrné hodnoty odvětví. Z těchto výsledků plyne, že podnik vykazuje lepší výsledky než samotné odvětví.

Tab. 10: Ukazatelé rentability podniku a odvětví

	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>ROA</b>	-1,18	4,16	23,15	8,09
<b>ROA - odvětví</b>	6,3	4,78	6,86	X
<b>ROE</b>	-6,38	6,39	38,27	10,35
<b>ROE - odvětví</b>	12,4	9,5	13,77	X
<b>ROS</b>	-1,65	2,21	12,27	3,28
<b>ROS- odvětví</b>	4,66	3,85	5,29	X
<b>ROC</b>	-0,87	3,76	18,14	4,91
<b>ROC - odvětví</b>	4,53	3,63	5,04	X

Zdroj: vlastní zpracování dle interních údajů a údajů ČSÚ, 2024.

## 11 Kalkulace společnosti

Podnikatelský subjekt používá tzv. kalkulaci sazeb. Znamená to tedy, že probíhá oceňování výroby na jednotlivých výrobních stupních pomocí kalkulačních sazeb. Kalkulační jednici tvoří tuny či minuty, u kterých dojde pomocí sazeb (tarifů) k přepočítání na koruny.

Podnik používá dělení nákladů na přímé a nepřímé. Přímé náklady účtují přímo na konkrétní vnitropodnikové středisko a nepřímé náklady se účtují formou tzv. klíčů. Klíč můžeme chápat jako tzv. přerozdělování podle druhu nákladu. Na základě těchto klíčů dochází k účtování např. elektřiny, zemního plynu, kyseliny chlorovodíkové nebo pohonné hmoty a tím se následně zjistí, kolik každé středisko spotřebovalo konkrétní materiál.

Společnost využívá celkem tři kalkulace, zakázkovou, plánovanou (předběžnou) a výslednou. Zakázková kalkulace slouží pro rozhodnutí, jestli se podniku vyplatí zakázku vyrobit. Tento krok má na starosti obchodní úsek, který provede propočet a na základě toho dojde k rozhodnutí o přijmutí či odmítnutí zakázky.

Kontrola se provádí po 2 dnech, tedy 3x do týdne. Kontrolují se vždy plánované a skutečné hodnoty s tím, že maximální odchylka jsou dvě desetinná místa. Pokud je odchylka větší, musí se zkontrolovat a přepočítat. Když se nezjistí při přepočtu žádné velké rozdíly, odchylka se neřeší. Pokud jsou rozdíly v přepočtu, musí se zjistit důvod, proč tomu tak je, a proto se kalkulace posílá zpět do výroby a požaduje se zpětná vazba s vysvětlením důvodu změny, ve většině případech se jedná o poruchy strojů.

Nyní bude provedena ukázka kalkulací třech výrobků společnosti BILSTEIN CEE, a.s. Z důvodů interních informací, které si nepřejí zveřejňovat, budou použity upravené číselné hodnoty a výrobky budou rozděleny na A, B, C.

Tab. 11: Kalkulace vybraných výrobků (v Kč/t)

	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
<b>Cena</b>	42 000	42 300	46 120
<b>Fixní náklady</b>	9 700	9 700	8 000
<b>Variabilní náklady</b>	27 300	29 000	36 020
<b>Zisk</b>	5 000	3 600	2 100

Zdroj: vlastní zpracování dle interních informací, 2024.

Každý výrobek se liší cenou vstupní suroviny, kvalitou vstupního materiálu, vlastnostmi požadovaného výrobku, výrobního procesu a nakonec prodejní cenou.

Výrobky A a B podle zakázky prošly stejnými středisky např. střediskem moření, střediskem válcovací trať, střediskem žíhací pec nebo střediskem hladící trať. Naopak výrobek C prošel výrobním procesem se středisky nové nůžky nebo balící linkou.

Z hlediska výroby je výrobek A nejvýhodnější pro podnikatelský subjekt. Ze všech tří výrobků vykazuje nejnižší variabilní náklady, ale zároveň vykazuje vyšší fixní náklady oproti výrobku C. Důvodem odlišnosti v oblasti fixních nákladů je nesterýlný průběh výroby. Ve společnosti prochází surovina několika různými výrobními fázemi a to, kterými projde, závisí na objednavce zákazníka a na technologii, který určuje specifické suroviny pro každou objednávku zvlášť.

Do variabilních nákladů se řadí náklady, které přímo souvisejí s výrobou. U těchto výrobků se jedná o vodík, dusík, kyselina chlorovodíková, emulze, elektřina variabilní, zemní plyn, zemní plyn, spotřeba užitkové vody, mzdy zaměstnanců výroby, atd.

Fixní náklady obsahují takové náklady, které zůstávají neměnné při různém objemu výroby. Výrobky obsahují fixní náklady jako je např. přímá spotřeba pomocného materiálu, balící materiál a obalové prostředky, oleje a mazadla, elektřina fixní.

Tab. 12: Příspěvek na úhradu fixních nákladů a zisku (v Kč)

	A	B	C
<b>Příspěvek na úhradu fixních nákladů a zisku</b>	14 700	13 300	10 100

Zdroj: vlastní zpracování, 2024.

Příspěvek na úhradu fixních nákladů a zisku slouží ke krytí fixních nákladů a dosažení zisku. Na základě tohoto ukazatele se určí ziskovost jednotlivých výrobků. Z tabulky 12 je patrné, že největší příspěvek na úhradu fixních nákladů a zisku vykazuje výrobek A. Oproti výrobku C je rozdíl až 4 700 Kč. Při detailnější analýze bylo zjištěno, že výrobek A je na trhu nejvíce poptáván a v posledních měsících byl podnikatelským subjektem vyroben v největším množství. Výrobek B vykazuje sice menší ziskovost, ale poptávkou se blíží k výrobku A. Výrobek C představuje pro podnik výrobek s nejnižší ziskovostí. Momentální situace na trhu je taková, že ani po tomto výrobku není tak velká poptávka jako po předchozích dvou a nyní se vyrábí v malém množství.

Pro podnik by bylo výhodné se zaměřit zejména na výrobu výrobků A a B z důvodu větší ziskovosti. Z důvodu nynější malé poptávky po pásových ocelích se podniku nevyplatí vypustit výrobu výrobku C, jelikož je pro podnik momentálně důležitá každá objednávka.

## 12 Zhodnocení a návrhy opatření

Na základě provedených analýz bude provedeno zhodnocení nákladů a výnosů a budou navržena opatření, která by vedla ke snížení vyšších nákladů podniku, a opatření vedoucí k lepšímu plánování ve společnosti.

### Zhodnocení analýzy nákladů a návrh opatření

V rámci bakalářské práce byla provedena horizontální a vertikální analýza nákladů. Po provedení analýz bylo zjištěno, že **největší náklady** vykazoval podnik v roce 2022, konkrétně **1 473 439 tis. Kč**. Zmíněné vysoké náklady dokazují, že se společnost vrací zpět na svojí pozici, na které byla před vypuknutím pandemie COVID 19. I přesto se podnikatelský subjekt BILSTEIN CEE stále potýká s následky pandemie a ke zlepšení situace ji nepomohla ani probíhající válka na Ukrajině, inflace a následné zvyšování cen energie nebo materiálu.

Na celkových nákladech se nejvíce podílely následující dvě položky: **výkonová spotřeba a osobní náklady**. Na nákladech výkonové spotřeby se nejvíce podílela spotřeba materiálu energie, která v roce 2022 disponovala největšími náklady a to 1 153 969 tis. Kč. Hlavní příčinou jejich růstu se může jevit zvyšování cen materiálu, ale hlavně energie, u které došlo k velkému zdražení. Jejich podíl na celkových nákladech se pohyboval mezi 70 – 95% během sledovaného období.

**Náklady na materiál** podnikatelský subjekt z velké míry neovlivní. Cenu suroviny určují hutě, a jelikož je jen omezené množství dodavatelů, podnikatelský subjekt si nemůže moc vybírat a tudíž se musí přizpůsobovat cenám, které jsou aktuálně nabízené.

Nyní bude představen návrh na **snížení nákladů na energii** podniku. Podnikatelský subjekt vlastní tři budovy. V jedné budově se nachází sklad, ve druhé výroba a třetí budova slouží pro administrativní, ekonomické, obchodní a logistické účely. Z logické úvahy je jasné, že omezit energii nelze v budově výroby, jelikož výroba se nezastavuje a běží 24 hodin každý den. Jako řešení pro omezení energie se nabízí zavedení hybridního způsobu práce pro administrativní zaměstnance a technické pracovníky (THP). Již během covidové pandemie se muselo přejít na home-office z důvodu vládních restrikcí. Pro podnikatelský subjekt by to neznamenal žádné potíže, jelikož většina administrativních zaměstnanců a THP dostalo během minulých let notebooky a zbylým zaměstnancům byly

opatřeny kvůli covidové pandemii. Opatření by mohlo být takové, že by byl nařízen počet dnů za měsíc, který musí zaměstnanec využít pro home-office. Výroba by nezaznamenala žádný výpadek ani negativní důsledky, protože pro chod výroby není potřeba osobní účast těchto zaměstnanců v podnikatelském subjektu. Ve výsledku by toto opatření mělo vliv na snížení nákladů na energie v administrativní budově a následně i snížení nákladů pro celý podnik. Náklady by zaměstnanci byly propláceny buď na základě paušální částky anebo bez náhrad.

**Druhou položkou**, která se nejvíce podílela na celkových nákladech, byly **osobní náklady**. Hlavní příčinou vyšších osobních nákladů může být rapidní nárůst inflace a následné zvyšování mezd. Podnik se zároveň i zaobírá nedostatkem zaměstnanců. Následný návrh opatření se bude týkat snížení osobních nákladů a zároveň zvýšení zaměstnanosti.

Jako jedna z možností, jak by mohlo dojít ke **snížení osobních nákladů** je zavedení stáží pro studenty. Podnik nabízí několik oblastí, ekonomickou, IT a strojírenství. Mnohým studentům chybí praxe při studiu a při snaze získání zaměstnání požaduje většina podniků již nějakou praxi. Zavedením stáží by podniku pomohlo vyřešit problém se zaměstnanci a hlavně by tímto krokem nedošlo k velkému zvýšení mezd, jelikož by stáže byla nabízena bez nároku na mzdu. Pro podnikatelský subjekt by stáže představovaly dočasné navýšení zaměstnanců a po skončení smlouvené lhůty by mohl být nabídnut pracovní poměr při spokojenosti obou stran.

**Další návrh na snížení osobních nákladů** je využití karty Edenred Benefits Card a nepeněžních benefitů. Princip Edenred Benefits Card je čerpání bodů, které nahrazují peněžní částky. Za tyto body pak dochází k úhradě volnočasových aktivit týkajících se kultury, sportu, vzdělávání nebo využití zdravotní péče. Zaměstnavatel sice poskytuje zaměstnancům příspěvek do mzdy, ale ten podléhá odvodům sociálního a zdravotního pojištění. Pokud by se tento samý příspěvek převedl na Edenred Benefits, příspěvek by nepodléhal odvodům na sociální a zdravotní pojištění, ale pro zaměstnavatele by se jednalo o nedaňový náklad, proto by došlo ke zvýšení částky o daň z příjmů právnických osob.

Tab. 13: Příspěvek na Edenred Benefits Card (v Kč)

	<b>Benefity na Edenred Benefits</b>	<b>Příspěvek ke mzdě</b>
<b>Částka</b>	5 000	5 000
<b>Odvody na soc. a zdrav. Poj. (33,8 %)</b>	1 690	x
<b>DPPO (21 %)</b>	x	1 050
<b>Celkem</b>	6 690	6 050

Zdroj: vlastní zpracování, 2024.

Výše v tabulce 12 je zachycen modelový příklad s převodem příspěvku 5 000 Kč na benefitní kartu pro volnočasové aktivity.

Jak již bylo řečeno, základním rozdílem je odvod na sociální a zdravotní pojištění. Při benefitním příspěvku ke mzdě se od částky musí odečíst 33,8 %, ale částka na Edenred Benefits je osvobozena od tohoto odvodu. Další rozdíl je u daní z příjmů právnických osob. Příspěvek do mzdy tomuto odvodu nepodléhá, ale pokud by došlo k převedení příspěvku na kartu, příspěvek by se stal nedaňovým nákladem pro zaměstnavatele a muselo by dojít k navýšení o daň z příjmů 21 %. Rozdíl procent napovídá, že výhodnější je přispívání na volnočasové aktivity na kartu Edenred Benefits. Pokud by zaměstnavatel přispíval zaměstnanci na benefitní kartu částkou 5 000 Kč, jeho celkový výdaj by byl o 640 Kč nižší než při výdaji u příspěvku do mzdy na jednoho zaměstnance. Pokud by tedy došlo k poskytnutí příspěvku na benefitní kartu všem zaměstnancům, tedy 130 zaměstnancům, došlo by k úsporám výdajů zaměstnavatele až o 83 200 Kč ročně.

### **Zhodnocení analýzy výnosů**

Po provedení horizontální a vertikální analýzy se ukázalo, že vývoj celkových výnosů byl celkem kolísavý během sledovaných let. **Nejméně výnosů** podnik vyprodukoval v roce 2020 s 818 548 tis. Kč a naopak **nejvyšší** v roce 2022 s 1 562 973 tis. Kč.

Jak již bylo několikrát řečeno, hlavní činností společnosti je výroba oceli a válcových pásů. Je tedy logické, že **tržby z prodeje výrobků a služeb** budou představovat pro společnost **hlavní přínos** peněz. Jejich podíl na celkových výnosech se pohybuje kolem 95 %. Tržby výrobků měly opět rostoucí vývoj během sledovaného období, až na rok 2020, kdy došlo opět k mírnému poklesu. Oproti tržbám z prodeje výrobků mají tržby za

prodej zboží opravdu malý procentní podíl na celkových výnosech. Pro porovnání uvedu, že v roce 2022 tržby z prodeje výrobků a služeb dosahovaly 1 516 771 tis. Kč a tržby za prodej zboží pouhých 21 863 tis. Kč.

V následujících letech **lze očekávat menší pokles celkových výnosů**. Důvodem je celosvětový problém strojírenského a automobilového průmyslu, který je pro společnost klíčovou oblastí. Společnost má převážně zahraniční odběratele a v posledních měsících dochází k menšímu množství zakázek.

### **Plánování a návrh řešení**

V podnikatelském subjektu se plánováním zabývá vnitropodnikové středisko controlling po celý rok. Začátek plánování spadá na poslední 3 měsíce předcházejícího roku a následujících 9 měsíců konkrétního roku. Východiskem pro plánování slouží rozpočty z minulých let a následně probíhají konzultace s konkrétními odděleními. Plánování je ohraničené časem, jelikož každé středisko má stanovené konkrétní datum, do kterého musí odevzdat svůj plán na nadcházející období. Na plánování se podílí i vedoucí jednotlivých středisek, ale pouze formou konzultací. Na základě rozhovoru s vedoucí controllingu bylo zjištěno, že podnik by chtěl delegovat některé kroky na vedoucí jednotlivých oddělení a tím by se chtělo dosáhnout efektivnějšího řízení a plánování nákladů.

Nynější plánovací proces je tvořen na centrální úrovni a hlavní změnou by bylo přenesení plánování na jednotlivá střediska. Controlling pro své plánování využívá data z minulých let, která jsou plně k dispozici ostatním vedoucím středisek. Při plánování dochází k několika schůzkám s vedoucími oddělení, jelikož zaměstnankyně controllingu nemají přesný přehled o veškerém dění např. ve výrobě.

Řešení problému by mohlo být vytvoření souboru s předvytvořenými vzorci a úkolem vedoucích středisek by bylo vyplnění údajů na základě získaných dat.

Kvůli interním údajům budou použita pouze orientační čísla. Vše bude v tabulce, která by mohla zapojit do plánování více vedoucích. Příklad bude znázorněn na vnitropodnikovém útvaru 410, hladící trať.



Obr. 5: Plán ochranných prostředků

Středisko	Ochranný prostředek	Životnost (měsíce)	Životnost (roky)	Spotřeba na 1 zam. za rok	Plán zaměstnanců	Celkem kusů	Cena za kus (Kč)	CELKEM (Kč)
410	bunda	12	1	1	3	3	341	1 023
410	kalhoty	6	0,5	2	3	6	237	1 422
410	rukavice	0,3	0,03	40	3	120	68	8 160
410	špunty	0,5	0,04	24	3	72	4	288
410	přilba	60	5	0,2	3	0,6	470	282
410	brýle	12	1	1	3	3	222	666
410	obuv	12	1	1	3	3	943	2 829

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

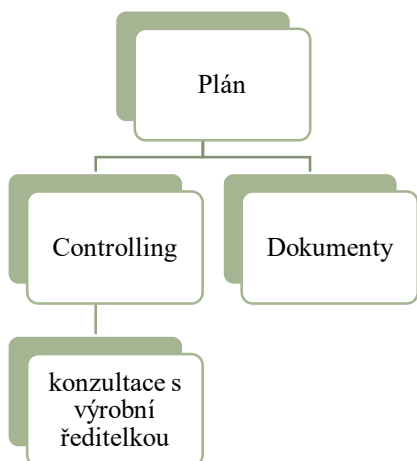
Na obrázku č. 5 je znázorněn plán osobních ochranných prostředků, které jsou nutné pro práci na hladící trati. První sloupec nese trojmístné číslo vnitropodnikového útvaru. Druhý sloupec obsahuje všechny potřebné ochranné pomůcky např. ochranný oděv, chrániče sluchu nebo ochranné rukavice. Ve třetím a čtvrtém sloupci je znázorněna orientační životnost ochranných prostředků. Z pátého sloupce lze vyčíst spotřeba kusů či párů na rok pro jednoho pracovníka. Z obrázku je již patrné, že zde dochází k rozdílům mezi rukavicemi a zbytkem ochranných prostředků. Důvodem je manipulace s ostrými materiály, a proto spotřeba rukavic je mnohonásobně vyšší než spotřeba ochranné obuvi. V šestém sloupci vidíme počet zaměstnanců ve středisku. Nyní se přejde ke sloupcům, jejichž čísla jsou získána podle vzorců. Hodnoty ve sloupci Celkem kusů se vypočítá vynásobením sloupců plán zaměstnanců a spotřebou ks/párů na rok na 1 zaměstnance. Sloupec Cena za kus (v Kč) nám ukazuje aktuální cenu za kus, která se stanoví na základě souboru, který obsahuje všechny potřebné ceny, neustále se aktualizuje a je veden controllingem. K číselným údajům ve sloupci CELKEM se dojde vynásobením čísel Celkem kusů a Cenou za kus. Výsledky ve sloupci CELKEM se zároveň považuje jako plán pro nadcházející rok.

Výše byla pouze ukázka střediska, které je součástí výroby. Konkrétně oddělení výroby má pod sebou většinu středisek, jichž by se nejvíce týkala změna. Jeho hlavním úkolem by bylo se spoluprací vedoucích středisek vyplnit konkrétní číselnou hodnotu a díky předepsaným vzorečkům by došlo k výpočtu ostatních položek. Zhotovený soubor by byl konzultován s vedoucí controllingu, aby došlo ke kontrole správnosti. Výsledek by přinesl větší zodpovědnost ostatních zaměstnanců při procesu plánování a zároveň lepší přehled o chodu společnosti pro ostatní zaměstnance. Např. právě výrobní ředitel má větší přehled o výrobě, odpadu, nebo o zbytku materiálu neboli zmetku. Důsledkem lepší orientace, lepší informovanosti a znalosti by mohlo dojít i k ušetření materiálu, menšímu

množství zmetků, menším prostojům u strojů a tím vším by se daly snížit i některé náklady na spotřebu materiálu a energii. Podobné soubory by se mohly zavést i na zbytek oddělení společnosti. Před zavedením by bylo nutné školení budoucích odpovědných osob, aby se vyhnulo k zbytečným chybám při tvorbě plánu.

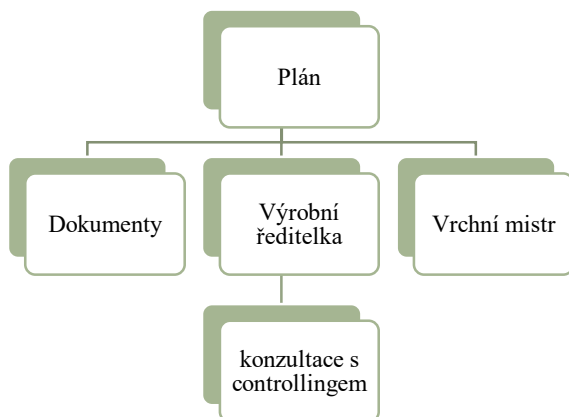
Na obrázku 6 a 7 jsou znázorněny aktuální proces plánování a navrhovaný proces plánování. Jak již bylo zmíněno, momentálně za plánování nese zodpovědnost oddělení controlling a cílem je převedení zodpovědnosti na další zaměstnance jiných oddělení a středisek.

Obr. 6: Aktuální proces plánování



Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Obr. 7: Navrhovaný proces plánování



Zdroj: vlastní zpracování, 2024

## Závěr

Bakalářská práce byla zpracována na téma analýza nákladů a výnosů ve vybraném podnikatelském subjektu. Hlavním cílem bylo posouzení a zhodnocení nákladů a výnosů na základě provedených analýz a navrhnout opatření vedoucí k snížení nákladů a lepšímu plánování podniku.

Teoretická část byla zaměřena na provedení literární rešerše na základě odborné literatury týkající se nákladů, výnosů, horizontální vertikální analýzy, ukazatelů rentability a kalkulačního systému.

V první polovině praktické části byly popsány plánovací procesy na základě vlastního pozorování a zjištěných informací z interních dokumentů podniku. Druhá část byla zaměřena na samotné analýzy nákladů a výnosů. Provedením horizontálních a vertikálních analýz bylo zjištěno, že průběh výsledku hospodaření během let 2019 – 2022 byl velmi kolísavý. Největší vliv na jeho výši měly náklady a tržby podniku. Na základě horizontální analýzy nákladů bylo prokázáno, že se na celkových nákladech podílely nejvíce výkonová spotřeba, konkrétně spotřeba materiálu a energie, a osobní náklady. Vertikální analýza výnosů prokázala, že největšími výnosy pro společnost představují tržby z prodeje výrobků a služeb. Tržby za prodej zboží měly minimální podíl na výnosech oproti tržbám za výrobky a služby. Tento výsledek analýzy byl naprosto očekávaný, jelikož hlavní činností podniku je výroba pásové oceli.

V poslední části byla představena kalkulace třech výrobků společnosti. Výrobky se lišily cenou, fixními a variabilními náklady a následnou ziskovostí. Podnik se zabývá výrobou pásových ocelí, pro kterou je charakteristický velmi složitý výrobní proces. Na základě toho dochází u některých výrobků i k pohybu fixních nákladů. Po provedené kalkulaci bylo zjištěno, že největší ziskovost má výrobek, po kterém je zároveň i největší poptávka na trhu.

Na základě provedené analýzy a zjištění, že nejvíce náklady disponuje podnik ve spotřebě energie a materiálu a osobních nákladech, byly provedeny návrhy opatření ke snížení nákladů. Spotřeba energie by se mohla snížit zavedením tzv. hybridního pracovního systému, který by zahrnoval práci z domova pro některé určité zaměstnance pracující v ekonomických oblastech, technology a IT. Návrh vedoucí ke snížení osobních nákladů

se týká používání benefitních karet Edenred Benefit Card a zavedení bezplatných stáží pro studenty, který by zároveň vyřešil problém s nedostatkem zaměstnanců.

Poslední návrh opatření se týkal převedení zodpovědnosti na vedoucí středisek během procesu plánování. Tento krok by vedl k získání větší zodpovědnosti, lepšímu přehledu o chodu společnosti a v některých částech by mohlo dojít k snížení spotřeby materiálu na základě lepšího plánu ve výrobě.

Přínosem bakalářské práce bylo získání nových informací o tématu v teoretické i praktické části. Na základě zhodnocení situace podniku a návrhu opatření bylo dosaženo cíle bakalářské práce.

## Seznam použitých zdrojů

- Atlantis PC, s.r.o. (n.d.) *Použité poměrové ukazatele*. Dostupné 29. 3. 2024 z <https://www.finanalysis.cz/pouzite-pomerove-ukazatele.html>
- BILSTEIN CEE, a.s. (2024). *Historie podniku*. Dostupné 21. 3. 2024 z <http://www.bilstein-cee.cz/spolecnost/tradice-a-pokrok/historie/>
- BILSTEIN CEE, a.s. (2024). *Proces plánování*. Interní dokument podniku BILSTEIN CEE, a.s. se sídlem v Králově Dvoře
- BILSTEIN-CEE, a.s. (2023). *Náš podnikatelský cíl*. Dostupné 10. 2. 2023 z <http://www.bilstein-cee.cz/spolecnost/nas-podnikatelsky-cil/>
- BusinessInfo.cz (2021). *Kalkulace jako nástroj hodnotového řízení*. Dostupné 15. 2. 2024 z <https://www.businessinfo.cz/navody/kalkulace-nastroj-hodnotoveho-rizeni/>
- Čechová, A. (2011). *Manažerské účetnictví* (2. vyd.). Computer Press
- Český statistický úřad (2023). *Ekonomické výsledky průmyslu v ČR – 2021*. Dostupné 8.4. 2024 z <https://www.czso.cz/csu/czso/ekonomicke-vysledky-prumyslu-cr-2021>
- Dvořáková, L., Červený, J., Burešová, V., & Peštová, M. (2011) *Úloha manažerského účetnictví při řízení hospodárnosti, účinnosti a efektivnosti podnikových procesů a výkonů*. Nava, nakladatelská a vydavatelská agentura.
- Fibířová, J., Šoljaková, L., Wagner, J., & Petera, P. (2019). *Manažerské účetnictví: nástroje a metody* (3.vyd.). Wolters Kluwer.
- Grünwald, R., & Holečková, J. (2008), *Finanční analýza a plánování podniku*. Nakladatelství Oeconomica
- Havlíček, K. (2011). *Management & controlling malé a střední firmy*. Vysoká škola finanční a správní, o.p.s.
- Hradecký, M., Lanča, J., & Šiška, J. (2008). *Manažerské účetnictví*. Grada Publishing.
- Chlada, J. (2014) *Základy účetnictví a financí pro podnikatele – 5. část*. portál.POHODA.cz. <https://portal.pohoda.cz/pro-podnikatele/uz-podnikam/zaklady-ucetnictvi-a-financi-pro-podnikatele-%E2%80%93-5-c/>
- Justice (n.d.). Veřejný rejstřík a Sbírka listin. Dostupné 1. 4. 2024 z <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=74470>
- Knápková, A., Pavelková, D., Remeš, D., & Šteker, K. (2017). *Finanční analýza, Komplexní průvodce s příklady*. (3. vyd.). Grada Publishing

Král, B., Fibírová, J., Šoljaková, L., Wagner, J., Zralý, M., Matyáš, O., Menšík, M., & Petera, P. (2018). *Manažerské účetnictví* (4. vyd.). Management Press.

Lazar, J. (2012). *Manažerské účetnictví a controlling*. Grada Publishing.

Martinčová, D., Končený, M., & Vavřina, J. (2019). *Úvod do podnikové ekonomiky* (2.vyd.). Grada Publishing

Popesko, B., & Papadaki, Š. (2016). *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení* (2. vyd.). Grada Publishing.

Růčková, P. (2021). *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi* (7. vyd.). Grada Publishing.

Ryneš, P. (2024). *Podvojně účetnictví a účetní závěrka 2024* (24. vyd.). Nakladatelství ANAG

Scholleová, H. (2017). *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy* (3. vyd.). Grada Publishing.

Synek, M., Dvořáček, J., Dvořák, J., Kislingerová, E., & Tomek, G. (2011). *Manažerská ekonomika* (5. vyd.). Grada Publishing.

Taušl Procházková, P., & Jelínková, E. (2018). *Podniková ekonomika – klíčové oblasti*. Grada Publishing

Taušl Procházková, P., Jirincová, M., Jelínková, E., & Lišková, J. (2017). *Úvod do podnikové ekonomiky*. Západočeská univerzita v Plzni

## Seznam tabulek

Tab. 1: Typový kalkulační vzorec.....	27
Tab. 2: Horizontální analýza nákladů v letech 2019-2022 (v tis. Kč).....	45
Tab. 3: Horizontální analýza výnosů v letech 2019-2022(v tis. Kč) .....	47
Tab. 4: Vertikální analýza nákladů v letech 2019-2022 (v tis. Kč) .....	49
Tab. 5: Vertikální analýza výnosů v letech 2019-2022 (v tis. Kč) .....	50
Tab. 6: Vývoj výsledku hospodaření v letech 2019-2022(v tis. Kč) .....	51
Tab. 7: Poměrové ukazatele rentability v % .....	54
Tab. 8: Ziskový účinek finanční páky .....	55
Tab. 9: Nákladovost tržeb (v tis. Kč) .....	56
Tab. 10: Ukazatelé rentability podniku a odvětví.....	57
Tab. 11: Kalkulace vybraných výrobků (v Kč/t) .....	58
Tab. 12: Příspěvek na úhradu fixních nákladů a zisku (v Kč).....	59
Tab. 13: Příspěvek na Edenred Benefits Card (v Kč) .....	63

## Seznam obrázků

Obr. 1: Výsledek hospodaření.....	17
Obr. 2: Kalkulace .....	26
Obr. 3: Logo společnosti .....	33
Obr. 4: Proces plánování .....	35
Obr. 5: Plán ochranných prostředků.....	65
Obr. 6: Aktuální proces plánování .....	66
Obr. 7: Navrhovaný proces plánování.....	66



## **Seznam grafů**

Graf 1 Vývoj výsledku hospodaření.....	52
Graf 2 Vývoj ukazatelů rentability.....	55

## **Seznam příloh**

**Příloha A:** Výkaz zisku a ztráty 2019/2020

**Příloha B:** Výkaz zisku a ztráty 2021/2022

**Příloha C:** Organizační struktura společnosti

## Příloha A: Výkaz zisku a ztrát 2019/2020

BILSTEIN CEE a.s.

IČ: 26688981  
Králov Dvůr, Na Louce 97

## VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

za období od 1.1.2020 do 31.12.2020  
v celých tisících CZK

Řádek	Běžné období	Minulé období
I. Tržby z prodeje výrobků a služeb	774 612	977 995
II. Tržby za prodej zboží	18 740	15 907
A. Výkonová spotřeba	603 967	799 387
1 Náklady vynaložené na prodané zboží	16 567	12 559
2 Spotřeba materiálu a energie	539 149	723 808
3 Služby	48 251	63 020
B. Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	40 312	54 263
C. Aktivace (-)	-21	-420
D. Osobní náklady	84 618	102 661
1 Mzdové náklady	61 769	75 274
2 Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	22 849	27 387
1 Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	20 133	24 137
2 Ostatní náklady	2 716	3 250
E. Úpravy hodnot v provozní oblasti	19 255	43 405
1 Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	30 703	41 074
1 Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	29 081	39 914
2 Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	1 622	1 160
2 Úpravy hodnot zásob	-5 444	2 405
3 Úpravy hodnot pohledávek	-6 004	-74
III. Ostatní provozní výnosy	4 059	805
1 Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	232	1
3 Jiné provozní výnosy	3 827	804
F. Ostatní provozní náklady	14 607	5 326
3 Daně a poplatky z provozní činnosti	1 779	1 659
4 Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	2 093	-2 268
5 Jiné provozní náklady	10 735	5 935
* Provozní výsledek hospodaření (+/-)	34 673	-9 915

číslo oprávn

Řádek	Běžné období	Minulé období
J. Nákladové úroky a podobné náklady	8 079	9 172
1 Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	6 608	7 098
2 Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	1 471	2 074
VII. Ostatní finanční výnosy	21 137	8 784
K. Ostatní finanční náklady	26 827	7 756
* Finanční výsledek hospodaření (+/-)	-13 769	-8 144
** Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	20 904	-18 059
L. Daň z příjmů	3 354	-1 671
1 Daň z příjmů splatná	466	0
2 Daň z příjmů odložená (+/-)	2 888	-1 671
** Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	17 550	-16 388
* Čistý obrát za účetní období = I.+ II.+ III.+ IV.+ V.+ VI.+ VII.	818 548	1 003 491

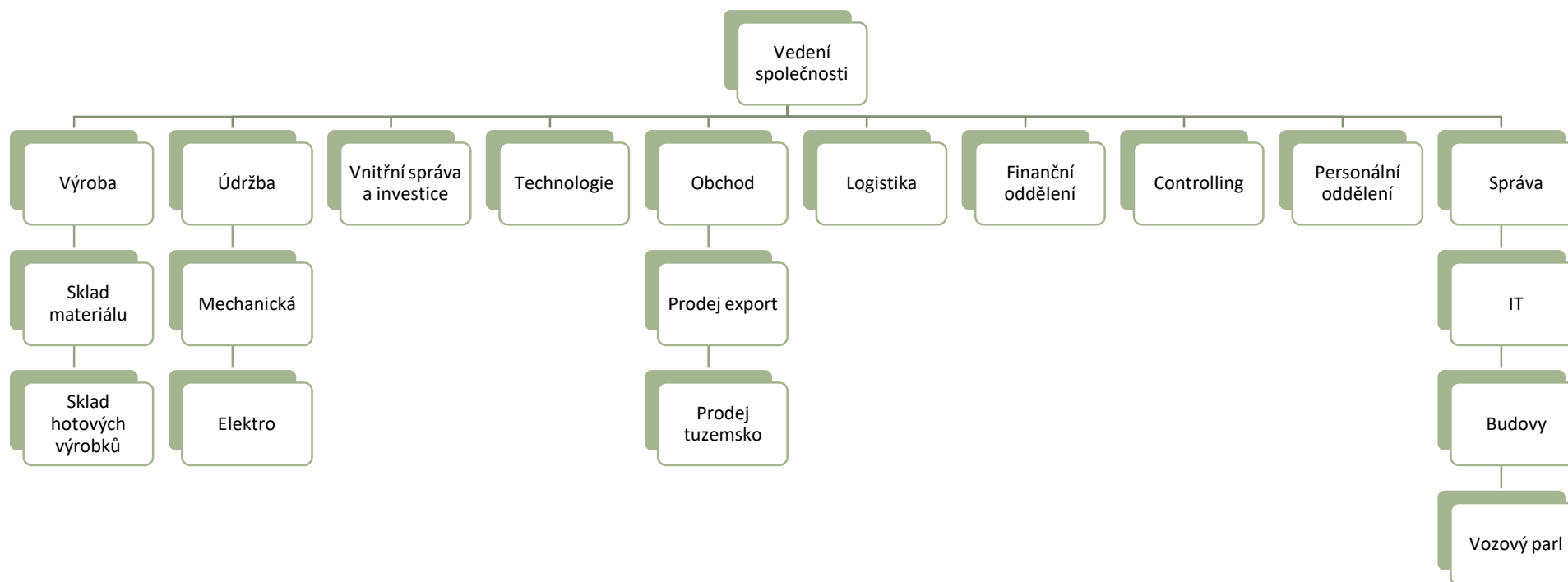
## Příloha B: Výkaz zisku a ztráty 2021/2022

<b>BILSTEIN CEE a.s.</b>		<b>VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY</b>	
IČ: 26688981 Králov Dvůr, Na Louce 97		za období od 1.1.2022 do 31.12.2022 v celých tisících CZK	
ŘÁDEK		BĚŽNÉ OBDOBÍ	MINULÉ OBDOBÍ
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	1 516 771	1 300 482
II.	Tržby za prodej zboží	21 863	20 589
A.	Výkonová spotřeba	1 241 035	1 163 394
1	Náklady vynaložené na prodané zboží	19 247	16 897
2	Spotřeba materiálu a energie	1 153 969	1 087 414
3	Služby	67 819	59 083
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	83 703	-176 009
C.	Aktivace (-)	-596	-97
D.	Osobní náklady	107 393	95 068
1	Mzdové náklady	79 175	68 842
2	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	28 218	26 226
1	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	24 421	22 770
2	Ostatní náklady	3 797	3 456
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	30 754	28 172
1	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	25 395	27 138
1	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	26 553	29 225
2	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	-1 158	-2 087
2	Úpravy hodnot zásob	5 359	1 034
III.	Ostatní provozní výnosy	647	2 758
1	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	164	135
3	Jiné provozní výnosy	483	2 620
F.	Ostatní provozní náklady	6 185	9 365
1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	275	0
3	Daně a poplatky z provozní činnosti	1 853	1 840
4	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	-3 148	2 032
5	Jiné provozní náklady	7 205	5 493
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	70 807	203 933
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	9 741	7 416
1	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	7 627	5 540
2	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	2 114	1 876



ŘÁDEK	BĚŽNÉ OBDOBÍ	MINULÉ OBDOBÍ
VII. Ostatní finanční výnosy	23 692	18 532
K. Ostatní finanční náklady	22 224	15 222
* Finanční výsledek hospodaření (+/-)	-8 273	-4 106
** Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	62 534	199 827
L. Daň z příjmů	12 097	37 700
1 Daň z příjmů splatná	4 325	30 388
2 Daň z příjmů odložená (+/-)	7 772	7 312
** Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	50 437	162 127
* Čistý obrát za účetní období = I.+ II.+ III.+ IV.+ V.+ VI.+ VII.	1 562 973	1 342 358

## Příloha C: Organizační struktura společnosti



## **Abstrakt**

Nová, D. (2024). *Analýza nákladů a výnosů v podnikatelském subjektu* [Bakalářská práce, Západočeská univerzita v Plzni].

**Klíčová slova:** náklady, výnosy, výsledek hospodaření, vertikální a horizontální analýza, poměrové ukazatele, kalkulace

Tato bakalářská práce se zaměřuje na analýzu nákladů a výnosů ve vybraném podnikatelském subjektu. Práce je rozdělena na dvě části, na teoretickou a praktickou část. Teoretická část se zabývá literární rešerší pojmů náklady, výnosy a plánování. Následně je popsána vertikální a horizontální analýza, poměrové ukazatele a poslední téma je věnováno kalkulacím a jejich rozdělení. Praktická část začíná představením vybraného podnikatelského subjektu BILSTEIN CEE, a.s. Tato část následně pokračuje popsáním plánování společnosti a provedením analýzy nákladů i výnosů pomocí vertikální a horizontální analýzy. Náklady a výnosy jsou poté analyzovány i vybranými poměrovými ukazateli. Praktickou část uzavírá ukázka kalkulací tří výrobků. Bakalářská práce je uzavřena zhodnocením provedených analýz a navržením opatření vedoucích k lepšímu řízení nákladů a výnosů.



## **Abstract**

Nová, D. (2024). *Cost-benefit analysis in a business entity* [Bachelor Thesis, University of West Bohemia].

**Key words:** costs, revenues, economic results, vertical and horizontal analysis, ratios, calculations

This bachelor's thesis focuses on the analyses of costs and revenues in a selected business entity. The work is divided into two parts, a theoretical and a practical part. The theoretical part deals with a literature search of the concepts of costs, revenues and planning. Subsequently, vertical and horizontal analysis, ratio indicators are described, and the last topic is devoted to calculations and their distribution. The practical part begins with the introduction of the selected business entity BILSTEIN CEE, a.s. This section then continues by describing the company's planning and performing an analysis of costs and revenues using vertical and horizontal analysis. Costs and revenues are then analyzed using selected ratio indicators. The practical part concludes with a demonstration of the calculations of three products. The bachelor's thesis is concluded by evaluating the performed analyzes and proposing measures leading to better management of costs and revenues.