

# **Analýza nákladů společnosti X.Y.**

Jan Sedláček

---

Bakalářská práce  
2021



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav podnikové ekonomiky

Akademický rok: 2020/2021

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Jan Sedláček**  
Osobní číslo: **M17930**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a ekonomika**  
Forma studia: **Prezenční**  
Téma práce: **Analýza nákladů ve vybrané společnosti**

### Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Provedte průzkum literárních pramenů a zpracujte teoretické poznatky týkající se podnikových nákladů.

II. Praktická část

- Charakterizujte vybranou firmu a provedte analýzu nákladů v dané společnosti.
- Zpracujte návrhy a doporučení, které povedou ke zlepšení řízení nákladů v dané společnosti.

Závěr

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

**Seznam doporučené literatury:**

DRURY, Colin. *Management and cost accounting*. Ninth edition. Andover: Cengage Learning, 2015, 827 s. ISBN 978-14-0809-393-1.  
KRÁL, Bohumil. *Manažerské účetnictví*. 4. rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2018, 791 s. ISBN 978-80-7261-568-1.  
POPEŠKO, Boris a Šárka PAPADAKI. *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2016, 263 s. ISBN 978-80-2475-773-5.  
RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 6. aktualizované vydání. Praha: Grada, 2019, 152 s. ISBN 978-80-2712-028-4.  
SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 6. přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2015, 526 s. ISBN 978-80-7400-274-8.

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

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

L.S.

---

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

---

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

Ve Zlíně dne 15. ledna 2021

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby <sup>1)</sup>;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 <sup>2)</sup>;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že

- elektronická a tištěná verze bakalářské práce jsou totožné;
- na bakalářské práci jsem pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Ve Zlíně .....

.....

## **ABSTRAKT**

Cílem této bakalářské práce je provést analýzu nákladů ve vybrané společnosti, ze které vznikne optimalizační doporučení. Práce je rozdělena na dvě části, a to teoretickou a praktickou.

První část je zaměřena na teoretické vymezení základních pojmů týkajících se nákladů a jejich analýzy. Obsah této části byl zpracován v návaznosti na literární rešerši a mnoho informací bylo čerpáno z odborné literatury. Tyto poznatky jsou následně využity v praktické části.

Druhá část je věnována praktickému zpracování analýzy nákladů konkrétní firmy. Obsahuje představení společnosti, analýzu nákladů, analýzu bodu zvratu a stanovení nákladové funkce. Použitá data byla čerpána z finančních výkazů z let 2017–2019. Výkaz z roku 2020 nebyl do analýzy zahrnut, jelikož v době zpracování práce ještě nebyl zveřejněn.

Klíčová slova: výkazy, náklady, nákladová funkce, bod zvratu, provozní páka

## **ABSTRACT**

The aim of this bachelor thesis is to realize the cost analysis in the selected company from which an optimization solution will be created. The thesis is divided into two parts, which are theoretical and practical part.

First part is focused on theoretical definition of basic concepts related to cost and its analysis. The content of this part was processed in connection with a literature research and lot of information was drawn from professional literature. These findings are then used in the practical part.

Second part is devoted to the practical processing of the cost analysis of particular company. It includes a company introduction, cost analysis, turning point analysis and determination of the cost function. The data used were drawn from the financial statements from 2017–2019. The 2020 financial statement was not included in the analysis, as it had not yet been published at the time the work was prepared.

Keywords: statements, costs, cost function, turning point, operating leverage

Tímto chci poděkovat paní Ing. Janě Zlámalové, MBA za odborné vedení při zpracování bakalářské práce a cenné rady, bez kterých by tato práce byla daleko náročnější.

Dále chci poděkovat finanční manažerce společnosti TON a.s. paní Anně Skořepové, která si na mě udělala čas v této náročné době a poskytla mi důležité informace pro zpracování této práce.

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

# OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>9</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....</b>	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>11</b>
<b>1 ZDROJE INFORMACÍ PRO NÁKLADOVOU ANALÝZU.....</b>	<b>12</b>
1.1 VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT.....	12
1.2 ROZVAHA.....	12
1.2.1 Aktiva – majetek firmy.....	13
1.2.2 Pasiva – kapitál firmy.....	13
<b>2 NÁKLADY.....</b>	<b>15</b>
2.1 POJETÍ NÁKLADŮ.....	15
2.2 FINANČNÍ POJETÍ NÁKLADŮ.....	15
2.3 MANAŽERSKÉ POJETÍ NÁKLADŮ.....	15
2.3.1 Hodnotové pojetí nákladů.....	16
2.3.2 Ekonomické pojetí nákladů.....	16
2.4 KLASIFIKACE NÁKLADŮ.....	16
2.4.1 Druhové členění nákladů.....	17
2.4.2 Účelové členění nákladů.....	17
2.4.3 Členění nákladů v závislosti na objemu.....	18
2.4.4 Členění nákladů z hlediska manažerského rozhodování.....	18
<b>3 ANALÝZA NÁKLADŮ.....</b>	<b>21</b>
3.1 BOD ZVRATU.....	21
3.2 PROVOZNÍ PÁKA.....	23
3.3 KOEFICIENT BEZPEČNOSTI.....	24
3.4 HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA.....	24
3.5 VERTIKÁLNÍ ANALÝZA.....	24
<b>4 MODELOVÁNÍ NÁKLADŮ.....</b>	<b>26</b>
4.1 NÁKLADOVÁ FUNKCE.....	26
4.1.1 Krátkodobá nákladová funkce.....	27
4.1.2 Dlouhodobá nákladová funkce.....	27
4.2 STANOVENÍ NÁKLADOVÝCH FUNKCÍ.....	27
4.2.1 Klasifikační analýza.....	27
4.2.2 Metoda dvou období.....	28
4.2.3 Grafická metoda.....	28
4.2.4 Regresní a korelační analýza.....	29
<b>5 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....</b>	<b>30</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST.....</b>	<b>31</b>

<b>6</b>	<b>PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....</b>	<b>32</b>
6.1	ZÁKLADNÍ INFORMACE.....	32
6.2	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA .....	33
6.3	OVLÁDANÉ SPOLEČNOSTI.....	34
6.4	CHARAKTERISTIKA ODVĚTVÍ.....	35
6.5	MAJETKOVÁ A FINANČNÍ STRUKTURA .....	35
6.5.1	Majetková struktura .....	35
6.5.2	Finanční struktura.....	36
6.6	ANALÝZA VÝSLEDKU HOSPODAŘENÍ .....	37
6.7	ANALÝZA VÝVOJE POČTU ZAMĚSTNANCŮ .....	38
<b>7</b>	<b>ANALÝZA NÁKLADŮ .....</b>	<b>39</b>
7.1	DRUHOVÉ ČLENĚNÍ NÁKLADŮ .....	39
7.2	HORIZONTÁLNÍ A VERTIKÁLNÍ ANALÝZA .....	41
7.2.1	Vertikální analýza .....	41
7.2.2	Horizontální analýza .....	42
7.3	ROZDĚLENÍ NÁKLADŮ PODLE ZÁVISLOSTI NA OBJEMU VÝKONU.....	43
7.3.1	Fixní náklady.....	44
7.3.2	Variabilní náklady .....	44
<b>8</b>	<b>MODELOVÁNÍ NÁKLADŮ .....</b>	<b>46</b>
8.1	NÁKLADOVÁ FUNKCE.....	46
8.2	BOD ZVRATU .....	46
8.3	KOEFICIENT BEZPEČNOSTI.....	48
8.4	PROVOZNÍ PÁKA .....	48
<b>9</b>	<b>ZÁVĚREČNÉ HODNOCENÍ A DOPORUČENÍ.....</b>	<b>50</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>51</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>52</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>54</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>55</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>56</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>57</b>



## ÚVOD

Řízení nákladů je nedílnou součástí chodu každé společnosti, ať se hospodářský cyklus nachází na vrcholu nebo zrovna dochází k recesy. K maximálně efektivnímu chodu firmy je zapotřebí pečlivého plánování a provádění soustavných analýz, týkajících se jednotlivých sektorů společnosti. Jednou z těchto analýz je analýza nákladová, kterou se budu v této práci zabývat. Cílem práce je na základě analýzy navrhnout optimalizační řešení, které povede ke zvýšení efektivity společnosti.

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

V teoretické části je zpracovaná literární rešerše z oblasti nákladů a jejich řízení. Jsou zde popsány základní účetní výkazy, charakterizovány jednotlivé přístupy k nákladům a jejich rozbor. Dále zde nalezneme analýzu nákladů a jejich modelování. Nabyté znalosti jsou dále použity v praktické části.

Ta se skládá z představení společnosti TON a.s. a jejího zasazení do odvětví zpracovatelského průmyslu. V této části je nastíněna majetková i finanční struktura podniku. Další část se věnuje analýze nákladů. Náklady jsou zde rozděleny podle závislosti na objemu výroby na fixní a variabilní. Také je zde provedena horizontální a vertikální analýza a druhové rozčlenění nákladů. Následuje modelování nákladů, kde je sestavena nákladové funkce. Dále je zde proveden výpočet bodu zvratu, provozní páky a koeficientu bezpečnosti.

V závěru práce jsou popsány návrhy na optimalizaci řízení nákladů ve společnosti.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cílem bakalářské práce je zpracování analýzy nákladů společnosti TON a.s. v letech 2017-2019, na základě které budou navržena optimalizační řešení týkající se řízení nákladů společnosti. Ke zpracování analýzy byly použity výkazy zisku a ztrát z let 2017-2019, výroční zprávy s přílohou v daných letech a informace získané od ekonomky vybraného podniku během konzultace.

Ke splnění cíle bylo nutno správně uchopit problematiku nákladů ve společnosti a stanovit si dílčí cíle. K těmto cílům patří literární rešerše v oblasti podnikových nákladů a charakteristika vybrané společnosti a jeho odvětví. Na základě těchto poznatků byly určeny metody, které byly použity při zpracování analýzy.

Použité metody v praktické části se skládají z analýzy nákladů, kde byla provedena horizontální a vertikální analýza druhových nákladů, čímž jsme zjistili, jak se v jednotlivých letech měnily hodnoty ukazatelů a jaký podíl má každý ukazatel na celku, a rozdělení nákladů na fixní a variabilní podle závislosti na objemu výroby. Toto rozdělení bylo dále aplikováno v tvorbě nákladové funkce, pomocí které lze predikovat vývoje nákladů v budoucích letech, a také v analýze bodu zvratu, kde zjistíme, jaký objem produkce pokryje celkové náklady podniku. Na závěr se zabývám stanovením nákladové funkce a také jsou zde provedeny výpočty koeficientu bezpečnosti a stupně provozní páky.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 ZDROJE INFORMACÍ PRO NÁKLADOVOU ANALÝZU

V první kapitole této práce jsou představeny základní účetní výkazy, které jsou nezbytné pro provedení nákladové analýzy. Pro využití maximálního potenciálu společnosti je nutné analyzovat proces tvorby zisku nebo ztráty a zamýšlet se nad strukturou, která tvoří aktiva a pasiva. Podstatné informace, které nám pomohou odpovědět na tyto otázky nalezneme v rozvaze, ve výkazu zisku a ztrát. (Veber, 2012, s. 154)

### 1.1 Výkaz zisku a ztrát

Je základním účetním výkazem zachycujícím přehled o výnosech, nákladech a výsledku hospodaření za dané období, který je možné sledovat a na základě analýzy lze sledovat strukturu výkazu, jeho dynamiku, respektive dynamiku jednotlivých položek. V rámci struktury tohoto výkazu je možné nalézt hned několik stupňů výsledku hospodaření. Jejich rozdíl spočívá v tom, jaké náklady a výnosy do jejich struktury vstupují. Výsledky hospodaření členíme na (Růčková, 2019, s. 32):

- provozní,
- finanční,
- před zdaněním,
- po zdanění.

Dle Vebera (2012, s. 146) je pro podnikatele důležité, aby v rámci finančního řízení společnosti nezaměňoval příjmy s výnosy a náklady s výdaji.

Výnosy jsou výsledky podnikání, které jsou vyjádřeny v penězích bez rozlišení skutečnosti, zda byly inkasovány nebo ne. Příjmy jsou skutečně přijaté peněžní částky, které společnost inkasovala jako výsledek své činnosti.

Náklady jsou vyjádřeny v penězích a jedná se o spotřebu výrobních činitelů, které se podílely na tvorbě výrobku, práce nebo služby. Výdaj nemusí vždy znamenat tvorbu hodnoty, ale přesto se jedná o úbytek finančních prostředků.

### 1.2 Rozvaha

Je základním účetním výkazem zachycujícím bilanční formou strukturu dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku – aktiv, a zdrojů jejich financování – pasiv, vždy v určitém časově ohraničeném období (Růčková, 2019, s. 23). Pro manažery z ní vyplývají

důležité informace o majetku, závazcích podniku a o míře opotřebení dlouhodobého majetku, která je vyjádřena ve finančních hodnotách. Základní vztah mezi majetkem a kapitálem vyjadřuje tato rovnice:

$$\text{Majetek (aktiva)} = \text{Kapitál(pasiva)}$$

Součet hodnot majetku a kapitálu se musí rovnat a znamená to, že hodnoty majetku a kapitálu na jeho pořízení jsou stejné. (Čechová, 2011, s. 15-16)

### 1.2.1 Aktiva – majetek firmy

Majetková struktura podniku tvoří podrobnou strukturu aktiv, kterou v zásadě dělíme na dlouhodobý majetek a oběžný majetek.

Dlouhodobý majetek, jehož doba přeměny na prostředky je delší než jeden rok, se nespotřebovává najednou. Náklady na pořízení dlouhodobého majetku vstupují do hodnoty výrobků a služeb postupně formou odpisů. Odpisy zachycují tři vlastnosti dlouhodobého majetku (Veber, 2012, s. 143):

- stupeň opotřebení,
- náklad peněžního toku,
- zdroj peněžních toků.

Do oběžného majetku řadíme prostředky, které jsou v neustálém oběhu. Jedná se tedy o prvky, se kterými podnik neustále pracuje – např. nákup materiálu a jeho následné použití ve výrobě, produkce výrobku a následný prodej, prodej výrobku a vznik pohledávky atd. Jedná se tedy o majetek, který z dlouhodobého hlediska nezůstává stejný a neustále mění podobu. (Cisko a Štofková, 2013, s. 169)

### 1.2.2 Pasiva – kapitál firmy

Dělíme na vlastní kapitál, krátkodobý cizí kapitál a dlouhodobý cizí kapitál.

Vlastní kapitál je nejdůležitějším zdrojem financování, který náleží jeho majitelům, resp. majitelům, a je základním nositelem podnikatelského rizika. Má nezastupitelný význam při analýze ekonomického zdraví zpracovávané externími subjekty. Je tvořen vklady zakladatelů, ať už se jedná o peněžní vklady nebo nepeněžní. Výše vlastního kapitálu má vliv na rozhodnutí poskytovatelů cizího kapitálu o tom, zda se budou podílet na podnikatelském riziku nebo ne. (Veber, 2012, s. 142)

Krátkodobý cizí kapitál tvoří závazky splatné do jednoho roku. Řadíme sem bankovní úvěry, dodavatelské úvěry, závazky vůči zaměstnancům nebo státu, odběratelské úvěry.

Dlouhodobý cizí kapitál tvoří závazky se splatností delší než jeden rok. Zde řadíme investiční a hypoteční úvěry. (Cisko a Štofková, 2013, s. 169)

## 2 NÁKLADY

Náklady lze charakterizovat jako vyjádření peněžní hodnoty všech spotřebovaných vstupů při produkci výrobků nebo poskytování služeb. Je to součet hodnot, které společnost vynaložila na tvorbu výnosů, ať už je v daném období skutečně zaplatila nebo ne. (Bokšová, 2014, s. 52)

Konkrétní vymezení pojmu nákladů není vůbec jednoduché. Jako základní ekonomická veličina je vnímána rozdílně a každý uživatel informací ji vnímá částečně odlišně. Projevuje se to především v jiném pojetí nákladů v daných účetních systémech. (Popesko a Papadaki, 2016, s. 27-28)

### 2.1 Pojetí nákladů

Vymezení nákladů lze provést ve 2 rovinách, a to na náklady finančního účetnictví, které je využíváno externími uživateli, jako jsou státní správní orgány nebo dodavatelé, a na náklady manažerského účetnictví, které využívají interní uživatelé, jako jsou vedoucí pracovníci podniku a jejich vlastníci. (Král, 2018, s. 51)

### 2.2 Finanční pojetí nákladů

Náklady jsou ve finančním účetnictví vnímány jako úbytek ekonomického prospěchu, který je možno zaznamenat jako úbytek aktiv a přírůstek pasiv, jenž mají za důsledek pokles vlastního kapitálu v daném období. (Popesko a Papadaki, 2016, s. 27)

Finanční účetnictví bylo vytvořeno především pro účely externích uživatelů (akcionáři, orgány státní správy, vlastníci, banky); data v něm obsažená a struktura jeho výkazů jsou zaznamenávány v souvislosti k okolí podniku. (Popesko a Papadaki, 2016, s. 13)

Zpravidla informuje o podniku jako celku a její informace jsou založeny téměř výhradně na datech zaznamenaných v hodnotovém vyjádření, tedy v peněžních jednotkách. Dále je zaměřeno na zaznamenávání informací týkajících minulých období. (Popesko a Papadaki, 2016, s. 13)

### 2.3 Manažerské pojetí nákladů

Základním pilířem manažerského pojetí nákladů je shromažďování informací, které pomohou manažerům na vedoucích pozicích při rozhodování v rámci řízení, kontroly a hodnocení celého podniku. (Bokšová, 2014, s. 69-70)

Zde se za náklady považují i vynaložené ekonomické zdroje, i za předpokladu, že nebyl celkový majetek a pouze se změnila jeho struktura.

V manažerském pojetí nákladů rozlišujeme dva přístupy, lišící se vnímáním neúčtetných informací, a to (Martinovičová, 2014, s. 57-58):

- hodnotové pojetí nákladů,
- ekonomické pojetí nákladů.

### **2.3.1 Hodnotové pojetí nákladů**

Hlavním úkolem je poskytování informací pro standardní kontrolu a řízení aktuálně uskutečňovaných procesů. Náklady jsou oceňovány v dnešních cenách, ne v cenách v době pořízení. U realizovaných aktivit se předpokládá, že návratnost bude vyšší než pořizovací cena. (Král, 2018, s. 70)

Popesko a Papadaki uvádí v knize Moderní metody řízení nákladů toto: *„náklady v hodnotovém pojetí tak zahrnují jednak náklady shodné s finančním účetnictvím, jednak i náklady, které jsou v manažerském účetnictví vykazovány v jiné výši než ve finančním účetnictví“* (Popesko a Papadaki, 2016, s. 28)

### **2.3.2 Ekonomické pojetí nákladů**

Jeho cílem je získat dostatečně relevantní informace, které budou napomáhat při rozhodování o optimálním výběru z různých budoucích variant. S ekonomickým pojetím úzce souvisí pojem oportunitní náklady. (Martinovičová, 2014, s. 63-66)

Oportunitní náklady lze definovat jako maximální možnou ztrátu, která byla obětována za účelem využití druhé nejlepší varianty. Podniku tedy vznikla ztráta části peněz, jejichž využití nebylo zvoleno pro nejlepší možnou alternativu. Jedním z příkladů je budova, kterou podnik vlastní, ale nevyužívá ji k pronájmu, čímž přichází o možný výnos z případného pronájmu. (Král, 2018, s. 71, s 97)

## **2.4 Klasifikace nákladů**

K účinnému řízení nákladů je nutné podrobné rozčlenění do stejnorodých skupin. Způsobů, jak rozčlenit náklady, existuje mnoho. Je však potřeba toto rozčlenění podřizovat účelové potřebě – tedy vztahem k řešení určitých problémů a rozhodnutí. (Popesko a Papadaki 2016, s. 31)



Náklady lze obecně rozdělit do několika skupin, a to následovně:

- druhové členění nákladů,
- účelové členění nákladů,
- členění nákladů v závislosti na objemu,
- členění nákladů z hlediska manažerského rozhodování.

#### **2.4.1 Druhové členění nákladů**

Toto členění vychází z finančního pojetí nákladů a je převážně využíváno ve finančním účetnictví. K účelům manažerského účetnictví je méně vhodné, jelikož potřebné informace o účelu spotřeby nákladů zde nejsou uvedeny. (Popesko a Papadaki 2016, s. 31)

Slouží k shromažďování nákladů do stejnorodých skupin, které jsou spojené činnostmi jednotlivých výrobních faktorů (investiční majetek, materiál, práce). Toto třídění je tvořeno za účelem zjednodušení měření spotřeby. (Cisko a Štofková, 2013, s. 427–428)

Základní nákladové druhy:

- spotřeba materiálu,
- odpisy nehmotného a hmotného investičního majetku,
- mzdové a ostatní osobní náklady,
- finanční náklady (např. úroky, pojistné atd.),
- spotřeba a použití externích služeb a práce (např. přepravné, nájemné, energie atd.).

#### **2.4.2 Účelové členění nákladů**

Členění je založeno na dvou principech:

- Náklady jsou tříděny podle místa vzniku a odpovědnosti.
- Náklady jsou tříděny podle výkonů. (Fibírová, Šoljaková a Wagner, 2011, s. 96-98)

##### ***2.4.2.1 Třídění nákladů podle místa vzniku a odpovědnosti***

Účelem tohoto třídění je odpovědět na otázku, kde došlo ke vzniku nákladů a kdo je za ně odpovědný. Jedná se tedy v podstatě o třídění nákladů podle útvarů uvnitř podniku. Rozdělení se liší svou strukturou podle velikosti podniku a složitosti výroby a podle tohoto

parametru může docházet k rozdělení do několika úrovní. (Fibírová, Šoljaková a Wagner, 2011, s. 96-98)

#### **2.4.2.2 Třídění nákladů podle výkonů**

Umožňuje sledování nákladů podle jednotlivých nositelů nákladů – tedy výrobků. Jeho účelem je odpověď na otázku: „*co způsobilo vznik nákladu a co je výsledkem jeho činnosti*“? Dává možnosti zjistit rentabilitu jednotlivých výrobků, a tím dává prostor ke zefektivnění a optimalizaci výrobních programů.

Toto rozdělení lze ještě rozvést na přímé náklady – které náleží k jednotlivým výrobkům a nepřímé náklady – jež se společně dělí mezi více typů výrobků nebo na chod celého oddělení podniku. (Synek, 2015, s. 44-45)

#### **2.4.3 Členění nákladů v závislosti na objemu**

Tyto náklady se dělí na fixní a variabilní.

Fixní náklady nejsou závislé na objemu produkce, jejich výše je fixně stanovena a v různých obdobích se příliš neliší. Ale i toto může být relativní. Do fixních nákladů můžeme zařadit velkou část režijních nákladů, jako jsou nájemné, odpisy, pojištění, mzdy správních pracovníků, náklady na pravidelné školení a vzdělávání pracovníků atd. Vznik fixních nákladů tedy není závislý na produkci a vznikají i když podnik zrovna nic nevyrábí.

Variabilní náklady jsou závislé na objemu produkce. Mohou se vyvíjet proporcionálně, tedy ve stejném tempu jako objem výroby, nebo nadproporcionálně, tedy rychleji než objem výroby anebo naopak podproporcionálně, tedy čím rychleji roste objem produkce, tím pomaleji rostou variabilní náklady. (Fibírová, Šoljaková a Wagner, 2011, s. 96-98)

#### **2.4.4 Členění nákladů z hlediska manažerského rozhodování**

Do této kategorie zařadíme náklady, které nejsou součástí účetních systémů podniku. Vychází z odhadu nákladů, které mohou mít více variant. Jsou zaměřeny na budoucnost, a proto jsou velice důležité při tvorbě nákladových kalkulací. Z pohledu manažerského rozhodování je zásadní správné rozdělení nákladů a výnosů do základních kategorií, a těmi jsou relevantní a irelevantní náklady, oportunitní nebo utopené náklady, implicitní a explicitní náklady. (Popesko a Papadaki, 2016, s. 47)

#### **2.4.4.1 Relevantní a irelevantní náklady**

Jedná se o náklady, jejichž hodnota se mění v návaznosti na dané manažerské rozhodnutí. V kontrastu jsou irelevantní náklady, které na základě manažerského rozhodnutí zůstávají neměnné. Irelevantní náklady mohou být objektivně ovlivnitelné nebo objektivně neovlivnitelné.

Objektivně ovlivnitelné náklady mohou být změněny na základě volby z vícero možností a můžou být tedy optimalizovány. Objektivně neovlivnitelné náklady nelze optimalizovat a jejich výši nelze ovlivnit. (Čechová, 2011, s. 62)

#### **2.4.4.2 Oportunitní náklady**

Neboli náklady ušlé příležitosti. Vymezují takový ekonomický prospěch, který byl obětován na úkor nejlepší možné varianty. Nejedná se tedy o reálně vynaložené náklady, ale o ohodnocení důsledků, které vznikly přijetím dané varianty. (Král, 2018, s. 71, s 97)

#### **2.4.4.3 Utopené náklady**

Jsou takové náklady, které již byly v minulosti vynaloženy na základě rozhodnutí a není možné je vzít zpět. Je pro ně typické, že (Drury, 2015, s. 35):

- Byly vynaloženy před zahájením výroby.
- Jejich výše není ovlivnitelná.
- K jejich snížení může dojít pouze opačným investičním rozhodnutím.
- Se může jednat o odpisy fixních aktiv.
- Je pro ně charakteristický delší časový úsek mezi výdajem a vyjádřením nákladu. (Popesko a Papadaki, 2016, s. 49)

#### **2.4.4.4 Implicitní a explicitní náklady**

Do explicitních nákladů řadíme ty, které podnik formou peněžních výdajů zaplatil při zakoupení nového majetku nebo za nájemné a jejich vyčíslení je lehce zaznamatelné.

Oproti tomu implicitní náklady je obtížné vyčíslit, jelikož nemají podobu peněžních výdajů. Měří se pomocí oportunitních nákladů. Řadí se mezi ně např. platové ohodnocení, které by podnikatel obdržel, kdyby byl zaměstnán, nebo úroky, které by podnikatel mohl získat, kdyby své prostředky investoval do jiné investiční příležitosti. Finanční účetnictví

tyto náklady nezaznamenává, je vhodné je však znát pro efektivnější vedení podniku v rámci manažerských rozhodování. (Martinovičová, 2014, s. 58).

### 3 ANALÝZA NÁKLADŮ

V této kapitole budou popsány základní nástroje, které napomáhají k efektivnímu řízení podniku a usnadňují výběr nejvhodnějších variant u plánování výrobního procesu.

#### 3.1 Bod zvratu

Je úroveň produkce, která vytvoří příjem na úrovni fixních a variabilních nákladů. Z předešlých kapitol už víme, že hlavním zdrojem výnosů jsou tržby a známe její rovnici. Tato rovnice je stěžejní pro velké množství ekonomických výpočtů sloužících jako základ pro manažerské rozhodování. (Martinovičová, 2014, s. 63-66)

Pro následující rovnice bude použita tato symbolika:

$q$  ... množství vyrobených/prodaných výrobků

$p$  ... cena za jeden výrobek

$T$  ... celkové tržby

$F$  ... fixní náklady

$b$  ... variabilní náklady

$N$  ... celkové náklady

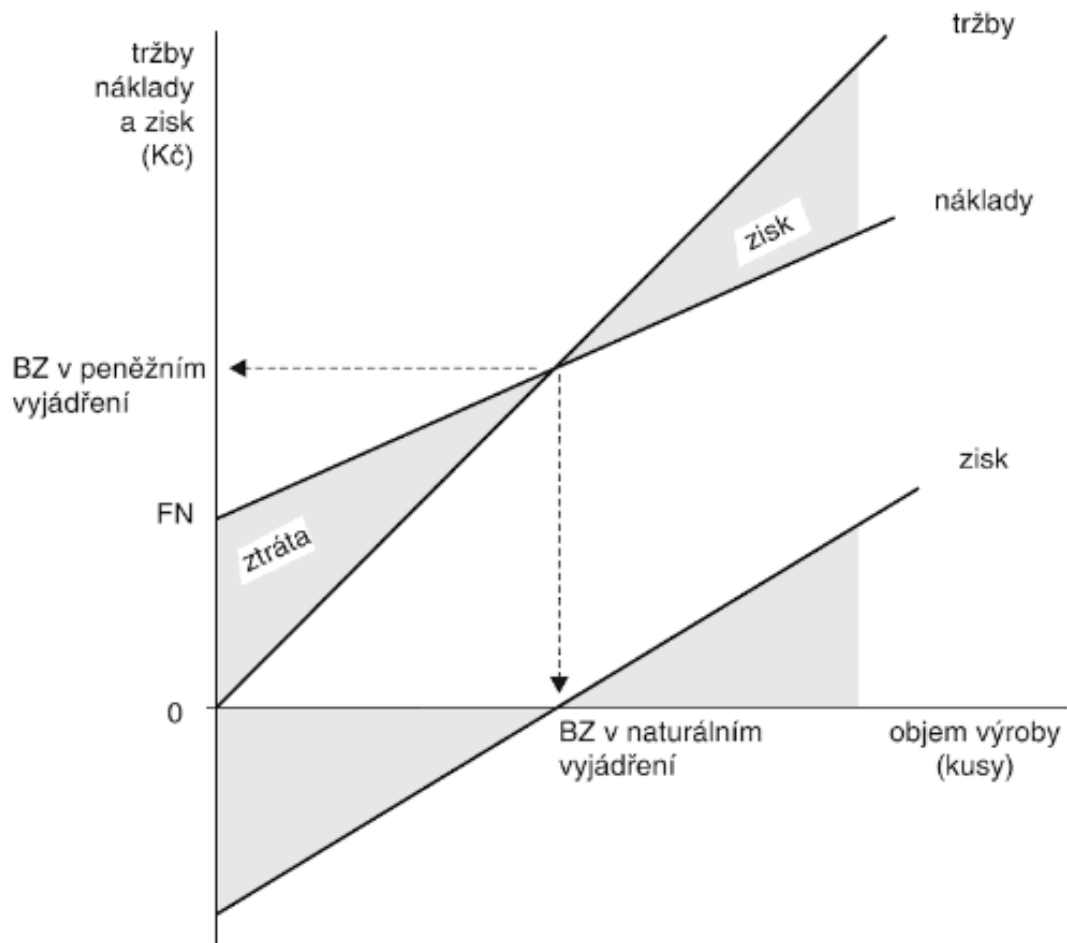
Při neměnné ceně výrobku se tržby vyvíjejí takto:

$$T = pq \quad (1)$$

Celkové náklady mají tento průběh:

$$N = F + bq \quad (2)$$

Graficky lze průběh těchto funkcí znázornit takto:



Obrázek 1: Analýza bodu zvratu (Synek, 2015, s. 52)

Při nulové výrobě se tržby rovnají nule. Z tohoto důvodu přímka prochází nulovým bodem. Nákladová přímka na ose  $y$  vytíná úsek  $F$ , jež pokládáme za odhad fixních nákladů. Z grafu je patrné, že při nulové výrobě vzniká ztráta na úrovni fixních nákladů, která se zvyšujícím se objemem výroby klesá. Až při určitém množství výroby ztráta zanikne a začne vznikat zisk.

Objem výroby  $q$ , kdy celkové náklady jsou totožné s tržbami, nazýváme bod zvratu a značíme jej  $BZ$ . (Synek, 2015, s. 52)

Bod zvratu lze odvodit ze vztahu  $T = N$  takto:

$$T = N \quad (3)$$

$$pq = F + bq \quad (4)$$

$$q(BZ) = \frac{F}{p-b} \quad (5)$$

Odvození bodu zvratu je možné i z jednotkových veličin. Lze to snadno provést z rovnice  $pq = F + bq$  takto:

$$p = \frac{F}{q} + b \quad (6)$$

Z toho vyplývá, že k dosažení bodu zvratu se musí cena rovnat průměrným nákladům, tedy součtu fixních nákladů, které připadají na jednotku produkce a součtu variabilních nákladů, které připadají na jednotku produkce. Příspěvkem na úhradu fixních nákladů a zisku nazýváme rozdíl mezi cenou výrobku  $p$  a jeho variabilními náklady  $b$ :

$$ú = p - b \quad (7)$$

Z předchozích rovnic  $pq = F + bq$ ,  $ú = p - b$  můžeme odvodit, že:

$$ú = \frac{F}{q} \quad (8)$$

K dosažení zisku dojde až v případě, že příspěvek na úhradu pokryje celé fixní náklady. (Synek, 2015, s. 50-54, Martinovičová, 2014, s. 63-66)

V případě podniku, který vyrábí různorodý sortiment je potřeba použít následující vzorec:

$$q(BZ) = \frac{F}{(1-h)} \quad (9)$$

Kde  $h$  se vypočítá jako podíl variabilních nákladů, které připadají na 1 Kč tržeb nebo 1 Kč objemu výroby. Bod zvratu  $Q$  bude vyjádřen v korunách. (Synek, 2015, s. 53)

### 3.2 Provozní páka

Vychází ze vztahu mezi poměrem variabilních a fixních nákladů, objemem produkce a zisku. Tento poměr může ovlivnit přechod na vyšší stupeň automatizace, robotizace a mechanizace ve výrobě. Tímto zásahem se zpravidla zvýší fixní náklady (resp. sníží podíl variabilních nákladů), než kdyby stejná práce byla odváděna za pomoci lidské síly. Změna podílu fixních a variabilních nákladů vůči objemu výroby a zisku můžeme nazývat efektem provozní páky. (Procházková, 2018, s. 58)

V provozním zisku může při pozitivní aplikaci provozní páky dojít k velkým změnám, přičemž objem výroby zůstane relativně stejný. (Martinovičová, 2014, s. 67)

Tyto změny lze definovat následovně:

$$\text{stupeň provozní páky} = \frac{\% \text{změna zisku}}{\% \text{změna tržeb}} = \frac{\frac{Z_1 - Z_0}{Z_0}}{\frac{T_1 - T_0}{T_0}} \quad (10)$$

$Z$  ... zisk

$T$  ... tržby

Vliv provozní páky může být i negativní a následkem špatné aplikace může dojít ke zvýšení nákladů.

### 3.3 Koeficient bezpečnosti

Značí se  $kB$  a vyjadřuje, jak daleko se nachází podnik od bodu zvratu. Blíží-li se koeficient bezpečnosti nule hrozí, že se podnik dostane do ztráty. K výpočtu koeficientu se používá následující vzorec (Synek, 2011, s. 134–135):

$$kB = \frac{Q_s - Q(BZ)}{Q_s} \times 100 \quad (11)$$

$Q_s$  ... skutečně dosažený objem výroby (v naturálních jednotkách nebo v Kč)

### 3.4 Horizontální analýza

Jejím cílem je nalézt odpovědi na otázku: o kolik jednotek nebo procent se změnil jednotlivé položky ve finančních výkazech mezi jednotlivými po sobě jdoucími obdobími? V obou případech je výstupem změření intenzity změn u jednotlivých položek. Pro podrobnější zkoumání rozboru se doporučuje použít procentuální vyjádření.

Rovnice absolutního vyjádření je definována takto:

$$\text{absolutní změna} = \text{hodnota v běžném období} - \text{hodnota v předchozím období}$$

V případě procentuálního vyjádření postupujeme takto:

$$\text{procentuální změna} = \frac{\text{běžné období} - \text{předchozí období}}{\text{předchozí období}} \times 100 \quad (12)$$

V rámci interpretace výsledků se ze začátku zaměříme na nejvýraznější změny mezi dvěma obdobími. Tyto změny pravděpodobně nejvýrazněji ovlivnily výsledky společnosti, a proto jsou nejdůležitější. (Procházková, 2018, s. 139, Růčková, 2019. s. 118-119)

### 3.5 Vertikální analýza

Jedná se o procentuální rozbor účetních výkazů. Cílem je stanovit podíly, kterými se jednotlivé části výkazů účastní na celkové bilanční sumě, nebo odpovědět na otázku, jak se v čase pohybovaly jednotlivé prvky v nastavení finančního a majetkového portfolia.



Výsledkem rozboru je relativní vyjádření a je vhodné pro porovnávání s ostatními podniky stejného oboru a s obecnými odvětvovými průměry.

Při výpočtu se postupuje tak, že se jednotlivé položky v daném účetním období budou vztahovat k celkové bilanční sumě. Výstupy hodnot je následně potřeba dobře interpretovat. Postupuje se od finanční struktury podniku k majetkové struktuře. Jedná se o doporučený postup, který vyplývá z logické podstaty finančního plánování.

Finanční struktura bude vypovídat o skutečnosti, ze kterých zdrojů byl majetek pořízen. Cílem rozboru této struktury je vyhodnocení veškerých zdrojů financování.

Struktura majetku je závislá zejména na předmětném výkonu činnosti. Jejím rozbohem zhodnotíme, jak efektivní je složení krátkodobého a dlouhodobého majetku společnosti. (Růčková, 2019, s 113-115)

## 4 MODELOVÁNÍ NÁKLADŮ

Pro odhad budoucího vývoje nákladů podniku a zároveň možnost vytvářet různé varianty budoucího vývoje podnikatelského procesu, existuje celá řada moderních metod řízení nákladů a jejich modelování. (Popesko, Papadaki, 2016, str. 43)

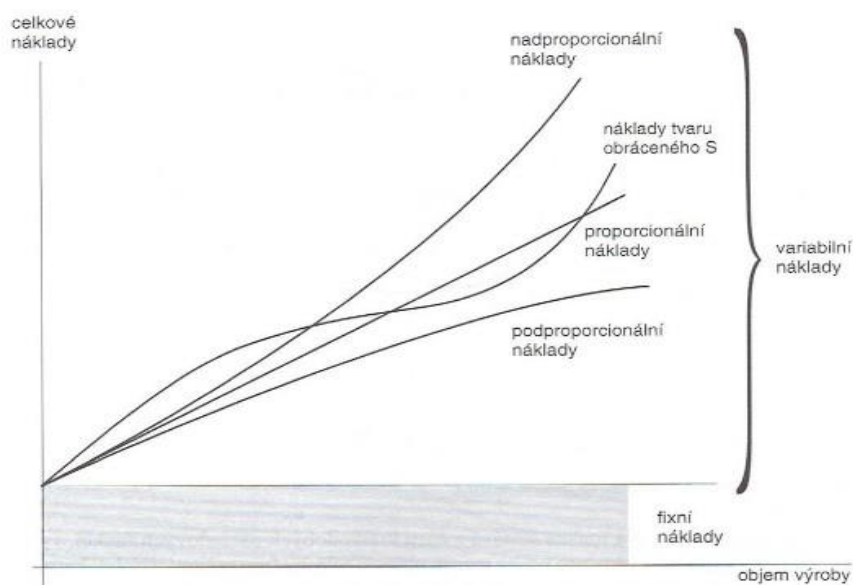
Nákladová analýza nám umožňuje odpovědět si na otázky typu „*Kolik jednotek výrobku musí podnik prodat, aby dosáhl bodu zvratu?*“ nebo „*Jaký bude dopad na zisky podniku v případě, že se rozhodne snížit prodejní cenu výrobku, ale prodejní kapacita bude vyšší?*“. (Drury, 2015, s. 168)

### 4.1 Nákladová funkce

Jedná se o matematické vyjádření vztahu mezi objemem výroby a náklady s ním spojené. Dle Procházkové (Procházková, Jelínková, 2018, s. 26) je nejjednodušší verze nákladové funkce funkce lineární, která vychází ze vztahu:

$$N = FN + vn \times Q \quad (13)$$

Lineární vývoj nákladů vzhledem k objemu výroby nazýváme proporcionální náklady, které v grafu znázorníme přímkou. V případě, že náklady rostou rychleji než objem produkce, nazýváme je nadproporcionální. V grafu se znázorní rostoucí křivkou. V případě, že náklady s větším objemem výroby rostou pomaleji, nazýváme je podproporcionální. Kombinací těchto vztahů vzniká nákladová funkce. (Synek, 2015, s. 47)



Obrázek 2: Průběh celkových nákladů (Synek, 2015, s. 47)

#### 4.1.1 Krátkodobá nákladová funkce

Popisuje nákladový model, který je z hlediska složitosti nejjednodušší. Charakterizuje vliv objemu výroby na celkové náklady. Klasifikace nákladů je základním konstrukčním prvkem pro stavbu nákladové funkce. Podle její závislosti na změně objemu výkonů se bude nákladová funkce chovat. (Martinovičová, 2014, s. 59)

Tato funkce značí vývoj celkových nákladů v závislosti na objemu produkce v krátkém časovém období (měsíce).

#### 4.1.2 Dlouhodobá nákladová funkce

Charakterizuje vývoj nákladů v delším časovém období, tj. v období, ve kterém může dojít ke změně všech výrobních činitelů. Je tvořena z částí krátkodobých nákladových funkcí a má vliv na optimální velikost výroby, které vyjadřují vývoj nákladů vždy pro daný rozsah objemu výroby. Jelikož zde nejsou součástí fixní náklady, pracuje pouze s průměrnými celkovými náklady a náklady marginálními. (Synek, 2015, s. 47)

### 4.2 Stanovení nákladových funkcí

Dle Procházkové (Procházková, Jelínková, 2018, s. 28) existují čtyři základní způsoby, jak stanovit nákladovou funkci:

- klasifikační analýza,
- metoda dvou období,
- bodový diagram,
- regresní a korelační analýza.

#### 4.2.1 Klasifikační analýza

Dle této metody je potřeba rozdělit jednotlivé nákladové položky na fixní a variabilní část v závislosti na tom, zda se mění při změně objemu produkce nebo ne.

Do fixních nákladů se řadí ty náklady, o kterých lze tvrdit, že se nemění v závislosti na objemu a druhu produkce. Mezi tyto náklady řadíme např. pojistné, odpisy, nájemné, energii, část mzdových nákladů a palivo.

Do variabilních nákladů se řadí ty náklady, které jsou závislé na změně objemu produkce. Řadíme zde např. jednicový materiál, jednicové mzdy a ostatní jednicové náklady.

Zařazení těchto nákladů se bude u různých podniků rozlišovat nejen na základě toho, v jakém odvětví a oboru podnikají. Záleží vždy na konkrétní situaci, a proto tuto metodu může používat pouze pracovník, který se v dané oblasti podnikové ekonomiky dobře orientuje. (Synek, 2011, s. 90)

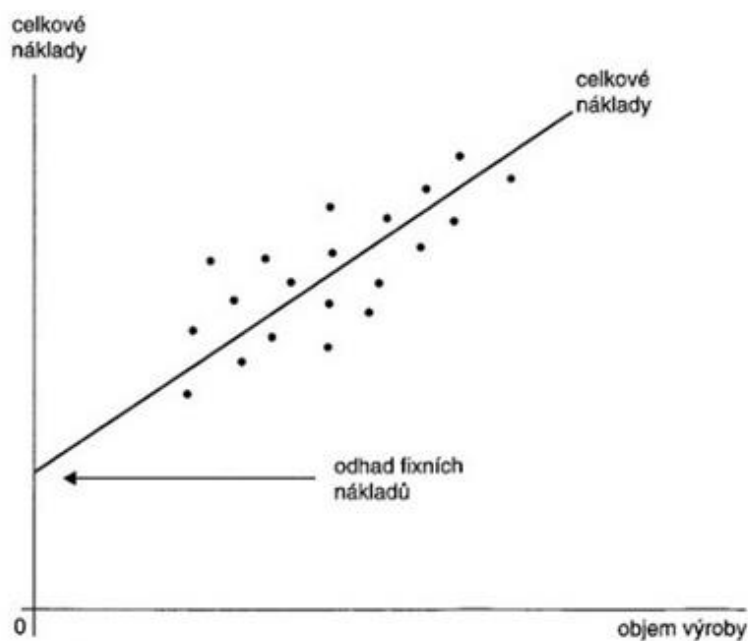
#### 4.2.2 Metoda dvou období

Spočívá v porovnání nákladových funkcí ve dvou různých obdobích. Vhodné je pro toto porovnání vybrat období s nejmenším a největším objemem produkce, ve kterých nedošlo k nahodilé výjimečné události. Zahrnutím takových období by došlo ke zkreslení vypovídající hodnoty analýzy. V takových případech se doporučuje toto období vynechat a nahradit je nejbližším možným obdobím. (Martinovičová, 2014, s. 60)

#### 4.2.3 Grafická metoda

Jedná se spíše o doplnění k vybraným početním metodám. Tato metoda pracuje s bodovým diagramem, z něhož predikuje přibližný vývoj nákladové funkce. (Procházková, Jelínková, 2018, s. 29)

Na osu  $X$  se nanáší objemy výroby a na osu  $Y$  se nanáší náklady. Z každé dvojice hodnot je v grafu vykreslen bod. Z roztroušených bodů poté vytvoříme přímku, která nejbližší kopíruje průběh jednotlivých období. Odhad fixních nákladů můžeme provést na základě průsečíku zakreslené přímky s osou  $Y$ . (Synek, 2011, s. 95-96)



Obrázek 3: Bodový diagram (Synek, 2011, s. 97)

#### 4.2.4 Regresní a korelační analýza

Jedná se o nejspolehlivější metodu pro stanovení nákladových funkcí. Umožňuje určit i nelineární průběh funkce, který je vhodný v případech podproporcionálního a nadproporcionálního vývoje nákladů, a to v případech, kdy ji nelze vyjádřit lineární funkcí. Pomocí této metody je možné i stanovit spolehlivost zjištěných funkcí pomocí korelační analýzy a je možné předběžně odhadovat chyby zjišťovaných hodnot.

Pro výpočet parametrů lineární funkce použijeme následující vzorce:

$$b = \frac{n \sum XY - \sum X \sum Y}{n \sum X^2 - (\sum X)^2} \quad (13)$$

$$a = \bar{Y} - b\bar{X} \quad (14)$$

Kde:

$a$  ... odhad fixních nákladů

$b$  ... odhad variabilních – marginálních nákladů

$X$  ... objem výroby

$Y$  ... náklady

$n$  ... počet sledovaných období

Korelační koeficient se vypočítá podle vzorce:

$$r = \frac{n \sum XY - \sum X \sum Y}{\sqrt{[n \sum X^2 - (\sum X)^2] \times [n \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}} \quad (15)$$

$r$  ... korelační koeficient

Pro nejspolehlivější stanovení vývoje nákladu by se hodnota proměnné  $r$  měla blížit jedné.

(Synek, 2011, s. 97)

## 5 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Teoretická část byla zpracována v návaznosti na literární rešerši, která byla zaměřena na analýzu nákladů.

První kapitola se zaměřovala na popis základních účetních výkazů, které jsou zdrojem dat potřebných ke zpracování analýzy nákladů. Jedná se o výkaz zisku a ztrát, kde jsou detailně rozepsány položky týkající se výnosů a nákladů a výsledku hospodaření, který rozdělen do několika stupňů, a dále rozvaha, která je rozdělena na aktiva a pasiva. Aktiva popisují majetkovou strukturu podniku a jsou rozdělena na dlouhodobá a krátkodobá. Pasiva popisují finanční strukturu podniku. Jsou rozdělena na vlastní a cizí kapitál.

Další část práce se zabývala náklady a jejich klasifikací. Byly zde popsány dva způsoby, jak k nákladům přistupovat, a to finanční a manažerské pojetí. Dále je zde popsána charakteristika druhového členění nákladů, díky kterému je podnik schopen zjistit, co bylo spotřebováno a v jakém množství. Následuje charakteristika účelového členění nákladů, jež se dělí podle místa a vzniku odpovědnosti a podle výkonu. Poté jsou zde popsány náklady, které se dělí podle závislosti na objemu výroby, a to na fixní a variabilní. Toto členění je považováno za jedno z nejdůležitějších a lze jej navázat na celou řadu nástrojů pro manažerské rozhodování.

Třetí kapitola byla zaměřena na analýzu nákladů. Byl zde popsán výpočet bodu zvratu, kterým zjistíme, jaký objem produkce bude stačit na pokrytí veškerých nákladů. Poté zde byla popsána provozní páka a koeficient bezpečnosti. Následovala horizontální analýza za pomoci které zjistíme, o kolik se změnilly jednotlivé položky v jednotlivých po sobě jdoucích obdobích. A nakonec vertikální analýza, která zaznamenává, jak se jednotlivé položky finančních výkazů podílí na celkové sumě.

Poslední kapitola teoretické části byla věnována nákladové funkci sloužící k matematickému vyjádření vztahu mezi objemem výroby a náklady s ním spojené. Existuje několik metod použití nákladových funkcí. Zde byly popsány čtyři, a to klasifikační metoda, metoda dvou období, grafické vyjádření, regresní a korelační analýza.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

TON a.s. je společnost vyrábějící ručně ohýbaný nábytek. Má své počátky v šedesátých letech 19. stol. v Bystřici pod Hostýnem, kde Michael Thonet se svými syny zakládá továrnu na ručně ohýbaný nábytek. Společnost zanedlouho začala produkovat více jak 300 000 kusů nábytku ročně a zaměstnávala přes 2 000 zaměstnanců.

Závod v Bystřici pod Hostýnem je vývojovým a inovačním centrem celého koncernu Thonet. Vznikají zde první modely nábytku, jako jsou židle č. 18 nebo křeslo č. 30, které jsou součástí portfolia i dnes.

V roce 1924 se společnost nachází v náročných hospodářských podmínkách, které vedly k fúzi konkurenčních společností Kohn, Mundus a Thonet na koncern Thonet – Mundus.

V roce 1945 po druhé světové válce dochází k znárodnění podniku.

V roce 1953 dochází ke změně jména společnosti na TON, což je zkratka slov „továrny na ohýbaný nábytek“. K bystrickému závodu bylo přidruženo ještě několik menších provozů.

V roce 1994 vzniká současná akciová společnost TON. Od této doby společnost získala řadu designových ocenění jako je například titul Red Dot, který společnost získala za představení kolekce Split, kde prezentuje rozštěp masivního dřeva, ručně ohýbaného do protichůdných směrů.

### 6.1 Základní informace

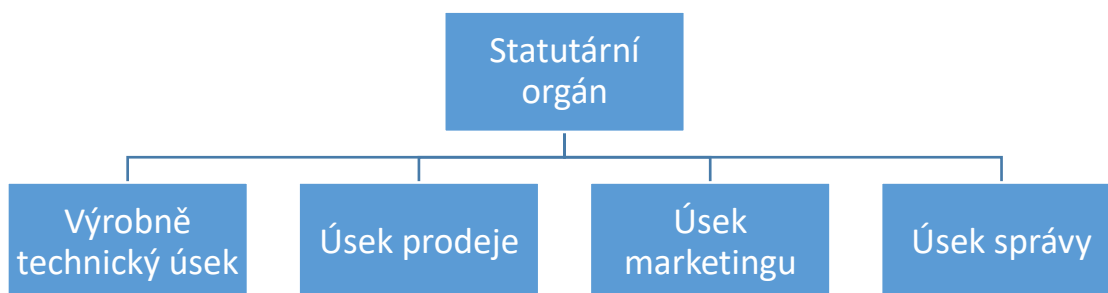
<b>Název společnosti:</b>	TON a.s.
<b>Sídlo společnosti a hlavní závod:</b>	Michaela Thoneta 148, 768 61 Bystřice pod Hostýnem
<b>IČO:</b>	49970585
<b>Provoz:</b>	Tovární 725, 769 01 Holešov
<b>Právní forma:</b>	Akciová společnost
<b>Datum vzniku:</b>	1. 1. 1994
<b>Předmět podnikání:</b>	Truhlářství, podlahářství Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona



	Výroba elektřiny
	Výroba a rozvod tepla
	Provozování dráhy a drážní dopravy
	Silniční motorová doprava (nákladní vnitrostátní provozovaná vozidly o největší povolené hmotnosti do 3,5 tuny včetně, nákladní vnitrostátní provozovaná vozidly o největší povolené hmotnosti nad 3,5 tuny)
	Činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence
	Hostinská činnost
<b>Předmět činnosti:</b>	Pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor
<b>Základní kapitál:</b>	404 000 000 Kč
<b>Počet zaměstnanců:</b>	815
<b>Vedoucí pracovník:</b>	Ing. Milan Dostalík, generální ředitel
<b>Struktura akcií společnosti:</b>	
	- 388 ks akcie na jméno v zaknihované podobě ve jmenovité hodnotě 1 000 000 Kč
	- 100 Ks akcie na jméno v zaknihované podobě ve jmenovité hodnotě 100 000 Kč
	- 6 000 ks akcie na jméno v zaknihované podobě ve jmenovité hodnotě 1 000 Kč

## 6.2 Organizační struktura

TON a.s. sídlí v Bystřici pod Hostýnem, kde se zároveň nachází hlavní výrobní závod. Druhý výrobní závod se nachází v Holešově.



Obrázek 4: Organizační struktura společnosti (vlastní zpracování)

Statutární orgán je tvořen předsedou představenstva Miroslavem Rumpelou, místopředsedou představenstva Ing. Milanem Dostalíkem a členem představenstva Ing. Lubomírem Jančíkem, kteří mají hlavní slovo při rozhodování řízení společnosti ve všech oblastech.

Výrobně technický úsek je tvořen zaměstnanci, zabývajícími se výrobou nábytku, implementace a ověřováním nových výrobních postupů, zajištění modernizace, vývoje a vyhledávání nových technologií ke zvýšení efektivity výroby.

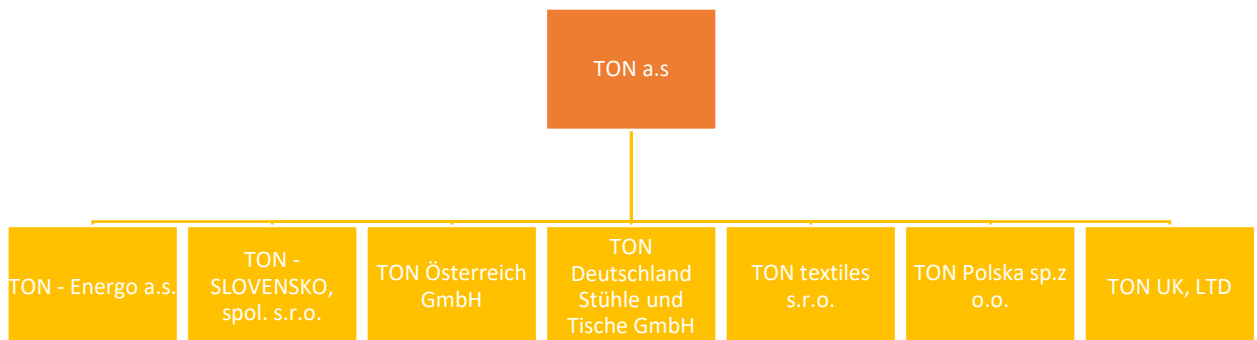
Úsek prodeje se stará o přijímání objednávek a plynulý odbyt výrobků a dopravu ke koncovým zákazníkům.

Úsek marketingu se zabývá plánováním a rozvojem komunikační strategie a budováním vztahů s odbornou i širokou veřejností. Cílem je budovat dobré jméno instituce a informování veřejnosti.

Úsek správy zajišťuje administrativní úkony týkající chodu celé společnosti.

### 6.3 Ovládané společnosti

V současné době TON ovládá několik společností napříč Evropou. Jedná se o tyto společnosti:



Obrázek 5: Ovládané společnosti (vlastní zpracování)

Společnost TON – ENERGO a.s. vyrábí a dodává společnosti páru, teplo a elektrickou energii. Dodávky jsou společností okamžitě spotřebovány. Společnost poskytuje dceřiné společnosti administrativní služby, případně prodává zásoby režijního charakteru.

Ostatní ovládané osoby společnosti TON a.s. uskutečňují jako hlavní činnost prodej výrobků značky TON za standardních obchodních podmínek.

## 6.4 Charakteristika odvětví

Dle klasifikace CZ-NACE společnost TON spadá do oblasti 31 Výroba nábytku, jež zahrnuje produkci sedacího nábytku, nábytku do obývacích a dětských pokojů, ložnic a jiných obývacích prostorů atd.

Nábytkářský průmysl si v České republice zachovává své postavení. Za rok 2018 byl zaznamenán pokles počtu velkých firem v této oblasti a nárůst malých společností. Tato skutečnost může být způsobena stále zvyšujícím se zájmem veřejnosti o atypické výrobky z masivního dřeva, které velké společnosti nenabízejí.

Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb každým rokem mírně vzrůstají následkem přílivu obyvatel do měst, a to má za následek zmenšující se prostory na bydlení. Proto se designéři zaměřují na to, jak do malých bytů vtěsnat všechny potřebný nábytek.

Toto odvětví se potýká s problémy týkajícími se počtu zaměstnanců, který je každým rokem menší. Společnosti tento problém řeší investicemi do moderních technologií, digitalizace a robotizace výroby.

Tabulka 1: *Produkční charakteristiky odvětví oboru NACE 31 (vlastní zpracování)*

Rok	2017	2018	2019
Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb [v tis. Kč]	38 977 909	38 994 236	39 455 149
Přidaná hodnota [v tis. Kč]	12 555 386	12 527 012	12 702 091
Průměrný evidenční počet zaměstnanců	20 626	20 032	19 538

## 6.5 Majetková a finanční struktura

Ke zpracování majetkové a finanční struktury společnosti byly použity finanční výkazy z roků 2017, 2018, 2019.

### 6.5.1 Majetková struktura

Majetková struktura představuje souhrn veškerého majetku, kterým vybraná společnost disponuje. Ten je rozdělen na dlouhodobý majetek, oběžná aktiva a časové rozlišení aktiv. Dlouhodobý majetek je rozdělen na hmotný, nehmotný a finanční. Oběžná aktiva jsou rozdělena na zásoby, pohledávky a peněžní prostředky.

Tabulka 2: Majetková struktura podniku (vlastní zpracování)

	2017		2018		2019	
	V tis. Kč	%	V tis. Kč	%	V tis. Kč	%
<b>Aktiva celkem</b>	<b>803 624</b>	<b>100,00</b>	<b>819 576</b>	<b>100,00</b>	<b>828 072</b>	<b>100,00</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>556 210</b>	<b>69,21</b>	<b>555 062</b>	<b>67,73</b>	<b>562 873</b>	<b>67,97</b>
Dlouhodobý nehmotný majetek	4 576	0,57	6 179	0,75	5 776	0,70
Dlouhodobý hmotný majetek	551 050	68,57	548 201	66,89	556 418	67,19
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>240 953</b>	<b>29,98</b>	<b>254 881</b>	<b>31,10</b>	<b>258 293</b>	<b>31,19</b>
Zásoby	146 533	18,23	155 789	19,01	161 133	19,46
Pohledávky	72 295	9,00	73 823	9,01	70 725	8,54
<i>Dlouhodobé pohledávky</i>	<i>4 903</i>	<i>0,61</i>	<i>1 311</i>	<i>0,16</i>	<i>2 710</i>	<i>0,33</i>
<i>Krátkodobé pohledávky</i>	<i>67 392</i>	<i>8,39</i>	<i>72 512</i>	<i>8,85</i>	<i>68 015</i>	<i>8,21</i>
Peněžní prostředky	22 125	2,75	25 269	3,08	26 435	3,19
<b>Časové rozlišení aktiv</b>	<b>6 461</b>	<b>0,80</b>	<b>9 633</b>	<b>1,18</b>	<b>6 906</b>	<b>0,83</b>
<b>Celkem</b>	<b>803 624</b>	<b>100</b>	<b>819 576</b>	<b>100</b>	<b>828 072</b>	<b>100</b>

V analyzované společnosti se aktiva pohybují na stabilní úrovni v rozmezí mezi 803 mil. Kč a 828 mil. Kč a nedochází k velkým výkyvům. Zhruba 68 % celkových aktiv tvoří dlouhodobý majetek, který je již z velké části odepsaný. Společnost tedy disponuje vlastními budovami a stroji, které používá při výrobě. Značně tak omezuje náklady, které by musela vynaložit na pronájem výrobních prostorů a skladů.

Oběžná aktiva se pohybují v rozmezí 29–32 % z nichž největší podíl tvoří zásoby. Zásoby mají rostoucí tendenci a jejich podíl každým rokem stoupá zhruba o 1 %. V souvislosti s výší pohledávek, které se ve všech pozorovaných obdobích pohybují kolem 7 %, lze tvrdit, že poptávka po výrobcích společnosti TON je stabilní a nedochází k velkým výkyvům.

### 6.5.2 Finanční struktura

Finanční struktura představuje souhrn veškerého kapitálu, kterým podnik financuje svůj majetek. Je rozdělena na vlastní kapitál, cizí zdroje a časové rozlišení pasiv. Vlastní kapitál je rozdělen na základní kapitál, ážio a kapitálové fondy, fondy ze zisku, nerozdělený zisk minulých let a výsledek hospodaření běžného účetního období. Cizí zdroje jsou rozděleny na rezervy a závazky, které se dále dělí na dlouhodobé a krátkodobé.

Tabulka 3: Finanční struktura podniku (vlastní zpracování)

	2017		2018		2019	
	V tis. Kč	%	V tis. Kč	%	V tis. Kč	%
<b>Pasiva celkem</b>	<b>803 624</b>	<b>100 %</b>	<b>819 576</b>	<b>100 %</b>	<b>828 072</b>	<b>100 %</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>528 317</b>	<b>65,74 %</b>	<b>541 093</b>	<b>66,02 %</b>	<b>569 405</b>	<b>68,76 %</b>
Základní kapitál	404 000	50,27 %	404 000	49,29 %	404 000	48,79 %
Ážio a kapitálové fondy	8 902	1,11 %	3 286	0,40 %	5 241	0,63 %
Fondy ze zisku	10 022	1,25 %	12 203	1,49 %	13 607	1,64 %
Nerozdělený zisk minulých let	61 779	7,69 %	93 516	11,41 %	120 200	14,52 %
Výsledek hospodaření běžného účetního období	43 614	5,43 %	28 088	3,43 %	26 357	3,18 %
<b>Cizí zdroje</b>	<b>269 361</b>	<b>33,52 %</b>	<b>273 401</b>	<b>33,36 %</b>	<b>254 135</b>	<b>30,69 %</b>
Rezervy	8 540	1,06 %	4 819	0,59 %	6 482	0,78 %
Závazky	260 821	32,46 %	268 582	32,77 %	247 653	29,91 %
<i>Dlouhodobé závazky</i>	<i>25 491</i>	<i>3,17 %</i>	<i>20 250</i>	<i>2,47 %</i>	<i>21 494</i>	<i>2,60 %</i>
<i>Krátkodobé závazky</i>	<i>235 330</i>	<i>29,28 %</i>	<i>248 332</i>	<i>30,30 %</i>	<i>226 159</i>	<i>27,31 %</i>
<b>Časové rozlišení pasiv</b>	<b>5 946</b>	<b>0,74 %</b>	<b>5 082</b>	<b>0,62 %</b>	<b>4 532</b>	<b>0,55 %</b>
<b>Celkem</b>	<b>803 624</b>	<b>100 %</b>	<b>819 576</b>	<b>100 %</b>	<b>828 072</b>	<b>100 %</b>

Pasiva společnosti tvoří z největší části vlastní kapitál. Ten se pohybuje v rozmezí 65–69 % a zaručuje společnosti zdravou míru solventnosti. Z tabulky můžeme vypočítat každoroční nárůst nerozděleného zisku minulých let v obdobné výši kolem 30 mil., přestože výsledky hospodaření každoročně klesají.

Úroveň hodnot cizích zdrojů se pohybuje v rozmezí 30–33 % a její největší část tvoří závazky. Společnost k financování z cizích zdrojů využívá především krátkodobých úvěrů na bázi kontokorentního a revolvingového financování s průměrnými hodnotami 144 mil. Kč ročně.

## 6.6 Analýza výsledku hospodaření

V této části budu analyzovat jeden ze základních ukazatelů, a tím je výsledek hospodaření. Budu porovnávat výnosy a náklady jednotlivých období a s tím související výsledek činnosti.

Tabulka 4: *Analýza výsledku hospodaření (vlastní zpracování)*

V tis. Kč	2017	2018	2019
Celkové výnosy	878 387	806 241	820 398
Celkové náklady	820 419	775 588	790 188
Daň	14 354	2 565	3 853
<b>Výsledek hospodaření po zdanění</b>	<b>43 614</b>	<b>28 088</b>	<b>26 357</b>

Z výše uvedené tabulky je patrné, že výsledek hospodaření v každém zkoumaném období dosahuje kladných hodnot. V roce 2017 výsledek hospodaření přesáhl hranici 43 milionů korun českých a jednalo se o velice úspěšné období. Oproti zbylým pozorovaným obdobím je výsledek hospodaření téměř dvojnásobný.

V roce 2018 nastal pokles v hodnotě výsledku hospodaření. Vlivem snížení poptávky a tím pádem i nižším počtem objednávek společnost realizovala zisk v hodnotě 28 milionů. Výnosy dosahovaly výše 806 mil. Kč, přičemž největší podíl tvořily tržby z prodeje výrobků, které dosahovaly přibližně 90 %. V témže roce náklady dosahovaly výše 775 mil Kč, na kterých mají největší podíl výkonová spotřeba, do které řadíme spotřebu energie, materiálu a využívání služeb, a také mzdové náklady. Dohromady tyto dvě položky tvoří více jak 90 % všech nákladů.

V roce 2019 došlo k mírnému poklesu výsledku hospodaření na úroveň 26 mil Kč, přičemž celkové výnosy i náklady mírně vzrostly. Tento pokles na zisku byl způsoben z části vlivem Covidu-19, který koncem roku ovlivnil čínskou ekonomiku, kde mimo jiné, společnost své výrobky vyváží.

## 6.7 Analýza vývoje počtu zaměstnanců

Společnost se v pozorovaných letech potýká s konstantním snižováním počtu zaměstnanců. V následující tabulce budou uvedena konkrétní data.

Tabulka 5: *Vývoj průměrného počtu zaměstnanců v letech 2017-2019 (vlastní zpracování)*

Rok	2017	2018	2019
<b>Průměrný počet zaměstnanců</b>	<b>868</b>	<b>832</b>	<b>783</b>

Z tabulky je možné vyčíst, že za uplynulé tři roky se průměrný počet zaměstnanců snížil o zhruba 10 %, přičemž rostou nároky na výkon a způsobilost zaměstnanců.

## 7 ANALÝZA NÁKLADŮ

V této kapitole bude provedena analýza nákladu společnosti. Budu se zabývat druhovými náklady, pro které je důležité rozdělení do stejnorodých skupin a následně bude provedena vertikální a horizontální analýza. Poté budou rozděleny náklady na fixní a variabilní a bude provedena jejich analýza.

### 7.1 Druhové členění nákladů

Jak již bylo zmíněno v teoretické části, pro efektivní řízení podniku je důležité rozčlenění nákladů do stejnorodých skupin. V níže uvedené tabulce č. 6 jsou náklady do takových skupin rozděleny.

Data uvedená v tabulce jsou čerpána z výkazů zisku a ztrát za období 2017-2019.

Tabulka 6: *Druhové členění nákladů za období 2017-2019 (vlastní zpracování)*

v tis. Kč	2017	2018	2019
<b>Výkonová spotřeba</b>	<b>400 093</b>	<b>377 744</b>	<b>379 912</b>
Náklady vynaložené na prodané zboží	14 242	11 527	9 920
Spotřeba materiálu a energie	262 744	247 483	247 375
Služby	123 107	118 734	122 617
<b>Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)</b>	<b>-922</b>	<b>-9 294</b>	<b>-2 749</b>
<b>Osobní náklady</b>	<b>336 430</b>	<b>349 794</b>	<b>353 930</b>
Mzdové náklady	248 674	257 732	260 830
Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	87 756	92 062	93 100
<b>Úpravy hodnot v provozní oblasti</b>	<b>48 829</b>	<b>34 858</b>	<b>46 686</b>
<b>Ostatní provozní náklady</b>	<b>15 331</b>	<b>13 330</b>	<b>12 404</b>
<b>Nákladové úroky a podobné náklady</b>	<b>2 128</b>	<b>2 302</b>	<b>2 484</b>
<b>Ostatní finanční náklady</b>	<b>13 604</b>	<b>8 601</b>	<b>7 091</b>
<b>Celkem</b>	<b>816 415</b>	<b>777 335</b>	<b>799 758</b>

Jak už z názvu společnosti TON vyplývá, její hlavní činností je produkce ručně ohýbaného nábytku. Jedná se tedy o výrobní podnik, jehož náklady tvoří především výkonová spotřeba a mzdové náklady. Jelikož společnost k produkci využívá především lidskou pracovní sílu a výroba není automatizovaná, podíl mzdových nákladů na celkových nákladech je výrazný.

Do **výkonové spotřeby** spadá náklad na služby, jako jsou dodávky dřeva určeného k dalšímu zpracování, převoz hotových výrobků mezi sklady, opravy dlouhodobého hmotného majetku a marketingové služby. Dále zde spadají náklady na spotřebu materiálu a energie. Hlavním využívaným materiálem je dřevo, dále zde řadíme režijní nebo spotřební materiál v podobě šroubků, lepidel a dalších chemických prostředků. Jelikož dřevo na výrobu nábytku musí projít zdlouhavým procesem příprav, jako je sušení, napařování a moření, spotřeba energie má výrazný podíl na celkových nákladech společnosti.

Do **změny stavu zásob vlastní činnosti** spadají již vyrobené výrobky na skladě nebo nedokončená výroba. Dále zde můžeme zahrnout prodej přebytečného materiálu nebo jeho likvidaci.

Do **osobních nákladů** spadá, jak mzdové ohodnocení pracovníku, tak i další benefity jako jsou stravenky a různé příspěvky a také náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění všech zaměstnanců.

**Úpravy hodnot v provozní oblasti** tvoří především úpravy hodnot dlouhodobého majetku, jako jsou odpisy budov, strojů a vozidel nebo technické zhodnocení.

**Ostatní provozní náklady** tvoří daně a poplatky, zůstatková cena materiálu, cestovné nebo nákup režijního materiálu.

Do **nákladových úroků a podobných nákladů** spadají především úroky z kontokorentního a revolvingového financování výroby.

**Ostatní finanční náklady** tvoří především kurzovní ztráty při prodávání výrobku do zahraničí. Dále jsou zde zahrnuty poplatky za vedení účtu bankovním institucím.



## 7.2 Horizontální a vertikální analýza

Tato část bude věnována horizontální a vertikální analýze, která bude vycházet z dat uvedených ve výkazech zisku a ztrát z let 2017, 2018 a 2019.

### 7.2.1 Vertikální analýza

Vertikální analýza zobrazuje podíl jednotlivých položek na celkových nákladech.

Tabulka 7: *Vertikální analýza nákladů ve vybrané společnosti (vlastní zpracování)*

v tis. Kč	2017	2018	2019
<b>Výkonová spotřeba</b>	<b>49,01 %</b>	<b>48,59 %</b>	<b>47,50 %</b>
Náklady vynaložené na prodané zboží	1,74 %	1,48 %	1,24 %
Spotřeba materiálu a energie	32,18 %	31,84 %	30,93 %
Služby	15,08 %	15,27 %	15,33 %
<b>Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)</b>	<b>-0,11 %</b>	<b>-1,20 %</b>	<b>-0,34 %</b>
<b>Osobní náklady</b>	<b>41,21 %</b>	<b>45,00 %</b>	<b>44,25 %</b>
Mzdové náklady	30,46 %	33,16 %	32,61 %
Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	10,75 %	11,84 %	11,64 %
<b>Úpravy hodnot v provozní oblasti</b>	<b>5,98 %</b>	<b>4,48 %</b>	<b>5,84 %</b>
<b>Ostatní provozní náklady</b>	<b>1,88 %</b>	<b>1,71 %</b>	<b>1,55 %</b>
<b>Nákladové úroky a podobné náklady</b>	<b>0,26 %</b>	<b>0,30 %</b>	<b>0,31 %</b>
<b>Ostatní finanční náklady</b>	<b>1,67 %</b>	<b>1,11 %</b>	<b>0,89 %</b>

Výkonová spotřeba se na celkových nákladech podílí ve všech sledovaných obdobích téměř z 50 %, z čehož zhruba 31 procent tvoří náklady na materiál a energii. Klesající tendence je způsobena menší produkcí výrobků, což je následek snížené poptávky po produktech.

Osobní náklady jsou další výraznou položkou, která se podílí na celkových nákladech, a to průměrně z 43 %. Oproti jiným společnostem z daného odvětví je tento ukazatel vysoký z důvodu využívání lidské pracovní síly a minimální automatizace, kterou není možné zavést kompletně, jelikož to druh, jakým je dřevo zpracováno, neumožňuje.

Zbýlých zhruba 7 % nákladů, tvoří zejména odpisy dlouhodobého majetku a ostatní provozní náklady.

### 7.2.2 Horizontální analýza

Horizontální analýza umožní porovnat vývoj nákladů dvou po sobě jdoucích období. Pro snadnější pochopení vývoje nákladů budou položky vyjádřeny i v procentech.

Tabulka 8: *Horizontální analýza nákladů ve vybrané společnosti (vlastní zpracování)*

v tis. Kč	2017/2018		2018/2019	
	Absolutní změna	%	Absolutní změna	%
<b>Výkonová spotřeba</b>	<b>-22 349</b>	<b>-5,59 %</b>	<b>2 168</b>	<b>0,57 %</b>
Náklady vynaložené na prodané zboží	-2 715	-19,06 %	-1 607	-13,94 %
Spotřeba materiálu	-15 261	-5,81 %	-108	-0,04 %
Služby	-4 373	-3,55 %	3 883	3,27 %
<b>Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)</b>	<b>-8 372</b>	<b>908,03 %</b>	<b>6 545</b>	<b>-70,4 2 %</b>
<b>Osobní náklady</b>	<b>13 364</b>	<b>3,97 %</b>	<b>4 136</b>	<b>1,18 %</b>
Mzdové náklady	9 058	3,64 %	3 098	1,20 %
Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	4 306	4,91 %	1 038	1,13 %
<b>Úpravy hodnot v provozní oblasti</b>	<b>-13 971</b>	<b>-28,61 %</b>	<b>11 828</b>	<b>33,93 %</b>
<b>Ostatní provozní náklady</b>	<b>-2 001</b>	<b>-13,05 %</b>	<b>-926</b>	<b>-6,95 %</b>
<b>Nákladové úroky a podobné náklady</b>	<b>174</b>	<b>8,18 %</b>	<b>182</b>	<b>7,91 %</b>
<b>Ostatní finanční náklady</b>	<b>-5 003</b>	<b>-36,78 %</b>	<b>-1 510</b>	<b>-17,56 %</b>
<b>Celkem</b>	<b>-39 080</b>	<b>-4,79 %</b>	<b>22 423</b>	<b>2,88 %</b>

Z výše uvedené tabulky je patrné, že celkové náklady se ve letech 2017/2018 snížily o 4,79 % a změna tedy není nijak markantní. V letech 2018/2019 došlo naopak k nárůstu celkových nákladů téměř o 3 %, což je způsobeno zvýšenou produkcí společnosti v roce 2019 a mírným zvýšením poptávky v celém odvětví nábytkářského průmyslu.

Pokles výkonové spotřeby byl zaznamenán v letech 2017/2018, kde klesly zejména náklady na spotřebu materiálu a náklady za služby. Byla snížena poptávka po produktech a s tím jsou spjaty náklady na vývoz výrobků. V letech 2018/2019 naopak došlo k nárůstu nákladů výkonové spotřeby o 3,59 %, přestože byl zaznamenán pokles přes 28 procent u nákladů vynaložených na prodané zboží, podíl těchto nákladů však není tak velký a celkový náklad velmi neovlivnil. V důsledku zvýšené produkce byl zaznamenán nárůst nákladů na spotřebu materiálu a služeb.

V roce 2018 došlo u položky změna stavu zásob vlastní činnosti k výraznému poklesu o více jak 900 %. Společnost se v tomto roce začala zaměřovat na optimalizaci množství

materiálu na skladě, kterou pokračovala i v roce 2019. Přebytečný materiál začala prodávat nebo likvidovat.

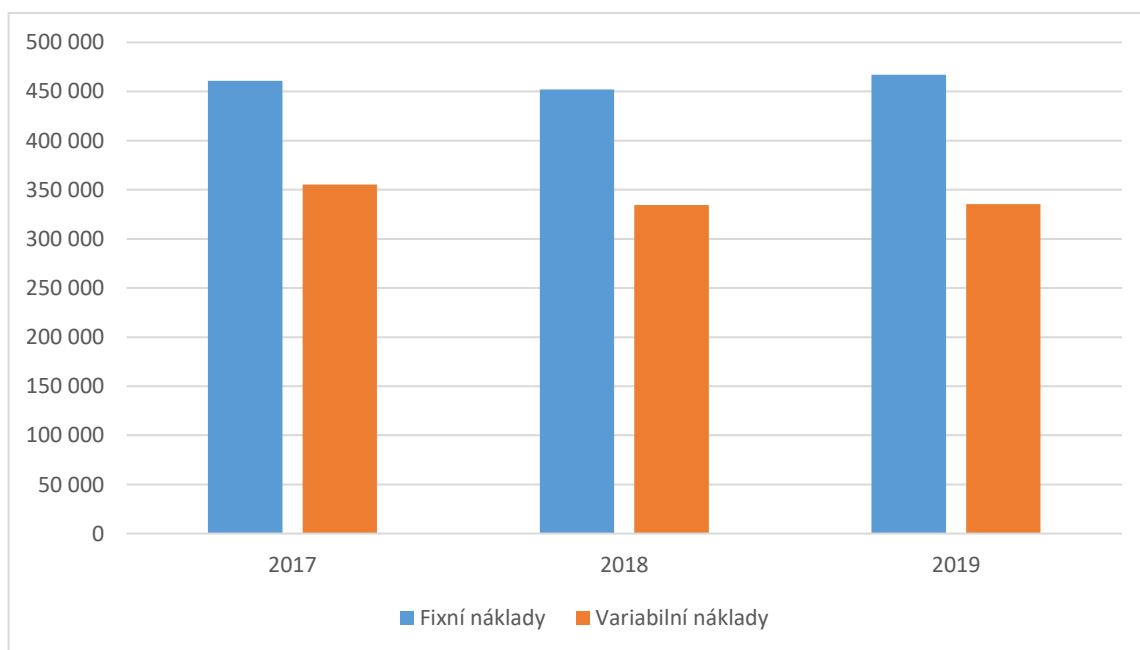
Pokles hodnoty položky úprava hodnot v provozní oblasti v roce 2018 je následkem zohlednění opravných položek, kde byly sníženy hodnoty pohledávek o 9 milionů.

Přestože celkový počet zaměstnanců každoročně klesá, mzdové náklady rostou vlivem inflace a zvyšující se cenou práce a materiálu. Společnost se také snaží vyrovnat platové podmínky tak, aby byly srovnatelné s podmínkami na trhu, a proto každoročně mzdy navyšuje.

### 7.3 Rozdělení nákladů podle závislosti na objemu výkonu

V této podkapitole budou náklady rozděleny podle závislosti na objemu výkonu na fixní a variabilní. Rozdělené hodnoty budou následně použity pro analýzu bodu zvratu a pro stanovení nákladových funkcí.

V grafu níže byly za pomoci klasifikační analýzy náklady rozděleny na fixní náklady, jež nejsou závislé na objemu výroby a jejich výše se tedy nemění podle množství produkce, a na variabilní náklady, které jsou závislé na objemu výroby. Z grafu je patrné, že v letech 2018 a 2019 došlo k mírnému poklesu variabilních nákladů oproti roku 2017. Tento pokles koresponduje s nižšími tržbami v daných obdobích. Fixní náklady stabilně dosahují hodnot kolem 450 milionů.



Obrázek 6: Podíl fixních a variabilních nákladů v letech 2017-2019 (vlastní zpracování)

### 7.3.1 Fixní náklady

Fixní náklady podnik generuje i když je zrovna výroba zastavena. V případě společnosti TON a.s. mají největší podíl na fixních nákladech osobní náklady, které se pohybují v rozmezí 72–77 %. Jsou tvořeny zejména mzdovými náklady, které jsou závislé na počtu zaměstnanců. Jelikož je většina pracovníků zaměstnaná na hlavní pracovní poměr, jsou odměňováni fixní mzdou, která se promítá do fixních nákladů. Přestože počet zaměstnanců každoročně klesá, nároky na jejich výkony se zvyšují a s nimi i jejich mzdové ohodnocení.

Dalšími výraznými položkami, které se podílejí na fixních nákladech jsou výkonová spotřeba v rozmezí 12-13 % a úprava hodnot v provozní oblasti ve výši 7-10 %, které tvoří odpisy dlouhodobého majetku, zejména staveb a strojů.

Tabulka 9: *Fixní náklady v letech 2017-2019 (vlastní zpracování)*

v tis. Kč	2017		2018		2019	
<b>Výkonová spotřeba</b>	<b>60 014</b>	<b>13,02 %</b>	<b>56 662</b>	<b>12,53 %</b>	<b>56 987</b>	<b>12,20 %</b>
Náklady vynaložené na prodané zboží	2 136	0,46 %	1 729	0,38 %	1 488	0,32 %
Spotřeba materiálu a energie	39 412	8,55 %	37 122	8,21 %	37 106	7,94 %
Služby	18 466	4,01 %	17 810	3,94 %	18 393	3,94 %
<b>Osobní náklady</b>	<b>336 430</b>	<b>72,98 %</b>	<b>349 794</b>	<b>77,35 %</b>	<b>353 930</b>	<b>75,76 %</b>
Mzdové náklady	248 674	53,94 %	257 732	56,99 %	260 830	55,83 %
Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	87 756	19,04 %	92 062	20,36 %	93 100	19,93 %
<b>Úpravy hodnot v provozní oblasti</b>	<b>48 829</b>	<b>10,59 %</b>	<b>34 858</b>	<b>7,71 %</b>	<b>46 686</b>	<b>9,99 %</b>
<b>Nákladové úroky a podobné náklady</b>	<b>2 128</b>	<b>0,46 %</b>	<b>2 302</b>	<b>0,51 %</b>	<b>2 484</b>	<b>0,53 %</b>
<b>Ostatní finanční náklady</b>	<b>13 604</b>	<b>2,95 %</b>	<b>8 601</b>	<b>1,90 %</b>	<b>7 091</b>	<b>1,52 %</b>
<b>Celkem</b>	<b>461 005</b>	<b>100 %</b>	<b>452 217</b>	<b>100 %</b>	<b>467 178</b>	<b>100 %</b>

### 7.3.2 Variabilní náklady

Variabilní náklady jsou v následující tabulce vyobrazeny z let 2017-2019.

Tabulka 10: Variabilní náklady v letech 2017-2019 (vlastní zpracování)

v tis. Kč	2017		2018		2019	
<b>Výkonová spotřeba</b>	<b>340 079</b>	<b>95,69 %</b>	<b>321 082</b>	<b>96,01 %</b>	<b>322 925</b>	<b>96,30 %</b>
Náklady vynaložené na prodané zboží	12 106	3,41 %	9 798	2,93 %	8 432	2,51 %
Spotřeba materiálu a energie	223 332	62,84 %	210 361	62,90 %	210 269	62,71 %
Služby	104 641	29,44 %	100 924	30,18 %	104 224	31,08 %
<b>Ostatní provozní náklady</b>	<b>15 331</b>	<b>4,31 %</b>	<b>13 330</b>	<b>3,99 %</b>	<b>12 404</b>	<b>3,70 %</b>
<b>Celkem</b>	<b>355 410</b>	<b>100 %</b>	<b>334 412</b>	<b>100 %</b>	<b>335 329</b>	<b>100 %</b>

Nejvýznamnější položkou u variabilních nákladů tvoří výkonová spotřeba, a to z 96,69 %. V roce 2017 se pohybovala na úrovni 340 mil. V následujících letech výkonová spotřeba klesla na úroveň 321-322 mil. Spotřeba materiálu a energie se v pozorovaných letech pohybuje stabilně na úrovni necelých 63 %. Náklady na služby se pohybují v rozmezí 29-31 %. Do této položky se řadí zejména náklady spojené s opravou strojů a dopravou materiálu a také výrobků.

Ostatní provozní náklady se na variabilních nákladech podílejí zhruba ze 4 % a jsou tvořeny zejména zůstatkovou cenou materiálu, cestovného nebo nákupu režijního materiálu.

## 8 MODELOVÁNÍ NÁKLADŮ

Tato kapitola bude věnována modelování nákladů za pomoci metod popsanych v teoretické části. K modelování budou použita data z výkazů zisku a ztrát z let 2017-2019.

### 8.1 Nákladová funkce

Z teoretické části víme, že lze nákladovou funkci sestavit vícero způsoby. V této části bude použita pouze klasifikační metoda, které využívá rozdělení nákladů na fixní a variabilní. Jelikož se nejedná o homogenní výrobu, bude použita globální nákladová funkce a haléřový ukazatel. Haléřový ukazatel  $h$  se vyjadřuje jako podíl variabilních nákladů na celkových tržbách.

Pro stanovení nákladové funkce použijeme podíl fixních nákladů a haléřového ukazatele a zasadíme je do globální nákladové funkce:

$$N = FN + h \times Q$$

Tabulka 11: Stanovení nákladové funkce v jednotlivých obdobích 2017-2019 (vlastní zpracování)

	2017	2018	2019
Fixní náklady	461 005	452 217	467 178
Haléřový ukazatel	0,404617	0,41478	0,40874
Nákladová funkce	$N=461\ 005+0,404617*Q$	$N=452\ 217+0,41478*Q$	$N=467\ 178+0,40874*Q$

V tabulce jsou vidět nákladové funkce v jednotlivých obdobích. Tyto informace je možné použít pro odhad vývoje nákladů v budoucích letech.

### 8.2 Bod zvratu

Tato podkapitola je zaměřena na analýzu bodu zvratu. Jak bylo řečeno v teoretické části, bod zvratu je úroveň produkce, která vytvoří příjem na pokrytí fixních a variabilních nákladů. Tedy stav, kdy náklady a výnosy jsou totožné. Bod zvratu je jedním ze základních nástrojů pro manažerské rozhodování.

Základní vztah pro výpočet bodu zvratu uvedený v teoretické části, který zahrnuje krycí příspěvek v tomto případě nebude použit, jelikož společnost vyrábí velké množství výrobků. Proto je nutné použít bod zvratu v haléřovém vyjádření, kterým zjistíme podíl variabilních nákladů na celkových nákladech. K výpočtu použijeme následující vztah:

$$q(BZ) = \frac{F}{1 - h}$$

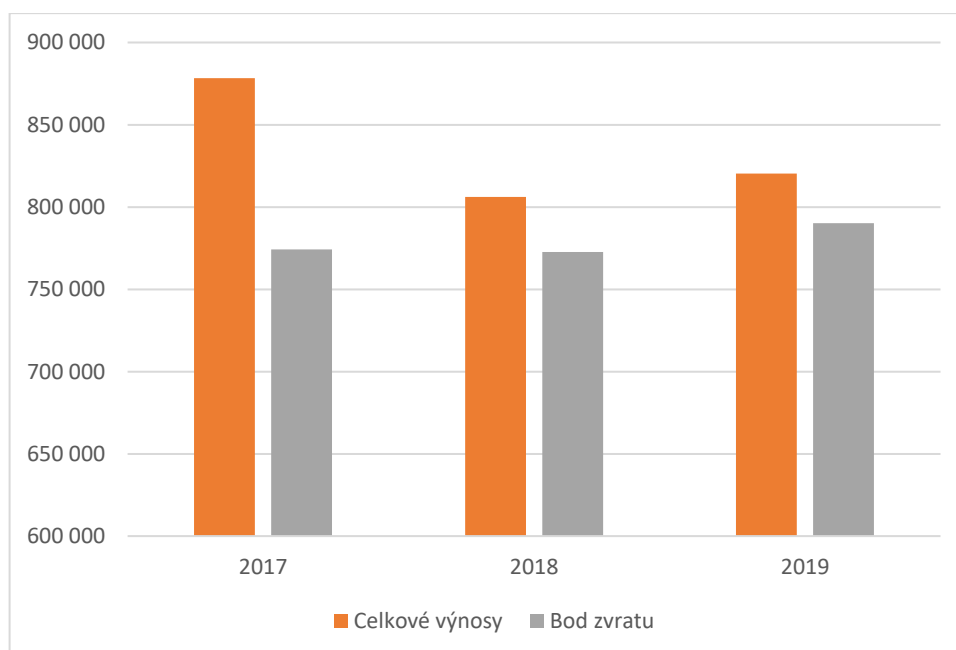
Tabulka 12: Analýza bodu zvratu v letech 2017-2019 (vlastní zpracování)

v tis. Kč	2017	2018	2019
<b>Celkové výnosy</b>	878 387	806 241	820 398
<b>Fixní náklady</b>	461 005	452 217	467 178
<b>Variabilní náklady</b>	355 410	334 412	335 329
<b>Haléřový ukazatel</b>	0,404617	0,41478	0,40874
<b>Bod zvratu</b>	774 299	772 729	790 139

Z tabulky výše můžeme pozorovat vývoj haléřového ukazatele a bod zvratu v letech 2017-2019. Z analýzy bodu zvratu vyplývá, že společnost ve všech pozorovaných musela dosáhnout výnosů v rozmezí 772-790 mil. Kč, aby pokryla veškeré fixní i variabilní náklady. Výnosy v jednotlivých letech převyšují úroveň bodu zvratu a podnik v pozorovaných letech byl ziskový.

V roce 2019 došlo k mírnému zvýšení bodu zvratu o 2,2 %, který byl zapříčiněn zvýšením poměru celkové náklady/celkové výnosy.

Haléřový ukazatel se v daných letech pohyboval stabilně v rozmezí 0,40-0,41 na 1 korunu produkce.



Obrázek 7: Vývoj celkových výnosů a bodu zvratu v jednotlivých letech 2017-2019 (vlastní zpracování)

### 8.3 Koeficient bezpečnosti

Ze získaných informací z analýzy bodu zvratu můžeme vypočítat koeficient bezpečnosti a zjistit o kolik procent přesáhla hodnota výroby bod zvratu.

Bude použit následující vzorec:

$$kB = \frac{Q_s - Q(BZ)}{Q_s} \times 100$$

Tabulka 13: Výpočet koeficientu bezpečnosti v letech 2017-2019 (vlastní zpracování)

V tis. Kč	2017	2018	2019
<b>Celkové výnosy</b>	878 387	806 241	820 398
<b>Bod zvratu</b>	774 299	772 729	790 139
<b>Celkové výnosy</b>	878 387	806 241	820 398
<b>Koeficient bezpečnosti</b>	11,85 %	4,16 %	3,69 %

Podnik ve všech pozorovaných letech přesáhl hodnotu bodu zvratu. Největší rozdíl činil v roce 2017, a to o 11,85 %, kdy podnik dosáhl největších výnosů z pozorovaných období. Poté v roce následoval pokles v poptávce, to zapříčinilo nižší počet objednávek i nižší tržby. Tento pokles dále pokračoval v roce 2019, kdy byl ještě podpořen začínající epidemií viru covid-19 a ovlivnil tak vývoz nábytku do Číny.

### 8.4 Provozní páka

Nyní bude změřen stupeň provozní páky, čímž zjistíme o kolik procent se změní zisk v případě změny objemu tržeb o 1 %. K výpočtu použijeme následující vzorec.

$$\text{stupeň provozní páky} = \frac{\% \text{změna zisku}}{\% \text{změna tržeb}} = \frac{\frac{Z_1 - Z_0}{Z_0}}{\frac{T_1 - T_0}{T_0}}$$

Tabulka 14: Výpočet provozní páky společnosti v letech 2017-2018 (vlastní zpracování)

V tis. Kč	2016	2017	2018	2019
<b>Tržby</b>	849 806	878 387	806 241	820 398
<b>Zisk</b>	44 148	43 614	28 088	26 357
<b>Stupeň provozní páky</b>	x	-2,78	0,23	-0,28



V roce 2017 byl stupeň provozní páky na úrovni – 2,78 %. Jednalo se o nejvýraznější hodnotu ve sledovaných obdobích. Společnost měla v tomto roce oproti předešlému období vyšší tržby, ale hodnota zisku byla nepatrně snížena. Z toho důvodu je stupeň provozní páky záporný.

## 9 ZÁVĚREČNÉ HODNOCENÍ A DOPORUČENÍ

Tato práce je zaměřená na analýzu nákladů společnosti TON a.s. za účelem jejich optimalizace. Analýza vychází z dat z výkazů zisku a ztrát z let 2017-2019 a na jejím základě zde popíšu návrhy, které lze aplikovat pro efektivnější řízení nákladů společnosti v budoucnu. Zde uvádím body, kterými bych chtěl podpořit své doporučení:

- Po provedení analýzy finanční a majetkové struktury je patrné, že se společnosti daří a každým rokem roste. Společnost konstantně generuje zisk v řádech desítek milionů korun, který dále kumuluje. Tyto prostředky je možno použít k postupné optimalizaci a modernizaci výroby v návaznosti na vývoj současných pracovních podmínek a vlivu celosvětové pandemie covidu-19.
- Společnost svůj majetek financuje převážně z vlastních zdrojů a její zadluženost se pohybuje v rozmezí 30-33 % v uvedených letech, které převážně tvoří závazky krátkodobého charakteru, a může si tedy dovolit případné změny ve struktuře částečně financovat úvěrem.
- Průměrný počet zaměstnanců se v pozorovaných letech snížil o více jak 10 %, ale tato skutečnost se nijak nepodepsala na vývoji provozních nákladů. Mzdové náklady od roku 2017 dokonce vzrostly o 12 milionů korun. V porovnání s odvětvím se jedná o velice vysoký podíl osobní nákladů na celkových nákladech a značí, že společnost využívá k produkci výrobků ve vysoké míře lidské pracovní síly. Vzhledem k již zmíněné pandemické situaci, nelze předpokládat, zda v budoucnu nepropukne třetí vlna, což by mohlo mít za následek vysoké prostoje ve výrobě a snížené ztráty.
- Podíl fixních nákladů na celkových nákladech je již teď velice výrazný a přesahuje úroveň 60 % ve všech pozorovaných letech. Společnost tedy svou produkcí pokrývá převážně tyto náklady a vystavuje se tak riziku, že když dojde k nepředvídatelným prostojům, mohou vzniknout velké ztráty. Částečná automatizace nabízí potenciální úsporu na celkových nákladech a minimalizovat riziko ztráty.

V souvislosti s výše uvedenými body doporučuji, aby společnost investovala do zautomatizování výroby. Bude tak částečně ošetřeno riziko spojené s onemocněním zaměstnanců v souvislosti s pandemií covidu-19 a dojde ke snížení mzdových nákladů, které společnost vynakládá za mzdy zaměstnanců.

## ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo analyzovat náklady ve společnosti TON a.s. K analýze byly použity výkazy zisku a ztrát z let 2017-2019, které byly doplněny o informace od ekonomky společnosti. Práce byla rozdělena na dvě části, a to teoretickou a praktickou.

Teoretická část byla zpracována na základě rešerše literárních zdrojů, které byly zaměřeny na analýzu nákladů a nabyté poznatky byly dále použity v praktické části.

Úvod praktické části byl věnován představení společnosti. Byla zde popsána historie společnosti, předmět podnikání s organizační strukturou a ovládanými společnostmi. Dále k bližšímu seznámení se společností byla provedena majetková a finanční analýza, analýza výsledků hospodaření a analýza vývoje průměrného počtu zaměstnanců.

Další kapitola byla věnována analýze nákladů. Z celkových nákladů byly vyňaty druhové náklady a následně zde byly popsány jednotlivé položky, které poté byly podrobeny vertikální a horizontální analýze. Nejdůležitějším bodem této kapitoly bylo rozdělení nákladů podle závislosti na výrobě na fixní a variabilní, které byly následně použity v další kapitole.

Následující kapitola byla věnována modelování nákladů. Byla zde sestavena nákladová funkce, ze které je možné predikovat budoucí vývoj nákladů. Byla zde také provedena analýza bodu zvratu, jímž se zjistí hranice kdy výnosy pokryjí veškeré náklady na produkci a fungování společnosti. Na závěr byl vypočítán koeficient bezpečnosti a provozní páka.

Další stěžejní částí práce bylo použití získaných informací k vytvoření optimalizačních řešení týkající se řízení nákladů. Tato doporučení jsou popsána v závěru praktické části i se zdůvodněním, proč považují tato doporučení za relevantní. Doporučení se týká investování finančních prostředků do nákupu nové techniky a postupné provádění úkonů vedoucích k automatizaci výroby. Tímto počínáním by došlo ke snížení celkových nákladů a zredukování rizika spojeného s možnou další vlnou viru covid-19.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- BOKŠOVÁ, Jiřina. *Účetní výkazy pod lupou*. Praha: Linde Praha, 2013. ISBN 978-80-720-1-921-2.
- CISKO, Štefan, ŠTOFKOVÁ, Jana. *Ekonomika podniku*. Žilina: EDIS, 2013. ISBN 978-80-554-0765-2.
- ČECHOVÁ, Alena. *Manažerské účetnictví. 2., aktualiz. a rozš. vyd.* Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2831-2.
- DRURY, Colin. *Management and cost accounting. Ninth edition*. Andover: Cengage Learning, 2015, 827 s. ISBN 978-1-4080-9393-1.
- FIBÍROVÁ, Jana, Libuše ŠOLJAKOVÁ a Jaroslav WAGNER. *Manažerské účetnictví: nástroje a metody*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. ISBN 978-80-7357-712-4.
- KRÁL, Bohumil, *Manažerské účetnictví. 4. rozšířené a aktualizované vydání*. Praha: Management Press, 2018, 791 s. ISBN 978-80-726-1568-1.
- MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA. *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5316-4.
- POPESKO, Boris a Šárka PAPADAKI. *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení. 2., aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada, 2016, 263 s. ISBN 978-80-2475-773-5.
- RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 6. aktualizované vydání*. Praha: Grada Publishing, 2019. Finanční řízení. ISBN 978-80-271-2028-4.
- SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika. 5., aktualizované a doplněné vydání* Praha: Grada, 2011, 480 s. ISBN 978-80-247-3494-1.
- SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika. 6., přeprac. a dopl. vyd.* V Praze: C.H. Beck, 2015. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-274-8.
- TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, Petra a Eva JELÍNKOVÁ. *Podniková ekonomika – klíčové oblasti*. Praha: Grada, 2018, 256 s. ISBN 978-80-271-0689-9.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy. 3., aktualiz. a dopl. vyd.* Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.

### **Elektronické zdroje**

*O společnosti.* TON a.s. [online]. [cit. 2021-8-10]. Dostupné z: <https://www.ton.eu/cz/o-spolecnosti/>

Justice.cz [online]. [cit. 2021-8-12]. Dostupné z: <https://justice.cz/>

*Panorama zpracovatelského průmyslu ČR* [online]. [cit. 2021-8-12]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/panorama-interaktivni-tabulka.html>

*PANORAMA ZPRACOVATELSKÉHO PRŮMYSLU ČR* [online]. [cit. 2021-8-12]. Dostupné z: [https://www.mpo.cz/assets/cz/prumysl/zpracovatelsky-prumysl/panorama-zpracovatelskeho-prumyslu/2019/10/panorama\\_cz\\_web.pdf](https://www.mpo.cz/assets/cz/prumysl/zpracovatelsky-prumysl/panorama-zpracovatelskeho-prumyslu/2019/10/panorama_cz_web.pdf)

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

$N$	Celkové náklady
$FN$	Fixní náklady
$vn$	Variabilní náklady
$Q$	Objem produkce
$p$	Cena za jeden výrobek
$T$	Celkové tržby
$ú$	Příspěvek na úhradu
$h$	Haléřový ukazatel
$kB$	Koeficient bezpečnosti
$Z$	Zisk
$Q_s$	Skutečně dosažený objem výroby (v naturálních jednotkách nebo v Kč)
$A$	Odhad fixních nákladů
$B$	Odhad variabilních – marginálních nákladů
$X$	Objem výroby
$Y$	Náklady
$N$	Počet sledovaných období

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1: <i>Analýza bodu zvratu (Synek, 2015, s. 52)</i> .....	22
Obrázek 2: <i>Průběh celkových nákladů (Synek, 2015, s. 47)</i> .....	26
Obrázek 3: <i>Bodový diagram (Synek, 2011, s. 97)</i> .....	28
Obrázek 4: <i>Organizační struktura společnosti (vlastní zpracování)</i> .....	33
Obrázek 5: <i>Ovládané společnosti (vlastní zpracování)</i> .....	34
Obrázek 6: <i>Podíl fixních a variabilních nákladů v letech 2017-2019 (vlastní zpracování)</i>	43
Obrázek 7: <i>Vývoj celkových výnosů a bodu zvratu v jednotlivých letech 2017-2019 (vlastní zpracování)</i> .....	47

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1: <i>Produkční charakteristiky odvětví oboru NACE 31 (vlastní zpracování)</i> .....	35
Tabulka 2: <i>Majetková struktura podniku (vlastní zpracování)</i> .....	36
Tabulka 3: <i>Finanční struktura podniku (vlastní zpracování)</i> .....	37
Tabulka 4: <i>Analýza výsledku hospodaření (vlastní zpracování)</i> .....	38
Tabulka 5: <i>Vývoj průměrného počtu zaměstnanců v letech 2017-2019 (vlastní zpracování)</i> .....	38
Tabulka 6: <i>Druhové členění nákladů za období 2017-2019 (vlastní zpracování)</i> .....	39
Tabulka 7: <i>Vertikální analýza nákladů ve vybrané společnosti (vlastní zpracování)</i> .....	41
Tabulka 8: <i>Horizontální analýza nákladů ve vybrané společnosti (vlastní zpracování)</i> .....	42
Tabulka 9: <i>Fixní náklady v letech 2017-2019 (vlastní zpracování)</i> .....	44
Tabulka 10: <i>Variabilní náklady v letech 2017-2019 (vlastní zpracování)</i> .....	45
Tabulka 11: <i>Stanovení nákladové funkce v jednotlivých obdobích 2017-2019 (vlastní zpracování)</i> .....	46
Tabulka 12: <i>Analýza bodu zvratu v letech 2017-2019 (vlastní zpracování)</i> .....	47
Tabulka 13: <i>Výpočet koeficientu bezpečnosti v letech 2017-2019 (vlastní zpracování)</i> .....	48
Tabulka 14: <i>Výpočet provozní páky společnosti v letech 2017-2018 (vlastní zpracování)</i> .....	48



## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Rozvaha společnosti pro rok 2017

Příloha P II: Rozvaha společnosti pro rok 2018

Příloha P III: Rozvaha společnosti pro rok 2019

Příloha P IV: Výkaz zisku a ztrát společnosti z roku 2017

Příloha P V: Výkaz zisku a ztrát společnosti z roku 2018

Příloha P VI: Výkaz zisku a ztrát společnosti z roku 2019

# PŘÍLOHA P I: ROZVAHA SPOLEČNOSTI PRO ROK 2017

Název účetní jednotky		TON a.s.			
Sídlo účetní jednotky		Bystřice pod Hostýnem			
IČO		49970585			
<b>ROZVAHA</b>					
v plném rozsahu					
k 31. 12. 2017					
(v tisících Kč)					
		Stav v běžném účetním období			Stav v minulém
		Brutto	Korekce	Netto	Netto
<b>AKTIVA CELKEM</b>		<b>1 355 095</b>	<b>551 471</b>	<b>803 624</b>	<b>785 984</b>
<b>B. Dlouhodobý majetek</b>		<b>1 064 333</b>	<b>508 123</b>	<b>556 210</b>	<b>526 276</b>
<b>B. I. Dlouhodobý nehmotný majetek</b>		<b>42 101</b>	<b>37 525</b>	<b>4 576</b>	<b>5 190</b>
	B.I.2. Ocenitelná práva	41 607	37 525	4 082	4 892
	B.I.2.1. Software	40 992	37 481	3 511	4 702
	B.I.2.2. Ostatní ocenitelná práva	615	44	571	190
	B.I.5. Posk. zálohy na DNM a nedokončený DNM	494		494	298
	B.I.5.2. Nedokončený DNM	494		494	298
<b>B. II. Dlouhodobý hmotný majetek</b>		<b>1 013 023</b>	<b>461 973</b>	<b>551 050</b>	<b>520 342</b>
	B.II.1. Pozemky a stavby	573 709	154 723	418 986	390 507
	B.II.1.1. Pozemky	18 898		18 898	18 489
	B.II.1.2. Stavby	554 811	154 723	400 088	372 018
	B.II.2. Hmotné movité věci a jejich soubory	414 707	306 059	108 648	84 458
	B.II.4. Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	183		183	183
	B.II.4.3. Jiný dlouhodobý hmotný majetek	183		183	183
	B.II.5. Posk. zálohy na DHM a nedokončený DHM	24 424	1 191	23 233	45 194
	B.II.5.1. Posk. zálohy na DHM	16 895	1 155	15 740	6 004
	B.II.5.2. Nedokončený DHM	7 529	36	7 493	39 190
<b>B. III. Dlouhodobý finanční majetek</b>		<b>9 209</b>	<b>8 625</b>	<b>584</b>	<b>744</b>
	B.III.1. Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	9 209	8 625	584	744
<b>C. Oběžná aktiva</b>		<b>284 301</b>	<b>43 348</b>	<b>240 953</b>	<b>254 250</b>
<b>C. I. Zásoby</b>		<b>146 533</b>		<b>146 533</b>	<b>145 726</b>
	C.I.1. Materiál	63 234		63 234	62 461
	C.I.2. Nedokončená výroba a polotovary	48 927		48 927	46 860
	C.I.3. Výrobky a zboží	33 927		33 927	35 857
	C.I.3.1. Výrobky	30 684		30 684	32 264
	C.I.3.2. Zboží	3 243		3 243	3 593
	C.I.5. Poskytnuté zálohy na zásoby	445		445	548
<b>C. II. Pohledávky</b>		<b>115 643</b>	<b>43 348</b>	<b>72 295</b>	<b>88 211</b>
<b>C. II.1. Dlouhodobé pohledávky</b>		<b>4 903</b>		<b>4 903</b>	<b>434</b>
	C.II.1.1. Pohledávky z obchodních vztahů	434		434	434
	C.II.1.5. Pohledávky ostatní	4 469		4 469	
	C.II.1.5.4. Jiné pohledávky	4 469		4 469	
<b>C. II.2. Krátkodobé pohledávky</b>		<b>110 740</b>	<b>43 348</b>	<b>67 392</b>	<b>87 777</b>
	C.II.2.1. Pohledávky z obchodních vztahů	76 377	21 256	55 121	73 297
	C.II.2.2. Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	22 092	22 092		9 457
	C.II.2.4. Pohledávky ostatní	12 271		12 271	5 023
	C.II.2.4.3. Stát - daňové pohledávky	1 680		1 680	1 885
	C.II.2.4.4. Krátkodobé poskytnuté zálohy	3 528		3 528	2 250
	C.II.2.4.5. Dohadné účty aktivní	266		266	599
	C.II.2.4.6. Jiné pohledávky	6 797		6 797	289
<b>C. IV. Peněžní prostředky</b>		<b>22 125</b>		<b>22 125</b>	<b>20 313</b>
	C.IV.1. Peněžní prostředky v pokladně	719		719	692
	C.IV.2. Peněžní prostředky na účtech	21 406		21 406	19 621
<b>D. Časové rozlišení aktiv</b>		<b>6 461</b>		<b>6 461</b>	<b>5 458</b>
	D.1. Náklady příštích období	6 359		6 359	4 805
	D.3. Příjmy příštích období	102		102	653

		Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
<b>PASIVA CELKEM</b>		<b>803 624</b>	<b>785 984</b>
<b>A. Vlastní kapitál</b>		<b>528 317</b>	<b>485 147</b>
<b>A. I. Základní kapitál</b>		<b>404 000</b>	<b>404 000</b>
	A.I.1. Základní kapitál	404 000	404 000
<b>A. II. Ážio a kapitálové fondy</b>		<b>8 902</b>	<b>5</b>
	A.II.2. Kapitálové fondy	8 902	5
	A.II.2.2. Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	8 902	5
<b>A. III. Fondy ze zisku</b>		<b>10 022</b>	<b>7 814</b>
	A.III.1. Ostatní rezervní fondy	10 022	7 814
<b>A. IV. Výsledek hospodaření minulých let (+/-)</b>		<b>61 779</b>	<b>29 180</b>
	A.IV.1. Nerozdělený zisk minulých let	61 779	29 180
<b>A. V. Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)</b>		<b>43 614</b>	<b>44 148</b>
<b>B. + C. Cizí zdroje</b>		<b>269 361</b>	<b>296 793</b>
<b>B. Rezervy</b>		<b>8 540</b>	<b>9 870</b>
	B.2. Rezerva na daň z příjmů	3 872	9 870
	B.4. Ostatní rezervy	4 668	
<b>C. Závazky</b>		<b>260 821</b>	<b>286 923</b>
<b>C. I. Dlouhodobé závazky</b>		<b>25 491</b>	<b>31 175</b>
	C.I.2. Závazky k úvěrovým institucím	5 574	13 933
	C.I.4. Závazky z obchodních vztahů	230	230
	C.I.8. Odložený daňový závazek	19 687	17 012
<b>C. II. Krátkodobé závazky</b>		<b>235 330</b>	<b>255 748</b>
	C.II.2. Závazky k úvěrovým institucím	144 359	158 327
	C.II.3. Krátkodobé přijaté zálohy	22 823	27 007
	C.II.4. Závazky z obchodních vztahů	39 295	39 608
	C.II.8. Závazky - ostatní	28 853	30 806
	C.II.8.1. Závazky ke společníkům		262
	C.II.8.3. Závazky k zaměstnancům	15 860	15 125
	C.II.8.4. Závazky ze soc.zabezpečení a zdrav.pojištění	8 468	8 228
	C.II.8.5. Stát - daňové závazky a dotace	1 747	1 649
	C.II.8.6. Dohadné účty pasivní	2 571	4 231
	C.II.8.7. Jiné závazky	207	1 311
<b>D. Časové rozlišení pasív</b>		<b>5 946</b>	<b>4 044</b>
	D.1. Výdaje příštích období	4 988	3 397
	D.2. Výnosy příštích období	958	647

## PŘÍLOHA P II: ROZVAHA SPOLEČNOSTI PRO ROK 2018

<b>ROZVAHA</b>					
v plném rozsahu					
k 31. 12. 2018					
(v tisících Kč)					
		Stav v běžném účetním období			Stav v minulém účetním období
		Brutto	Korekce	Netto	Netto
<b>AKTIVA CELKEM</b>		<b>1 399 703</b>	<b>-580 127</b>	<b>819 576</b>	<b>803 624</b>
<b>B. Státá aktiva</b>		<b>1 100 230</b>	<b>-545 168</b>	<b>555 062</b>	<b>556 210</b>
<b>B. I.</b>	<b>Dlouhodobý nehmotný majetek</b>	<b>43 016</b>	<b>-36 837</b>	<b>6 179</b>	<b>4 576</b>
	B.I.2. Ocenitelná práva	39 106	-36 837	2 269	4 082
	B.I.2.1. Software	38 369	-36 749	1 620	3 511
	B.I.2.2. Ostatní ocenitelná práva	737	-88	649	571
	B.I.5. Posk. zálohy na DNM a nedokončený DNM	3 910		3 910	494
	B.I.5.2. Nedokončený DNM	3 910		3 910	494
<b>B. II.</b>	<b>Dlouhodobý hmotný majetek</b>	<b>1 047 907</b>	<b>-499 706</b>	<b>548 201</b>	<b>551 050</b>
	B.II.1. Pozemky a stavby	590 021	-167 787	422 234	418 986
	B.II.1.1. Pozemky	18 898		18 898	18 898
	B.II.1.2. Stavby	571 123	-167 787	403 336	400 088
	B.II.2. Hmotné movité věci a jejich soubory	448 373	-330 719	117 654	108 648
	B.II.4. Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	183		183	183
	B.II.4.3. Jiný dlouhodobý hmotný majetek	183		183	183
	B.II.5. Posk. zálohy na DHM a nedokončený DHM	9 330	-1 200	8 130	23 233
	B.II.5.1. Posk. zálohy na DHM	4 380	-1 163	3 217	15 740
	B.II.5.2. Nedokončený DHM	4 950	-37	4 913	7 493
<b>B. III.</b>	<b>Dlouhodobý finanční majetek</b>	<b>9 307</b>	<b>-8 625</b>	<b>682</b>	<b>584</b>
	B.III.1. Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	9 307	-8 625	682	584
<b>C. Oběžná aktiva</b>		<b>289 840</b>	<b>-34 959</b>	<b>254 881</b>	<b>240 953</b>
<b>C. I.</b>	<b>Zásoby</b>	<b>156 638</b>	<b>-849</b>	<b>155 789</b>	<b>146 533</b>
	C.I.1. Materiál	65 271	-849	64 422	63 234
	C.I.2. Nedokončená výroba a polotovary	51 119		51 119	48 927
	C.I.3. Výrobky a zboží	40 141		40 141	33 927
	C.I.3.1. Výrobky	37 446		37 446	30 684
	C.I.3.2. Zboží	2 695		2 695	3 243
	C.I.5. Poskytnuté zálohy na zásoby	107		107	445
<b>C. II.</b>	<b>Pohledávky</b>	<b>107 933</b>	<b>-34 110</b>	<b>73 823</b>	<b>72 295</b>
	<b>C. II.1. Dlouhodobé pohledávky</b>	<b>1 311</b>		<b>1 311</b>	<b>4 903</b>
	C.II.1.1. Pohledávky z obchodních vztahů	434		434	434
	C.II.1.5. Pohledávky - ostatní	877		877	4 469
	C.II.1.5.4. Jiné pohledávky	877		877	4 469
	<b>C. II.2. Krátkodobé pohledávky</b>	<b>106 622</b>	<b>-34 110</b>	<b>72 512</b>	<b>67 392</b>
	C.II.2.1. Pohledávky z obchodních vztahů	63 840	-11 858	51 982	55 121
	C.II.2.2. Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	22 252	-22 252		
	C.II.2.4. Pohledávky - ostatní	20 530		20 530	12 271
	C.II.2.4.3. Stát - daňové pohledávky	13 815		13 815	1 680
	C.II.2.4.4. Krátkodobé poskytnuté zálohy	2 777		2 777	3 528
	C.II.2.4.5. Dohadné účty aktivní	323		323	266
	C.II.2.4.6. Jiné pohledávky	3 615		3 615	6 797
<b>C. IV.</b>	<b>Peněžní prostředky</b>	<b>25 269</b>		<b>25 269</b>	<b>22 125</b>
	C.IV.1. Peněžní prostředky v pokladně	690		690	719
	C.IV.2. Peněžní prostředky na účtech	24 579		24 579	21 406
<b>D. Časové rozlišení aktiv</b>		<b>9 633</b>		<b>9 633</b>	<b>6 461</b>
	D.1. Náklady příštích období	8 794		8 794	6 359
	D.3. Příjmy příštích období	839		839	102

	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>819 576</b>	<b>803 624</b>
<b>A. Vlastní kapitál</b>	<b>541 093</b>	<b>528 317</b>
<b>A. I. Základní kapitál</b>	<b>404 000</b>	<b>404 000</b>
A.I.1. Základní kapitál	404 000	404 000
<b>A. II. Ážio a kapitálové fondy</b>	<b>3 286</b>	<b>8 902</b>
A.II.2. Kapitálové fondy	3 286	8 902
A.II.2.2. Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	3 286	8 902
<b>A. III. Fondy ze zisku</b>	<b>12 203</b>	<b>10 022</b>
A.III.1. Ostatní rezervní fondy	12 203	10 022
<b>A. IV. Výsledek hospodaření minulých let (+/-)</b>	<b>93 516</b>	<b>61 779</b>
A.IV.1. Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	93 516	61 779
<b>A. V. Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)</b>	<b>28 088</b>	<b>43 614</b>
<b>B. + C. Cizí zdroje</b>	<b>273 401</b>	<b>269 361</b>
<b>B. Rezervy</b>	<b>4 819</b>	<b>8 540</b>
B.2. Rezerva na daň z příjmů		3 872
B.4. Ostatní rezervy	4 819	4 668
<b>C. Závazky</b>	<b>268 582</b>	<b>260 821</b>
<b>C. I. Dlouhodobé závazky</b>	<b>20 250</b>	<b>25 491</b>
C.I.2. Závazky k úvěrovým institucím		5 574
C.I.4. Závazky z obchodních vztahů	230	230
C.I.8. Odložený daňový závazek	20 020	19 687
<b>C. II. Krátkodobé závazky</b>	<b>248 332</b>	<b>235 330</b>
C.II.2. Závazky k úvěrovým institucím	158 777	144 359
C.II.3. Krátkodobé přijaté zálohy	24 066	22 823
C.II.4. Závazky z obchodních vztahů	36 956	39 295
C.II.8. Závazky - ostatní	28 533	28 853
C.II.8.3. Závazky k zaměstnancům	15 563	15 860
C.II.8.4. Závazky ze soc.zabezpečení a zdrav.pojištění	8 508	8 468
C.II.8.5. Stát - daňové závazky a dotace	1 849	1 747
C.II.8.6. Dohadné účty pasivní	2 407	2 571
C.II.8.7. Jiné závazky	206	207
<b>D. Časové rozlišení pasiv</b>	<b>5 082</b>	<b>5 946</b>
D.1. Výdaje příštích období	3 850	4 988
D.2. Výnosy příštích období	1 232	958

## PŘÍLOHA P III: ROZVAHA SPOLEČNOSTI PRO ROK 2019

<b>ROZVAHA</b>					
v plném rozsahu					
k 31. 12. 2019					
(v tisících Kč)					
		Stav v běžném účetním období			Stav v minulém účetním období
		Brutto	Korekce	Netto	Netto
<b>AKTIVA CELKEM</b>		<b>1 448 046</b>	<b>-619 974</b>	<b>828 072</b>	<b>819 576</b>
<b>B. Stálá aktiva</b>		<b>1 147 342</b>	<b>-584 469</b>	<b>562 873</b>	<b>555 062</b>
<b>B. I. Dlouhodobý nehmotný majetek</b>		<b>46 208</b>	<b>-40 432</b>	<b>5 776</b>	<b>6 179</b>
B.I.2. Ocenitelná práva		45 668	-40 418	5 250	2 269
B.I.2.1. Software		44 275	-40 268	4 007	1 620
B.I.2.2. Ostatní ocenitelná práva		1 393	-150	1 243	649
B.I.4. Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek		128	-14	114	
B.I.5. Posk.zálohy na DNM a nedokončený DNM		412		412	3 910
B.I.5.2. Nedokončený DNM		412		412	3 910
<b>B. II. Dlouhodobý hmotný majetek</b>		<b>1 091 531</b>	<b>-535 113</b>	<b>556 418</b>	<b>548 201</b>
B.II.1. Pozemky a stavby		610 399	-181 884	428 515	422 234
B.II.1.1. Pozemky		18 898		18 898	18 898
B.II.1.2. Stavby		591 501	-181 884	409 617	403 336
B.II.2. Hmotné movité věci a jejich soubory		467 784	-352 066	115 718	117 654
B.II.4. Ostatní dlouhodobý hmotný majetek		183		183	183
B.II.4.3. Jiný dlouhodobý hmotný majetek		183		183	183
B.II.5. Posk.zálohy na DHM a nedokončený DHM		13 165	-1 163	12 002	8 130
B.II.5.1. Posk.zálohy na DHM		11 948	-1 148	10 800	3 217
B.II.5.2. Nedokončený DHM		1 217	-15	1 202	4 913
<b>B. III. Dlouhodobý finanční majetek</b>		<b>9 603</b>	<b>-8 924</b>	<b>679</b>	<b>682</b>
B.III.1. Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba		9 603	-8 924	679	682
<b>C. Oběžná aktiva</b>		<b>293 798</b>	<b>-35 505</b>	<b>258 293</b>	<b>254 881</b>
<b>C. I. Zásoby</b>		<b>161 981</b>	<b>-848</b>	<b>161 133</b>	<b>155 789</b>
C.I.1. Materiál		68 896	-848	68 048	64 422
C.I.2. Nedokončená výroba a polotovary		48 736		48 736	51 119
C.I.3. Výrobky a zboží		44 331		44 331	40 141
C.I.3.1. Výrobky		42 309		42 309	37 446
C.I.3.2. Zboží		2 022		2 022	2 695
C.I.5. Poskytnuté zálohy na zásoby		18		18	107
<b>C. II. Pohledávky</b>		<b>105 382</b>	<b>-34 657</b>	<b>70 725</b>	<b>73 823</b>
<b>C. II.1. Dlouhodobé pohledávky</b>		<b>2 710</b>		<b>2 710</b>	<b>1 311</b>
C.II.1.1. Pohledávky z obchodních vztahů		434		434	434
C.II.1.5. Pohledávky - ostatní		2 276		2 276	877
C.II.1.5.4. Jiné pohledávky		2 276		2 276	877
<b>C. II.2. Krátkodobé pohledávky</b>		<b>102 672</b>	<b>-34 657</b>	<b>68 015</b>	<b>72 512</b>
C.II.2.1. Pohledávky z obchodních vztahů		66 840	-12 677	54 163	51 982
C.II.2.2. Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba		22 353	-21 980	373	
C.II.2.4. Pohledávky - ostatní		13 479		13 479	20 530
C.II.2.4.3. Stát - daňové pohledávky		5 335		5 335	13 815
C.II.2.4.4. Krátkodobé poskytnuté zálohy		3 259		3 259	2 777
C.II.2.4.5. Dohadné účty aktivní		346		346	323
C.II.2.4.6. Jiné pohledávky		4 539		4 539	3 615
<b>C. IV. Peněžní prostředky</b>		<b>26 435</b>		<b>26 435</b>	<b>25 269</b>
C.IV.1. Peněžní prostředky v pokladně		843		843	690
C.IV.2. Peněžní prostředky na účtech		25 592		25 592	24 579
<b>D. Časové rozlišení aktiv</b>		<b>6 906</b>		<b>6 906</b>	<b>9 633</b>
D.1. Náklady příštích období		6 585		6 585	8 794
D.3. Příjmy příštích období		321		321	839

	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>828 072</b>	<b>819 576</b>
<b>A. Vlastní kapitál</b>	<b>569 405</b>	<b>541 093</b>
<b>A. I. Základní kapitál</b>	<b>404 000</b>	<b>404 000</b>
A.I.1. Základní kapitál	404 000	404 000
<b>A. II. Ážio a kapitálové fondy</b>	<b>5 241</b>	<b>3 286</b>
A.II.2. Kapitálové fondy	5 241	3 286
A.II.2.2. Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	5 241	3 286
<b>A. III. Fondy ze zisku</b>	<b>13 607</b>	<b>12 203</b>
A.III.1. Ostatní rezervní fondy	13 607	12 203
<b>A. IV. Výsledek hospodaření minulých let (+/-)</b>	<b>120 200</b>	<b>93 516</b>
A.IV.1. Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	120 200	93 516
<b>A. V. Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)</b>	<b>26 357</b>	<b>28 088</b>
<b>B. + C. Cizí zdroje</b>	<b>254 135</b>	<b>273 401</b>
<b>B. Rezervy</b>	<b>6 482</b>	<b>4 819</b>
B.4. Ostatní rezervy	6 482	4 819
<b>C. Závazky</b>	<b>247 653</b>	<b>268 582</b>
<b>C. I. Dlouhodobé závazky</b>	<b>21 494</b>	<b>20 250</b>
C.I.4. Závazky z obchodních vztahů	230	230
C.I.8. Odložený daňový závazek	21 264	20 020
<b>C. II. Krátkodobé závazky</b>	<b>226 159</b>	<b>248 332</b>
C.II.2. Závazky k úvěrovým institucím	138 040	158 777
C.II.3. Krátkodobé přijaté zálohy	23 893	24 066
C.II.4. Závazky z obchodních vztahů	33 104	36 956
C.II.8. Závazky - ostatní	31 122	28 533
C.II.8.3. Závazky k zaměstnancům	16 845	15 563
C.II.8.4. Závazky ze soc.zabezpečení a zdrav.pojištění	9 441	8 508
C.II.8.5. Stát - daňové závazky a dotace	2 281	1 849
C.II.8.6. Dohadné účty pasivní	2 365	2 407
C.II.8.7. Jiné závazky	190	206
<b>D. Časové rozlišení pasiv</b>	<b>4 532</b>	<b>5 082</b>
D.1. Výdaje příštích období	3 219	3 850
D.2. Výnosy příštích období	1 313	1 232

**PŘÍLOHA P IV: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT SPOLEČNOSTI PRO ROK  
2017**

<b>VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY</b>			
v plném rozsahu k 31. 12. 2017 (v tisících Kč)			
		Skutečnost v účetním období	
		běžném	minulém
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	820 935	799 134
II.	Tržby za prodej zboží	24 232	30 236
A.	Výkonová spotřeba	400 093	407 803
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	14 242	20 055
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	262 744	272 879
A.3.	Služby	123 107	114 869
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	-922	1 226
C.	Aktivace (-)	-2 225	-2 511
D.	Osobní náklady	336 430	307 535
D.1.	Mzdové náklady	248 674	227 907
D.2.	Náklady na soc.zabezpečení, zdrav.pojištění a ostatní náklady	87 756	79 628
D.2.1.	Náklady na soc.zabezpečení a zdrav.pojištění	84 602	76 129
D.2.2.	Ostatní náklady	3 154	3 499
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	48 829	55 985
E.1.	Úpravy hodnot dlouh.nehmotného a hmotného majetku	38 454	30 808
E.1.1.	- Úpravy hodnot dlouh.nehmot. a hmot.majetku - trvalé	37 278	30 808
E.1.2.	- Úpravy hodnot dlouh.nehmot. a hmot.majetku - dočasné	1 176	
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek	10 375	25 177
III.	Ostatní provozní výnosy	16 115	16 987
III.1.	Tržby z prodaného dlouh.majetku	518	962
III.2.	Tržby z prodaného materiálu	4 607	4 426
III.3.	Jiné provozní výnosy	10 990	11 599
F.	Ostatní provozní náklady	15 331	11 834
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouh.majetku		39
F.2.	Zůstatková cena prodaného materiálu	1 105	2 660
F.3.	Daně a poplatky	1 940	2 049
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplex.náklady příštích období	4 668	
F.5.	Jiné provozní náklady	7 618	7 086
*	<b>Provozní výsledek hospodaření (+/-)</b>	<b>63 746</b>	<b>64 485</b>
IV.	Výnosy z dlouh.finančního majetku - podíly	148	
IV.1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	148	
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	161	
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	566	709
VI.1.	Výnos.úroky a podobné výnosy-ovládaná nebo ovládající osoba	566	708
VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy		1
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	6 990	
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	2 128	3 255
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	2 128	3 255
VII.	Ostatní finanční výnosy	16 391	2 740
K.	Ostatní finanční náklady	13 604	4 816
*	<b>Finanční výsledek hospodaření (+/-)</b>	<b>-5 778</b>	<b>-4 622</b>
**	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)</b>	<b>57 968</b>	<b>59 863</b>
L.	Daň z příjmů	14 354	15 715
L.1.	Daň z příjmů splatná	13 765	14 380
L.2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	589	1 335
**	<b>Výsledek hospodaření po zdaněním (+/-)</b>	<b>43 614</b>	<b>44 148</b>
***	<b>Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</b>	<b>43 614</b>	<b>44 148</b>
*	<b>Čistý obrát za účetní období = I.+II.+III.+IV.+V.+VI.+VII.</b>	<b>878 387</b>	<b>849 806</b>



**PŘÍLOHA P V: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT SPOLEČNOSTI PRO ROK  
2018**

<b>VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY</b>			
v plném rozsahu k 31. 12. 2018 (v tisících Kč)			
		Skutečnost v účetním období	
		běžném	minulém
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	745 952	820 935
II.	Tržby za prodej zboží	20 715	24 232
A.	Výkonová spotřeba	377 744	400 093
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	11 527	14 242
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	247 483	262 744
A.3.	Služby	118 734	123 107
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	-9 294	-922
C.	Aktivace (-)	-1 747	-2 225
D.	Osobní náklady	349 794	336 430
D.1.	Mzdové náklady	257 732	248 674
D.2.	Náklady na soc.zabezpečení, zdrav.pojištění a ostatní náklady	92 062	87 756
D.2.1.	Náklady na soc.zabezpečení a zdrav.pojištění	87 923	84 602
D.2.2.	Ostatní náklady	4 139	3 154
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	34 858	48 829
E.1.	Úpravy hodnot dlouh.nehmotného a hmotného majetku	43 247	38 454
E.1.1.	- Úpravy hodnot dlouh.nehmot. a hmot.majetku - trvalé	43 239	37 278
E.1.2.	- Úpravy hodnot dlouh.nehmot. a hmot.majetku - dočasné	8	1 176
E.2.	Úpravy hodnot zásob	849	
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek	-9 238	10 375
III.	Ostatní provozní výnosy	17 001	16 115
III.1.	Tržby z prodaného dlouh.majetku	180	518
III.2.	Tržby z prodaného materiálu	3 916	4 607
III.3.	Jiné provozní výnosy	12 905	10 990
F.	Ostatní provozní náklady	13 330	15 331
F.2.	Prodaný materiál	1 621	1 105
F.3.	Daně a poplatky	1 949	1 940
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplex.náklady příštích období	151	4 668
F.5.	Jiné provozní náklady	9 609	7 618
*	<b>Provozní výsledek hospodaření (+/-)</b>	<b>18 983</b>	<b>63 746</b>
IV.	Výnosy z dlouh.finančního majetku - podíly	11 021	148
IV.1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	11 021	148
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly		161
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	570	566
VI.1.	Výnos.úroky a podobné výnosy-ovládaná nebo ovládající osoba	570	566
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti		6 990
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	2 302	2 128
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	2 302	2 128
VII.	Ostatní finanční výnosy	10 982	16 391
K.	Ostatní finanční náklady	8 601	13 604
*	<b>Finanční výsledek hospodaření (+/-)</b>	<b>11 670</b>	<b>-5 778</b>
**	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)</b>	<b>30 653</b>	<b>57 968</b>
L.	Daň z příjmů	2 565	14 354
L.1.	Daň z příjmů splatná	916	13 765
L.2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	1 649	589
**	<b>Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)</b>	<b>28 088</b>	<b>43 614</b>
***	<b>Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</b>	<b>28 088</b>	<b>43 614</b>
*	<b>Čistý obrat za účetní období = I.+II.+III.+IV.+V.+VI.+VII.</b>	<b>806 241</b>	<b>878 387</b>

**PŘÍLOHA P VI: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT SPOLEČNOSTI PRO ROK  
2019**

<b>VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY</b>			
v plném rozsahu k 31. 12. 2019 (v tisících Kč)			
		Skutečnost v účetním období	
		běžném	minulém
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	769 851	745 952
II.	Tržby za prodej zboží	16 267	20 715
A.	Výkonová spotřeba	379 912	377 744
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	9 920	11 527
A.2.	Spotřeba materiálů a energie	247 375	247 483
A.3.	Služby	122 617	118 734
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	-2 749	-9 294
C.	Aktivace (-)	-9 869	-1 747
D.	Osobní náklady	353 930	349 794
D.1.	Mzdové náklady	260 830	257 732
D.2.	Náklady na soc.zabezpečení, zdrav.pojištění a ostatní náklady	93 100	92 062
D.2.1.	Náklady na soc.zabezpečení a zdrav.pojištění	88 869	87 923
D.2.2.	Ostatní náklady	4 231	4 139
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	46 686	34 858
E.1.	Úpravy hodnot dlouh.nehmotného a hmotného majetku	46 141	43 247
E.1.1.	- Úpravy hodnot dlouh.nehmot. a hmot.majetku - trvalé	46 177	43 239
E.1.2.	- Úpravy hodnot dlouh.nehmot. a hmot.majetku - dočasné	-36	8
E.2.	Úpravy hodnot zásob	-1	849
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek	546	-9 238
III.	Ostatní provozní výnosy	17 351	17 001
III.1.	Tržby z prodaného dlouh.majetku	75	180
III.2.	Tržby z prodaného materiálu	3 611	3 916
III.3.	Jiné provozní výnosy	13 665	12 905
F.	Ostatní provozní náklady	12 404	13 330
F.2.	Prodaný materiál	1 593	1 621
F.3.	Daně a poplatky	2 024	1 949
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplex.náklady příštích období	1 663	151
F.5.	Jiné provozní náklady	7 124	9 609
*	<b>Provozní výsledek hospodaření (+/-)</b>	<b>23 155</b>	<b>18 983</b>
IV.	Výnosy z dlouh.finančního majetku - podíly	6 864	11 021
IV.1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	6 864	11 021
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	564	570
VI.1.	Výnos.úroky a podobné výnosy-ovládaná nebo ovládající osoba	564	570
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	2 484	2 302
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	2 484	2 302
VII.	Ostatní finanční výnosy	9 501	10 982
K.	Ostatní finanční náklady	7 091	8 601
*	<b>Finanční výsledek hospodaření (+/-)</b>	<b>7 055</b>	<b>11 670</b>
**	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)</b>	<b>30 210</b>	<b>30 653</b>
L.	Daň z příjmů	3 853	2 565
L.1.	Daň z příjmů splatná	3 068	916
L.2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	785	1 649
**	<b>Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)</b>	<b>26 357</b>	<b>28 088</b>
***	<b>Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</b>	<b>26 357</b>	<b>28 088</b>
*	<b>Čistý obrát za účetní období = I.+II.+III.+IV.+V.+VI.+VII.</b>	<b>820 398</b>	<b>806 241</b>