

UNIVERZITA PARDUBICE

FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2025

Jakub Zajíc

Univerzita Pardubice
Fakulta Ekonomicko-správní

Hodnocení přínosu jednotlivých skupin výrobků pro hospodářský výsledek
vybraného podniku
Bakalářská práce

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2024/2025

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Jakub Zajíc**
Osobní číslo: **E22249**
Studijní program: **B0413A050008 Ekonomika a management**
Specializace: **Ekonomika a provoz podniku**
Téma práce: **Hodnocení přínosu jednotlivých skupin výrobků pro hospodářský výsledek vybraného podniku**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je prostřednictvím analýzy posoudit přínos jednotlivých skupin výrobků pro hospodářský výsledek vybraného podniku. Na základě zjištění navrhnout opatření ke zlepšení stavu.

Osnova:

- Organizační struktura podniku.
- Tvorba strategie a plánování podniku.
- Variabilní a fixní náklady podniku.
- Příspěvek na úhradu fixních nákladů a tvorbu zisku (krycí příspěvek).
- Posuzování výhodnosti jednotlivých skupin výrobků pro hospodářský výsledek podniku.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

ČECHOVÁ, Alena. *Manažerské účetnictví*. Brno: Computer Press, c2006. ISBN 80-251-1124-5.
FIBÍROVÁ, Jana; ŠOLJAKOVÁ, Libuše; WAGNER, Jaroslav a PETERA, Petr. *Manažerské účetnictví: nástroje a metody*. 3. upravené vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2020. ISBN 978-80-7598-885-0.
FLÍDR, Jiří. *Propojení výroby a informačních systémů v praxi. Expert*. Praha: Grada Publishing, 2023. ISBN 978-80-271-2459-6.
HRADECKÝ, Mojmír a KONEČNÝ, Miloš. *Kalkulace pro podnikatele*. Praha: Prospektrum, 2003. ISBN 80-7175-119-7.
KRÁL, Bohumil. *Manažerské účetnictví*. 4. rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2018. ISBN 978-80-7261-568-1.
POPEŠKO, Boris a PAPADAKI, Šárka. *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Prosperita firmy*. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5773-5.
STANĚK, Vladimír. *Zvyšování účinnosti procesním řízením nákladů. Manažer*. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0456-0.

Vedoucí bakalářské práce: **PaedDr. Alexandr Šenec**
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2024**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2025**

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D. v.r.
děkan

L.S.

doc. Ing. Michaela Kotková Stříteská, Ph.D. v.r.
garant studijního programu

V Pardubicích dne 1. září 2024

Prohlašuji:

Práci s názvem Hodnocení přínosu jednotlivých skupin výrobků pro hospodářský výsledek vybraného podniku jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 28. 4. 2025

Jakub Zajíc v.r.

PODĚKOVÁNÍ

Chtěl bych tímto poděkovat svému vedoucímu práce PaedDr. Alexandru Šencovi za jeho trpělivost, cenné rady a odbornou pomoc, které mi pomohlo při psaní mé bakalářské práce. Dále zvláštní poděkování patří majiteli firmy Mias OC spol. s r. o. panu Ing. Martinu Pavlišovi za jeho vstřícné jednání, poskytnuté informace a materiály ke zpracování bakalářské práce. V neposlední řadě bych rád poděkoval své rodině za neustálou podporu během studia.

ANOTACE

Práce je věnována přínosu jednotlivých skupin výrobků pro hospodářský výsledek ve firmě Mias OC spol. s r. o. v během let 2019-2023. Nejprve práce vysvětluje základní pojmy v oblasti výrobního podniku, nákladů a krycího příspěvku. Následně je na základě rozboru a následné analýze interních ekonomických dokumentů provedeno zhodnocení přínosu jednotlivých skupin výrobků. Analýza se zabývá porovnáním tržeb a krycích příspěvků.

KLÍČOVÁ SLOVA

Výrobní podnik, podniková strategie, variabilní náklady, fixní náklady, krycí příspěvek, tržby

TITLE

Evaluation of the contribution of individual product groups to the economic performance of the selected company."

ANNOTATION

This thesis is focused on evaluating the contribution of individual product groups to the economic performance of the company Mias OC spol. s r.o. in the period 2019–2023. The introductory part explains the fundamental concepts related to manufacturing enterprises, costs, and the contribution margin. Subsequently, based on a review and analysis of internal economic documents, the contribution of individual product groups is assessed. The analysis is centred on a comparison of revenues and contribution margins.

KEYWORDS

Manufacturing enterprise, business strategy, variable costs, fixed costs, contribution margin, revenues

OBSAH

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK.....	9
SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK	10
ÚVOD.....	11
1 PODNIK	12
1.1 Výrobní podnik.....	13
2 STRATEGIE PODNIKU.....	15
2.1 Strategická východiska	15
2.2 Plánování	17
2.2.1 Strategický plán výroby.....	17
2.3 Organizační struktura.....	18
3 NÁKLADY.....	19
3.1 Finanční pojetí nákladů.....	19
3.2 Manažerské pojetí nákladů	20
3.3 Členění nákladů	20
3.3.1 Členění podle druhu.....	21
3.3.2 Členění podle účelu	21
3.3.3 Členění podle závislosti nákladů na změnách objemu výroby.....	22
4 VÝNOSY.....	25
5 HOSPODÁŘSKÝ VÝSLEDEK.....	26
5.1 Krycí příspěvek.....	26
5.2 Bod zvratu.....	28
METODIKA	29
6 PRAKTICKÁ ČÁST	31
6.1 Představení společnosti.....	31
6.1.1 Organizační struktura.....	31
6.2 Hospodářský výsledek společnosti Mias OC v letech 2019-2023.....	32
7 HODNOCENÍ PŘÍNOSU JEDNOTLIVÝCH SKUPIN VÝROBKŮ	34
7.1 Skupiny výrobků.....	34

7.2 Hodnocení výhodnosti skupin výrobků v jednotlivých letech.....	39
7.3 Hodnocení výhodnosti jednotlivých výrobků v období 2019-2023	45
8 SHRNU TÍ	52
8.1 Hodnota dosažených tržeb	52
8.2 Hodnota dosaženého krycího příspěvku	52
9 DOPORUČENÍ PRO PODNIK.....	54
ZÁVĚR	55
POUŽITÁ LITERATURA	56

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK

Obrázek 1: Funkcionální organizační struktura	18
Obrázek 2: Graf vyjadřující závislost nákladů na objemu produkce	23
Obrázek 3: Průběh fixních, variabilních a celkových nákladů.....	24
Obrázek 4: Zobrazení krycího příspěvku v ceně výrobku	27
Obrázek 5: Bod zvratu.....	28
Obrázek 6: Organizační struktura společnosti Mias	31
Obrázek 7: Vývoj hospodářského výsledku společnosti Mias mezi lety 2019-2023.....	32
Obrázek 8: Kontejnery	34
Obrázek 9: Skříň s obkladovými deskami.....	35
Obrázek 10: Otevřená skříň.....	36
Obrázek 11: Paraván pro stolovou desku.....	36
Obrázek 12: Elektricky výškově nastavitelné stoly	37
Obrázek 13: Kuchyňská linka	38
Obrázek 14: Graf porovnání výhodnosti skupin výrobků v roce 2019 v tis. Kč.....	39
Obrázek 15: Graf porovnání výhodnosti skupin výrobků v roce 2020 v tis. Kč.....	41
Obrázek 16: Graf porovnání výhodnosti skupin výrobků v roce 2021 v tis. Kč.....	42
Obrázek 17: Graf porovnání výhodnosti skupin výrobků v roce 2022 v tis. Kč.....	43
Obrázek 18: Graf porovnání výhodnosti skupin výrobků v roce 2023 v tis. Kč.....	44
Obrázek 19: Graf zobrazující vývoj výhodnosti kontejnerů v letech 2019-2023 v tis. Kč.....	46
Obrázek 20: Graf zobrazující vývoj výhodnosti MS v letech 2019-2023 v tis. Kč	47
Obrázek 21: Graf zobrazující vývoj výhodnosti VS v letech 2019-2023 v tis. Kč.....	48
Obrázek 22: Graf zobrazující vývoj výhodnosti paravánů v letech 2019-2023 v tis. Kč	49
Obrázek 23: Graf zobrazující vývoj výhodnosti stolů v letech 2019-2023 v tis. Kč	50
Obrázek 24: Graf zobrazující vývoj výhodnosti atypů v letech 2019-2023 v tis. Kč.....	51
Tabulka 1: Hospodářský výsledek společnosti Mias v letech 2019-2023 v tis. Kč.....	32
Tabulka 2: Porovnání výhodnosti jednotlivých skupin výrobků v roce 2019 v tis. Kč	39
Tabulka 3: Porovnání výhodnosti jednotlivých skupin výrobků v roce 2020 v tis. Kč	40
Tabulka 4: Porovnání výhodnosti jednotlivých skupin výrobků v roce 2021 v tis. Kč	42
Tabulka 5: Porovnání výhodnosti jednotlivých skupin výrobků v roce 2022 v tis. Kč	43
Tabulka 6: Porovnání výhodnosti jednotlivých skupin výrobků v roce 2023 v tis. Kč	44
Tabulka 7: Porovnání výhodnosti kontejnerů v letech 2019-2023 v tis. Kč.....	45
Tabulka 8: Porovnání výhodnosti MS v letech 2019-2023 v tis. Kč	46
Tabulka 9: Porovnání výhodnosti VS v letech 2019-2023 v tis. Kč.....	47
Tabulka 10: Porovnání výhodnosti paravánů v letech 2019-2023 v tis. Kč	48
Tabulka 11: Porovnání výhodnosti stolů v letech 2019-2023 v tis. Kč	49
Tabulka 12: Porovnání výhodnosti atypů v letech 2019-2023 v tis. Kč	50
Tabulka 13: Srovnání přínosu jednotlivých skupin výrobků v letech 2019-2023	52

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

%	znak procent
cm	centimetr
č.	číslo
et al.	Latinský výraz pro „a další“
Euro	měna evropské unie
F	fixní náklady
HV	hospodářský výsledek
Kč	Koruna česká
KP (%)	krycí příspěvek vyjádřený v procentech
KP	krycí příspěvek
mil.	milion
MS	malé skříně do 140 cm výšky
N	celkové náklady
n	variabilní náklady na jednotku
např.	například
P	cena produktu
q	objem výroby v jednotkách
r.	rok
s.	strana
spol. s r. o.	společnost s ručením omezeným
T (%)	tržby vyjádřené v procentech
T	tržby
tis.	tisíc
tj.	to jest
tzn.	to znamená
VN	variabilní náklady
VS	velké skříně s výškou nad 140 cm

ÚVOD

V současném vysoce konkurenčním prostředí je pro každou firmu nezbytné efektivně řídit své výrobní a obchodní aktivity tak, aby maximalizovala svůj hospodářský výsledek. Klíčovým faktorem pro dosažení tohoto cíle je pečlivé hodnocení přínosu jednotlivých výrobků nebo výrobních skupin, které tvoří jádro podnikatelské činnosti výrobních podniků. Úspěšné hodnocení přínosu jednotlivých výrobků má zásadní vliv na budoucí vývoj konkurenceschopnosti podniku, přičemž chybně provedená analýza může znamenat negativní dopad v postavení podniku na trhu.

V teoretické části práce budou představeny a popsány základní pojmy, které budou součástí této práce. Jedná se o výrobní podnik, strategii plánování, hospodářský výsledek, výnosy, náklady a krycí příspěvek. Závěrem teoretické části bude představena metodika práce, která popisuje, jak budou získány a následně zpracovávány a analyzovány informace obsažené v praktické části.

V praktické části bude nejprve představena firma Mias OC spol. s r. o., ve které bude provedena analýza hospodářských výsledků, přičemž budou zhodnoceny jednotlivé výrobní skupiny a jejich vliv na celkový výsledek podniku. Na základě této analýzy budou vyvozeny závěry a navržena doporučení pro zlepšení výkonnosti podniku.

Cílem práce je prostřednictvím analýzy posoudit přínos jednotlivých skupin výrobků pro hospodářský výsledek vybraného podniku. Na základě zjištění navrhnout opatření ke zlepšení stavu. Důraz bude kladen na praktické aplikace metod na konkrétní podnik, jehož data budou použita k analýze přínosu výrobků.

1 PODNIK

Za podnik se považuje jakýkoli subjekt vykonávající hospodářskou činnost za účelem dosažení zisku nebo uspokojení potřeb společnosti. Podniky se dělí dle různých hledisek. Můžeme je tedy dělit podle předmětu činnosti, velikosti, nebo právní formy. (Kožená a Šenec, 2019, s. 7)

Při dělení podle velikosti se hodnotí podnik především na základě počtu zaměstnanců a hodnoty ročních tržeb. Pokud podnik zaměstnává 10 a méně zaměstnanců a hodnota jeho celkového ročního obratu je do 2 mil. Euro, je takový podnik nazýván mikrofirmou. Jestliže podnik zaměstnává 10-50 pracovníků a hodnota jeho obratu se pohybuje do 10 mil. Euro, považuje se takový podnik za malou firmu. Za středně velkou firmu je považován podnik, který zaměstnává až 250 pracovníků a jeho roční obrat nepřevyší 50 mil. Euro. (Kožená a Šenec, 2019, s. 11)

Výhody malých a středních výrobních podniků: (Synek a Kislíngrová, 2010, s. 302)

- pružná reakce na změny poptávky,
- rychlé realizace inovací,
- nízké nároky na základní kapitál,
- rychlá adaptabilita ve vertikální i horizontální kooperaci,
- poskytování rozhodujícího prostoru pro praktickou výuku,
- snadné a levné využívání místních zdrojů surovin a pracovního kapitálu,
- sociální vztahy mezi lidmi.

Podniky se vzájemně velmi liší nejen předmětem činnosti, ve které podnikají, ale i mírou závislosti na přírodních podmínkách (jde například o sezónnost), mírou specializace, významem jednotlivých výrobních faktorů, složitostí vnitřních vazeb, rozsahem a počtem funkcí, formami řízení a organizace, atd. (Synek a Kislíngrová, 2010, s. 303)

Dělení podniku podle předmětu činnosti: (Buchta, 2011, s. 8)

- výrobní,
- obchodní,
- finanční,
- dopravní,
- služby.

1.1 Výrobní podnik

Výrobní podnik je jedním z mnoha druhů podniků. Hlavní charakteristikou výrobního podniku je proces, při kterém dochází k přeměně vstupů (materiálu) na výstupy (výrobky). Tento proces se nazývá výroba. K tomu, aby byl tento proces efektivní, musí podnik řešit spoustu proměnných. V tomto případě je výroba považována jako proces, při kterém vzniká nový produkt. (Buchta, 2008, s. 53)

Výrobní podniky se podle stupně zpracování vyráběných statků dělí na: (Synek a Kislingerová, 2010, s. 301)

- Podniky prvovýroby, které získávají suroviny z přírody (zemědělství, lesnictví, atd.)
- Podniky druhovýroby, které zpracovávají suroviny získané prvovýrobou (výroba mouky, nábytku)

Samotný výrobní proces se ve výrobních podnicích dělí na **hlavní výrobu**, do které spadá výroba výrobků, která tvoří hlavní výrobní náplň podniku. Proces, který není primární činností, ale je také potřebný, jelikož se zabývá výrobou polotovarů nebo náhradních dílů, se nazývá **vedlejší výroba**. Podniky využívají také **doplňkovou výrobu**, která se zabývá využíváním a zpracováním odpadů vzniklých z činností hlavní a vedlejší výroby. Součástí výrobního podniku bývá i přidružená výroba, která se charakterově liší svoji výrobou.

S těmito výrobními procesy souvisí také obslužné procesy, které pomáhají zajistit plynulý chod výrobních procesů. Jedná se například o kontrolu výrobků, skladování, balení nebo dopravu. S výrobou souvisí i pomocné procesy, které se starají o údržbu výrobních strojů, správu budov nebo výrobu energií. (Synek a Kislingerová, 2010, s. 180)

Výrobní podniky je možné dělit podle vyrobeného množství na podniky s výrobou: (Synek a Kislingerová, 2010, s. 301)

- Kusovou – je charakterizována výrobou malého počtu stejných výrobků, může jít také o zakázkovou výrobu (stavby, nábytek, oděvy)
- Sériovou – výroba jednoho druhu výrobku se opakuje v tzv. sériích (automobilky, stroje, mobilní telefony)
- Hromadnou – produkce velkého množství výrobků v malém rozpětí druhů (zemědělské produkty, potraviny)

2 STRATEGIE PODNIKU

Podnikovou strategií se rozumí plány, volby a rozhodnutí použité k tomu, aby dovedly podnik k větší ziskovosti a úspěchu.

Při vytváření a zavádění strategie mají manažeři možnost více pochopit své zákazníky a také konkurenci. Pro zavedení úspěšné strategie je potřeba porozumět potřebám zákazníků. Strategie udává, kam soustředit prostředky podniku pro maximalizaci zisku. Pomáhá manažerům při rozhodování, jaké výrobky produkovat na trh. Pomocí strategie se řeší, zda zákazníkům nabídnout i doplňkový produkt, jestli je potřeba změnit sortimentní skladbu, nebo jestli je zapotřebí upravit cenu produktu či snížit výdaje. (Kourdi, 2011, s. 7)

2.1 Strategická východiska

Strategická východiska je potřeba zpracovávat s vědomím, že každá firma je jedinečná a proto i její strategie a strategická východiska se nedají přenášet z jedné firmy na druhou. Do strategických východisek patří: (Fotr et al., 2020, s. 43)

- poslání,
- vize,
- strategické cíle.

Poslání

Poslání udává základní smysl podnikání v dlouhodobém kontextu života organizace. Říká, jaké lze očekávat budoucí zaměření firmy a stěžejní hodnoty, které určují podnikatelské aktivity. Při tvorbě poslání je potřeba brát ohled na historii firmy, její schopnosti, strategické hodnoty a předpokládané vlivy prostředí. Formulované poslání se musí zaměřovat na dosažitelné výsledky, specifický podnikatelský program, motivační program a na trh. Poslání jasně udává, z jakého důvodu společnost existuje, aby měli zaměstnanci možnost pochopit, že jejich výkon a uspořádání aktiv firmy směřuje k jeho neustálému naplňování. (Fotr et al., 2020, s. 44)

Vize

Vizi lze chápat jako pozitivní odraz budoucnosti, který je dostatečně motivační a srozumitelný aby nastavil dlouhodobý směr pro budoucí plánování, stanovení cílů a zároveň

tvořil silné jméno firmy. Pro fungující vizi je důležité, aby byla dostatečně srozumitelná a lehce implementovatelná. Vize se zaměřuje na motivaci lidí k pohybu správným směrem. Ač by měla být vize optimistická, měla by se pohybovat v reálných mezích a schopnostech firmy. Při stanovení vize by se mělo dbát na flexibilitu a bylo možné reflektovat posun firmy a vizi tak v případě potřeby aktualizovat. (Mallya, 2007, s. 29; Fotr et al., 2020, s. 45)

Strategické cíle

Stanovení a znalost cílů pomáhá manažerům vytvořit základ pro formulaci podnikové strategie. Strategické cíle orientují a sjednocují veškeré činnosti firmy. Základní a nejpodstatnějším cílem firem je vždy zvyšování tržní hodnoty firmy. Strategické cíle se obvykle dále dělí na marketingové, ekonomické, majetkové, rozvojové, personální a ostatní. (Fotr et al., 2020, s. 46)

Při stanovování cílů hrají roli následující faktory: (Mallya, 2007, s. 32)

- objem dostupných zdrojů,
- vliv okolí podniku,
- interní mezilidské vztahy,
- vlastnosti řídicích pracovníků,
- historické zkušenosti podniku.

Implementace strategie

Implementace strategie je považována za proces, který propojuje aktivity umožňující uvést formulovanou strategii firmy do života. Implementace se zaměřuje hlavně na taktické a operativní úrovně řízení. Úspěšná implementace závisí na kooperaci výkonných a řídicích složek nižší a střední úrovně.

Úkol výrobních útvarů spočívá v zajištění provozuschopné výroby, plynulého běhu výrobních procesů a sledování nákladovosti. Vytváření konkurenceschopných produktů mají na starosti útvary zabývající se vývojem a výzkumem. Pro útvary finančního řízení je stěžejní zajistit likviditu podniku a pozitivní vývoj pracovního kapitálu. Marketingové útvary se během implementace strategie starají o zajištění plánovaného vývoje tržeb a úspěšné umístění produktů na cílové trhy. (Fotr et al., 2020, s. 35)

2.2 Plánování

Plánování lze interpretovat jako manažerskou aktivitu, která se zaměřuje na budoucí vývoj organizace, které určuje co a jak má být dosaženo. Plánování se zabývá hlavně úrovní operativního a taktického řízení. K realizaci podnikových cílů a strategií využívá podnikové řízení krátkodobé a podrobné plánování. Podle podnikové strategie jsou odvozovány krátkodobé, taktické a operativní plány.

Úloha podnikového plánování vychází z nutnosti podniku zabývat se svojí budoucností, což vytváří řadu činností, jako je např. určení výrobků a trhů, které zajistí podniku splnění dlouhodobých cílů, odhad úrovně poptávky na těchto trzích, odhad vývoje nákladů, cen surovin atp. Plánování musí průběžně reagovat na změny vnitřních i vnějších podmínek. (Synek a Kislingerová, 2010, s. 173)

Zásady pro zpracování podnikového plánu: Veber a Srpková, 2012, s. 96)

- srozumitelnost,
- logičnost,
- stručnost,
- pravdivost a reálnost.

2.2.1 Strategický plán výroby

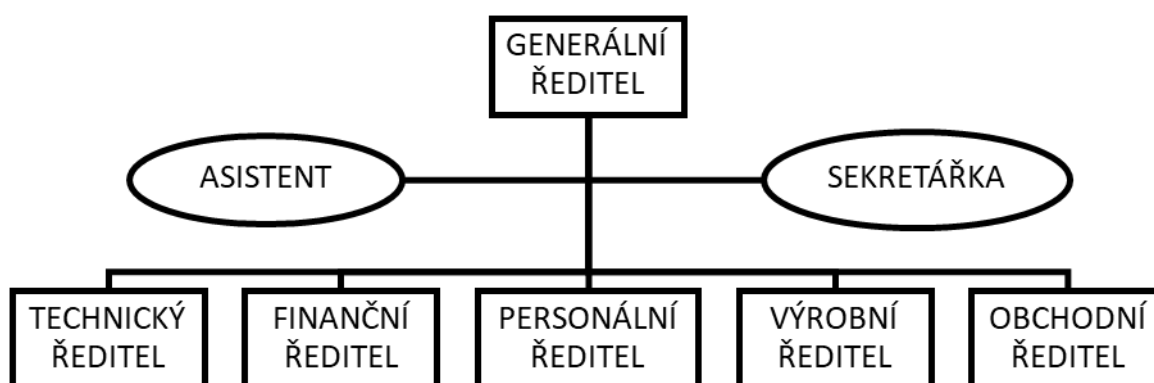
Strategický výrobní plán určuje a kvantifikuje podmínky, za kterých je společnost schopná vyrobit množství produkce požadované obchodním plánem, a to nejen v sortimentní skladbě, ale i vhodném načasování. Strategický výrobní plán reaguje na požadavky obchodu a marketingu a plánuje rozvržení výrobních operací jednotlivých linií tak, aby byly splněny požadavky zákazníka.

Strategické plánování výrobních operací musí brát v úvahu kapacitní možnosti provozovaného zařízení, obslužnost zařízení personálem a logistickou obslužnost provozované technologie. Významnou roli v plánování výroby hraje délka výrobního cyklu, kontinuita výrobního procesu, flexibilita výrobního programu, atd. (Fotr et al., 2020, s. 122)

2.3 Organizační struktura

Organizační struktura je nástroj, který pomáhá ke koordinaci a řízení činností členů organizace. Organizační struktury mají širokou nebo štíhlou strukturu. U štíhle organizační struktury mají vedoucí pracovníci méně podřízených a mezi řadovými pracovníky a vrcholovým managementem se nachází mnoho úrovní. Naopak pro širokou organizační strukturu je malý typický malý počet úrovní a vedoucí pracovníci mají více podřízených.

Organizační struktury se dále dají dělit podle tvaru struktury na funkcionální, divizionální a maticovou. Funkcionální struktura je základní organizační formou, ve které se pracovníci sdružují podle podobnosti úkolů, dovedností nebo aktivit. (Bělohlávek et al., 2001, s. 116)



Obrázek 1: Funkcionální organizační struktura

Zdroj: Upraveno podle (Bělohlávek et al., 2001, s. 116)

3 NÁKLADY

S náklady se setkává každý podnik, který provozuje svoji činnost, bez ohledu na předmět podnikání. Náklady je možné rozdělit do několika skupin, záleží však, v jakém kontextu je na ně pohlíženo. Mezi základní vnímání nákladů patří pojetí finanční a manažerské. (Popesko a Papadaki, 2016, s. 27)

Před analyzováním nákladů je potřeba si odpovědět na následující otázku: K čemu informace z analýzy nákladů budou použity? Zodpovězením otázky dostaneme odpověď, v jakém pojetí bude potřeba na náklady nahlížet. Jedním z důvodů je rozdílnost započítávání nákladu. Tím je myšleno to, že v jednom pojetí položku započítáváme jako náklad a v druhém nikoliv.

Typickým příkladem rozdílného započítávání nákladů jsou kurzové ztráty, které se ve finančním účetnictví vykazují jako náklad, který vyplývá z rozdílu výnosu a skutečného příjmu po změně směnných kurzů měn. Z pohledu manažerského účetnictví se v tomto příkladu o náklad nejedná, protože nejde o účelně vynaložené prostředky. (Popesko a Papadaki, 2016, s. 27)

3.1 Finanční pojetí nákladů

Finanční pojetí nákladů je uplatňováno ve finančním účetnictví. Při finančním pojetí nákladů jsou náklady vnímány jako úbytek ekonomického prospěchu, který představuje úbytek aktiv nebo přírůstek dluhů. U finančního účetnictví je charakteristické, že náklady jsou vyčísleny v cenách, za které byla aktiva pořízena. (Král, 2010, s. 60)

Podle Synka a Kislingerová (2010, s. 39) je možné náklady chápat jako „*peněžně vyjádřenou spotřebu výrobních faktorů účelně vynaložených na tvorbu podnikových výnosů včetně dalších nutných nákladů spojených s činností podniku*“. Mezi výrobní faktory se řadí práce, půda a kapitál.

Charakteristické znaky finančního účetnictví jsou: (Brodský a Stříteská, 2007, s. 65)

- existence jednotného výkladu (pojmy jsou vymezeny v zákoně),
- poskytované informace jsou srovnatelné,
- objektivnost účetnictví,
- výstupy slouží i externím uživatelům,

- podléhá právním předpisům, jimiž je účetnictví upraveno,
- existence návaznosti na daňové účetnictví.

3.2 Manažerské pojetí nákladů

Manažerské pojetí nákladů se uplatňuje v manažerském účetnictví, ale u některých autorů se můžeme setkat i s pojmem ekonomické nebo nákladové účetnictví.

Podle Popeska a Papadaki (2010, s. 28) manažerské účetnictví vychází z charakteristiky nákladů jako „*hodnotově vyjádřeného, účelného vynaložení ekonomických zdrojů podniku, účelově souvisejícího s ekonomickou činností*“.

To v manažerském účetnictví znamená, že se pracuje i s tzv. oportunitními náklady neboli náklady obětované příležitosti. Jedná se o takový náklad, který se nám nedostal do výdajů. Může se jednat například o ušlý zisk, který jsme mohli získat, pokud bychom se rozhodli jinak. (Popesko, Papadaki, 2010, s. 29)

Charakteristické znaky manažerského účetnictví: (Brodský a Strítěská, 2007)

- výstupy jsou určeny pracovníkům a vlastníkům podniku,
- výstupy nejsou určeny pro externí uživatele (odběratel, dodavatel),
- pravidla pro vedení účetnictví si nastaví podnik, nejsou ovlivněna zákonem,
- oceňování majetku je vázáno na vnitropodnikové předpisy,
- může v sobě obsahovat i různé kalkulace,
- účetnictví se zaměřuje na krátké i dlouhé období.

3.3 Členění nákladů

Pro vhodné řízení nákladů je potřeba nejprve rozčlenění nákladů do několika stejnorodých skupin. Skupiny si podnik může vytvořit dle potřeby podle různých kritérií. Náklady se nejčastěji člení do základních skupin a to podle druhu, účelu a závislosti nákladů na změnách objemu výroby. (Synek a Kislingerová, 2010, s. 39)

3.3.1 Členění podle druhu

Druhové členění nákladů je založeno na finančním pojetí nákladů a náklady jsou klasifikovány obdobně jako v rámci finančního účetnictví.

Za základní nákladové druhy můžeme považovat tyto položky: (Synek a Kislingerová, 2010, s. 40)

- spotřeba materiálu, energie a externích služeb,
- osobní náklady (mzdy, provize, sociální náklady),
- odpisy dlouhodobého majetku (hmotného i nehmotného),
- finanční náklady (nákladové úroky).

Výše zmíněné druhy nákladů jsou v podnicích rozděleny relativními podíly. Pro každý typ organizace je charakteristická jiná podílová struktura nákladových druhů.

U podniků s charakterem automatizované montáže se předpokládá, že vysoký podíl nákladů představuje nejen spotřeba materiálů, ale také odpisy majetku, které představují např. náklady na výrobní stroje. Rozdílným příkladem lze považovat služby, kde dominantním nákladovým podílem převládají osobní náklady a minimálně jsou obsaženy náklady na materiál. (Popesko a Papadaki, 2016, s. 32)

Podniky tuto skutečnost mohou využít pro vytyčení svých stěžejních nákladů a následně se tak mohou zaměřit, na jejich optimalizaci. Dále mohou využívat analýzu podílů nákladových druhů ke kontrole optimálního vyvážení nákladů, a to tak, že si porovnají své rozložení nákladů s charakteristickým rozložením pro jejich typ organizace.

Druhové členění umožňuje kvantifikovat objem nákladů, ale jeho slabá stránka spočívá v absenci podrobnějších informací důležitých pro rozhodování v podniku. Z druhového členění není poznat, zda se jedná o náklady přímo související s konkrétním druhem výkonu (např. výrobní činnost), nebo zda se jedná o náklady nepřímě vynaložené, které zajišťují průběh více činností najednou. (Popesko, Papadaki, 2016, s. 32)

3.3.2 Členění podle účelu

Účelové členění nákladů je daleko lépe využitelné pro manažerské rozhodování. Vedoucí pracovníci podle něho mohou zjistit původ a účel vynaložených nákladů. V účelovém členění jsou náklady často rozdělovány na přímé a nepřímé. (Synek a Kislingerová, 2010, s. 40)

Přímé náklady jsou náklady, které přímo souvisejí s jedním konkrétním druhem činnosti. V případě výroby se jedná pouze o náklady, které byly vynaloženy ve výrobních procesech. Jedná se tedy o náklady na materiál, mzdové náklady dělníků nebo odpisy jednoúčelového stroje.

Za **nepřímé náklady** se považují takové náklady, které se nedají jednoznačně přiřadit pouze k jednomu druhu činnosti. Často se jedná o náklady vynaložené k zajištění podnikových procesů jako celku. Do takových nákladů patří mzdy manažerů, účetních nebo údržbářů. Kromě mezd se jedná i o náklady na pronájem nemovitostí nebo na informační systémy podniku. (Popesko a Papadaki, 2016, s. 36)

3.3.3 Členění podle závislosti nákladů na změnách objemu výroby

Mezi nejvýznamnější nástroje využívané při rozhodování a řízení podniku patří členění nákladů podle vztahu k objemu prováděných výkonů. Tento nástroj je uplatňován při manažerském rozhodování v případech, kdy se podnik snaží nastavit optimální objem produkce. Objem produkce může být posuzován na základě různých ukazatelů, mezi které patří počet vyrobených kusů, odpracovaných hodin, ujetých kilometrů nebo jakýchkoli jiných ukazatelů výkonu relevantních pro daný podnik. (Popesko a Papadaki, 2016, s. 38)

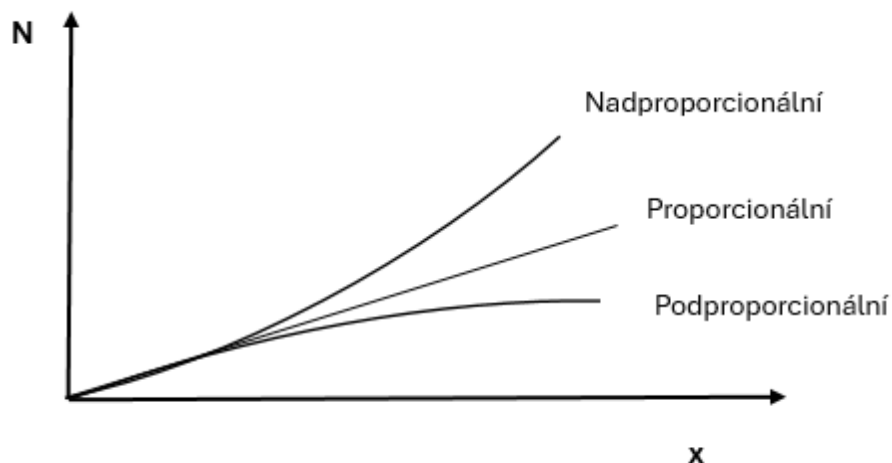
Při posuzování nákladů podle vztahu k objemu produkce, rozlišujeme náklady na dvě základní skupiny a to na variabilní náklady a fixní náklady.

Variabilní náklady

Výše variabilních nákladů je závislá na objemu produkce. Variabilní náklady se vyjadřují převážně v absolutní výši na jednotku produkce např. 1 km přepravy, 1 stůl, 1 skříň. Tyto náklady se skládají z několika položek, mezi které patří osobní mzdy výkonných pracovníků, spotřeba materiálu, spotřeba energie apod., které souvisí s danou jednotkou produkce. (Fíbrová et al., 2020, s. 122)

Variabilní náklady se dále dělí podle toho, jak úměrně rostou oproti růstu objemu produkce.

Proporcionální náklady se zvyšují přímo úměrně k objemu produkce a jsou tvořeny hlavně jednicovými náklady. **Podproporcionální náklady** rostou v absolutní výši zpravidla pomaleji než objem produkce, a proto jejich podíl na jednotku produkce klesá. **Nadproporcionální náklady** naopak rostou rychleji než výkon produkce. Jedná se například o mzdové náklady, které vzrostly vlivem přesčasových prací. (Král, 2010, s. 79)



Obrázek 2: Graf vyjadřující závislost nákladů na objemu produkce

Zdroj: Upraveno podle (Kráal, 2010,)

Fixní náklady

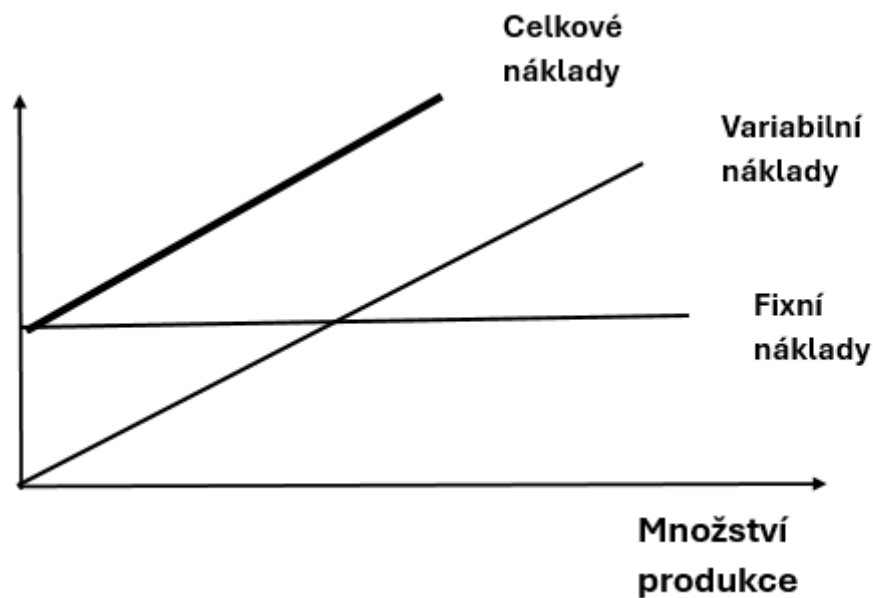
Tyto náklady nejsou závislé na objemu produkce a nejsou tak vázané na jednotku výkonu. Z pravidla jsou vynakládány jednorázově a pravidelně v různých časových intervalech (den, týden, měsíc, rok). Jejich výše zároveň udává limit pro rozsah činnosti, který je možné vytvořit v časovém období daného intervalu. Z výše uvedených důvodů by mělo vedení firem zvolit takové časové období pro řízení fixních nákladů, které bude nejlépe reflektovat potřeby podniku, nejčastěji se využívá časový úsek jeden měsíc. (Fíbrová et al., 2020, s. 126)

Do fixních nákladů spadá celá řada nákladů, kterou je možné dále rozdělit.

Nejčastější fixní náklady jsou takové, **kteřé jsou vyvolané z důvodu zajištění činnosti**. Jedná se například o náklady na energie zajišťující provozuschopnost budov, fixní osobní mzdy vedoucích pracovníků nebo mzdy administrativních pracovníků. Výše těchto nákladů se může lišit, přesto že se jedná o fixní náklady. Důvodem může být změna cen energií nebo úsporné chování zaměstnanců.

Dále se jedná o fixní náklady, **kteřé nejsou potřebné k zajištění výkonu**, ale určuje je vedení podniku na základě potřeby a podnikové strategie. Vyvolávají se pravidelně i jednorázově. Řadí se sem náklady na propagaci a reklamu, a další náklady spojené s marketingovou strategií podniku. Dále sem patří náklady spojené s výzkumem a vývojem nových výrobků nebo náklady na vzdělávání zaměstnanců.

Další skupinou jsou fixní náklady, které jsou vynakládány pravidelně a jejich výši dokáže podnik ovlivnit pouze v omezené míře. Jedná se o různé nákladové daně např. daň z nemovitosti nebo silniční daň, splátky nájemného, odpisy, nebo nejrůznější poplatky. Tyto náklady jsou spojené s vlastnictvím a užíváním aktiv společnosti, a tak se dají ovlivnit pomocí nákupu či prodeje těchto aktiv. (Fíbrová et al., 2020, s. 126)



Obrázek 3: Průběh fixních, variabilních a celkových nákladů

Zdroj: Upraveno podle (Kožená, 2019, s. 17)

Pro vyjádření vztahu mezi náklady a objemem produkce se dají využít matematické funkce. Nejprimitivnější druhem je následující lineární funkce: (Synek a Kislingerová, 2010, s. 43)

$$N = F + n * q$$

N – celkové náklady v Kč

F – fixní náklady

n – variabilní náklady na jednotku

q – objem výroby v jednotkách (např. ks)

4 VÝNOSY

Výnosy se považují jako peněžní vyjádření výsledků podnikání. Výnosy podniku se zobrazují ve výkazu zisků a ztrát za určité období (měsíc, rok). Rozdělují se na výnosy provozní, finanční a mimořádné. (Veber a Srpová, 2012, s. 146)

Příklady možných výnosů: (Veber a Srpová, 2012, s. 146)

- tržby za prodej výrobků a služeb,
- změny stavu zásob vlastní výroby,
- výroba hmotného investičního majetku ve firmě,
- jiné provozní výnosy,
- zúčtování rezerv a opravných položek,
- příjem z kapitálových investic,
- náhrady od pojišťoven, prodej majetku, atd.

Pro výrobní podniky platí, že hlavními výnosy jsou tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb. Tyto tržby jsou závislé na cenách jednotlivých výrobků, na fyzickém objemu prodeje a sortimentní skladbě prodeje.

Podnik, který se zabývá maximalizací svých tržeb, se bude snažit o zvyšování jednotlivých druhů výrobků a jejich cen a zároveň bude hledat optimální strukturu prodeje (tj. podíl jednotlivých druhů výrobků), která by přinesla maximální výši tržeb. (Synek a Kislíngrová, 2010, s. 46)

5 HOSPODÁŘSKÝ VÝSLEDEK

Hospodářský výsledek je pro podnik jedním z důležitých ukazatelů, který říká zásadní informaci, a to jestli se podnik nachází ve ztrátě a nebo v zisku. Tato informace se zjišťuje pomocí výpočtu rozdílu mezi celkovými náklady a celkovými výnosy. Ztráta vzniká, pokud jsou náklady vyšší než výnosy, v opačném případě podnik dosahuje zisku, který je jedním z cílů podnikatelského subjektu. (Kožená, 2019, s. 37)

Čechová (2006, č. 8) hospodářský výsledek člení na:

- provozní,
- finanční,
- mimořádný.

Celkový hospodářský výsledek je součtem výsledků z těchto tří oblastí. Pro jeho zachycení slouží účetní výkaz – výkaz zisku a ztráty neboli výsledovka. Z výsledovky je možné získat přehled o efektivnosti hospodaření nejen na konci účetního období, ale i v průběhu roku. Dosahování zisku není jediným cílem podniku, avšak pro dlouhodobé fungování a růst podniku je nezbytné.

Při hodnocení hospodářského výsledku je potřeba brát zřetel i na celkovou situaci podniku. Výše HV je ovlivněna používanými účtovacími systémy (odpisové metody, tvorba rezerv, ocenění zásob vlastní výroby). Dále vyšší HV snižují investice v podniku, které zvyšují náklady na dlouhodobý majetek, ale negarantují růst výnosů. HV neudává ani informaci o likvidnosti firmy, jelikož vykázané výnosy neznamenají inkasované tržby. Z těchto důvodů je potřeba se při hodnocení výkonnosti podniku zaměřit i na jiné ukazatele např. zvýšení tržní hodnoty firmy, využití výrobních kapacit nebo zvýšení tržního podílu. (Veber a Srpková, 2012, s. 147)

5.1 Krycí příspěvek

Krycí příspěvek neboli příspěvek na úhradu fixních nákladů a zisku, je výsledkem rozdílu mezi cenou a variabilními náklady na jednotku objemu produkce. Představuje částku peněz, která zbyde z celkové ceny výrobku po uhrazení všech variabilních nákladů. Pro tento ukazatel je též využíván název marže a používá se pro manažerské rozhodování. Slouží jako základní ukazatel pro kalkulaci neúplných nákladů. Též se využívá při rozhodování

o struktuře výroby. Lze využít jako podklad, při určování minimálních prodejních cen nebo pro rozhodování, zda je výhodnější si některé pomůcky k výrobě koupit či vyrobit.

Jelikož se v praxi zjišťují výrobové jednicové náklady místo variabilních, často se krycí příspěvek nahrazuje ukazatelem hrubé rozpětí, který je méně přesný a vypočítává se jako rozdíl mezi cenou a jednicovými náklady. (Synek a Kislingerová, 2010, s. 48)

Podle výše krycího příspěvku lze vyvodit výhodnost produktů. Zdánlivě nejvýhodnější produkt však může vykazovat nejvyšší hodnotu krycího příspěvku, a přesto to nemusí znamenat, že je nejvýhodnější. Může se jednat pouze o výrobek, který dosahuje nejvíce prodeje. Proto je vhodné vypočítat krycí příspěvek na jednotku konkrétního výrobku. Pokles KP může nastat na základě více příčin. Důvodem bývá snížení prodejních cen, pokles objemu prodeje nebo zvýšení nákladů na jednotku výroby. (iPodnikatel, 2020)



Obrázek 4: Zobrazení krycího příspěvku v ceně výrobku

Zdroj: Vlastní zpracování

5.2 Bod zvratu

Objem výroby, který odpovídá průsečíku přímky tržeb a přímky nákladů nazýváme bod zvratu. Někteří autoři tuto situaci popisují jako bod zisku, bod krytí nákladů nebo anglickým názvem break even point. Všechny názvy představují situaci, kdy se při určitém objemu výroby tržby rovnají celkovým nákladům, což znamená, že podnik nedosahuje žádného zisku, ale zároveň už nevykazuje ani ztrátu. (Synek a Kislingerová, 2010, s. 47)

Pro zjištění bodu zvratu se využívá následující funkce:

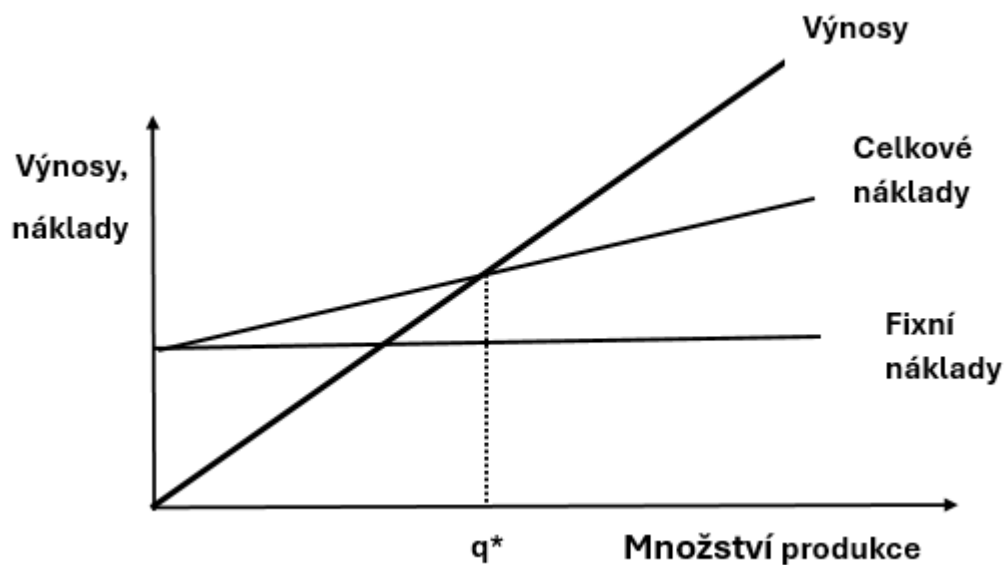
$$Q = F / (p - n)$$

Q – objem výroby

F – fixní náklady

p – cena produktu

n – variabilní náklady (na jednotku produktu)



Obrázek 5: Bod zvratu

Zdroj: Upraveno podle (Kožená, 2019, s. 41)

METODIKA

Bakalářská práce byla zpracována na základě kvantitativní analýzy ekonomických dat poskytnutých majitelem společnosti Mias OC, která se specializuje na **výrobu a prodej kancelářského nábytku**. Cílem práce bylo zhodnotit přínos jednotlivých skupin výrobků do celkového hospodářského výsledku firmy. Pro hodnocení byly využity dvě klíčové ekonomické veličiny – **výše tržeb a krycí příspěvek (marže)**, které umožňují lépe posoudit efektivitu jednotlivých skupin výrobků.

Postup zpracování probíhal v následujících krocích:

1. Konzultace a vymezení cíle práce:

Na základě úvodních konzultací s vedoucím bakalářské práce a jednání s majitelem společnosti byl upřesněn hlavní cíl práce, metodický přístup a způsob vyhodnocení produktového portfolia. Klíčovým hlediskem byla nejen výše tržeb, ale i výše krycího příspěvku, který lépe vypovídá o skutečném přínosu výrobků k zisku firmy.

2. Sběr a příprava dat:

Firma poskytla podrobná interní ekonomická data za období **2019–2023**, členěná podle jednotlivých skupin kancelářského nábytku. Tato data zahrnovala objem prodeje, dosažené tržby a variabilní náklady potřebné pro výpočet krycího příspěvku.

3. Zpracování dat v programu MS Excel:

Data byla zpracována pomocí **Microsoft Excelu**, který sloužil jak k samotným výpočtům (např. krycí příspěvek = tržby – variabilní náklady), tak k vytvoření přehledných tabulek a **grafických výstupů**. Pomocí sloupcových, čárových i výsečových grafů byl znázorněn vývoj a vzájemné porovnání výkonnosti jednotlivých produktových skupin v čase.

4. Analytická část:

V této části bylo provedeno porovnání jednotlivých skupin výrobků z hlediska jejich podílu na celkových tržbách a výši krycího příspěvku. Výsledky byly analyzovány jak v absolutních číslech, tak i v relativních poměrech (např. marže k tržbám). Tato analýza umožnila odhalit skupiny s nejvyšším ekonomickým přínosem i ty, jejichž efektivita byla nižší.

5. Závěry a návrhy doporučení:

Na základě provedené analýzy byly formulovány závěry o výkonnosti jednotlivých

skupin kancelářského nábytku a navržena doporučení pro optimalizaci produktového portfolia. Cílem je podpořit další rozvoj výnosných skupin a případně přehodnotit strategii u méně efektivních produktů.

Celý postup práce vycházel z principů podnikové ekonomiky a řízení výkonnosti. MS Excel se osvědčil jako efektivní nástroj pro práci s ekonomickými daty i pro prezentaci výstupů ve formě přehledných tabulek a grafů, které podpořily jasnou interpretaci výsledků.

6 PRAKTICKÁ ČÁST

V této kapitole bude nejprve představena společnost, ve které byl proveden výzkum. Následně bude obsahem analýza vybraného podniku, kterou se bude vyhodnocovat přínos jednotlivých skupin výrobků do hospodářského výsledku.

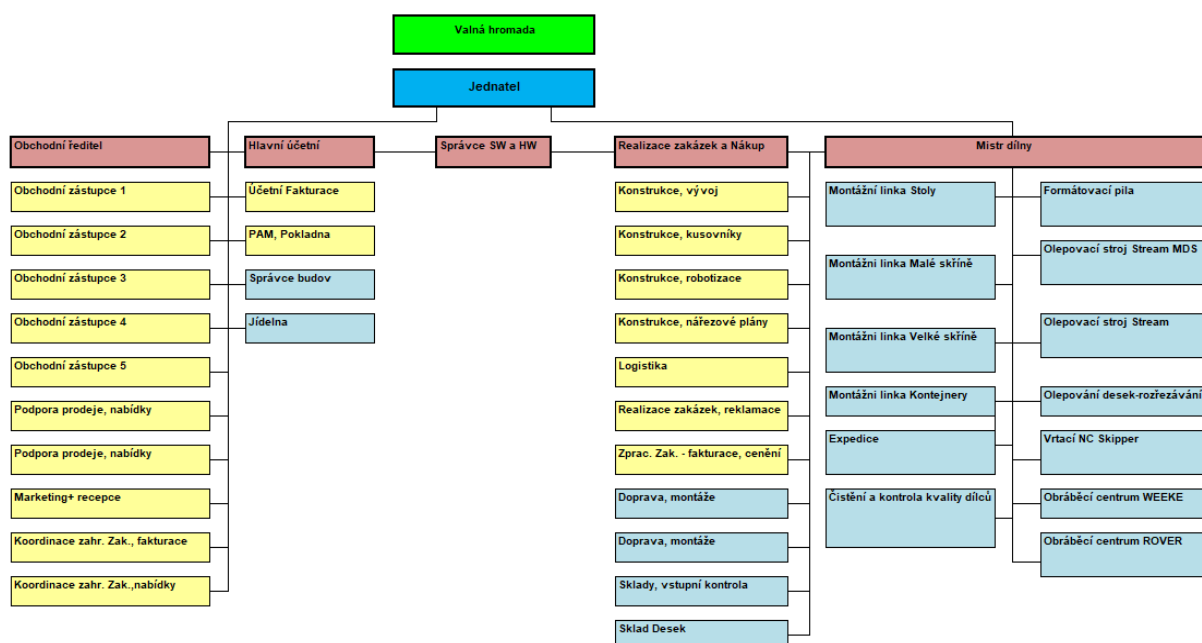
6.1 Představení společnosti

Společnost Mias OC spol. s r.o. (dále jen Mias) je česká výrobní firma sídlící na jihu Pardubického kraje. Byla založena v roce 1990 a od svého vzniku se zabývá výrobou kancelářského nábytku a vybavováním interiérových celků na klíč. Firma se počtem 58 zaměstnanců a hodnotou ročního obrátu přes 150 mil. Kč řadí mezi středně velké podniky.

Převážnou část výrobků firmy tvoří stoly a skříně, ale orientují se také na paravány, akustické boxy, recepce, kontejnery a další typy úložných systémů. Kromě standartní nabídky, ve které mohou zákazníci kombinovat několik možných variant velikostí, tvarů a barev, se podnik zabývá i výrobou atypických řešení, která jsou dělána na zakázku dle požadavků zákazníka.

Firma měla původně německého vlastníka, a proto je velmi orientovaná na německý trh, až 50 % celkové výroby je vyváženo do Německa.

6.1.1 Organizační struktura



Obrázek 6: Organizační struktura společnosti Mias

Zdroj: Upraveno podle podnikových dokumentů

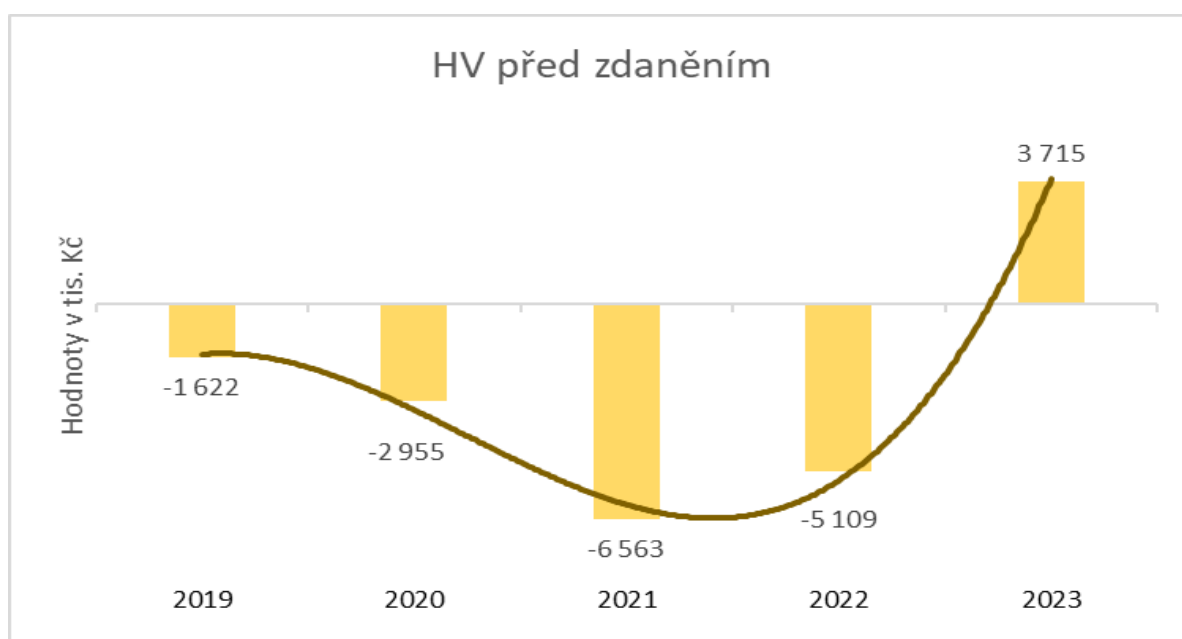
6.2 Hospodářský výsledek společnosti Mias OC v letech 2019-2023

V následující tabulce č. 1 jsou zobrazeny ekonomické hodnoty jednotlivě za sledované období, které byly obsahem účetních výkazů v letech 2019-2023. Hodnoty jsou vyčísleny v celých tisících Kč kromě počtu zaměstnanců.

Tabulka 1: Hospodářský výsledek společnosti Mias v letech 2019-2023 v tis. Kč

	2019	2020	2021	2022	2023
Tržby	126 591	105 433	119 168	123 925	116 521
Přidaná hodnota	70 926	59 060	64 368	68 638	68 578
Provozní HV	-1 602	-3 216	-6 166	-5 929	4 055
HV před zdaněním	-1 622	-2 955	-6 563	-5 109	3 715
Počet zaměstnanců	74	65	60	60	58
Počet prodaných výrobků (tis. ks)	51,172	41,097	43,163	43,846	45,738

Zdroj: Zpracováno podle podnikových dokumentů



Obrázek 7: Vývoj hospodářského výsledku společnosti Mias mezi lety 2019-2023

Zdroj: Zpracováno podle podnikových dokumentů

Ve sledovaném období pěti let se hospodářský výsledek pohyboval spíše v záporných číslech kromě roku 2023. Proto tento rok autor hodnotí pozitivně. V porovnání ročních tržeb a přidané hodnoty autor hodnotí pozitivně taktéž rok 2019 i přes jeho celkově záporný hospodářský výsledek, jelikož hodnota HV byla ovlivněna velkými investicemi v předchozích

letech, které se propsaly ve formě odpisů do sledovaného období. Zároveň ve sledovaném období došlo k reorganizaci vedení společnosti z důvodu vysokých nákladů na management.

Z dat v tabulce je patrné, že mezi lety 2019 a 2020 výrazně klesla produkce výrobků, a to až o 20 %. Příčinu poklesu produkce vedení podniku přisuzuje příchodu celosvětové pandemie. V r. 2023 byla produkce proti r. 2019 nižší o 10 %. V letech 2020, 2021 rovněž klesly tržby a zvyšoval se záporný hospodářský výsledek, proto ekonomický vývoj v první polovině sledovaného období autor hodnotí negativně. Závěr sledovaného období je pro autora pozitivní, vzhledem k dosažení kladného hospodářského výsledku, zvýšení podílu přidané hodnoty vzhledem k tržbám na 59 % a zvýšením tržeb na zaměstnance celkem o 17 %.

7 HODNOCENÍ PŘÍNOSU JEDNOTLIVÝCH SKUPIN VÝROBKŮ

V následující kapitole bude porovnáván přínos jednotlivých skupin výrobků na základě hodnot krycích příspěvků (příspěvků na úhradu fixních nákladů a tvorby zisku), sloužících k úhradě fixních nákladů a pro tvorbu zisku a na základě hodnot tržeb v průběhu 5 let.

Po domluvě s managementem podniku Mias OC byly výrobky rozděleny do několika skupin, a to podle jednotlivých montážních linek. Jedná se tedy o kontejnery, malé skříně do 140 cm výšky (dále MS), velké skříně s výškou nad 140 cm (dále VS), paravány, stoly a atypy.

7.1 Skupiny výrobků

Kontejnery

Jedná se o jeden z typů úložných systémů, který se nejčastěji nachází pod pracovním stolem. Jsou oblíbené kvůli svojí mobilitě a umístění v blízkosti pracovního místa.



Obrázek 8: Kontejnery

Zdroj: Internetové stránky Mias OC

Malé skříně do 140 cm výšky

Díky nižší výšce lze tyto skříně snadno zakomponovat do různých částí kanceláří, například pod okna nebo vedle pracovních stolů. Horní část skříně lze využít jako odkládací prostor pro dekorace, dokumenty, tiskárny nebo jiné kancelářské vybavení.



Obrázek 9: Skříň s obkladovými deskami

Zdroj: Internetové stránky Mias OC

Velké skříně nad 140cm výšky

Úložný systém, který zákazníkovi umožňuje plné využití úložného prostoru na menší podlahové ploše.



Obrázek 10: Otevřená skříň

Zdroj: Internetové stránky Mias OC

Paravány

Paravány jsou mobilní nebo pevné dělicí prvky, které slouží k oddělení pracovních míst a zajišťují soukromí a klid v kanceláři.



Obrázek 11: Paraván pro stolovou desku

Zdroj: Internetové stránky Mias OC

Stoly

Stoly jsou základním kancelářským nábytkem, který poskytuje pracovní plochu pro zaměstnance. Stoly se vyrábí z různých materiálů a v několika typech, od jednoduchých až po elektricky nastavitelné.



Obrázek 12: Elektricky výškově nastavitelné stoly

Zdroj: Internetové stránky Mias OC

Atypy

Jedná se o veškeré výrobky, které nepodléhají standardní nabídce. Jsou vyráběny na zakázku podle požadavků zákazníka.



Obrázek 13: Kuchyňská linka

Zdroj: Internetové stránky Mias OC

Pojmy obsažené v následujících tabulkách:

- Tržby (T)
- Variabilní náklady (VN)
- Krycí příspěvek (KP)
- Krycí příspěvek vyjádřený v procentech (KP %)
- Tržby vyjádřené v procentech (T %)

7.2 Hodnocení výhodnosti skupin výrobků v jednotlivých letech

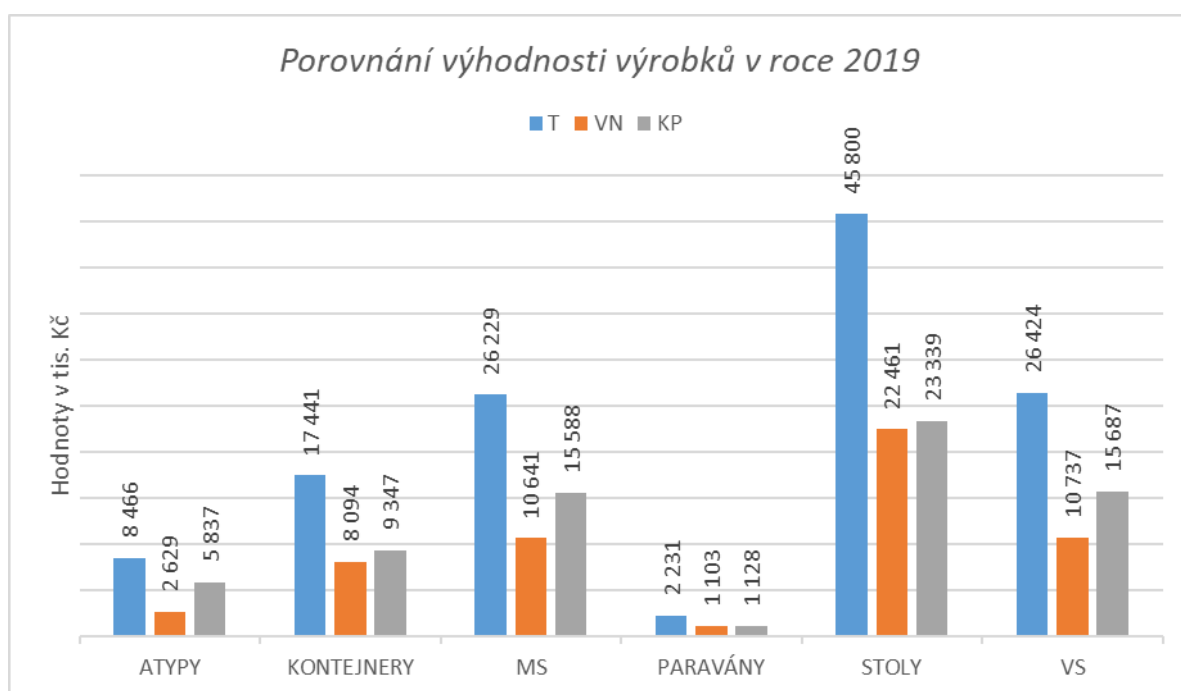
Rok 2019

Následující tabulka č. 2 zobrazuje porovnání výhodnosti skupin výrobků v roce 2019. Všechny hodnoty jsou vyjádřeny v tisících Kč. Krycí příspěvky a tržby jsou vyjádřeny i v procentech.

Tabulka 2: Porovnání výhodnosti jednotlivých skupin výrobků v roce 2019 v tis. Kč

	ATYPY	KONTEJNERY	MS	PARAVÁNY	STOLY	VS	Celkem
T	8 466	17 441	26 229	2 231	45 800	26 424	126 591
VN	2 629	8 094	10 641	1 103	22 461	10 737	55 666
KP	5 837	9 347	15 588	1 128	23 339	15 687	70 926
KP (%)	69	54	59	51	51	59	56
T (%)	7	14	21	2	36	21	100

Zdroj: Zpracováno podle podnikových dokumentů



Obrázek 14: Graf porovnání výhodnosti skupin výrobků v roce 2019 v tis. Kč

Zdroj: Zpracováno podle podnikových dokumentů

Ze sloupcového grafu na obrázku č. 14 lze vyčíst, že objem výroby a následné tržby za jednotlivé skupiny výrobků jsou nerovnoměrné. Z hlediska tržeb jsou nejvýhodnější stoly (45,8 mil. Kč) a oba typy skříní s tržbami více jak 26 mil. Kč u každého typu. Totéž platí i pro výši krycího příspěvku: stoly přispěly 23,3 mil. Kč, každý z obou typů skříní

cca 15,6 mil. Kč. Naopak paravány přinášejí jak nejmenší tržby, tak i nejmenší krycí příspěvek.

Z hlediska procentuální výše krycího příspěvku (míry KP) mají nejvyšší procento atypy (69 %) a oba typy skříní (59 %). Naopak nejnižší poměr krycího příspěvku (51 %) můžeme vidět u paravánů a stolů (51 %).

Celkově autor považuje v roce 2019 za nejvýhodnější skupiny stoly spolu se skříněmi pro jejich nejvyšší tržby (dohromady 98,5 mil. Kč, tj. 78 % všech tržeb) a výši krycího příspěvku (54,6 mil. Kč, tj. 77 % z celého vytvořeného krycího příspěvku).

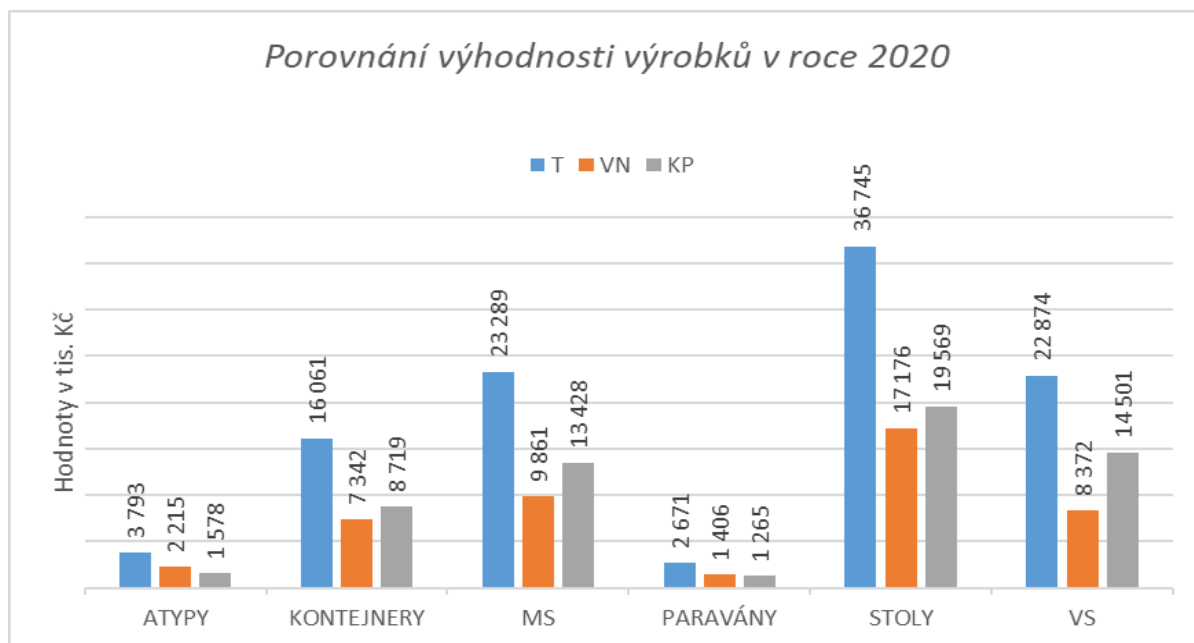
Rok 2020

V tabulce č. 3 jsou vyobrazeny a porovnány jednotlivé skupiny výrobků za rok 2020. Hodnoty obsažené v tabulce jsou vyčísleny v tisících Kč. Tržby s krycími příspěvky jsou uvedeny i v procentech.

Tabulka 3: Porovnání výhodnosti jednotlivých skupin výrobků v roce 2020 v tis. Kč

	ATYPY	KONTEJNERY	MS	PARAVÁNY	STOLY	VS	Celkem
T	3 793	16 061	23 289	2 671	36 745	22 874	105 433
VN	2 215	7 342	9 861	1 406	17 176	8 372	46 373
KP	1 578	8 719	13 428	1 265	19 569	14 501	59 060
KP (%)	42	54	58	47	53	63	56
T (%)	4	15	22	3	35	22	100

Zdroj: Zpracováno podle podnikových dokumentů



Obrázek 15: Graf porovnání výhodnosti skupin výrobků v roce 2020 v tis. Kč

Zdroj: Zpracováno podle podnikových dokumentů

Na obrázku č. 15 je pomocí sloupcových grafů zobrazeno porovnání jednotlivých skupin výrobků. Mezi nejvýkonnější skupiny z hlediska tržeb patří stoly (36,7 mil. Kč) a skříně, u kterých v obou typech tržby přesahovaly 22 mil. Kč. Při porovnání výše krycích příspěvků lze za nejprínosnější opět označit stoly (19,6 mil. Kč) a oba typy skříní s hodnotou krycího příspěvku přesahující 13 mil. Kč.

Při pohledu na procentuální vyjádření krycích příspěvků (míry KP) lze říci, že nejvýhodnější poměr mají VS (63 %) a MS (58 %). Za nejméně výhodnou lze naopak považovat skupinu atypů, kde poměr krycího příspěvku dosáhl 42 %.

V roce 2020 autor celkově považuje za nejvýhodnější skupiny stoly a oba typy skříní vzhledem k jejich vysokým tržbám (celkem 82,9 mil. Kč, tj. 79 % všech tržeb) a výši krycích příspěvků (dohromady 47,5 mil. Kč, tj. 80 % z celkového vytvořeného krycího příspěvku).

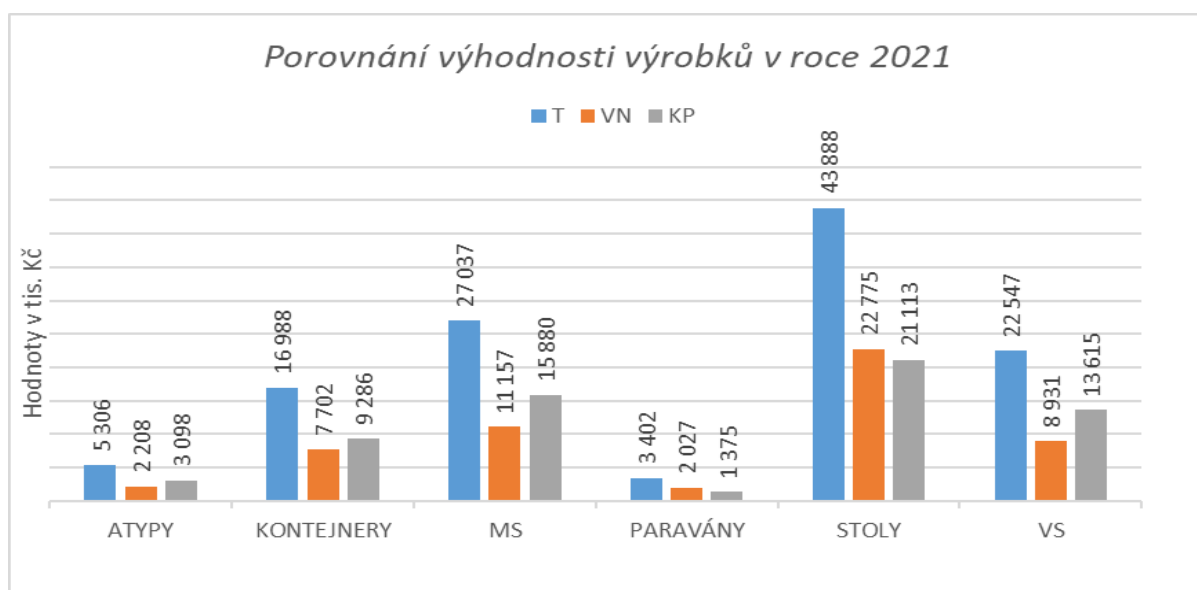
Rok 2021

Tabulka č. 4 zobrazuje porovnání jednotlivých skupin výrobků v roce 2021. Tabulka obsahuje hodnoty vyčíslené v tisících Kč. Krycí příspěvky a tržby jsou zároveň uvedeny v procentech.

Tabulka 4: Porovnání výhodnosti jednotlivých skupin výrobků v roce 2021 v tis. Kč

	ATYPY	KONTEJNERY	MS	PARAVÁNY	STOLY	VS	Celkem
T	5 306	16 988	27 037	3 402	43 888	22 547	119 168
VN	2 208	7 702	11 157	2 027	22 775	8 931	54 800
KP	3 098	9 286	15 880	1 375	21 113	13 615	64 368
KP (%)	58	55	59	40	48	60	54
T (%)	4	14	23	3	37	19	100

Zdroj: Zpracováno podle podnikových dokumentů



Obrázek 16: Graf porovnání výhodnosti skupin výrobků v roce 2021 v tis. Kč

Zdroj: Zpracováno podle podnikových dokumentů

Obrázek č. 16 pomocí sloupcových grafů znázorňuje porovnání jednotlivých skupin výrobků. Při porovnání z pohledu tržeb je nejuvhodnější skupina stolů (43,9 mil. Kč) a skupina MS s hodnotou tržeb 27 mil. Kč. Porovnáním výše hodnoty krycích příspěvků jsou nejuvhodnějšími skupinami stoly (21,1 mil. Kč) a oba typy skříní s hodnotou přesahující u obou typů 13,5 mil. Kč.

Poměrem krycích příspěvků (míry KP) lze za nejuvhodnější skupiny označit VS (60 %) a MS (59 %). Naopak nejméně výhodné jsou paravány (40 %) a stoly s poměrem 48 %.

Pro rok 2021 autor považuje za nejuvhodnější skupinu stoly a obě skupiny skříní pro jejich vysoké krycí příspěvky (celkem 50,6 mil. Kč, tj. 79 % hodnoty všech krycích příspěvků) a vysoké tržby (dohromady 93,5 mil. Kč, tj. 78 % celkových tržeb).

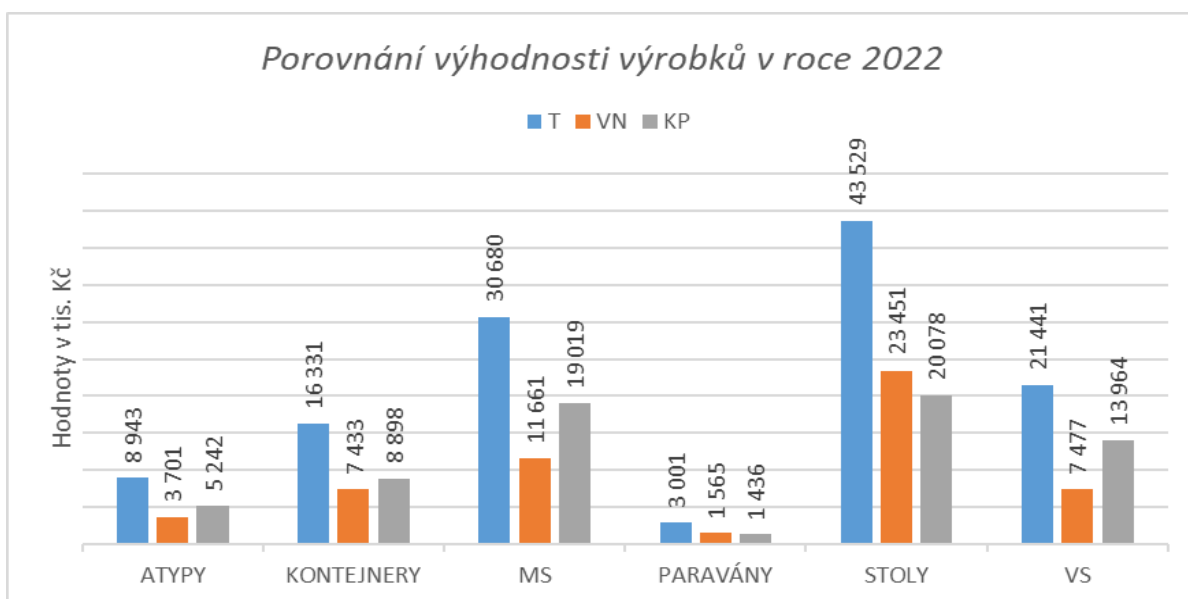
Rok 2022

Následující tabulka č. 5 zobrazuje porovnání jednotlivých skupin pro rok 2022. V tabulce jsou obsaženy hodnoty v tisících Kč. Pro tržby a krycí příspěvky jsou uvedeny hodnoty také v procentuálním vyjádření.

Tabulka 5: Porovnání výhodnosti jednotlivých skupin výrobků v roce 2022 v tis. Kč

	ATYPY	KONTEJNERY	MS	PARAVÁNY	STOLY	VS	Celkem
T	8 943	16 331	30 680	3 001	43 529	21 441	123 925
VN	3 701	7 433	11 661	1 565	23 451	7 477	55 288
KP	5 242	8 898	19 019	1 436	20 078	13 964	68 638
KP (%)	59	54	62	48	46	65	55
T (%)	7	13	25	2	35	17	100

Zdroj: Zpracováno podle podnikových dokumentů



Obrázek 17: Graf porovnání výhodnosti skupin výrobků v roce 2022 v tis. Kč

Zdroj: Zpracováno podle podnikových dokumentů

Na obrázku č. 17 jsou zobrazeny sloupcové grafy porovnávající jednotlivé skupiny výrobků. Porovnáním hodnoty krycích příspěvků se jeví nejvýhodnější skupiny stoly (20,1 mil. Kč) a MS (19 mil. Kč). Stejně tak při porovnání tržeb se za nejvýkonnější skupiny považují stoly (43,5 mil. Kč) a MS s výší tržeb 30,7 mil. Kč.

Dle procentuální výše krycího příspěvku (míry KP) mají nejlepší poměr VS (65 %) a vzápětí také MS (62 %). Nejnížší poměr mají skupiny stolů (46 %) a paravány se 48 %.

Nejvýhodnější skupinou pro rok 2022 jsou podle autora opět stoly a MS pro jejich vysoký podíl celkového krycího příspěvku (celkem 39,1 mil. Kč, tj. 57 %) a jejich přírůstek k celkovým tržbám (dohromady 74,2 mil. Kč, tj. 60 % z celkových tržeb)

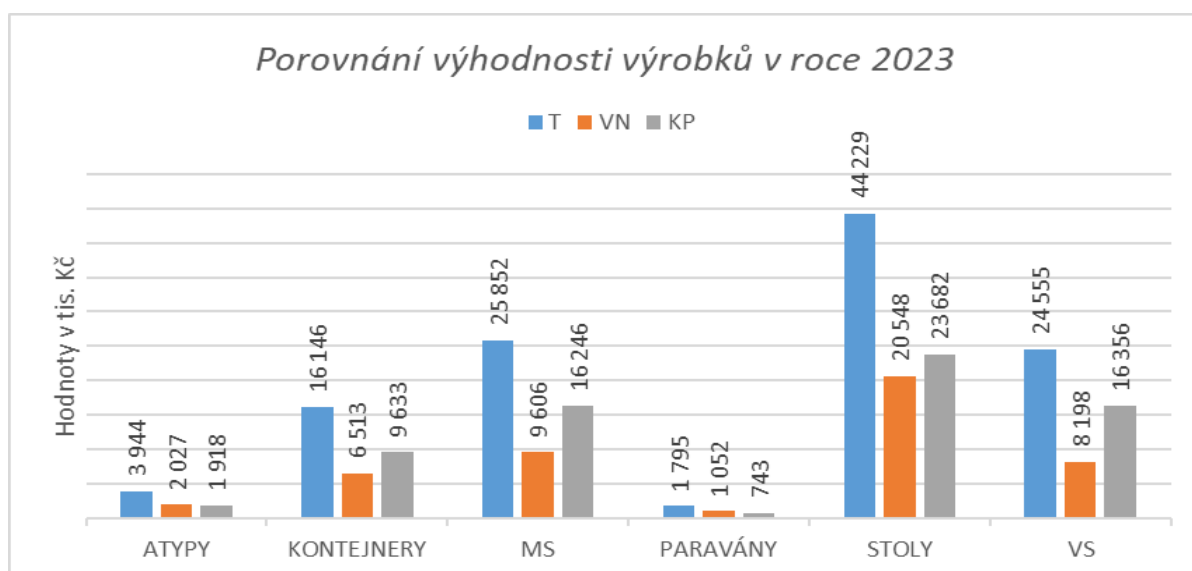
Rok 2023

V tabulce č. 6 můžeme vidět srovnání jednotlivých skupin výrobků za rok 2023. Hodnoty obsažené v tabulce jsou vyčísleny v tisících Kč, krycí příspěvky a tržby jsou zobrazeny také v procentuálním vyjádření.

Tabulka 6: Porovnání výhodnosti jednotlivých skupin výrobků v roce 2023 v tis. Kč

	ATYPY	KONTEJNERY	MS	PARAVÁNY	STOLY	VS	Celkem
T	3 944	16 146	25 852	1 795	44 229	24 555	116 521
VN	2 027	6 513	9 606	1 052	20 548	8 198	47 943
KP	1 918	9 633	16 246	743	23 682	16 356	68 578
KP (%)	49	60	63	41	54	67	59
T (%)	3	14	22	2	38	21	100

Zdroj: Zpracováno podle podnikových dokumentů



Obrázek 18: Graf porovnání výhodnosti skupin výrobků v roce 2023 v tis. Kč

Zdroj: Zpracováno podle podnikových dokumentů

Z grafů na obrázku č. 18 můžeme vyčíst, že tržbami nejvíce přispěly stoly (44,2 mil. Kč) a oba typy skříní s tržbami přes 24 mil. Kč u obou skupin. Stejně je to u hodnoty krycích příspěvků, kde stoly dosáhly hodnoty 23,7 mil. Kč a oba typy skříní přesáhly hodnotu 16 mil. Kč.

Nejvyššího poměru krycích příspěvků (míry KP) dosáhly VS (67 %). Naopak nejnižší míry krycích příspěvků dosáhla skupina paravánů 41 %.

Podle autora jsou v roce 2023 opět nejvýhodnější skupinou stoly a obě skupiny skříní pro nejvyšší přínos tržeb (celkem 94,6 mil. Kč, tj. 81 % všech tržeb) a krycích příspěvků (dohromady 56,3 mil. Kč, tj. 82 % celkových krycích příspěvků).

7.3 Hodnocení výhodnosti jednotlivých výrobků v období 2019-2023

V následující kapitole bude zobrazen a následně analyzován vývoj tržeb a krycích příspěvků jednotlivých skupin výrobků v průběhu let 2019-2023. Jedná se o kontejnery, malé skříně do 140 cm výšky (dále MS), velké skříně s výškou nad 140 cm (dále VS), paravány, stoly a atypy.

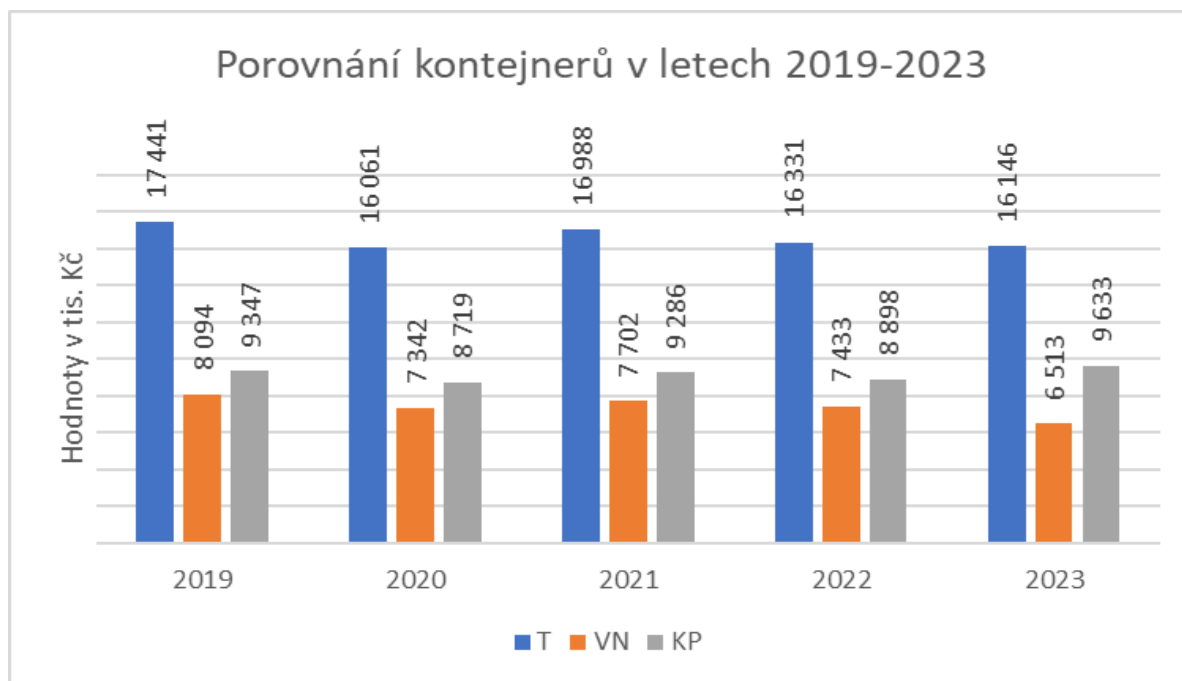
Kontejnery

V následující tabulce č. 7 je zobrazen vývoj kontejnerů v období od roku 2019 do roku 2023. Hodnoty obsažené v tabulce jsou vyčísleny v tisících Kč. Krycí příspěvek je vyjádřen také procentuálně.

Tabulka 7: Porovnání výhodnosti kontejnerů v letech 2019-2023 v tis. Kč

Kontejnery	2019	2020	2021	2022	2023	celkem
T	17 441	16 061	16 988	16 331	16 146	82 967
VN	8 094	7 342	7 702	7 433	6 513	37 084
KP	9 347	8 719	9 286	8 898	9 633	45 883
KP (%)	54	54	55	54	60	55

Zdroj: Zpracováno podle podnikových dokumentů



Obrázek 19: Graf zobrazující vývoj výhodnosti kontejnerů v letech 2019-2023 v tis. Kč

Zdroj: Zpracováno podle podnikových dokumentů

Z tabulky č. 19 lze vyčíst, že zatímco klesly tržby ve sledovaném období o 7 %, variabilní náklady klesly podstatněji (o 20 %), což způsobilo nárůst výše krycího příspěvku o 3 % (286 tis. Kč). **Nejlépe hodnotí autor rok 2023 pro nejvyšší dosažený krycí příspěvek za sledované období (9,6 mil. Kč).**

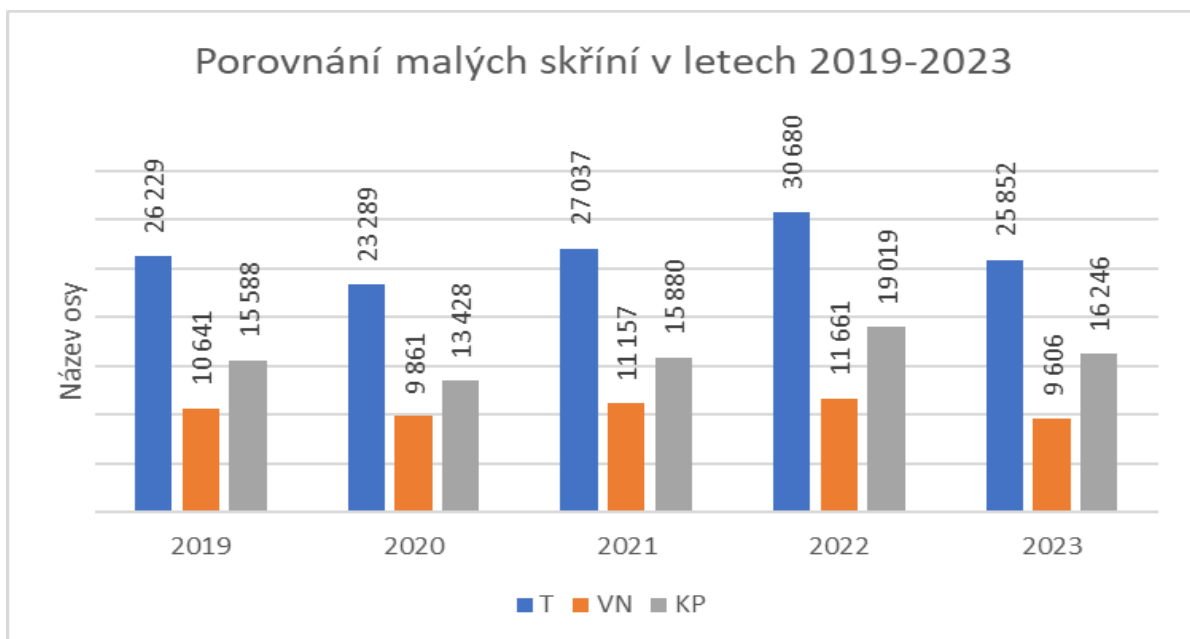
Malé skříně do 140 cm výšky

Tabulka č. 8 porovnává vývoj MS v letech 2019-2023. Obsažené hodnoty jsou zobrazeny v tisících Kč, u krycího příspěvku je i procentuální vyjádření.

Tabulka 8: Porovnání výhodnosti MS v letech 2019-2023 v tis. Kč

MS	2019	2020	2021	2022	2023	Celkem
T	26 229	23 289	27 037	30 680	25 852	133 087
VN	10 641	9 861	11 157	11 661	9 606	52 926
KP	15 588	13 428	15 880	19 019	16 246	80 161
KP (%)	59	58	59	62	63	60

Zdroj: Zpracováno podle podnikových dokumentů



Obrázek 20: Graf zobrazující vývoj výhodnosti MS v letech 2019-2023 v tis. Kč

Zdroj: Zpracováno podle podnikových dokumentů

Z tabulky č. 20 lze vyčíst, že ve sledovaném období klesly tržby o 1 % a variabilní náklady klesly o 10 %, což pozitivně ovlivnilo výši krycího příspěvku, který zaznamenal nárůst o 4 % (658 tis. Kč). **Podle autora je nejlepším rokem rok 2022, jelikož MS dosahovaly nejvyšších tržeb (celkem 30,7 mil. Kč) a krycích příspěvků s hodnotou 19 mil. Kč.**

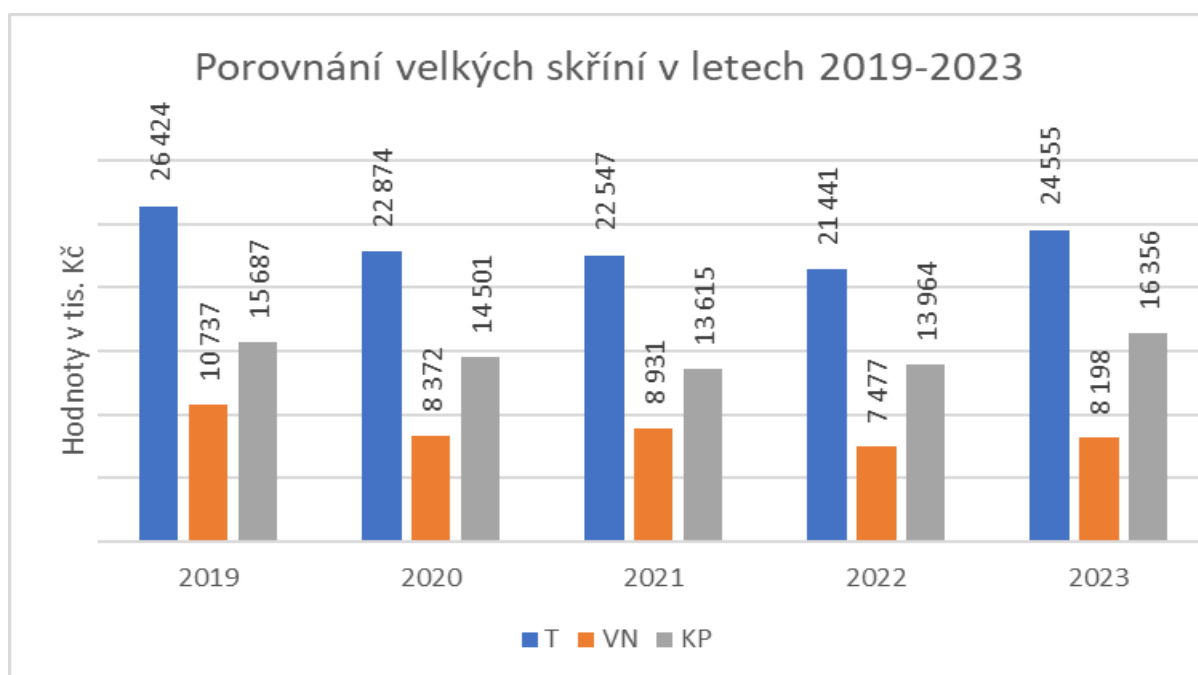
Velké skříně s výškou nad 140 cm

V tabulce č. 9 je vyčíslen vývoj MS za období od roku 2019 do roku 2023. Krycí příspěvek je vyjádřen v %, zbylé hodnoty jsou vyjádřeny v tisících Kč.

Tabulka 9: Porovnání výhodnosti VS v letech 2019-2023 v tis. Kč

VS	2019	2020	2021	2022	2023	Celkem
T	26 424	22 874	22 547	21 441	24 555	117 841
VN	10 737	8 372	8 931	7 477	8 198	43 715
KP	15 687	14 501	13 615	13 964	16 356	74 123
KP (%)	59	63	60	65	67	63

Zdroj: Zpracováno podle podnikových dokumentů



Obrázek 21: Graf zobrazující vývoj výhodnosti VS v letech 2019-2023 v tis. Kč

Zdroj: Zpracováno podle podnikových dokumentů

Z tabulky č. 21 je patrné, že během sledovaného období hodnota tržeb klesla o 7%, výrazněji klesly i variabilní náklady (o 24 %). Naopak krycí příspěvek zaznamenal růst a jeho výše vzrostla o 4 % (669 tis. Kč). **Rok 2023 autor hodnotí nejpozitivněji, jelikož hodnota krycích příspěvků přesáhla částku 16,3 mil. Kč, což je nejvyšší hodnota ve sledovaném období.**

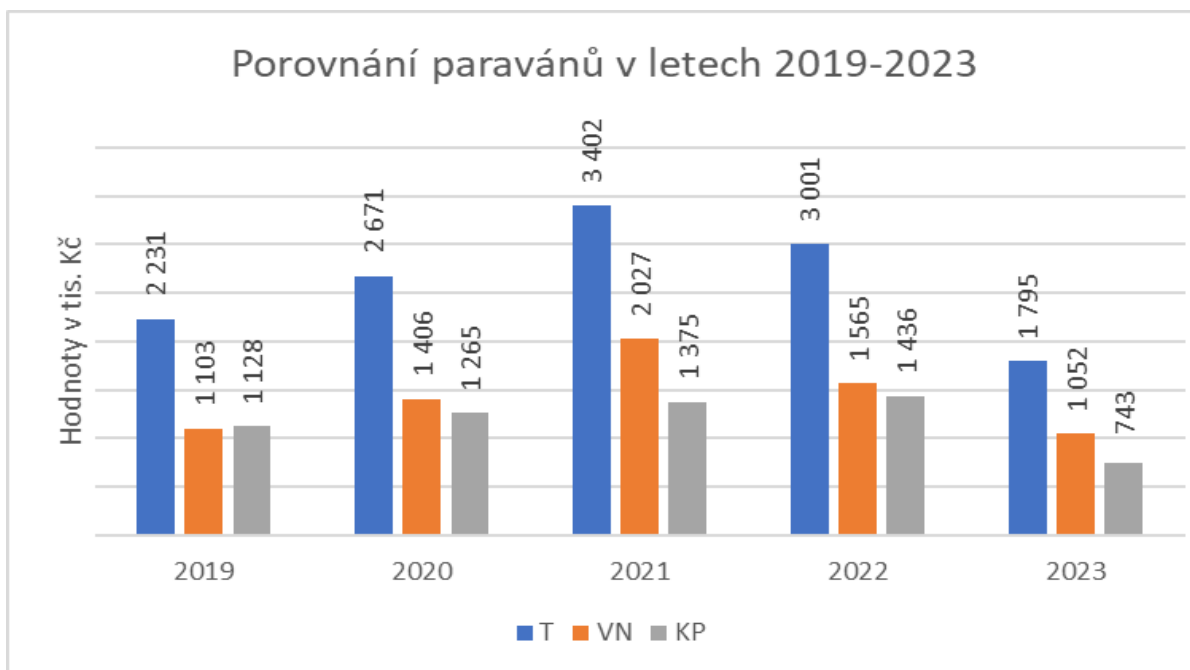
Paravány

Následující tabulka č. 10 zobrazuje vývoj paravánů v letech 2019-2023. Zobrazené hodnoty jsou vyčísleny v tisících Kč. U krycího příspěvku je hodnota uvedena také v procentech.

Tabulka 10: Porovnání výhodnosti paravánů v letech 2019-2023 v tis. Kč

Paravány	2019	2020	2021	2022	2023	Celkem
T	2 231	2 671	3 402	3 001	1 795	13 100
VN	1 103	1 406	2 027	1 565	1 052	7 153
KP	1 128	1 265	1 375	1 436	743	5 947
KP (%)	51	47	40	48	41	45

Zdroj: Zpracováno podle podnikových dokumentů



Obrázek 22: Graf zobrazující vývoj výhodnosti paravánů v letech 2019-2023 v tis. Kč

Zdroj: Zpracováno podle podnikových dokumentů

Tabulka č. 22 zobrazuje vývoj paravánů během pěti let. Z tabulky lze vyčíst, že v rámci sledovaného období došlo k poklesu tržeb (o 20 %), variabilních nákladů (o 5 %) i výše krycího příspěvku, který klesl o 34 % (385 tis. Kč). **Autor nejlépe hodnotí rok 2022, kdy výše krycího příspěvku dosáhla nejvyšší hodnoty (1,4 mil. Kč)**

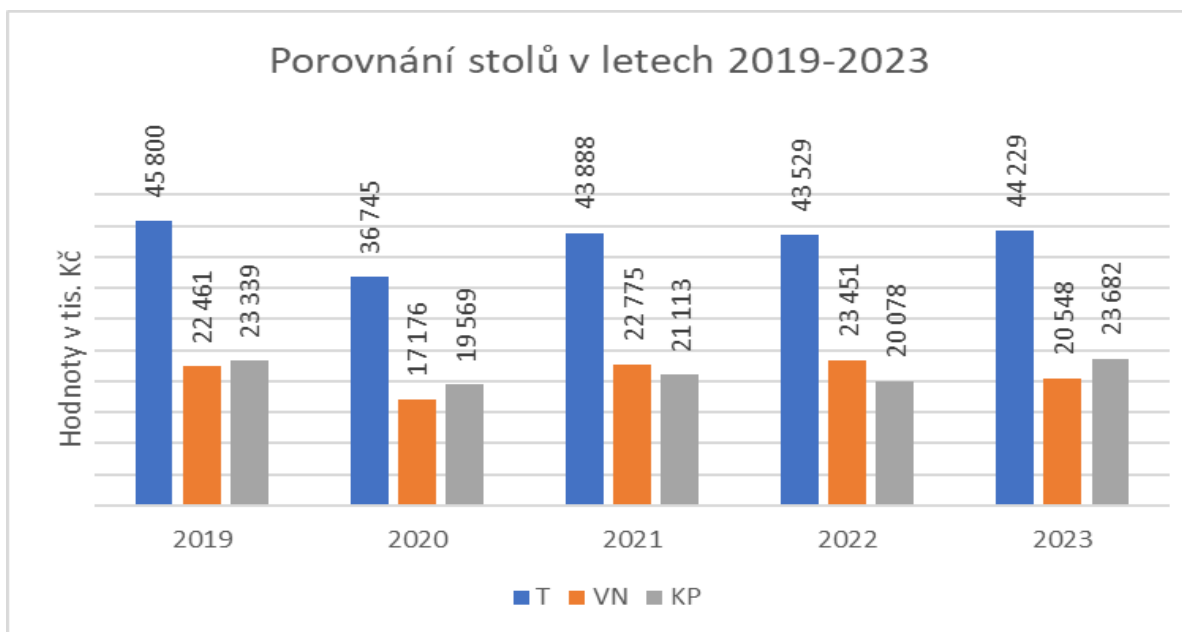
Stoly

V tabulce č. 11 je zobrazen vývoj stolů za roky 2019-2023. Krycí příspěvek je vyjádřen v procentech. Zbývající hodnoty jsou vyčísleny v tisících Kč.

Tabulka 11: Porovnání výhodnosti stolů v letech 2019-2023 v tis. Kč

Stoly	2019	2020	2021	2022	2023	Celkem
T	45 800	36 745	43 888	43 529	44 229	214 191
VN	22 461	17 176	22 775	23 451	20 548	106 411
KP	23 339	19 569	21 113	20 078	23 682	107 781
KP (%)	51	53	48	46	54	50

Zdroj: Zpracováno podle podnikových dokumentů



Obrázek 23: Graf zobrazující vývoj výhodnosti stolů v letech 2019-2023 v tis. Kč

Zdroj: Zpracováno podle podnikových dokumentů

Hodnota tržeb stolů ve sledovaném období klesla o 3 % a variabilní náklady klesly o 9 %, což lze vyčíst z tabulky č. 23. To zapříčinilo nárůst výše krycího příspěvku o 1 % (343 tis. Kč). **Rok 2023 autor hodnotí nejlépe pro nejvyšší dosaženou hodnotou krycího příspěvku za sledované období (23,7 mil. Kč).**

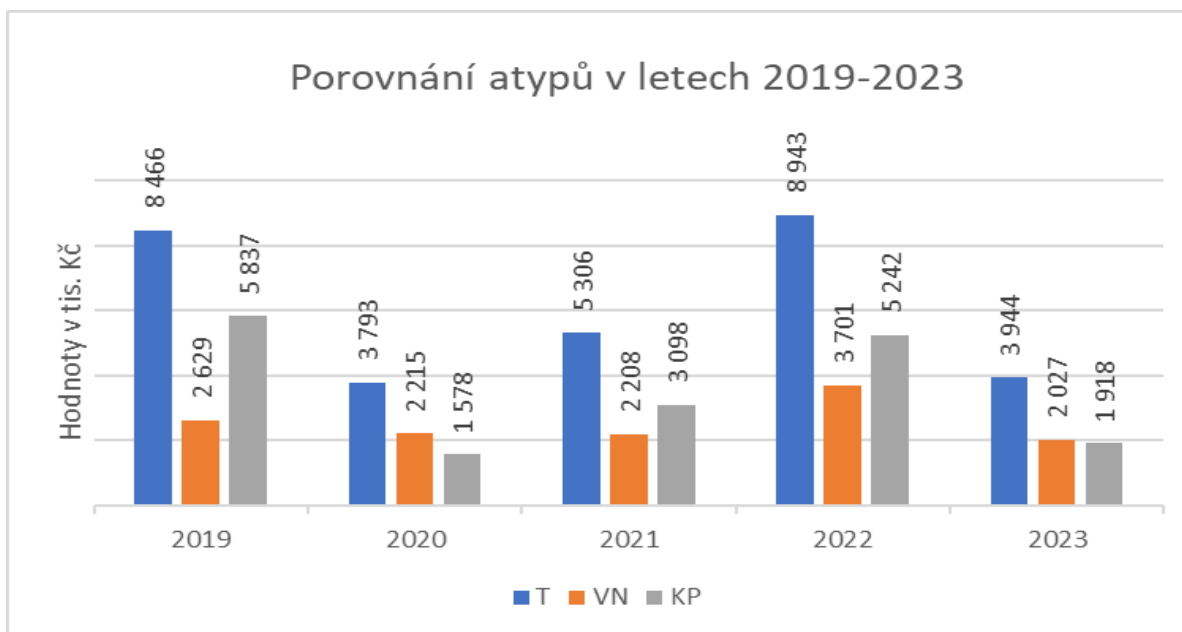
Atypy

Následující tabulka č. 12 porovnává vývoj atypů během let 2019-2023. Hodnoty uvedené v tabulce jsou vyjádřeny v tisících Kč, u krycích příspěvku také v %.

Tabulka 12: Porovnání výhodnosti atypů v letech 2019-2023 v tis. Kč

Atypy	2019	2020	2021	2022	2023	Celkem
T	8 466	3 793	5 306	8 943	3 944	30 452
VN	2 629	2 215	2 208	3 701	2 027	12 780
KP	5 837	1 578	3 098	5 242	1 918	17 673
KP (%)	69	42	58	59	49	58

Zdroj: Zpracováno podle podnikových dokumentů



Obrázek 24: Graf zobrazující vývoj výhodnosti atypů v letech 2019-2023 v tis. Kč

Zdroj: Zpracováno podle podnikových dokumentů

Dle tabulky č. 24 hodnota tržeb ve sledovaném období klesla o více než 53 %. Pokles hodnoty variabilních nákladů byl mírnější a činil 23 %. Nejvýraznější pokles nastal u krycího příspěvku, pokles o 67 % (3,9 mil. Kč). **Autor považuje rok 2019 za nejpřínosnější vzhledem k nejvyššímu dosaženému krycímu příspěvku během sledovaného období (5,8 mil. Kč).**

8 SHRNU TÍ

V následující kapitole budou shrnuty výsledky hodnocení přínosu jednotlivých skupin výrobků. Pro hodnocení vybral autor porovnání tržeb a krycích příspěvků. Celkové výsledky za sledované období zobrazuje následující tabulka č. 13.

Tabulka 13: Srovnání přínosu jednotlivých skupin výrobků v letech 2019-2023

	ATYPY	KONTEJNERY	MS	PARAVÁNY	STOLY	VS	Celkem
T	30 452	82 967	133 087	13 100	214 191	117 841	591 638
Podíl na T (%)	5	14	22	2	36	20	100
KP	17 673	45 883	80 161	5 947	107 781	74 123	331 568
Podíl na KP (%)	5	14	24	2	33	22	100

Zdroj: Zpracováno podle podnikových dokumentů

8.1 Hodnota dosažených tržeb

Z tabulky č. 13 je patrné, že nejpřínosnější skupinou mezi lety 2019-2023 z hlediska tržeb jsou stoly, které během 5 let dosáhly celkové hodnoty 214,2 mil. Kč, to znamená, že k celkovým tržbám přispěly podílem 36 %. Dále se významně podílely na celkových tržbách obě skupiny skříní. MS dosáhli hodnoty 133,1 mil. Kč, což značí podíl 24 % na celkových tržbách a VS se podílely z 22 % s celkovou hodnotou 117,8 mil. Kč. Zbylé skupiny zahrnující atypy, kontejnery a paravány se podílely dohromady z 21 %. **Vzhledem k výši dosažených tržeb autor hodnotí za nejvýhodnější skupinu stoly a následně oba typy skříní. Bohužel během sledovaného období u všech skupin hodnota tržeb klesla - což autor hodnotí negativně. U stolů nastal pokles o 3 %, u VS nastal pokles dokonce o 8 % a MS zaznamenaly pokles pouhé 1 %. Největší poklesu dosáhly atypy, u kterých hodnota tržeb klesla o 53 %, což autor hodnotí negativně**

8.2 Hodnota dosaženého krycího příspěvku

Při porovnání výsledných krycích příspěvků v tabulce č. 13 vyplývá, že nejvyšších hodnot dosáhly opět stoly, které přispěly hodnotou 107,8 mil. Kč a podílí se tak na celkovém krycím příspěvku z 33 %. Další přínosnou skupinou s podílem 24 % jsou MS, které přispěly celkovou hodnotou 80,2 mil. Kč. Významnou skupinou jsou také VS, které dosáhly celkové hodnoty

74,1 mil. Kč a podílely se tak na celkovém krycím příspěvku z 22 %. Naopak nejmenší přínos vykazaly paravány s podílem 2 % a atypy, které se podílely na krycím příspěvku z 5 %. V průběhu sledovaného období nejvyššího poměru krycích příspěvků dosahovaly VS a to průměrně 63 %. Naopak nejnižší míru krycích příspěvků vykazovaly paravány s průměrem 45 %. **Z hlediska výše dosaženého krycího příspěvku autor hodnotí jako nejvýhodnější pro vybranou společnost skupinu stoly a oba typy skříní. Během sledovaného období krycí příspěvek vzrostl u stolů o 1 % a u obou typů skříní o 4 % - tento trend autor hodnotí pozitivně. Naopak největší pokles krycích příspěvků vykazaly atypy, kde se hodnota snížila o 67 %, což autor hodnotí negativně.**

9 DOPORUČENÍ PRO PODNIK

Vzhledem k výsledkům analýzy autor doporučuje:

1. Provést důkladnou analýzu tržeb, které ve sledovaném období klesly u všech typů sortimentu. Podle typu příčiny (pokles prodaného objemu nábytku, pokles cen, ztráta stálých zákazníků, malá inovace sortimentu apod.) volit nápravná opatření. Po diskusi s majitelem společnosti se autor s majitelem shodli, že se velmi pravděpodobně jedná o mix z výše uvedených příčin a že náklady nápravy by byly v řádu statisíců Kč.
2. Provést důkladnou analýzu výše variabilních nákladů, protože u většiny sortimentu klesly výrazněji než tržby. Pozitivní zjištění přenést do ostatního sortimentu.
3. Rozšířit působnost do dalších regionů, navázat nová obchodní partnerství a vstoupit na nový trh. Jako potencionální trh pro rozvoj obchodních styků lze považovat Anglii a Skandinávské země.
4. Zvýšení cen u produktů s nízkou marží, jejichž míra KP je nižší než 55 %. Primárně se jedná o paravány a stoly.

ZÁVĚR

Cílem práce bylo vyhodnotit přínos jednotlivých skupin výrobků pro hospodářský výsledek podniku Mias OC spol. s r. o. jehož sídlo se nachází na jihu Pardubického kraje. Podnik byl založen v roce 1990 a od svého vzniku se zabývá výrobou kancelářského nábytku a vybavováním interiérových celků na klíč. Převážnou část výrobků firmy tvoří stoly a skříně, ale orientují se také na paravány, akustické boxy, recepce, kontejnery a další typy úložných systémů. U jednotlivých skupin výrobků byl posouzen přínos pro hospodářský výsledek na základě výše tržeb a krycích příspěvků během let 2019-2023.

V teoretické části práce byly popsány základní pojmy. Jednalo se o výrobní podnik, podnikové strategie a plánování. Dále byly rozděleny a popsány jednotlivé náklady, kde hrálo důležitou roli rozdělení fixních a variabilních nákladů, což následně souviselo s popisem krycího příspěvku. Konec teoretické části tvoří metodika práce.

V praktické části byla nejprve představena společnost Mias OC spol. s r. o., a poté následovalo zhodnocení hospodářského výsledku ve sledovaném období. Dále se práce zabývala hodnocením jednotlivých skupin výrobků, kde autor porovnával na základě krycích příspěvků, hodnoty tržeb a grafického znázornění jednotlivé roky a výrobky mezi sebou. Z analýzy jasně vyplývá, že nejvyšších tržeb (214,2 mil. Kč) a krycích příspěvků (107,8 mil. Kč) dosáhly stoly. Nejvyšší průměrné míry krycího příspěvku dosahovaly VS (40 %), což z nich dělá nejrentabilnější skupinu produktů.

Z důvodu poklesu tržeb u stěžejních skupin autor doporučuje analyzovat příčiny poklesu a zvážit rozšíření obchodních aktivit na nové trhy, případně zvýšit cenu výrobků s nízkou marží.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] BĚLOHLÁVEK, František; KOŠŤAN, Pavol a ŠULEŘ, Oldřich, 2001. Management. Olomouc: Rubico. ISBN 80-85839-45-8.
- [2] BRODSKÝ, Zdeněk a STRÍTESKÁ, Michaela, 2007. Malé a střední podnikání: pro kombinovanou formu studia. Pardubice: Univerzita Pardubice. ISBN 80-7194-922-1.
- [3] BUCHTA, Miroslav, 2008. Nauka o podniku: pro kombinovanou formu studia. Pardubice: Univerzita Pardubice. ISBN 978-80-7395-107-8.
- [4] ČECHOVÁ, Alena, c2006. Manažerské účetnictví. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-1124-5.
- [5] FIBÍROVÁ, Jana; ŠOLJAKOVÁ, Libuše; WAGNER, Jaroslav a PETERA, Petr, 2020. Manažerské účetnictví: nástroje a metody. 3. upravené vydání. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7598-885-0.
- [6] FOTR, Jiří; VACÍK, Emil; SOUČEK, Ivan; ŠPAČEK, Miroslav a HÁJEK, Stanislav, 2020. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Online. 2., aktualizované a doplněné vydání. Expert. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-2499-2.
- [7] KOURDI, Jeremy, 2011. Podniková strategie: průvodce rozvojem vašeho byznysu. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2725-4.
- [8] KOŽENÁ, Marcela a ŠENEC, Alexandr, 2019. Nauka o podniku: distanční opora. Pardubice: Univerzita Pardubice. ISBN 978-80-7560-197-1.
- [9] KOŽENÁ, Marcela, 2019. Podniková ekonomika: distanční opora. Vydání páté. Pardubice: Univerzita Pardubice. ISBN 978-80-7560-249-7.
- [10] KRÁL, Bohumil, 2010. Manažerské účetnictví. CD-ROM. 3., dopl. a aktualiz. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-217-8.
- [11] MALLYA, Thaddeus, 2007. Základy strategického řízení a rozhodování: formulace, implementace, hodnocení a kontrola strategie, klíčové koncepce strategického myšlení, případové studie a příklady z ČR i ze světa. Online. Expert. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1911-5.
- [12] POPESKO, Boris a PAPADAKI, Šárka, 2016. Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení. Online. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Prosperita firmy. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5773-5.
- [13] SYNEK, Miloslav a KISLINGEROVÁ, Eva, 2010. Podniková ekonomika. 5., přeprac. a dopl. vyd. Beckovy ekonomické učebnice. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-336-3.
- [14] VEBER, Jaromír a SRPOVÁ, Jitka, 2012. Podnikání malé a střední firmy. Online. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Expert. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4520-6.
- [15] Krycí příspěvek pomůže sledovat ziskovost vašich výrobků, 2020. Online. IPodnikatel. Dostupné z: <https://www.ipodnikatel.cz/kryci-prispevek-pomuze-sledovat-ziskovost-vasich-vyrobku/>. [cit. 2025-04-26].

[16] Mias office concept, 2025. Online. Dostupné z: <https://miasoc.cz/>. [cit. 2025-04-26].