

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

**Analýza nákladů a výnosů ve vybraném
podnikatelském subjektu**

Cost-benefit analysis in a selected business entity

Lucie Straková

Plzeň 2024

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Analýza nákladů a výnosů ve vybraném podnikatelském subjektu“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň

v. r. *Lucie Straková*

Zásady pro vypracování práce

1. Charakterizujte náklady a výnosy a proved'te rešerši literatury v souvislosti se zvoleným tématem práce.
2. Představte vybraný podnikatelský subjekt.
3. Zhodnot'te oblasti řízení nákladů a výnosů v dané společnosti, posuďte jejich vývoj s ohledem na pandemii covid-19 a analyzujte je.
4. Uved'te návrhy a doporučení, shrňte řešenou problematiku.

Studijní program

Ekonomika a management: Podniková ekonomika a management

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala paní Ing. Veronice Komorousové za všechny její cenné rady a připomínky při zpracování této bakalářské práce. Dále bych ráda poděkovala finanční manažerce společnosti za poskytnutý rozhovor.

Obsah

Úvod	7
Cíl a metodika práce.....	8
1 Charakteristika a pojetí nákladů a výnosů	9
1.1 Výsledek hospodaření.....	9
1.2 Výnosy.....	10
1.3 Náklady.....	11
1.4 Vztah finančního a manažerského účetnictví	12
1.4.1 Finanční účetnictví.....	13
1.4.2 Manažerské účetnictví	13
1.5 Výkaz zisku a ztráty.....	14
2 Členění nákladů	15
2.1 Druhové členění nákladů	15
2.2 Účelové členění nákladů.....	16
2.3 Kalkulační členění nákladů.....	17
2.4 Členění nákladů podle závislosti na objemu výkonu.....	17
2.4.1 Variabilní náklady.....	18
2.4.2 Fixní náklady	19
2.4.3 Smíšené náklady	20
3 Nástroje pro analýzu nákladů a výnosů	21
3.1 Ukazatele finanční analýzy	21
3.1.1 Analýza stavových ukazatelů.....	21
3.1.2 Ukazatele rentability	22
3.2 Produktivita práce	23
4 Pandemie covid-19	25

5	Představení společnosti MAGNA Seating Pilsen	26
5.1	Základní údaje.....	26
5.2	Historie společnosti.....	26
5.3	Výrobní činnost společnosti.....	27
6	Analýza nákladů a výnosů společnosti.....	29
6.1	Analýza celkových nákladů a výnosů.....	29
6.2	Vertikální analýza nákladů a výnosů	31
6.3	Horizontální analýza nákladů a výnosů	35
6.4	Analýza tržeb z prodeje výrobků a služeb	38
6.5	Analýza produktivity práce a průměrných nákladů	40
6.6	Analýza vybraných poměrových ukazatelů	42
7	Dopady pandemie covid-19 na náklady a výnosy ve vybrané společnosti.....	45
8	Zhodnocení nákladů a výnosů společnosti a návrh doporučení.....	48
8.1	Zhodnocení	48
8.2	Návrh doporučení	50
	Závěr	53
	Seznam použitých zkratk	54
	Seznam použitých zdrojů	55
	Seznam tabulek	58
	Seznam obrázků.....	59
	Seznam grafů.....	60
	Seznam příloh.....	61
	Přílohy	
	Abstrakt	
	Abstract	

Úvod

Efektivní řízení nákladů a výnosů je velmi klíčové pro úspěšné hospodaření každého podnikatelského subjektu. Společnosti se snaží o maximalizaci zisku při co nejnižších nákladech. Je proto důležité průběžně sledovat a vyhodnocovat vývoj nákladových a výnosových položek.

Nicméně v posledních letech musely společnosti po celém světě čelit velké výzvě v podobě pandemie covid-19. Tato krizová situace měla závažné dopady na podnikatelskou činnost. Společnosti byly nuceny omezit nebo také dokonce úplně pozastavit svou činnost. To zapříčinilo např. narušení dodavatelských řetězců, kdy společnostem poklesly tržby při současném nárůstu některých nákladových položek.

Tato bakalářská práce se zabývá analýzou nákladů a výnosů ve vybrané společnosti MAGNA Seating Pilsen, která se soustředí na výrobu kovových sedaček, držáků přístrojových desek a komponent pro osobní automobily.

Bakalářská práce je strukturovaná do dvou částí, teoretické a praktické. Teoretická část se zprvu zaměřuje na klíčové pojmy práce, tedy výnosy, náklady a z jejich rozdílu získaný výsledek hospodaření. V první kapitole jsou také představeny rozdíly finančního a manažerského účetnictví. Na to dále navazuje kapitola členění nákladů podle druhu, účelu, kalkulace a členění podle závislosti na objemu výkonu. Třetí kapitola se zabývá vybranými nástroji finanční analýzy a produktivity práce. Poslední kapitola shrne problematiku pandemie covid-19 pro podnikatelské subjekty.

Praktická část se dělí na čtyři kapitoly. Nejdříve je představena vybraná výrobní společnost, konkrétně její základní popis, historie a také výrobní činnost, na kterou se specializuje. Následuje kapitola o jednotlivých dílčích analýzách. V úvodu této kapitoly je ukázán vývoj celkových nákladů, výnosů a výsledku hospodaření, dle kterých lze vidět, zda daná společnost byla v zisku či ztrátě. Horizontální a vertikální analýza identifikuje významné položky nákladů, výnosů a jejich absolutní změny v jednotlivých letech. Součástí je také analýza tržeb z prodeje výrobků a služeb, produktivity práce, průměrných nákladů na zaměstnance a vybraných ukazatelů rentability. Na to dále navazuje kapitola o dopadu pandemie na vývoj nákladů a výnosů společnosti. V poslední kapitole je provedeno zhodnocení a navrhována doporučení.

Cíl a metodika práce

Primárním cílem této bakalářské práce je zhodnotit vliv pandemie covid-19 na vývoj nákladů a výnosů ve vybrané společnosti a posoudit dopady na jejich řízení. V návaznosti na daný cíl byla navržena doporučení pro zlepšení a optimalizaci nákladů a výnosů ve společnosti.

V teoretické části bakalářské práce je provedena rešerše tuzemské i zahraniční odborné literatury související s vybraným tématem práce, tedy náklady, výnosy a s vybranými nástroji finanční analýzy a produktivity práce. Informace o pandemii covid-19 jsou, vzhledem k dostupnosti, čerpány převážně z webových zdrojů.

Praktická část začíná představením vybraného podnikatelského subjektu a nastíněním jeho předmětu podnikání. Dále byla provedena vertikální a horizontální analýza a analýza tržeb z prodeje výrobků a služeb, které pracují s daty podle údajů ze zveřejněných účetních závěrek a výkazů zisku a ztráty. Na základě provedených analýz byly komparovány jednotlivé položky v časovém období 2016-2022. Produktivita práce, průměrné náklady na zaměstnance a ukazatele rentability jsou vypočteny dle vybraných dat rovněž z výkazu zisku a ztráty za stejné sledované období 2016-2022. Z výsledků dílčích analýz a poskytnutého rozhovoru s finanční manažerkou vybrané společnosti, jsou dále posouzeny přímé dopady pandemie na vývoj a řízení nákladových a výnosových položek. Na závěr jsou autorkou práce navržena a doporučena opatření pro zlepšení a optimalizaci nákladů a výnosů.

1 Charakteristika a pojetí nákladů a výnosů

Pro efektivní a hospodárné řízení podniku musí mít podnikatelský subjekt přehled o všech podnikových činnostech. Hlavními charakteristikami hospodaření jsou náklady, výnosy a z jejich rozdílu získaný výsledek hospodaření. Cílem podniků je dosahování zisku (pokud jsou za tímto účelem založeny), a proto jsou tyto položky předmětem každodenního zájmu ekonomů a manažerů každého podniku. (Synek a kol., 2011; Martinovičová a kol., 2019)

Tato kapitola se soustředí na vysvětlení klíčových pojmů, které budou v práci dále použity. Hlavním tématem jsou náklady, výnosy, jejich vztah k výsledku hospodaření a výkazu zisku a ztráty. Dále bude provedeno porovnání finančního a manažerského účetnictví, které se liší v jejich přístupu k nákladům a výnosům. V návaznosti na teorii budou tyto poznatky aplikovány v praktické části na konkrétní situaci vybrané společnosti.

1.1 Výsledek hospodaření

Výsledek hospodaření se získá rozdílem mezi celkovými výnosy a celkovými náklady podniku. Je-li podnik ziskový, výnosy převyšují náklady, v opačném případě je podnik ztrátový. V případě snahy o navýšení zisku lze provést zvýšení dvěma způsoby: navyšováním výnosů nebo snižováním nákladů. (Martinovičová a kol., 2019; Taušl Procházková & Jelínková, 2018)

Jak již bylo zmíněno, hlavním cílem podniků je dosahování zisku. Není to však jediný cíl. Podnikatelé si také stanovují jiné monetární cíle (např. maximalizace obrátu, zabezpečení platební schopnosti podniku) a nemonetární cíle (např. dobré jméno podniku a značky, dosažení samostatnosti a nezávislosti). (Martinovičová a kol., 2019)

Mezi základní funkce zisku patří:

- kriteriální funkce (zisk je kritériem při rozhodování o objemu výroby, nových výrobcích, investicích);
- motivační funkce (zisk je základním motivem veškerého podnikání);
- rozdělovací funkce (zisk je základem rozdělování důchodů);
- rozvojová funkce (zisk je hlavním zdrojem tvorby finančních zdrojů pro další rozvoj podniku). (Martinovičová a kol., 2019)

V praxi se uvádí následující druhy výsledku hospodaření:

- provozní výsledek hospodaření;
- finanční výsledek hospodaření;
- výsledek hospodaření za účetní období;
- výsledek hospodaření před zdaněním;
- nerozdělený zisk;
- ekonomický zisk. (Martinovičová a kol., 2019)

1.2 Výnosy

Dle Štekera a Otrusínové (2021) výnosy představují výstupy z hospodářské činnosti účetní jednotky, které zvyšují její ekonomický prospěch, a to zvýšením aktiv nebo snížením závazků. Nárůst výnosů způsobuje zvyšování výsledku hospodaření za dané účetní období, a tím zároveň dochází ke zvýšení vlastního kapitálu jiným způsobem než vkladem vlastníků.

Podnik v rámci své hlavní činnosti poskytuje produkty či služby, které následně dodává na trh. Díky tomu dosahuje výnosů za určité účetní období (měsíc, rok). Účetní jednotka se musí řídit principem tzv. akruálního účetnictví. To znamená, že se výnosy účtují do období, se kterým věcně a časově souvisí, a tím se tak odlišují od příjmů. Příjmy jsou peněžní prostředky, které podnik opravdu fyzicky přijal za prodané produkty a služby. U výnosů nezáleží na tom, zda skutečně byla provedena peněžní transakce, tj. jestli za produkt či službu bylo doopravdy zapláceno. (Synek a kol., 2011; Taušl Procházková a kol., 2017)

Výnosy podniku se člení na:

- provozní výnosy;
- finanční výnosy. (Brychta a kol., 2023)

Provozní výnosy jsou součástí běžné a pravidelné činnosti podniku (např. prodej výrobků či služeb). Od 1. ledna 2016 se do této skupiny řadí také výnosy, které nesouvisejí s běžnou činností podniku a v účetní jednotce se vyskytují nepravidelně a nahodile (např. přijaté náhrady škody od pojišťovny). Do roku 2016 spadaly tyto výnosy do skupiny „Mimořádné výnosy“. (Brychta a kol., 2023)

Finanční výnosy představují hospodaření s kapitálem podniku. Jedná se například o výnosy z cenných papírů či výnosové úroky. (Taušl Procházková a kol., 2017)

Podniky se dle své provozně-hospodářské činnosti člení na výrobní podniky (výroba, prodej výrobků a poskytování výrobních služeb), dopravní podniky (přeprava zboží a osob), obchodní podniky (prodej zboží a poskytování služeb) a bankovní podniky (soustředování volného kapitálu a jeho půjčování). (Synek a kol., 2011)

1.3 Náklady

Oproti výnosům náklady představují vstupy do hospodářské činnosti účetní jednotky, které snižují její ekonomický prospěch, a to snížením aktiv nebo zvýšením závazků. Náklady tak snižují výsledek hospodaření za účetní období, a tím také snižují vlastní kapitál podniku jinak než jeho odebráním vlastníky. (Šteker & Otrusinova, 2021)

Ve finančním účetnictví jsou náklady charakterizovány jako peněžně vyjádřená spotřeba výrobních faktorů účelně vynaložených na tvorbu podnikových výnosů. Rovněž jako u výnosů je třeba i u nákladů se řídit principem aktuálního účetnictví a rozlišovat rozdíl mezi náklady a výdaji podniku. Výdaje jsou reálné peníze a při jejich odchodu z podniku nemusí docházet ke spotřebě výrobních faktorů. Zatímco náklady se účtují do období, ke kterému se váží, bez ohledu na to, kdy byly zaplacený. (Brychta a kol., 2023; Taušl Procházková a kol., 2017)

Mezi náklady podniku patří:

- provozní náklady;
- finanční náklady. (Brychta a kol., 2023)

Provozní náklady se dále dělí podle druhu nebo účelu. Druhové členění nákladů je obvykle spojováno s finančním účetnictvím a shoduje se s členěním 5. účtové třídy v účtovém rozvrhu či účtové osnově. Účelové členění nákladů se týká spíše vnitropodnikového účetnictví. Jedná se např. o členění nákladů podle odpovědnostních útvarů, kde byly náklady vynaloženy. (Hinke & Bárková, 2017)

Za finanční náklady se považují ty náklady, které mají vliv na finanční výsledek hospodaření. Jde převážně o náklady týkající se finančního majetku, bankovních poplatků, kurzových ztrát atd. (Brychta a kol., 2023)

S účinností od 1. 1. 2016 bylo také zrušeno samostatné účtování mimořádných nákladů. Tyto náklady se nyní vykazují dle svého charakteru v rámci provozních a finančních nákladů. (Brychta a kol., 2023)

Náklady lze také dělit na daňové a nedaňové. Tato problematika je vymezena zejména v zákoně o daních z příjmů. (Hnátek, 2023)

1.4 Vztah finančního a manažerského účetnictví

Na náklady lze pohlížet nejen z finančního hlediska, jakožto na úbytek ekonomického prospěchu, ale také z hlediska manažerského účetnictví.

Pro správné pochopení významu a cíle manažerského účetnictví je důležitá analýza potenciálních uživatelů účetních informací. Uživatele účetních informací lze rozdělit do dvou kategorií: interní a externí. (Dury, 2021; Fibírová a kol., 2019)

Externí uživatelé nahlíží do výkazů finančního účetnictví a informací zveřejňovaných ve výroční zprávě či účetní závěrce. Mezi nejdůležitější skupiny externích uživatelů patří:

- zaměstnanci podniku, kteří se zajímají např. o vývoj mezd, sociální zajištění, vzdělávání, pracovní podmínky;
- spolupracující podniky jako např. dodavatelé, odběratelé a banky;
- státní orgány, které dohlížejí na činnosti podniků a provádějí řádné kontroly (např. finanční úřady, úřady práce, správa sociálního zabezpečení);
- orgány veřejné správy, krajské úřady, zastupitelské orgány obcí a měst atd.;
- široká veřejnost. (Fibírová a kol., 2019)

Interní uživatelé jsou vlastníci a pracovníci na manažerských pozicích samotného podniku, kteří zodpovídají za naplnění cílů a růst podniku a mají rozhodovací pravomoci. Oproti externím uživatelům nahlíží také do vnitropodnikových účetních informací. (Fibírová a kol., 2019)

Z výše uvedeného je možné rozlišit dvě odvětví účetnictví, které odrážejí interní a externí uživatele účetních informací. Manažerské účetnictví se zabývá poskytováním informací lidem v organizaci pomáhající činit rozhodnutí a zlepšit efektivitu stávajících operací. Finanční účetnictví poskytuje informace externím stranám mimo organizaci. (Dury, 2021)

1.4.1 Finanční účetnictví

Ve finančním účetnictví jsou zaznamenány informace, které mohou sloužit jak externím, tak interním uživatelům a jsou brány za podnik jako celek. Společnosti tyto informace uveřejňují ve svých účetních závěrkách (v rozvaze, výkazu zisku a ztráty, cash flow a v příloze účetní závěrky). Finanční účetnictví musí být vedeno v souladu s platnými zákony, vyhláškami a standardy tak, aby byla zachována úplnost, spolehlivost a srovnatelnost v čase vykazovaných informací. (Taušl Procházková & Jelínková, 2018; Fibírová a kol., 2019)

1.4.2 Manažerské účetnictví

Manažerské účetnictví shromažďuje, analyzuje a podává informace řídicím pracovníkům tak, aby byly naplněny stanovené cíle podniku. (Fibírová a kol., 2019)

V manažerském účetnictví jsou náklady vyjádřeny jako účelné vynaložení ekonomických zdrojů podniku. Tyto informace o nákladech využívají interní uživatelé a jsou určeny pro efektivní řízení podniku. Oproti finančnímu účetnictví není manažerské účetnictví regulováno žádnými předpisy. Každý podnik si tak musí přizpůsobit systém řízení nákladů dle svých potřeb. (Dury 2021; Taušl Procházková & Jelínková, 2018)

Manažerské účetnictví se dále rozděluje na dva relativně samostatné subsystémy účetních informací, kterými jsou:

- účetní informace pro řízení podnikatelského procesu tradičně nazýván nákladovým účetnictvím;
- účetní informace pro rozhodování neboli manažerské účetnictví pro rozhodování. (Fibírová a kol., 2019)

Nákladové účetnictví obsahuje parametry, o kterých již bylo v zásadě rozhodnuto. V operativním řízení lze těžce ovlivnit hodnoty veličin aktiv, vlastního kapitálu a závazků; nákladů, výnosů a zisku; příjmů a výdajů. Je tedy v zásadě rozhodnuto o základních otázkách: co, jak a pro koho vytvářet. Pozornost operativního řízení je proto dávana zejména na řízení nákladů s bezprostředním propojením na řízení peněžních toků. (Fibírová a kol., 2019)

Na operativní řízení navazuje taktické a strategické řízení, které je součástí manažerského účetnictví pro rozhodování. Díky taktickému a strategickému

rozhodování podle stanovených cílů a kritérií lze optimalizovat využití existující kapacity, rozhodování o budoucí kapacitě a budoucích alternativách spojených s dlouhodobým investičním rozhodováním. (Fibírová a kol., 2019)

V praxi se někdy tyto dva subsystémy vůbec nerozlišují a hovoří se pouze o samotném manažerském účetnictví, které zahrnuje i nákladové účetnictví. Je třeba nevnímat tyto dva termíny jako rozdílné, ale jako dvě na sebe navazující složky. (Fibírová a kol., 2019)

1.5 Výkaz zisku a ztráty

Informace o nákladech, výnosech a výsledku hospodaření jsou zobrazeny v účetním výkazu zisku a ztráty, který je regulován vyhláškou k zákonu o účetnictví. V praxi je také často výkaz zisku a ztráty označován pod pojmem výsledovka. Pokud výnosy převyšují náklady, podnik dosáhl zisku, v opačném případě podnik ve výkazu generuje ztrátu. (Itelsson, 2020; Knápková a kol., 2017)

Itelsson (2020) ve své knize uvádí, že výkaz zisku a ztráty poskytuje jeden důležitý pohled na zdraví podniku (jeho ziskovost), nicméně nedává jeho uživatelům celý obrázek o finanční situaci celého podniku.

Výkaz zisku a ztráty se sestavuje v druhovém nebo účelovém členění a každá účetní jednotka se může rozhodnout o tom, jaké bude používat. Možnost výběru členění se týká pouze provozního výsledku hospodaření. Členění finančního výsledku hospodaření je pro obě dvě varianty totožný. (Březinová, 2020)

Druhové členění výkazu zisku a ztráty navazuje na základní členění nákladů ve finančním účetnictví. Sleduje povahu nákladů, tj. jaké nákladové druhy byly vynaloženy (např. spotřeba materiálu, mzdové náklady). Proto je v České republice tato varianta rozšířenější a využívají ji v podstatě všechny účetní jednotky. Účetní jednotka tak nezveřejňuje účel vynaložených nákladů a ponechává tyto informace pouze pro nezveřejněné manažerské účetnictví. (Březinová, 2020; Knápková a kol., 2017)

Účelové členění výkazu zisku a ztráty sleduje příčiny vzniku nákladů, tj. za jakým účelem byly vynaloženy (např. na výrobu, odbyt). (Knápková a kol., 2017)

2 Členění nákladů

Aby docházelo k efektivnímu řízení nákladů, je důležité jejich podrobnější rozdělení do stejnorodých skupin. Existuje mnoho způsobů, jak náklady členit. Je však zapotřebí si uvědomit, že členění jakýchkoli jevů musí být vyvolané účelovou spotřebou – vztahem k řešení určitých otázek a rozhodnutí. (Král a kol., 2018; Popesko & Papadaki, 2016)

Řídící pracovníci musí mít dostatečné znalosti o struktuře a příčinách vzniku nákladů k jejich správnému a efektivnímu řízení. Členění nákladů je tedy předpokladem pro využití dalších nástrojů manažerského účetnictví. (Popesko & Papadaki, 2016)

„V manažerském účetnictví představuje členění nákladů relativně samostatný problém včetně stanovení vhodné terminologie. Cílem je vyjádřit nejen rozdílnou ekonomickou podstatu vynaložených zdrojů (rozlišit nákladové druhy), ale zejména rozpoznat příčinné souvislosti vzniku a vývoje vynaložených nákladů (členit náklady dle účelu).“ (Fibírová a kol., 2019, s. 66)

2.1 Druhové členění nákladů

Nejběžnějším přístupem ke klasifikaci nákladů je druhové členění nákladů, kdy dochází k rozřazení nákladů do stejnorodých skupin, které jsou spojené s využíváním jednotlivých výrobních faktorů. Do základních nákladových druhů patří:

- spotřeba materiálu;
- spotřeba a využití externích prací a služeb;
- osobní náklady;
- odpisy dlouhodobě využívaných aktiv;
- finanční náklady. (Martinovičová a kol., 2019; Král a kol., 2018)

Společnost při zjištění podílů jednotlivých nákladových druhů může posoudit, jakou má roli jistý nákladový druh a jaký je jeho význam. To také může napovědět, na jaké náklady je třeba se zaměřit pro nákladovou optimalizaci či úsporu nákladového druhu. Na základě rozdílné struktury nákladových druhů se společnosti člení dle následujícího charakteru: manufaktura, automatizovaná montáž, zakázková firma či služby. (Popesko & Papadaki, 2016)

Toto členění nákladů je charakteristické pro finanční účetnictví, které nahlíží na náklady jako na spotřebované externí zdroje vstupující do podniku. Pro manažerské rozhodování jsou důležité informace o účelu spotřeby nákladů, které v druhovém členění nejsou zahrnuty, a tím jsou řídicí pracovníci do značné míry omezeni při jejich použití. (Popesko & Papadaki, 2016)

2.2 Účelové členění nákladů

„Manažerské rozhodování je ve své podstatě orientované nikoliv na analýzu druhu spotřebovaného nákladu, ale spíše na účel, k němuž byly náklady vynaloženy. Zajímá nás například zda byl určitý osobní náklad (mzda) vynaložen přímo na výrobu daného produktu, anebo zda byl vynaložen na administrativu. Z tohoto úhlu pohledu pak členíme náklady na:

- náklady technologické;
- náklady na obsluhu a řízení.“ (Popesko & Papadaki, 2016, s. 34)

Náklady technologické jsou vyvolány technologií určité činnosti, aktivity nebo operace nebo s ní jinak účelově souvisí. Mezi příklady technologických nákladů se řadí náklady na jednicový materiál, mzdové náklady výrobních dělníků, odpisy strojů, pronájem výrobní haly a mzdy údržbářů. V případě uvedení konkrétního příkladu by se mohlo jednat o spotřebu papíru určité kvality vynaložené na určitou zakázku. (Popesko & Papadaki, 2016; Král a kol., 2018)

Do druhé skupiny nákladů na obsluhu a řízení patří náklady, které byly vynaloženy za účelem vytvoření, zajištění a udržení podmínek průběhu určité činnosti. Mezi náklady na obsluhu a řízení spadají např. mzdy manažerů, účetních, personalistů, náklady na výpočetní techniku pro administrativní pracovníky, náklady na informační systém podniku. Jako konkrétní příklad se uvádí osvětlení tiskárny a osobní náklady směnového mistra. (Popesko & Papadaki, 2016; Král a kol., 2019)

V praxi se ale toto účelové členění nákladu využívá méně. Důvodem bývá omezená využitelnost ve vztahu ke kalkulaci jednotky výkonu a nejednoznačnost rozdělení nákladů do těchto dvou skupin. Proto do účelového členění dále patří členění podle vztahu k jednici prováděného výkonu. Do těchto nákladů se řadí:

- náklady jednicové (např. náklady na jednicový materiál, mzdové náklady výrobních dělníků);

- náklady režijní (např. odpisy strojů, pronájem výrobní haly, mzdy manažerů a účetních, náklady na informační systém podniku). (Popesko & Papadaki, 2016)

Jednicové a režijní náklady navazují na náklady technologické a na obsluhu a řízení a jsou tedy jejich podrobnějším členěním. Náklady na obsluhu a řízení jsou pokaždé režijní, zatímco náklady technologické mohou být jak režijní, tak i jednicové náklady. Režijní náklady oproti jednicovým nákladům nelze jednoduše určit k jednotce výkonu. Pro manažery je tedy klíčovým problémem nákladová alokace a kalkulace jako takové. (Fibírová a kol., 2019; Popesko & Papadaki, 2016)

V některých případech účelového členění nákladů je možné se setkat s členěním nákladů pro linii útvarů. Náklady se dělí podle odpovědnostních útvarů, v jejichž rámci vznikly. Takovými útvary mohou být např. nákup, výroba, prodej, kvalita. (Popesko & Papadaki, 2016)

2.3 Kalkulační členění nákladů

Kalkulační členění nákladů je velmi podobné účelové klasifikaci nákladů a její rozdělení na režijní a jednicové náklady. V některých případech jsou tato členění nákladů i zaměňována a na režijní a nepřímé náklady je nahlíženo jako na synonyma. Náklady kalkulačního členění lze rozdělit do dvou skupin:

- přímé náklady, které souvisejí s konkrétním druhem výkonu (např. náklady na jednicový materiál, odpisy jednoúčelového stroje, mzdové náklady výrobních dělníků);
- nepřímé náklady, které zajišťují průběh podnikatelského procesu a neváží se k jednomu druhu výkonu (např. mzdy údržbářů, náklady na informační systém podniku, pronájem výrobní haly). (Popesko & Papadaki, 2016)

„Pojetí přímých a nepřímých nákladů je v praxi velice často ovlivněno schopností řídicí jednotky adresně přiřadit daný náklad konkrétnímu výkonu, což se převážně děje v průběhu alokace nákladů.“ (Popesko & Papadaki, 2016, s. 37)

2.4 Členění nákladů podle závislosti na objemu výkonu

Předchozí členění bylo zaměřováno na otázky týkající se minulosti nebo zaměřující se na srovnání skutečně již dosažených výsledků s žádoucím stavem. Členění nákladů podle závislosti na objemu výkonu přivedlo v historickém vývoji v devadesátých letech

minulého století manažerského účetnictví významnou změnu. Cílem tohoto členění je zkoumání chování nákladů za předpokladu různých variant objemu budoucích výkonů. V rámci členění se rozlišují dvě základní kategorie nákladů:

- variabilní náklady;
- fixní náklady. (Král a kol., 2018; Popesko & Papadaki, 2016; Fibírová a kol., 2019)

„Přínos členění nákladů na variabilní a fixní je v tom, že umožňuje propojit řízení nákladů, výnosů a zisku, analyzovat vliv změn v objemu a sortimentu výkonů na vývoj zisku, optimalizovat strukturu prodaných výkonů atd.“ (Fibírová a kol., 2019, s. 71)

2.4.1 Variabilní náklady

Variabilní náklady jsou takové náklady, které se mění v závislosti na objemu výroby. Skládají se ze tří částí:

- proporcionální;
- podproporcionální;
- nadproporcionální. (Král a kol., 2018)

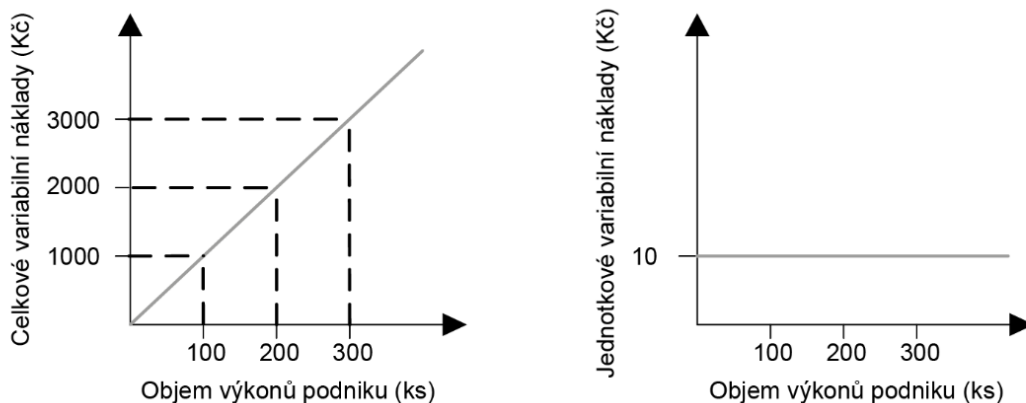
Proporcionální náklady jsou nejdůležitější a nejlépe kvantifikovatelnou částí variabilních nákladů, která se mění přímo úměrně s úrovní aktivity. Jednotkové proporcionální variabilní náklady jsou konstantního typu, zatím celkové proporcionální variabilní náklady mají lineární charakter. Do proporcionálních nákladů spadají všechny jednicové a také část režijních nákladů, která je ovlivněna úrovní využití kapacity (např. část nákladů na opravu automobilu). (Král a kol., 2018; Popesko & Papadaki, 2016)

Další poměrně v praxi častým typem variabilních nákladů jsou podproporcionální náklady. Tyto náklady rostou pomaleji než objem produkce a jejich průměrný podíl na jednotku tedy klesá. Podproporcionálními náklady mohou být především náklady v počátcích výrobních zařízení, jako např. náklady na opravy a údržbu sledované ve vztahu k počtu vyrobených výrobků. (Král a kol., 2018; Popesko & Papadaki, 2016)

O nadproporcionální náklady se jedná v případě, kdy náklady rostou rychleji než objem produkce. Tato podoba nákladů již není tak častá a na první pohled se zdá jako neehospodárná a snižující efektivitu podniku, ovšem toto nemusí vždy platit. Rychlejší nárůst nákladů může zamezit větším ztrátám. Typickým příkladem nadproporcionálních

nákladů se uvádí vzrůst nákladů při práci přesčas. (Král a kol., 2018; Popesko & Papadaki, 2016)

Obrázek 1: Celkové a jednotkové variabilní náklady (Kč)



Zdroj: Popesko & Papadaki (2016, s. 39)

2.4.2 Fixní náklady

„Fixní náklady jsou náklady, které se nemění v určitém rozsahu prováděných výkonů nebo aktivit podniku (útvary). Jde zpravidla o tzv. kapacitní náklady, vyvolané potřebou zajištěných podmínek pro efektivní průběh podnikatelského procesu.“ (Král a kol., 2018, str. 88)

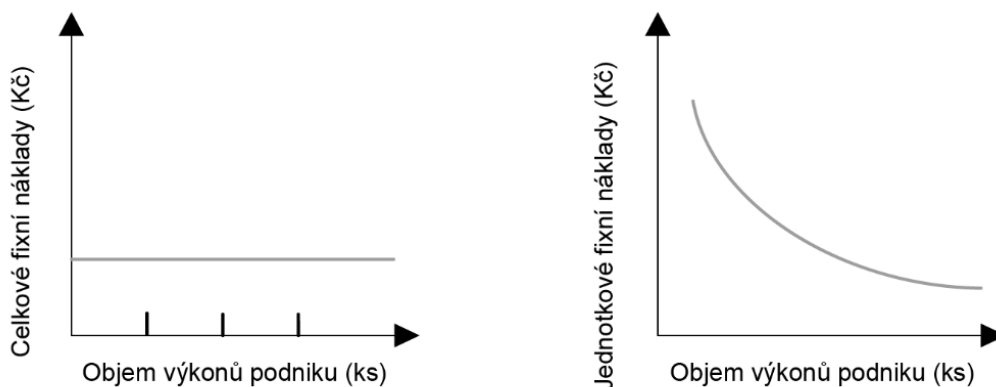
Jednotkové fixní náklady se při rostoucím objemu produkce podniku snižují, kdežto celkové fixní náklady zůstávají konstantní. Mezi příklady fixních nákladů se řadí mzdy manažerů podniku, leasing automobilů a odpisy budov. (Popesko & Papadaki, 2016)

Rozlišují se dvě skupiny fixních nákladů:

- Umrtné fixní náklady – někdy označované také jako náklady bez vlivu na cash flow v relevantním rozpětí, je skupina nákladů, pro kterou je typické, že se vynakládá ještě před zahájením podnikatelského procesu. U těchto nákladů nelze již v průběhu samotného podnikatelského procesu jejich výši nijak ovlivnit ani zásadním omezením jeho intenzity.
- Vyhnutelné fixní náklady – jsou náklady, které vznikají v důsledku zajištění kapacitních podmínek podnikatelského procesu a nedochází ke spojení s investičním rozhodováním. (Král a kol., 2018)

Pro obě dělení fixních nákladů je důležité, že v určitém intervalu využití kapacity zůstávají neměnné, a to vede k požadavku na maximalizaci využití dané kapacity. (Král a kol., 2018)

Obrázek 3: Celkové a jednotkové fixní náklady (Kč)



Zdroj: Popesko & Papadaki (2016, s. 39)

2.4.3 Smíšené náklady

Dury (2021) a Popesko & Papadaki (2016) dále uvádí ještě třetí kategorii nákladů podle závislosti na objemu výkonu, a těmi jsou smíšené náklady. U některých nákladů je často obtížné určit, zda se jedná čistě o variabilní či fixní náklad a vykazují smíšený charakter. Jedná se o semi-variabilní náklady a semi-fixní náklady.

3 Nástroje pro analýzu nákladů a výnosů

Tato kapitola se zaměřuje na horizontální a vertikální analýzu, vybrané poměrové ukazatele, konkrétně rentabilitu tržeb, nákladů a nákladovost tržeb a na produktivitu práce, které budou využity v praktické části v rámci kapitoly č. 6 Analýza nákladů a výnosů ve vybrané společnosti.

3.1 Ukazatele finanční analýzy

K úspěšnosti každé účetní jednotky je zapotřebí provádět analýzu ekonomických jevů a procesů, které ve společnosti probíhají. Úkolem finanční analýzy (někdy označované jako ekonomická analýza či rozbor výkonnosti firmy) je porovnání minulosti a současnosti finančního hospodaření účetní jednotky. Na základě toho může finanční řízení poskytnout hodnotné informace managementu společnosti pro další operativní, taktická a strategická rozhodnutí. (Máče, 2020; Brychta a kol., 2023)

Metody finanční analýzy se dělí na elementární metody a tzv. vyšší metody finanční analýzy (matematicko-statistické a nestatistické metody). Brychta a kol. (2023, s. 498) se zaměřuje na základní metody finanční analýzy:

- analýza stavových ukazatelů (horizontální a vertikální analýza);
- analýza poměrových ukazatelů (ukazatele rentability, likvidity, aktivity, zadluženosti a ukazatele kapitálového trhu).

3.1.1 Analýza stavových ukazatelů

Analýza absolutních ukazatelů je prováděna na základě informací z účetních výkazů, které jsou zpřístupněné z účetních uzávěrek nebo také z výročních zpráv společnosti. K těmto ukazatelům se řadí horizontální a vertikální analýza. Hlavním cílem obou těchto analýz je rozbor a zhodnocení minulé finanční situace, zjištění příčin a následné posouzení možného budoucího vývoje. (Březinová, 2020)

Horizontální analýza

Horizontální analýza je analýzou tzv. po řádcích, která porovnává změny jednotlivých položek ve výkazu podle časové posloupnosti. Hlavním cílem je absolutní i relativní zaměření na pohyb jednotlivých položek a změřeni jejich intenzity. Za předpokladu, že se podnik v budoucích letech bude chovat stejně, lze z výsledků analýzy odvodit

pravděpodobný vývoj příslušných ukazatelů v budoucnu. Aby analýza měla přijatelnou vypovídající schopnost, je zapotřebí:

- mít dostatečně obsáhlou časovou řadu dat z účetních výkazů (nejen minulé období, ale více účetních období v průběhu několika let);
- zaručit srovnatelnost údajů v časové řadě, která se může narušit odlišně dlouhými časovými obdobími (např. přechod z kalendářního roku na hospodářský rok) nebo změnami účetních metod. (Březinová, 2020)

Následující vzorce slouží k výpočtu absolutní a procentní změny. Absolutní změna udává, o kolik jednotek se změnila daná položka v čase. Oproti tomu procentní změna vyjadřuje procento, o které se změnila příslušná jednotka v čase. (Březinová, 2020)

$$\text{absolutní změna} = \text{ukazatel}_t - \text{ukazatel}_{t-1} \quad (1)$$

$$\text{procentní změna} = \frac{\text{absolutní změna}}{\text{hodnota}_{t-1}} \times 100 (\%) \quad (2)$$

Vertikální analýza

„Vertikální analýza (procentní rozbor) spočívá ve vyjádření jednotlivých položek účetních výkazů jako procentního podílu k jediné zvolené základně položené jako 100 %. Pro rozbor rozvahy je obvykle za základnu zvolena výše aktiv (pasiv) a pro rozbor výkazu zisku a ztráty velikost celkových výnosů nebo nákladů.“ (Knápková a kol., 2017)

Tento typ finanční analýzy pracuje s účetními výkazy odshora dolů. Z praktického hlediska je doporučeno nejprve provést vertikální analýzu účetních výkazů s cílem identifikovat významné položky a ty následně podrobit detailnějšímu rozboru jejich vývoje v rámci horizontální analýzy. (Březinová, 2020; Brychta a kol., 2023)

3.1.2 Ukazatele rentability

Pro potřeby praktické části práce byly vybrány ukazatele rentability, konkrétně rentabilita tržeb, nákladů a nákladovost tržeb.

Ukazatel rentability je hodnocení schopnosti podniku generovat zisk (výnos) vzhledem k vloženým prostředkům. Výstupem jsou tedy informace o tom, jak se vklady vyplatily. U ukazatelů rentability neexistují doporučené hodnoty. Pro podniky to tedy znamená, že čím vyšší výnosnost, tím pro ně lépe. (Březinová, 2020; Taušl Procházková & Jelínková, 2018)

Rentabilita tržeb

Rentabilita tržeb udává, jak je podnik ziskový ve vztahu k tržbám. Vyjadřuje, kolik zisku v Kč podnik získá z jedné Kč tržeb. Následující vzorec počítá pomocí EAT, tedy se ziskem po zdanění, lze ale využít i zisk před zdaněním (EBIT). (Březinová, 2020)

$$\text{rentabilita tržeb} = \frac{EAT}{\text{tržby}} \times 100 (\%) \quad (3)$$

Rentabilita nákladů

Ukazatel rentability nákladů vyjadřuje, kolik získá podnik čistého zisku v Kč vložením jedné Kč celkových nákladů. Podniky se snaží dosahovat co nejvyššího zisku při co nejnižších nákladech, proto by se měly hodnoty rentability nákladů ve vývoji stále zvyšovat. (Březinová, 2020; Atlantis PC s.r.o., n.d.)

$$\text{rentabilita nákladů} = \frac{EAT}{\text{náklady celkem}} \times 100 (\%) \quad (4)$$

Nákladovost tržeb

Nákladovost tržeb říká, jaká část z 1 Kč tržeb připadá na celkové náklady společnosti. Tento ukazatel je vhodný převážně na srovnávání uvnitř firmy. (Atlantis PC s.r.o., n.d.)

$$\text{nákladovost tržeb} = \frac{\text{celkové náklady}}{\text{tržby}} \times 100 (\%) \quad (5)$$

3.2 Produktivita práce

Produktivita měří efektivnost využití výrobních faktorů v procesu výroby. Nicméně tato koncepce platí pro všechny typy podniků, bez ohledu na to, zda se specializují na výrobu nebo poskytování služeb, neboť produktivita se zaměřuje na přeměnu vstupů v užitečné výstupy, jako jsou výrobky či služby. Produktivitu lze hodnotit na úrovni celé společnosti nebo ji přepočítat na jednoho zaměstnance a je jedním z nejdůležitějších ukazatelů pro měření výkonnosti. (Synek a kol., 2011; Československá obchodní banka, a. s., 2023)

Jedním ze způsobů, jak získat produktivitu práce, je poměr tržeb k počtu zaměstnanců společnosti. Ukazatel udává, kolik tržeb připadá na jednoho zaměstnance. Pokud se vypočítaná produktivita práce zvyšuje, nejspíše to značí, že společnost efektivně využívá svou pracovní sílu k vytváření výstupů. Zvýšení produktivity práce zaměstnanců přináší společností celou řadu benefitů jako např. vyšší zisky, růst

společnosti nebo také schopnost ustát nepříznivé situace. (Československá obchodní banka, a. s. ,2023; Workintense Personální Agentura s.r.o., n.d.)

$$\text{produktivita práce} = \frac{\text{tržby}}{\text{počet zaměstnanců}} \quad (6)$$

Při zjištění nízké produktivity práce v dané společnosti je důležitá identifikace příčiny brzdící její růst. Faktory, které lze ovlivnit, je dobré zanalyzovat a následně problém vyřešit. Mezi příčiny nízké produktivity práce patří nízké nebo naopak příliš vysoké pracovní zatížení, chybějící motivace a konflikty na pracovišti. Na druhé straně produktivitu práce lze zvýšit např. poskytnutím zpětné vazby pro zaměstnance, projevem uznání, pracovní flexibilitou nebo také zlepšením podmínek na pracovišti. (Československá obchodní banka, a. s., 2023)

4 Pandemie covid-19

V následující kapitole je představena situace, s níž se Česká republika, a konkrétně podnikatelské subjekty, musely vyrovnat v době koronavirové krize. Tento přehled poskytne hlubší porozumění dopadům pandemie na vybranou společnost a umožní lépe porozumět prováděným analýzám.

V roce 2020 zasáhla Českou republiku a celý svět pandemie covid-19. Covid-19 je onemocnění, které se poprvé objevilo koncem roku 2019 ve Wu-chanu v Číně. Od té doby se velmi rychle nové onemocnění rozšířilo dále do celého světa. Na nákazu vláda České republiky reagovala vyhlášením nouzového stavu a postupným zavedením určitých opatření s cílem omezit její šíření. Byly uzavřeny školy, hotely, poskytovatelé služeb a většina obchodů. Firmy byly nuceny dočasně pozastavit či omezit výrobu nejen v automobilovém průmyslu, ale i v dalších průmyslových odvětvích. (Abriško a kol., 2020)

Jak již bylo zmíněno, pandemie měla velký vliv na podnikatelské subjekty vzhledem k vládním opatřením, která omezovala jejich podnikatelskou činnost. Zejména byly postihnuty firmy poskytující služby v oblasti pohostinství, hoteliérství a cestovního ruchu. Dopady ovšem postupem času zaznamenaly i podniky z jiných sfér podnikání. Zodpovědní manažeři podniků museli na tyto okolnosti rychle reagovat a navrhovat opatření tak, aby minimalizovali negativní dopady pandemie pro případ výpadku tržeb. Z březnového výzkumu podnikatelské platformy Helas roku 2021 vyplynulo, že 20 % z dotazovaných českých podniků zaznamenalo v covidové době propad kolem 10 %, 15 % respondentů uvedlo pokles obrátu o více než 30 %. (Vančurová, 2020; BusinessInfo.cz, 2021)

Mezi nejčastější negativní dopady pandemie patří např.: výpadky výroby, přerušení dodavatelských řetězců, nedostatek personálu, snížené tržby, zisky či produktivita, neschopnost získat potřebné finance a omezení cest. To vše se následně promítlo do nákladů a výnosů podniků. (Žáčková, 2020)

Aby vláda v době pandemie covid-19 podpořila zaměstnanost, navrhla tzv. program Antivirus. V případě splnění několika podmínek mohly společnosti zažádat o příspěvek na náhradu mezd. Výše příspěvku záležela na režimu, do kterého společnost spadala a také na typu překážky pro zaměstnance. (Ministerstvo práce a sociálních věd, 2022)

5 Představení společnosti MAGNA Seating Pilsen

Pro zpracování praktické části bakalářské práce byla vybrána společnost MAGNA Seating Pilsen sídlící v průmyslové oblasti Borská pole v Plzni v České republice, která se zabývá výrobou kovových sedaček, držáků přístrojových desek a komponent pro osobní automobily.

5.1 Základní údaje

Společnost MAGNA Seating Pilsen vznikla dne 29. ledna 2003 zápisem do obchodního rejstříku vedeného u Krajského soudu v Plzni jako společnost s ručením omezeným se sídlem v Plzni v České republice. Jejím předmětem podnikání je výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 a 3 živnostenského zákona. Základní kapitál společnosti činí 87 000 000 Kč. (Justice.cz, 2024)

MAGNA Seating Pilsen je součástí skupiny MAGNA International Inc. s mateřskou společností MAGNA SEATING HOLDING SPAIN se sídlem ve Španělském království, která vlastní 100% obchodní podíl plzeňského závodu. (Justice.cz, 2024)

Zákon o účetnictví stanovuje tři kritéria pro určení velikosti účetní jednotky:

- hodnota aktiv,
- čistý obrat,
- průměrný počet zaměstnanců.

Společnost MAGNA Seating Pilsen k roku 2022 vykazuje hodnotu aktiv 617 974 000 Kč, čistý obrat 389 586 000 Kč a průměrný počet zaměstnanců 121, a tím tak spadá do střední kategorie účetní jednotky. (Justice.cz, 2024)

5.2 Historie společnosti

Společnost MAGNA Seating Pilsen byla založena v roce 2003 jako VIZA AUTO CZ, s.r.o. se základním kapitálem 9 200 000 Kč. Zakladatelem společnosti byla společnost VIZA AUTOMOCION se sídlem ve Španělském království, která se obdobně jako MAGNA Seating Pilsen zaměřuje na výrobu kovových konstrukcí do automobilových sedaček. Hlavním předmětem podnikání do roku 2015 byly povrchové úpravy a svařování kovů, od roku 2015 je to výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 a 3 živnostenského zákona. (Justice.cz, 2024)

V polovině roku 2019 se společnost MAGNA Seating Pilsen stává součástí nadnárodní společnosti MAGNA s cílem zajištění větší stability, nových zákazníků a globální role v automobilovém průmyslu. Předmět činnosti společnosti a IČO zůstávají stejné. (Justice.cz, 2024)

Historie nadnárodní společnosti MAGNA International Inc. sahá až do roku 1957, kdy podnikatel rakouského původu Frank Stronach otevřel v kanadském Torontu nástrojářskou dílnu, ze které se postupem času stala společnost MAGNA se zaměřením na automobilový průmysl. V současné době je MAGNA International Inc. předním světovým dodavatelem v automobilovém průmyslu se zastoupením ve 30 zemích po celém světě s 351 výrobními závody, zaměstnává okolo 174 000 zaměstnanců a její obrat činí 37,8 miliard dolarů. Mezi základní hodnoty společnosti patří: neustálá inovace, „myšlení ve velkém“, spolupráce a přijetí odpovědnosti za sebe i za ostatní závazky. (MAGNA International Inc., n.d.a; MAGNA International Inc., n.d.b)

5.3 Výrobní činnost společnosti

Společnost MAGNA Seating Pilsen se specializuje na výrobu kompletních rámců předních sedadel, rámců sedáků a opěrek zadních sedadel do různých osobních automobilů. Jejím hlavním materiálem při výrobě jsou tedy komodity oceli. Společnost dodává výrobky pro významné klienty např. do Francie, Německa, Maďarska, České republiky, Slovenska, Španělska a Polska. Jako konkrétní příklady zákazníků lze uvést významné automobilky Volkswagen, Audi, Porsche, Renault, Toyota a Daimler. (Justice.cz, 2024; MAGNA International Inc., n.d.c)

Mezi hlavní kompetence společnosti patří:

- ohýbání a lisování trubek – velmi důležitý proces při výrobě rámců sedadel,
- kataforézní lakování,
- svařování – odporové., MIG/MAG, laserové,
- montáž. (MAGNA International Inc., n.d.b)

MIG/MAG svařování se rozumí poloautomatické svařování kovů v ochranné atmosféře, které využívá ochranný plyn. MIG znamená svařování kovů v inertním plynu (argon, helium), naopak v případě MAG dochází ke svařování kovů v aktivním plynu (oxid uhličitý, kyslík). Jedná se o jeden z nejrozšířenějších svařovacích procesů vůbec a mezi

jeho výhody patří např. nízké náklady na přídavný materiál a vysoká rychlost svařování. (Perfect Welding Blog, 2020)

Kataforézní lakování je v dnešní době technologicky nejkvalitnější metoda antikoroziční úpravy kovových výrobků. Kataforéza neboli metoda lakování ponorem je ekonomicky hospodárný, technologicky nejmodernější a vysoce ekologický způsob lakování. (MEGA a.s., n.d.)

Společnost MAGNA Seating Pilsen v rámci své činnosti prochází pravidelnou certifikací:

- ISO 14001,
- IATF 16949. (Justice.cz, 2024)

IATF 16949 je mezinárodní norma pro systémy řízení kvality v automobilovém průmyslu, která byla vyvinuta Mezinárodní pracovní skupinou pro Automotive a schválena Mezinárodní organizací pro normalizaci. Zmíněná norma klade důraz na neustálé zlepšování, prevenci vad a na snižování odchylek a plýtvání v dodavatelském řetězci. (NQA Globální certifikační orgán, n.d.a)

IOS 14001 je mezinárodní a nejrozšířenější uznávaná norma podle EMS na světě pro systémy environmentálního managementu. Může pomoci jakékoli společnosti, bez ohledu na odvětví nebo její činnost, k rozvoji konkurenceschopného systému řízení v oblasti životního prostředí. Tato norma pomáhá kontrolovat environmentální aspekty, snížit dopady a zajistit soulad s právními předpisy. (NQA Globální certifikační orgán, n.d.b; Intertek Group plc, n.d.)

6 Analýza nákladů a výnosů společnosti

Analýza nákladů a výnosů je důležitým nástrojem pro efektivní a hospodárné řízení každého podniku. V této kapitole bude provedena analýza nákladů a výnosů v letech 2016-2022, které jsou spojené s vybranou společností MAGNA Seating Pilsen. Cílem této analýzy je zhodnocení vlivu pandemie covid-19 na vývoj nákladových a výnosových položek dané společnosti. Roky 2016-2019 byly vybrány pro představení nákladů a výnosů bez působení výrazných vnějších vlivů za běžného fungování společnosti, které jsou v následujících tabulkách zobrazeny fialovou barvou. Období 2020-2022, značené šedivou barvou, odhalí dopady pandemie covid-19 na vývoj těchto položek.

Kapitola č. 6 se skládá z několika dílčích analýz, konkrétně z celkových nákladů a výnosů, horizontální a vertikální, tržeb z prodeje výrobků a služeb, produktivity práce, průměrných nákladů a ukazatelů rentability.

Na základě provedených analýz bude v následující kapitole č. 7 snáze posouzena situace ve vybrané společnosti během období koronavirové krize a v návaznosti na to budou navržena a doporučena opatření pro zlepšení a optimalizaci nákladů a výnosů.

6.1 Analýza celkových nákladů a výnosů

Z účetního výkazu zisku a ztráty společnosti MAGNA Seating Pilsen byly zanalyzovány následující údaje, které představují vývoj celkových nákladů a výnosů v letech 2016-2022, tedy před i v době pandemie covid-19. Byly také doplněny údaje o výsledku hospodaření za každý kalendářní rok, tzn. zda byla společnost v daném roce v zisku či ve ztrátě.

Tabulka 1: Vývoj celkových nákladů a výnosů v letech 2016-2022 (v tis. Kč)

Ukazatel	Rok						
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Celkové výnosy	692 956	663 332	641 280	624 502	524 062	527 055	389 586
Celkové náklady	636 335	643 777	631 032	641 494	551 065	597 754	499 855
VH (zisk/ztráta)	56 621	19 555	10 248	-16 992	-27 003	-70 699	-110 269

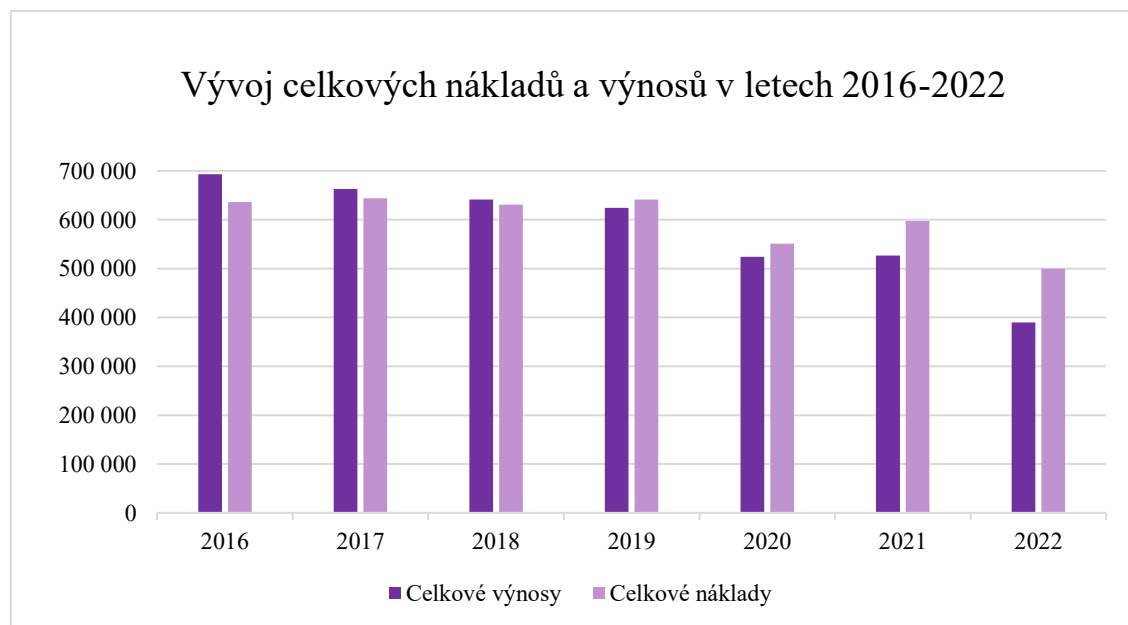
Zdroj: vlastní zpracování podle výkazů zisku a ztráty, 2024

Z výše uvedené tabulky č. 1 je patrné, že výsledek hospodaření za všechna vyobrazená období má klesající charakter. V letech 2016-2018 rozdílem výnosů a nákladů vzniká zisk. Nicméně od roku 2019 se společnost potýká se stále narůstající ztrátou až do roku 2022. V roce 2021 došlo k prohloubení ztráty o více než 40 000 tis. Kč oproti předchozímu roku a v roce 2022 dokonce o dalších 40 000 tis. Kč.

Celkové výnosy až do roku 2019 mírně klesaly a pohybovaly se kolem 600 000 tis. Kč. V prvním covidovém období nastal propad celkových výnosů až o 100 000 tis. Kč. Se stejnou klesající tendencí na to navázal i následující rok 2021 a výnosy za tyto oba covidové roky dosahovaly hodnot kolem 520 000 tis. V roce 2022 tomu bylo podobně a celkové výnosy se opět snížily o více než 100 000 tis. Kč a jejich hodnota nabývala 389 586 tis. Kč. Oproti tomu vývoj celkových nákladů se toto tříroční období snížil o více než 100 000 tis. Kč.

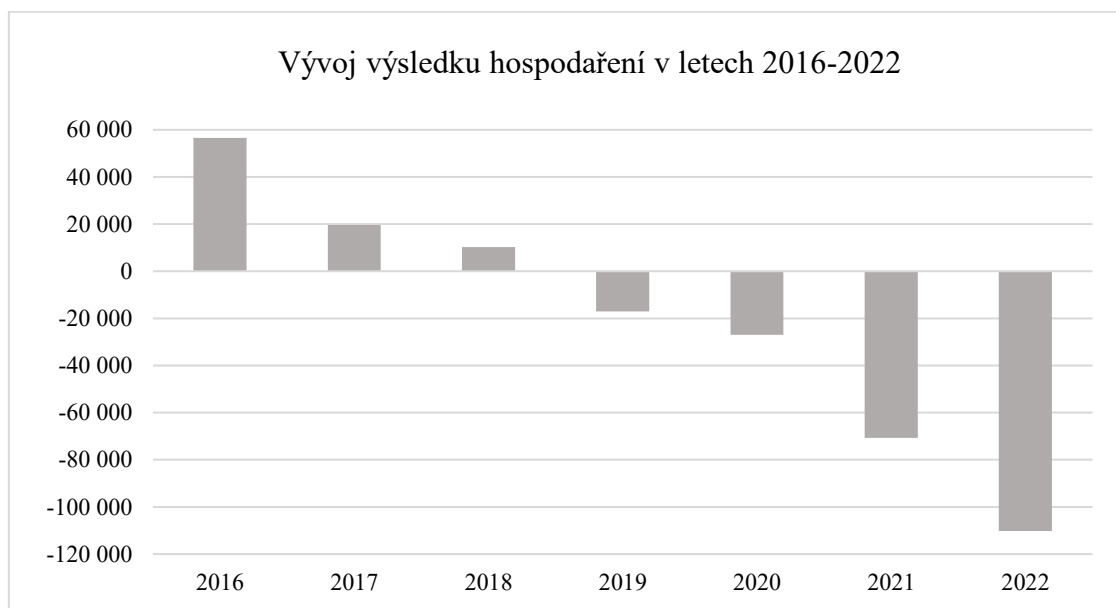
Údaje uvedené v tabulce č. 1 o vývoji celkových nákladů, výnosů a výsledku hospodaření v jednotlivých letech jsou níže také zobrazeny v přehledných sloupcových grafech č. 1 a 2.

Graf 1: Vývoj celkových nákladů a výnosů v letech 2016-2022 (v tis. Kč)



Zdroj: vlastní zpracování podle výkazů zisku a ztráty, 2024

Graf 2: Vývoj výsledku hospodaření v letech 2016-2022 (v tis. Kč)



Zdroj: vlastní zpracování podle výkazů zisku a ztráty, 2024

6.2 Vertikální analýza nákladů a výnosů

Vertikální analýza stejně jako horizontální patří do analýz stavových ukazatelů, které napomáhají k posouzení minulé finanční situace společnosti. Díky vertikální analýze lze identifikovat významné položky z účetních výkazů. Jak již bylo uvedeno v teoretické části, z praktického hlediska je vhodnější začít vertikální analýzou a po identifikaci položek na ni navázat detailnějším rozбором horizontální analýzy.

Následná vertikální analýza byla provedena z výnosových a nákladových položek z výkazu zisku a ztráty za vybrané časové období 2016-2022 společnosti MAGNA Seating Pilsen.

Vertikální analýza nákladů

Tabulka 2: Vertikální analýza nákladů v letech 2016-2022 (v %)

Nákladová položka	Roky						
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Výkonová spotřeba	78,23	75,30	75,61	84,30	84,71	78,93	72,36
Náklady vynaložené na prodané zboží	0,00	0,00	0,00	0,00	0,17	0,00	0,00
Spotřeba materiálu a energie	70,23	67,94	68,01	69,93	63,68	59,37	56,41
Služby	8,00	7,36	7,60	14,37	20,86	19,56	15,95

Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	-0,05	-0,01	0,15	-0,02	-0,15	0,03	-0,29
Aktivace (-)	0,08	0,33	-0,20	0,69	-0,02	0,27	-0,26
Osobní náklady	17,32	17,99	18,00	16,94	19,16	17,49	19,39
Mzdové náklady	12,86	13,39	13,42	12,63	14,32	13,09	14,53
Náklady na soc. zabez. a zdrav. pojištění	4,26	4,42	4,41	4,16	4,69	4,25	4,68
Ostatní náklady	0,20	0,17	0,16	0,15	0,15	0,15	0,18
Úpravy hodnot v provozní oblasti	2,80	2,23	2,45	2,32	1,83	2,42	4,04
Ostatní provozní náklady	1,18	0,90	1,94	-5,65	-9,50	-2,79	0,68
Zůstatková cena prodaného materiálu	0,00	0,03	1,39	0,03	0,01	0,00	0,02
Daně a poplatky	0,03	0,03	0,05	0,06	0,04	0,01	0,04
Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	0,14	0,07	-0,20	-6,65	-9,67	-2,80	-0,13
Jiné provozní náklady	1,01	0,77	0,69	0,90	0,12	0,00	0,74
Nákladové úroky a podobné náklady	0,02	0,05	0,04	0,01	0,00	0,00	0,31
Ostatní finanční náklady	0,41	3,21	2,01	1,41	3,98	3,64	3,79
NÁKLADY CELKEM	100	100	100	100	100	100	100

Zdroj: vlastní zpracování podle výkazů zisku a ztráty, 2024

Z tabulky č. 2 lze vypočítat, že největší podíl na celkových nákladech dané společnosti má výkonová spotřeba, a to za všechna zkoumaná období. Podíl těchto nákladů se pohyboval od 72-85 %. Společnost MAGNA Seating Pilsen se zabývá primárně výrobou, konkrétně kovových sedaček do osobních automobilů, tudíž velkou část nákladů tvoří spotřeba materiálu a energie. Nejmenší podíl byl zaznamenán v covidovém období 2021-2022, a to 59,37 % a 56,41 %.

Naopak nárůst podílu na celkových nákladech v letech 2020-2021 zaznamenaly náklady spojené s poskytováním služeb, který činil 20,86 % a 19,56 %. Rok poté klesly na necelých 16 %, nicméně i tak byl podíl vyšší než v období před pandemií covid-19. Do nákladů za služby patří např. opravy a údržba, externí skladování, IT služby, doprava, manažerské služby a inženýrské práce související s projekty. V době koronavirové krize měly největší podíl služby za inženýrské práce související s projekty, manažerské služby, služby za agenturní a přidělené pracovníky nebo také v roce 2022 náklady na opravu a údržbu. Zatímco v období před vypuknutím pandemie k velké účasti přispívaly

i náklady související s dopravou, následující roky jejich podíl klesal. Na druhé straně IT služby zaznamenaly svůj větší nárůst až za doby covidové.

Další důležitou nákladovou položkou, která se podílí na celkových nákladech druhým největším podílem, jsou osobní náklady. Osobní náklady tvoří mzdové náklady, náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění a ostatní náklady. Tyto náklady po celé zkoumané období výrazně neměnily svůj procentuální podíl a dosahovaly 17-19 %. Nejvíce se projevily v roce 2022 s účastí 19,39 %.

Úpravy hodnot v provozní oblasti vykazují v celém období 2016-2022 2-4% podíl na celkových nákladech. Náklady se týkají vytvořených opravných položek k nedokončenému dlouhodobému hmotnému majetku, nevyužitelnému materiálu na skladě, nedokončené výrobě a k pochybným pohledávkám. Největší podíl mají úpravy hodnot v provozní oblasti dlouhodobého hmotného majetku.

Do roku 2018 ostatní provozní náklady tvořily podíl kolem 1-2 % na celkových nákladech. Následující roky 2019-2021 se dostaly do procentuálního podílu se znamínkem mínus. Nejvíce v roce 2020 s -9,50 %. V roce 2022 byl podíl 0,68 %. Významný podíl utváří rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období. Ostatní položky nemají podstatný vliv na ostatních provozních nákladech a ve většině případů nedosahují ani 1 %.

Poslední položkou jsou finanční náklady skládající se z nákladových úroků a podobných nákladů a ostatních finančních nákladů. Nákladové úroky a podobné náklady nedosahovaly po celou zkoumanou dobu významných hodnot. Ostatní finanční náklady zaznamenaly největší podíl 3,98 %, 3,64 % a 3,79 % v letech 2020-2022. Jejich nejvýznamnější součástí jsou ztráty z kurzových změn.

Vertikální analýza výnosů

Tabulka 3: Vertikální analýza výnosů v letech 2016-2022 (v %)

Výnosová položka	Roky						
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Tržby z prodeje výrobků a služeb	97,80	96,14	95,41	97,74	92,88	95,02	89,17
Tržby z prodeje zboží	0,00	0,00	0,00	0,00	0,89	0,61	1,63
Ostatní provozní výnosy	1,94	0,70	2,92	0,74	1,37	0,42	2,04
Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	0,30	0,15	1,72	0,00	0,26	0,00	0,16

Tržby z prodaného materiálu	0,14	0,14	0,10	0,17	0,26	0,20	0,27
Jiné provozní výnosy	1,50	0,41	1,10	0,57	0,85	0,22	1,52
Výnosové úroky a podobné výnosy	0,15	0,23	0,28	0,14	0,00	0,00	0,00
Výnosové úroky a podobné výnosy	0,11	0,22	0,28	0,14	0,00	0,00	0,00
Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	0,03	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Ostatní finanční výnosy	0,11	2,93	1,39	1,38	4,85	3,95	7,15
CELKOVÉ VÝNOSY	100	100	100	100	100	100	100

Zdroj: vlastní zpracování podle výkazů zisku a ztráty, 2024

Z tabulky č. 3 lze jasně vyčíst, že nejvýznamnější výnosovou položkou jsou tržby z prodeje výrobků a služeb, které se pohybovaly kolem 89-98 %. V roce 2016 byl zaznamenán největší podíl 97,80 %. Naopak nejmenší podíl nastal v době pandemie covid-19, a to 89,17 %.

Tržby z prodeje zboží představují zisk z prodeje zboží v rámci tzv. toolingu, který je spojen s výrobními projekty pro daného zákazníka. Do toolingu lze zařadit např. vstřikování, lisování nebo tvarování, odlévání, nástroje, speciální boxy, koše nebo kontejnery určené pro přepravu. Tržby z prodeje zboží vykazovaly svůj podíl na celkových výnosech až v roce 2020-2022, a to pouhých 0,89 %, 0,61 % a 1,63 %.

Další položkou této analýzy jsou ostatní provozní výnosy, do které spadají tržby z prodaného dlouhodobého majetku, tržby z prodaného materiálu, jež je spojen převážně s prodejem šrotu z výroby, a jiné provozní výnosy. Ostatní provozní výnosy se v průběhu let střídavě měnily. Největší podíl byl zachycen v roce 2018 s 2,92 % a v pandemickém roce 2022 s 2,04 %. V roce 2021 byl naopak podíl nejmenší, který nedosahoval ani půl procenta.

Poslední zkoumanou výnosovou položkou tvoří finanční výnosy. Nevýznamnou část představují výnosové úroky a podobné výnosy, protože jejich podíl v žádném roce nepřekročil ani 0,3 %. Na straně druhé se ostatní finanční výnosy v posledních letech řadí k druhé nejvýznamnější položce na celkových výnosech společnosti. Největší podíl si připsaly ve všech pandemických letech, a to 4,85 %, 3,95 % a v roce 2022 dokonce 7,15 %. Obdobně jako u ostatních finančních nákladů, tak i ostatní finanční výnosy jsou tvořeny převážně kurzovými rozdíly, tentokrát ale ziskem.

6.3 Horizontální analýza nákladů a výnosů

Na základě horizontální analýzy lze porovnávat získaná data z účetních výkazů společnosti za vybrané časové období a zkoumat, jak se jednotlivé položky měnily v čase, a to jak absolutně, tak relativně.

Následující horizontální analýza byla sestavena po identifikaci na základě vertikální analýzy z nákladových a výnosových položek výkazu zisku a ztráty za vybrané časové období 2016-2022 společnosti MAGNA Seating Pilsen. Zjištěné rozdíly jednotlivých položek nákladů a výnosů byly vyjádřeny absolutní změnou.

Horizontální analýza nákladů

Tabulka 4: Horizontální analýza nákladů v letech 2016-2022 (v tis. Kč)

Nákladová položka	Absolutní analýza					
	2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020	2020/2021	2021/2022
Výkonová spotřeba	-13 020	-7 681	63 679	-73 970	4 988	-110 110
Náklady vynaložené na prodané zboží	0	0	0	934	-934	0
Spotřeba materiálu a energie	-9 524	-8 236	19 432	-97 650	3 954	-72 902
Služby	-3 496	555	44 247	22 746	1 968	-37 208
Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	268	1 005	-1 078	-727	1 041	-1 677
Aktivace (-)	1 634	-3 412	5 706	-4 549	1 774	-2 958
Osobní náklady	5 583	-2 229	-4 910	-3 086	-1 019	-7 656
Mzdové náklady	4 366	-1 504	-3 710	-2 113	-655	-5 609
Náklady na soc. zabez. a zdrav. pojištění	1 390	-644	-1 149	-857	-433	-2 027
Ostatní náklady	-173	-81	-51	-116	69	-20
Úpravy hodnot v provozní oblasti	-3 484	1 098	-547	-4 818	4 348	5 746
Ostatní provozní náklady	-1 716	6 420	-48 482	-16 100	35 703	20 039
Zůstatková cena prodaného materiálu	195	8 594	-8 579	-158	-52	107
Daně a poplatky	0	133	66	-191	-145	142
Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	-407	-1 736	-41 385	-10 642	36 577	16 091
Jiné provozní náklady	-1 504	-571	1 416	-5 109	-677	3 699
Nákladové úroky a podobné náklady	170	-12	-232	-48	27	1 529

Ostatní finanční náklady	18 007	-7 934	-3 674	12 869	-173	-2 812
NÁKLADY CELKEM	7 442	-12 745	10 462	-90 429	46 689	-97 899

Zdroj: vlastní zpracování podle výkazů zisku a ztráty, 2024

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že největší nárůst nákladové položky výkonová spotřeba nastal v roce 2019 oproti předchozímu roku o celých 63 679 tis. Kč. Avšak hned následující rok 2020, kdy začínala pandemie covid-19, tyto náklady zaznamenaly velký pokles, a to o 73 970 tis. Kč. V roce 2022 přišlo další velké snížení, konkrétně o 110 110 tis. Kč. Významný podíl na tom měla položka spotřeba materiálu a energie s rozdílem 97 650 tis. Kč a 72 902 tis. Kč. Naopak největší nárůst s sebou nesly náklady vynaložené na služby. V roce 2019 rozdíl činil 44 247 tis. Kč a v roce 2020 22 746 tis. Kč. V roce 2022 nastala změna a náklady na služby klesly o 37 208 tis. Kč. Lze si také povšimnout, že náklady vynaložené na prodané zboží vykazala daná společnost pouze jednou, a to v roce 2020 s částkou 934 tis. Kč.

Osobní náklady od roku 2018 zaznamenaly každý další rok pokles oproti předešlému roku. Nejvýraznější propad se týkal konkrétně mzdových nákladů s částkami: -1 504, -3 710, -2 113, -655, -5 609 tis. Kč.

Zajímavé změny nastaly také v položce ostatní provozní náklady. V období 2018/2019 a 2019/2020 došlo k největšímu snížení těchto nákladů o 48 482 tis. Kč a 16 100 tis. Kč. Vzápětí se ale následující roky náklady rovněž rapidně zvýšily o 35 703 tis. Kč a 20 039 tis. Kč. Velký vliv na kolísání měla položka rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období.

Poslední skupinu představují finanční náklady, které se skládají z nákladových úroků a podobných nákladů a ostatních finančních nákladů. Největší nárůst ostatních finančních nákladů proběhl v roce 2017 s rozdílem 18 007 tis. Kč oproti roku 2016. Další dva roky vykazovaly v porovnání s předchozími lety snížení -7 934 tis. Kč a -3 674 tis. Kč. V roce 2020 se tyto náklady opět navýšily, konkrétně o 12 869 tis. Kč a v dalších letech se o několik tisíc snížily.

Tabulka č. 5 ukazuje také průběh změny celkových nákladů v jednotlivých letech. Od roku 2016 se celkové náklady výrazně měnily. I přes působení koronavirové krize společnost v roce 2020 vykazovala velký pokles celkových nákladů 90 429 tis. Kč.

Následně rok po tom nastal naopak největší nárůst o 46 689 tis. Kč. Největší pokles nastal v roce 2022 s částkou -97 899 tis. Kč.

Horizontální analýza výnosů

Tabulka 5: Horizontální analýza výnosů v letech 2016-2022 (v tis. Kč)

Výnosová položka	Absolutní analýza					
	2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020	2020/2021	2021/2022
Tržby z prodeje výrobků a služeb	-39 986	-25 870	-1 467	-123 605	14 039	-153 401
Tržby z prodeje zboží	0	0	0	4 678	-1 439	3 127
Ostatní provozní výnosy	-8 836	14 120	-14 138	2 583	-5 010	5 762
Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	-1 124	10 059	-11 003	1 352	-1 381	640
Tržby z prodaného materiálu	-41	-270	372	318	-314	0
Jiné provozní výnosy	-7 671	4 331	-3 507	913	-3 315	4 762
Výnosové úroky a podobné výnosy	551	238	-917	-878	-1	0
Výnosové úroky a podobné výnosy	679	329	-917	-878	-1	0
Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	-128	-91	0	0	0	0
Ostatní finanční výnosy	18 647	-10 540	-256	16 782	-4 596	7 043
CELKOVÉ VÝNOSY	-29 624	-22 052	-16 778	-100 440	2 993	-137 469

Zdroj: vlastní zpracování podle výkazů zisku a ztráty, 2024

Z tabulky č. 5 lze vyčíst, že u tržeb z prodeje výrobků a služeb nastaly v průběhu několika let nejen největší změny, ale také i největší propad ze všech výnosových položek z výkazu zisku a ztráty společnosti. Nejvýraznější pokles zaznamenaly tyto tržby v covidovém období v roce 2020 a 2022, konkrétně o 123 605 tis. Kč a 153 401 tis. Kč.

Tržby z prodeje zboží vykazovaly do roku 2019 nulovou hodnotu. V roce 2020-2022 byly změny následující: 4 678, -1 439 a 3 127 tis. Kč.

Další položkou této analýzy jsou ostatní provozní výnosy, které vykazovaly po celé vyobrazené období proměnlivý charakter. Největší nárůst se projevil v roce 2018 sumou 14 129 tis. Kč, avšak ihned další rok proběhlo největší snížení o téměř stejnou částku, a to 14 138 tis. Kč. Ve všech covidových letech nenastala žádná výraznější změna v porovnání s těmito roky.

Finanční výnosy jsou tvořené výnosovými úroky a podobnými výnosy a ostatními finančními výnosy. Velké změny nastaly právě u ostatních finančních výnosů. K největšímu navýšení došlo v roce 2017 o 18 647 tis. Kč. Druhý největší nárůst se zaznamenal v roce 2020 konkrétně 16 782 tis. Kč. Následující pandemické roky se ale snížily o 4 596 tis. Kč a zase navýšily o 7 043 tis. Kč.

Tabulka č. 5 také vyjadřuje změnu celkových výnosů v průběhu let. Až na zkoumané období 2020/2021 lze vidět každý následující rok propad výnosů. Největší ztrátu celkové výnosy utrpěly oproti předešlému roku v roce 2022, tedy ve třetím pandemickém roce, a to 137 469 tis. Kč.

6.4 Analýza tržeb z prodeje výrobků a služeb

Z výsledků horizontální a vertikální analýzy společnosti MAGNA Seating Pilsen bylo zjištěno, že společnost se v době pandemie covid-19 nejvíce potýkala s nízkými tržbami, konkrétně tržbami z prodeje výrobků a služeb. Jejich suma oproti roku 2019 klesla o více než 200 000 tisíc Kč. Tržby z prodeje výrobků a služeb zároveň patří mezi hlavní složku výnosů, která je pro společnost velmi důležitá a přináší jí největší zisky.

Následující analýza zachycuje významné odběratele výrobků a služeb společnosti členěné podle jednotlivých zemí. Analýza byla sestavena na základě informací o tržbách ze zveřejněných účetních závěrek za období 2016-2022.

Tabulka 6: Analýza tržeb z prodeje výrobků a služeb v letech 2016-2022 (v tis. Kč.)

Stát	Roky						
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
tuzemsko	288 280	297 697	290 846	274 540	228 399	265 565	229 846
Maďarsko	20 493	14 735	9 019	9 627	5 825	3 734	3 492
Německo	37 767	-	20 463	60 676	28 441	23 675	21 995
Španělsko	2 148	2 255	3 735	7 071	3 805	935	456
Francie	328 998	322 730	280 743	246 041	184 297	154 167	40 296
Polsko	-	-	6 534	12 274	9 405	17 154	25 269
Mexiko	-	-	-	-	142	134	-
Slovensko	-	-	-	-	26 444	38 669	32 404

Zdroj: vlastní zpracování podle výroční zprávy, 2024

Jak již bylo zmíněno, společnost MAGNA Seating Pilsen je součástí skupiny MAGNA International Inc., která se zaměřuje na automobilový průmysl po celém světě, a tak

není divu, že společnost své výrobky nedodává pouze do České republiky, ale velkou část odběratelů tvoří významní klienti ze zahraničí. Mezi ty s největším podílem na tržbách z prodeje výrobků a služeb se řadí např. Francie, Slovensko, Německo nebo také Polsko.

Právě doba koronavirové krize s sebou přinesla problémy s dodavatelskými řetězci, kdy jednak byla firma na straně odběratele při nákupu materiálu do výroby, tak na straně dodavatele, který dodává své hotové výrobky již koncovým zákazníkům.

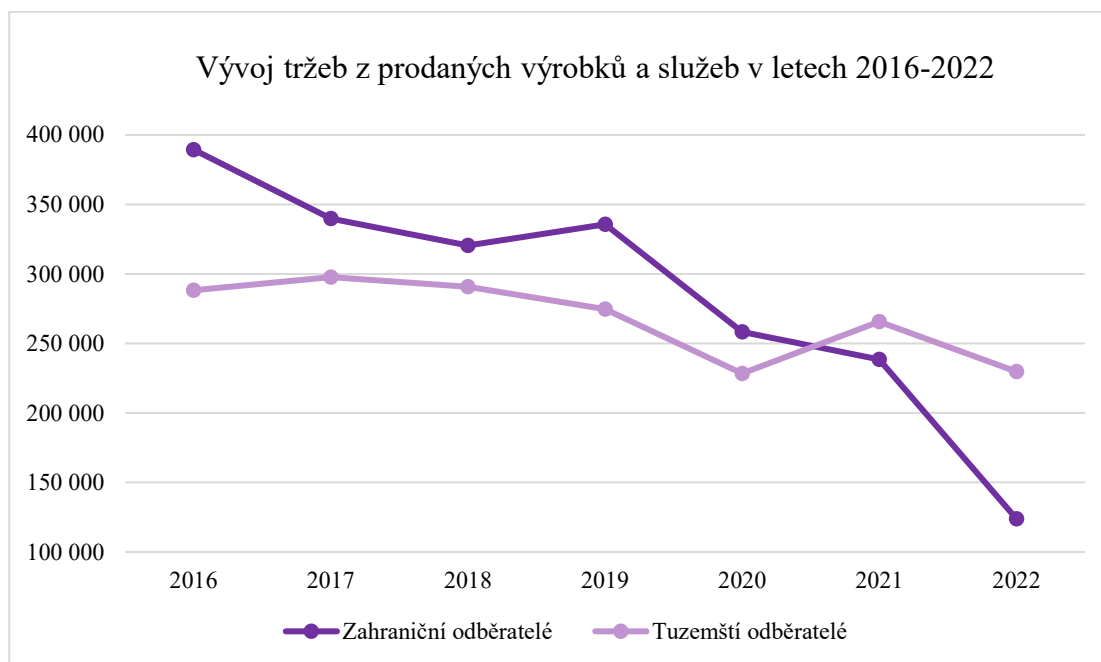
Z tabulky č. 6 lze vyčíst, že výrobky a služby dodávané do České republiky se do roku 2019 pohybovaly kolem 275 000-300 000 tis. Kč. Svého největšího maxima dosáhly v roce 2017 se sumou 297 697 tis. Kč. V prvním pandemickém roce 2020 nastal jejich největší pokles o téměř 50 000 tisíc Kč. Následující rok se ale podařilo tržby z prodeje výrobků a služeb znovu přiblížit k 270 000 tis. Kč. Nicméně poté ale znovu poklesly o 35 000 tis. Kč.

Pokud jde o odběratele ze zahraničí, největší tržby po celé sledované období generovala společnost od klientů z Francie. Nicméně ty také po celou dobu projevovaly klesající charakter. Rapidní snížení přišlo s covidovým obdobím, kdy společnost oproti minulým letům v roce 2020-2021 vykazovala tržby menší až o 100 000 tis. Kč. Rok 2022 s sebou přinesl ještě další prohloubení ztráty na tržbách o 100 000 tis. Kč.

Naopak, během pandemie covid-19 došlo k navýšení tržeb plynoucích od odběratelů z Polska ve srovnání s předchozími roky. Společnost v tomto období také nově expandovala i do Mexika a blízkého Slovenska. Slovensko se tak rovnou zařadilo za Francii v podílu na tržbách z prodeje výrobků a služeb.

Data uvedená v grafu č. 3 představují vývoj tržeb z prodeje výrobků a služeb v letech 2016-2022. Tmavou barvou je poukázán vývoj tržeb od zahraničních odběratelů, a naopak světlou barvou od odběratelů z tuzemska. Z grafu je zřejmé, že do roku 2020 představovaly větší podíl na tržbách prodané výrobky a služby do zahraničí, které měly klesající tendenci s výjimkou období 2018-2019. Nicméně v období 2019-2020 a 2021-2022 nastal největší propad tržeb ze zahraničí. V roce 2021 je dokonce přesáhly tržby plynoucí od tuzemských odběratelů a v roce 2022 se rozdíl ještě více prohloubil.

Graf 3: Vývoj tržeb z prodeje výrobků a služeb v letech 2016-2022 (v tis. Kč)



Zdroj: vlastní zpracování podle výroční zprávy, 2024

6.5 Analýza produktivity práce a průměrných nákladů

Uvedená tabulka č. 7 byla sestavena prostřednictvím získaných informací o zaměstnancích, tržbách a nákladech, které společnost vynakládá na každého zaměstnance ze zveřejněných účetních závěrek společnosti MAGNA Seating Pilsen za období 2016-2022. Na základě těchto údajů byla vypočtena produktivita práce a průměrné náklady na jednoho zaměstnance.

Jedním ze způsobů, jak získat produktivitu práce, je poměr tržeb k počtu zaměstnanců společnosti a ten také bude využit v této praktické části práce. Z tržeb byly vybrány konkrétně tržby z prodeje výrobků a služeb a tržby z prodeje zboží.

Průměrné náklady se vypočítají poměrem celkových nákladů vynaložených na zaměstnance k počtu zaměstnanců společnosti. Tím se získá průměrný náklad na jednoho pracovníka. Celkové náklady vynaložené na zaměstnance dané společnosti zahrnují mzdové náklady, odvody sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění a sociální náklady, které představují náklady na poskytnuté stravování pro zaměstnance.

V tabulce č. 7 byly zaznamenané výsledky zaokrouhleny na celá čísla.

Tabulka 7: Vývoj produktivity práce a průměrných nákladů na zaměstnance v letech 2016-2022 (v tis. Kč)

Položka	Roky						
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Počet zaměstnanců	218	205	213	196	183	145	121
Tržby	677 686	637 700	611 830	610 363	491 436	504 036	353 762
Produktivita práce	3 109	3 111	2 872	3 114	2 685	3 476	2 924
Náklady vynaložené na zaměstnance	110 219	115 802	113 573	108 663	105 577	104 558	96 902
Průměrné náklady na zaměstnance	506	565	533	554	577	721	801

Zdroj: vlastní zpracování podle výroční zprávy, 2024

Položka počet zaměstnanců udává, jak se měnily počty zaměstnanců v průběhu období 2016-2022. Do tohoto čísla jsou započtení i vedoucí pracovníci zahrnující manažery jednotlivých oddělení, jako je oddělení personální, kvality, údržby, výroby, financí, nákupu, logistiky a generálního ředitele. S výjimkou roku 2018 lze vidět, že počty zaměstnanců každý rok klesaly. V pandemickém roce 2021 byl zaznamenán největší pokles, a to téměř o 40 zaměstnanců. Celkově v době koronavirové krize přišla společnost o 75 zaměstnanců.

V průběhu let 2016-2019 se hodnota produktivity práce pohybovala kolem 2 800-3 200 tis. Kč tržeb připadajících na jednoho zaměstnance. Během těchto let nebyly pozorovány velké výkyvy, jak v počtu zaměstnanců, tak v tržbách společnosti, avšak v období pandemie covid-19 došlo k významnému poklesu tržeb z prodeje výrobků a služeb, což ovlivnilo i produktivitu práce. V roce 2020 dosáhla produktivita práce nejnižší úrovně za celé sledované období, a to 2 685 tis. Kč. Ovšem již následující rok produktivita práce vystoupala na své maximum 3 476 tis. Kč. Jak již ale bylo zmíněno, tento rok byl zároveň velmi ztrátový v počtu zaměstnanců společnosti. V roce 2022 produktivita práce klesla opět pod 3 000 tis. Kč tržeb na jednoho zaměstnance, ale velmi se této hodnotě blížila.

Lze si povšimnout, že náklady vynaložené na zaměstnance po celé zkoumané období neprojevovaly příliš velké změny a pohybovaly se okolo 110 000 tis. Kč, s výjimkou roku 2022, kdy náklady činily 96 902 tis. Kč. Nicméně počty zaměstnanců klesaly, a to se následně promítlo do výpočtu průměrných nákladů na jednoho zaměstnance.

Průměrné náklady na zaměstnance zaznamenaly ve sledovaném období 2016-2022 významný nárůst. Velký skok nastal obzvláště v druhém a třetím pandemickém roce, kdy se z 577 tis. Kč hodnota průměrných nákladů na zaměstnance vyšplhala až na 721 tis. Kč. a 801 tis. Kč. V tomto období nastal nejspíše odchod pracovní síly, která se zapojovala primárně do výroby a disponovala nižšími platy než zaměstnanci na vedoucích pozicích, a to následně zapříčinilo navýšení průměrných nákladů na jednoho zaměstnance.

Získanou produktivitu práce a průměrné náklady na jednoho zaměstnance v jednotlivých letech lze navzájem mezi sebou porovnávat. Tím lze posoudit, zda investice do zaměstnanců vedly ke zlepšení výkonnosti a efektivity práce či naopak.

Jak již bylo řečeno, rok 2021 s sebou přinesl nejen velké zvýšení průměrných nákladů na zaměstnance, ale také velký nárůst produktivity práce. Z toho lze odvodit, že společnost více investovala do svých zaměstnanců, např. mohlo dojít ke zlepšení pracovních podmínek a zaměstnaneckých benefitů, které vedou ke zvýšené motivaci a pracovní produktivity ze strany zaměstnanců, a tím podpořila produktivitu práce. V tomto roce také došlo k poklesu zaměstnanců, a tím se tak společnost mohla rozhodnout k efektivnější alokaci svých zaměstnanců s ohledem na pandemii covid-19.

Jako nejméně vydařený rok vychází rok 2020 s tehdy počínajícím onemocněním covid-19. Průměrné náklady byly celkem vysoké v porovnání s předchozími lety a naměřená produktivita práce byla nejnižší za celé období.

6.6 Analýza vybraných poměrových ukazatelů

V této kapitole budou vypočítány vybrané ukazatele rentability týkající se nákladů, výnosů a zisku, konkrétně rentabilita tržeb, nákladů a nákladovost tržeb za časové období 2016-2022.

Rentabilita tržeb

Rentabilita tržeb sděluje, jak je podnik ziskový ve vztahu k tržbám. Lze ji počítat se ziskem po nebo před zdaněním. V následujícím výpočtu rentability je použit zisk po zdanění (EAT) a hodnoty tržeb výrobků, služeb a zboží z časového období 2016-2022.

Tabulka 8: Rentabilita tržeb v letech 2016-2022 (v %)

Položka	Roky						
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Tržby	677 686	637 700	611 830	610 363	491 436	504 036	353 762
Zisk po zdanění	56 212	15 695	8 173	-14 718	-27 053	-66 026	-94 695
Rentabilita tržeb	8,29	2,46	1,34	-2,41	-5,50	-13,10	-26,77

Zdroj: vlastní zpracování podle výroční zprávy, 2024

Tabulka č. 8 znázorňuje, jak se rentabilita tržeb měnila v průběhu sledovaného období. Lze vidět, že trend je klesající a hodnoty vypočítané rentability tržeb se postupně snižují z kladných hodnot až do záporných. Z počátku měla společnost velmi solidní rentabilitu nad 8 %. Nicméně v průběhu let se rentabilita tržeb rapidně zhoršovala. Nejméně optimistická situace nastala v době koronavirové krize, kdy se v roce 2022 hodnota dostala do -26,77 %. V pandemii covid-19 společnost přišla o velkou část tržeb z prodeje výrobků a služeb, a tím výsledek hospodaření byl ztrátový. To zapříčinilo velký propad rentability tržeb.

Rentabilita nákladů

Rentabilita nákladů poukazuje na to, jak se společnosti podařilo zhodnotit vložené náklady. Pro výpočet byl opět využit zisk po zdanění (EAT) a hodnoty celkových nákladů v letech 2016-2022.

Tabulka 9: Rentabilita nákladů v letech 2016-2022 (v %)

Položka	Roky						
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Celkové náklady	636 335	643 777	631 032	641 494	551 065	597 754	499 855
Zisk po zdanění	56 212	15 695	8 173	-14 718	-27 053	-66 026	-94 695
Rentabilita nákladů	8,83	2,44	1,30	-2,29	-4,91	-11,05	-18,94

Zdroj: vlastní zpracování podle výroční zprávy, 2024

Obdobně jako tomu bylo u rentability tržeb, i rentabilita nákladů zaznamenala velké nepříznivé změny v době pandemie covid-19, a to ve všech sledovaných letech. Nejlépe se rentabilitě nákladů vedlo v roce 2016, kdy na 1 Kč celkových nákladů připadalo 0,0883 Kč zisku. Naopak nejhorším rokem byl již zmíněný pandemický rok 2022 a na 1 Kč nákladů připadalo 0,1894 ztráty.

Nákladovost tržeb

Posledním sledovaným ukazatelem je nákladovost tržeb, který má za úkol vyjádřit, jaká část z 1 Kč tržeb připadá na celkové náklady společnosti. Hodnoty nákladovosti tržeb jsou vypočítány na základě údajů o tržbách z výrobků, služeb a zboží a celkových nákladech společnosti v letech 2016-2022.

Tabulka 10: Nákladovost tržeb v letech 2016-2022 (v Kč)

Položka	Roky						
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Celkové náklady	636 335	643 777	631 032	641 494	551 065	597 754	499 855
Tržby	677 686	637 700	611 830	610 363	491 436	504 036	353 762
Nákladovost tržeb	0,94	1,01	1,03	1,05	1,12	1,19	1,41

Zdroj: vlastní zpracování podle výroční zprávy, 2024

Oproti rentabilitě tržeb a nákladů, kde jsou žádoucí vyšší hodnoty, by měla nákladovost tržeb při příznivé situaci vykazovat nízké hodnoty blížíící se nule. Z výše uvedené tabulky č. 10 lze vyzorovat, že v celém pozorovaném období mají hodnoty rostoucí charakter, kdy se z 0,94 Kč postupně zvýší až na 1,41 Kč. V letech 2016-2019 vykazuje nákladovost tržeb hodnoty 0,94-1,05 Kč. Nicméně v posledních třech obdobích došlo k výraznému nárůstu nákladovosti tržeb, hlavně v posledním roce 2022.

7 Dopady pandemie covid-19 na náklady a výnosy ve vybrané společnosti

Na základě výsledků provedených analýz, budou v následující kapitole představeny dopady koronavirové krize na nákladové a výnosové položky, se kterými se vybraná společnost MAGNA Seating Pilsen musela vypořádávat.

Jak již bylo řečeno, společnost čelila významnému problému v oblasti tržeb, zejména tržeb z prodeje výrobků a služeb. Tržby tvoří podíl na celkových výnosech 90-98 %, proto je tato složka výnosů pro společnost velmi důležitá a přináší jí největší zisky.

V době pandemie covid-19 zaznamenaly tržby z prodeje výrobků a služeb pokles až o 200 000 tis. Kč oproti rokům, kdy společnost fungovala v normálním režimu výroby. Konkrétně se jednalo o výrobky v podobě kovových rámců sedadel do osobních automobilů. Tyto rámy společnost dále dodává svým koncovým zákazníkům, kteří se specializují přímo na výrobu aut. U prodejců hotových aut došlo v době pandemie ke snížení objednávek, a to následně ovlivnilo celý dodavatelský řetězec. Dodávky těchto produktů jsou součástí dlouhodobých smluv, nejčastěji na období 6-8 let. Případné výpadky v domluvených dodávkách jsou smluvně ošetřeny a společnost může v některých případech požadovat kompenzaci. Nicméně pandemie s sebou přinesla velmi neočekávanou situaci. Ve výjimečných situacích se společnost může odvolávat na tzv. force majeure a odborníci dále posuzují oprávněnost nesplnění požadavku uvedeného ve smlouvě. Společnost se v tomto případě snažila zvýšit výnosy především v rovině obchodního vyjednávání o zvýšení prodejních cen.

Celosvětové zpomalení dodavatelský řetězců a dopravy se také dočasně projevilo a společnosti se snažily pečlivým plánováním a komunikací mezi výrobním a logistickým oddělením předejít velkým vlivům na výrobu. S určitým zpožděním dodávek se v této době počítalo a považovalo za akceptovatelné na všech stranách.

Dalším vlivem pandemie covid-19, vedoucí k poklesu tržeb z prodeje výrobků a služeb, bylo zpomalení plánování a vyjednávání o nových budoucích projektech pro výrobu. To vedlo k odložení náběhu výroby nových výrobních programů, na které by se mohla společnost dále soustředit. Z tohoto důvodu byly zpomaleny anebo také úplně pozastaveny náborů potenciálních zaměstnanců určených pro nové výrobní projekty.

Některé probíhající výrobní programy byly dokonce ukončeny dříve, než bylo původně plánováno.

Na straně druhé, náklady sice v době koronavirové krize zaznamenaly určité snížení, nicméně s tím, jak klesaly výnosy, byly náklady poměrně vysoké.

V době pandemie musela společnost pracovat se sníženou výrobou kvůli nižší poptávce na dodávky zákazníkům a také nařízeným karanténám a nemocnosti zaměstnanců. Z tohoto důvodu mohly být některé náklady variabilní povahy související např. se spotřebou materiálu nebo jiných pomocných látek ve výrobě ušetřeny. Tedy konkrétně cena oceli, která je hlavní složkou ve výrobě a ovlivňuje ho např. míra inflace, se mohla pohybovat ve vyšších částkách než za normální situace.

Avšak i za omezeného provozu společnost musí vykazovat náklady jejichž celková výše zůstává stejná bez ohledu na objemu výroby. Mezi takové náklady lze zařadit např. nájemné prostorů, odpisy strojů, energie nebo také část mezd. Některé z uvedených nákladů se také vlivem pandemie covid-19 dokonce navýšily.

Pro zmíněné osobní náklady s cílem je omezit, společnost využila státem nabízené kompenzace na udržení pracovních míst, tzv. program Antivirus. Společnost spadala do režimu B poskytující firmám, které nemohly fungovat naplno z důvodu karantén zaměstnanců, omezenosti vstupů a snížení poptávky po produktech, podporu v podobě 60% náhrady mzdy, včetně pojistného. Společnost si na základě toho musela vést evidenci osob zůstávajících doma.

Ve společnosti pracují zaměstnanci v administrativě, výrobě, logistice a v řízení kvality. Pro pracovníky, jejichž povaha práce vyžaduje fyzickou přítomnost na pracovišti, tedy ve výrobě, logistice a kvalitě, byly zavedeny pravidelné kontroly na přítomnosti viru a potvrzení o očkování. Kvůli karanténám, nemocnosti a omezené výrobě se často měnily rozpisy pracovníků na směnách. Pro tyto potřeby společnost využila již zmíněný program Antivirus. Zaměstnancům v administrativě bylo umožněno pracovat z domova na tzv. homeoffice. Společnost v tomto případě dokupovala notebooky nebo jiná příslušenství pro potřebu práce z domova. Některým pracovníkům, kterým nestačil přístup pouze na emailovou komunikaci, muselo být zakoupeno připojení VPN hrazené měsíčně.

V covidovém období také společnost čelila nárůstu nákladů v personální oblasti na zajištění bezpečného pracovního prostředí a ochrany zdraví svých zaměstnanců. Vedení

společnosti zajistilo zaměstnancům ochranné pomůcky, jako jsou roušky a respirátory či testy na odhalení přítomnosti viru. Objednaly se také vyšší četnosti úklidu a dezinfekční přípravky. Dále byly provedené drobné úpravy ve společných prostorech, aby zaměstnanci mohli dodržovat vládní nařízení a opatření proti šíření nákazy.

Další změny v nákladech se týkaly hlavní suroviny používané při výrobě, tedy oceli. Cenové úpravy oceli, jsou součástí vyjednávání o změnách cen výrobků společnosti zákazníkům a řeší se i v době mimo nestandardní situace, jako byla pandemie covid-19. U dlouhodobých smluv je změna prodejních cen kvůli změně ceny vstupů nezbytná pro udržení ziskovosti produktu. Rámcové smlouvy tedy často obsahují ustanovení umožňující úpravu prodejních cen. Nicméně v době koronavirové krize, vlivem např. inflace dosahující velmi vysokých hodnot, došlo k velkým výkyvům v cenách oceli, které mohly dosahovat vyšších částek. V období výrazného poklesu poptávky ze strany zákazníků nepředstavuje smluvní ochrana dostatečné řešení. I když společnost nakoupí materiál a zahájí výrobu nákladnější než obvykle, neexistuje záruka, že finální produkty budou skutečně prodány.

8 Zhodnocení nákladů a výnosů společnosti a návrh doporučení

Následující kapitola se bude zaměřovat na zhodnocení řízení nákladů a výnosů ve vybrané společnosti MAGNA Seating Pilsen. V návaznosti budou navržena doporučení pro zlepšení a optimalizaci nákladů a výnosů.

8.1 Zhodnocení

Na základě provedených analýz, jimiž jsou vertikální a horizontální analýza, analýza tržeb z prodeje výrobků a služeb, produktivity práce a vybraných ukazatelů rentability, bude provedeno následující zhodnocení.

Z analýzy celkových nákladů a výnosů vyplývá, že společnost od roku 2016 vykazuje výsledek hospodaření ve formě zisku s klesající tendencí. Od roku 2019 se společnost potýká se stále narůstající ztrátou. K velkému zhoršení došlo převážně v letech 2021 a 2022, kdy se ztráta prohloubila až na -110 269 tis. Kč.

Vertikální analýza

Společnost je výrobním podnikem, který se zabývá výrobou kovových sedaček do osobních automobilů, a proto nejvýznamnější nákladovou položkou je výkonová spotřeba s velkým podílem spotřeby materiálu a energie a také osobní náklady. Obě tyto položky ve sledovaných letech měnily kolísavě své podíly na celkových nákladech. Konkrétně spotřeba materiálu a energie zaznamenala v době pandemie covid-19 pokles až o 10 % oproti předchozím rokům. Naopak osobní náklady v roce 2022 vykazovaly největší podíl za sledované období, a to 19,39 %, i přes to, že společnost v tomto období disponovala s nejmenším počtem svých zaměstnanců.

Nejvýznamnější výnosovou položkou jsou bezkonkurenčně tržby z prodeje výrobků a služeb, které se podílí na celkových výnosech společnosti za sledované období kolem 89-97 %. Nicméně i zde pandemie zapříčinila ve své době největší pokles těchto tržeb.

Horizontální analýza

Již známá nejvýznamnější nákladová položka výkonová spotřeba se v době pandemie covid-19 snížila o více než 100 000 tis. Kč s největší účastí spotřeby materiálu a energie. Společnost v této době byla nucena omezit výrobu kvůli snížené poptávce po

produktech u koncového zákazníka, nařízeným karanténám a vyšší početnosti onemocnění pracovníků. Tím tak ušetřila některé variabilní náklady jako je např. spotřeba oceli ve výrobě. Nicméně náklady za pronajaté prostory a energie, které v covidu dosahovaly vyšších hodnot, stále běžely a nebylo je možné uspořit. Společnosti také v době pandemie přibyly nové náklady týkající se čtenějšího úklidu a zajištění nákupu ochranných pomůcek, testů a dezinfekčních prostředků.

Nejdůležitější výnosovou položku, tedy tržby z prodeje výrobků a služeb, doba koronavirové krize velmi zasáhla. Za běžného fungování společnosti, dosahovaly tržby kolem 650 000 tis. Kč. Tržby následující roky velmi klesaly a v roce 2022 se dokonce dostaly až na částku 347 396 tis. Kč. Jak již bylo zmíněno, u koncového zákazníka společnosti, kterými jsou už prodejci hotových vozidel, došlo k poklesu poptávky, a to následně ovlivnilo i prodej produktů MAGNA Seating Pilsen. Vliv na tržby z prodeje výrobků a služeb měla také skutečnost, že společnost byla nucena některé výrobní projekty ukončit dříve, a naopak plánování a vyjednávání o budoucích výrobních programech musela odložit.

Na základě těchto skutečností, náklady v posledních sledovaných letech více a více převyšují výnosy a společnost se potýká s velmi velkou ztrátou. Lze tedy vidět, že společnost se stále ještě i v roce 2022 vyrovnává s těžkou situací, kterou pandemie covid-19 přinesla.

Analýza z prodeje výrobků a služeb

Již zmíněné tržby z prodeje výrobků a služeb byly rozděleny podle jejich místa odchodu. Tržby od českých odběratelů po celé sledované období nezaznamenaly tak výrazné změny jako tomu bylo u odběratelů ze zahraničí. Jejich největší pokles nastal v roce 2020 o necelých 50 000 tis. Kč a hodnota se nedostala za žádný rok pod 200 000 tis. Kč. Oproti tomu tržby ze zahraničí do roku 2019 vykazovaly hodnoty až nad 300 000 tis. Kč. Avšak v době pandemie covid-19 přišel velký pokles a v roce 2022 celkové tržby od zahraničních odběratelů činily 123 912 tis. Kč.

Analýza produktivity práce a průměrných nákladů na zaměstnance

Produktivita práce ukazuje, jak společnost efektivně využívá svou pracovní sílu při vytváření výstupů. Produktivita práce přinesla v roce 2021 velké zlepšení oproti začínajícímu pandemickému roku 2020. Tržby se o více než 10 000 tis. Kč. navýšily, a naopak počet zaměstnanců klesl o necelý 40 zaměstnanců. Tím se produktivita práce

dostala na rekordních 3 476 tis. Kč tržeb připadajících na jednoho zaměstnance. Následující rok 2022 nastalo snížení jak na straně zaměstnanců, tak na straně tržeb, a tím produktivita práce poklesla opět pod 3 000 tis. Kč na jednoho zaměstnance.

Již z provedené horizontální analýzy bylo zjištěno, že osobní náklady činily okolo 110 000 tis. Kč. s výjimkou roku 2022, kdy poklesly pod 100 000 tis. Kč. Nicméně počet zaměstnanců se každým rokem snižoval. To mělo za následek zvýšení průměrných nákladů připadajících na jednoho zaměstnance.

Rok 2021 lze hodnotit relativně pozitivně. I přes zvýšení průměrných nákladů připadajících na jednoho zaměstnance, se zároveň zvýšila i produktivita práce. Naopak v roce 2022 došlo k opětovnému navýšení průměrných nákladů, již se ale nepovedlo zvýšit či zachovat hodnotu produktivity práce z předchozího roku.

Analýza vybraných poměrových ukazatelů

V bakalářské práci byly využity vybrané ukazatele rentability, konkrétně rentabilita tržeb, nákladů a nákladovost tržeb.

Na všech třech zmíněných ukazatelích si lze povšimnout zhoršení situace v průběhu pandemie covid-19 oproti rokům ve standardním režimu společnosti. Rentabilita tržeb a nákladů zaznamenala velký pokles převážně v letech 2021-2022. Oproti tomu nákladovost tržeb by měla vykazovat hodnoty blízké nule. Společnosti se podařilo v roce 2016, aby na 1 Kč tržeb připadalo 0,96 Kč nákladů. Poté se všechny další roky hodnota nákladovosti tržeb pohybovala kolem 1-1,4 Kč.

8.2 Návrh doporučení

V této podkapitole budou konkrétně představena jednotlivá doporučení týkající se otázky, zda ponechat stávající zaměstnance či provést nábor, možné diverzifikace výroby v nestandardních situacích, návrhu poskytování odborných kurzů svařování a identifikace slabých míst

Nábor nových zaměstnanců či ponechání stávajících?

Společnost MAGNA Seating Pilsen ve svém plánu pro rok 2023 uvádí 21% navýšení tržeb oproti předchozímu roku na cca 449 285 tis. Kč. Toho chce docílit startem nového výrobního projektu pro významného klienta. V roce 2024 by měl náběh další části výroby nadále pokračovat. Z tohoto důvodu se očekává nábor nových zaměstnanců.

Společnost k roku 2022 zaměstnává 121 zaměstnanců. V případě navýšení zaměstnanců na 150 a úspěšného dosažení nárůstu tržeb dle plánu, by produktivita práce činila 2 995 tis. Kč tržeb připadajících na jednoho zaměstnance. Pracovní síla by tak nemusela být dostatečně efektivně využita. Dále by se společnosti navýšily osobní náklady anebo by zaměstnancům byla snížena jejich mzda. Proto by stálo za zvážení využít část vhodných stávajících zaměstnanců, a ty řádně proškolit dle požadavků nového výrobního programu. Společnost své zaměstnance již dobře zná a ví, co od nich očekávat. Tím by se také podpořila loajalita zaměstnanců vůči společnosti. K tomuto kroku by společnost přibrala jen určitou část nových zaměstnanců, kteří by společnosti mohli přinést nové zkušenosti, poznatky a dovednosti. Např. při nárůstu nových zaměstnanců o cca 15 % oproti minulému roku, by společnost zaměstnávala 140 zaměstnanců, kteří by vykazovali, při stále stejném navýšení tržeb, hodnotu produktivity práce 3 209 tis. Kč tržeb na jednoho zaměstnance. Oproti minulým rokům by byla tedy produktivita práce na velmi solidní úrovni.

Diverzifikace výroby

Společnost MAGNA Seating Pilsen se soustředí na výrobu kovových sedaček, držáků přístrojových desek a komponent pro osobní automobily. Tyto výrobky jsou součástí tržeb z prodeje výrobků a služeb mající největší podíl na celkových výnosech společnosti a v době pandemie covid-19 byly zasaženy nejvíce. Společnost byla nucena omezit výrobu, poptávka po produktech v celém dodavatelském řetězci významně klesla, a tím společnost přišla o velkou část zisku.

Tržby z prodeje výrobků a služeb jsou velmi klíčové a v případě jakéhokoli dalšího výpadku v dodavatelském řetězci by společnosti přinesly opětovné problémy. Pro společnost by tedy byla vhodná, za případné neočekávané situace podobné pandemii covid-19, možnost diverzifikace výroby do více odvětví na trhu.

Jak již bylo řečeno hlavní výrobní surovinou je ocel, která má široké uplatnění v mnoha oblastech díky své pevnosti, tvárnosti a odolnosti. Za situace, že by společnost nemohla vyrábět své primární výrobky a disponovala by velkou zásobou materiálu na skladě, mohla by se vydat cestou výroby jiných produktů, na dobu neurčitou. V době pandemie covid-19 byla vítána jakákoli pomoc v oblasti zdravotnictví. Společnost by se mohla zaměřit např. na výrobu konstrukcí nemocničních lůžek, které by našly svou využitelnost, jak v nemocnicích, tak v jiných pečovatelských zařízeních. Uplatnění by

také našly např. různé výrobky v podobě regálů, kontejnerů apod. Díky tomu by také společnosti odpadly náklady za nadměrné skladování nebo by mohl být sklad využit pro jiné potřeby.

Poskytování kurzů/školení

V úvodu praktické části byla představena vybraná společnost MAGNA Seating Pilsen a její výroba. Mezi její hlavní kompetence patří svařování, a to odporové, MIG/MAG a laserové. Svařování v dnešní době najde širokou využitelnost a lze s ním vyrobit velké množství rozmanitých výrobků.

Pro další podporu tržeb v krizových případech by společnost mohla, prostřednictvím svých kvalifikovaných pracovníků ve svářecí oblasti, poskytovat odborné kurzy na toto téma. Začátky kurzů by se daly vést i formou distanční výuky, představením teoretických základů a seznámením se s bezpečnostními předpisy. Další fáze by už zahrnovala praktické lekce konkrétních druhů svařování dle potřeby zákazníků.

Tento návrh by bylo možné zachovat i v dobách za standardního fungování společnosti. Nicméně by si společnost musela dát pozor, aby na úkor toho jakkoli neutrpěla jejich primární výroba, nebylo prozrazeno interní know-how celé nadnárodní skupiny.

Identifikace slabých míst společnosti

Pro možnou úsporu a optimalizaci nákladů, ať už za krizové situace nebo i za běžného provozu, by společnost mohla provést celkovou identifikaci všech činností, zaměstnanců, pracovišť, skladů, výrobních programů atd. Tím by se dala najít slabá místa společnosti, která by bylo vhodné zlepšit nebo naopak úplně zrušit jejich existenci z důvodu nevyužitelnosti a zbytečných nákladů. Vytvořil by se daný tým s jasně stanovenými cíli a postupy identifikace. Mohou být také vyzdvihnuty klíčové položky a navržena možná digitalizace a automatizace procesů.

Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo zhodnotit vliv pandemie covid-19 na vývoj nákladů a výnosů ve vybrané společnosti a posoudit dopady na jejich řízení.

Na základě provedených analýz bylo zjištěno, že společnost v době pandemie covid-19 nejvíce utrpěla velkým snížením tržeb z prodeje výrobků a služeb, a to převážně od zahraničních odběratelů. Pro společnost je to nejvýznamnější položka výnosů, která se nejvíce podílí na ziskovosti. V této době byly převážně ovlivněny celé dodavatelské řetězce, z důvodu snížení poptávky po produktech u prodejců aut a také dočasným omezením celosvětové dopravy. Oproti tomu některé náklady zaznamenaly pozitivní klesající charakter. Hlavní nákladovou položkou je výkonová spotřeba, jejíž součástí je spotřeba materiálu a energie. Společnost byla nucena omezit svou výrobou, a tím tak bylo možné uspořit některé náklady variabilní povahy, při ale stále trvajících fixních nákladech. Vlivem pandemie covid-19 společnost musela také pozastavit plánování a vyjednávání o nových výrobních programech a některé dokonce předčasně ukončit.

Podle analýzy byla navržena doporučení, která by společnost mohla využít ke zlepšení a optimalizaci nákladů a výnosů jednak době jiné potenciální krize, tak za běžného fungování podniku. Společnost by se měla zaměřit jen na částečný nábor nových zaměstnanců s kombinací zaškolení již stávajících zaměstnanců, a tím tak posílit produktivitu práce. Z důvodu velkého poklesu tržeb, převážně kvůli snížené poptávce po produktech v době pandemie, by stálo za zvážení diverzifikace výroby na jiná odvětví. Ocel, která je hlavní materiálem, by se dala využít např. na výrobu konstrukcí nemocničních lůžek nebo jiných potřebných zařízení ve zdravotnictví. Také by bylo možné využít velké zkušenosti v oboru svařování a nabízet školení na toto téma. V neposlední řadě by společnost mohla provést velkou revizi v rámci celého podniku a najít tak slabá místa, která by byla vhodná zlepšit či úplně zrušit.

Doba koronavirové krize přinesla pro podnikatelské subjekty velkou výzvu. Společnosti musely reagovat na omezení vyhlášených vládou ČR a přizpůsobit tak tomu své podnikání. Nastaly výpadky ve výrobě, přerušily se dodavatelské řetězce, snížily se tržby, zisky a produktivita. Tato neobvyklá situace sice již uplynula, avšak společnosti si z ní odnesly cenná poučení a nyní jsou lépe připraveny na zvládnutí případných budoucích krizových scénářů.

Seznam použitých zkratk

ATL	anaforéza
EAT	zisk po zdanění
EBIT	zisk před zdaněním
EMS	Environmental Management System
IATF	International Automotive Task Force
Inc.	incorporated
ISO	International Organization for Standardization
IT	Informační technologie
KTL	kataforéza
MAG	Metal Aktiv Gas
MIG	Metal Inert Gas
NQA	Globální certifikační orgán

Seznam použitých zdrojů

- Ambriško, R., Gec, J., Michálek, O., & Šolc, J. (2020). *Bezprostřední dopady pandemie covid-19 na českou ekonomiku*. Česká národní banka. <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/zpravy-o-inflaci/tematicke-prilohy-a-boxy/Bezprostredni-dopady-pandemie-covid-19-na-ceskou-ekonomiku/>
- Atlantis PC s.r.o. (n.d.). *Jak zaručeně změříte výkon firmy díky poměrovým ukazatelům*. Dostupné 10. 04. 2024 z <https://www.finanalysis.cz/pouzite-pomerove-ukazatele.html>
- Brychta, I., Bulla, M., Kuchařová, I., Pilařová, I., Pšenková, Y., & Strouhal, J. (2023). *Meritum Účetnictví podnikatelů 2023* (20. vyd.). Wolters Kluwer.
- Březinová, H. (2020). *Rozumíme účetní závěrce podnikatelů* (4. vyd.). Wolters Kluwer.
- BusinessInfor.cz. (2021). *Rok s covidem pohledem firem: Krize, nebo příležitost?* Dostupné 01. 03. 2024 z <https://www.businessinfo.cz/clanky/rok-s-covidem-pohledem-firem-krize-nebo-prilezitost/>
- Československá obchodní banka, a. s. (2023). *13. díl: Účinné způsoby, jak zvýšit produktivitu práce svých zaměstnanců*. Dostupné 31. 03. 2024 z <https://www.pruvodcepodnikanim.cz/clanek/jak-zvysit-produktivitu-prace/>
- Dury, C. (2021). *Management and Cost accounting* (11. vyd.). Annabel Ainscow.
- Fibířová, J., Šoljaková, L., Wagner, J., & Petera, P. (2019). *Manažerské účetnictví – nástroje a metody* (3. vyd.). Wolters Kluwer.
- Hinke, J., & Bárková, D. (2017). *Účetnictví 1* (3. vyd.). Grada Publishing.
- Hnátek, M. (2023). *Daňové a nedaňové náklady* (6. vyd.). ESAP s.r.o.
- Intertek Group plc. (n.d). *ISO 14001 - Systém řízení dopadů na životní prostředí*. Dostupné 10. 03. 2024 z <https://www.intertek-cz.com/audity-certifikace/zivotni-prostredi/iso-14001/>
- Ittelson, T. R. (2020). *Financial Statements* (3. vyd.). Career Press.
- Justice.cz. (2024). *Veřejná rejstřík a Sbírka listin*. Dostupné 29. 02. 2024 z <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=169384>
- Knápková, A., Pavelková, D., Remeš, D., & Šteker, K. (2017). *Finanční analýza* (2. vyd.). Grada Publishing.
- Král, B., Fibířová, J., Šoljaková, L., Wagner, J., Zralý, M., Matyáš, O., Menšík, M., & Petera, P. (2018). *Manažerské účetnictví* (4. vyd.). Management Press.
- MAGNA International Inc. (n.d.a). *Plzeňský závod*. Dostupné 29. 02. 2024 z <https://magna-automotive.jobs.cz/detail-zavodu/plzen>
- MAGNA International Inc. (n.d.b). *Company*. Dostupné 29. 02. 2024 z <https://www.magna.com/company/company-information>
- MAGNA International Inc. (n.d.c). *MAGNA Seating Pilsen*. Dostupné 29. 02. 2024 z <https://www.magna.com/docs/default-source/regional-landing-page-documents/cz/vyrobní-zavod-plzeň.pdf?sfvrsn=>
- MAGNA Seating Pilsen, s.r.o. (2017). *Výroční zpráva MAGNA Seating Pilsen, s.r.o. za účetní období 2016*.

- MAGNA Seating Pilsen, s.r.o. (2018). *Výroční zpráva MAGNA Seating Pilsen, s.r.o. za účetní období 2017*.
- MAGNA Seating Pilsen, s.r.o. (2019). *Výroční zpráva MAGNA Seating Pilsen, s.r.o. za účetní období 2018*.
- MAGNA Seating Pilsen, s.r.o. (2020). *Výroční zpráva MAGNA Seating Pilsen, s.r.o. za účetní období 2019*.
- MAGNA Seating Pilsen, s.r.o. (2021). *Výroční zpráva MAGNA Seating Pilsen, s.r.o. za účetní období 2020*.
- MAGNA Seating Pilsen, s.r.o. (2022). *Výroční zpráva MAGNA Seating Pilsen, s.r.o. za účetní období 2021*.
- MAGNA Seating Pilsen, s.r.o. (2023). *Výroční zpráva MAGNA Seating Pilsen, s.r.o. za účetní období 2022*.
- Martinovičová, D., Konečný, M., & Vavřina, J. (2019). *Úvod do podnikové ekonomiky* (2. vyd.). Grada Publishing.
- Máče, M. (2020). *Účetnictví, analýza a řízení financí*. Klemm Václav – vydavatelství a nakladatelství.
- MEGA a.s. (n.d.). *Kataforeza (KTL) a anaforeza (ATL) – elektroforézní metody lakování*. Dostupné 10. 03. 2024 z <https://www.mega.cz/cs/kataforeza/>
- Ministerstvo práce a sociálních věcí. (2022). *Ochrana zaměstnanosti*. Dostupné 16. 04. 2024 z <https://www.mpsv.cz/antivirus>
- NQA Globální certifikační orgán. (n.d.a). *AUTOMOBILOVÝ PRŮMYSL IATF 16949*. Dostupné 10. 03. 2024 z <https://www.nqa.com/cs-cz/certification/standards/iatf-16949>
- NQA Globální certifikační orgán. (n.d.b). *ENVIRONMENTÁLNÍ MANAGEMENT ISO 14001*. Dostupné 10. 03. 2024 z <https://www.nqa.com/cs-cz/certification/standards/iso-14001>
- Perfect Welding Blog. (2020). *Co je vlastně... svařování MIG/MAG?* Dostupné 10. 3. 2024 z <https://blog.perfectwelding.fronius.com/cs/co-je-svarovani-mig-mag/>
- Popesko, B., & Papadaki, Š. (2016). *Moderní metody řízení nákladů* (2. vyd.). Grada Publishing.
- Synek, M., Dvořáček, J., Dvořák, J., Kislingerová, E., & Tomek, G. (2011). *Manažerská ekonomika* (5. vyd.). Grada Publishing.
- Šteker, K., & Otrusínová, M. (2021). *Jak číst účetní výkazy* (3. vyd.). Grada Publishing.
- Taušl Procházková, P., & Jelínková, E. (2018). *Podniková ekonomika – klíčové oblasti*. (2018). Grada Publishing.
- Taušl Procházková, P., Jiřincová, M., Jelínková, E., & Lišková, J. (2017). *Úvod do podnikové ekonomiky* (3. vyd.). Západočeská univerzita v Plzni.
- Vančurová, P. (2020). *Dopad pandemie na ekonomické fungování firem*. Wolters Kluwer.
<https://www.aspi.cz/products/lawText/7/281338/1/2?vtextu=Covid%2BCoronavirus%2BKoronavirus%2B%22SARS%20CoV-2%22%2BSARS-CoV-2%2Bkdosi#lema0>

Workintense Personální Agentura s.r.o. (n.d.). *Produktivita práce je cíl k úspěšnému podnikání*. Dostupné 10. 04. 2024 z <https://workintense.cz/cs/aktuality/produktivita-prace-je-cil-k-uspesnemu-podnikani>

Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, §1.

Žáčková, V. (2021). *Účetní závěrka v době covidové*. Crowe Advartis Accounting s.r.o. <https://www.crowe.com/cz/cs-cz/news/ucetni-zaverka-v-dobe-covidove>

Seznam tabulek

Tabulka 1: Vývoj celkových nákladů a výnosů v letech 2016-2022 (v tis. Kč).....	29
Tabulka 2: Vertikální analýza nákladů v letech 2016-2022 (v %)	31
Tabulka 3: Vertikální analýza výnosů v letech 2016-2022 (v %)	33
Tabulka 4: Horizontální analýza nákladů v letech 2016-2022 (v tis. Kč)	35
Tabulka 5: Horizontální analýza výnosů v letech 2016-2022 (v tis. Kč)	37
Tabulka 6: Analýza tržeb z prodeje výrobků a služeb v letech 2016-2022 (v tis. Kč)..	38
Tabulka 7: Vývoj produktivity práce a průměrných nákladů na zaměstnance v letech 2016-2022 (v tis. Kč)	41
Tabulka 8: Rentabilita tržeb v letech 2016-2022 (v %).....	43
Tabulka 9: Rentabilita nákladů v letech 2016-2022 (v %)	43
Tabulka 10: Nákladovost tržeb v letech 2016-2022 (v Kč).....	44

Seznam obrázků

Obrázek 1: Celkové a jednotkové variabilní náklady (Kč).....	19
Obrázek 2: Celkové a jednotkové fixní náklady (Kč)	20

Seznam grafů

Graf 1: Vývoj celkových nákladů a výnosů v letech 2016-2022 (v tis. Kč).....	30
Graf 2: Vývoj výsledku hospodaření v letech 2016-2022 (v tis. Kč).....	31
Graf 3: Vývoj tržeb z prodeje výrobků a služeb v letech 2016-2022 (v tis. Kč).....	40

Seznam příloh

Příloha A: Výkaz zisku a ztráty 2016/2017	62
Příloha B: Výkaz zisku a ztráty 2018/2019	63
Příloha C: Výkaz zisku a ztráty 2020/2021	64
Příloha D: Výkaz zisku a ztráty 2022	65

Příloha A: Výkaz zisku a ztráty 2016/2017

Označ.	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	řád.	Běžné účetní období	Minulé účetní období
a	b	c	1	2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	1	637 700	677 686
A.	Výkonová spotřeba	2	484 790	497 810
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	3	437 392	446 916
A.3.	Služby	4	47 398	50 894
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	5	- 34	- 302
C.	Aktivace (-)	6	2 121	487
D.	Osobní náklady	7	115 802	110 219
D.1.	Mzdové náklady	8	86 217	81 851
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	9	29 585	28 368
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	10	28 487	27 097
D.2.2.	Ostatní náklady	11	1 098	1 271
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	12	14 362	17 846
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	13	14 705	19 411
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	14	14 705	19 411
E.2.	Úpravy hodnot zásob	15	- 260	- 1 798
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek	16	- 83	233
III.	Ostatní provozní výnosy	17	4 637	13 473
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	18	973	2 097
III.2.	Tržby z prodaného materiálu	19	941	982
III.3.	Jiné provozní výnosy	20	2 723	10 394
F.	Ostatní provozní náklady	21	5 799	7 515
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	22	195	
F.3.	Daně a poplatky	23	200	200
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	24	463	870
F.5.	Jiné provozní náklady	25	4 941	6 445
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	26	19 497	57 584

Označ.	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	řád.	Běžné účetní období	Minulé účetní období
a	b	c	1	2
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	27	1 558	1 007
VI.1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	28	1 467	788
VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	29	91	219
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	30	293	123
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	31	293	123
VII.	Ostatní finanční výnosy	32	19 437	790
K.	Ostatní finanční náklady	33	20 644	2 637
*	Finanční výsledek hospodaření	34	58	- 963
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	35	19 555	56 621
L.	Daň z příjmů	36	3 860	409
L.1.	Daň z příjmů splatná	37	4 436	166
L.2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	38	- 576	243
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	39	15 695	56 212
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	40	15 695	56 212
*	Čistý obrat za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.	41	663 332	692 956

Příloha B: Výkaz zisku a ztráty 2018/2019

Označ.		řád.	Běžné účetní období	Minulé účetní období
a	b	c	1	2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	1	610 363	611 830
A.	Výkonová spotřeba	2	540 788	477 109
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	3	448 588	429 156
A.3.	Služby	4	92 200	47 953
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	5	- 107	971
C.	Aktivace (-)	6	4 415	- 1 291
D.	Osobní náklady	7	108 663	113 573
D.1.	Mzdové náklady	8	81 003	84 713
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	9	27 660	28 860
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	10	26 694	27 843
D.2.2.	Ostatní náklady	11	966	1 017
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	12	14 913	15 460
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	13	15 617	14 961
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	14	15 617	14 961
E.2.	Úpravy hodnot zásob	15	- 430	363
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek	16	- 274	136
III.	Ostatní provozní výnosy	17	4 619	18 757
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	18	29	11 032
III.2.	Tržby z prodaného materiálu	19	1 043	671
III.3.	Jiné provozní výnosy	20	3 547	7 054
F.	Ostatní provozní náklady	21	- 36 263	12 219
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	22	210	8 789
F.3.	Daně a poplatky	23	399	333
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	24	- 42 658	- 1 273
F.5.	Jiné provozní náklady	25	5 786	4 370
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	26	- 17 427	12 546

Označ.	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	řád.	Běžné účetní období	Minulé účetní období
a	b	c	1	2
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	27	879	1 796
VI.1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	28	879	1 796
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	29	49	281
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	30	49	281
VII.	Ostatní finanční výnosy	31	8 641	8 897
K.	Ostatní finanční náklady	32	9 036	12 710
*	Finanční výsledek hospodaření	33	435	- 2 298
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	34	- 16 992	10 248
L.	Daň z příjmů	35	- 2 274	2 075
L.1.	Daň z příjmů splatná	36	480	2 789
L.2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	37	- 2 754	- 714
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	38	- 14 718	8 173
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	39	- 14 718	8 173
*	Čistý obrát za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.	40	624 502	641 280

Příloha C: Výkaz zisku a ztráty 2020/2021

Označ.		řád.	Běžné účetní období	Minulé účetní období
a	b	c	1	2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	1	500 797	486 758
II.	Tržby za prodej zboží	2	3 239	4 678
A.	Výkonová spotřeba	3	471 806	466 818
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	4		934
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	5	354 892	350 938
A.3.	Služby	6	116 914	114 946
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	7	207	- 834
C.	Aktivace (-)	8	1 640	- 134
D.	Osobní náklady	9	104 558	105 577
D.1.	Mzdové náklady	10	78 235	78 890
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	26 323	26 687
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	25 404	25 837
D.2.2.	Ostatní náklady	13	919	850
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	14	14 443	10 095
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	9 588	10 111
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	9 588	10 111
E.2.	Úpravy hodnot zásob	17	4 867	- 16
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek	18	- 12	
III.	Ostatní provozní výnosy	19	2 192	7 202
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	20		1 381
III.2.	Tržby z prodaného materiálu	21	1 047	1 361
III.3.	Jiné provozní výnosy	22	1 145	4 460
F.	Ostatní provozní náklady	23	- 16 660	- 52 363
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	24		52
F.3.	Daně a poplatky	25	63	208
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	26	- 16 723	- 53 300
F.5.	Jiné provozní náklady	27		677
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	28	- 69 766	- 30 521

Označ.	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	řád.	Běžné účetní období	Minulé účetní období
a	b	c	1	2
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	29		1
VI.1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	30		1
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	31	28	1
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	32	28	1
VII.	Ostatní finanční výnosy	33	20 827	25 423
K.	Ostatní finanční náklady	34	21 732	21 905
*	Finanční výsledek hospodaření	35	- 933	3 518
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	36	- 70 699	- 27 003
L.	Daň z příjmů	37	- 4 673	50
L.1.	Daň z příjmů splatná	38	- 3 269	
L.2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	39	- 1 404	50
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	40	- 66 026	- 27 053
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	41	- 66 026	- 27 053
*	Čistý obrát za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.	42	527 055	524 062

Příloha D: Výkaz zisku a ztráty 2022

Označ.		řád.	Běžné účetní období	Minulé účetní období
a	b	c	1	2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	1	347 396	500 797
II.	Tržby za prodej zboží	2	6 366	3 239
A.	Výkonová spotřeba	3	361 696	471 806
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	4	281 990	354 892
A.3.	Služby	5	79 706	116 914
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	6	- 1 470	207
C.	Aktivace (-)	7	- 1 318	1 640
D.	Osobní náklady	8	96 902	104 558
D.1.	Mzdové náklady	9	72 626	78 235
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	10	24 276	26 323
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	11	23 377	25 404
D.2.2.	Ostatní náklady	12	899	919
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	13	20 189	14 443
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	14	13 571	9 588
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	15	13 571	9 588
E.2.	Úpravy hodnot zásob	16	5 800	4 867
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek	17	818	- 12
III.	Ostatní provozní výnosy	18	7 954	2 192
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	19	640	
III.2.	Tržby z prodaného materiálu	20	1 407	1 047
III.3.	Jiné provozní výnosy	21	5 907	1 145
F.	Ostatní provozní náklady	22	3 379	- 16 660
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	82	
F.2.	Prodaný materiál	24	25	
F.3.	Daně a poplatky	25	205	63
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	26	- 632	- 16 723
F.5.	Jiné provozní náklady	27	3 699	
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	28	- 117 662	- 69 766

Označ.	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	řád.	Běžné účetní období	Minulé účetní období
a	b	c	1	2
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	29	1 557	28
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	30	1 557	28
VII.	Ostatní finanční výnosy	31	27 870	20 827
K.	Ostatní finanční náklady	32	18 920	21 732
*	Finanční výsledek hospodaření	33	7 393	- 933
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	34	- 110 269	- 70 699
L.	Daň z příjmů	35	- 15 574	- 4 673
L.1.	Daň z příjmů splatná	36		- 3 269
L.2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	37	- 15 574	- 1 404
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	38	- 94 695	- 66 026
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	39	- 94 695	- 66 026
*	Čistý obrat za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.	40	389 586	527 055

Abstrakt

Straková, L. (2024). *Analýza nákladů a výnosů ve vybraném podnikatelském subjektu* [Bakalářská práce, Západočeská univerzita v Plzni].

Klíčová slova: náklady, výnosy, výsledek hospodaření, horizontální a vertikální analýza, tržby, produktivita práce, ukazatele rentability, pandemie covid-19

Tato bakalářská práce se zabývá analýzou nákladů a výnosů ve vybrané společnosti MAGNA Seating Pilsen. Zprvu byla provedena rešerše tuzemské i zahraniční odborné literatury související s vybraným tématem práce, tedy náklady, výnosy a s vybranými nástroji finanční analýzy a produktivity práce. Dále se teoretická část zaobírá problematikou pandemie covid-19. Praktická část začíná představením vybraného podnikatelského subjektu a jeho předmětu podnikání. Následuje kapitola o jednotlivých provedených analýzách za období 2016-2022, tedy v době před i v průběhu pandemie covid-19. Na základě provedených analýz a rozhovoru byly posouzeny dopady koronavirové krize. Na závěr byla navržena doporučení, která by mohla vést ke zlepšené a optimalizaci nákladů a výnosů ve společnosti.

Abstract

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

Key words: costs, benefits, profit or loss, horizontal and vertical analysis, sales, work productivity, profitability indicators, pandemic covid-19

This bachelor thesis deals with the analysis of costs and revenues in a selected company MAGNA Seating Pilsen. At first, a search of domestic and foreign literature related to the selected topic of the thesis, i.e. costs, revenues and selected tools of financial analysis and labour productivity was carried out. Next, the theoretical part deals with the issue of the covid-19 pandemic. The practical part starts with the introduction of the selected business entity and its business activities. This is followed by a chapter on the individual analyses carried out for the period 2016-2022, i.e. before and during the covid-19 pandemic. The impacts of the coronavirus crisis were evaluated on the basis of the analyses and the interview. Finally, recommendations were proposed that could lead to improvement and optimization of costs and revenues in the company.