

rekap

ZAÚČTUJ TO · 2. WEBINÁŘ

BYZNYS ANALÝZA

Bod zvratu a praktické výpočty

Martin Plachý, CEO rekap.online · rekap.online

O čem si dnes povíme

1. **Rekapitulace:** co si pamatujeme z minula
2. **Manažerský pohled:** co manažera zajímá a proč
3. **Hrubá marže (HM) a bod zvratu (BEP)**
4. **Bezpečný pokles tržeb** — jakou má firma rezervu
5. **5 typových příkladů** — výroba, obchod, služby, gastro, e-shop

 **Cíl:** abyste uměli z účetních dat spočítat, kolik firma musí prodat, aby neprodělávala — a jak se to změní, když se zvedne cena surovin nebo klesne poptávka.

Účetnictví ≠ řízení

Účetnictví plní **povinnosti** (daně, výkazy).
Manažerské informace pomáhají *rozhodovat*.

Sazba účetní: 200–500 Kč/hod
Sazba analytika: 1 500–3 000 Kč/hod

Členění nákladů

Druhové — *co to je*
materiál, mzdy, energie, nájem...

Účelové — *kde to vzniká*
COG, Sales & Marketing, Admin

Chování nákladů

Variabilní — rostou s objemem
materiál, obaly, provize, doprava

Fixní — nemění se krátkodobě
nájem, odpisy, správa, mzdy admin

🎯 **Dnes na to navážeme:** když máme roztríděné náklady na fixní a variabilní, můžeme spočítat **bod zvratu** — kolik musí firma prodat, aby vydělala na všechny své náklady.

Klíčové manažerské hodnoty

Účetnictví ukáže *kolik* bylo. Manažer potřebuje vědět **proč, jak dlouho to vydrží a co změnit**.

Co firma dělá (obor)

- **Výroba** — kalkulace, marže, režie
- **Obchod/e-shop** — obrat, marže, COG
- **Služby** — hodinová sazba, vytížení, efektivita
- **Gastro** — food cost, průměrná útrata
- **Stavebnictví** — rozpočet vs. skutečnost

Oborová kritéria

- Obchod: marže 20–40 %, obrat zásob
- Gastro: food cost 25–35 %
- Služby: vytížení 60–75 %, produktivita
- Výroba: režijní přírážka, vytíženost linky

Kalkulace — „z čeho se skládá cena“

- **Přímé náklady** — materiál, přímé mzdy
- **Výrobní režie** — energie, stroje, údržba
- **Obchodní režie** — reklama, provize, doprava
- **Správní režie** — účetnictví, management
- **+ ZISK** → prodejní cena

Manažerské KPI

- **Hrubá marže (HM)** — cena – variabilní náklady; kryje fix + zisk
- **EBITDA** — provozní výkonnost firmy
- **BEP** — bod zvratu (minimální objem bez ztráty)
- **Bezpečný pokles tržeb** — rezerva firmy

Proč je dělení tak důležité?

Variabilní (VN)

Rostou **úměrně** s objemem výroby nebo prodeje.

- Materiál, obaly, doprava
- Úkolové mzdy, provize
- Nákupní cena zboží
- Spotřeba energií ve výrobě

$$\text{Celkové VN} = \mathbf{vn} \times Q$$

vn = variabilní náklad na jednotku, Q = množství

Fixní (FN)

V krátkodobém horizontu **nezávisí** na objemu.

- Nájem, odpisy, pojištění
- Mzdy administrativy
- Software, licence
- Marketingový rozpočet

$$\text{FN} = \text{konstanta (v daném rozpětí)}$$

pozor: velká změna měřítka → skok (nový sklad, nová směna)

⚠ **Není to vždy jednoznačné.** Mzda může být úkolová (variabilní) i časová (fixní). Energie má fixní složku (stálý plat) i variabilní (spotřeba). V praxi se někdy označují jako **smíšené**.

Hrubá marže — kolik zbude z ceny po úhradě variabilních nákladů

Pojem, který budeme používat: Hrubá marže (HM), anglicky *Contribution Margin*.

V literatuře a v praxi se setkáte i s pojmy *krycí příspěvek* nebo *příspěvek na úhradu* — jde o tutéž veličinu. V celém webinaru a ve všech vzorcích ale budeme důsledně používat **HM (Hrubá marže)**, aby nevznikal chaos.

$$HM = \text{Cena} - \text{Variabilní náklady na jednotku}$$

hrubá marže na jeden kus (v Kč)

$$HM \% = (\text{Cena} - vn) / \text{Cena} \times 100$$

hrubá marže v procentech z ceny

$$Zisk = Q \times HM - FN$$

zisk = prodané množství × HM - fixní náklady

Příklad — pekárna

Cena rohlíku	3,50 Kč
– Mouka, droždí, sůl	0,80 Kč
– Energie na pečení	0,40 Kč
– Obal, logistika	0,30 Kč
Hrubá marže (HM)	2,00 Kč
HM v % (2,00 / 3,50 × 100)	≈ 57,1 %

Každý prodaný rohlík přispívá **2 Kč** na placení nájmu, pece, mezd a zisk.

Break-Even Point — bod, kdy firma „jede na nulu“

BEP = minimální objem prodeje, při kterém tržby pokryjí všechny náklady (variabilní i fixní). Pod ním → ztráta. Nad ním → zisk.

$$\text{BEP (ks)} = \text{FN} / \text{HM(kus)}$$

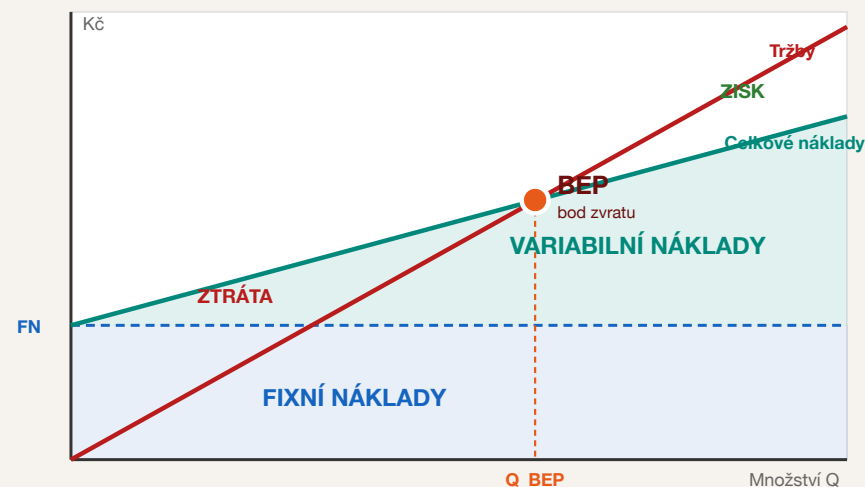
kolik kusů musíme prodat, abychom pokryli všechny náklady

$$\text{BEP (Kč)} = \text{FN} / \text{HM(v \%)} \times 100$$

bod zvratu vyjádřený v tržbách · HM(v %) dosazujeme jako číslo: např. 32,7 (ne 0,327)

$$\text{Cílový objem (Kč)} = (\text{FN} + \text{cílový zisk}) / \text{HM(v \%)} \times 100$$

kolik tržeb potřebujeme pro daný zisk · HM(v %) opět jako 32,7, ne 0,327



Intuice: Fixní náklady běží, i když firma nic neprodá. BEP říká: „tolik kusů musím prodat, abych z hrubé marže pokryl fixní náklady.“

Kolik „rezervy“ firma má – a co se děje po překročení BEP?

Bezpečný pokles tržeb

O kolik procent mohou klesnout tržby, než firma začne hospodařit **ve ztrátě**.

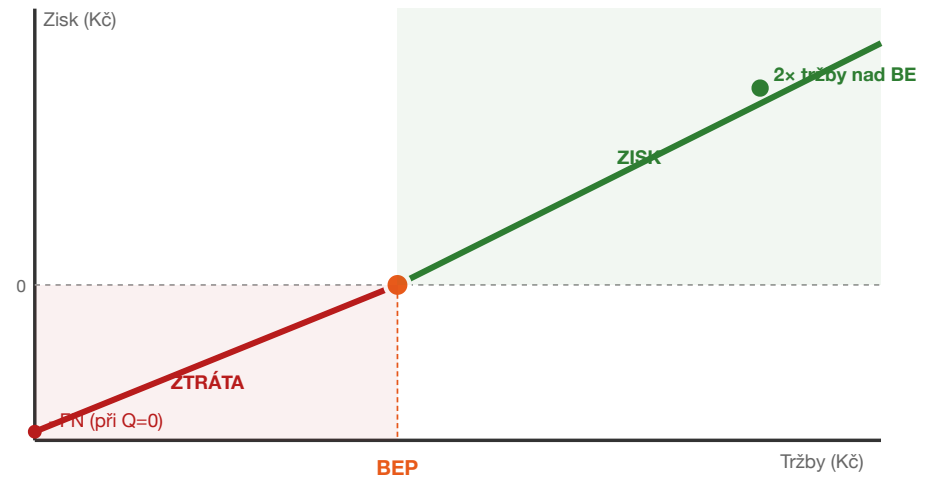
$$\text{Bezp. pokles \%} = \frac{(\text{Tržby} - \text{BEP tržby})}{\text{Tržby}}$$

Příklad: Aktuální tržby 8 mil., BEP 6 mil.

→ Bezp. pokles = $(8 - 6) / 8 = 25\%$.

Firma může přijít o **čtvrtinu prodeje**, než se dostane do mínusu. Čím větší procento, tím odolnější firma vůči krizi nebo výkyvům.

Jak zisk reaguje na tržby kolem BEP



Proč to tak funguje? V rozpětí, kde fixní náklady zůstávají konstantní, je už FN pokryta z prodejů do BEP. Každá další prodaná jednotka nad BEP tak přispívá do zisku **celou svou hrubou marží** (před zdaněním). Procentně tedy zisk roste rychleji než tržby – zdvojnásobení tržeb nad BEP nezdvójnásobí zisk, ale zvýší ho mnohem víc.

⚠ Zjednodušení: model předpokládá lineární vztah, ignoruje daně a skokové změny FN (např. nová směna, větší sklad).

6 kroků, které fungují v každém oboru

Než se pustíte do počítání, projděte firmu **tímto rámcem**. Stejný postup můžete použít u výroby, e-shopu, restaurace i služeb — mění se jen obsah, ne logika.

1 Pochopit model

Co firma *dělá*? Jak vzniká jedna „jednotka“ (kus, návštěva, zakázka)? Čím se liší od konkurence?

💡 Bez pochopení modelu nevíte, co je to „kus“ a co se s ním mění.

2 Soupis nákladů

Z účetnictví vytáhnout **kompletní seznam** — všechny nákladové položky. Nic nevynechat.

💡 Když zapomenete nájem, BEP vyjde nerealisticky nízký.

3 Rozdělit VN × FN

U každé položky se zeptat: „Co se stane při prodeji ještě o 1 kus navíc?“

💡 Roste → VN. Nezmění se → FN.

4 VN na jednotku

Sečíst variabilní náklady a vydělit počtem jednotek → **vn na 1 kus**.

💡 U e-shopu/gastra se často počítá rovnou „na kus“ (nákupka + balné).

5 HM a BEP

BEP (ks) = FN / HM na ks

BEP (Kč) = BEP(ks) × cena na ks

BEP (Kč) = FN / HM(v %) × 100

💡 Vždy spočítat obě varianty — vzájemná kontrola.

6 Interpretace

Je to reálné? Odpovídá to kapacitě? Trhu? **Co když se změní vstup?**

💡 Tady je skutečná přidaná hodnota analytika — ne ve vzorcích.

🔧 **Ted' to ukážeme v praxi.** Projdeme si krok za krokem jeden reálný příklad — e-shop se sluchátky. Uvidíte, jak se postup aplikuje na konkrétní data.

Nábytkářská dílna TRUHLA s.r.o.

Firma plánuje na rok 2026 prodat **6 400 kusů** židlí za **1 300 Kč/ks**.

Náklad	tis. Kč/rok	Typ
Materiál (dřevo, kování)	2 500	VN
Úkolové mzdy dělníků	1 300	VN
Obaly	125	VN
Opracování (materiál)	680	VN
Balení	120	VN
Energie (dílna)	700	FN
Expedice (sklad)	80	FN
Doprava (auto+řidič)	1 400	FN
Odpisy strojů	550	FN
Správa	1 450	FN
Celkem	8 905	

1. Jaký bude zisk při plánu 6 400 ks?
2. Rozdělte fixní a variabilní náklady.
3. Jaká je nákladová cena při výrobě 5 000 ks?
4. Kolik kusů je bod zvratu?
5. Kolik kusů pro zisk 1 300 tis. Kč?

✓ Řešení

VN celkem: $2\,500 + 1\,300 + 125 + 680 + 120 = 4\,725$ tis.

vn/ks = $4\,725\,000 / 6\,400 = 738$ Kč/ks

FN celkem: $700 + 80 + 1\,400 + 550 + 1\,450 = 4\,180$ tis.

HM/ks: $1\,300 - 738 = 562$ Kč (HM % = 43 %)

BEP: $4\,180\,000 / 562 = 7\,438$ ks → nad plán 6 400 ks ⚠

Zisk (6 400 ks): $6\,400 \times 562 - 4\,180\,000 = 3\,596\,800 - 4\,180\,000 = -583$ tis. Kč
(ZTRÁTA)

Sedí s BEP: plán je pod bodem zvratu → firma prodělává.

Nákladová cena (5 000 ks): $738 + (4\,180\,000 / 5\,000) = 738 + 836 = 1\,574$ Kč/ks → při ceně 1 300 Kč ztráta 274 Kč/ks

Pro zisk 1 300 tis.: $(4\,180\,000 + 1\,300\,000) / 562 = 9\,751$ ks

🎯 **Závěr pro manažera:** plán 6 400 ks není životaschopný. Firma musí buď zdražit, snížit fixní náklady, nebo navýšit objem nad 7 438 ks.

 **SOUND.CZ — co o firmě víme**

 **Profil firmy**

E-shop prodávající sluchátka a audio techniku. Zboží nakupuje u velkoobchodu, balí ve vlastním skladě, odesílá kurýrem.

- 2 zaměstnanci + externí účetní
- Vlastní sklad (pronájem)
- Platby přes online bránu

 **Co víme o prodeji**

- Průměrná cena sluchátek: **1 500 Kč**
- Průměrná nákupní cena: **900 Kč**
- Balné + kurýr: **80 Kč/objednávka**
- Poplatek platební brány: **2 % z ceny**

 **Měsíční náklady z účetnictví**

Položka	Kč/měsíc
Reklama (PPC, Meta, Seznam)	180 000
Nájem skladu	25 000
Mzdy (2 lidé + admin)	120 000
E-shop SW + hosting	15 000
Nákup zboží (celkem)	? (záleží na prodeji)
Balné, doprava	? (záleží na prodeji)
Platební brána	? (záleží na prodeji)


? Cíl analýzy: kolik sluchátek musí firma prodat, aby nebyla ve ztrátě? A co se stane, když zdrazí dodavatel nebo klesne reklama?

1 Jak ta firma vlastně funguje?

Než cokoliv počítáme, musíme vědět, **co je jednotka** a **co se s ní mění**.

Co je „jednotka“?


U e-shopu to je **jedna objednávka** (pro jednoduchost předpokládáme 1 kus sluchátek = 1 objednávka).

 U výroby by to byl kus výrobku, u kadeřnictví návštěva, u restaurace host.

Co se dělo, když byla prodána 1 objednávka?

- Z velkoskladu odešlo zboží (nákupka 900 Kč)
- Kurýr vyzvedl zásilku (80 Kč)
- Platební brána strhla poplatek (2 %)

Všechno se „spouští“ **jen při prodeji** → to budou **variabilní** náklady.

 **Klíčový test:** „Kdyby dnes firma neprodala nic, platila by tu položku?“

- ANO → **fixní** (nájem, mzdy, reklama s měsíčním rozpočtem, SW)
- NE → **variabilní** (zboží, balné, kurýr, bankovní poplatek)

2 Tabulka klasifikace

U každé položky si položíme test z předchozího slidu.

Položka	Test: „při +1 objednávce roste?“	Typ
Nákupní cena zboží 900 Kč	ANO — každý kus musíme nakoupit	VN
Balné + kurýr 80 Kč	ANO — každá zásilka se balí a odesílá	VN
Platební brána 2 % z ceny	ANO — procento z každé objednávky	VN
Reklama 180 000 Kč	NE — měsíční rozpočet, běží i bez prodeje	FN
Nájem skladu 25 000 Kč	NE — platí se, i když je sklad prázdný	FN
Mzdy 120 000 Kč	NE — časová mzda, lidé chodí i bez objednávek	FN
E-shop SW 15 000 Kč	NE — paušál za licenci	FN

⚠ Pozor na zrádné položky

- **Reklama** může být fixní (rozpočet) i variabilní (provize z prodeje) — zde rozpočet → FN
- **Mzdy** — časové jsou FN, úkolové/provizní VN
- **Energie** — část fixní (stálý plat), část variabilní (spotřeba)

✅ Výsledek klasifikace

Variabilní: nákupka, balné+kurýr, platební brána


Fixní: reklama, nájem, mzdy, SW

V dalším kroku je rozdělení konsoliduje do dvou čísel: vn na kus a FN celkem za měsíc.

3 Variabilní náklady – sčítáme, až co padne na 1 kus

Skládání vn/ks

Nákupní cena	900 Kč
Balné + kurýr	80 Kč
Platební brána 2 % × 1 500 Kč	30 Kč
vn na 1 kus	1 010 Kč

 **Tip u procentních nákladů** (platební brána, provize, marketplace): vždy přepočítat na absolutní Kč ze skutečné prodejní ceny. Jinak se vzorce zamotávají.

Fixní náklady – jen sečteme

Reklama	180 000
Nájem	25 000
Mzdy	120 000
SW + hosting	15 000
FN / měsíc	340 000 Kč

Máme 3 klíčová čísla:

cena = **1 500 Kč**

vn/ks = **1 010 Kč**

FN = **340 000 Kč/měsíc**

Z nich už jde vše ostatní vypočítat.

4 Kolik zbude z každého prodaného kusu?

$$HM = \text{Cena} - vn = 1\,500 - 1\,010 = 490 \text{ Kč}$$

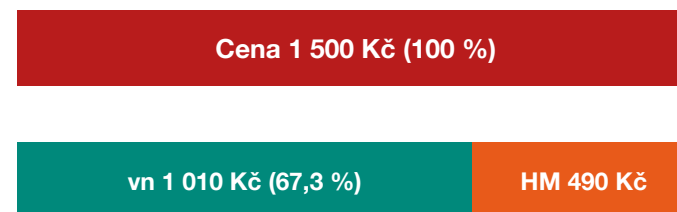
$$HM \% = 490 / 1\,500 = 32,7 \%$$

Co to znamená?

Z každého prodaného kusu sluchátek zbude **490 Kč** na zaplacení fixních nákladů (nájem, mzdy, reklama, SW) a teprve potom zisk.

Jinými slovy: prvních ~694 kusů v měsíci jde „na pokrytí fixu“. Teprve od 695. kusu firma vydělává.

Vizualizace toku peněz z jedné objednávky



Z HM 490 Kč x počet prodejů:



Pod bodem zvratu → celá HM jde na fix, žádný zisk.

Nad bodem zvratu → každá další HM 490 Kč = čistý zisk.

5 Kolik musíme prodat, aby firma nebyla ve ztrátě?

BEP v kusech

$$\begin{aligned} \text{BEP} &= \text{FN} / \text{HM} \\ \text{BEP} &= 340\,000 / 490 \\ \text{BEP} &= 694 \text{ ks/měsíc} \end{aligned}$$

BEP v tržbách (Kč)

$$\begin{aligned} &\text{Varianta A:} \\ 694 \times 1\,500 &= 1\,041\,000 \text{ Kč} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} &\text{Varianta B (kontrola):} \\ 340\,000 / 0,327 &= \sim 1\,040\,000 \text{ Kč} \\ &\text{obě cesty musí dát stejný výsledek (rozdíl = zaokrouhlování)} \end{aligned}$$

Ověření – sestavíme mini-výsledovku při 694 ks

Položka	Kč
Tržby (694 × 1 500)	1 041 000
– Variabilní náklady (694 × 1 010)	–700 940
Hrubá marže (694 × 490)	340 060
– Fixní náklady	–340 000
Zisk	+60 Kč

✓ **Sanity check:** Zisk vychází jako **+60 Kč**, ne přesně 0. Důvod je zaokrouhlení:
přesný BEP = 340 000 / 490 = **693,88 ks**. Po zaokrouhlení nahoru na 694 ks firma lehce překročí bod zvratu, takže vyjde drobný zisk 60 Kč. Při 693 ks by naopak byla v nepatrné ztrátě (–430 Kč). *V praxi se prodávají jen celé kusy, takže BEP zaokrouhlujeme nahoru.*

📊 Variace na téma

Kolik ks pro zisk 200 000?
(340 000 + 200 000) / 490 = **1 103 ks/měs**

Zisk při 850 ks?
850 × 490 – 340 000 = **+76 500 Kč**

6 Je to reálné? Co když se něco změní?

🌐 Test reality

- **694 ks/měsíc** ÷ 30 kal. dní = **~23 objednávek/den**
e-shop jede 7 dní v týdnu → kalendářní dny. Při 31 dnech by to bylo ~22, při 22 pracovních dnech ~32.
- Při konverzi e-shopu 1,5 % by 23 objednávek znamenalo **cca 1 530 návštěv/den** ze všech kanálů (SEO, direct, placené, sociální sítě).
- Z toho jen **část** pochází z reklamy: 180 000 Kč / 12 Kč na klik ≈ **500 placených kliků/den**. Zbytek musí přinést SEO a organický provoz.

⚠️ **Pozor – tohle je ilustrační.** Návštěvy, kliky a objednávky jsou tři různé veličiny, které se jen volně váží přes konverzi. Skutečný analytik je rozliší zvlášť a ověří v Google Analytics. **Vždy řekněte, kolika dny dělíte.**

🛡️ Bezpečný pokles tržeb

Pokud firma plánuje 850 ks, jaký pokles tržeb ještě ustojí bez ztráty?
(850 - 694) / 850 = **18 %**

Tržby mohou klesnout o **18 %**, než firma začne být ve ztrátě. *Slušná rezerva, ale ne moc.*

🔄 Citlivostní analýza – „co kdyby...“

Scénář	Nová HM	Nové BEP	Změna
Výchozí stav	490	694 ks	—
Dodavatel zvedl nákupku +100 Kč	390	872 ks	+26 %
Zdražíme o 5 % (cena 1 575 Kč) platební brána: 2 % × 1 575 = 31,5 Kč · nová vn = 1 011,5 · HM = 563,5	563,5	604 ks	-13 %
Škrtneme reklamu o 30 % FN klesnou o 54 000 → 286 000	490	584 ks	-16 %
Kombinace: zdražení +5 % & škrť reklamy 30 % 286 000 / 563,5 = 507,54 → 508 ks	563,5	508 ks	-27 %

💡 BEP zaokrouhlujeme vždy **nahoru** (prodává se jen celý kus). Všechny scénáře jsou přepočítané z přesných hodnot bez mezizaokrouhlení.

🎯 **Poučení:** Kombinace malých změn (+5 % cena, -30 % reklama) dokáže BEP srazit skoro o třetinu. **Ale pozor** – škrť reklamy znamená méně objednávek. Je potřeba odhadnout, kolik zákazníků odejde.

⚠ Na co si dávat pozor

- **Jednotky nákladů** — Kč vs. tisíce Kč. Stejnou tabulku spočítáte dvakrát, pokud to pomícháte.
- **Perioda, za kterou je údaj uveden** — měsíc, rok, kvartál. FN jsou často měsíční, ale v účetní závěrce roční.
- **Odlišovat práci s ks od práce s Kč** — BEP (ks) a BEP (Kč) jsou dvě různá čísla. Nezaměňovat ve vzorcích.
- **Test na FN** — „budou i když nebudu nic dělat, prodávat, vyrábět?“ Pokud ANO → fixní.
- **Zamyslet se nad výsledkem** — dává to smysl? Porovnat náhled na 1 ks (cena – vn) s náhledem na celou firmu (tržby – celkové náklady).
- **Co je to za obor**, s jakými jednotkami výkonu pracuji — kus, host, zakázka, hodina, objednávka.

👩 Salon VLNA — 2 kadeřnice

Průměrná návštěva: **600 Kč**. Salon funguje 20 pracovních dnů v měsíci.

Variabilní náklady na návštěvu

Barva, šampon, ostatní	80 Kč
Hrubá marže (HM)	520 Kč
HM %	87 %

🔑 Služby mají typicky **vysokou HM**, ale hodně fixních nákladů (mzdy, nájem).

Fixní měsíční náklady

Mzdy 2 kadeřnic (vč. odvodů)	120 000
Nájem salónu	25 000
Energie	8 000
Ostatní (web, účetní, pojištění)	7 000
FN / měsíc	160 000 Kč

1. Kolik návštěv měsíčně = BEP?
2. Kolik zákazníků DENNĚ na kadeřnici?
3. Salon má 380 návštěv/měs. Jaký zisk?
4. Majitelka chce 80 000 čistého. Kolik návštěv?
5. Jak pomůže zdražení o 50 Kč?

✅ Řešení

BEP: $160\ 000 / 520 = 308$ návštěv/měsíc

Denně na kadeřnici: $308 / 20$ dní / 2 kadeřnice = **7,7** zákaznice/den

Při 45min stříhání = ~6 hodin čisté práce — reálné.

Zisk při 380 návštěvách: $380 \times 520 - 160\ 000 = +37\ 600$ Kč

Pro zisk 80 000: $(160\ 000 + 80\ 000) / 520 = 462$ návštěv/měs
= 11,5 zák./den/kadeřnice → na hraně kapacity

Zdražení o 50 Kč: nová HM = 570 Kč

nové BEP = $160\ 000 / 570 = 281$ návštěv (úspora 27 návštěv)

→ Pokud neodejde více než 8 % klientek, firma vydělá víc.

Bistro U LÍPY

Průměrná útrata hosta **350 Kč**. Restaurace je otevřena 26 dní/měsíc.

Kalkulace na hosta

Útrata	350 Kč
– Food cost (35 %)	123 Kč
– Nápoje, ostatní spotřeba	25 Kč
Hrubá marže na hosta (HM)	202 Kč

Fixní měsíční náklady

Mzdy (kuchař, 2 servírky)	180 000
Nájem provozovny	80 000
Energie (plyn, elektřina)	25 000
Ostatní (licence, účetní, odpady)	15 000
FN / měsíc	300 000 Kč

1. Kolik hostů měsíčně = BEP?
2. Kolik hostů DENNĚ?
3. Restaurace má 60 hostů/den. Jaký zisk?
4. Food cost stoupl z 35 % na 40 %. Co BEP?
5. Kapacita je max 80 hostů/den. Udrží se firma?

✓ Řešení

BEP: $300\,000 / 202 = 1\,485$ hostů/měsíc

Denně: $1\,485 / 26 = 57$ hostů/den

Zisk při 60/den: $60 \times 26 = 1\,560$ hostů

$1\,560 \times 202 - 300\,000 = +15\,120$ Kč/měs (tenký led!)

Při food costu 40 %:

$vn = 350 \times 0,40 + 25 = 165$ Kč \rightarrow HM = 185 Kč

nové BEP = $300\,000 / 185 = 1\,622$ hostů = **62 hostů/den**

Kapacita 80/den: max $80 \times 26 = 2\,080$ hostů

Max zisk (při původním food costu) = $2\,080 \times 202 - 300\,000 = 120\,160$ Kč/měs

\rightarrow Při vytíženosti 100 % to funguje, ale bezpečnostní marže je nízká. Řešení: lepší food cost, vyšší průměrná útrata (dezerty, nápoje), druhá obrátka stolu.

Co udělá ředitel?

Výrobce kosmetiky KRÁSA s.r.o. má aktuálně tyto výsledky za měsíc:

<p>TRŽBY</p> <p>2 000 000</p> <p>Kč</p>	<p>VARIABILNÍ NÁKL.</p> <p>1 200 000</p> <p>Kč</p>	<p>FIXNÍ NÁKL.</p> <p>600 000</p> <p>Kč</p>	<p>ZISK</p> <p>200 000</p> <p>Kč</p>
--	---	--	---

Ředitel zvažuje **tři varianty**, jak zdvojnásobit zisk na **400 tis. Kč**:

<p>A Zvýšit cenu o 5 %</p> <p>Riziko: odejde 10 % zákazníků Tržby: $\times 1,05 \times 0,9$ VN: $\times 0,9$ (méně kusů) FN: beze změny</p>	<p>B Snížit variabilní náklady o 8 %</p> <p>Jak: nový levnější dodavatel Tržby: beze změny VN: $\times 0,92$ FN: beze změny</p>	<p>C Škrtnout fixní náklady o 20 %</p> <p>Jak: menší sklad, méně admin Tržby: beze změny VN: beze změny FN: $\times 0,80$</p>
--	---	---

Spočítejte zisk pro každou variantu a doporučte ředitelovi řešení.

Řešení

Varianta	Tržby	VN	FN	Zisk
Výchozí stav	2 000 000	1 200 000	600 000	200 000
A +5 % cena, -10 % zákazníků	1 890 000	1 080 000	600 000	210 000
B -8 % variabilní	2 000 000	1 104 000	600 000	296 000
C -20 % fixní	2 000 000	1 200 000	480 000	320 000

Závěr: Ani jedna varianta sama nedosáhne cíle 400 000 Kč. Nejeftivnější je **C** (škrty ve fixních), ale v praxi se často kombinují. *Zdražení při citlivém trhu může i uškodit (ztratíme víc zákazníků, než čekáme).*

Manažerský pohled: Před rozhodnutím vždy zkuste citlivostní analýzu — co když se předpoklad (5 % zdražení = 10 % odchod) ukáže jako špatný odhad?

Co si odnést z dnešního webináře

🎯 Klíčové vzorce

- **HM na kus** = Cena – vn
- **BEP (ks)** = FN / HM na kus
- **BEP (Kč)** = FN / HM
pokud HM zadáváte v % (např. 20 %), výsledek vynásobte × 100
- **Cílový objem (ks)** = (FN + cílový zisk) / HM na kus
- **Bezpečný pokles tržeb** = (T – BEP) / T

💪 Co teď umíte

- Z účetních dat rozlišit VN × FN
- Spočítat bod zvratu v kusech i Kč
- Posoudit, zda je plán reálný
- Porovnat varianty rozhodnutí

🏆 Soutěž – finále

Ve finálním kole dostanete **případovou studii** české SME firmy. Úkol:

- Roztřídit náklady (VN/FN)
- Spočítat BEP a bezpečnostní marži
- Navrhnout **3 varianty** ke zlepšení
- Obhájit doporučení před porotou

💡 *Tip:* neřešěte to jen matematicky — přemýšlejte, co je pro firmu realistické.

📖 **Cvičení doma:** Najděte si v médiích zprávu o firmě (výroba, e-shop, gastro) a zkuste si podle veřejných informací odhadnout její BEP.

Děkuji za pozornost

Zaúčtuj to · 2. webinar

DOTAZY · DISKUSE · DO FINÁLE!

Martin Plachý · CEO rekap.online