

Univerzita Hradec Králové
Fakulta informatiky a managementu
Katedra ekonomie

Rozpočet jako nástroj řízení podniku
Bakalářská práce

Autor: Jakub Vaněk
Studijní obor: Ekonomika a management

Vedoucí práce: Ing. Libuše Svobodová, Ph.D.
Odborný konzultant: Josef Beran
AATT s.r.o.

Hradec Králové

04/2024

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracoval samostatně a s použitím uvedené literatury.

V Hradci Králové dne 24.4.2024

vlastnoruční podpis

Jakub Vaněk

Poděkování:

Děkuji vedoucímu bakalářské práce Ing. Libuši Svobodové, Ph.D. za metodické vedení práce, Josefu Beranovi, firmě AATT s.r.o. a firmě CESORG a.s. za poskytnuté materiály.

Abstrakt

Tato bakalářská práce pojednává o rozpočetnictví. Cílem této práce je analyzovat plány, rozpočty a finanční situaci u vybraného podnikatelského subjektu a uvést doporučení, která by danému subjektu zlepšila finanční situaci a vyvedla ho ze ztráty. Byl zpracován celkový teoretický podklad pro praktickou část, v ní bylo definováno plánování, kalkulace, samotné rozpočetnictví, jednotlivé druhy rozpočtů a jejich tvorba. Ke konci teoretické části je pozornost věnována finanční analýze. V praktické části je vyobrazena a řádně popsána společnost AATT s.r.o., přiblížen je také začátek jejího podnikání a samotný podnik, ve kterém jsou stručně popsány jejich výrobky. Dále byly zhodnoceny jejich plány, rozpočty a kalkulace. Byla také zkoumána finanční situace podniku a porovnána s jejich plány, vytvořenými při zahájení podnikání. Vzhledem k tomu, že podnik je od svého počátku ve ztrátě, byla připravena některá řešení, která by mohla pomoci při jeho budoucím řízení.

Abstract

Title: Budget as a tool of business management

This Bachelor Thesis is about budgeting. The aim of this thesis is to analyse the plans, budgets and financial situation of a selected business entity and to make recommendations that would improve the financial situation of the entity and bring it out of loss. The overall theoretical basis for my practical part was prepared, it defines planning, calculation, budgeting itself, different types of budgets and their creation. Towards the end of the theoretical part, more attention is given to financial analysis. In the practical part, the company AATT Ltd. is depicted and properly described, the beginning of their business is also approached and the business itself, in which their products are briefly discussed. Furthermore, their plans, budgets and costings have been evaluated. The financial situation of the business was also examined and compared with their plans formed when the business started. Since the company has been in loss since its beginning, some solutions have been prepared that could help in its future management.

Klíčová slova: podnik, rozpočet, plán, náklad, zaměstnanci, kalkulace

Key words: company, budget, plan, cost, employees, costing

Obsah

1	Úvod.....	1
2	Cíl a metodika práce.....	2
3	Plánování.....	3
3.1	Druhy plánování	3
3.1.1	Strategické plánování.....	3
3.1.2	Taktické plánování.....	3
3.1.3	Operativní plánování.....	3
3.2	Cíle a plány.....	3
3.3	Kalkulace.....	4
3.3.1	Variabilní náklady	4
3.3.2	Fixní náklady	4
4	Rozpočet	6
4.1	Druhy rozpočtů	6
4.2	Výhody rozpočetnictví	7
4.3	Nevýhody rozpočetnictví	8
4.4	Tvorba rozpočtu	8
4.5	Kontrola	11
4.6	Finanční analýza	11
4.6.1	Horizontální a vertikální analýza	11
4.6.2	Poměrové ukazatele	12
5	AATT s. r. o.....	14
5.1	Popis podniku	14
5.2	Začátky ve firmě.....	15
5.3	Výrobky společnosti.....	17
5.4	Kalkulace.....	18

5.4.1	Náklady společnosti.....	20
5.5	Rozpočty a plány společnosti	22
5.5.1	Kontrola.....	25
5.5.2	Použití poměrových ukazatelů.....	25
5.6	Finanční situace podniku	28
5.6.1	Zvýšení ceny výrobků	30
5.6.2	Zvýšení produkce	31
5.6.3	Zřízení chráněného pracoviště.....	33
6	Shrnutí a diskuse výsledků.....	37
7	Závěry a doporučení	39
8	Seznam použité literatury.....	40
9	Přílohy	42
10	Zadání práce z IS (eVŠKP)	1

1 Úvod

Rozpočty a plány jsou nedílnou částí každého podnikání, v prvopočátku mohou ukázat, zda se podnikání vyplatí a kolik to bude daného podnikatele stát peněz. Dále ukazují, jak správně řídit podnik a dosáhnout cílů podniku. Téma práce bylo zvoleno za účelem většího pochopení řízení podniku a samotného procesu podnikání.

Práce se zabývá samotným plánováním, jednotlivými druhy plánování a cíle které plánování předchází. Je pokračováno s rozpočty, jaké jsou jejich druhy, výhody a nevýhody pro podnik při sestavování rozpočtů, jak takový proces vypadá a jak se následně hodnotí a kontroluje. Teoretická část je zakončena finanční analýzou, která se zaměřuje na horizontální a vertikální analýzu rozvahy a výkazu zisku a ztráty a také poměrové ukazatele, které se v práci dále využívají. Ukazatele jsou zhotoveny do jednoduchých vzorečků.

V praktické části mojí bakalářské práce je popsána společnost AATT s.r.o. a její stav. Jelikož byla založena v únoru 2022, tak byly popsány i její nejednoduché začátky. Dále jsou ukázány některé jejich výrobky, které jsou zobrazeny v nákladovém plánu. V práci se pokračuje kalkulací, která se tvoří na jednotlivé výrobky. Vzorová kalkulace podniku je v práci ukázána a popsána. Dále bylo vytvořeno jednoduché schéma, ve kterém je popsáno, jak jsou náklady v podniku členěny dle teorie variabilních a fixních nákladů. Samotná výše těchto nákladů je členěna do tabulky. Přiblížena byla také frekvence kontrol, a jaké položky se kontrolují. Rozpočet společnosti je hodnocen se skutečným stavem pomocí již zmíněných poměrových ukazatelů a výsledky jsou popsány. V kapitole o finanční situaci podniku se blíže rozebírají data z rozvahy a výkazu zisku a ztráty, které jsou snadno vidět v horizontální a vertikální analýze. Ke konci práce byly podniku doporučeny určité kroky, které by jim mohli nadále snižovat ztrátu a postupně se dopracovávat k zisku. Návrhů bylo vybráno více, aby si podnik mohl vybrat. Byly řádně popsány a porovnány jejich plusy a mínusy. Práce je zakončena shrnutím dosažených výsledků, ke kterým se přišlo v průběhu tvoření práce. Jsou ohodnoceny výsledky praktického výzkumu, zda se shodují s vypracovanou teorií a zda práce splňuje veškerá očekávání.

2 Cíl a metodika práce

Cílem práce je analyzovat plány, rozpočty a finanční situaci u vybraného podnikatelského subjektu a uvést doporučení, která by danému subjektu zlepšila finanční situaci a vyvedla ho ze ztráty. Původním cílem byla analýza rozpočtů v daném podnikatelském subjektu a hodnocení procesu sestavování plánů a rozpočtů. Při průzkumu interního stavu podnikatelského subjektu bylo zjištěno, že je od založení ve ztrátě a na rozpočty není soustředěna veškerá pozornost. Stanoven byl tedy nový cíl, zanalyzovat proč podnik není ziskový a zpracovat určitá řešení, která by mu mohla pomoci dostat se ze ztráty.

Bylo tak tvořeno z účetních dat a plánů, které si podnik vytvořil. Zároveň probíhala komunikace s ředitelem této firmy a bylo možné nahlédnout do běžného fungování podniku. Sběr dat byl prováděn z účetní firmy CESORG a. s., u které je podnik vedený ve správě. Dále se uskutečnilo několik rozhovorů s ředitelem firmy AATT s.r.o., ze kterých pochází většina informací.

Finanční analýza vznikla z rozvahy a výkazu zisku a ztráty. Analýza byla provedena dle příslušné literatury, která pochází z knihovny UHK. Postup finanční analýzy byl zvolen z důvodu přiblížení finanční stránky podniku a možného rozuzlení problému, proč je podnik ztrátový. Přístup byl vyhodnocen jako jeden z možných a správných, jak se k problému přiblížit. Z literatury byla také provedena literární rešerše o rozpočtech, plánech, kalkulacích a finanční analýze, která byla pečlivě položena na základy praktické části. V práci se vyskytlo několik potíží. Hned první byl nedostatek rozpočtů, které by mohly být zkoumány. Rozpočty, které v podniku jsou přítomny, byly zanalyzovány a porovnány se skutečností. Situace byla vyřešena přesměrováním na důležitější cíl, pomoci podniku dostat se ze ztráty. Další potíž bylo samotné řešení této situace. Nakonec nebylo zpracováno pouze jedno řešení, ale hned několik možných. Byly tak vytvořeny tři kalkulace, které ukazují možné východisko z nynější situace podniku. Tvořeny byly pomocí původní kalkulace společnosti a autorem zpracované tabulky nákladů z výkazu zisku a ztráty.

3 Plánování

Před definováním rozpočtů je třeba objasnit nadřazené pojmy. Plánování patří mezi první manažerskou funkci, další z nich jsou organizování, vedení a kontrola. Robbins a Coulter (2004) říkají, že plánování určuje cíle a cesty k jejich dosažení. Koncovým výsledkem plánování je plán, který pomáhá organizovat podnik a jeho zaměstnance.

3.1 Druhy plánování

Hálek (2017) plánování rozděluje dvěma způsoby, dle časového horizontu:

- Dlouhodobé plánování (roky)
- Střednědobé plánování (měsíce)
- Krátkodobé plánování (týdny)

A dle úrovně rozhodovacího procesu:

- Strategické plánování
- Taktické plánování
- Operativní plánování

3.1.1 Strategické plánování

Strategické plánování je považováno za vrcholové, stanovuje se v rámci vedení podniku. Má dlouhodobý charakter, tudíž se zhotovuje na 5 a více let.

3.1.2 Taktické plánování

Taktické plánování řeší podrobněji cíle strategického plánování a cesty k jejich dosažení. Jedná se o operace na nižších úrovních managementu, jsou střednědobé.

3.1.3 Operativní plánování

Operativní plánování vychází z taktického plánování, řeší konkrétní podmínky a zdroje. Jedná se především o provozní rozhodování, které vychází už z předešlých plánů. Je krátkodobé, tudíž v rámci dnů, měsíců.

3.2 Cíle a plány

Cíle a plány se vzájemně propojují, bez cíle by nebyl plán a naopak, cíl plán vede a plán cíl určuje. Cíle mohou být jakékoliv, nejčastěji se však jedná o zisk. Král (2018) ale poukazuje, že soustředění na zisk jako jediný cíl není vhodné. Takové myšlení naráží

na řadu problémů. Pokud má podnik za dlouhodobý cíl být v zisku, měl by zvážit, zda by do cíle neměly být zahrnuty i jiné hodnoty, které nám k zisku napomáhají. Při soustředění pouze na zisk mohou být krátkodobé taktické rozhodnutí v rozporu s těmi dlouhodobými strategickými. Firma se následovně od svých dlouhodobých cílů odklání, kvůli krátkodobému zisku. Dále se v účetnictví může objevit nesprávné pojetí finančních výsledků (ne vždy účetní pravidla odráží skutečnou hodnotu firmy) a na jejich základě mohou být učiněna nesprávná rozhodnutí. Na to navazuje potřeba sledovat zisk v kontextu finanční stability, zisk sám o sobě nemusí zaručit dlouhodobou úspěšnost firmy, pokud se správně a efektivně neprovádí alokace zdrojů. Mimo to mohou manažeři propadnout nekalým praktikám, když budou mít před sebou motivaci mít pouze co nejvíce peněz z prodejů.

Mít za cíl čistě pouze zisk není vhodné, na co se ale soustředit jiného? Za cíl je vhodné určit si něco, o čem si jednotlivec řekne, že by mohlo být na firmě lepší. Kvalitnější produkty, větší sortiment, lepší technologie ve výrobě, růst ceny akcií, lépe proškolený personál, více poboček a další. Některé cíle se přímo pojí se ziskem, pokud tento segment zlepšíme, ve většině případech poroste i zisk.

3.3 Kalkulace

Podle Fibírové, Šoljakové a Wagnera (2007) je kalkulace vyjádření peněz ve formě nákladů, ceny nebo zisku na jednotkách naturálních (práce, materiál). Kalkulace mohou pomoci v rozhodování o výrobcích, zejména v počtu vyráběných druhů a objemu produkce. Kalkulace mají různý rozsah, strukturu a přiřazené položky nákladů podle podniku ve kterém jsou využívány. To znamená, že neexistuje špatný postup na přiřazení nákladů, protože si to jednoduše každý může obhájit svým způsobem. Důležité je plné promítnutí nákladů do kalkulace, jinak se může stát, že cena výrobků nebude pokrývat činnost podniku.

3.3.1 Variabilní náklady

Náklady, které jsou úměrné objemu produkce, nejčastěji mzdy a materiál, v určitých případech mohou být energie (na výkon stroje). Jsou spojeny s určitým výkonem a společně s ním zvyšují či snižují svoji hodnotu.

3.3.2 Fixní náklady

Náklady nepřímo závislé na produkci, mají jednorázový charakter a s vyšší produkcí se zvyšují skokem. Jsou spojeny s určitým časovým obdobím, do kalkulace se musí

zahrnout ve formě režijních nákladů. Fibírová, Šoljaková a Wagner (2007) dále popisují jednotlivé druhy fixních nákladů:

- Fixní náklady vyvolané způsobem zajištění činnosti – anglickým názvem engineered costs, jedná se o náklady na obsluhu a řízení, tyto náklady se mohou měnit a je možné předpovídat jejich výši. Jedná se např. o náklady na energie, mzdy vedoucích/administrativních pracovníků, internet a další.
- Fixní náklady vyvolané vedením podniku – anglickým názvem discretionary costs, tyto náklady mohou být opakované, je možné jejich výši ovlivnit, a dokonce i zabránit jejich vzniku. Jedná se o náklady na marketing společnosti, výzkum a vývoj, školení a další.
- Fixní náklady pravidelně a opakovaně vynakládané – anglickým názvem committed costs. Obtížně se ovlivňují, jsou neměnné, opakované a mohou být vázané smlouvou. Jedná se o odpisy, splátky, nájemné a další.

4 Rozpočet

Maitland (1998) definuje rozpočet jako finanční plán, který zahrnuje odhadované příjmy a výdaje v příštím období, většinou v období jednoho roku. Rozpočet se soustředí na budoucí události, „předpovídá“ a snaží se být co nejpřesnější.

Samotný cíl není tak úplně jasný, liší se autor od autora. Dle Krále (2018) se za cíl rozpočetnictví pokládá zlepšení rozhodovacího procesu, určitě ne stanovení bodů, které musí být za každou cenu splněny. Protože při úplném plnění bodů rozpočtu nastávají dva problémy, pokud je za jednoznačný cíl stanoveno splnění rozpočtu, mohou se v podniku skrývat rezervy, aby byl plán v budoucnu vždy splněn. Nebo druhý problém, kdy si může vrcholový management říci, že byl úkol splněn lehce, tudíž nastaví velmi těžká, nebo dokonce i nereálná kritéria.

4.1 Druhy rozpočtů

Dále Maitland (1998) uvádí, jak se rozpočty dělí. Jednotlivé rozpočty mohou být děleny podle času, podle subjektu, který rozpočet zpracovává, nebo podle účelu ke kterému rozpočet slouží. Rozdělení dle času je jednoduché, rozdělují se na:

- Krátkodobé
- Dlouhodobé

Rozpočty mohou zpracovávat tři různé subjekty:

- Státní rozpočty
- Rodinné rozpočty
- Podnikové rozpočty

Firmy sestavují velké množství různých rozpočtů dle účelu:

- Hlavní rozpočet – tento rozpočet shrnuje všechny níže uvedené a vytváří z nich tři základní dokumenty, rozpočet cash-flow, rozpočet zisků a ztrát a rozpočtovou rozvahu. Nejdůležitější z těchto rozpočtů.
- Rozpočet tržeb – tento rozpočet se zaměřuje na celkové tržby podniku, odhaduje se na určité období, rozdělený na kratší časové úseky (po měsících). Tržby se vyjadřují kvantitativně nebo hodnotově.

- Výrobní rozpočet – díky tomuto rozpočtu podnik ví, kolik přesně má být vyrobeno za určité období. Specifikuje náklady na přímý materiál, přímé mzdy a výrobní režii.
- Rozpočet investičních výdajů – v daném období počítá odhadované výdaje na pořízení investičního majetku, který tvoří kapitál s dlouhodobou životností (stroje, budovy, pozemky). Také počítá návratnost daného majetku.
- Rozpočty jednotlivých oddělení – ze všech firemních úseků každý sestavuje svůj rozpočet, odhaduje se velikost výdajů v následujícím období. Tyto rozpočty se dále dělí na dvě skupiny, operativní rozpočty a podpůrné rozpočty. Operativní rozpočty se sestavují pro oddělení, které vydělávají peníze, zajišťují hlavní činnost podniku. Podpůrné rozpočty jsou pro pomocné oddělení podniku (administrativa, finance).

4.2 Výhody rozpočetnictví

V rozpočetnictví je třeba provádět určité kroky, aby rozpočet měl smysl. Pokud jsou tyto kroky svědomitě dodrženy, přinese to mnohé výhody danému podnikání. Dle Maitlanda (1998) jsou tyto výhody plánovitost, koordinace, rámec fungování firmy, motivace zaměstnanců a kontrola.

Díky plánovitosti je podnik schopný lépe plánovat své kroky, odhadovat faktory, které mohou ovlivnit působení podniku. Přináší také schopnost určit vývoj peněžních toků, zisk či ztrátu a udržitelnost a stabilitu vlastní činnosti. Podnikatel je poté schopen chopit se příležitostí, najít hrozby a lépe jim předejít, dosáhnout svých cílů a efektivněji řídit svůj podnik.

Když se každé oddělení v podniku podílí na tvorbě rozpočtu, to znamená, že každý pracuje jako součást týmu, zná podíl svého oddělení, chápe rozpočet, doplňuje ho s ostatními kolegy a zná důsledky při jeho překročení, poté má rozpočet pro firmu koordinační účinek. Samotný kolektiv se více semkne dohromady a drží při sobě, toto funguje pouze za předpokladu, že je firma v tvoření rozpočtu úspěšná.

Na rozpočtu pracují především manažeři, kteří touto prací nabydou vědomí určitých cílů, které musí jejich tým splnit, aby pokračovali ve firemních úspěších.

Pro zaměstnance je důležitá motivace, rozpočet určuje normy, které by se měli plnit, aby podnik dosáhl svých cílů. Když jsou takto normy nastavené, zaměstnanec je motivovaný normy dodržet či pozitivně překonat, za obrazem lepšího výdělku a uznání.

Poslední výhodou je kontrola. Jakmile je rozpočet sestavený, mohou se provádět kontroly, zda aktuální stav sedí s předpovídaným. Výhoda této kontroly je včasné řešení problémů, které se mohou během provozu naskytnout. Je potřeba provádět pravidelné kontroly, určit možné odchylky, a provést příslušné akce v případě nedodržení.

4.3 Nevýhody rozpočetnictví

Maitland (1998) mimo výhod ukazuje, že by práce na rozpočtech neměla zpomalit samotný provoz. Rozpočty s sebou přinášejí více administrativní práce, a to jak přípravou na sestavování, samotným sestavováním a nakonec kontrolou. tvorba rozpočtu je zdloouvá, jejich rozsah je dlouhý, musí se věnovat hodně pozornosti jeho tvorbě, jinak by nebyl účinný. V jiných slovech je důležitá přiměřenost, pokud se rozpočet nevejde na A4, je potřeba zvážit, zda je takový rozpočet potřebný. Je také potřeba velké množství dat, je potřeba vědět aktuální stavy podniku, informace z účetnictví, informace z výroby a analýzy trhu.

K určité činnosti se může zdát rozpočet nepružný. Zatímco u některých útvarů jsou náklady pevně spjaty s tržbami, tak u jiných není pevný typ rozpočtu vhodný, například v případě výzkumu a vývoje. Rozpočet by neměl být ve všech případech fixní, a měl by se řídit podle skutečnosti.

Rozpočty také mohou být přijaty s nesouhlasem, mnoho zaměstnanců pohlíží na rozpočet jako pokus o snížení nákladů firmy, zkrácení pracovní doby a zmenšení mzdy zaměstnance. Proto čím je rozpočet pevnější, tím je nesouhlas silnější a hlasitější. Tudiž pružnějším rozpočtem se docílí menšího nepokoje. Pro lepší výsledek přijetí rozpočtu mohou být zaměstnanci více zapojeni do počátečních fází sestavování.

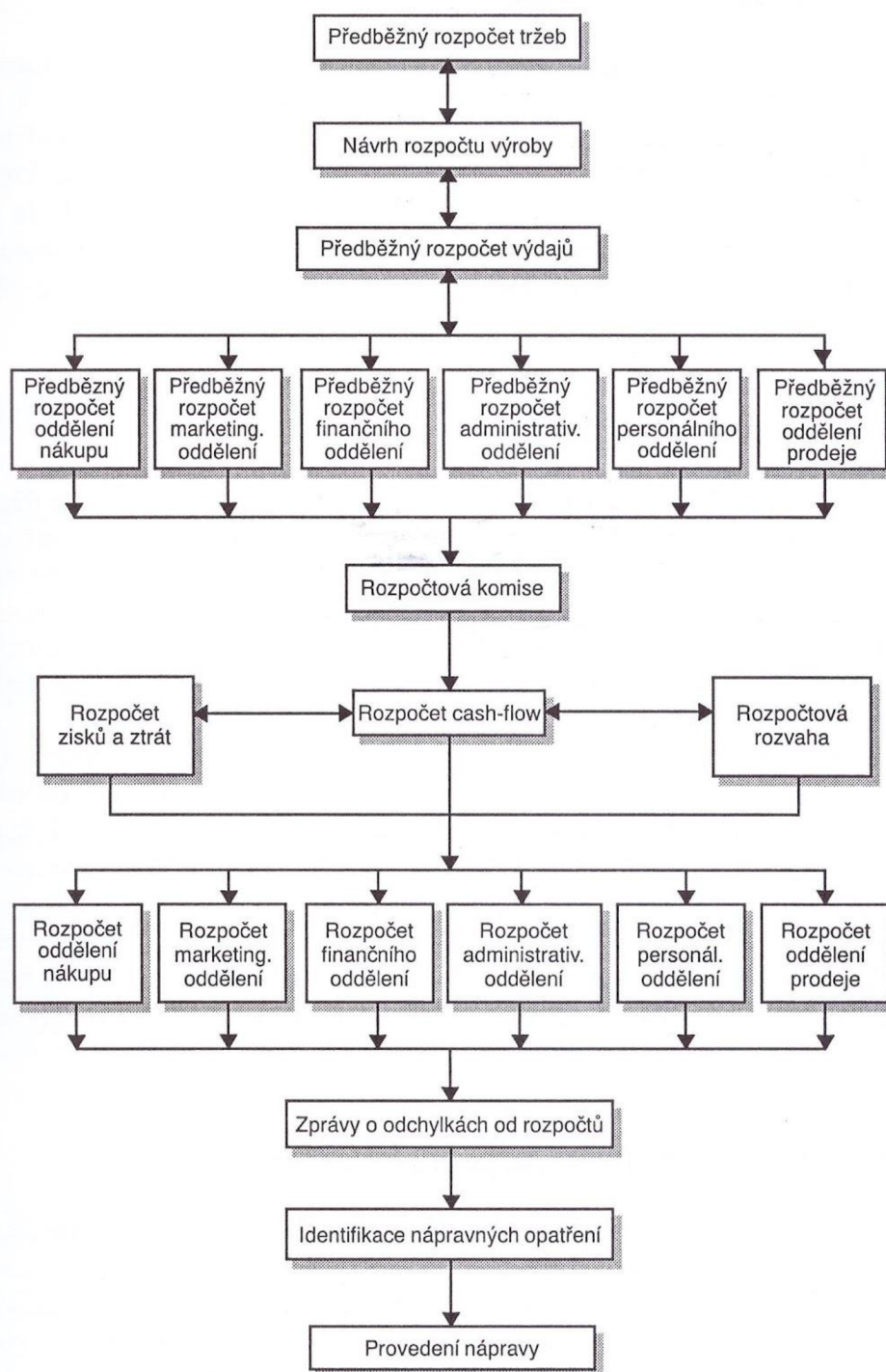
Fibířová, Šoljaková a Wagner (2007) uvádí, že rozpočet může mít v určitých případech jeho jednotlivé funkce v rozporu. Jedná se především o funkce plánovací a funkce motivační. Pokud například rozpočet ředitel sestavuje velmi ambiciózně, požaduje nereálné výsledky, může to mít negativní vliv na zaměstnance. Zaměstnanci pod velkým náporom nebudou vykonávat práci s nejlepším výkonem a ambiciózní rozpočet bude sabotován.

4.4 Tvorba rozpočtu

Tvoření rozpočtu je dlouhý proces, který vyžaduje velké množství kroků k jeho vzniku. Jednotlivé postupy tvoření rozpočtu se v každé společnosti liší, avšak pořadí těchto

kroků je většinou stejné. Maitland (1998) jednotlivé kroky popisuje a udává schéma, které ukazuje jejich pořadí.

Obr. 1 Proces rozpočtnictví, MAITLAND (1998)



Synek (2001) zdůrazňuje, že tvoření rozpočtů je prací intelektuální, musí se při ní vyhledávat rezervy, promýšlet důležitost režijních činností a snižovat náklady, kdy žádná z těchto činností není jednoduchá administrativní práce. V práci může podniku pomoci limitování, při kterém omezí určité hospodářské středisko horní hranicí

nákladů, kterou nemůže přesáhnout. Zaměstnanci hospodářského střediska se poté rozhodnou, které náklady jsou pro ně důležité, a které ne. Ke snížení nákladů je možné využít také normativ režijních nákladů, který vyčíslí přesnou spotřebu z režijních nákladů jednotlivým odvětvím.

Dle Fibírové, Šoljakové a Wagnera (2007) by měl být při procesu vytváření rozpočtu sestaven tým, skládající se z pracovníků controllingu a ředitelů jednotlivých oddělení. Controlling pomáhá ostatním oddělením se sběrem informací a s přípravou rozpočtu, nejsou však povinni samotný rozpočet zpracovávat, pouze pomáhají s poradenstvím a administrativou.

Dále Fibírová, Šoljaková a Wagner (2007) popisují kroky k sestavení rozpočtové výsledovky:

- Vymezení rozpočtové politiky podniku – zde si musí pracovníci tvořící rozpočet uvědomit, s jakým cílem a za jakými hodnoty podniku rozpočet připravují, také se zamyslí nad budoucností podniku, jaké kroky chtějí podnikat, jak se budou rozvíjet.
- Vymezení faktorů, které omezují výkonnost podniku – omezujícím faktorem se rozumí například poptávka, pro některý podnik to může být i výrobní kapacita.
- Příprava rozpočtu výnosů z prodeje – je nejdůležitějším rozpočtem, protože pokud je tento rozpočet nereálný, jsou všechny ostatní také špatné. Rozpočet výnosů z prodeje ovlivňuje mnoho faktorů, současná ekonomická situace, poptávka po produktu, plán prodeje, situace na trhu. Je podrobně zpracováván měsíčně.
- Stanovení základní struktury rozpočtu nákladů – využívá se zde stupňovité členění fixních nákladů, postup, při kterém se rozlišují fixní náklady na výkon, útvar, skupiny útvarů (pobočka), a fixní náklady správy a řízení akciové společnosti.
- Příprava rozpočtů středisek – se všemi ostatními kroky se nyní může rozpočet připravit. Doposud by měla probíhat příprava metodou zvanou „bottom-up“, to znamená, že se začíná od nejnižších úrovní podniku, které rozpočet připravují.
- Projednání návrhu rozpočtu středisek – nejnižší ředitelé předkládají rozpočet výše, kde se schvaluje a předává se dále, dokud nedojde do top managementu. Nyní se využívá metoda „top-down“, při kterém se rozpočet schvaluje, metodou „bottom-up“ se připravuje.

- Koordinace a přepracování rozpočtů středisek – rozpočty jsou ověřovány na vyšších úrovních managementu, pokud nejsou schváleny, dávají se k přepracování do té doby, než jsou rozpočty v pořádku. Během tohoto kroku se začíná připravovat podnikový rozpočet, který doposud připravené rozpočty sjednotí a utvrdí.
- Finální schválení rozpočtů středisek – po schválení všech ostatních rozpočtů se končí sestavením podnikového rozpočtu (rozpočtová výsledovka, rozvaha a rozpočet peněžních toků).

4.5 Kontrola

Sestavením není zdaleka vyhráno, aby podnik věděl, že se rozpočet dodržuje, musí ho nadále kontrolovat. Dle Fibírové, Šoljakové a Wagnera (2007) se provádí kontrola skutečného stavu výsledovky s tím rozpočtovým minimálně jednou měsíčně. Nejpozději v prvním týdnu následujícího měsíce jsou rozdíly vyhodnocovány a podle situace jsou přijímány potřebná opatření, či rozdávány pozitivní ohlasy. V případě negativního výsledku kontroly a za předpokladu, že nebyla stanovena nereálná kritéria, musí být vyhodnoceno, zda jsou odchylky nepodstatné, a konečný výsledek rozpočtu se nezmění, či je potřeba jednat. Kritéria rozpočtu by měla být stanovena přiměřeně, aby výsledky z kontroly nebyly zkreslené. Může se tak stát, že podnik stanoví nereálná kritéria a následné výsledky z rozpočtů mu nic nepřinesou.

4.6 Finanční analýza

Aby plány a rozpočty nebyly prázdné nic neříkající schránky, je důležité provést analýzu finanční stránky podniku, která dodá potřebná data k dalšímu postupu. Podle Maříka (2018) patří finanční analýza mezi jedny z nejdůležitějších nástrojů finančního řízení. Říká, že tato analýza plní dvě základní funkce, prověření finančního zdraví podniku a připravení základů pro finanční plán. Růčková (2007) má podobný pohled na věc, popisuje finanční analýzu, jako sběr dat, ve kterém figuruje firemní minulost a současnost, a z těchto dat připravuje předpověď, jak by to mohlo v budoucnosti vypadat.

4.6.1 Horizontální a vertikální analýza

Informace o finančním stavu lze získat z rozvahy a výsledovky, pro upřesnění těchto dat lze použít takzvanou horizontální a vertikální analýzu, při kterých se zjistí přesné

poměry jednotlivých položek k položkám nadřazeným, či jejich vývoj oproti minulým obdobím. Mařík (2018) a Růčková (2007) popisují velmi podobné skutečnosti. Soustředí se na nejdůležitější informace, které mohou být z rozvahy a výsledovky pozorovány. U rozvahy jsou to především struktura aktiv a pasiv, jejich vývoj a stav jednotlivých položek, podíl vlastního kapitálu, velikost závazků podniku, odepisovaný majetek, přebytky zásob na skladě, finanční prostředky podniku, zda je podnik schopný s nimi zastávat své závazky a dále samotný stav bilanční sumy a vývoj vůči minulým obdobím. U výkazu zisku a ztráty se stejně jako u rozvahy jedná o vývoj a stav jednotlivých položek a dále jejich vliv na provozním a finančním výsledku hospodaření. Podnik by měl zjistit, které náklady a výnosy ho nejvíce ovlivňují, zda je lze ovlivnit a snížit/zvýšit jejich hodnotu.

4.6.2 Poměrové ukazatele

Pro změření účinnosti rozpočtů a plánů je důležité zvolit správné ukazatele. Podle Maříka (2018) se určují především čtyři hlavní, likvidita, rentabilita, aktivita a zadlužení. Při práci budou využity tyto čtyři ukazatele a k tomu bude zpracována i produktivita, kterou označuje Synek (2001) jako efektivnost využívání jednotlivých výrobních faktorů. Pro nás je zásadní produktivita práce. Ukazatele produktivity jsou následující:

$$\text{parciální produktivita vstupu} = \frac{\text{výstup}}{\text{vstup}}$$

$$\text{produktivita práce} = \frac{\text{přidaná hodnota}}{\text{pracovníci (počet hodin)}}$$

$$\text{přidaná hodnota} = \text{hodnota produkce} - \text{mezispotřeba}$$

Hodnota produkce se rozumí výnosy za produkci (tržby). Mezispotřeba jsou náklady za veškeré nakupované suroviny, materiály a služby. Přidaná hodnota tudíž vyjadřuje součet mezd, sociálních dávek, odpisů a ziskem (nebo ztrátou).

$$\text{celková produktivita} = \frac{\text{výstup}}{\text{práce} + \text{kapitál} + \text{energie} + \text{materiál}}$$

Dále budou využity ukazatele rentability:

$$ROS = \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}}$$

$$ROE = \frac{\text{zisk}}{\text{vlastní kapitál}}$$

$$ROC = \frac{\text{zisk}}{\text{celkové náklady}}$$

$$ROA = \frac{\text{zisk}}{\text{celková aktiva}}$$

Zadluženost:

$$\text{celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{úhrnný vložený kapitál}}$$

Ukazatele likvidity:

$$\text{běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobý cizí kapitál}}$$

$$\text{pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobý cizí kapitál}}$$

$$\text{okamžitá likvidita} = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{krátkodobý cizí kapitál}}$$

$$\text{ČPK} = \text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobý cizí kapitál}$$

Ukazatele aktivity:

$$\text{doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\text{tržby}/360}$$

$$\text{doba obratu peněžních prostředků} = \frac{\text{peněžní prostředky}}{\text{tržby}/360}$$

$$\text{doba splatnosti pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{\text{tržby}/360}$$

$$\text{doba splatnosti závazků} = \frac{\text{krátkodobé závazky}}{\text{tržby}/360}$$

5 AATT s. r. o.

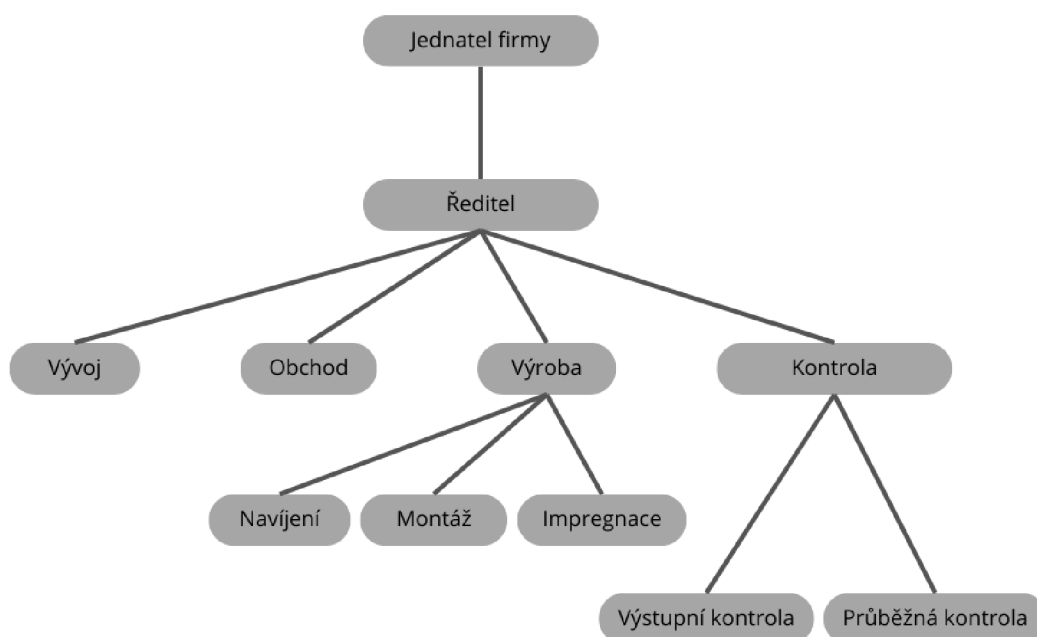
5.1 Popis podniku

Podnik AATT, s. r. o. založil 4. února 2022 Mgr. Ing. Jan Škripko, který působí jako jediný společník a zároveň jednatel této společnosti. Sídlo společnosti se nachází na adrese Železničářů 571, Kročehlavy, 272 01 Kladno, avšak provozovna se nachází v Opočně. Předmětem podnikání je výroba elektronických součástek. Soustředí se na model B2B, který jim šetří čas a peníze, které by při B2C musely investovat do vývoje e-shopu, zřízení prodejny, nebo jiné komunikační/prodejní cesty s koncovými zákazníky. Všechny jejich prostředky tedy vkládají na výrobu a její zefektivnění. Jejich výrobky využívají německé společnosti, jako jsou např. Rheinmetall a Baumüller. V nynější době (březen 2024) se také pokoušejí získat zakázku u giganta Siemens. Jedná se o malou firmu, která čítá dva zaměstnance. I díky malému počtu stálých zaměstnanců je firma schopná fungovat na dnešním volatilním trhu.

Organizační struktura je zobrazena v následujícím obrázku č. 2, nejedná se přímo o lidi, kteří ve firmě mají určitou funkci, ale spíše o pozice, které musí být ve firmě plněny. Jeden zaměstnanec provádí montáž, druhý zaměstnanec, pan ředitel, zastává všechny ostatní pozice ve firmě. Jako nestálou, občasnou práci využívá firma živnostníky a brigádníky, v tomto případě se jedná o pozice montáž a navíjení.

Ve výrobě se pracuje podle normy, zaměstnanci jsou odměňováni fixní měsíční mzdou. Pokud vyrábí nad normu, jsou odměňováni, pokud pod normu, jsou jim strhnuty prémie na konci roku. Prémie se posuzují individuálně, zahrnují se do nich i faktory jako přesčasy a nemocnost.

Obr. 2 Organizační struktura firmy AATT s.r.o. (autor)



5.2 Začátky ve firmě

Podnik byl založen poměrně nedávno, je možné tak přiblížit jeho začátky a kroky, pro které se rozhodl. V prvním momentě byly vybrány prostory, ve kterých se bude nacházet výroba a kancelář ředitele. Byl nalezen prostor v bývalé budově společnosti TESLA, kde se původně vyráběly vakuové pece. Celý komplex obývá více podnikatelských subjektů, což může být jeden z problémů do budoucnosti, v případě rozšiřování firmy. Nyní k provozovně, samotná budova, ve které se firma nachází, byla od 90. let opuštěna, bylo potřeba provést velké rekonstrukce, hlavně výměna podlah, zateplení a izolace prostoru, přidělení sociálních místností pro zaměstnance a výrobní halu. Budova je AATT s.r.o. pronajímána, není v jejím osobním vlastnictví.

Obr. 3 - Prostor před renovací (autor)



Obr. 4 Zrenovované prostory výrobní haly (autor)



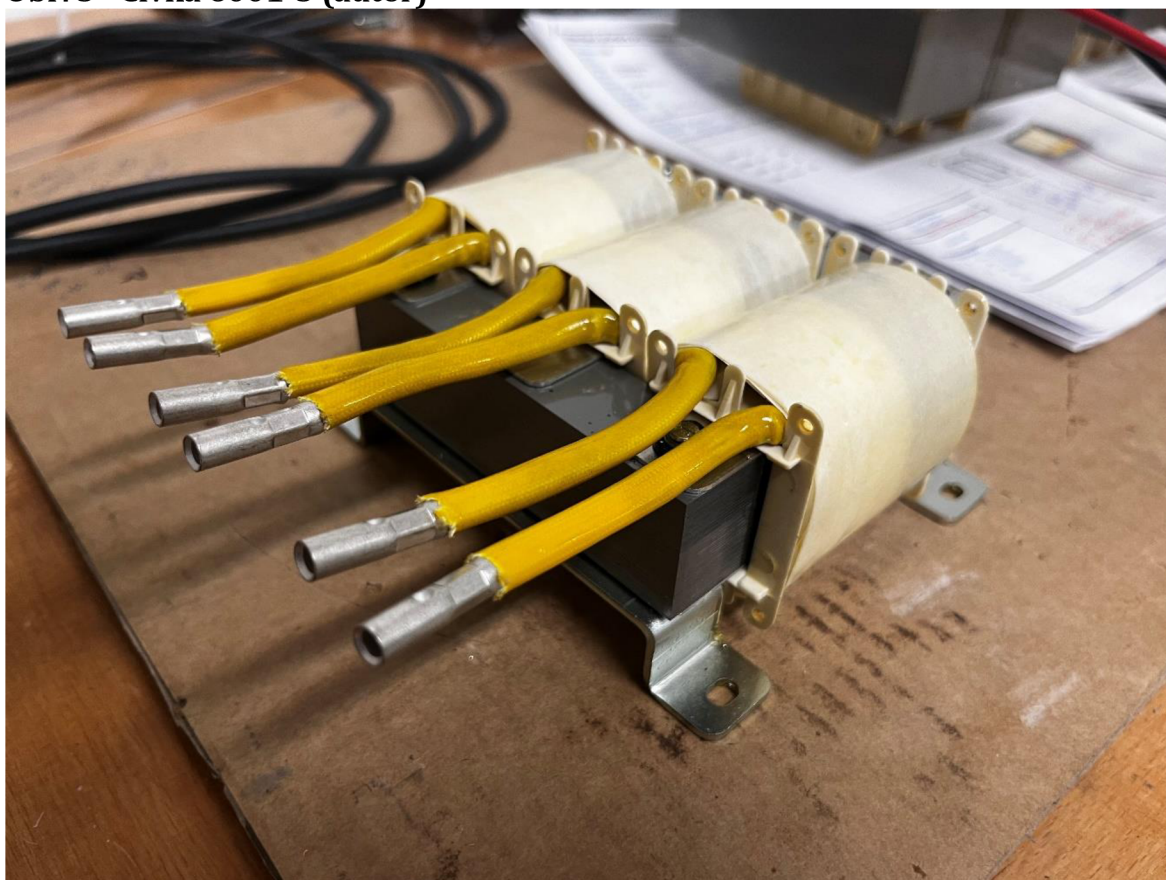
5.3 Výrobky společnosti

Společnost se zaměřuje především na elektrotechnické součástky – cívky, transformátory a tlumivky. V počátečním plánování společnost určila 6 výrobků, které bude vyrábět. Hlavní hnací silou rozhodnutí pro tyto výrobky bylo již získané know-how a předem domluvení odběratelů. Jedním z výrobků, na kterých si podnik zakládal byl EE96, u kterého byla plánována dlouhodobá distribuce čínskému odběrateli, tento výrobek nebyl zahrnut v původním portfoliu. Zakázce se podnik přizpůsobil, bylo výhodné zavést hromadnou výrobu, při změnách vyráběných výrobků totiž vznikají náklady na úklid, přichystání nového materiálu a nastavení strojů. Při výrobě velkého množství kusů nemusí být ztracen čas, jako když se vyrábí více druhů výrobků. Přes všechny snahy odběratel později našel levnějšího výrobce a spolupráci rozvázal, čímž může být pozorována nejistota a riziko podnikání. Po ztrátě takto značné zakázky podnik dále pracoval na objednávkách na míru a vrátil se k starému portfoliu.

Tabulka 1 - Rozpis výrobků (data ze společnosti)

Výrobky	Rozměry drátu
BOH19031-4	4mm
BOH0996-2	5x3,55mm
BOH06001-5	5x2,5mm
BOH6001	5x2,5mm
BOH06002-5	6,3x2,5mm
BOH06002	6,3x2,5mm

Obr. 5 - Cívka 6001-5 (autor)



5.4 Kalkulace

Kalkulace jsou v podniku tvořeny na jednotlivé výrobky, počítá se do nich celkový materiál vynaložený na výrobek a mzdy zaměstnanců. Výsledná kalkulace je zobrazena níže v obrázku 6. V položce mzdy jsou zahrnuty zároveň režie, jsou rovnoměrně rozpočítány mezi jednotlivé druhy mezd (příprava, montáž, návin, pečení a balení). Zde se počítá i s náročností práce, základní sazba je stanovena na 0,350 EUR, to se mění s náročnějšími výrobky, kde se sazba zvyšuje na 0,450 EUR. Tyto položky se sečtou a ze součtu se ještě počítá 2 % možná chybovost, která se do kalkulace zahrnuje. Tak

vzniká nákladová kalkulace podniku, potom se ke kalkulaci přidávají procenta zisku, které podnikatel nechtěl v práci zahrnovat. Velký důvod pro tvoření kalkulace v tomto podniku je podklad pro jednání s odběrateli, to lze vidět na samotném dokumentu, který je v německém jazyce pro zahraniční odběratele. Kalkulace jsou vázané na výsledovku, to znamená, že položky v ní se promítají přímo do výsledovky, položky z A. Stückliste se promítají do účtů 501, B. Lohnkosten se promítají do účtů 521.

Obr. 6 - Kalkulace výrobku, AATT s.r.o. (data ze společnosti)

Kalkulation D100/31-D2-5

Drossel
für 50-150St. Lieferung
A. Stückliste

AT22111-7 26.02.23
180 Wdg 1,12mm LS=2x1,5

Pos.	Art.Nr.	Bezeichnung	Einsatzmenge		EUR/ST	Betrag
1	000.000.000DEL0000-1	DEL-Notiz	0,630	kg	0,000	0,000
2	001.002.T0R0550100-1	Rundkupfer-Draht 3,5 mm MW35	0,630	kg	0,000	0,000
3	002.250.KBL.00D100-1	Geschniteneblech M530-50 A 20x60 100x20	1,700	kg	0,000	0,000
4	003.031.UI006030.A-1	Spulenkörper Crastin CE 7931 UI60/21/10D	3,000	ks	0,000	0,000
5	004.390.DETA04.0WE-1	Revirex Isolierschlauch 2mm	1,500	m	0,000	0,000
7	005.200.VER.U.D100	Verspannung ungenormt EI100/100	2,000	ks	0,950	1,900
8	005.320.DR.AL.0D54	Druckstück Alu DIN 41307 D 54	6,000	ks	0,225	1,350
9	006.120.0M03X035VZ	Zylinderschrauben DIN 84/4.8 M3x45 vz.	4,000	ks	0,023	0,091
10	007.100.00000M04VZ	Mutter DIN 934/8 M3 vz.	4,000	ks	0,030	0,120
11	008.100.00000M03VZ	Scheibe DIN 125 M3 vz.	8,000	ks	0,002	0,016
14	008.900.00000M04KS	Isolierbuchse Gr. 3	8,000	ks	0,007	0,058
15	013.230.E100X029.0	Luftspalt 100 x 29 x 1,5 mm	2,000	ks	0,295	0,590
		Klebeband 1350 25mm	0,300	Ro	0,000	0,000
17	025.200.HARZ/E9573	Voltatex 4130 (E9573/60)	0,100	kg	1,000	0,100

Summe Materialkosten		4,226
B. Lohnkosten	Materialbeschaffungskosten Tramag	10%
	Summe Materialkosten	4,648

		Zeit in Min.:	EUR/Min	JR Gesamt
1	Vorbereitung <i>Handy + Kasse</i>	1,00	0,350	0,350
2	Wickeln	15,00	0,350	5,250
3	Montage	15,00	0,350	5,250
4	Tauchen	3,00	0,350	1,050
5	Montage nach Lack	3,00	0,350	1,050
6	Prüfung Packung	3,00	0,350	1,050
		40,00		

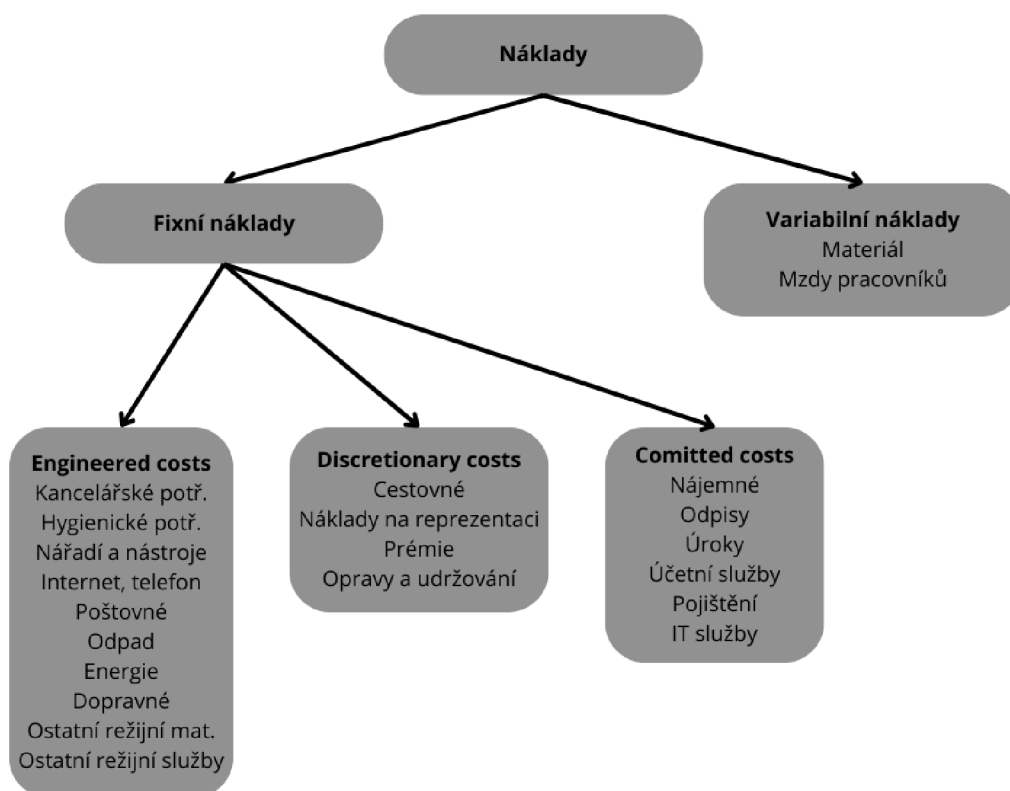
Summe Lohnkosten	14,000
-------------------------	---------------

Summe Materialkosten	4,648
Summe Lohnkosten	14,000
Zwischensumme	18,648
Garantie	2%
Sonstiges	19,021
HERSTELLKOSTEN	19,021

5.4.1 Náklady společnosti

Důležité pro kalkulaci je pochopit, jaké má podnik výdaje, tudíž na obrázku níže byly zobrazeny veškeré náklady podniku, pracováno tak bylo s teorií z kapitoly 3.3.1 a 3.3.2 a také s výkazy zisku a ztráty uvedených v příloze č. 5-8. Lze vidět, co všechno může cenu výrobku ovlivnit, nejedná se pouze o materiál a mzdy, jak tomu je ve výše uvedené kalkulaci. Také se zde zobrazují fixní náklady, které, jak jsem již uvedl, jsou v kalkulaci skryté. Dále je podle tohoto rozpisu členěna tabulka č. 2, ve které je vypočítáno, jaký mají náklady poměr k celkovým nákladům. Do nákladů nejsou zahrnuty náklady na prodej zboží, proto celkový stav nesouhlasí s tím ve výkazech zisku a ztráty.

Obr. 7 - Rozpis nákladů AATT s.r.o. (autor)



Tabulka 2 - Kalkulační náklady (autor, data ze společnosti)

Rok	2022	2023	2022	2023	Průměr
Celkové náklady	4 217 481 Kč	4 670 732 Kč	100,00 %	100,00%	x
Fixní náklady	2 981 958 Kč	2 929 203 Kč	70,70 %	62,71 %	67 %
Engineered costs	2 451 939 Kč	1 504 969 Kč	58,14 %	32,22 %	45 %
Kancelářské potř.	73 026 Kč	7 277 Kč	1,73 %	0,16 %	1 %
Hygienické potř.	1 451 Kč	5 170 Kč	0,03 %	0,11 %	0 %
Nářadí a nástroje	637 325 Kč	226 715 Kč	15,11 %	4,85 %	10 %
Ostatní režijní materiál	427 211 Kč	299 181 Kč	10,13 %	6,41 %	8 %
Internet, telefon	741 Kč	18 991 Kč	0,02 %	0,41 %	0 %
Poštovné	2 391 Kč	578 Kč	0,06 %	0,01 %	0 %
Odpad	697 Kč	3 029 Kč	0,02 %	0,06 %	0 %
Energie	106 654 Kč	190 645 Kč	2,53 %	4,08 %	3 %
Dopravné	267 388 Kč	496 746 Kč	6,34 %	10,64 %	8 %
Počáteční náklady	777 153 Kč	0 Kč	18,43 %	0,00 %	9 %
Kurzové ztráty	24 387 Kč	149 301 Kč	0,58 %	3,20 %	2 %
Ostatní režijní služby	133 517 Kč	107 337 Kč	3,17 %	2,30 %	3 %
Discretionary costs	396 665 Kč	569 558 Kč	9,41 %	12,19 %	11 %
Cestovné	18 450 Kč	5 979 Kč	0,44 %	0,13 %	0 %
Náklady na reprezentaci	29 753 Kč	23 676 Kč	0,71 %	0,51 %	1 %
Prémie, benefity	0 Kč	960 Kč	0,00 %	0,02 %	0 %
Opravy a udržování	348 462 Kč	538 943 Kč	8,26 %	11,54 %	10 %
Comitted costs	133 354 Kč	854 676 Kč	3,16 %	18,30 %	11 %
Nájemné	29 016 Kč	87 048 Kč	0,69 %	1,86 %	1 %
Odpisy	59 496 Kč	491 189 Kč	1,41 %	10,52 %	6 %
Úroky	312 Kč	59 718 Kč	0,01 %	1,28 %	1 %
Účetní služby	0 Kč	148 570 Kč	0,00 %	3,18 %	2 %
Pojištění	5 620 Kč	7 179 Kč	0,13 %	0,15 %	0 %
IT služby	38 910 Kč	60 972 Kč	0,92 %	1,31 %	1 %
Variabilní náklady	1 235 523 Kč	1 741 528 Kč	29,30 %	37,29 %	33 %
Materiál	160 079 Kč	242 798 Kč	3,80 %	5,20 %	4 %
Mzdy pracovníků	1 075 444 Kč	1 406 730 Kč	25,50 %	30,12 %	28 %
Práce OSVČ	0 Kč	92 000 Kč	0,00 %	1,97 %	1 %

Z dat v tabulce lze pozorovat zvýšení celkových nákladů. Na tom má podíl především zvýšení variabilních nákladů, fixních nákladů vyvolaných řízením podniku (discretionary costs) a značný přírůstek fixních nákladů pravidelně opakovatelných (comitted costs). Přesněji se jedná o odpisy, opravy a udržování, účetní služby, mzdy, materiál, energie a dopravné. Mzdy, materiál, energie a dopravné se zvyšovaly v důsledku zvýšení výroby v roce 2023. Odpisy, opravy a udržování a účetní služby narůstají v důsledku jejich samotné podstaty. Část nákladů se snížila, značně potom nářadí a nástroje. Zároveň zanikly veškeré počáteční náklady.

Je klíčové identifikovat, jaké z větších nákladů se budou opakovat, jaké budou jejich změny v dalších obdobích a zda je možné některé snížit. Náradí a nástroje jsou jeden z nákladů, který lze ovlivnit. Při výrobě nového typu výrobku je třeba zakoupit nové kleště a trny. V budoucích obdobích nebudou měnit svoji hodnotu, k poklesu nákladů by bylo třeba snížit počet nových typů výrobků ve výrobě. Ostatní režijní materiál se v dalších obdobích sníží o drobný hmotný majetek, jehož koupě se nebude opakovat. Jedná se zhruba o 50 000 Kč. Náklady na dopravné lze zefektivnit. Při vývozu výrobků se nyní počítá s jednotunovým nákladním vozidlem, které odváží výrobky dvakrát do měsíce za 13 000 Kč. Existuje alternativní možnost dopravy nákladním vozidlem s kapacitou 4 tuny, kdy náklady na dopravu činí 26 000 Kč. Tento automobil by poté jezdil jednou za dva měsíce, s čímž odběratelé nemusí souhlasit. Při zvýšené produkci lze interval, ve kterém by výrobky přicházely odběratelům zmenšit a zefektivnit tak náklady na dopravu. Částka účtu opravy a udržování není přímo úměrná výrobě, ale při zvýšené produkci je třeba většího udržování pracoviště a strojů. Tyto náklady se budou se opakovat. Další náklady, které lze snížit či zcela eliminovat jsou cestovné, náklady na reprezentaci a prémie, benefity. Jejich výše k poměru zbytku výsledovky však není tak velká, aby bylo potřeba tyto náklady redukovat.

5.5 Rozpočty a plány společnosti

Na úplném počátku firmy se její ředitel soustředil na sestavení finančního plánu, zakladatelského rozpočtu. Rozpočty výkazu zisku a ztráty mohou být nalezeny v přílohách č. 9 a č. 10. Z tohoto plánu posoudil, že k začátku podnikání je třeba minimálně pět lidí, včetně jeho. Pro jeho ambici rozjet podnikání ve velkém usoudil, že by kromě zásadních pěti zaměstnanců mohl najmout dalších šest, kteří by doplňovali kapacitu a zároveň zastávali důležité pozice ve firmě, které by v jejich absenci musel plnit on sám. Proto rozvrhl plán nákladů na pět a jedenáct zaměstnanců, určil o kolik více musí vynaložit prostředků pro jeho finančně náročnější plán, a nakonec se pro něj i rozhodl. Tento plán stále platí a snaží se ho držet, ačkoliv se mu to, z hlediska zaměstnanců, v nynější době nedaří. Tabulka 3 je kopií tohoto plánu, je tvořena z rozpočtu výkazu zisku a ztráty. Jedná se o měsíční náklady, tvořené k období začátku podnikání, tudíž začátek roku 2022. Tabulka 4 je kopií plánu nákladů na výrobu 2022. Tento plán je součástí původního portfolia firmy, které se v průběhu postupně měnilo. Slouží jako informační prostředek, jak majitel přemýšlí nad svými náklady. Také ho lze využít k porovnání s aktuálně používaným rozpočtem výroby, jehož zmenšená verze

byla použita v tabulce 5. Lze zde vidět např. na výrobku BOH6001-5, který je také zobrazen v kapitole 5.3, jak se v průběhu 2 let změnil náklady na práci.

Tabulka 3 – Plán měsíčních mzdových nákladů (data ze společnosti)

Náklady pro 11 zaměstnanců			Náklady pro 5 zaměstnanců		
Zaměstnanci	Mzdové náklady	Hrubá mzda	Zaměstnanci	Mzdové náklady	Hrubá mzda
Ředitel	100 000 Kč	74 627 Kč	Ředitel	80 000 Kč	59 701 Kč
Sekretářka	28 000 Kč	20 896 Kč	Sekretářka	23 000 Kč	17 164 Kč
Navíječ	57 000 Kč	42 537 Kč	Navíječ	57 000 Kč	42 537 Kč
Navíječ	57 000 Kč	42 537 Kč	Navíječ	57 000 Kč	42 537 Kč
Navíječ	57 000 Kč	42 537 Kč	Montážník	41 000 Kč	30 597 Kč
Montážník	41 000 Kč	30 597 Kč			
Montážník	41 000 Kč	30 597 Kč			
Montážník	41 000 Kč	30 597 Kč			
Zkušebna	68 000 Kč	50 746 Kč			
Sklad	55 000 Kč	41 045 Kč			
Uklízečka	16 000 Kč	11 940 Kč			
Suma	561 000 Kč	418 657 Kč	Suma	258 000 Kč	192 537 Kč

Tabulka 4 Plán nákladů na výrobu (data ze společnosti)

Typ výrobku	Počet ks/rok	Náklady za práci na ks	Práce na ks (min)	Celková práce (min)	Celkové náklady za práci	Cena materiálu
BOH19031-4	634	15,925 €	45,5	28847	10 096,450 €	2 789,60 €
BOH0996-2	927	42,875 €	122,5	113557,5	39 745,125 €	8 064,90 €
BOH06001-5	1940	28,910 €	82,6	160244	56 085,400 €	10 282,00 €
BOH6001	0	37,660 €	107,6	0	0	0
BOH06002-5	221	30,310 €	86,6	19138,6	6 698,510 €	1 745,90 €
BOH06002	0	40,810 €	116,6	0	0	0
Suma	X	x	x	321 787,1	112 625 €	22882,40 €

Podnikatel si plánování rozděluje podobně jako v kapitole číslo 3.1, a to dle časového horizontu. Dlouhodobě si plánuje investice, např. pořizování strojů, střednědobě si plánuje materiál, náradí a mzdy a operativně výrobu, ta je plánována v průběhu týdnů. U výroby bych se zastavil, ta se rozděluje na týdny, každý týden má ředitel představu o tom, kolik se má vyrobit, zpracovává rozpočet, ve kterém si plánuje vyráběný druh výrobku a vyráběný počet. Zobrazený rozpočet v tabulce č. 5 níže je orientační, má rozsah v průběhu celého měsíce, ovšem funguje to tak, že si ředitel každý týden do plánu připisuje, kolik je potřeba vyrobit následující týden, aby stihl dodělat zakázku. Lze zde vidět číslo týdne, typ výrobku, počet, datum přijetí zakázky a náklady na ks. výrobku. Tento typ rozpočtu vždy je a musí být plněn, bez něho by se nemohlo expedovat a stálo by se na místě.

Tabulka 5 - Ukázka výrobního rozpočtu (data ze společnosti)

Číslo	Typ	Počet ks.	Zákazník	Datum přijetí	Práce/ks
10/24	BOH09096-2	10	LGF	07.11.2023	41,595 EUR
11/24	BOH6001-5	40	LGF	04.01.2024	29,595 EUR
12/24	BOH6001-5	40	LGF	24.01.2024	29,595 EUR
13/24	BOH2401001	2	LGF	09.02.2024	335 EUR

5.5.1 Kontrola

V tomto výrobním podniku se hledí na tři ukazatele z hlavního rozpočtu, rozvaha, výkaz zisku a ztráty a cash-flow. Ředitel společnosti každý měsíc kontroluje výsledovku a pozorně čte jejich data, dává si pozor na vysoké náklady a opravuje chyby do dalších období. Jednou ročně provádí inventuru, kterou porovnává se stavem v rozvaze. Samotný rozpočet cash-flow nesestavuje, místo toho kontroluje následující měsíční výdaje na provoz a sleduje, zda na to má dostatečné finanční zdroje. Při nedostatku peněz kontaktuje své investory a žádá je o další půjčku. Mezi jeho investory patří např. jeho společník, pan jednatel Škripko. Hlavní rozpočet tedy nemá danou fyzickou podobu, ale podnikatel zná všechny jeho funkce a řádně je provádí. Nicméně, aby předešel podnik lidské chybě, bylo by do budoucna vhodné začít tvořit hlavní rozpočet v plném rozsahu. V nynější fázi podnikání je však přednější zamezení ztrátě, která je od začátku přítomná.

Na kontrole výrobního rozpočtu záleží podle průběhu výroby. Pokud podnikatel pracuje na zakázce sám, většinou kontrolu neprovádí, protože pro ni nemá důvod. Pokud je na zakázce více zaměstnanců, kontroluje stavy průběžně, většinou na konci dne.

5.5.2 Použití poměrových ukazatelů

Obě varianty rozpočtu na provoz s 5 či 11 zaměstnanci, uvedeného v přílohách č. 9 a č. 10, jsou porovnány v tabulce číslo 6. K tomu byly využity různé ukazatele efektivity. Pro podnik je plán na 11 zaměstnanců výhodnější, ovšem musí ho mít krytý dostatečným počtem zakázek, s čímž podnik při tvoření rozpočtu nepočítal. Dále byly ukazatele použity i na skutečný stav na konci roku 2022 a 2023. Na porovnání skutečnosti se přidaly ještě další ukazatele, které se daly zhodnotit. V plánu nebyly zahrnuty rozvahové účty, tudíž tabulky plánu a skutečnosti nejsou stejné a s plánem mohou být porovnány jen některé z výsledků. Tabulka 6 porovnává data ze samotných

rozpočtů výkazu zisku a ztráty uvedených v přílohách č. 9 a č. 10. Tabulka 7 porovnává skutečnost převzatou z výsledovek, které jsou rovněž v příloze pod č. 5, č. 6, č. 7 a č. 8. Na základě těchto dat lze porovnat a analyzovat, jaké je hospodaření se stávající zaměstnaneckou kapacitou (2 zaměstnanci) oproti plánu, který je nastaven na jiný, větší objem (5 a 11 zaměstnanců). Ve skutečnosti se tedy plán nenaplnil, díky tomu je v tabulce 7 počítáno pouze se 2 zaměstnanci, ne s více, jak bylo plánováno.

Tabulka 6 - Ukazatele efektivity plánu (autor)

Počet zaměstnanců	5	11
Parciální produktivita vstupu	0,729	0,377
Produktivita práce	33 080 Kč	11 581,82 Kč
Celková produktivita	0,729	0,377
ROS	-0,389	-1,737

Tabulka 7 - Ukazatele efektivity skutečnosti (autor)

Období	2022	2023
Počet zaměstnanců	2	2
Parciální produktivita vstupu	0,546	0,652
Produktivita práce	- 56 552,75	- 14 267,71 Kč
Celková produktivita	0,546	0,652
ROS	-0,851	-0,537
ROE	0,871	0,426
ROC	-0,454	-0,348
ROA	-0,276	-0,314
Celková zadluženost	-259,58 %	-234,08 %
Běžná likvidita	0,747	0,465
Pohotová likvidita	0,696	0,400
Okamžitá likvidita	0,499	0,376
ČPK	-997 725 Kč	-1 748 413 Kč
Doba obratu zásob	29,86 dní	22,93 dní
Doba obr. peněžních prostředků	291,49 dní	134,48 dní
Doba splatnosti pohledávek	118 dní	10 dní
Doba splatnosti závazků	584 dní	357 dní

Z porovnání tabulek lze vidět následující. Celková produktivita neodpovídá hodnotám, na kterých by měla být, hodnota se pohybuje mezi stavem plánu 5 a 11 zaměstnanců, ale měla by být s nižšími náklady na zaměstnance ještě vyšší než u plánu 5 zaměstnanců. Produktivita práce je v záporných hodnotách, kvůli nynější ztrátě. Veškerá rentabilita, kromě ROE (dvojitý negativ), vychází v negativních hodnotách, z důvodu podnikové ztráty, ale jak lze vidět, podniku se zvyšuje poměr tržeb k jeho nákladům, k roku 2023 se mu snížila ztráta a tím se zlepšuje i rentabilita. Vlastní kapitál se k roku 2023 nenavýšil, naopak ještě klesl z důvodu další ztráty. Tudíž musel podnik najít zdroje financování jinde, cizí zdroje se navýšily o 3,5 miliónu. Celková zadluženost se navýšila o 25 %, díky tomuto vzrůstu v cizích zdrojích. Velká část likvidity pochází z peněžních prostředků, podnik nedokáže platit veškeré závazky svojí vlastní činností, běžná likvidita je pod 1.

5.6 Finanční situace podniku

Zhodnocení, jak si podnik vede finančně je pro tuto práci velmi důležité. Pro lepší porozumění aktuálního finančního stavu byla vytvořena horizontální a vertikální analýza rozvahy a výkazu zisku a ztráty. Je možné je nalézt je v tabulce 8 a tabulce 9, byly tvořeny s pomocí reálných rozvah a výkazů, uvedených v přílohách od č. 1 po č. 8.

Tabulka 8 - Horizontální a vertikální analýza rozvahy (autor, data ze společnosti)

Rozvaha			Horizontální analýza	Vertikální analýza	
Aktiva	2022	2023	2023/2022	2022	2023
Aktiva celkem	7 501 666 Kč	5 631 068 Kč	-24,94 %	100,00 %	100,00 %
Dlouhodobý majetek	4 535 137 Kč	4 101 446 Kč	-9,56 %	60,46 %	72,84 %
DNM	0 Kč	0 Kč	0,00 %	0,00 %	0,00 %
DHM	4 535 137 Kč	4 101 446 Kč	-9,56 %	60,46 %	72,84 %
DFM	0 Kč	0 Kč	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Oběžná aktiva	2 948 070 Kč	1 517 423 Kč	-48,53 %	39,30 %	26,95 %
Materiál	201 610 Kč	209 536 Kč	3,93 %	2,69 %	3,72 %
Zboží	0 Kč	0 Kč	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Výrobky	0 Kč	0 Kč	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Krátkodobé pohledávky	752 155 Kč	53 260 Kč	-92,92 %	10,03 %	0,95 %
Peněžní prostředky	1 968 305 Kč	1 228 627 Kč	-37,58 %	26,24 %	21,82 %
Dlouhodobé pohledávky	26 000 Kč	26 000 Kč	0,00 %	0,35 %	0,46 %
Časové rozlišení aktiv	18 459 Kč	12 199 Kč	-33,91 %	0,25 %	0,22 %
Pasiva	2022	2023	2022/2023	2022	2023
Pasiva celkem	7 501 666 Kč	5 631 068 Kč	-24,94 %	100,00 %	100,00 %
Vlastní kapitál	-2 375 436 Kč	-4 141 589 Kč	74,35 %	-31,67 %	-73,55 %
Základní kapitál	10 000 Kč	10 000 Kč	0,00 %	0,13 %	0,18 %
Hospodářský výsledek	-2 385 436 Kč	-1 766 153 Kč	-25,96 %	-31,80 %	-31,36 %
Ztráta/zisk z minulých let	0 Kč	-2 385 436 Kč	0,00 %	0,00 %	-42,36 %
Cizí zdroje	6 165 139 Kč	9 734 111 Kč	57,89 %	82,18 %	172,86 %
Rezervy	0 Kč	0 Kč	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Dlouhodobé závazky	5 931 307 Kč	6 506 820 Kč	9,70 %	79,07 %	115,55 %
Krátkodobé závazky	233 832 Kč	3 227 290 Kč	1280,18 %	3,12 %	57,31 %
Časové rozlišení pasiv	3 711 963 Kč	38 546 Kč	-98,96 %	49,48 %	0,68 %

Tabulka 9 - Horizontální a vertikální analýza výkazu zisku a ztráty (autor, data ze společnosti)

Výkaz zisku a ztráty	2022	2023	Horizontální analýza	Vertikální analýza	
			2023/2022	2022	2023
Tržby za prodej zboží	347 772 Kč	460 497 Kč	32,41 %	14,31 %	14,00 %
Tržby za prodej výrobků a služeb	2 072 850 Kč	2 794 965 Kč	34,84 %	85,27 %	84,98 %
Výkonová spotřeba	3 388 316 Kč	2 905 555 Kč	-14,25 %	139,38 %	88,34 %
Náklady vynaložené na prodej zboží	336 094 Kč	349 901 Kč	4,11 %	13,83 %	10,64 %
Spotřeba materiálu a energie	1 405 744 Kč	971 785 Kč	-30,87 %	57,83 %	29,55 %
Služby	1 646 477 Kč	1 583 869 Kč	-3,80 %	67,73 %	48,16 %
Osobní náklady	1 075 444 Kč	1 407 690 Kč	30,89 %	44,24 %	42,80 %
Mzdové náklady	807 498 Kč	1 050 048 Kč	30,04 %	33,22 %	31,93 %
Náklady na soc. a zdrav. pojištění	219 949 Kč	296 951 Kč	35,01 %	9,05 %	9,03 %
Ostatní náklady	47 997 Kč	60 691 Kč	26,45 %	1,97 %	1,85 %
Odpisy	59 496 Kč	545 189 Kč	816,35 %	2,45 %	16,58 %
Tržby za prodej materiálu	10 283 Kč	33 597 Kč	226,71 %	0,42 %	1,02 %
Ostatní provozní výnosy	9 Kč	13 Kč	56,06 %	0,00 %	0,00 %
Daně a poplatky	2 352 Kč	750 Kč	-68,12 %	0,10 %	0,02 %
Změna stavu rezerv a opravných položek	0 Kč	0 Kč	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Ostatní provozní náklady	5 620 Kč	7 300 Kč	29,88 %	0,23 %	0,22 %
Provozní výsledek hospodaření	-2 100 314 Kč	-1 577 411 Kč	-24,90 %	-86,40 %	-47,96 %
Výnosové úroky	0 Kč	4 693 Kč	x	0,00 %	0,14 %
Nákladové úroky	0 Kč	58 523 Kč	x	0,00 %	1,78 %
Ostatní finanční výnosy	57 515 Kč	15 465 Kč	-73,11 %	2,37 %	0,47 %
Ostatní finanční náklady	24 699 Kč	150 376 Kč	508,83 %	1,02 %	4,57 %
Finanční výsledek hospodaření	32 815 Kč	-188 741 Kč	-675,16 %	1,35 %	-5,74 %
Daň z příjmů	0 Kč	0 Kč	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Výsledek hospodaření po zdanění	-2 067 499 Kč	-1 766 153 Kč	-14,58 %	-85,05 %	-53,70 %
Výsledek hospodaření za účetní období	-2 067 499 Kč	-1 766 153 Kč	-14,58 %	-85,05 %	-72,65 %

Z dat rozvahy a výsledovky v tabulce 8 a 9 lze pozorovat následující. Celková aktiva a pasiva se snížila o 24,94 %, za snížení může ztráta, která se od minulého roku sice snížila o 25,96 %, avšak stále se v součtu projevila na vlastním kapitále, kterému se zvýšila mínusová hodnota o 74,35 %. Podnik si půjčil další peníze od investorů a zároveň mu zbyly ke konci roku splatné faktury od dodavatelů, účet cizí zdroje se zvýšil o 57,89 %, z toho měli největší podíl dodavatelé, kteří se zvýšili o 1280,18 %.

V aktivech stojí za zmínku oběžná aktiva, která nám klesla o 48,53 %, dále peněžní prostředky o 37,58 % a nakonec pozitivní změna, klesly krátkodobé pohledávky o celkem 92,92 %. Rozvaha je členěna následovně, největší poměr na aktivech má dlouhodobý hmotný majetek, který v obou obdobích činí přes 60 % a dále peněžní prostředky, které činí přes 20 %. Z pasiv mají největší poměr cizí zdroje, konkrétně dlouhodobé závazky, které v roce 2023 podnik musely financovat dokonce ze 115,55 %, jelikož se vlastní kapitál pohybuje v procentech záporných.

Na výkazu zisku a ztráty jsou data následující, lze po provedené analýze uvést, že výsledek hospodaření se od minulého roku zlepšil o 14,58 %. Na tom má podíl zvýšení tržeb za prodej zboží o 32,41 %, zvýšení tržby za prodej výrobků a služeb o 34,84 % a nakonec snížení nákladů na materiál a energii o 30,87 %. Z vertikální analýzy je zřejmé, že náklady jsou, hlavně díky nákladům na služby a zaměstnance, stále vyšší než samotné výnosy.

Data za uplynulá období se velmi liší, kvůli některým skutečnostem. Od února do září 2022 firma neprodukovala, bylo potřeba připravit budovu na obývání zaměstnanci, dovést do konce všechny právní záležitosti, zařídit materiál, stroje a projednat zakázky s odběrateli. Prvních výnosů z výroby bylo dosaženo až v září 2022. Od srpna 2022 do dubna 2023 se zvedly náklady na zaměstnance, podnik začal hojněji využívat brigádníků. Poté je využití zaměstnanců na DPP spíše občasné.

Jak lze vidět z výkazu zisku a ztrát a ukazatelů efektivity, podnik je od začátku podnikání ve ztrátě. Problém se zdá být v kalkulacích podniku, bylo tak zpracováno pár návrhů na řešení tohoto problému. Návrhy se pohybují od nejjednodušších řešení až po určité složitější, které by vyžadovali určité úsilí a počáteční investice. Tyto řešení jsou představeny v následujících podkapitolách.

5.6.1 Zvýšení ceny výrobků

Nejjednodušší řešení pro ztrátu je zvýšení ceny výrobků. Byl zpracován model kalkulace s pomocí původní kalkulace podniku, zobrazené v obrázku 6 v kapitole 5.4. Dále bylo počítáno s jednotlivými náklady z tabulky 2 v kapitole 5.4.1. Tento model kalkulace je zobrazený níže v tabulce 10, pojednává o maximální možné výrobě při kapacitě 2 zaměstnanců. Částky byly přepočítány na koruny, podle ČNB (2024) činil kurz k 12.4. 25,33 Kč/EUR. Z modelu vychází, že podnik má kalkulace špatně nastavené. Při kapacitě 22,5 výrobků za den je podnik schopný pokrýt necelých 57 % nákladů vzniklých v důsledku výroby. Byla vypočítána přírážka 75,99 %, při které

dochází k bodu zvratu. Z důvodu splácení ztráty za minulá období a možným nečekaným nákladům je doporučeno nastavit přírážku na 100 %. Zisk je zdaněn 21 %, nyní sazbou daně z příjmů právnických osob podle webu Průvodce podnikáním (2024).

Tento model má své limity, počítá se stejně velkou částí nákladů za každý měsíc. Ve výpočtech jsou zobrazeny náklady tabulky č. 2 za rok 2023, tyto náklady nejsou přesné, jelikož výroba ve skutečnosti nebyla prováděna stejně jako je představena v modelu. Náklady se mohou lišit. Dále počítá s 20 pracovními dny v měsíci, tudíž nezohledňuje dovolené, svátky a nemocenské.

Tabulka 10 - Model kalkulace 1 (autor)

Výroba 2 zaměstnanců	
Materiál na 1 ks	117,73 Kč
Mzdy na 1 ks	354,62 Kč
2 % chybovost	9,45 Kč
Celkové náklady na 1 ks	481,80 Kč
Čas na 1 výrobek	0,67
Výrobky za 1 den	22,5
Výrobky za 1 měsíc	450
Náklady za 1 měsíc	216 810 Kč
Pokryté náklady kalkulací	2 601 725 Kč
Náklady nepokryté kalkulací	1 977 007 Kč
Zisková přírážka nutná na pokrytí	75,99 %
Doporučená přírážka	100 %
Nutná cena na pokrytí veškerých N	847,92 Kč
Doporučená cena na 1 výrobek	963,60 Kč
Zisk při doporučené marži	624 718 Kč
Daň	131 040 Kč
Zisk po zdanění	493 678 Kč

5.6.2 Zvýšení produkce

Po zvýšení ceny přichází druhá možnost, jak se dostat ze ztráty, tou je zvýšení množství produkováných výrobků. Při tomto návrhu bylo potřeba upravit model kalkulace, ve jehož předchozím zpracování byly zobrazeny režie v přímých mzdách. Tabulka 11 tedy představuje upravený model kalkulace, k jejímu vytvoření napomohla rovněž tabulka 2 v kapitole 5.4.1 a kalkulace podniku v obrázku 2. V tabulce se nejdříve počítají variabilní náklady, čímž jsou 4 zaměstnanci ve výrobě. Mzda se stanovila na 30 000, jelikož takovou mzdu má i řadový zaměstnanec v nynějším provozu, spočetlo se zdravotní a sociální pojištění, které podle webu Měšec.cz (2024) pro zaměstnavatele

činí 9 % a 24,8 %. Zaměstnancům je vyplácen stravenkový paušál ve výši 104 Kč na den, v takové výši byl vyplácen i v roce 2023. Díky zvýšenému počtu zaměstnanců se vyrábí dvakrát tolik, než je možné za provozu 2 zaměstnanců. Přímý materiál zůstává stejný, mění se přímé mzdy, 2% chybovost se počítá z přímých mezd a přímého materiálu. Celkově činí variabilní náklady na kus 299,52 Kč. Dále se počítají režijní náklady. Avšak se změnil počet vyráběných výrobků, dopravné se nemění. Při kapacitě výroby dvou zaměstnanců se výrobky dopravují nákladním vozidlem s kapacitou 1 tuny dvakrát za měsíc. Se zdvojnásobením produkce je možné výrobky odvézt jednou za měsíc s pomocí nákladního vozidla s kapacitou 4 tuny, takové nákladní vozidlo ovšem stojí dvakrát tolik co vozidlo s kapacitou 1 tuny. Odběratel tak dostane větší počet výrobků a podnik bude platit na dopravném stejně. Náklady na dopravu tím zvýší svoji efektivitu. Nářadí a nástroje klesnou na 50 000 Kč, jelikož při výrobě jednoho výrobku není potřeba velkého počtu nástrojů, pouze je potřeba obměnit ty, které jsou opotřebené. Stejně tak se mění ostatní režijní materiál, který klesne o veškerý drobný hmotný majetek. Opravy a udržování se nezvyšují s úměrem produkce, náklady se zvednou pouze o jednu třetinu. Elektrická energie na výrobu činí jednu třetinu nákladů z celkové částky, ty se zvednou o dvojnásobek. Společně s náklady na vytápění, které zůstávají stejné, se částka vyšplhá na 253 558 Kč. Mzda ředitele je rovněž režijním nákladem, dohromady s ostatní režii se částka dostane na hodnotu 3 738 318 Kč. K poměru na vyrobený počet kusů se režijní náklady dostanou na částku 346,14 Kč/ks. Při ceně 645,66 podnik dosahuje bodu zvratu, dále je stanovena přírážka 25 %, aby byl podnik schopný zisku.

Tento model také dosahuje jistých limitů, stále je zde počítáno s 20 pracovními dny. Náklady na měsíc jsou ve stejné výši každý měsíc.

Tabulka 11 - Model kalkulace 2 (autor)

Výroba 5 zaměstnanců	
Hrubé mzdy	120 000 Kč
Sociální a zdravotní pojištění	40 560 Kč
Stravenkový paušál	8 320 Kč
Mzdy 4 zaměstnanců na měsíc	168 880 Kč
Čas na 1 výrobek	0,67
Výrobky za 1 den	45
1 měsíc	900
1 rok	10800
Přímé mzdy	175,92 Kč
Přímý materiál	117,73 Kč
2% chybovost	5,87 Kč
Celkové variabilní náklady na 1 ks	299,52 Kč
Neměnní se r. náklady	1 176 014 Kč
Dopravné	496 746 Kč
Nářadí a nástroje	50 000 Kč
Ostatní režijní materiál	240 609 Kč
Opravy a udržování	718 591 Kč
Energie	253 558 Kč
Mzda ředitele včetně SP a ZP	802 800 Kč
Režijní náklady	3 738 318 Kč
Režijní náklady na kus	346,14 Kč
Náklady na kus	645,66 Kč
Přirážka na 1 výrobek	161,42 Kč
Cena za 1 výrobek	807,08 Kč
Celkové náklady	6 973 172 Kč
Výnosy	8 716 465 Kč
Zisk	1 743 293 Kč
Daň	366 030 Kč
Zisk po zdanění	1 377 263 Kč

5.6.3 Zřízení chráněného pracoviště

Jednou z možností snížení nákladů a zároveň snížení ztráty podniku je zaměstnávání osob zdravotně postižených (OZP). Podle § 67 zákona č. 435/2004 Sb. se za OZP považuje fyzická osoba, která je orgánem sociálního zabezpečení uznána invalidní, nebo zdravotně znevýhodněnou. Osoba zdravotně znevýhodněná je osoba, schopna pracovat, ale její zdravotní stav ji omezuje ve výběru a vykonávání určitého druhu práce. Taková osoba potřebuje upravit její podmínky v práci a stát se o to příslušně stará. Zaměstnavatelům, kterým osudy těchto lidí nejsou lhostejné a přizpůsobují svá pracoviště tak, aby zdravotně znevýhodněné osoby u nich našly zaměstnání, stát

příspěvá na pořízení potřebného vybavení a úpravy prostor. Je nutné představit samotné podmínky, podle § 75 zákona č. 435/2004 Sb. pro dosáhnutí na příspěvek musí být pracovní místo takovou osobou obsazeno alespoň 3 roky, částka nesmí přesáhnout osminásobek, či dvanáctinásobek průměrné mzdy (podle závažnosti zdravotního postižení) a zaměstnavatel nesmí být pronásledován za nedoplatky na daních. To by bylo zařízení samotných prostor, ale i zaměstnávání je hrazeno ze státní kasy, podle § 78 zákona č. 435/2004 Sb. může zaměstnavatel žádat o příspěvek na zaměstnávání osob se zdravotním postižením v případě, že se stane součástí tzv. chráněného trhu práce. Součástí chráněného trhu práce může zaměstnavatele stanovit Úřad práce za podmínek, že zaměstnává více než 50 % osob se zdravotním postižením k poměru všech zaměstnanců, není v likvidaci a nebyl odsouzen pro trestný čin podvodu. Při plnění všech podmínek přichází podnikateli příspěvek ve výši 75 % vynaložených prostředků na mzdy OZP zaměstnanců, maximálně se tak může jednat o 16 700 Kč na jednoho zaměstnance. Dále mu náleží příspěvek 4 % z průměrné měsíční mzdy za zvýšené správní náklady, veškeré mzdové náklady na asistenty OZP, náklady na dopravu jak zaměstnanců, tak materiálu a hotových výrobků. Podnik má také nárok na snížení daně o 18 000 Kč za každého zaměstnance se zdravotním postižením.

Pokud by teoreticky naplnil podnik všechny ustanovené podmínky, mohl by svůj provoz částečně hradit ze státních peněz. Měl by snížené náklady na zaměstnance a jeho podnikání by bylo vnímáno v očích veřejnosti velmi pozitivně. Musel by ale dodržet všechny výše uvedené podmínky, přizpůsobit své pracoviště a udělat velkou část administrativní práce, jako je kontakt s úřady, zařizování pracovníků, asistentů, začlenění do výroby a mnoho dalších. V závěru by díky většímu počtu zaměstnanců mohl ředitel podniku soustředit svoji pozornost na řízení a kontakt s okolím firmy a méně na samotný provoz. Zbylo by tak více času na osobní kontakt s dodavateli, nebo možnými odběrateli. Tato praktika by měla být míněna hlavně s dobrým úmyslem, nikoliv pro maximalizaci zisku, ačkoliv by to přineslo užitek oběma stranám.

Jako v předchozích bodech byl i zde vytvořen model kalkulace, nachází se v tabulce 12 níže. Byl zde použit podobný postup jako u tabulky 11, nyní se však počítá s náklady na 6 zaměstnanců, z toho 1 řadový zaměstnanec, 1 ředitel a 4 zaměstnanci OZP. U nákladů na zaměstnance OZP je menší změna než u těch na řadové zaměstnance. Promítá se zde maximální možný příspěvek 17 600 Kč, který sníží vynaložené prostředky na mzdu. Částka, kterou zaměstnavatel zaplatí za práci 1 zaměstnance OZP tedy činí 11 484 Kč za měsíc. Zaměstnancům OZP byla stanovena mzda ve výši

20 000 Kč, částka pro řadového zaměstnance zůstává stejná. Pro práci v tomto modelu je třeba zohlednit větší časovou náročnost, čas na jeden výrobek byl stanoven na 60 minut. Celkově 5 zaměstnanců vyrobí 37,5 výrobků za den, o 7,5 méně než při výrobě 4 řadových zaměstnanců. Příímý materiál zůstává stejný, příímé mzdy se snižují. Celkové variabilní náklady jsou 238 Kč, i přes větší chybovost, která byla zvýšena na 5 %, jsou o 60 Kč menší než v tabulce 11. Doprava na výrobky je hrazená příspěvkem, stejně tak jsou placeny i zvýšené správní náklady, ty jsou vypočítány z průměrné mzdy za 1. kvartál roku 2023, podle Českého statistického úřadu (2023) se jednalo o 41 265 Kč, jedná se o 4 % z této částky, tedy 1651 Kč. Náradí a nástroje společně s ostatním režijním materiálem a mzdou ředitele zůstávají stejné jako v tabulce 11. Opravy a udržování se zvýší pouze o jednu čtvrtinu. Elektrická energie na výrobu se zvýší o dvě třetiny, přímo úměrné zvýšení k poměru počtu výrobků oproti tabulce 10. Příirážka na zisk se díky sníženým nákladům může zvednout na 35 %, díky sníženým nákladům zůstane cena podobná, jako v tabulce 11. Poslední příínos, který kalkulaci zaměstnávání OZP přinese, je snížení na dani z přííjmu. Z celkové částky se tak snižuje o 72 000 Kč (18 000 za každého OZP zaměstnance).

Tento model má samozřejmě i své limity, počítá s 20 pracovními dny a měsíční náklady podniku jsou každý měsíc ve stejné výši.

Tabulka 12 - Model kalkulace 3

Zřízení chráněného pracoviště	
Hrubá mzda OZP	30 000 Kč
Sociální a zdravotní pojištění	10 140 Kč
Stravenkový paušál	2 080 Kč
Mzda řádového zaměstnance	42 220 Kč
Hrubá mzda OZP	20 000 Kč
Sociální a zdravotní pojištění	6 760 Kč
Stravenkový paušál	2 080 Kč
Příspěvek na OZP	17 600 Kč
Vynaložené prostředky na mzdu OZP	11 240 Kč
Mzda 4 OZP	44 960 Kč
Čas na 1 výrobek	1
Výrobky za 1 den	37,5
1 měsíc	740
1 rok	8880
Přímé mzdy	108,98 Kč
Přímý materiál	117,73 Kč
5% chybovost	11,34 Kč
Celkové variabilní náklady na 1 ks	238,04 Kč
Neměnicí se režijní náklady	1 176 014 Kč
Dopravné	0 Kč
Nářadí a nástroje	50 000 Kč
Ostatní režijní materiál	240 609 Kč
Opravy a udržování	673 679 Kč
Energie	232 587 Kč
Mzda ředitele včetně SP a ZP	802 800 Kč
Příspěvek na zvýšené správní náklady	1 651 Kč
Režijní náklady	3 174 038 Kč
Režijní náklady na 1 ks	357,44 Kč
Celkové náklady na 1 ks	595,48 Kč
Přirážka na 1 výrobek	208,42 Kč
Cena za 1 výrobek	803,90 Kč
Celkové náklady	5 287 871 Kč
Výnosy	7 138 627 Kč
Zisk	1 850 755 Kč
Daň	316 500 Kč
Zisk po zdanění	1 534 255 Kč

6 Shrnutí a diskuse výsledků

Podnik je na dobré cestě. V porovnání hospodaření dochází ke snižování ztráty, která je však stále přítomná. Do budoucna by se měl podnik nadále soustředit na snižování jeho ztráty a pokusit se lépe hospodařit s financemi, aby nemusel brát další půjčky od svých investorů.

V porovnání s teoretickou částí mám k výsledkům určité výtky, kalkulace jsou špatně nastavené, při osobním přepočtu bylo zjištěno, že jsou dlouhodobě neudržitelné. Z výsledků v kapitole 5.6.1 bylo zjištěno, že takto nastavená kalkulace nemůže podniku hradit náklady ani při maximálním možném výkonu produkce. Zpracovány byli tři modelové kalkulace, které počítají s větší marží, větším objemem zaměstnanců (a tudíž i produkce), či zřízením chráněného pracoviště. Každé provedení má své výhody i nevýhody. Při využití těchto řešení by podnik dosáhl zisku a dostal se ze ztráty.

Kontrola je v podniku přítomná, ředitel kontrolu provádí pravidelně. Rozpočet na provoz se zaměstnanci není plněn, jde především o skutečnost, že naplánovaný počet zaměstnanců nelze s nynější produkcí ufinancovat. To by se mohlo změnit v budoucnu, jelikož se podniku za minulý rok zvýšily tržby a klesla ztráta. Samotná absence hlavního rozpočtu je menším zklamáním, ovšem jde porozumět, že rozpočty mají určité pořadí. Nyní je nejdůležitější pokračovat ve snižování ztráty a rozšiřování podniku. Prozatím nevýhody sestavování rozpočtu překrývají výhody velkou částí. Největší nevýhodou sestavování rozpočtu pro tento podnik je časové vypětí, ředitel musí zaskakovat za zaměstnance, jelikož jsou v podniku pouze 2. Nemá čas na veškeré administrativní práce, které s rozpočtem přicházejí. Při vyšším počtu zaměstnanců v provozu by bylo možné, že na rozpočtování zůstane více času. Je důležité se co nejdříve přiblížit k plánovanému počtu zaměstnanců, aby byl podnik efektivnější, začal zpracovávat rozpočty a soustředil se na svoji budoucnost. Jelikož je firma AATT malým podnikem, rozpočet jednotlivých oddělení se samozřejmě nezpracovává. Nezpracovává se ani rozpočet investičních výdajů a rozpočet tržeb. Plánují se zakázky, ovšem podnik nedokáže odhadnout, kolik jich v budoucnu bude mít. Krátkodobé plánování zakázek se provádí v rozpočtu výroby v tabulce 5.

Doporučení z kapitol 5.6.1, 5.6.2 a 5.6.3 jsou různorodé, největší zisk tvoří při zřízení chráněného pracoviště. Zvýšení ceny výrobků je z pohledu podniku nejjednodušší na zavedení, pokud najde příslušnou poptávku po výrobcích. Nejlepších výsledků dosahuje při zřízení chráněného pracoviště v kapitole 5.6.3, náklady na výrobek jsou menší, tudíž si může zvednout marži a vydělat na výrobku více peněz. Nezanedbatelné

příspěvky zaměstnávání OZP způsobují, že nelze doporučit jinou metodu. Nejen že se při takovém postupu snižují přímé mzdy, ale dokonce i některé režijní náklady a daně. K zavedení by bylo potřeba další práce, uzpůsobení pracoviště, dojednání příspěvku a dalších. Většina z nákladů na tyto práce jsou ale při dokončení vyplaceny zpátky ve formě příspěvku. Jedná se o nejsložitější metodu zlepšení finanční situace podniku, která ale dosahuje nejlepších výsledků.

Celkově jsou z výsledků smíšené pocity, některé věci se neplní tak, jak bylo naplánováno, je ale důležité si uvědomit, že se zde tvoří nová věc, která tu předtím nebyla, takže ztráta se samozřejmě objeví. Pro mě byl důležitý pohled do podniku, jak se z ničeho tvoří provozovna a spokojení zaměstnanci, kteří pilně pracují. Samotné tvoření provozovny je zobrazeno na obrázcích 3 a 4, ve kterých lze pozorovat, jak to dříve v továrně vypadalo, a jak to vypadá nyní. Před zavedením je potřeba udělat další propočet, přímo zaměřený na jednotlivé zaměstnance. Každý OZP má na práci jiné požadavky a jiné výsledky.

K řešením z kapitol 5.6.1, 5.6.2 a 5.6.3 byla zpracována tabulka, která všechny hodnoty porovnává. Je zde možné přesně vidět, jak se jednotlivé možnosti liší.

Tabulka 13 - Porovnání kalkulací (autor)

Položky	Zvýšení ceny	Zvýšení produkce	Zřízení chráněného pracoviště
Přímý materiál	117,73 Kč	117,73 Kč	117,73 Kč
Přímé mzdy	354,62 Kč	175,92 Kč	108,98 Kč
Variabilní náklady	472,35 Kč	293,65 Kč	226,71 Kč
Režijní náklady na 1 kus	x	346,14 Kč	357,44 Kč
Celkové náklady na 1 kus	472,35 Kč	639,79 Kč	584,15 Kč
Cena za 1 výrobek	963,60 Kč	807,08 Kč	803,90 Kč
Počet vyrobených výrobků	5400	10800	8880
Náklady	4 578 732 Kč	6 973 172 Kč	5 287 871 Kč
Výnosy	5 203 450 Kč	8 716 465 Kč	7 138 627 Kč
Zisk	624 718 Kč	1 743 293 Kč	1 850 755 Kč
Daň	131 040 Kč	366 030 Kč	316 500 Kč
Zisk po zdanění	493 678 Kč	1 377 263 Kč	1 534 255 Kč

7 Závěry a doporučení

Podnikání je činnost riziková, tato práce mi objasnila skutečnost, že ačkoliv je podnik ve ztrátě, tak má smysl pokračovat. V podniku vznikají hodnoty, nové kontakty, zaměstnanci se zaučují novým věcem, na trhu si tvoří reputaci a přibývají do něj určitá aktiva. Cíle práce byly naplněny, jelikož podnik nezpracovává rozpočty v plném rozsahu, byl vybrán cíl jiný. Pomoci podniku dostat se ze ztráty. Cíl je to velmi komplikovaný a úzce vázaný s pohybem a porozuměním v daném podniku. Ačkoliv to byla velká výzva, práce byla tvořena s velkým zápalem a odhodláním dostat se k řešení tohoto problému.

V práci byl porovnán finanční stav podniku s jeho plány, byla vypracována finanční analýza a byla navržena některá řešení, která by mu mohla pomoci se ztrátou. Původní cíl tedy nebyl splněn v jeho celém znění, některé rozpočty nejsou v podniku tvořeny, tudíž nebylo možné je zkoumat. Přišlo se však na to, že rozpočty nemusí být vždy prioritou, jedná se o samotný stav podniku, který je ve finále tím nejdůležitějším. Cíl nový byl splněn.

S ředitelem firmy byla spolupráce velmi příjemná a nebyly s ním nikdy žádné problémy, vždy dokázal vyhovět a snažil se, aby tématu bylo plně porozuměno. Je respektován svým okolím, dokáže motivovat své zaměstnance a jeví se jako velmi férový člověk a ideální nadřízený.

Firma má velký potencionál, vždy totiž závisí na člověku, co ji vede, z mojí krátké spolupráce bylo možné takového člověka poznat, a jak už bylo výše popisováno, pan Beran je člověk na místě. Společnost vytvořil se silnými základy, teď je jen otázkou, zda na těchto základech dokáže pokračovat a budovat podnik dále. Záleží také na podnikatelském nápadu a na jeho zpracování. Nápad tvořit komplikovanější elektronické součástky není vůbec špatný. V takovéto části trhu se dá pomocí správných výrobních postupů a přesnosti dobře prosadit. O výrobce, na které se dá spolehnout je na trhu zájem. Jak lze vidět z popisu podniku v části 5.1, i přes malou velikost podniku se mu daří dostat k zakázkám od velkých zahraničních odběratelů. Zpracování je ale třeba doladit.

V podnikání by měla firma určitě pokračovat, je ovšem potřeba se zamyslet, zda nepozměnit kroky v oceňování svých výrobků, aby se ve firmě nadále neprodukovala ztráta. Při použití řešení, která byla v práci vytvořena by podnik dosáhl zisku a zvyšoval svoji hodnotu.

8 Seznam použité literatury

- [1] MAITLAND, Iain. Rozpočetnictví pro nefinanční manažery: Jak využít rozpočetnictví jako účinného nástroje řízení. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-77-8.
- [2] HÁLEK, Vítězslav. Management a marketing. Hradec Králové: Vítězslav Hálek, 2017. ISBN 978-80-270-2439-1.
- [3] ROBBINS, Stephen P. a COULTER, Mary K. Management. Profesionál. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0495-1.
- [4] KRÁL, Bohumil. Manažerské účetnictví. 4. rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2018. ISBN 978-80-7261-568-1.
- [5] SYNEK, František. Manažerská ekonomika. 2. přeprac. a rozš. Vyd. Expert (Grada). Praha: Grada, 2001. ISBN 80-247-9069-6.
- [6] FIBÍROVÁ, Jana; ŠOLJAKOVÁ, Libuše a WAGNER, Jaroslav. Nákladové a manažerské účetnictví. Praha: ASPI, 2007. ISBN 978-80-7357-299-0.
- [7] MAŘÍK, Miloš. Metody oceňování podniku: proces ocenění, základní metody a postupy. Čtvrté upravené a rozšířené vydání. Praha: Ekopress, 2018. ISBN 978-80-87865-38-5.
- [8] RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. Finanční řízení. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1386-1.
- [9] ÚŘAD PRÁCE ČESKÉ REPUBLIKY, 435/2004 Sb. Zákon o zaměstnanosti, 2004. PDF. Online. Poslední aktualizace 1.1.2018 [citováno 2024-03-24]. Dostupné z: https://www.uradprace.cz/documents/37855/698248/ZAKON_O_ZAMESTNANOSTI_OD_1_1_2018.PDF/f46025d0-fa30-49b8-a988-a92789fc9c7e
- [10] MĚŠEC.CZ, 2024. Sociální a zdravotní pojištění. Měšec.cz. Online. [citováno 2024-04-18]. Dostupné z: <https://www.mesec.cz/danovy-portal/dan-z-prijmu/socialni-a-zdravotni-pojisteni/>
- [11] Průvodce podnikáním. Online. 9.1.2024. ČSOB. [citováno 2024-04-18]. Dostupné z: <https://www.pruvodcepodnikanim.cz/clanek/danove-novinky-2024/>
- [12] Česká národní banka. ČNB. Online. [citováno 2024-04-18]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/financni-trhy/devizovy-trh/kurzy-devizoveho-trhu/kurzy-devizoveho-trhu/index.html?date=12.04.2024>

- [13] Český statistický úřad. ČZSO. Online. 5.6.2023 [citováno 2024-04-19].
Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ci/prumerne-mzdy-1-ctvrtleti-2023>
- [14] Interní materiály společnosti AATT s. r. o.

9 Přílohy

Příloha č. 1 - Rozvaha 12/2022 str. 1

Příloha č. 2 - Rozvaha 12/2022 str. 2

Příloha č. 3 - Rozvaha 12/2023 str. 1

Příloha č. 4 - Rozvaha 12/2023 str. 2

Příloha č. 5 - Výsledovka 12/2022 str. 1

Příloha č. 6 - Výsledovka 12/2022 str. 2

Příloha č. 7 - Výsledovka 12/2023 str. 1

Příloha č. 8 - Výsledovka 12/2023 str. 2

Příloha č. 9 - Rozpočet výsledovky na 5 zaměstnanců

Příloha č. 10 - Rozpočet výsledovky na 11 zaměstnanců

Rozvahové účty dle účtů za úč. jednotku					Měsíc rok	12 2022
AATT s.r.o.			strana č.		1	
IČO 14225948			sestavu vytvořil		Alena Daňková	
Účetní období 01.01.2022 31.12.2022			datum tisku sestav		25.03.2024 12:58:45	
SÚ	AÚ	Název účtu (účtové skupiny nebo třídy)	Poč. stav	Obrat MD	Obrat Dal	Koneč. stav
022	0100	Dlouhodobý majetek - 2. odpisová skupina	0,00	1 052 340,00	0,00	1 052 340,00
022	0200	Dlouhodobý majetek - 1. odpisová skupina	0,00	103 936,00	0,00	103 936,00
022	0300	Dlouhodobý majetek - 3. odpisová skupina	0,00	1 812 765,00	0,00	1 812 765,00
022	0500	Dlouhodobý majetek - 5. odpisová skupina	0,00	701 150,00	0,00	701 150,00
022	+++	Dlouhodobý majetek	0,00	3 670 191,00	0,00	3 670 191,00
027	0100	Oceňovací rozdíl k nabitému majetku	0,00	810 000,00	0,00	810 000,00
027	+++	Oceňovací rozdíl k nabitému majetku	0,00	810 000,00	0,00	810 000,00
042	0100	Pořízení DHM	0,00	4 480 191,00	4 480 191,00	0,00
042	+++	Pořízení DHM	0,00	4 480 191,00	4 480 191,00	0,00
052	0100	Poskytnuté zálohy na DHM	0,00	114 441,77	0,00	114 441,77
052	+++	Poskytnuté zálohy na DHM	0,00	114 441,77	0,00	114 441,77
082	0100	Oprávký k DHM - 2. odpisová skupina	0,00	0,00	38 500,00	-38 500,00
082	0200	Oprávký k DHM - 1. odpisová skupina	0,00	0,00	2 888,00	-2 888,00
082	0300	Oprávký k DHM - 3. odpisová skupina	0,00	0,00	20 108,00	-20 108,00
082	+++	Oprávký k DHM	0,00	0,00	59 496,00	-59 496,00
0			0,00	9 074 823,77	4 539 687,00	4 535 136,77
112	0100	Materiál na skladě	0,00	201 610,00	0,00	201 610,00
112	+++	Materiál na skladě	0,00	201 610,00	0,00	201 610,00
1			0,00	201 610,00	0,00	201 610,00
211	0100	Pokladna CZK	0,00	1 575 000,00	1 534 013,00	40 987,00
211	0200	Pokladna EUR	0,00	12 090,00	1 720,55	10 369,45
211	+++	Pokladna	0,00	1 587 090,00	1 535 733,55	51 356,45
221	0100	Bankovní účet CZK	0,00	4 375 895,21	4 073 618,87	302 276,34
221	0200	Bankovní účet EUR	0,00	6 205 671,97	4 591 000,30	1 614 671,67
221	0220	AKCENTA CZK	0,00	1,00	0,00	1,00
221	+++	Bankovní účet	0,00	10 581 568,18	8 664 619,17	1 916 949,01
261	0100	Peníze na cestě	0,00	2 935 107,00	2 935 107,00	0,00
261	+++	Peníze na cestě	0,00	2 935 107,00	2 935 107,00	0,00
2			0,00	15 103 765,18	13 135 459,72	1 968 305,46
311	0100	Odběratelé - CZK	0,00	1 042 283,40	1 042 283,40	0,00
311	0200	Odběratelé - EUR	0,00	1 375 361,12	1 375 361,12	0,00
311	+++	Odběratelé	0,00	2 417 644,52	2 417 644,52	0,00
314	0100	Poskytnuté zálohy krátkodobé	0,00	328 413,95	327 113,95	1 300,00
314	0200	Poskytnuté zálohy-Kauce nájmu Sunfood	0,00	28 000,00	0,00	28 000,00
314	+++	Poskytnuté zálohy	0,00	354 413,95	327 113,95	27 300,00
315	0100	Ostatní pohledávky - Estalion	0,00	585 779,39	0,00	585 779,39
315	0200	Ostatní pohledávky	0,00	4 875,00	4 875,00	0,00
315	+++	Ostatní pohledávky	0,00	590 654,39	4 875,00	585 779,39
321	0100	Dodavatelé - CZK	0,00	1 511 959,41	1 542 817,82	-30 858,41
321	0200	Dodavatelé - EUR	0,00	1 904 936,11	1 908 614,03	-1 677,92
321	+++	Dodavatelé	0,00	3 416 895,52	3 449 431,85	-32 536,33
325	0100	Ostatní závazky - Kooperativa	0,00	2 637,00	3 645,00	-1 008,00
325	0200	Ostatní závazky -platební karty	0,00	84 662,56	86 203,86	-1 541,30
325	0400	Ostatní závazky	0,00	175 000,00	175 000,00	0,00
325	+++	Ostatní závazky	0,00	262 299,56	264 848,86	-2 549,30
331	0100	Zaměstnanci	0,00	975 776,00	1 020 128,00	-44 352,00
331	0200	Zaměstnanci - srážky	0,00	508 881,00	557 930,00	-49 049,00
331	+++	Zaměstnanci	0,00	1 484 657,00	1 578 058,00	-93 401,00
333	0100	Ostatní závazky vůči zaměstnancům	0,00	113 600,00	180 145,00	-66 545,00
333	+++	Ostatní závazky vůči zaměstnancům	0,00	113 600,00	180 145,00	-66 545,00
336	0100	Zúčtování s institucemi OSSZ	0,00	184 901,00	203 681,00	-18 780,00
336	0200	Zúčtování s institucemi ZP	0,00	79 750,00	87 850,00	-8 100,00
336	+++	Zúčtování s institucemi s oc. a zdrav. pojištění	0,00	264 651,00	291 531,00	-26 880,00
342	0100	Ostatní přímé daně - zálohová daň	0,00	44 158,00	50 588,00	-6 430,00

Rozvahové účty dle účtů za úč. jednotku				Měsíc rok 12 2022	
AATT s.r.o.		strana č.		2	
IČO 14225948		sestavu vytvořil		Alena Daňková	
Účetní období 01.01.2022 31.12.2022		datum tisku sestavy		25.03.2024 12:58:45	
SÚ AÚ	Název účtu (účtové skupiny nebo třídy)	Poč. stav	Obrat MD	Obrat Dal	Koneč. stav
342 0200	Ostatní přímé daně - sražková daň	0,00	8 043,00	13 533,00	-5 490,00
342 +++	Ostatní přímé daně	0,00	52 201,00	64 121,00	-11 920,00
343 0110	DPH na vstupu - snížená sazba 10 %	0,00	95,45	95,45	0,00
343 0121	DPH na vstupu - základní sazba 21 %	0,00	308 431,17	308 431,17	0,00
343 0221	DPH na výstupu - základní sazba 21 %	0,00	25 181,31	25 181,31	0,00
343 0300	Daň z přídatné hodnoty - reverse charge	0,00	385 573,85	385 573,85	0,00
343 0321	DPH na vstupu - základní sazba 21 % nárok další měsíc	0,00	1,55	0,00	1,55
343 0409	DPH saldo - zaří	0,00	38 742,00	38 742,00	0,00
343 0410	DPH saldo - říjen	0,00	79 529,00	79 529,00	0,00
343 0411	DPH saldo - listopad	0,00	96 517,00	0,00	96 517,00
343 0412	DPH saldo - prosinec	0,00	68 557,00	0,00	68 557,00
343 +++	DPH	0,00	1 002 628,33	837 552,78	165 075,55
353 0100	Pohledávky za upsany základní kapitál	0,00	10 000,00	10 000,00	0,00
353 +++	Pohledávky za upsany základní kapitál	0,00	10 000,00	10 000,00	0,00
365 0100	Ostatní závazky ke společníkům - dlouhodobé	0,00	1 195 000,00	1 195 000,00	0,00
365 +++	Ostatní závazky ke společníkům	0,00	1 195 000,00	1 195 000,00	0,00
372 0100	Závazky z prodeje podniku - krátkodobé	0,00	810 000,00	810 000,00	0,00
372 +++	Závazky z prodeje podniku - krátkodobé	0,00	810 000,00	810 000,00	0,00
379 0100	Jiné závazky	0,00	26 000,00	26 000,00	0,00
379 0200	Jiné závazky - penzijní poj.	0,00	25 000,00	27 500,00	-2 500,00
379 0300	Jiné závazky - půjčka Geing	0,00	34 260,00	4 203 280,00	-4 169 020,00
379 0301	Jiné závazky - půjčka Geing (úroky z půjček)	0,00	0,00	18 667,44	-18 667,44
379 0400	Jiné závazky - půjčka Brunner	0,00	20 800,00	1 226 550,00	-1 205 750,00
379 0401	Jiné závazky - půjčka Brunner (úroky z půjček)	0,00	0,00	10 369,45	-10 369,45
379 0500	Jiné závazky - půjčka Škripko	0,00	0,00	525 000,00	-525 000,00
379 +++	Jiné závazky	0,00	106 060,00	6 037 366,89	-5 931 306,89
381 0100	Náklady příštích období	0,00	2 253,27	0,00	2 253,27
381 +++	Náklady příštích období	0,00	2 253,27	0,00	2 253,27
383 0100	Výdaje příštích období	0,00	944 650,52	4 656 613,95	-3 711 963,43
383 +++	Výdaje příštích období	0,00	944 650,52	4 656 613,95	-3 711 963,43
385 0100	Příjmy příštích období	0,00	16 205,28	0,00	16 205,28
385 +++	Příjmy příštích období	0,00	16 205,28	0,00	16 205,28
395 0100	Vnitřní zúčtování	0,00	54 868,46	54 868,46	0,00
395 +++	Vnitřní zúčtování	0,00	54 868,46	54 868,46	0,00
3		0,00	13 096 682,80	22 179 171,26	-9 080 488,46
411 0100	Základní kapitál	0,00	0,00	10 000,00	-10 000,00
411 +++	Základní kapitál	0,00	0,00	10 000,00	-10 000,00
4		0,00	0,00	10 000,00	-10 000,00
Zlisk :		0,00	-2 385 436,23		-2 385 436,23

Rozvahové účty dle účtů za úč. jednotku				Měsíc rok 12 2023	
AATT s.r.o.			strana č.		1
IČO 14225948			sestavu vytvořil		Alena Daňková
Účetní období 01.01.2023 31.12.2023			datum tisku sestavy		27.02.2024 9:52:52
SÚ AÚ	Název účtu (úctové skupiny nebo třídy)	Poč. stav	Obrat MD	Obrat DaI	Koneč. stav
022 0100	Dlouhodobý majetek - 2. odpisová skupina	1 052 340,00	225 940,00	0,00	1 278 280,00
022 0200	Dlouhodobý majetek - 1. odpisová skupina	103 936,00	0,00	0,00	103 936,00
022 0300	Dlouhodobý majetek - 3. odpisová skupina	1 812 765,00	0,00	0,00	1 812 765,00
022 0500	Dlouhodobý majetek - 5. odpisová skupina	701 150,00	0,00	0,00	701 150,00
022 +++	Dlouhodobý majetek	3 670 191,00	225 940,00	0,00	3 896 131,00
027 0100	Oceňovací rozdíl k nabitému majetku	810 000,00	0,00	0,00	810 000,00
027 +++	Oceňovací rozdíl k nabitému majetku	810 000,00	0,00	0,00	810 000,00
042 0100	Pořízení DHM	0,00	225 940,00	225 940,00	0,00
042 +++	Pořízení DHM	0,00	225 940,00	225 940,00	0,00
052 0100	Poskytnuté zálohy na DHM	114 441,77	0,00	114 441,77	0,00
052 +++	Poskytnuté zálohy na DHM	114 441,77	0,00	114 441,77	0,00
082 0100	Oprávky k DHM - 2. odpisová skupina	-36 500,00	0,00	251 892,00	-288 392,00
082 0200	Oprávky k DHM - 1. odpisová skupina	-2 888,00	0,00	34 646,00	-37 534,00
082 0300	Oprávky k DHM - 3. odpisová skupina	-20 108,00	0,00	181 279,00	-201 387,00
082 0500	Oprávky k DHM - 5. odpisová skupina	0,00	0,00	23 372,00	-23 372,00
082 +++	Oprávky k DHM	-59 496,00	0,00	491 189,00	-550 685,00
087 0100	Oprávky k oceňovacímu rozdílu k nabitému majetku	0,00	0,00	54 000,00	-54 000,00
087 +++	Oprávky k oceňovacímu rozdílu k nabitému majetku	0,00	0,00	54 000,00	-54 000,00
0		4 535 136,77	451 880,00	885 570,77	4 101 446,00
112 0100	Materiál na skladě	201 610,00	209 536,00	201 610,00	209 536,00
112 +++	Materiál na skladě	201 610,00	209 536,00	201 610,00	209 536,00
1		201 610,00	209 536,00	201 610,00	209 536,00
211 0100	Pokladna CZK	40 987,00	352 000,00	379 085,00	13 892,00
211 0101	Pokladna CZK - 2	0,00	7 335,00	0,00	7 335,00
211 0200	Pokladna EUR	10 369,45	217,53	4 034,88	6 552,12
211 +++	Pokladna	51 356,45	359 552,53	383 129,88	27 779,12
221 0100	Bankovní účet CZK	302 276,34	5 093 093,71	5 293 922,74	101 447,31
221 0200	Bankovní účet EUR	1 614 671,67	3 644 458,23	4 159 730,80	1 099 399,10
221 0220	AKCENTA CZK	1,00	0,00	0,00	1,00
221 +++	Bankovní účet	1 916 949,01	8 737 551,94	9 453 653,54	1 200 847,41
261 0100	Peníze na cestě	0,00	4 132 484,08	4 132 484,08	0,00
261 +++	Peníze na cestě	0,00	4 132 484,08	4 132 484,08	0,00
2		1 968 305,46	13 229 588,55	13 969 267,48	1 228 626,53
311 0100	Odběratelé - CZK	0,00	61 844,84	61 844,84	0,00
311 0200	Odběratelé - EUR	0,00	3 252 258,94	3 238 724,48	13 534,46
311 +++	Odběratelé	0,00	3 314 103,78	3 300 569,32	13 534,46
314 0100	Poskytnuté zálohy krátkodobé	1 300,00	27 477,07	28 777,07	0,00
314 0200	Poskytnuté zálohy - Kauce nájmu Sunfood	26 000,00	0,00	0,00	26 000,00
314 +++	Poskytnuté zálohy	27 300,00	27 477,07	28 777,07	26 000,00
315 0100	Ostatní pohledávky - Estalion	585 779,39	0,00	585 779,39	0,00
315 0200	Ostatní pohledávky	0,00	585 779,39	585 779,39	0,00
315 +++	Ostatní pohledávky	585 779,39	585 779,39	1 171 558,78	0,00
321 0100	Dodavatelé - CZK	-30 858,41	4 351 420,69	7 438 790,12	-3 118 227,84
321 0200	Odběratelé - EUR	-1 677,92	269 440,97	267 763,05	0,00
321 +++	Dodavatelé	-32 536,33	4 620 861,66	7 706 553,17	-3 118 227,84
325 0100	Ostatní závazky - Kooperativa	-1 008,00	3 654,33	3 689,85	-1 043,62
325 0200	Ostatní závazky - platební karty	-1 541,30	69 341,40	67 800,10	0,00
325 0400	Ostatní závazky	0,00	0,00	0,00	0,00
325 +++	Ostatní závazky	-2 549,30	72 995,73	71 489,95	-1 043,62
331 0100	Zaměstnanci	-44 352,00	1 119 331,00	1 074 979,00	0,00
331 0200	Zaměstnanci - srážky	-49 049,00	713 195,00	729 529,00	-65 383,00
331 +++	Zaměstnanci	-93 401,00	1 832 526,00	1 804 508,00	-65 383,00
333 0100	Ostatní závazky vůči zaměstnancům	-66 545,00	67 719,27	1 174,27	0,00
333 +++	Ostatní závazky vůči zaměstnancům	-66 545,00	67 719,27	1 174,27	0,00

Rozvahové účty dle účtů za úč. jednotku					Měsíc rok	12 2023
AATT s.r.o.					strana č.	2
IČO 14225948					sestavu vytvořil	Alena Daňková
Účetní období 01.01.2023-31.12.2023					datum tisku sestavy	27.02.2024 9:52:52
SÚ	AÚ	Název účtu (účtové skupiny nebo třídy)	Poč. stav	Obrat MD	Obrat DaI	Koneč. stav
336	0100	Zúčtování s institucemi OSSZ	-18 780,00	268 776,00	274 991,00	-24 995,00
336	0200	Zúčtování s institucemi ZP	-8 100,00	116 927,00	118 808,00	-10 781,00
336	+++	Zúčtování s institucemi soc. a zdrav. pojištění	-26 880,00	384 703,00	393 599,00	-35 776,00
342	0100	Ostatní přímé daně - zálohová daň	-6 430,00	76 863,00	77 293,00	-6 860,00
342	0200	Ostatní přímé daně - srážková daň	-5 490,00	18 242,00	12 752,00	0,00
342	+++	Ostatní přímé daně	-11 920,00	95 105,00	90 045,00	-6 860,00
343	0110	DPH na vstupu - snížená sazba 10 %	0,00	144,91	144,91	0,00
343	0121	DPH na vstupu - základní sazba 21 %	0,00	316 094,60	316 094,60	0,00
343	0221	DPH na výstupu - základní sazba 21 %	0,00	4 902,45	4 902,45	0,00
343	0300	Daň z přidané hodnoty - reverse charge	0,00	108 470,24	108 470,24	0,00
343	0310	DPH na vstupu - snížená sazba 10% nárok další měsíc	0,00	88,00	88,00	0,00
343	0321	DPH na vstupu - základní sazba 21 % nárok další měsíc	1,55	50 863,13	50 864,68	0,00
343	0401	DPH saldo - leden	0,00	688 112,00	688 112,00	0,00
343	0402	DPH saldo - únor	0,00	47 207,00	47 207,00	0,00
343	0403	DPH saldo - březen	0,00	34 566,00	34 566,00	0,00
343	0404	DPH saldo - duben	0,00	37 525,00	37 525,00	0,00
343	0405	DPH saldo - květen	0,00	35 798,00	35 798,00	0,00
343	0406	DPH saldo - červen	0,00	51 240,00	51 240,00	0,00
343	0407	DPH saldo - červenec	0,00	57 355,00	57 355,00	0,00
343	0408	DPH saldo - srpen	0,00	48 819,00	48 819,00	0,00
343	0409	DPH saldo - září	0,00	36 638,00	36 638,00	0,00
343	0410	DPH saldo - říjen	0,00	22 825,00	22 825,00	0,00
343	0411	DPH saldo - listopad	96 517,00	26 892,00	96 517,00	26 892,00
343	0412	DPH saldo - prosinec	68 557,00	12 834,00	68 557,00	12 834,00
343	+++	DPH	165 075,55	1 578 374,33	1 703 723,88	39 726,00
378	0100	Jiné pohledávky - krátkodobé	0,00	4 693,00	4 693,00	0,00
378	+++	Jiné pohledávky	0,00	4 693,00	4 693,00	0,00
379	0200	Jiné závazky - penzijní poj.	-2 500,00	30 000,00	30 000,00	-2 500,00
379	0300	Jiné závazky - půjčka Geling	-4 169 020,00	0,00	485 880,00	-4 654 900,00
379	0301	Jiné závazky - půjčka Geling (úroky z půjčky)	-18 667,44	0,00	46 508,77	-65 176,21
379	0400	Jiné závazky - půjčka Brunner	-1 205 750,00	0,00	30 500,00	-1 236 250,00
379	0401	Jiné závazky - půjčka Brunner (úroky z půjček)	-10 369,45	0,00	12 624,80	-22 994,25
379	0500	Jiné závazky - půjčka Škrpko	-525 000,00	0,00	0,00	-525 000,00
379	+++	Jiné závazky	-5 931 306,89	30 000,00	605 513,57	-6 506 820,46
381	0100	Náklady příštích období	2 253,27	12 064,58	2 119,26	12 198,59
381	+++	Náklady příštích období	2 253,27	12 064,58	2 119,26	12 198,59
383	0100	Výdaje příštích období	-3 711 963,43	3 711 963,43	38 545,64	-38 545,64
383	+++	Výdaje příštích období	-3 711 963,43	3 711 963,43	38 545,64	-38 545,64
385	0100	Příjmy příštích období	16 205,28	0,00	16 205,28	0,00
385	+++	Příjmy příštích období	16 205,28	0,00	16 205,28	0,00
389	0100	Dohadné účty pasivní	0,00	45 792,00	45 792,00	0,00
389	+++	Dohadné účty pasivní	0,00	45 792,00	45 792,00	0,00
3			-9 080 488,46	16 384 158,24	16 984 867,19	-9 681 197,41
411	0100	Základní kapitál	-10 000,00	0,00	0,00	-10 000,00
411	+++	Základní kapitál	-10 000,00	0,00	0,00	-10 000,00
429	0100	Nerozdělená ztráta minulých let	0,00	2 385 436,23	0,00	2 385 436,23
429	+++	Nerozdělená ztráta minulých let	0,00	2 385 436,23	0,00	2 385 436,23
431	0100	Výsledek z hospodaření ve schval. řízení	2 385 436,23	0,00	2 385 436,23	0,00
431	+++	Výsledek z hospodaření ve schval. řízení	2 385 436,23	0,00	2 385 436,23	0,00
4			2 375 436,23	2 385 436,23	2 385 436,23	2 375 436,23
Zisk :			0,00	-1 766 152,65	-1 766 152,65	

Výsledkové účty za účetní jednotku		Měsíc rok	12 2022
AATT s.r.o.		strana č.	1
IČO 14225948		sestavu vytvořil	Alena Daňková
Účetní období 01.01.2022 31.12.2022		datum tisku sestavy	01.03.2023 14:11:36

SÚ	AÚ	Název účtu (úctové skupiny nebo třídy)	Stav min. měsíc	Měsíční obrat	Konečný stav
501	0100	Spotřeba materiálu	78 073,18	82 005,37	160 078,55
501	0110	Spotřeba materiálu - obaly	1 372,14	-1 372,14	0,00
501	0200	Spotřeba režijního materiálu	106 088,18	34 258,05	140 347,23
501	0210	Nářadí a nástroje	92 620,07	544 704,54	637 324,61
501	0220	Spotřeba DRM nad 40.000,-	44 630,00	119 593,70	164 223,70
501	0300	Spotřeba kancelářských potřeb	45 870,19	27 155,54	73 025,73
501	0310	Spotřeba hygienických potřeb	1 450,92	0,00	1 450,92
501	0500	Spotřeba PHM	70 532,24	6 813,46	77 345,70
501	0510	Spotřeba materiálu k automobilům	5 818,35	17 008,77	22 827,12
501	0999	Spotřeba - daňově neuznaná	6 011,80	16 455,30	22 467,10
501	+++	Spotřeba materiálu	452 468,07	846 622,59	1 299 090,66
502	0100	spotřeba energie - EE	63 378,71	42 981,53	106 360,24
502	0200	spotřeba vodné	0,00	293,49	293,49
502	+++	Spotřeba energie	63 378,71	43 275,02	106 653,73
504	0100	Prodané zboží	200 064,00	136 029,87	336 093,87
504	+++	Prodané zboží	200 064,00	136 029,87	336 093,87
511	0100	Opravy a udržování	88 357,61	260 104,87	348 462,48
511	+++	Opravy a udržování	88 357,61	260 104,87	348 462,48
512	0100	Cestovné	12 381,00	6 044,89	18 425,89
512	0999	Cestovní náklady - nedaňové	0,00	24,26	24,26
512	+++	Cestovné	12 381,00	6 069,15	18 450,15
513	0100	Náklady na reprezentaci	24 599,85	5 153,00	29 752,85
513	+++	Náklady na reprezentaci	24 599,85	5 153,00	29 752,85
518	0100	Dopravné DE	90 480,00	45 240,00	135 720,00
518	0110	Dopravné ČR 1	16 757,00	3 731,00	20 488,00
518	0120	Dopravné - ČR 2	78 676,00	32 504,00	111 180,00
518	0200	Telefon, internet	741,30	0,00	741,30
518	0300	Poštovné	1 742,85	648,05	2 390,90
518	0400	Nájemné	21 782,00	7 254,00	29 036,00
518	0401	služby PCO	3 000,00	1 000,00	4 000,00
518	0402	služby - odpady	697,13	0,00	697,13
518	0500	Právní služby	18 691,60	5 980,00	24 671,60
518	0600	IT služby	3 425,33	31 484,18	34 909,51
518	0800	Ostatní služby - stavební práce	752 501,00	0,00	752 501,00
518	0900	Ostatní služby	21 399,43	112 117,13	133 516,56
518	+++	Přijaté služby	1 009 873,64	239 938,36	1 249 812,00
521	0100	Mzdové náklady - hrubá mzda	590 737,00	60 000,00	650 737,00
521	0200	Mzdové náklady - DPP	106 928,00	49 833,00	156 761,00
521	+++	Hrubá mzda	697 665,00	109 833,00	807 498,00
524	0100	Zákonné sociální pojištění - SP	146 503,00	14 880,00	161 383,00
524	0200	Zákonné sociální pojištění - ZP	53 166,00	5 400,00	58 566,00
524	+++	Zákonné sociální pojištění	199 669,00	20 280,00	219 949,00
527	0100	Zákonné sociální náklady	500,00	0,00	500,00
527	0200	Zákonné sociální náklady - stravenkový paušál	17 918,00	2 079,00	19 997,00
527	0300	Zákonné sociální náklady - PP	25 000,00	2 500,00	27 500,00
527	+++	Zákonné sociální náklady	43 418,00	4 579,00	47 997,00
538	0100	Ostatní daně a poplatky	2 352,31	0,00	2 352,31
538	+++	Ostatní daně a poplatky	2 352,31	0,00	2 352,31
548	0100	pojištění	0,00	2 972,00	2 972,00
548	0200	Zaokrouhlení	8,13	3,13	11,26
548	0300	Ostatní provozní náklady - zákonné poj. Kooperativa	2 637,00	0,00	2 637,00
548	+++	Ostatní provozní náklady	2 645,13	2 975,13	5 620,26
551	0100	Odpisy DHM	28 441,00	31 055,00	59 496,00
551	+++	Odpisy	28 441,00	31 055,00	59 496,00
563	0100	Kurzové ztráty	3 034,27	21 352,66	24 386,93
563	+++	Kurzové ztráty	3 034,27	21 352,66	24 386,93

Výsledkové účty za účetní jednotku				Měsíc	rok	12	2022
AATT s.r.o.				strana č.		2	
IČO 14225948				sestavu vytvořil		Alena Daňková	
Účetní období 01.01.2022 31.12.2022				datum tisku sestavy		01.03.2023 14:11:36	
SÚ	AÚ	Název účtu (účetové skupiny nebo třídy)	Stav min. měsíc	Měsíční obrat	Konečný stav		
568	0100	Bankovní poplatky	217,00	95,23	312,23		
568	+++	Bankovní poplatky	217,00	95,23	312,23		
5	+++		2 828 564,59	1 727 362,88	4 555 927,47		
601	0100	Tržby za výrobky - materiál	-94 316,51	-32 173,21	-126 489,72		
601	+++	Tržby za vlastní výrobky	-94 316,51	-32 173,21	-126 489,72		
602	0100	Tržby z prodeje služeb - stavební práce	-835 000,00	0,00	-835 000,00		
602	0101	Tržby z prodeje služeb - fotografické práce	-92 000,00	0,00	-92 000,00		
602	0102	Tržby z prodeje služeb - úklid	-80 000,00	0,00	-80 000,00		
602	0103	Tržby z prodeje služeb - ostatní	-45 000,00	0,00	-45 000,00		
602	0200	Tržby z prodeje služeb - práce	-555 870,17	-188 084,01	-741 984,18		
602	0300	Tržby z prodeje služeb - dopravné	-138 119,03	-34 277,10	-172 396,13		
602	+++	Tržby z prodeje služeb	-1 725 989,20	-220 371,11	-1 946 360,31		
604	0100	Tržby za zboží	-288 536,76	-59 235,27	-347 772,03		
604	+++	Tržby za zboží	-288 536,76	-59 235,27	-347 772,03		
642	0100	Tržby z prodeje materiálu	0,00	-10 283,40	-10 283,40		
642	+++	Tržby z prodeje materiálu	0,00	-10 283,40	-10 283,40		
648	0200	Zaokrouhlení	-5,73	-2,85	-8,58		
648	+++	Ostatní provozní výnosy	-5,73	-2,85	-8,58		
663	0100	Kurzové zisky	-1 151,11	-56 363,53	-57 514,64		
663	+++	Kurzové zisky	-1 151,11	-56 363,53	-57 514,64		
6	+++		-2 109 999,31	-378 429,37	-2 488 428,68		
		ZISK	-718 565,28	-1 348 933,51	-2 067 498,79		

Výsledkové účty za účetní jednotku		Měsíc rok	12 2023
AATT s.r.o.	strana č.	1	
IČO 14225948	sestavu vytvořil	Alena Daňková	
Účetní období 01.01.2023 31.12.2023	datum tisku sestavy	01.03.2024 13:46:06	

SÚ	AÚ	Název účtu (účtové skupiny nebo třídy)	Stav min. měsíc	Měsíční obrat	Konečný stav
501	0100	Spotřeba materiálu	392 482,98	-200 727,52	191 755,46
501	0110	Spotřeba materiálu - obaly	55 650,00	-4 607,25	51 042,75
501	0200	Spotřeba režijního materiálu	133 858,52	1 735,09	135 593,61
501	0205	spotřeba náhradních důů	22 825,24	0,00	22 825,24
501	0210	Nářadí a nástroje	225 371,38	1 343,13	226 714,51
501	0230	spotřeba DRM bez evidence	51 230,73	0,00	51 230,73
501	0300	Spotřeba kancelářských potřeb	6 844,82	431,88	7 276,80
501	0310	Spotřeba hygienických potřeb	5 169,67	0,00	5 169,67
501	0500	Spotřeba PHM	48 489,22	5 798,59	54 287,81
501	0510	Spotřeba materiálu k automobilům	4 656,62	0,00	4 656,62
501	0600	Ochranné a pracovní pomůcky	2 684,30	0,00	2 684,30
501	0900	Ostatní spotřeba	557,85	0,00	557,85
501	0999	Spotřeba - daňové neuznaná	26 044,38	1 300,00	27 344,38
501	+++	Spotřeba materiálu	975 865,81	-194 725,98	781 139,83
502	0100	spotřeba energie - EE	173 071,86	15 666,00	188 737,86
502	0200	spotřeba vodné	1 173,64	733,64	1 907,28
502	+++	Spotřeba energie	174 245,50	16 399,64	190 645,14
504	0100	Prodané zboží	340 730,04	9 170,56	349 900,60
504	+++	Prodané zboží	340 730,04	9 170,56	349 900,60
511	0100	Opravy a udržování	528 754,40	10 188,86	538 943,26
511	+++	Opravy a udržování	528 754,40	10 188,86	538 943,26
512	0100	Cestovné	4 469,76	1 509,08	5 978,84
512	+++	Cestovné	4 469,76	1 509,08	5 978,84
513	0100	Náklady na reprezentaci	21 145,00	2 531,00	23 676,00
513	+++	Náklady na reprezentaci	21 145,00	2 531,00	23 676,00
518	0100	Dopravné DE	329 399,98	0,00	329 399,98
518	0110	Dopravné ČR 1	77 000,00	-75 200,00	1 800,00
518	0120	Dopravné - ČR 2	165 546,00	0,00	165 546,00
518	0130	Ostatní služby - Kooperace	0,00	92 000,00	92 000,00
518	0200	Telefon, internet	18 743,55	247,10	18 990,65
518	0300	Poštovné	578,00	0,00	578,00
518	0400	Nájemné	79 794,00	7 254,00	87 048,00
518	0401	služby PČO	12 500,00	1 000,00	13 500,00
518	0402	služby - odpady	3 029,00	0,00	3 029,00
518	0510	Účetní, mzdové služby	142 178,00	6 392,00	148 570,00
518	0600	IT služby	47 472,30	0,00	47 472,30
518	0900	Ostatní služby	100 809,30	6 535,00	107 344,30
518	0999	Služby - nedaňové	193,00	0,00	193,00
518	+++	Přijaté služby	977 043,13	38 228,10	1 015 271,23
521	0100	Mzdové náklady - hrubá mzda	798 667,00	79 852,00	878 539,00
521	0200	Mzdové náklady - DPP	171 509,00	0,00	171 509,00
521	+++	Hrubá mzda	970 196,00	79 852,00	1 050 048,00
524	0100	Zákonné sociální pojištění - SP	198 077,00	19 804,00	217 881,00
524	0200	Zákonné sociální pojištění - ZP	71 884,00	7 188,00	79 072,00
524	+++	Zákonné sociální pojištění	269 961,00	26 992,00	296 953,00
527	0100	Zákonné sociální náklady	4 800,00	0,00	4 800,00
527	0200	Zákonné sociální náklady - stravenkový paušál	23 754,00	1 177,00	24 931,00
527	0300	Zákonné sociální náklady - PP	27 500,00	2 500,00	30 000,00
527	+++	Zákonné sociální náklady	56 054,00	3 677,00	59 731,00
528	0999	Ostatní sociální náklady-benefity	960,00	0,00	960,00
528	+++	Ostatní sociální náklady	960,00	0,00	960,00
538	0100	Ostatní daně a poplatky	750,00	0,00	750,00
538	+++	Ostatní daně a poplatky	750,00	0,00	750,00
544	0100	Smluvní pokuty a úroky z prodlení	120,70	0,00	120,70
544	+++	Smluvní pokuty a úroky z prodlení	120,70	0,00	120,70
548	0100	pojištění	3 507,00	0,00	3 507,00
548	0200	Zaokrouhlení	16,86	0,81	17,67
548	0300	Ostatní provozní náklady - z zákonné poj. Kooperativa	3 654,33	0,00	3 654,33
548	+++	Ostatní provozní náklady	7 177,99	0,81	7 178,80

Výsledkové účty za účetní jednotku				Měsíc rok	12 2023
AATT s.r.o.		strana č.		2	
IČO 14225948		sestavu vytvořil		Alena Daňková	
Účetní období 01.01.2023 31.12.2023		datum tisku sestavy		01.03.2024 13:46:06	
SÚ	AÚ	Název účtu (účetové skupiny nebo třídy)	Stav min. měsíc	Měsíční obrat	Konečný stav
551	0100	Odpisy DHM	449 995,00	41 194,00	491 189,00
551	+++	Odpisy	449 995,00	41 194,00	491 189,00
557	0100	Zúčt. oprávk. k oceňovacímu rozdílu k nabytému majetku	49 500,00	4 500,00	54 000,00
557	+++	Zúčt. oprávk. k oceňovacímu rozdílu k nabytému majetku	49 500,00	4 500,00	54 000,00
562	0999	Úroky z nezaplacených půjček	0,00	58 523,32	58 523,32
562	+++	Úroky	0,00	58 523,32	58 523,32
563	0100	Kurzové ztráty	12 860,82	136 440,50	149 301,32
563	+++	Kurzové ztráty	12 860,82	136 440,50	149 301,32
568	0100	Bankovní poplatky	1 054,22	20,00	1 074,22
568	+++	Bankovní poplatky	1 054,22	20,00	1 074,22
5	+++		4 840 883,37	234 498,89	5 075 382,26
601	0100	Tržby za výrobky - materiál	-317 332,12	-9 122,48	-326 454,60
601	0200	Tržby za výrobky - obaly	-78 459,28	0,00	-78 459,28
601	+++	Tržby za vlastní výrobky	-395 791,40	-9 122,48	-404 913,88
602	0200	Tržby z prodeje služeb - práce	-2 024 900,27	-52 879,68	-2 077 779,95
602	0300	Tržby z prodeje služeb - dopravné	-304 235,29	-8 035,50	-312 270,79
602	+++	Tržby z prodeje služeb	-2 329 135,56	-60 915,18	-2 390 050,74
604	0100	Tržby za zboží	-460 496,62	0,00	-460 496,62
604	+++	Tržby za zboží	-460 496,62	0,00	-460 496,62
642	0100	Tržby z prodeje materiálu	-33 597,40	0,00	-33 597,40
642	+++	Tržby z prodeje materiálu	-33 597,40	0,00	-33 597,40
648	0200	Zaokrouhlení	-13,39	0,00	-13,39
648	+++	Ostatní provozní výnosy	-13,39	0,00	-13,39
662	0100	Úroky	-4 693,00	0,00	-4 693,00
662	+++	Úroky	-4 693,00	0,00	-4 693,00
663	0100	Kurzové zisky	-13 161,19	-2 303,39	-15 464,58
663	+++	Kurzové zisky	-13 161,19	-2 303,39	-15 464,58
6	+++		-3 236 888,56	-72 341,05	-3 309 229,61
		ZISK	-1 603 994,81	-162 157,84	-1 766 152,65

5 Mitarbeiter		NÁKLADY - KOSTEN	19.12.2021
Konto Nr.	Název účtu	Account name	Monatlich Kč
5010111	Spotřeba materiálu - sklad	ERZEUGUNGSVERBRAUCH - LAGER	30 000 Kč
5010200	Spotřeba režijního materiálu	VERBRAUCH DES REGIEMATERIALS	7 000 Kč
5010210	Režijní materiál - přípravky	REGIEMATERIAL - PRAPARATS	7 000 Kč
5010220	Režijní materiál - nářadí	REGIEMATERIAL - GERATS	2 000 Kč
5010230	Technické plyny	TECHNISCHENGAS	1 000 Kč
5010300	Spotřeba kancelářských potřeb	VERBRAUCH - BUROMATERIAL	800 Kč
5010310	Spotřeba - sociální zařízení	PUTZ - UND HYGIENISCHEMITTEL	300 Kč
5010400	Spotřeba DDHM - neevidovaný	VERB. GERINGWERTIGE SACHANLAGEN	500 Kč
5010410	Spotřeba DDHM - evidovaný	VERBRAUCH GERINGWERTIGES - GEBUCHT	1 000 Kč
5010500	Ochranné a pracovní pomůcky	SCHUTZ - UND ARBEITSHALFSMITTEL	500 Kč
5010620	AUTO 1 CNG, Benzin	AUTO 1 VERBRAUCH DER KRAFTSTOFFE - GAS, Benzin	3 000 Kč
5010694	Spotřeba materiálu k automobilům	AUTOS VERBRAUCH DES MATERIALS	500 Kč
5020100	Spotřeba elektrické energie	ENERGIEVERBRAUCH - STROM	3 000 Kč
5020200	Spotřeba plynu - topení	ENERGIEVERBRAUCH - GAS	2 000 Kč
5020300	Spotřeba vody	ENERGIEVERBRAUCH - WASSER	500 Kč
5110012	Opravy AUTO 1	AUTO 1 REPARATUREN	1 500 Kč
5110200	Opravy a udržování - ostatní	SONSTIGE REPARATUREN	6 000 Kč
5110300	Opravy a udržování - budova	REPAR. U. INSTAN. VON SACHANLAGEN	500 Kč
5130999	Náklady na reprezentaci	REPESANTANZKOSTEN	500 Kč
5180100	Doprava - SRN	TRANSPORTKOSTEN BRD	
5180101	Dopravné - tuzemsko	TRANSPORTKOSTEN CR	300 Kč
5180200	Telefon, internet	TELEFONKOSTEN, Internet	800 Kč
5180440	Nájemné - 200m ² x 70Kč/m	MIETE - 200 m ² x 70 Kč/m	15 000 Kč
5180500	Reklama, propagace, inzerce	WERBUNG, AUSBEREITUNG, INZERTION	1 000 Kč
5180510	Reklama - internet	WERBUNG	1 000 Kč
5180605	Servisní práce IT	SERVICEARBEITEN IT	800 Kč
5180611	Kalibrace přístrojů	Instrumentenkalibrierung	1 000 Kč
5180620	Ostraha	BEWACHUNG	500 Kč
5180650	Ekonomické služby - Cesorg	ÖKONOMISCHE DIENSTE - CESORG	4 000 Kč
5180700	Software + licence do 60.000 Kč	IMMANLAGEVERMOG BTS 60.000,- CZK	11 000 Kč
5180800	Komunální odpad	KOMMUNALE DIENSTLEISTUNGEN	1 000 Kč
5180900	Ostatní služby	SONSTIGE DIENSTLEISTUNGEN	1 500 Kč
5180930	Náklady na školení	SCHULUNGSKOSTEN	800 Kč
5210100	Mzdové náklady - dělníci	ERZEUGUNGSARBEITER - ARBEITERS	116 000 Kč
5210200	Mzdové náklady - THP	ERZEUGUNGSARBEITER LÖHNE	78 000 Kč
5240100	Základní sociální pojištění - dělníci	SOZIALVERSICHERUNG - ARBEITERS	28 500 Kč
5240150	Základní zdravotní pojištění - dělníci	GESUNDHEITSVERSICHERUNG - ARBEITERS	10 500 Kč
5240200	Základní sociální pojištění - THP	GESUNDHEITSVERSICHERUNG - LÖHNE	19 500 Kč
5240250	Základní zdravotní pojištění - THP	GESUNDHEITSVERSICHERUNG - LÖHNE	7 000 Kč
5270100	Příspěvek na stravné - dělníci	VERPFLEGUNGSKARTEN - ARBEITER	3 000 Kč
5270150	Penzijní připojištění - dělníci	MEHRPENSIONVERSICHERUNG - ARBEITER	600 Kč
5270200	Příspěvek na stravné - THP	VERPFLEGUNGSKARTEN - LÖHNER	2 000 Kč
5270250	Penzijní připojištění - THP	MEHRPENSIONVERSICHERUNG - LÖHNER	2 700 Kč
5270300	Vstupní prohlídky	EINTRITTSUNTERSUCHUNGEN	300 Kč
5480110	Pojištění - automobily	VERSICHERUNG DES VERMOGENS	1 500 Kč
5480120	Pojištění podnikatelský rizik	UNTERNEHMERHAFTLICHTVERSICHERUNG	2 000 Kč
5510100	Odpisy DHM	ABSCHREIBUNGEN AUF MAV	
5510200	Odpisy DHM	ABSCHREIBUNGEN AUF IAV	
5510300	Odpisy DDHM	ABSCHREIBUNGEN GERINGWERT. MAV	
5630100	Kurzové ztráty	KURSVERLUSTE	- Kč
5680100	Bankovní poplatky	BANKAUFWENDUNGEN	500 Kč
			378 400 Kč

		VÝNOSY - ERLÖSE	
Konto Nr.	Název účtu	Account name	Monatlich Kč
6010110	Tržby za materiál CR - bez rabatu	ERLOSE ZU MATER. - OHNE GEWINCR - CZK	
6010111	Tržby za materiál LGF - bez rabatu	ERLOSE ZU MATER. - OHNE GEWIN - LGF	30 000 Kč
6010120	Rabat CR	GEWIN - SONSTIGE ERLÖSE - CZK	
6010122	Rabat LGF	GEWIN LGF	13 000 Kč
6010130	Tržby za výrobky CR - práce	ERLOSE FÜR ERZEUGNISSE CZK - ARBEIT	
6010140	Tržby za výrobky CR - doprava	ERLOSE FÜR ERZEUGNISSE CZK - TRANSPORT	
6010150	Tržby za hotové výrobky CR	ERLÖSE FÜR ERZEUGNISSE CR	
6010151	Tržby za hotové výrobky EU	ERLÖSE FÜR ERZEUGNISSE - EU	
6020150	Tržby z prodeje služeb - LGF DE - práce	ERLOSE - DIENST. - LGF DE - ARBEIT	230 000 Kč
6020250	Tržby z prodeje služeb - LGF DE - dopravné	ERLOSE - DIENST. - LGF DE - TARIFF	
6040011	Tržby za zboží - rabat CR	ERLOSE FÜR WAREN - GEWIN CR	
6420100	Tržby z prodeje šrotu - Cu, Fe	ERLOSE AUS DEM VERKAUF DES MAT.	3 000 Kč
6480110	Dotace od Úřadu práce	DOTATION EU, ARBEITSAMT	
6630100	Kurzové zisky	KURSERTRAGE	- Kč
			276 000 Kč

11 Mitarbeiter		NÁKLADY - KOSTEN	19.12.2021
Konto Nr.	Název účtu	Account name	Monatlich Kč
5010111	Spotřeba materiálu - sklad	ERZEUGUNGSVERBRAUCH - LAGER	30 000 Kč
5010200	Spotřeba režijního materiálu	VERBRAUCH DES REGIEMATERIALS	7 000 Kč
5010210	Režijní materiál - přípravky	REGIEMATERIAL - PRAPARATS	10 000 Kč
5010220	Režijní materiál - nářadí	REGIEMATERIAL - GERATS	5 000 Kč
5010230	Technické plyny	TECHNISCHENGAS	2 000 Kč
5010300	Spotřeba kancelářských potřeb	VERBRAUCH - BUROMATERIAL	1 500 Kč
5010310	Spotřeba - sociální zařízení	PUTZ - UND HYGIENSCHMITTEL	500 Kč
5010400	Spotřeba DDHM - neevidovaný	VERB. GERINGWERTIGE SACHANLAGEN	500 Kč
5010410	Spotřeba DDHM - evidovaný	VERBRAUCH GEREINGWERTIGES - GEBUCHT	2 000 Kč
5010500	Ochranné a pracovní pomůcky	SCHUTZ - UND ARBEITSHALFSMITTEL	1 000 Kč
5010620	AUTO 1 CNG, Benzin	AUTO 1 VERBRAUCH DER KRAFTSTOFFE - GAS, Benzin	3 000 Kč
5010694	Spotřeba materiálu k automobilům	AUTOS VERBRAUCH DES MATERIALS	1 000 Kč
5020100	Spotřeba elektrické energie	ENERGIEVERBRAUCH - STROM	4 000 Kč
5020200	Spotřeba plynu - topení	ENERGIEVERBRAUCH - GAS	3 000 Kč
5020300	Spotřeba vody	ENERGIEVERBRAUCH - WASSER	1 000 Kč
5110012	Opravy AUTO 1	AUTO 1 REPARARUREN	1 500 Kč
5110200	Opravy a udržování - ostatní	SONSTIGE REPARATUREN	8 000 Kč
5110300	Opravy a udržování - budova	REPAR. U. INSTAN. VON SACHANLAGEN	500 Kč
5130999	Náklady na reprezentaci	REPRESENTANZKOSTEN	500 Kč
5180100	Doprava - SRN	TRANSPORTKOSTEN BRD	
5180101	Dopravné - tuzemsko	TRANSPORTKOSTEN CR	500 Kč
5180200	Telefon, internet	TELEFONKOSTEN, Internet	1 000 Kč
5180440	Nájemné - 500m2 x 70Kč/m	MIETE - 500 m2 x 70 Kč/m	35 000 Kč
5180500	Reklama, propagace, inzerce	WERBUNG, AUSBEREITUNG, INZERTION	1 000 Kč
5180510	Reklama - internet	WERBUNG	1 000 Kč
5180605	Servisní práce IT	SERVICEARBEITEN IT	1 000 Kč
5180611	Kalibrace přístrojů	Instrumentenkalibrierung	1 000 Kč
5180620	Ostraha	BEWACHUNG	500 Kč
5180650	Ekonomické služby - Cesorg	OKONOMISCHE DIENSTE - CESORG	6 000 Kč
5180700	Software + licence do 60.000 Kč	IMMANLAGEVERMOG BTS 60.000,- CZK	11 000 Kč
5180800	Komunální odpad	KOMMUNALE DIENSTLEISTUNGEN	1 000 Kč
5180900	Ostatní služby	SONSTIGE DIENSTLEISTUNGEN	2 000 Kč
5180930	Náklady na školení	SCHULUNGSKOSTEN	1 000 Kč
5210100	Mzdové náklady - dělníci	ERZEUGUNGSARBEITER - ARBEITERS	330 000 Kč
5210200	Mzdové náklady - THP	ERZEUGUNGSARBEITER LÖHNE	96 000 Kč
5240100	Zákonné sociální pojištění - dělníci	SOZIALVERSICHERUNG - ARBEITERS	80 000 Kč
5240150	Zákonné zdravotní pojištění - dělníci	GESUNDHEITSVERSICHERUNG - ARBEITERS	29 000 Kč
5240200	Zákonné sociální pojištění - THP	GESUNDHEITSVERSICHERUNG - LÖHNE	24 000 Kč
5240250	Zákonné zdravotní pojištění - THP	GESUNDHEITSVERSICHERUNG - LÖHNE	8 500 Kč
5270100	Příspěvek na stravné - dělníci	VERPFLEGUNGSKARTEN - ARBEITER	10 000 Kč
5270150	Penzijní připojištění - dělníci	MEHRPENSIONVERSICHERUNG - ARBEITER	2 000 Kč
5270200	Příspěvek na stravné - THP	VERPFLEGUNGSKARTEN - LÖHNER	2 000 Kč
5270250	Penzijní připojištění - THP	MEHRPENSIONVERSICHERUNG - LÖHNER	2 700 Kč
5270300	Vstupní prohlídky	EINTRITTSUNTERSUCHUNGEN	600 Kč
5480110	Pojištění - automobily	VERSICHERUNG DES VERMOGENS	1 500 Kč
5480120	Pojištění podnikatelský rizik	UNTERNEHMERHAFTLICHTVERSICHERUNG	2 000 Kč
5510100	Odpisy DHM	ABSCHREIBUNGEN AUF MAV	
5510200	Odpisy DNM	ABSCHREIBUNGEN AUF IAV	
5510300	Odpisy DDHM	ABSCHREIBUNGEN GERINGWERT. MAV	
5630100	Kurzové ztráty	KURSVERLUSTE	- Kč
5680100	Bankovní poplatky	BANKAUFWENDUNGEN	500 Kč
			732 800 Kč

VÝNOSY - ERLOSE			
Konto Nr.	Název účtu	Account name	Monatlich Kč
6010110	Tržby za materiál CR - bez rabatu	ERLOSE ZU MATER. - OHNE GEWINCR - CZK	
6010111	Tržby za materiál LGF - bez rabatu	ERLOSE ZU MATER. - OHNE GEWIN - LGF	30 000 Kč
6010120	Rabat CR	GEWIN - SONSTIGE ERLOSE - CZK	
6010122	Rabat LGF	GEWIN LGF	13 000 Kč
6010130	Tržby za výrobky CR - práce	ERLOSE FÜR ERZEUGNISSE CZK - ARBEIT	
6010140	Tržby za výrobky CR - doprava	ERLOSE FÜR ERZEUGNISSE CZK - TRANSPORT	
6010150	Tržby za hotové výrobky CR	ERLOSE FÜR ERZEUGNISSE CR	
6010151	Tržby za hotové výrobky EU	ERLOSE FÜR ERZEUGNISSE - EU	
6020150	Tržby z prodeje služeb - LGF DE - práce	ERLOSE - DIENST. - LGF DE - ARBEIT	230 000 Kč
6020250	Tržby z prodeje služeb - LGF DE - dopravné	ERLOSE - DIENST. - LGF DE - TARIFF	
6040011	Tržby za zboží - rabat CR	ERLOSE FÜR WAREN - GEWIN CR	
6420100	Tržby z prodeje žrotu - Cu, Fe	ERLOSE AUS DEM VERKAUF DES MAT.	3 000 Kč
6480110	Dotace od Úřadu práce	DOTATION EU, ARBEITSAMT	
6630100	Kurzové zisky	KURSERTRAGE	- Kč
			276 000 Kč

10 Zadání práce z IS (eVŠKP)



Zadání bakalářské práce

Autor:	Jakub Vaněk
Studium:	I2100682
Studijní program:	B0413A050021 Ekonomika a management
Studijní obor:	Ekonomika a management
Název bakalářské práce:	Rozpočet jako nástroj řízení podniku
Název bakalářské práce AJ:	Budget as a tool of business management

Cíl, metody, literatura, předpoklady:

Cíl: Analyzovat plány, rozpočty a finanční situaci u vybraného podnikatelského subjektu a uvést doporučení, která by danému subjektu zlepšila finanční situaci a vyvedla ho ze ztráty.

Osnova:

1. Úvod
2. Cíl a metodika práce
3. Plánování
4. Rozpočet
5. AATT s.r.o.
6. Shrnutí a diskuse výsledků
7. Závěry a doporučení

1. MAITLAND, Iain. Rozpočetnictví pro nefinanční manažery: Jak využít rozpočetnictví jako účinného nástroje řízení. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-77-8.
2. KRÁL, Bohumil. Manažerské účetnictví. 4. rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2018. ISBN 978-80-7261-568-1.
3. FIBÍROVÁ, Jana; ŠOLJAKOVÁ, Libuše a WAGNER, Jaroslav. Nákladové a manažerské účetnictví. Praha: ASPI, 2007. ISBN 978-80-7357-299-0.

Zadávací pracoviště: Katedra ekonomie,
Fakulta informatiky a managementu

Vedoucí práce: Ing. Libuše Svobodová, Ph.D.

Datum zadání závěrečné práce: 15.10.2021