

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Nákladový controlling ve zvoleném podniku

Cost controlling in a selected company

Petra Česalová

Plzeň 2017

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2016/2017

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Petra ČESALOVÁ**

Osobní číslo: **K15N0055P**

Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**

Název tématu: **Nákladový controlling ve zvoleném podniku**

Zadávací katedra: **Katedra financí a účetnictví**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Definujte controlling jako nástroj podpory řízení v podniku.
2. Analyzujte nástroje a kritéria nákladového controllingu.
3. Charakterizujte vybraný podnikatelský subjekt.
4. Analyzujte controllingové činnosti v oblasti nákladů v podniku.
5. Vyhodnoťte efektivitu controllingových činností v podniku a navrhněte možné zlepšení.

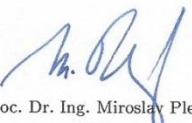
Rozsah grafických prací: **neuveden**
Rozsah kvalifikační práce: **60 - 80 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:


- **ESCHENBACH, Rolf; SILLER Helmut.** *Controlling professionell: Konzeption und Werkzeuge. 2., überarbeitete Auflage.* Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2011. ISBN 9783791031217
- **FIBÍROVÁ, Jana.** *Manažerské účetnictví: nástroje a metody. 2., aktualiz. a přeprac. vyd.* Praha: Wolters Kluwer, 2015. ISBN 978-80-7478-743-0
- **KRÁL, Bohumil.** *Manažerské účetnictví. 3., dopl. a aktualiz. vyd.* Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-217-8
- **POPESKO, Boris; PAPADAKI Šárka.** *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení. 2., aktualizované a rozšířené vydání.* Praha: Grada Publishing, 2016. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-5773-5

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Josef Červený, Ph.D.**
Katedra financí a účetnictví

Datum zadání diplomové práce: **21. října 2016**
Termín odevzdání diplomové práce: **24. dubna 2017**


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




Ing. Michaela Krechovská, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 21. října 2016

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Nákladový controlling ve zvoleném podniku“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni, dne

.....

podpis autora

Poděkování

Děkuji panu Ing. Josefu Červenému, Ph.D., vedoucímu diplomové práce, za cenné rady a připomínky při jejím zpracování. Poděkování dále patří obchodnímu zástupci společnosti Inel-Market, s.r.o., Ing. Pavlu Baťkovi za poskytnutí důležitých informací.

Obsah

Úvod.....	7
1. Controlling jako nástroj podpory řízení v podniku	8
1.1 Vývoj controllingu	9
1.2 Cíle controllingu.....	10
1.3 Fungování controllingu	10
1.4 Nástroje controllingu.....	11
1.5 Druhy controllingu	12
1.6 Osoba controllera	13
2. Náklady.....	14
2.1 Evidence nákladů.....	14
2.1.1 Finanční a daňové účetnictví	14
2.1.2 Manažerské účetnictví	14
2.2 Klasifikace nákladů	15
2.2.1 Druhové členění nákladů	16
2.2.2 Členění nákladů dle původu spotřebovávaných zdrojů	17
2.2.3 Účelové členění nákladů	17
2.2.4 Přímé a nepřímé náklady	18
2.2.5 Rozdělení nákladů dle podnikových funkcí.....	19
2.2.6 Členění nákladů na relevantní a irelevantní.....	19
2.2.7 Utopené náklady	20
2.2.8 Náklady obětované příležitosti (oportunitní náklady)	20
2.2.9 Dělení nákladů ve vztahu k objemu prováděných výkonů	21
2.3 Nákladové funkce	23
3. Kalkulace – základní nástroj hodnotového řízení	27
3.1 Postavení kalkulace, vztah k rozpočtům a účetnictví	27
3.2 Předmět kalkulace	27
3.3 Využití kalkulací pro různé účely	28

3.4	Struktura nákladů v rámci kalkulace.....	29
3.5	Kalkulace úplných nákladů.....	30
3.6	Kalkulace neúplných nákladů.....	32
4.	Charakteristika společnosti INEL	33
5.	Analýza společnosti Inel-Market, s.r.o.	43
5.1	Finanční analýza	43
6.	Analýza a zhodnocení controllingových činností v oblasti nákladů ve firmě ..	56
6.1	Informační systémy společnosti.....	56
6.2	Controllingové činnosti.....	60
6.3	Nákladový controlling	60
6.4	Kalkulace	66
6.5	Reporting.....	69
7.	Vyhodnocení efektivity controllingových činností a návrhy	70
7.1	Informační systémy firmy	70
7.2	Analýza dodavatelů.....	74
7.3	Výsledná kalkulace	78
7.4	Návrh kalkulace nákladů.....	79
7.5	Fixní a variabilní náklady	82
7.6	Cash – Flow	85
8.	Závěr.....	88
	Seznam tabulek	90
	Seznam obrázků.....	91
	Seznam grafů	91
	Seznam použitých zkratk	92
	Seznam použité literatury	93
	Seznam příloh	96

Úvod

Základem efektivního řízení podniku je vytvoření rozsáhlého koordinačního konceptu se záměrem splnění definovaných cílů v budoucnosti. Společnosti se snaží získávat potenciální zákazníky, segmentovat stávající, monitorovat trh a konkurenci. Jejich cílem je především poskytování kvalitních produktů, služeb a maximální spokojenost zákazníka. Každá činnost ale úzce souvisí se vznikem nákladů, a proto je důležité vytvořit systém plánování a řízení nákladů, aby bylo možné eliminovat přebytečné náklady, identifikovat odchylky mezi dosahovanou skutečností a plánem a zvýšit tak výkonnost firmy jako celku. Controlling integruje úvahy o funkční koordinaci veškerých funkcí systému řízení ve firmě a jeho význam stále narůstá. Správné sestavení rozpočtu nákladů, výnosů, kalkulací, reportů a dalších důležitých nástrojů nákladového controllingu tvoří nedílnou součást každé úspěšné společnosti.

Diplomová práce se zabývá nákladovým controllingem v dceřiné společnosti Inel-Market, s.r.o., která je trvale špičkovou firmou v oblasti informačních technologií nabízející nejmodernější trendy a celé spektrum systémů. Realizuje řešení od soukromých domů po celé výrobní, nemocniční a administrativní komplexy.

V diplomové práci je zpočátku uvedena teoretická část vycházející z odborné literatury. Zde je vymezen controlling jako nástroj podpory řízení v podniku. Součástí teoretické části je také evidence nákladů, jejich klasifikace dle daných kritérií, nákladová funkce a kalkulace jako základní nástroj hodnotového řízení.

V praktické části je představena vybraná společnost INEL, její historie, portfolio služeb, spolupráce s dodavateli a odběrateli. Pomocí SWOT analýzy jsou identifikovány silné, slabé stránky, příležitosti a hrozby firmy. Následně je provedena analýza poměrových ukazatelů včetně Spider analýzy sloužící k porovnání podniku s odvětvím. Součástí této kapitoly je vývoj nákladů a výnosů společnosti a jejich horizontální a vertikální analýza. V další části je vypracováno zhodnocení controllingových činností v oblasti nákladů ve firmě. Návrhy na možná zlepšení v podniku Inel-Market, s.r.o. jsou zpracovány v závěru diplomové práce.

Cílem diplomové práce je analýza nákladových činností ve vybrané společnosti, zhodnocení controllingových činností v oblasti nákladů, vyhodnocení efektivity a uvedení návrhů na možná zlepšení v podniku Inel-Market, s.r.o.

1. Controlling jako nástroj podpory řízení v podniku

Controlling je slovo odvozené z anglického slovesa to control, které má mnoho významů např. řídit, vést, stanovit, kontrolovat, regulovat, obsluhovat, ovládat, zkoušet, dohlížet, držet v mezích, plánovat. Controlling je také možné vysvětlit středoanglickým counter-roll (seznam) nebo francouzským contre-rôle, což znamená stav reálného majetku pomocí jeho plánovaného stavu, ale také francouzským compte nebo italským conto (konto), kde comptrolling znamená kontrolu účtů nebo audit. (Eschenbach, Siller 2011) V existující literatuře zabývající se controlligem, jak teoretickým vymezením, tak praktickou aplikací, lze získat řadu definic controllingu. (Mikovcová 2007)

Controlling integruje a doplňuje management jak v institucionálním funkcionálním, koncepčním smyslu, tak i v personálním smyslu při vytvoření vlastních míst controllerů. Hlavním účelem controllingu je koordinace systému řízení pro podporu vnější a vnitřní harmonizace a zajištění dostatečných informací. (Eschenbach 2004)

Hlavním smyslem controllingu je zvýšení účinnosti systému řízení prostřednictvím permanentního srovnávání konkrétního průběhu podnikatelského procesu se žádoucím stavem a následné vyhodnocování zjištěných odchylek a aktualizace cílů. (Král 2010)

Controlling je chápán jako řízení konkrétního problému ve smyslu námětu nebo projektu, který musí být kontrolován. Je nutné zjišťovat informace o věcném vyčísleném obsahu, o událostech a procesech, případně jejich příčinách, faktorech vlivu a následných dopadech, aby řízení mohlo dosáhnout dohodnutých cílů. (Eschenbach, Siller 2011)

Controlling je definován jako systém pravidel a postupů vedoucí k dosažení stanovených podnikových cílů. Včas zjišťuje příčiny v případě vzniku nebezpečí, jež vyžadují v řízení náležitější opatření. (Mann, Mayer 1992)

Controlling je samostatná větev ekonomického řízení, která vychází z účetních údajů a je založená na kalkulaci neúplných nákladů s cílem optimalizace příspěvku na úhradu fixních nákladů jak z celopodnikového hlediska, tak dle výrobků, segmentů trhu a míst odpovědnosti. (Lazar 2012)

1.1 Vývoj controllingu

První zmínky sahají do období 19. – 20. Století, kdy se controlling poprvé objevil u dopravních a výrobních podniků jako Acheson, General Electric Company, Ford Motor Company v USA, kde byl původně využíván na správu finančních záležitostí.

Široký rozvoj controllingu nastal v době světové hospodářské krize **v roce 1926**, která zapříčinila přehodnocení dosavadního způsobu vnitropodnikového řízení. Controllerům byly přiřazeny i další funkce jako zpracování informací pro plánování a rozhodování, vytvoření metodického aparátu pro posouzení dosahování stanovených cílů společnosti a poradenství pro vedoucí pracovníky.

Největší rozvoj controllingu byl zaznamenán v období **50. – 60. let 20. století**. Náplní práce controllerů nebyla jen oblast sestavení plánů, jeho vyhodnocení, srovnání se skutečností, návrh následných opatření, ale také oblast týkající se daňových záležitostí, nákladů, financí, majetku společnosti a jeho pojištění. V 70. letech se mění funkce controllera na funkci finančního manažera zodpovědného za plánování, získávání kapitálu, hodnocení a poradenství, účetnictví a controlling.

V souvislosti s poválečnou obnovou hospodářství se controlling v západní Evropě prosazuje až **po 2. světové válce**. U dceřiných společností amerických firem vznikají funkce controllerů. Controlling se od konce 70. let začal rozvíjet i na akademické půdě. Controlling byl následně rozpracován jako samostatná disciplína podnikové ekonomiky.

První znaky controllingového řízení **v České republice** bylo možné nalézt již ve 20. letech 20. století zejména v průmyslových podnicích, které se inspirovaly americkými vzory. Za průkopníka controllingové filozofie je považován tvůrce světového obuvnického impéria Tomáš Baťa. V období centrálního řízení podniky nemohly samostatně rozhodovat o nakládání se ziskem, což bylo v naprostém rozporu s controllingem. Pojem controlling se objevuje až v 90. letech 20. století. (Mikovcová 2007)

1.2 Cíle controllingu

Hlavním cílem řízení podniku je udržení trvalé životaschopnosti a operativnosti. Přínosem controllingu je podpora managementu v pokusech vytvoření těchto schopností. Přínos by mohl vypadat následovně:

- Schopnost anticipace: controlling má za úkol připravit aktuální a srozumitelné včas získané informace.
- Schopnost koordinace: controlling má dohlížet na to, aby byly schváleny jednotlivé cíle a jednání v subsystémech podniku.
- Schopnost adaptace: controlling se má starat o to, aby byly k dispozici vhodné a aktuální informace o již uskutečněných změnách v interním nebo externím prostředí podniku.
- Schopnost proveditelných plánů: controlling má za úkol zajistit prosazení strategických, operativních plánů uvnitř podniku, případně plánovaných projektů a záměrů. (Eschenbach, Siller 2011)

1.3 Fungování controllingu

Controlling je obsahově vymezen dvěma subsystémy:

- subsystém plánování a kontroly;
- subsystém zajištění informační základny.

Integrace plánování a kontroly do jednoho subsystému je základem účinného fungování controllingu. V první řadě controlling klade důraz na koordinaci, kterou nelze zajistit jen vzájemným propojením konkrétních složek plánování a kontroly, ale důslednou vazbou mezi úkolem, cílem a jeho následnou kontrolou. Vytvořením této vazby je zajištěn tzv. „řídící okruh“, kde je stanoven plán, zjišťují se odchylky od plánů, následuje přijetí nezbytných opatření k odstranění zjištěných negativních odchylek a je stanoven nový úkol. (Král 2010)

Obr. č. 1: Fáze systému řízení



Zdroj: Vlastní zpracování dle – Král, 2010, str. 27

1.4 Nástroje controllingu

Controlling je řízen řadou nástrojů. V jednotlivých úrovních a fázích řízení je využívána řada různých nástrojů a technik, kde je ale také důležité zohlednit strategickou a operativní úroveň controllingu. (Vochozka, Mulač 2012)

Strategické řízení je většinou ztotožňováno s dlouhodobým řízením, naopak operativní řízení je ztotožňováno s krátkodobým řízením. Strategická úroveň controllingu se má zabývat podporou managementu při budování potenciálů úspěchů, operativní úroveň controllingu má za úkol podporovat a doplňovat management při optimalizaci časových, věcných a hodnotových parametrů aktivit podniku. (Mikovcová 2007)

Mezi nejvyužívanější nástroje strategického controllingu patří strategická situační analýza zahrnující analýzu okolí a **SWOT** analýzu, technika strategických scénářů, brainstorming či Delfská metoda. Pomocí těchto nástrojů jsou zjištěny výstupy, které by měly být promítnuty do strategického plánování podniku. V případě, že má controller k dispozici přehled o jevech minulých, současných a budoucích v podobě čísel, lze využít nástrojů, jako jsou predikční modely, kauzální metody a časové řady. Mezi nástroje využívané v operativním controllingu lze zařadit globální analýzu nákladů, ABC analýzu, nákladové modely, rozhodování o kalkulačních metodách či analýzu bodu zvratu. (Vochozka, Mulač 2012)

1.5 Druhy controllingu

Podnikový controlling lze vymežit na dílčí subsystémy:

- Finanční controlling
- Nákladový controlling

Finanční controlling

Cílem finančního controllingu je zajišťování finanční rovnováhy společnosti. **Finanční analýza** je hlavním nástrojem finančního controllingu. Do zdrojů informací finanční analýzy se řadí manažerské účetnictví, finanční účetnictví, ekonomická statistika a další zdroje kapitálového a peněžního trhu. Smyslem finanční analýzy je provedení diagnózy finančního hospodaření společnosti, jedná se především o analýzu likvidity, analýzu rentability a zadluženosti. (Valach 1999)

Nákladový controlling

Nákladový controlling je samostatná větev ekonomického řízení, jejímž cílem je vytvoření vhodného systému plánování nákladů a vnitropodnikových výnosů s účelem splnění stanovených cílů společnosti. Prostřednictvím vytvořeného systému plánování nákladů a vnitropodnikových výnosů je možné vyhodnotit odchylky a nalézt řešení k jejich následné eliminaci. Obsahem nákladového controllingu je výpočet plánovaných, výsledných a cenových kalkulací, sestavení rozpočtu nákladů, výnosů a reporting. (Herman, Lazar 1999)

1.6 Osoba controllera

Controller formuje controlling a je odpovědný za způsob a kvalitu plnění funkcí v controllingu. Osoba controllera by měla být nositelem určitých osobních schopností a vlastností, aby potřeby, které koncepce controllingu nabízí a které očekává řízení při využití controllingu, také byly skutečně realizovány. Soubor vlastností a schopností by měl obsahovat:

- osobní vlastnosti a schopnosti managementu,
- komunikativní a sociální kompetence,
- metody kompetencí,
- odborné znalosti ekonomiky podniku,
- obchodní znalosti. (Eschenbach, Siller 2011)

Mezi **osobní vlastnosti** se řadí osobní představy o etice, projev analytického myšlení a jednání, kreativita, ochota učit se nové věci, přesnost, vlastní iniciativa a kritický postoj. Controller také potřebuje určitou „schopnost přijímat nepříjemnosti“, tzn. být trpělivý v případě trvalého odstranění deficitů. K **sociálním a komunikativním kompetencím** se řadí zejména schopnost týmové práce včetně motivace jednotlivých členů týmu, schopnost komunikace zahrnující diplomatické zručnosti, síla při prosazování včetně vytrvalosti při prosazování a tvorbě, schopnost poznání, kdy controlling je práce založená především na důvěře, důvěru lze ztratit např. nespolehlivostí. Nejdůležitější **metody kompetencí** obsahují základní znalosti hospodářského, obchodního a smluvního práva, techniky analýzy a rozhodnutí v rámci podnikové ekonomiky, techniku komunikace, moderování, prezentace, kreativity, organizační talent zahrnující vlastní a časový management, projektový management a informační management. Důležitý je přehled o podnikové ekonomice ve smyslu všestranného pohledu a o podrobných **znalostech** v oblastech etiky managementu, externího a interního (kalkulace výkonů a nákladů ve smyslu „cost“) účetnictví, strategického řízení podniku, plánování a sestavování rozpočtu, projednávání podnikové ekonomiky, výpočtu a posouzení investic a hodnotového ocenění podniku, výkaznictví, informačních a komunikačních systémů a kontroly. **Obchodní znalosti** zahrnují zejména znalost podniku, jednajících osob, jejich zájmů a detailní znalost rozsahu výkonů, znalost obchodních procesů a klíčových kompetencí. (Eschenbach, Siller 2011)

2. Náklady

Řízení nákladů vyžaduje sofistikované nástroje, jejichž úkolem je umožnit vedoucím pracovníkům poznání jednotlivých nákladů a následné rozhodnutí směřující k uskutečnění stanovených vizí a cílů deklarovaných při vzniku firmy. (Popesko 2009) Náklady reprezentují základní kategorii hospodářské činnosti společnosti. Každá hospodářská činnost a ekonomická změna podniku souvisí se vznikem nákladů. Náklady jsou charakterizovány jako v peněžní formě vyjádřená spotřeba vstupů jako jsou suroviny, materiál, energie, zařízení a stroje atd. (Křikač 2002)

2.1 Evidence nákladů

Evidence nákladů je zajišťována účetními systémy, které lze rozdělit do dvou kategorií:

- Finanční a daňové účetnictví
- Manažerské účetnictví (Popesko, Papadaki 2016)

2.1.1 Finanční a daňové účetnictví

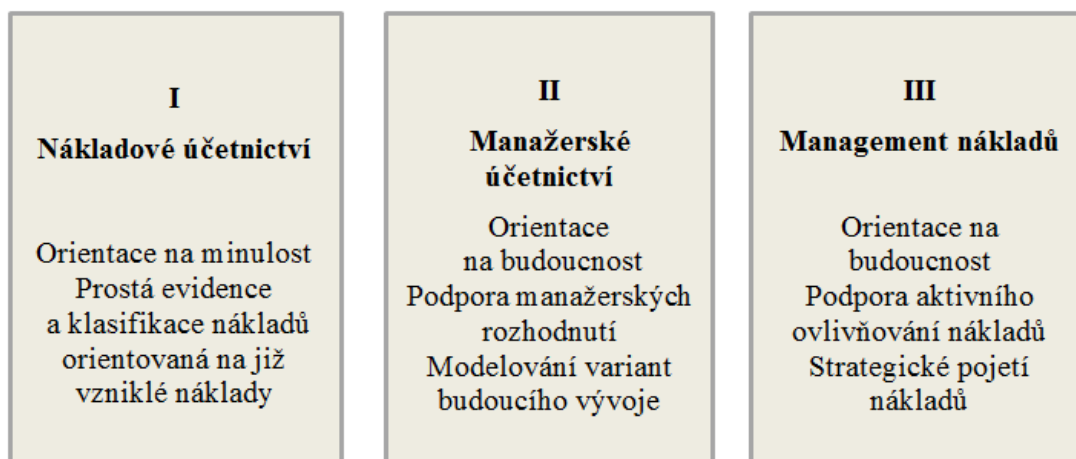
Finanční a daňové účetnictví formuje účetní systém, který je primárně zhotovený pro potřeby uživatelů z externího prostředí., jako jsou např. banky, obchodní věřitelé, obchodní partneři, zaměstnanci atd. Tito uživatelé setrvávají mimo hodnocený subjekt, ale jsou s jeho vývojem spjati jak budoucím užitekem, který je odvozen z analýzy faktorů působících na výnosnost kapitálu a na schopnost vytvářet finanční prostředky, tak i budoucími riziky. (Král a kol. 2010) Externí uživatelé požadují od účetních systémů zejména jednotný výklad a srovnatelnost prezentovaných informací. Finanční a daňové účetnictví musí být tedy sestavováno podle striktních předpisů. (Popesko, Papadaki 2016) Smyslem daňového účetnictví je znázornit shodný proces s ohledem na správné vyjádření základu daně z příjmu. (Král a kol. 2010)

2.1.2 Manažerské účetnictví

Interní účetnictví obsahuje evidenci, dokumentaci a kontrolu podnikového dění. Zaměřuje se zejména na vnitropodnikové a individuální podnikové potřeby. Těmto interně orientovaným účelům slouží dílčí disciplína nauky o podnikovém hospodářství, a to manažerské účetnictví, které se zabývá vlastním podnikem a jeho následným zapojením do hospodářských souvislostí. (Lang 2002)

Nákladové účetnictví rozvíjející se v souvislosti s rozvojem průmyslu bylo první formou manažerského účetnictví. Úkolem nákladového účetnictví bylo zjišťování nákladů pro určení výsledné kalkulace. Nákladové účetnictví je zaměřené na minulost, naopak manažerské se orientuje na budoucnost. Vývoj manažerského účetnictví je vyznačován silným důrazem na aktivní roli v procesu vzniku výnosů a nákladů. Účetnictví se neomezuje jen na modelování variant budoucího vývoje, náklady nejsou pokládány za neovlivnitelné, důraz je ale častěji kladen na cílené ovlivňování nákladů. Toto „moderní manažerské účetnictví“ je označováno jako **management nákladů**. Management nákladů je specifikován jako soubor metod a nástrojů umožňujících aktivní ovlivňování nákladů s ohledem na budoucnost. (Popesko, Papadaki 2016)

Obr. č. 2: Geneze manažerských účetních systémů



Zdroj: Vlastní zpracování dle – Popesko, Papadaki, 2016, str. 16

2.2 Klasifikace nákladů

Náklady jsou významným syntetickým indikátorem kvality aktivit společnosti, a proto je úkolem managementu usměrňovat a řídit je. Aby bylo možné náklady řídit, optimalizovat nebo snižovat, je důležité jejich podrobné členění do jednotlivých homogenních skupin. (Synek a kol. 2011)

2.2.1 Druhové členění nákladů

Druhové členění sleduje prvotní formu nákladů při jejich vstupu do ekonomické činnosti, odpovídá na otázku, co bylo spotřebováno, jaká určitá aktiva, nakupované služby nebo práce. Náklady v druhovém členění jsou obsaženy v 5. účtové třídě v účtové osnově pro podnikatelské subjekty. Jedná se o externí náklady, které firma získává pro hospodářskou činnost z vnějšího okolí. (Skálová a kol. 2016)

Druhové členění nákladů je důležité zejména kvůli požadavkům vyvolaných řízením podniku jako celku, proto je nezbytné znát naturální podstatu spotřebovávaných zdrojů podniku. (Hradecký, Lanča, Šiška 2008) Je podstatné pro zajištění proporcí, rovnováhy a stability mezi potřebou zdrojů společnosti a jejich zajištěním od externích partnerů. Pokud není dostatek jakéhokoliv základního druhu ekonomického zdroje, není možné určitý proces uskutečnit. Naopak při pohotovosti četnějšího množství zdrojů nedochází k jejich účelnému použití. Základním předpokladem racionality uskutečnění podnikatelského procesu je řízení vztahu mezi potřebou ekonomických zdrojů a jejich pohotovostí. Výhodou druhového členění je jednoznačnost a průkaznost vykázané spotřeby zdrojů firmy. (Fibírová, Šoljaková, Wagner 2004)

Druhové členění nákladů je následující:

- spotřebované nákupy (zboží, materiál),
- služby (opravy, reprezentace, cestovné),
- osobní náklady (mzdy, sociální pojištění),
- daně a poplatky,
- jiné provozní náklady (pokuty a penále, odpis nedobytných pohledávek, dary, manka a škody),
- odpisy hmotného a nehmotného majetku, rezervy, komplexní náklady příštích období a opravné položky provozních nákladů,
- finanční náklady (kurzové ztráty, úroky),
- změny stavu vnitropodnikových zásob,
- aktivace materiálu, zboží a dlouhodobého majetku. (Skálová 2016)

2.2.2 Členění nákladů dle původu spotřebovávaných zdrojů

Kalkulace nákladů dle druhu eviduje ohodnocenou spotřebu určitých výrobních faktorů, které firma nakupuje z externího prostředí. Tyto náklady jsou označovány jako **prvotní nebo primární náklady**, případně jednoduché náklady. Vznikají využitím originálních faktorů výroby, které jsou nakupovány externě. Prvotní náklady jsou například personální náklady, náklady na materiál, úroky a vnější výkony. Při užití vlastních vnitropodnikových výkonů, jejichž produkce vyvolala spotřebu původních výrobních faktorů, vznikají tzv. **druhotné náklady**. Jsou označovány jako odvozené faktory výroby. Druhotné náklady jsou například náklady na podnikové zásobování energií nebo náklady na údržbu strojů společnosti. (Lang 2002)

2.2.3 Účelové členění nákladů

Účelové členění nákladů sleduje vynaložené náklady v těsném spojení s vlastním procesem podniku, tzn. s technologicko-ekonomickými a věcnými vztahy uvnitř podniku, ve vztahu k určitým činnostem a výkonům. Účelový vztah k určitým činnostem, výkonům, útvarům a procesům je možno sledovat na rozdílné podrobnosti a úrovni. Účelové členění není oproti druhovému členění jednoznačné. (Fibírová, Šoljaková, Wagner 2004) Při řízení hospodárnosti je účelové členění zásadní uplatňovanou klasifikací nákladů. Smyslem je zjištění, zda jsou náklady překračovány, nebo naopak spořeny. (Strouhal 2012)

Náklady technologické a na obsluhu a řízení

Technologické náklady se řadí do skupiny nákladů bezprostředně vyvolaných „technologii“ dané činnosti, operace nebo aktivity. Nejjednodušším příkladem je například spotřeba papíru určité kvality v hlavní tiskařské produkci na konkrétní titul, mzdové náklady výkonných zaměstnanců, spotřeba energie technologického zařízení a další. (Král a kol. 2010)

Náklady na obsluhu a řízení jsou vynaloženy za účelem vytvoření, zabezpečení a zachování podmínek racionálního průběhu aktivit. Příkladem mohou být například náklady na provoz budov jako je topení, osvětlení, ochrana, úklid, náklady na mzdy vedoucích pracovníků na všech úrovních řízení, materiálové náklady administrativních činností atd. (Fibírová, Šoljaková, Wagner 2004)

Náklady jednicové a režijní

Nákladový úkol se stanoví tak, že se vynásobí buď předem daným, nebo skutečným počtem provedených dílčích výkonů. Tento postup kontroly je možné využít u technologických nákladů, které souvisejí s technologickým postupem jako celkem, ale bezprostředně s jednotkou dílčího výkonu. Tato část technologických nákladů je označována jako **jednicové náklady**. Tyto náklady se využívají při stanovení kalkulací nákladů a při kontrole hospodárnosti. (Král a kol. 2010) Jednicovými náklady mohou být například jednicové mzdy, jednicový materiál a ostatní jednicové náklady, jako jsou zejména licenční poplatky. (Hradecký, Lanča, Šiška 2008)

Naproti tomu **režijní náklady** se nemohou určitému výkonu přímo přičítat, protože vznikají v souvislosti s uskutečňováním více nebo všech výkonů v určité oblasti nákladů. Příkladem režijních nákladů jsou například odpisy, mzdy pracovníků v dopravě, pojištění, platy řídicích pracovníků, poštovní a telefonní poplatky, spotřeba elektrické energie a vody atd. (Wöhe, Döring 2013) Hlavním hodnotovým informačním nástrojem řízení režijních nákladů je jejich rozpočet. (Král a kol. 2010)

2.2.4 Přímé a nepřímé náklady

Náklady, které jsou přiřazeny k příslušným nákladovým objektům lze rozdělit do dvou kategorií:

- přímé náklady,
- nepřímé náklady.

Přímé náklady mohou být přímo specificky a výhradně přiřazeny k určitým nákladovým objektům, zatímco nepřímé náklady nemohou být přímo přiřazeny k nákladovým objektům. (Drury 2007)

Do přímých nákladů se řadí následující položky:

- přímý materiál – jedná se o materiál, který se většinou stává stálou složkou výrobku nebo přispívá k vytvoření jeho potřebných vlastností, což může být základní materiál, suroviny, polotovary, pomocný a ostatní materiál, pohonné hmoty, výrobní obaly;
- přímé mzdy – především základní mzdy, příplatky a doplatky ke mzdě, prémie a odměny dělníků výroby přímo související s kalkulovanými výkony;

- ostatní přímé náklady – jde například o technologické palivo a energie, opravy a udržování, příspěvky na sociální zabezpečení, ztráty z vadných výrobků a zmetků. (Martinovičová, Konečný, Vavřina 2014)

Někdy je využíván pojem režijní náklady místo pojmu nepřímé náklady. Pro **nepřímé náklady** je obvykle také využíván termín “společné náklady“, protože jsou často alokovány mezi několik nákladových objektů. (Drury 2007)

Mezi nepřímé náklady patří:

- výrobní režie – jde o nákladové položky související s řízením a obsluhou výroby, jedná se zejména o režijní mzdy, opotřebení strojů, odpisy dlouhodobého hmotného majetku, náklady na opravy, spotřebu energie, režijní materiál;
- správní režie – jedná se o nákladové položky související s řízením společnosti, závodu nebo obdobného organizačního útvaru jako celku a jsou to především odpisy správních budov, mzdy řídicích pracovníků, telefonní poplatky, poštovné, pojištění;
- odbytová režie – jde o náklady spojené s odbytovou činností, což mohou být například náklady na propagaci, skladování, prodej a expedici produktu. (Martinovičová, Konečný, Vavřina 2014)

2.2.5 Rozdělení nákladů dle podnikových funkcí

Náklady se obvykle rozlišují podle následujících hlavních podnikových funkcí:

- náklady na pořízení,
- náklady na skladování,
- náklady na výrobu,
- náklady na správu,
- náklady na odbyt. (Synek, Kislingerová 2010)

2.2.6 Členění nákladů na relevantní a irelevantní

Proces rozhodování zahrnuje realizaci výběru nejméně mezi dvěma alternativami. Při rozhodování by měly být porovnány náklady a výnosy daných alternativ. (Jamal and others 2007) Dělení nákladů na relevantní a irelevantní je významné z hlediska rozhodování o budoucnosti a vychází z odhadovaných nákladů posuzovaných

variant. Podstatným atributem členění nákladů na relevantní a irelevantní je ovlivnitelnost. (Khan, Jain 2000)

Náklady, které jsou ovlivněny rozhodnutím a jsou značně významné pro vedení, se nazývají relevantní náklady. (Khan, Jain 2000) Relevantní náklady jsou budoucí náklady, které se budou lišit v závislosti na zvolené alternativě v dané situaci. (Jamal and others 2007) Zachycují složitost daného rozhodnutí a formulují předpoklady účinné v okamžiku realizace rozhodnutí. Jednotlivé varianty rozhodování by měly být přínosem podniku v oblasti změn. (Čechová 2011)

Irelevantní náklady jsou náklady, které zůstávají stejné bez ohledu na to, jaká varianta se zvolí. (Jamal and others 2007) Irelevantní náklady mohou být věcně ovlivnitelné nebo věcně neovlivnitelné. V případě, že jsou irelevantní náklady věcně ovlivnitelné, tak mohou být změněny v rámci variantních rozhodnutí. Neovlivnitelné náklady nemohou být věcně ovlivněny stanoveným variantním rozhodnutím. (Čechová 2011)

2.2.7 Utopené náklady

Utopené náklady jsou náklady, které byly vynaloženy v minulosti, a které již současným rozhodnutím neovlivníme. Racionálně chovající se společnost musí při současném rozhodnutí vycházet ze současných nebo budoucích nákladů a současných či budoucích výnosů. (Jurečka 2013) Utopené náklady se vynakládají před zahájením výroby, jejich celkovou výši nelze ovlivnit a jedinou možností jejich snížení je opačně působící investiční rozhodnutí. Tyto náklady se mohou týkat určitého rozhodnutí, proto by měly být při tvorbě rozhodnutí vyloučeny z důvodu negativního ovlivnění výsledku rozhodovacího procesu. (Popesko 2009)

2.2.8 Náklady obětované příležitosti (oportunitní náklady)

Oportunitní náklady jsou obvykle definovány jako prospěch, o který je daný subjekt připraven tím, že se rozhodne pro jinou možnou alternativu. Náklady obětované příležitosti lze také vymezit jako nerealizovaný prospěch druhé nejlepší alternativy umístění volných finančních prostředků. (Valouch 2005) Předpokladem je podnik vlastníci budovu. Tato budova může být použita jako výrobní hala, nebo může být pronajímána. V případě, že společnost bude využívat budovu k výrobě, tak ušlá částka za pronájem bude nákladem obětované příležitosti. Ušlý pronájem je náklad obětované příležitosti, existují-li potenciální nájemníci, kteří si chtějí budovu pronajmout. (Khan, Jain 2000)

2.2.9 Dělení nákladů ve vztahu k objemu prováděných výkonů

Dělení nákladů na variabilní a fixní je považováno za nejdůležitější členění, protože umožňuje propojit řízení nákladů s řízením výnosů a zisku. Toto dělení nákladů umožňuje rozhodovat o různých alternativách činnosti, porovnávat změny zisku vlivem změn objemu a sortimentu výkonů a optimalizovat strukturu prodaných výkonů. Členění nákladů na fixní a variabilní je relativně samostatným kritériem dělení nákladů, které vhodným způsobem doplňuje ostatní kritéria, jako jsou jednicové a režijní, přímé a nepřímé. (Fibírová, Šoljaková, Wagner 2004)

Náklady ve vztahu k objemu prováděných výkonů jsou rozděleny do třech základních kategorií:

- fixní náklady
- variabilní náklady
- smíšené náklady (Popesko 2009)

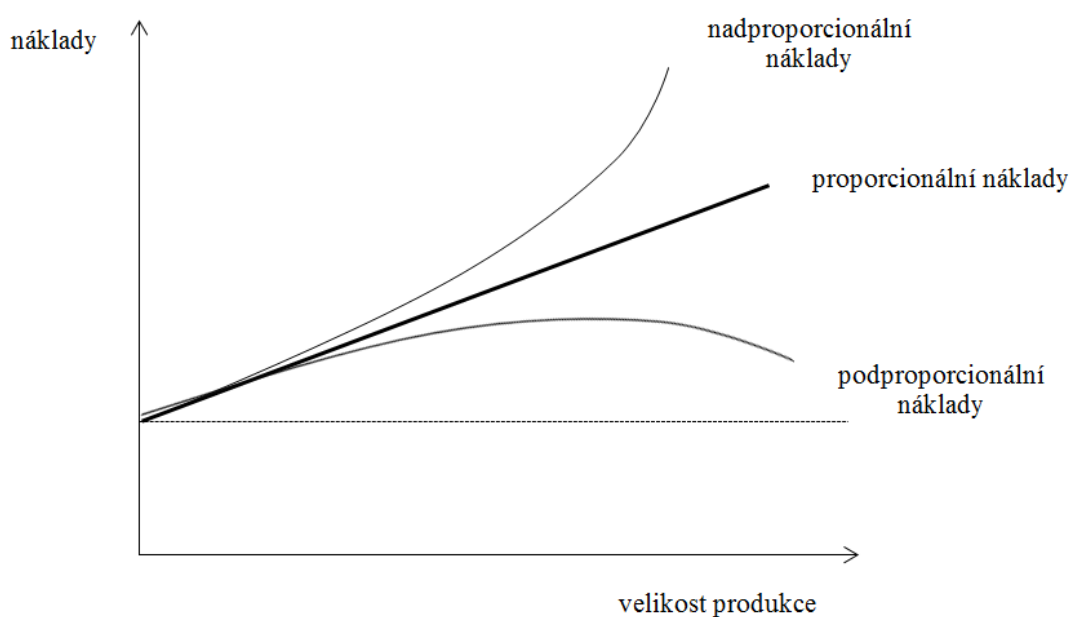
Fixní náklady se nemění se změnou objemu výroby za určité časové období a zůstávají v podstatném rozsahu konstantní. (Khan, Jain 2000) Jde obvykle o tzv. kapacitní náklady, vyvolané potřebou zajištění podmínek pro efektivní průběh podnikatelského procesu. (Kráal a kol. 2010) Fixní náklady zahrnují náklady často věcně nedělitelných ekonomických zdrojů. Jedná se například o odpis z budovy, nákup nového zařízení, náklady na střežení objektu atd. Ukládají se jednorázově do nákladových propočtů bez ohledu na změny objemu výroby nebo služby. Při výrazné změně množství výroby nebo služby se obvykle mění „jednorázovým skokem“. (Křikač 2002) Fixní náklady jsou také označovány jako náklady provozní připravenosti, protože vznikají i v případě, že společnost nic nevyrábí. (Lang 2005)

Variabilní náklady se mění se změnou objemu výroby za určité časové období. (Khan, Jain 2000) Variabilní náklady vznikají v důsledku spotřeby věcně dělitelných ekonomických zdrojů, například náklady na vynakládání přímých mezd, náklady na spotřebu přímého materiálu atd. Jsou rozlišovány tři základní typy variabilní nákladů:

- proporcionální
- nadproporcionální (progresivní)
- podproporcionální (degresivní)

Proporcionální náklady se mění úměrně se změnou objemu činnosti. Proporcionální průměrné náklady na jednotku činnosti se nemění. Nadproporcionální náklady se s růstem objemu činnosti zvětšují rychleji než tento objem. Nadproporcionální průměrné náklady připadající na jednotku objemu výroby nebo služby tak vzrůstají. Podproporcionální náklady s růstem objemu činnosti stoupají pomaleji než tento objem. Se zvyšováním tohoto objemu velikost podproporcionálních nákladů připadající na jednotku objemu výroby nebo služby klesá. (Křikač 2002)

Obr. č. 3: Průběh variabilních nákladů v závislosti na velikosti produkce



Zdroj: Vlastní zpracování dle Vochozka, Mulač, 2012, str. 79

Smišené náklady se skládají jak z fixních, tak z variabilních nákladů. První část je ovlivněna změnou objemu výroby a druhá část nákladů není ovlivněna změnou objemu výroby. (Khan, Jain 2000) Příkladem je spotřeba elektrické energie, která obsahuje část fixních nákladů jako je spotřeba energie na osvětlení haly, provoz výpočetní techniky nebo vytápění. Část této spotřeby související se spotřebou energie na provoz výrobní linky, při zachování plynulosti výroby, bude mít proporcionální charakter. (Popesko 2009)

2.3 Nákladové funkce

Nákladové funkce jsou důležitým nástrojem tvorby manažerských rozhodnutí o produkční kapacitě firmy a o použité výrobní technologii. Nákladová funkce je nejjednodušší model nákladů zachycující vliv jednoho činitele, a to objemu výroby, kde nezávisle proměnou je objem výroby a závisle proměnou jsou celkové náklady. Východiskem pro konstrukci nákladové funkce je členění nákladů dle jejich závislosti na změně objemu výkonů. V manažerské praxi se zejména využívá krátkodobá a dlouhodobá nákladová funkce. Krátkodobá funkce nákladů charakterizuje průběh celkových nákladů za krátké časové období v závislosti na objemu výroby. Je možné měnit pouze některé výrobní faktory (spotřebu surovin, množství práce), přičemž ostatní faktory měnit nelze (stroje, výrobní zařízení, budovy). Dlouhodobá nákladová funkce se skládá z částí krátkodobých funkcí nákladů, přičemž počet podniků na trhu má vliv na optimální velikost výroby. Za předpokladu lineárního vývoje variabilních nákladů a výnosů v závislosti na objemu výroby lze tento postup s dostatečnou přesností modelovat lineární nákladovou funkcí, v níž jedinou nezávisle proměnnou je objem výroby. Dle Martinovičové, Konečného a Vavřiny (2014) má nákladová funkce tvar:

a) pro objem výroby vyjádřený v naturálních jednotkách:

$$N = F + v * q \quad (1)$$

kde: N...celkové náklady za dané období v Kč,
q...počet jednotek produkce v naturálních jednotkách,
v...průměrné variabilní náklady v Kč na naturální jednotku,
F...fixní náklady za dané období v Kč.

b) pro objem výroby vyjádřený v peněžních jednotkách:

$$N = F + v * Q \quad (2)$$

kde: N...celkové náklady za dané období v Kč,
Q...počet jednotek produkce v Kč,
v...průměrné variabilní náklady na jednotku produkce v Kč,
F...fixní náklady za dané období v Kč.

Existuje další řada metod pro stanovení nákladové funkce. Metoda, která je založena na logickém rozdělení všech nákladů, kdy jsou celkové náklady podniku členěny na fixní a variabilní část dle jejich chování a postavení ve firmě, se nazývá **klasifikační analýza**. **Metoda dvou období** spočívá v porovnání nákladů a objemů produkce ve dvou obdobích vyznačujících se různým objemem výroby, ale při nezměněné technologii, která se prezentuje určitými variabilními a fixními náklady. **Regresní a korelační analýza** představuje matematicko-statistickou metodu, jejíž využití vyžaduje existenci větší řady vstupních dat. Jedná se prakticky o rozšíření metody dvou období na metodu „mnoha období“, která se poté statisticky vyhodnotí a naleznou se co nejpřesnější odhad nákladové funkce, především pomocí počítačových programů umožňující nalezení i nelineárních funkcí. **Grafická metoda** vychází ze stejného principu. Při zpracování pomáhá zobrazením proměnných do grafu, v němž poté hledá hodnoty pro další odpovědi. (Schollerová 2012)

Analýza bodu zvratu

Analýza bodu zvratu zkoumá rovnováhu mezi náklady a výnosy podniku. Předpokládá, že se v podnikových výkazech zkoumají odděleně fixní a variabilní náklady. Pomocí této analýzy je možné určit bod zvratu, v němž se vyrovnávají celkové náklady s celkovými výnosy společnosti. Zjišťuje se, při jaké minimální produkci dochází k vyrovnání vynaložených nákladů na výrobu s příjmy za prodej výrobků, tedy bod, kdy podnik nemá ani zisk, ani ztrátu. (Blažková 2007)

Rozdíl mezi cenou a variabilními náklady je označován jako příspěvek na úhradu, nebo také jako krycí příspěvek. Jednotkový příspěvek na úhradu lze dle Popeska a Papadaki (2016) vypočítat podle následujícího vztahu:

$$u = p - b \quad (3)$$

kde: u...příspěvek na úhradu,

p...cena,

b...variabilní náklady.

Celkový příspěvek na úhradu dle Popeska (2009), tvořený všemi prováděnými výkony, je vyčíslen jako rozdíl mezi celkovými tržbami a celkovými variabilními náklady podniku:

$$U = T - VN \quad (4)$$

kde: U...celkový příspěvek na úhradu,

T...celkové tržby,

VN...celkové variabilní náklady.

(BZ) bod zvratu udává, kolik jednotkových příspěvků na úhradu musí společnost vygenerovat, aby pokryla své fixní náklady. Dle Synka (2011) je bod zvratu vypočítán následovně:

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

kde: q (BZ)...objem výkonů v měrných jednotkách množství (např. kusech),
při kterém je dosaženo bodu zvratu,

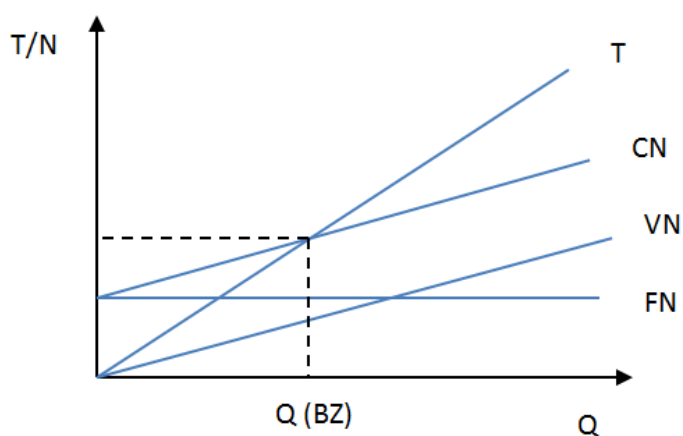
FN...celkové fixní náklady podniku,

p...cena za jednotku výkonu,

b...jednotkové variabilní náklady.

Z grafu je patrné, v případě, že podnik produkuje menší objem výkonů, než je hodnota objemu aktivity v bodu zvratu, celkové náklady jsou vyšší než tržby a podnik tak generuje ztrátu. V bodu zvratu je hospodářský výsledek nulový, ale podnik začíná generovat zisk, který je v případě lineárního vývoje celkových nákladů tím vyšší, čím vyšší je objem produkce. (Popesko 2009)

Obr. č. 4: Analýza bodu zvratu



Zdroj: Vlastní zpracování dle Popesko, 2009, str. 44

Pokud společnost produkuje různorodou produkci, pro vyjádření závislosti nákladů objemu výrobu musí použít tzv. **globální nákladovou funkci**, kde variabilní náklady nejsou vyjádřeny ve své finanční hodnotě, ale jako tzv. haléřový ukazatel variabilních nákladů (h) vyjadřující podíl variabilních nákladů na celkových tržbách. (Popesko 2009) Vztah pro vyjádření bodu zvratu u různorodé produkce dle Synka (2011) vypadá následovně:

$$BZ = \frac{FN}{1-h} \quad h = \frac{VN}{Q} \quad (6)$$

Nákladová funkce je ve tvaru:

$$N = FN + hQ \quad (7)$$

kde: h ...haléřový ukazatel,
 FN ... fixní náklady v peněžních jednotkách za dané období,
 VN ...variabilní náklady v peněžních jednotkách za dané období,
 Q ...objem produkce v peněžních jednotkách za dané období.

3. Kalkulace – základní nástroj hodnotového řízení

Kalkulací se rozumí propočet nákladů, zisku, ceny nebo jiného hodnotové veličiny na výrobek, práci nebo službu, na činnost nebo operaci, kterou je třeba v souvislosti s jejich uskutečněním provést, na podnikovou investiční akci nebo na jinak naturálně formulovanou jednotku výkonu. Nejběžněji využívanou formou kalkulací jsou propočty specifikované na zjištění nebo určení nákladů na daný výkon, který je předmětem prodeje externím zákazníkům. (Král a kol. 2010)

3.1 Postavení kalkulace, vztah k rozpočtům a účetnictví

Velmi významná informace o tom, kolik „stojí“ společnost její dané výkony není pouze záležitostí a problémem použití vhodného způsobu přiřazování nákladů. Využití a postavení kalkulace souvisí s rozhodovacími úlohami, pro které je kalkulace použita, spočívá v její provázanosti s dalšími nástroji a informacemi hodnotového řízení. V případě, že je kalkulace využívána jako prostředek hodnotového řízení nákladů a zisku, zvyšuje se také vypovídací schopnost kalkulované hodnotové veličiny výkonu tím, že informace o jejich skutečné výši je ověřena při řízení hospodárnosti dané položky nákladů. (Fibírová, Šoljaková, Wagner 2004)

3.2 Předmět kalkulace

Předmětem kalkulace mohou být všechny druhy finálních a dílčích výkonů, které podnik produkuje nebo provádí. Tato obecná zásada se však v praxi mnohdy modifikuje s ohledem na rozsah prováděného sortimentu, složitost podnikatelského postupu i využitelnost kalkulací v řízení. Podniky se širokým sortimentem podobných výrobků prováděných stejnou technologií, kalkulují náklady pouze nejvýznamnějších druhů výkonů nebo jejich skupin. V ostatních podnicích se vzrůstajícím stupněm automatizace je zřejmá tendence k rozšiřování rozsahu kalkulovaných výkonů. V souvislosti se zvyšujícími se požadavky na řízení činností, aktivit a podnikových procesů je zřetelná tendence zjemnit pohled na nákladovou náročnost vnitropodnikových aktivit. Předmět kalkulace je vymezen kalkulovaným množstvím a kalkulačními jednotkami. Kalkulované množství obsahuje daný počet kalkulačních jednotek, kterým se určují nebo zjišťují celkové náklady. Kalkulační jednotka je určitý výkon, vymezený měrnou jednotkou a druhem, na který se určují nebo zjišťují náklady a další hodnotové veličiny. (Král a kol. 2010)

3.3 Využití kalkulací pro různé účely

Jednotlivé druhy a formy kalkulací se neliší pouze tím, jaký způsob přepočtu nákladů na jednotku výkonu byl určen. Účel, jemuž tato kalkulace bude sloužit, je stejně významným faktorem rozhodování o zvolené kalkulaci. Existuje několik variant nákladových kalkulací lišící se způsobem uplatnění ve společnosti:

- předběžná kalkulace,
- výsledná kalkulace,
- operativní kalkulace. (Popesko 2009)

Předběžná kalkulace

Předběžné kalkulace se sestavují před zahájením tvorby výkonu a plní funkci stanovení nákladového úkolu. Kalkulace předběžné se dále podrobněji dělí z hlediska úkolu, které plní, a způsobu sestavení na propočtové a plánované kalkulace. **Propočtová kalkulace** se sestavuje buď před rozhodnutím o výrobě a prodeji daného produktu, nebo v etapě přípravy a vývoje výroby nového výkonu, kdy ještě neprobíhá jeho vlastní výroba a prodej. **Plánovaná kalkulace** se sestavuje na konkrétní plánovací období a vyjadřuje úroveň nákladů výkonu, jež by mělo být v průběhu stanoveného období na tvorbu výkonů dosaženo. Základním úkolem plánované kalkulace je poskytnout informace pro sestavení tzv. hlavního podnikového rozpočtu. (Fibírová 2015)

Výsledná kalkulace

Výsledná kalkulace je nástrojem následné kontroly hospodárnosti. Tato kalkulace vyjadřuje skutečné náklady průměrně připadající na jednotku výkonu vyráběnou v dané sérii, zakázce či v celkovém množství výkonů vyprodukovaných za období. Průměrné jednotkové náklady jsou porovnány s nákladovým úkolem stanoveným zpravidla operativní kalkulací a jsou podkladem pro ověření reálnosti operativních kalkulací výkonů a pro hodnocení hospodárnosti útvarů, které se bezprostředně podílejí na výrobě. (Kráal a kol. 2010)

Operativní kalkulace

Podstatným úkolem operativní kalkulace je vyhodnotit plnění úkolů ve výši skutečných nákladů při tvorbě výkonu na hierarchicky nejnižších místech ve společnosti. (Fibírová 2015) Operativní kalkulace je významná pro automatizovaný průmysl, protože musí vycházet z daných výrobních a technických podmínek, především z výrobních výkresů, postupů, schémat atd. Podklady jsou zpracovány útvary technické přípravy a jakákoliv změna je zaznamenána do změn operativní kalkulace. (Čechová 2011)

3.4 Struktura nákladů v rámci kalkulace

V každém podniku je odlišná struktura jednotlivých nákladových položek alokovaných produktu v rámci nákladové alokace. Každý podnik se odlišuje jinou strukturou nákladů, klasifikací, alokací a jinými požadavky na jejich evidenci. Struktura nákladů je vyjádřena v každé firmě individuálně v tzv. kalkulačním vzorci. Kalkulační vzorec obsahuje soupis jednotlivých skupin kalkulovaných nákladů. (Popesko, Papadaki 2016)

Klasický kalkulační vzorec

V tuzemských podmínkách je kalkulační vzorec často spojován s tzv. typovým kalkulačním vzorcem. Typový kalkulační vzorec zahrnuje strukturu položek nákladů v kalkulaci v podobě, která byla vyžadována již před rokem 1989. Postupným vývojem se stal typový kalkulační vzorec základem pro kalkulační vzorce využívané v tuzemské podnikové praxi. (Popesko 2009) Typový kalkulační vzorec je zobrazen následovně:

1. Přímý materiál
2. Přímé mzdy
3. Ostatní přímý materiál
4. Výrobní (provozní) režie
Vlastní náklady výroby (provozu):
5. Správní režie
Vlastní náklady výkonu:
6. Odbytové náklady
Úplné vlastní náklady výkonu:
7. Zisk, ztráta
8. Cena výkonu (základní) (Popesko, Papadaki 2016)

3.5 Kalkulace plných nákladů

Kalkulace plných nákladů neboli absorpční kalkulace zahrnuje kalkulační metody a techniky, které při výpočtu uvažují všechny složky přímých a nepřímých nákladů, jež jsou absorbovány či pohlcovány konkrétní kalkulační jednicí. Je hovořeno o kalkulaci úplných nákladů, protože do každého kalkulačního výkonu jsou započítány veškeré náklady. Kalkulační metody a techniky jsou rozlišovány dle toho, jakým způsobem jsou vyčíslovány jednotlivé nákladové složky připadající na kalkulační jednici. Volba kalkulační techniky je závislá na řadě faktorů. Tyto faktory souvisí s charakterem technologických procesů a je možné je rozdělit do následujících kategorií:

charakter produktu nebo služby,

charakter technologie,

- homogenní produkce (jeden vstupní produkt nebo služba)
- heterogenní produkce (více produktů na výstupu)
- síťový proces (přeprava osob, nákladu, přenos informací, energie, doprava vody, plynu atd.),

skladba výrobního programu (jeden proces, více procesů),

výsledek výrobního procesu (typ výroby: kusová, štíhlá, hromadná, pravidelná nebo nepravidelná doprava, kyvadlová doprava apod.),

nedokončená výroba nebo pozdní doručení zásilky,

kombinované výroby (společné výrobní faktory pro více výstupů)

faktory lze kombinovat (hromadný kombinovaný proces). (Duchon 2007)

3.5.1 Kalkulace dělením

Kalkulace dělením se využívá jako metodický postup přiřazování přímých a obvykle také nepřímých nákladů výkonům a jejich kalkulačním jednicím.

Rozlišuje se především:

- prostá kalkulace dělením,
- stupňovitá kalkulace dělením,
- kalkulace dělením s poměrovými čísly.

Kalkulace dělením je specifikována tím, že jsou náklady přiřazovány výkonům ve vztahu k počtu různě vyjádřených kalkulačních jednic. Metoda přiřazení nákladů prostým dělením je využívána při tvorbě homogenních výkonů se stejnou nákladovou náročností. **Metoda dělením s poměrovými čísly** se užívá zejména při tvorbě stejnorodých výkonů, které se liší jediným významným parametrem (např. velikost). (Strouhal 2012)

3.5.2 *Přirážková kalkulace*

Velice obvyklou metodou stanovení vlastních nákladů výroby nebo služby je přirážková kalkulace. Určení vlastních nákladů vychází z podrobného stanovení tzv. přímých nákladů tj. nákladů na přímý materiál, přímé mzdy a ostatní přímé náklady. Vlastní náklady výroby nebo služby jsou vypočítány součtem těchto položek a nepřímých nákladů. Nepřímé náklady jsou určeny jako určitý násobek užitého základu, zejména se využívá „přímých mezd“, méně často položky „přímý materiál“, nebo součtu obou základních položek. Vybraná základna by měla akceptovat příčinné závislosti vývoje jak položek režijních nákladů, tak zvolené rozvrhové základny. Rozvrhová základna by měla být stálá a její rozsah jednoznačně definovatelný. (Křikač 2002)

3.5.3 *Kalkulace sdružených výkonů*

Kalkulace sdružených výkonů se také označuje jako kalkulace ve sdružené výrobě. V této kalkulaci výroba jednoho výrobku nelze z technologického hlediska oddělit od výroby ostatních výrobků, jejichž produkce ani nemusí být žádoucí. Je využívána v odvětvích, jako je chemická výroba, zpracování ropy či zemědělská produkce. V zásadě jsou rozlišovány dvě varianty kalkulací sdružených výkonů:

- rozčítací kalkulace,
- odčítací kalkulace. (Popesko 2009)

V případě, kdy mají všechny vyráběné produkty, které vzniknou v rámci sdruženého procesu, důležitou prodejní hodnotu, všechny tyto produkty jsou považovány za hlavní. V této situaci se využívá **rozčítací metoda kalkulace**. V situaci, kdy mají produkty nižší prodejní hodnotu nebo nejsou z hlediska rozhodování důležité, jsou tyto výrobky označovány jako vedlejší. V tomto případě je využívána **odčítací metoda kalkulace**. (Popesko, Papadaki 2016)

3.5.4 Kalkulace podle aktivit (ABC)

Kalkulace podle aktivit neboli metoda ABC (Activity Based Costing) vychází z faktu, že režijní náklady je potřeba alokovat podle dílčích činností střediska produktům, zakázkám nebo zákazníkům, a ne je pouze přičítat dle jediné rozvrhové základny, jež je společná pro všechny aktivity. Jedna rozvrhová základna v důsledku své univerzálnosti ztrácí příčinnou souvislost se vznikem nákladů a zobrazuje neprůhledný celek, který nesouvisí s jejich vznikem. Určení příčiny vzniku nákladů je základem rozlišení aktivit. Aktivita musí být měřitelná vzhledem k její potřebě na jednotlivé produkty a jejímu rozsahu v daném období. Měrná jednotka má funkci režijní základny, díky které se režie alokuje. (Sodomka, Klčková 2010)

3.6 Kalkulace neúplných nákladů

Kalkulace neúplných nákladů přiřazuje na kalkulační jednici jen:

- jednicové náklady,
- variabilní náklady, tj. jednicové náklady a variabilní složku režijních nákladů.

Variabilní složka režijních nákladů je ta část, která se mění se změnou objemu výroby a aktivit, ale není možné ji smysluplně přiřadit ke konkrétnímu podnikovému výkonu. Nekalkulované režijní náklady společnosti a hodnota plánovaného zisku za dané období musí být uhrazeny objemem hrubého rozpětí, resp. příspěvkem na úhradu fixních nákladů a tvorbu zisku, plánovaným objemem prodejů firemních výkonů. Rozdíl mezi prodejní cenou a součtem jednicových nákladů je označován jako **hrubé rozpětí**. Rozdíl mezi prodejní cenou a součtem variabilních nákladů je nazýván jako **příspěvek na úhradu fixních nákladů a tvorbu zisku**. Hrubé rozpětí, resp. příspěvek na úhradu fixních nákladů a tvorbu zisku zobrazuje, jaký objem finančních prostředků může firma po uhrazení jednicových, resp. variabilních nákladů podnikového výkonu využít na úhradu nekalkulovaných nákladů a tvorbu zisku. (Šiman, Petera 2010)

4. Charakteristika společnosti INEL

Tato kapitola zahrnuje obecnou charakteristiku firmy INEL. Seznámení s těmito informacemi je důležité pro následné porozumění dalších faktů. Pro výpočty a analýzy diplomové práce byly použity údaje v letech 2011 – 2015.

4.1 Základní údaje:

Společnost Inel působí na českém trhu již od roku 1991. V roce 1996 vznikla holdingová společnost, která ovládá sedm dceřiných společností. Inel-Holding, a.s. je akciovou společností se sídlem v Kollárova 623/62 301 00 Plzeň.

Základní jmění: **1 000 000,- Kč**

Statutární orgán společnosti:

- Ing. Miloslav Zeman
- Ing. Jan Nový
- Ing. Josef Hec

Tabulka č. 1: Charakteristika společnosti Inel-Holding, a.s.

Název	INEL-HOLDING, a.s.
Sídlo	Kollárova 623/62 301 00 Plzeň
Právní forma	Akciová společnost
Datum vzniku	25. března 1996
DIČ	CZ64834263

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti Inel-Holding, a.s., 2017

4.2 Rozhodující předmět činnosti:

- Zprostředkovatelská činnost v oblasti obchodu a služeb

4.3 Význam akronymu společnosti INEL

IN = Informatika, Inteligence, Internacional

EL = Elektronika, Ekologické a logistické, Efektivní a lákavé

Obr. č. 5: Logo společnosti Inel



Zdroj: Interní materiály společnosti Inel, 2017

4.4 Charakteristika společnosti Inel

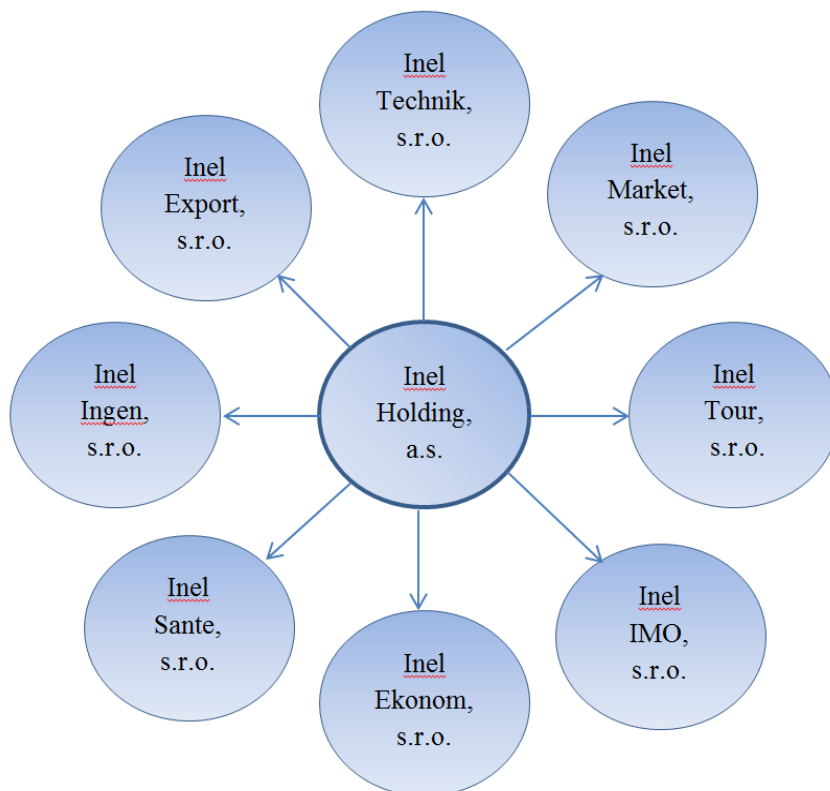
Společnost Inel působí na českém již od roku 1991. Nejdříve se specializovala zejména na počítače, telekomunikaci a elektroniku. V roce 1996 byla vytvořena holdingová společnost Inel-Holding, a.s.

Tato mateřská společnost prostřednictvím obchodních podílů ovládá osm dceřiných společností (Inel-Market, s.r.o., Inel-Ingen, s.r.o., Inel-Sante, s.r.o., Inel-Technik, s.r.o., Inel-IMO, s.r.o., Inel-Export, s.r.o., I-Ekonom, s.r.o., Inel-Tour, s.r.o.). Specializace v dceřiných společnostech a spolupráce v rámci holdingu směřuje k optimálnímu řešení přání a očekávání zákazníků, řízení nových projektů, společné reklamě, rozvoji mezinárodní spolupráce a ke strategickému řízení dceřiných společností.

Inel je v oblasti informačních technologií trvale špičkovou společností nabízející nejmodernější trendy a celé spektrum systémů. Realizuje řešení od soukromých domů po celé výrobní, nemocniční a administrativní komplexy. Firma Inel již několik let úspěšně rozvíjí export, expanduje i na zahraniční trhy (Evropská unie, Čína, Vietnam, Thajsko, Filipíny). Snahou této společnosti je výpomoc ostatním firmám při mezinárodní spolupráci a vzájemném nastavení obchodu. Inel se v mezinárodní spolupráci soustředí na nákup a prodej zboží, výměnu odborníků a skupin, vyhledávání obchodních partnerů pro poskytování nejmodernější technologie, společnou účast na veletrzích a na prověrku finančního stavu zahraniční firmy.

Tato firma je také členem řady významných uskupení, jako jsou Hospodářská komora České republiky a Mezinárodní obchodní komory – International Chamber of Commerce. Cílem firmy Inel je maximální spokojenost zákazníka, vytváření dlouhodobých obchodních vztahů, poskytování zvýhodněných podmínek školám, státním organizacím a dlouhodobým obchodním partnerům. (Inel-Holding, a.s. 2017)

Obr. č. 6: Inel-Holding, a.s.



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti Inel-Holding, a.s.

4.5 Historie společnosti Inel

Společnost INEL působí na českém trhu od roku 1991. Byla založena jako odborná firma v oblasti informatiky a elektroniky, odtud plyne také zkrácený název INEL. Nejprve se společnost specializovala především na počítače, telekomunikace a elektroniku. Kvalitou a odborností své práce okamžitě získala významnou pozici na trhu v Plzeňském kraji.

Již od roku 1993 byla vůdčí firmou v kraji, která zahájila prodej mobilních telefonů významnému mobilnímu operátorovi Eurotel. Spektrum aktivit se neustále rozšiřovalo, a proto v roce 1996 byla založena holdingová struktura s řídicí společností INEL Holding a.s. Tato společnost se úspěšně rozvíjela a začala expandovat i na zahraniční trhy (Evropská unie, Norsko, Čína, Vietnam, Thajsko, Filipíny), kde byly prezentovány nové technologie. Na přelomu tisíciletí byla firma INEL významným partnerem v oblasti dodávek interiérů, zajišťovala zejména financování dodávek výhodným leasingem. Cílem společnosti je neustálé sledování maximální spokojenosti zákazníka

a snaha o komplexní péči. V roce 2010 byla postavena jedna z největších solárních elektráren v Plzeňském kraji, což bylo důvodem rozšíření portfolia služeb společnosti i do oblasti napájecích systémů. Tato solární elektrárna v Plzeňském kraji je stále servisována a optimalizována pro norského zákazníka. V současnosti je INEL významným partnerem v oblasti počítačových sítí, telekomunikací, udržuje v chodu systém celého města Plzně a justiční systém v celém kraji. V oblasti kamerových systémů společnost jako první nabízela vyhodnocování obrazu, dodávala systémy protipožárních i zabezpečovacích celků.

Od roku 2000 byla povýšena kvalita na další úroveň a od této doby je firma každoročně certifikována systémem kvality ISO 9001. Splňuje i systémy kvality životního prostředí či společensky odpovědné firmy. Od počátku je členem Hospodářské komory České republiky, což zajišťuje řadu výhod jako např. prestiž společnosti, množství kontaktů a informací, školení, vzdělávací programy, etiku a další. Společnost INEL se zapojila také do oblasti výzkumu, vývoje a realizuje řadu zlepšení pro Plzeňské městské dopravní podniky (PMDP) a další společnosti. V roce 2015 přesídlila do nově zrekonstruované budovy poskytující kvalitní zázemí a možnost jejího dalšího rozvoje. (Inel-Holding, a.s. 2017)

4.6 Portfolio služeb společnosti

Společnost Inel se zaměřuje na široké portfolio služeb, především na instalaci kamerových systémů, které jsou rozvíjejícím odvětvím a zároveň součástí kompletních zabezpečovacích systémů. Prostřednictvím kamerových systémů s dálkovým ovládním lze monitorovat vnitřní i vnější prostory u jakéhokoliv objektu, rozpoznat krádeže, načíst SPZ, detekovat nepovolený pohyb, počítat osoby v jednom směru pro evidenci střežených prostor.

Již od roku 1991 se firma orientuje na problematiku týkající se (EZS) elektronických zabezpečovacích systémů. EZS jsou vhodné k ochraně všech prostorů, jako jsou firemní prostory, rodinné domy a chaty. Prostor je chráněn čidly detekující neoprávněný pohyb pomocí mikrovlnného či tepelného záření osoby. Firma se soustředí také na mobilní komunikaci. Obchodní zástupci společnosti Inel jsou pravidelně školeni a certifikováni společností Telefónica 02 Czech republic a.s. Zavádějí telekomunikační sítě, které jsou využívány pro přenos firemních dat. Telekomunikační zařízení je vhodné propojit se systémem CRM, čímž společnost obohatí zákaznickou databázi.

Inel dále dodává a instaluje různé druhy vizuální techniky např. videoprojektory (velkoplošné zobrazování počítačového nebo video signálu, nejsou zdrojem signálu, musí být připojeny na zařízení – počítač, notebook, videorekordér, DVD/Blue Ray, digitální fotoaparát, kameru), zpětné projektory, vizualizéry (k zobrazení neprůhledných předloh – lze ukázat malou součástku, mapu, obrázek z knihy aj.), projekční plochy a interaktivní tabule umožňující nové výukové možnosti. Díky interaktivní tabuli učitelé či školitelé mohou lépe prezentovat výuku. Jedná se o velkou interaktivní plochu, ke které je připojen počítač a datový projektor, kde je promítán obraz z počítače na povrch tabule. Společnost Inel se již od založení specializuje na instalaci a servis počítačů a počítačových sítí do různých firem, škol i domácností. Zajišťuje vybudování kompletní datové sítě (metalické a optické). Na základě návrhu je schopna vybudovat jakoukoliv datovou síť dle přání a požadavků zákazníků. Inel spravuje několik velkých počítačových sítí ve firmách a školách se sídlem v Plzni a okolí. Tato společnost také prodává, navrhuje a instaluje ozvučovací techniku, jako jsou mixážní pulty, mikrofony, bezdrátové mikrofony, sluchátka, zesilovače atd. Po ukončení nadstandardní státní podpory na konci roku 2010 se firma zaměřuje na veškerý servis související s provozem již postavených solárních elektráren např. nepřetržitý monitoring, periodická údržba, vyšší bezpečnost, termoměření fotovoltaických panelů, měření jednotlivých stringů, údržba pozemků, modernizace technologie atd.

Portfolio služeb společnosti zahrnuje dále zpracování kompletní projektové dokumentace, ekonomické poradenství, instalaci systému pro přivolání zdravotní sestry, inteligentní ovládání domácnosti a od roku 2016 služby související s dodávkou a provozováním pokladních systémů sloužící k elektronické evidenci tržeb (EET). Od 1. 12. 2016 vešla v účinnost zásadní změna v evidenci tržeb. Jde o způsob evidence tržeb, kdy jsou údaje o každé transakci obchodníka zasílány na státní správu. Důvodem zavedení EET je narovnání podnikatelského prostředí a ochrana zaměstnavatelů před nepoctivými zaměstnanci, kteří krátí tržby ve vlastní prospěch. Hlavním důvodem EET je ale především získání informací pro lepší správu daní. Firma Inel nabízí sofistikované pokladní systémy, poradenství, instalaci, konfiguraci, školení a servis. Zajišťuje dodání pokladny ve formě dotykové obrazovky či tabletu s tiskárnou na účtenky. (Inel-Holding, a.s. 2017)

4.7 Inel-Market, s.r.o.

Firma Inel-Holding, a.s. jako vrcholová společnost zajišťuje inženýrské činnosti, společnou reklamu, jednání s bankovními ústavy a strategické řízení jednotlivých dceřiných společností. Pro zpracování této diplomové práce byla určena jedna z dceřiných společností, a to Inel-Market, s.r.o., jejímž hlavním úkolem je vyhledávání a zpracování cenových nabídek. Údaje za rok 2015 jsou následující:

Základní jmění: 100 000,- Kč

Statutární orgán společnosti:

- Ing. Miloslav Zeman

Tabulka č. 2: Charakteristika dceřiné společnosti Inel-Market, s.r.o.

Název	INEL-Market, s.r.o.
Sídlo	Kollárova 623/62 301 00 Plzeň
Právní forma	Společnost s ručením omezeným
Datum vzniku	21. července 1998
DIC	CZ25223399

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dokladů společnosti Inel-Market, s.r.o., 2017

Rozhodující předmět činnosti:

- Koupě zboží za účel dalšího prodeje
- Výroba, instalace a opravy elektronických zařízení
- Zprostředkování obchodu a služeb

Tabulka č. 3: Společníci, kteří mají v účetní jednotce větší než 20% podíl:

Společníci	Podíl na základním jmění
Inel-Holding	20 %
Ing. Miloslav Zeman	50 %
Jiří Zeman	30 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dokladů společnosti Inel-Market, s.r.o.

4.8 Spolupráce společnosti Inel-Market, s.r.o.

Dodavatelé

Nákup zboží ve firmě zajišťuje oddělení MTZ (materiálově technického zabezpečení) disponující databází jednotlivých dodavatelů a přehledem cen zboží. Podnik nejprve přijme objednávku od zákazníka a dle projektové dokumentace analyzuje potřebu zboží a práce. Poté oddělení MTZ musí vybrat vhodného dodavatele, který bude schopný společnosti dodat potřebné množství zboží v dané kvalitě a za sjednanou cenu. Mezi hlavní dodavatele společnosti Inel-Market, s.r.o. se řadí BI ESSE CZ s.r.o. (velkoobchod s elektroinstalačním materiálem, působící na českém trhu od roku 1999), ELFETEX spol. s.r.o., (velkoobchod s elektroinstalačním materiálem) KV ELEKTRO a.s. (velkoobchodní a maloobchodní prodejce elektromateriálu), ADI GLOBAL Distribution (vedoucí firma v oboru distribuce zabezpečovacích a slaboproudých zařízení), ABBAS a.s. (dodavatel bezpečnostních technologií s přidanou hodnotou v podobě kvalifikovaného poradenství a doplňkových služeb), AT COMPUTERS a.s. (největší český distributor zboží a služeb v oblasti výpočetní techniky a telekomunikací) a společnost SWS a.s. (distributor moderních informačních technologií). (Inel-Market, s.r.o. 2017)

Odběratelé

Inel-Market, s.r.o. je špičkovou společností v oblasti informačních technologií nabízející nejmodernější trendy a celé spektrum systémů. Cílem firmy Inel je maximální spokojenost zákazníka, vytváření dlouhodobých obchodních vztahů, poskytování zvýhodněných podmínek školám, státním organizacím a dlouhodobým obchodním partnerům. Mezi dlouhodobé odběratele patří např. Leifheit, s.r.o., KS Europe, s.r.o., ZAT, a.s., PMDP a.s., Elektrometall, s.r.o., Kooperativa pojišťovna a.s., Osona Plzeň a.s., Scatec Solar s.r.o., Plzeňská Teplárenská a.s., Klatovská nemocnice a.s., Sportovní gymnázium v Plzni a další. Některé tyto společnosti vydaly firmě Inel-Market, s.r.o. referenční list obsahující název, sídlo, IČO investora, rozsah a předmět zakázky, finanční objem zakázky, místo a termín realizace, hodnocení realizované zakázky a potvrzení kontaktní osoby. (Inel-Market, s.r.o. 2017)

4.9 SWOT analýza společnosti INEL

SWOT analýza je velmi užitečný způsob sumarizace mnoha analýz. Tato analýza se snaží identifikovat, do jaké míry jsou současná strategie podniku a její silná a slabá místa relevantní a schopná se vyrovnat se změnami, které nastávají v prostředí. (Jakubíková 2008)

SWOT analýza je akronym z následujících počátečních písmen anglických názvů:

- Silné stránky (Strengths)
- Slabé stránky (Weaknesses)
- Příležitosti (Opportunities)
- Hrozby (Threats)

Prostřednictvím SWOT analýzy jsou vyhodnoceny silné, slabé stránky, příležitosti a hrozby společnosti Inel-Market, s.r.o. Na základě těchto získaných poznatků by se podnik měl snažit vytvářet alternativy strategií následného rozvoje. Následná SWOT analýza je syntézou integrujícího charakteru předchozích získaných, sjednocených poznatků a vyhodnocených analýz.

Silné stránky (Strengths):

- výhodná lokalita firmy včetně parkování pro stálé, ale i nové zákazníky,
- výborná image značky,
- výjimečně dlouhá doba bezproblémového fungování a stálost na trhu od roku 1991,
- dlouhodobé dobré vztahy se zákazníky,
- pravidelné pořádání kulturních, společenských a sportovních akcí pro zákazníky a zaměstnance,
- kvalifikovaní zaměstnanci.

Slabé stránky (Weaknesses):

- fluktuace zaměstnanců,
- nesoulad a rozdílné názory zaměstnanců při tvorbě cenových nabídek,
- ne vždy dobrá komunikace mezi obchodním a realizačním oddělením,
- pomalé reakce na využívání moderních technologií, které společnost nabízí jako hlavní činnost,
- malá zastupitelnost jednotlivých činností při přechodném odchodu pracovníků.

Příležitosti (Opportunities):

- dlouhodobá spolupráce s dodavateli,
- využití problémů konkurence,
- nové produkty na trhu,
- rozšiřování počtu nových potenciálních zákazníků,
- intervence ČNB, oslabení Kč vůči Euru (výhodné pro export),
- ekonomické trendy,
- strategické partnerství s jinou firmou.

Hrozby (Threats):

- pomalá reakce na změnu požadavků zákazníků,
- ztráty zákazníků,
- nesledování vývoje a změn, dle potřeb trhu,
- nepříznivé legislativní změny,
- růst cen materiálu a energie,
- konkurenční tlak,
- intervence ČNB, zhodnocení Kč vůči Euru (nevýhodné pro export).

Tabulka č. 4: SWOT analýza společnosti Inel-Market, s.r.o., 2017

SWOT analýza		
Interní faktory	Silné stránky	Slabé stránky
		<ul style="list-style-type: none"> - Výhodná lokalita firmy - Možnost parkování - Výborná image značky - Bezproblémové fungování a stálost na trhu - Dlouhodobé vztahy se zákazníky - Pořádání kulturních, společenských a sportovních akcí pro zákazníky - Kvalifikovaní zaměstnanci
Externí faktory	Příležitosti	Hrozby
	<ul style="list-style-type: none"> - Dlouhodobá spolupráce s dodavateli - Nové produkty na trhu - Rozšiřování počtu nových potencionálních zákazníků - Zajišťovat větší poptávku na dodávaný sortiment společnosti - Intervence ČNB 	<ul style="list-style-type: none"> - Reakce na změnu požadavků zákazníků - Ztráty zákazníků - Nesledování vývoje a změn, dle potřeb trhu - Nepříznivé legislativní změny - Konkurenční tlak - Růst cen materiálu, energie - Intervence ČNB

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních informací společnosti Inel-Market, s.r.o., 2017

5. Analýza společnosti Inel-Market, s.r.o.

5.1 Finanční analýza

Díky neustále se měnícímu ekonomickému prostředí dochází rovněž ke změnám v podnicích, které jsou jeho součástí. Rozbor finanční situace je důležitým elementem úspěšné společnosti. Finanční analýza představuje systematický rozbor získaných dat, která jsou součástí finančních výkazů. Hlavním cílem finanční analýzy je připravit podklady pro kvalitní rozhodování o fungování společnosti. (Růčková 2015)

Vstupní data jsou základem pro zpracování finanční analýzy. Účetní výkazy patří k významným zdrojům dat. Pohled na finanční a majetkovou strukturu firmy poskytuje **rozvaha (balance)** podniku. Rozvaha dává na straně aktiv přehled o struktuře a výši majetku, na straně pasiv o způsobu financování majetku společnosti. Výsledek hospodaření za aktuální účetní období je zachycen ve **výkaze zisku a ztráty** a je vypočítán jako rozdíl mezi náklady a výnosy bez ohledu na to, zda vznikají skutečně reálné peněžní příjmy nebo výdaje. Z důvodu udržení platební schopnosti podniku je důležité sledovat tok peněžních prostředků - **cash flow**. Výkaz cash flow je také významným podkladem pro důkladnou analýzu likvidity. Dokládá přírůstky a úbytky finančních prostředků za sledované účetní období ve formě tvorby finančních zdrojů a jejich užití. (Knápková, Pavelková, Šteker 2013)

5.1.1 Analýza poměrových ukazatelů

Poměrové ukazatele jsou základním nástrojem finanční analýzy. Dávají do poměru různé položky rozvahy, výkazu zisku a ztráty, případně cash flow. Jedná se zejména o analýzu ukazatelů rentability, aktivity, likvidity, zadluženosti a dalších ukazatelů. (Knápková, Pavelková, Šteker 2013)

Ukazatele rentability

Tabulka č. 5: Ukazatele rentability společnosti Inel-Market, s.r.o. (2011-2015)

Ukazatele	2011	2012	2013	2014	2015
Rentabilita aktiv (EBIT/Aktiva)	1,79 %	X	3,09 %	3,57 %	21,66 %
Rentabilita VK (EAT/VK)	14,49 %	X	51,44 %	32,79 %	64,06 %
Rentabilita tržeb (EAT/Tržby)	0,80 %	X	2,31 %	2,42 %	8,68 %
Rentabilita úplatného kapitálu EBIT/(úplatný kapitál)	17,10 %	X	51,44 %	29,38 %	84,16 %
Rentabilita nákladů (EBIT/Náklady)	0,96 %	X	2,36 %	2,48 %	12,53 %
Nákladovost (Náklady/Tržby)	99,10 %	X	97,77 %	97,61 %	91,32 %

*Zdroj: Vlastní zpracování dle finančních výkazů Inel-Market, s.r.o., 2017;
vzorce: Růčková, 2015*

Rentabilita aktiv

Pomocí ukazatele rentability aktiv se měří výkonnost neboli produkční síla podniku. Pokud je v čitateli zlomku zisk před úroky a zdaněním (EBIT), je možné měřit výkonnost podniku bez vlivu zadlužení a daňového zatížení. (Knápková, Pavelková. Šteker 2013)

V roce 2011 dosáhla společnost Inel nejnižší hodnoty ukazatele rentability, protože za sledovaných pět let generovala nejnižší zisk. V následujícím roce firma vykazovala ztrátu v hodnotě -2 223 tis. Kč, a proto nebylo možné měřit výnosnost podniku. Celková aktiva nezaznamenala během pěti let výraznou změnu, pohybují se zhruba na stejné úrovni. Rentabilita aktiv se postupně zvyšovala a v roce 2015 byla na velmi vysoké míře v hodnotě 21,66 % z důvodu vysokého zisku před úroky a zdaněním ve výši 4 506 tis. Kč.

Rentabilita vlastního kapitálu

Měřením rentability vlastního kapitálu je vyjádřena výnosnost kapitálu vloženého vlastníky společnosti nebo akcionáři. Pokud tento ukazatel roste, může jít např. o zlepšení výsledku hospodaření, zmenšení podílu vlastního kapitálu či pokles úročení cizího kapitálu. (Růčková 2015)

Rentabilita vlastního kapitálu znázorňuje vývoj čistého zisku společnosti, který se v průběhu sledovaných let zvyšoval. Hodnoty emitovaných dluhopisů s různou dobou splatností se v roce 2014 a 2015 pohybovaly v rozmezí od 0 – 0,6 % ročně. Rentabilita vlastního kapitálu společnosti Inel je několikanásobně vyšší než hodnota

úrokové míry bezrizikových cenných papírů, což je pozitivní jev pro investory. (Ministerstvo financí ČR, sporicidluhopisycr.cz, 16. 05. 2014)

Rentabilita tržeb

Ukazatel rentability tržeb informuje společnost o tom, kolik Kč zisku připadá na 1 Kč tržeb. Jedná se o způsobilost podniku dosahovat zisku při určité úrovni tržeb. (Hrdý, Horová 2009)

V roce 2011 společnost Intel získala z každé koruny zisku pouze 0,80 % tržeb. Rentabilita tržeb se postupně zvyšovala a v roce 2015 se hodnota ustálila na úrovni 8,68 %. Z hlediska vývoje tržeb se situace podniku během sledovaného období neustále zvyšovala.

Rentabilita úplatného kapitálu

Rentabilita úplatného kapitálu neboli výnosnost dlouhodobého investovaného kapitálu měří, kolik provozního hospodářského výsledku před zdaněním získala společnost z jedné koruny, kterou investovali věřitelé a akcionáři. (Managementmania, Rentabilita investovaného kapitálu, 01. 12. 2015) Úplatný kapitál v sobě nese náklad, tzn. vlastní kapitál a dlouhodobé a krátkodobé cizí zdroje nesoucí úrok. (Knápková, Pavelková. Šteker 2013)

Důvodem zvyšování hodnoty rentability úplatného kapitálu bylo zvýšení zisku při současném zvyšování vlastního kapitálu. Společnost Intel významně nerozdělovala generovaný zisk a část tohoto zisku nechávala v podniku. Z tohoto důvodu docházelo ke zvyšování hodnoty výsledku hospodaření minulých let, který je součástí vlastního kapitálu.

Rentabilita nákladů

Ukazatel rentability nákladů představuje, kolik korun zisku připadá na jednu korunu vykazovaných nákladů. Jde o poměr zisku k celkovým nákladům společnosti. (Růčková, Roubíčková 2012)

Rentabilita nákladů se neustále zvyšovala. V roce 2015, díky vysoké hodnotě výsledku hospodaření a růstu zakázek, byl tento ukazatel na velmi dobré úrovni ve výši 12,53 %.

Nákladovost

Ukazatel nákladovosti je komplementárním ukazatelem rentability tržeb. Pokud je hodnota tohoto ukazatele nižší, podnik dosahuje lepších výsledků hospodaření, tedy 1 Kč tržeb dokázal vytvořit s nižšími náklady. (Růčková, Roubíčková 2012)

Vysoká hodnota nákladovosti v roce 2011 je způsobena vysokými vynaloženými náklady na služby. Během pěti let společnost Inel generovala vyšší tržby při nižších nákladech a hodnota tohoto ukazatele se začala snižovat. Společnost by se tedy měla také soustředit na zvyšování počtu zakázek.

Ukazatele aktivity

Tabulka č. 6: Ukazatele aktivity společnosti Inel-Market, s.r.o. (2011-2015)

Ukazatele	2011	2012	2013	2014	2015
obrat aktiv (Tržby/Aktiva)	1,87	1,60	1,34	1,48	1,89
obrat zásob (Tržby/Zásoby)	32,96	23,44	40,29	28,55	30,05
doba obratu aktiv ($A/(T/360)$)	253,27	225,25	269,53	243,71	190,08
doba obratu zásob ($Z/(T/360)$)	10,92	15,36	8,93	12,61	11,98
doba inkasa pohledávek ($P/(T/360)$)	130,66	170,38	232,25	188,74	144,72
doba úhrady KZ ($KZ/(T/360)$)	172,04	217,15	251,12	214,11	133,56

Zdroj: Vlastní zpracování dle finančních výkazů firmy Inel-Market, s.r.o., 2017;
vzorce: Růčková, 2015

Obrat aktiv

Obrat aktiv je vyjádřen poměrem tržeb a celkových aktiv společnosti. Hodnoty ukazatele obratu aktiv ve firmě Inel jsou ve sledovaných obdobích na velice dobré úrovni. Inel efektivně využívá svůj majetek, proto se celková aktiva obrátí více než jednou za sledované období. Z ukazatele obratu aktiv lze vyvodit **dobu obratu aktiv**, která udává, za jakou dobu jsou aktiva v průměru navrácena v podobě tržeb. Čím je kratší doba obratu, tím je pro podnik příznivější.

Obrat zásob

Obrat zásob se vypočítá jako poměr tržeb a celkových zásob podniku. Inel je společnost především nakupující a poskytující služby zákazníkům. Firma se snaží udržovat na skladě co nejnižší zásoby, protože realizuje zejména krátkodobé zakázky. Z tohoto důvodu jsou hodnoty ukazatele obratu zásob vysoké. Ukazatel obratu zásob koreluje s **dobou obratu zásob**, která vykazuje nízké hodnoty.

Doba inkasa pohledávek

Doba inkasa pohledávek vyjadřuje dobu mezi poskytnutím služby a inkasem finančních prostředků. Splatnost pohledávek ve společnosti Inel se pohybuje cca na úrovni 90 dní. Pokud se ale jedná o dlouhodobější zakázky, splatnost pohledávek je prodloužena. Proto ukazatel doby inkasa pohledávek vykazuje vyšší hodnoty.

Doba úhrady krátkodobých závazků

Ukazatel doby úhrady závazků vykazuje dobu, za kterou jsou splaceny závazky společnosti. Doba úhrady závazků by měla být vyšší než doba inkasa pohledávek. Společnost Inel se snaží udržovat finanční rovnováhu, protože ve všech sledovaných obdobích (s výjimkou roku 2015) doba úhrady krátkodobých závazků byla vyšší než doba inkasa pohledávek.

Ukazatele likvidity

Tabulka č. 7: Ukazatele likvidity společnosti Inel-Market, s.r.o. (2011-2015)

Ukazatele	2011	2012	2013	2014	2015
Běžná likvidita	1,03	1,02	1,04	1,07	1,30
Pohotová likvidita	0,97	0,95	1,01	1,01	1,21
Okamžitá likvidita	0,21	0,17	0,08	0,13	0,13

Zdroj: Vlastní zpracování dle finančních výkazů firmy Inel-Market, s.r.o., 2017; vzorce: Hrdý, Krechovská, 2009

Běžná likvidita by se měla nacházet v doporučeném rozmezí hodnot **1,5–2,5**. Vyjadřuje schopnost firmy přeměnit oběžný majetek na peněžní prostředky a následně uhradit krátkodobé závazky. Pohotová likvidita vystihuje schopnost podniku hradit své závazky pohotovými prostředky. Při výpočtu je v čitateli zlomku vynechána nejméně likvidní složka (zásoby). Optimální rozmezí pohotové likvidity je **1–1,5**. Okamžitá likvidita se vypočte jako poměr finančních prostředků a krátkodobých závazků společnosti. Doporučená hodnota okamžité likvidity by měla nabývat vyšších hodnot než **0,2** nebo se rovnat 0,2.

Běžná likvidita se nenachází v optimálním rozmezí, ale během sledovaných pěti let se neustále zvyšuje a přibližuje se doporučeným hodnotám. Krátkodobé závazky se vzhledem k oběžným aktivům snižují. Pohotová likvidita se do roku 2012 přibližovala doporučeným hodnotám. Od roku 2013 se nacházela v optimálním intervalu a společnost tak neměla problém hradit své závazky pohotovými prostředky.

Okamžitá likvidita se nalézala v doporučeném rozmezí pouze v roce 2011. Od roku 2012 se likvidita začala postupně snižovat z důvodu snižování finančních prostředků a vyšších hodnot krátkodobých závazků. Z tohoto důvodu by se společnost Inel měla soustředit na získání finančních prostředků, aby byla schopna hradit své krátkodobé závazky.

Ukazatele zadluženosti

Tabulka č. 8: Ukazatele zadluženosti společnosti Inel-Market, s.r.o. (2011-2015)

Ukazatele	2011	2012	2013	2014	2015
Debt Ratio (CZ/Aktiva)	89,65 %	96,40 %	93,17 %	89,12 %	70,35 %
Equity Ratio (VK/Aktiva)	10,28 %	3,50 %	6,00 %	10,88 %	25,66 %
Debt Equity Ratio (CZ/VK)	8,72	27,56	15,53	8,19	2,74

Zdroj: Vlastní zpracování dle finančních výkazů firmy Inel-Market, s.r.o., 2017; vzorce: Kislingerová, Hnilica, 2008

Debt Ratio (celková zadluženost) vyjadřuje poměr cizích zdrojů a celkových aktiv. Tento ukazatel by neměl přesahovat hranici 50 %, což společnost INEL nesplňuje. Celková zadluženost byla v roce 2012 na velmi vysoké úrovni, ale během následujících let se postupně snižovala. Firma by se měla snažit optimalizovat podíl cizích zdrojů financování a více využívat vlastní kapitál.

Eguity Ratio (koeficient samofinancování) udává poměr vlastního kapitálu a celkových aktiv podniku. Tento ukazatel je komplementárním ukazatelem celkové zadluženosti.

Debt Equity Ratio (finanční samostatnost) se vypočítá jako poměr cizích zdrojů a vlastního kapitálu. Společnost Inel by se měla soustředit na udržování finanční stability.

Spider analýza

Pomocí tzv. paprskového grafu lze posoudit výsledky základních skupin poměrových ukazatelů. Součástí grafu je křivka vyjadřující výši ukazatelů podniku a linie odvětví (=100 %) sloužící jako základna pro výpočet polohy ukazatelů dané společnosti. Hodnota ukazatele pro společnost Inel-Market, s.r.o. je určena jako procentní podíl hodnoty odvětví, do kterého daný podnik náleží. Křivky v grafu je možné snadno interpretovat. Čím je křivka společnosti položena dále od středu grafu, tím je na tom podnik lépe. (Knápková, Pavelková, Šteker 2013)

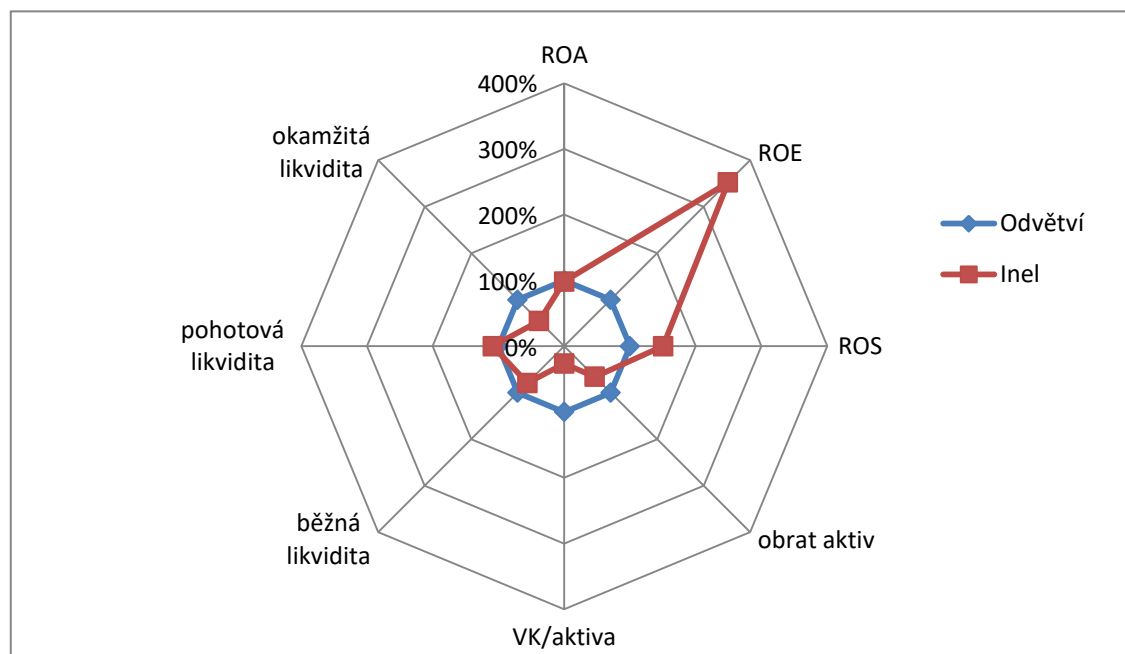
Výsledky hospodaření podniku Inel-Market, s.r.o. a odvětví za rok 2014 jsou uvedeny v následující tabulce. Pro porovnání poměrových ukazatelů společnosti Inel-Market, s.r.o. jsou použity hodnoty odvětví z Klasifikace ekonomických činností CZ-NACE G Velkoobchod a maloobchod – 461 Zprostředkování velkoobchodu a velkoobchod v zastoupení.

Tabulka č. 9: Porovnání poměrových ukazatelů společnosti Inel-Market, s.r.o., a odvětví v roce 2014

Poměrové ukazatele	Inel	Odvětví
Rentabilita aktiv	3,57 %	3,63 %
Rentabilita vlastního kapitálu	32,79 %	9,31 %
Rentabilita tržeb	2,42 %	1,61 %
Obrat aktiv	1,48	2,25
Vlastní kapitál / celková aktiva	10,88 %	40,89 %
Běžná likvidita	1,07	1,35
Pohotová likvidita	1,01	0,93
Okamžitá likvidita	0,13	0,24

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti Inel-Market, s.r.o., 2017; MPO, 4. 3. 2015

Graf č. 1: Spider analýza poměrových ukazatelů



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti Inel-Market, s.r.o., 2017; MPO, 4. 3. 2015

Z grafu a tabulky je zřejmé, že společnost Inel-Market, s.r.o. dosahuje přibližně stejné hodnoty v oblasti rentability aktiv. Z hlediska rentability vlastního kapitálu je na tom lépe analyzovaná firma. Firma Inel v roce 2014 generovala vyšší zisk, což přispělo k růstu hodnoty rentability vlastního kapitálu. Hodnota rentability tržeb je ve srovnání s odvětvím vyšší, společnost z každé koruny tržeb získala 2,42 % zisku. Z hodnoty ukazatele obratu aktiv je patrné, že efektivněji využívají majetek podniky v odvětví než společnost Inel-Market, s.r.o. Koeficient samofinancování (míra, do které je firma schopna pokrýt své potřeby z vlastních zdrojů) vykazuje nižší hodnoty oproti odvětví. Běžná likvidita se u podniků v odvětví ani ve firmě nenalézá v doporučeném rozmezí. Pohotová likvidita se u společnosti Inel oproti podnikům v odvětví nachází v optimálním rozmezí od 1 do 1,5, podnik tedy nemá problémy zajistit závazky pohotovými prostředky. Hodnota hotovostní likvidity je ve srovnání s odvětvím horší, zejména kvůli vyšším hodnotám krátkodobých závazků a nižšímu stavu finančních prostředků.

5.1.2 Analýza absolutních ukazatelů

Absolutní ukazatele finanční analýzy se využívají především k analýze trendů (srovnání vývoje v časových řadách – horizontální analýza) a k procentnímu rozboru komponent (položky výkazů se určí jako procentní podíly těchto komponent – vertikální analýza). (Knápková, Pavelková, Šteker 2013)

Horizontální analýza určuje, jak se daná položka v účetním výkazu změnila oproti předchozímu roku, jak v absolutní výši, tak v procentuální výši. Porovnání účetních výkazů mezi danými roky se provádí horizontálně – po řádcích, odtud plyne název horizontální analýza.

Relativní změna oproti předcházejícímu období je vyjádřena následovně:

$$\Delta = \frac{\text{Ukazatel } t+1 - \text{Ukazatel } t}{\text{Ukazatel } t} * 100 \quad (8)$$

kde: Δ ... změna ukazatele v %

Vertikální analýza srovnává účetní výkazy určitého roku s výkazy z minulých let a především porovnává několik firem různých velikostí. Technika rozboru bývá zpracovávána v jednotlivých letech od shora dolů, proto název vertikální analýza. (Máče 2006)

Horizontální a vertikální analýza nákladů a výnosů společnosti Inel-Market, s.r.o.

V následujících tabulkách je zachycen vývoj nákladů a výnosů společnosti Inel-Market, s.r.o. v letech 2011-2015, a poté je provedena analýza absolutních ukazatelů. Změna účetních předpisů od roku 2016 zasáhla významně do struktury a náplně položek účetních výkazů účetní závěrky. Zřizovací výdaje jsou od roku 2016 považovány především za náklady a řádek v rozvaze je zrušen. U zásob vlastní činnosti je zrušena metodika účtování prostřednictvím výnosů (účtová skupina 61), nově se změna zásob vlastní činnosti účtuje pomocí nákladů (účtová skupina 58). Dále byla u aktivace zrušena metodika účtování prostřednictvím výnosů (účtová skupina 62), nově se aktivace účtuje prostřednictvím nákladů (účtová skupina 58). Nové znění účtu odpisy je od roku 2016 Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku – trvalé. Pro oprávkky k dlouhodobému majetku je nový termín Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku – dočasné. Mimořádné náklady, výnosy a výsledek hospodaření od roku 2016 není ve výkazu zisku a ztráty uváděn v samostatné části, ale je součástí buď provozních, nebo finančních výsledků hospodaření. V rámci této úpravy se již nerozdělují daně z příjmů (splatná a odložená) pro řádný a mimořádný výsledek hospodaření.

Tabulka č. 10: Náklady společnosti Inel-Market, s.r.o. v letech 2011 - 2015

(v tis. Kč)	2011	2012	2013	2014	2015
Náklady na zboží	14 545	15 577	12 586	11 811	16 566
Výkonová spotřeba	21 156	6 900	11 164	9 747	12 180
<i>Spotřeba materiálu a energie</i>	800	564	552	752	646
<i>Služby</i>	20 356	6 335	10 612	8 995	11 534
Osobní náklady	15 126	4 105	2 879	3 365	4 047
<i>Mzdové náklady</i>	13 468	2 979	2 114	2 471	3 041
<i>Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění</i>	1 539	1 004	681	798	906
<i>Sociální náklady</i>	119	121	84	96	100
Daně a poplatky	30	30	26	37	35
Odpisy DHM a DNM	191	95	111	247	297
Ostatní provozní náklady	342	4 120	1 272	195	1 761
Nákladové úroky	0	0	0	0	350
Ostatní finanční náklady	27	18	12	12	11
Daň z příjmů	83	0	0	0	737
Náklady celkem	51 500	30 845	28 050	25 414	35 974

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dokladů společnosti Inel-Market, s.r.o., 2017

Tabulka č. 11: Horizontální analýza nákladů společnosti Inel-Market, s.r.o.

(v %)	11/12	12/13	13/14	14/15
Náklady na zboží	7,10	-0,20	-6,16	28,66
Výkonová spotřeba	-67,39	61,80	-12,69	24,96
<i>Spotřeba materiálu a energie</i>	-29,50	-2,13	36,23	-14,10
<i>Služby</i>	-68,88	67,51	-15,24	28,23
Osobní náklady	-72,86	-29,87	16,88	20,27
<i>Mzdové náklady</i>	-77,88	-29,04	16,89	23,07
<i>Náklady na SZ a ZP</i>	-34,76	-32,17	17,18	13,53
<i>Sociální náklady</i>	1,68	-30,58	14,29	4,17
Daně a poplatky	0,00	-13,33	42,31	-5,41
Odpisy DHM a DNM	-0,50	0,17	1,26	20,24
Ostatní provozní náklady	1104,68	-69,13	-84,67	803,08
Nákladové úroky	-	-	-	-
Ostatní finanční náklady	-33,33	-33,33	0,00	-8,33
Daň z příjmů	-1	-	-	-
Náklady celkem	-40,11	0,64	-6,63	22,88

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dokladů společnosti Inel-Market, s.r.o., 2017

Tabulka č. 12: Vertikální analýza nákladů společnosti Inel-Market, s.r.o.

(v %)	2012	2013	2014	2015
Náklady na zboží	50,50	44,87	46,47	46,02
Výkonová spotřeba	22,37	39,80	38,35	33,86
<i>Spotřeba materiálu a energie</i>	1,83	1,97	2,96	1,80
<i>Služby</i>	20,54	37,83	35,39	32,06
Osobní náklady	13,31	10,26	13,24	11,25
<i>Mzdové náklady</i>	9,66	7,54	9,72	8,45
<i>Náklady na SZ a ZP</i>	3,25	2,43	3,14	2,52
<i>Sociální náklady</i>	0,39	0,30	0,38	0,28
Daně a poplatky	0,10	0,09	0,15	0,10
Odpisy DHM a DNM	0,31	0,40	0,97	0,83
Ostatní provozní náklady	13,36	4,53	0,77	4,90
Nákladové úroky	0	0	0	0,97
Ostatní finanční náklady	0,06	0,04	0,05	0,03
Daň z příjmů	0	0	0	2,05
Náklady celkem	100	100	100	100

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dokladů společnosti Inel-Market, s.r.o., 2017

Z hlediska nákladů u společnosti Inel-Market, s.r.o. lze pozorovat nejvyšší zastoupení nákladů na zboží na celkových nákladech, což je pro podnik poskytující služby charakteristické. Podíl výkonové spotřeby na celkových nákladech se v roce 2013 značně zvýšil cca na 40 %. Důvodem růstu výkonové spotřeby bylo zvýšení nákladů na služby. Služby zahrnují náklady na opravy a udržování, cestovné, náklady na reprezentaci a ostatní služby. Největší položku představují ostatní služby, především

náklady na subdodávky. Počet zakázek společnosti Inel-Market, s.r.o. se od roku 2013 výrazně zvýšil, a proto náklady na subdodávky, které jsou součástí výkonové spotřeby, vykazovaly růstový trend. Osobní náklady mají ve firmě cca 13 % podíl na celkových nákladech. V roce 2013 měly osobní náklady klesající charakter kvůli snižování stavu zaměstnanců. Daně a poplatky zahrnující především daň silniční a ostatní daně a poplatky nezaznamenaly během sledovaných let výraznou změnu a udržují se zhruba na stejné úrovni. V roce 2012 ostatní provozní náklady signalizovaly výrazný výkyv z důvodu platební neschopnosti odběratelské společnosti, která nebyla schopna uhradit své závazky. Firma Inel-Market, s.r.o. následně zaúčtovala daňový odpis pohledávky ve výši 766 tis. Kč. Z daňového hlediska došlo k minimálním odvodům daně z příjmů v roce 2011 a 2015. Společnost Inel-Market, s.r.o. se snaží každoročně udržovat výhodnou daňovou optimalizaci.

Tabulka č. 13: Výnosy společnosti Inel-Market, s.r.o. v letech 2011 - 2015

(v tis. Kč)	2011	2012	2013	2014	2015
Tržby za prodej zboží	15 900	16 796	6 527	8 718	9 228
Tržby za prodej výrobků a služeb	35 883	10 051	22 129	17 315	28 645
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	0	0	20	0	0
Ostatní provozní výnosy	100	1 753	34	3	1 520
Výnosové úroky	3	0	4	3	0
Mimořádné výnosy	4	0	0	4	0
Výnosy celkem	51 890	28 600	28 714	26 043	39 393

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dokladů společnosti Inel-Market, s.r.o., 2017

Tabulka č. 14: Horizontální analýza výnosů společnosti Inel-Market, s.r.o. (2011-2015)

(v %)	11/12	12/13	13/14	14/15
Tržby za prodej zboží	5,64	-61,14	33,57	5,85
Tržby za prodej výrobků a služeb	-71,99	120,17	-21,75	65,43
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	-	-	-100	-
Ostatní provozní výnosy	1653	-98,06	-91,18	50566,67
Výnosové úroky	-100	-	-25	-100
Mimořádné výnosy	-100	-	-	-100
Výnosy celkem	-44,88	0,40	-9,30	51,26

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dokladů společnosti Inel-Market, s.r.o., 2017

Tabulka č. 15: Horizontální analýza výnosů společnosti Inel-Market, s.r.o. (2011-2015)

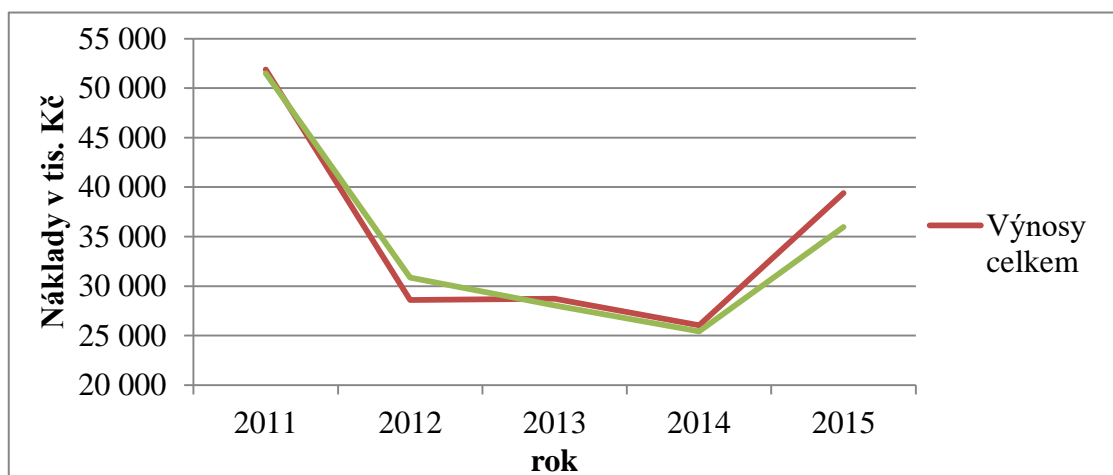
(v %)	2011	2012	2013	2014	2015
Tržby za prodej zboží	30,64	58,73	22,73	33,48	23,43
Tržby za prodej výrobků a služeb	69,15	35,14	77,07	66,49	72,72
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	0	0	0,07	0	0
Ostatní provozní výnosy	0	6,13	0,12	0,01	3,86
Výnosové úroky	0	0	0,01	0,01	0
Mimořádné výnosy	0	0	0	0,02	0
Výnosy celkem	100	100	100	100	100

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dokladů společnosti Inel-Market, s.r.o., 2017

Z hlediska dosahovaných výnosů je evidentní, že společnost Inel-Market, s.r.o., se specializuje zejména na nákup, prodej zboží a na následný prodej služeb, proto většinu výnosů představují tržby za prodej zboží a služeb. Výjimkou je rok 2013, kdy byl prodán dlouhodobý hmotný majetek v hodnotě 20 tis. Kč. Ostatní provozní výnosy představují minimální položku celkových výnosů. V roce 2012 klesly tržby z prodeje služeb o polovinu, důvodem tohoto snížení byl nedostatek zakázek a nedostatečná odpovědnost pracovníků, což v následujícím roce vedlo ke snižování stavu zaměstnanců. Společnost postupně rozšiřovala portfolio svých služeb a v roce 2014 došlo k náborem pěti nových zaměstnanců, a proto tržby z prodeje služeb vykazovaly růstový trend. Firma se snaží neustále nabízet nové zboží a služby na trhu a získávat potenciální zákazníky.

Následující graf zobrazuje vývoj celkových nákladů a výnosů společnosti Inel-Market, s.r.o. v letech 2011 – 2015.

Graf č. 2: Vývoj výnosů a nákladů společnosti Inel-Market, s.r.o. (2011-2015)



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dokladů společnosti Inel-Market, s.r.o., 2017

Náklady a výnosy od roku 2011 zaznamenaly výrazné snížení. Roku 2012 v prvních měsících započal pokles české ekonomiky, který se v dalším období postupně prohluboval. Hrubý domácí produkt zaznamenal v 1. čtvrtletí meziroční snížení o 0,4 %, v dalších čtvrtletích došlo ke zrychlení jeho poklesu (-1,1 % a -1,5 %). V posledních třech měsících se výkonnost české ekonomiky snížila proti stejnému období roku 2011 o 1,7 %. Rok 2012 byl pro ekonomiku České republiky rokem recese, HDP klesl o 1,2 %. Vývoj české ekonomiky největší měrou ovlivnil investiční pesimismus firem a domácností. Výdaje domácností na konečnou spotřebu byly v posledním čtvrtletí meziročně nižší o 4,1 %. Jednalo se o dosud nejhlubší pokles spotřeby českých domácností. Za celý rok 2012 jejich výdaje poklesly reálně o 3,6 %, také nominálně byly nižší v každém čtvrtletí 2012 (Český statistický úřad, Vývoj ekonomiky České republiky v roce 2012, 19. 3. 2013). Trendový růst výnosů a nákladů lze pozorovat až od roku 2014, kdy se výnosy a náklady společnosti začaly opět postupně navyšovat. Důvodem byla návaznost České ekonomiky na vývoj ve 4. čtvrtletí roku 2013, ve kterém byla obnovena ochota ekonomických subjektů více utrácet a po dvouletém poklesu se vrátila na dráhu růstu (Český statistický úřad, Vývoj ekonomiky České republiky v roce 2014, 23. 3. 2015).

6. Analýza a zhodnocení controllingových činností v oblasti nákladů ve firmě

Controlling je důležitý z hlediska koordinace systému řízení a zajištění dostatečného množství dat. Informační systémy společnosti jsou významné pro evidenci, řízení nákladů a získání podkladů pro rozhodovací procesy.

6.1 Informační systémy společnosti

Využívané informační systémy a programy firmy Inel-Market, s.r.o. jsou následující:

- Informační systém K2
- Informační systém vyvíjený společností přímo na zakázku
- MS Excell

Informační systém K2

Obr. č. 7: Logo informačního systému K2



Zdroj: internetové stránky k2.cz, 2017

Informační systém K2 je sofistikovaný nástroj pro řízení celé společnosti INEL. Jedná se o moderní, vysoce propracovaný systém využívaný obchodními i výrobními organizacemi. Tento informační systém slouží k evidenci nákladů a jejich řízení, k získávání důležitých informací pro vytváření reportů, k řízení prvotních dokladů obchodu atd.

Charakteristickým rysem informačního systému K2 je integrace třech úrovní řízení a vzájemné sladění do komplexní aplikace. Provozní vrstva zajišťuje propojení jednotlivých dokladů v systému, a tím také správnost dat a rychlejší přístup k jejímu zpracování. Procesní vrstva se specializuje na univerzálnost a jednoduchost při přípravě a tvorbě postupů. Pomocí definice a sestavování parametrů lze vytvořit závazné postupy řízení jak pro provozní část aplikace, tak i mimo ni. Třetí část systému tvoří kontrolní vrstva, kde je zásadní technologií integrace výstupů a jejich adresnost. Je možné reporty

a notifikace z ERP systému distribuovat nejen e-mailem, ale také pomocí různých webových a mobilních klientů. (Inel-Market, s.r.o. 2017)

Společnost v současné době nabízí komplexní a provázané řešení v následujících modulech:

Nákup – slouží k řízení vstupu zboží, surovin a služeb od dodavatelů.

Prodej – je využíván k realizaci obchodních případů se zákazníky.

Sklad – zaznamenává tok a popisuje parametry veškerých firemních pohybů.

Doprava – obsahuje plánování a řízení rozvozů zboží zákazníkům, svozů zboží od dodavatelů a sleduje výnosnosti jednotlivých aut.

Celnice - představuje evidenci pohybu zboží na celním skladu, vystavování průvodních dokladů a evidenci Intrastatu.

Mzdy a personalistika – slouží k vedení osobní evidence zaměstnanců, spolupracovníků i uchazečů o zaměstnání a řeší mzdovou agendu společnosti.

Účetnictví a analýzy – se využívají k účtování, kontrole dokladů a k sestavování libovolných účetních výkazů vycházejících z hlavní knihy – obrátové předvahy.

Majetek – je určen k evidenci, odepisování a účtování dlouhodobého i drobného majetku hmotného i nehmotného. Sleduje se od okamžiku pořízení až po vyřazení.

Marketing – slouží k evidenci a vedení prodejních příležitostí směrem k uzavření obchodu.

Workflow – definuje a zajišťuje správný průběh procesů ve firmě, slouží k vedení ISO dokumentace a controllingu. (Inel-Market, s.r.o. 2017)

Životní cyklus podnikových systémů se pohybuje v rozmezí sedmi let, po kterých se musí systém znovu naimplementovat či zvolit jiný. Inel-Market, s.r.o. volí varianty drobných upgradu v ročních intervalech nebo každý druhý rok. Tyto intervaly slouží k rozložení časové a finanční náročnosti reimplementace do průběžných etap a udržují systém ve správné formě. Při upgradu systému K2 dochází k dočasnému zpomalení běhu firmy, protože uživatelé si musí zvykat na nové činnosti, procesy a softwarové prostředí.

Informační systém Inel-Market, s.r.o.

Obchodní zástupci a manažeři ve společnosti Inel-Market, s.r.o. využívají informační systém, vyvíjený firmě přímo na zakázku. Jedná se o plnohodnotný systém pro správu se zákazníky (CRM). Vývoj tohoto systému probíhá v měsíčních updatech. Tento systém integruje obchodní oddělení, technický úsek (realizace) a zákazníky.

Informační systém je dekomponován do dvou hlavních částí:

Obchodní část

- Správa zákazníků
- Správa jednotlivých schůzek a telefonních kontaktů se zákazníky
- Správa nabídek

Technická část

- Zadávání realizačních požadavků
- Odpracované časy techniků
- Hodnocení pracovníků
- Hodnocení zakázek
- Správa dokumentace

Obchodní část je přehlednou evidencí všech obchodních aktivit společnosti Inel-Market, s.r.o. Jde především o správu nabídek (pravděpodobnost splnění, požadavky zákazníků, webové stránky, telefonní kontakt, přehled o uzavřených a otevřených zakázkách). Součástí obchodního modulu jsou také zápisy z porady, které slouží k zaznamenání a sdílení informací o průběhu a výsledcích porady. Zápis obsahuje seznam specifikovaných úkolů a slouží jako důkazní materiál projednaných témat.

Technická část se orientuje na zadávání realizačních požadavků (typ zakázky, potřeba materiálu, fotografie, počet zaměstnanců). Údaje technické části zahrnují data, jako jsou například odpracované časy techniků, hodnocení pracovníků, hodnocení zakázek a správa dokumentace. V technické části obchodní manažeři zpracovávají harmonogramy jednotlivých zakázek. Tyto časové plány zahrnují potřebné informace o zaměstnancích (kontakt, dovolená) a požadavky zákazníků.

Obr. č. 8: Harmonogram společnosti Inel-Market, s.r.o.

technik/datum	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14
WeinfurterJ	HUT	HUT	Més				HUT	HUT	HUT	HUT			HUT	HUT
KlasZ	Met	Met				HUT	Met	Met	D	Plz			Sig	Lea
MarxR	HUT	HUT	HUT			HUT	HUT	HUT	HUT	HUT			HUT	HUT
HerejkJ	Sta	Sta	Sta			Sta	Sta	Sta	Sta	Sta			Sig	Lea
PolivkaP	Met	Met	Met			Met	Met	Met	Met	Met			Met	Met
TesařD	HUT	HUT	HUT			HUT	HUT	PLZ	oTT	oTT			HUT	HUT
FrankP	Met	Met					Met	Met		Plz				Lea
HaberT								D	D	D				
ŠlajsF	Sta	Sta	Més Sta			Sta	Sta	Sta	Sta	Sta				
TichýJ														
KondorJ									oTT	oTT				
HavlíkZ														

Zdroj: Interní materiály společnosti Inel-Market, s.r.o.

Vyhodnocení nastavených událostí (např. zákazník nebyl tři měsíce kontaktován) probíhá prostřednictvím analyzační a reportovací funkce systému.

MS Excell

Excell je tabulkový procesor od společnosti Microsoft. Díky MS Excellu firma Inel-Market, s.r.o. efektivně třídí, analyzuje data, která jsou zobrazena ve formě tabulek. Veškerá data lze upravovat a analyzovat prostřednictvím mnoha funkcí. Tabulkový procesor je využíván především obchodními zástupci k tvorbě cenových nabídek, které jsou konzultovány s techniky společnosti a následně odeslány danému zákazníkovi.

Docházkový systém

Inel-Market, s.r.o. implementovala a využívá v sídle společnosti docházkový systém. Elektronický docházkový systém je moderním nástrojem pro evidenci docházky zaměstnanců. Technická zařízení evidují příchody a odchody zaměstnanců otiskem

prstu u docházkové čtečky, čímž vytvoří záznam v docházkovém systému, který následně zpracuje a eviduje docházkový program. Program umožní neomezenou kontrolu nad aktuální přítomností zaměstnanců a následně vytvoří přehled docházkových výkazů pro mzdy.

6.2 Controllingové činnosti

Mezi hlavní úlohy controllingu ve společnosti Inel-Market, s.r.o. se řadí:

- plánování nákladů,
- plánování zakázek,
- kalkulace cenových nabídek.

V dceřinné společnosti Inel-Market, s.r.o. není zřízeno samostatné controllingové oddělení ani pozice controllera. Controllingové činnosti jsou prováděny jednotlivými zaměstnanci firmy. Za plán nákladů jsou odpovědní zaměstnanci oddělení MTZ (materiálového technického zabezpečení), kteří mají také přehled o skladových zásobách v podniku. Na základě projektové dokumentace obchodní zástupci kalkulují cenové nabídky pro zákazníky. Nejprve je vytvořen harmonogram obsahující dobu trvání samotné zakázky, počet zaměstnanců, kontakt na zaměstnance, dovolené, svátky atd. Cenová nabídka je předložena a konzultována s techniky, kteří určí, zda je možné v daném čase a za danou cenu zakázku realizovat.

6.3 Nákladový controlling

Základním hlediskem klasifikace nákladů firmy Inel-Market, s.r.o. je jejich členění podle nákladových druhů. Jedná se o základní rozdělení podle stejnorodých skupin nákladů, které odráží směrná účtová osnova. Směrná účtová osnova představuje označení a uspořádání účtových tříd a účtových skupin. Společnost Inel-Market, s.r.o. na základě směrné účtové osnovy sestavila účtový rozvrh zahrnující seznam používaných účtů. Účtová osnova obsahuje 10 účtových tříd (0 - 9), které jsou dále rozděleny do účtových skupin. Firma jednotlivé účtové skupiny dělí na syntetické účty obsahující název a trojmístné číselné označení. První číslice trojčíslí vyjadřuje účtovou třídu, druhá číslice účtovou skupinu uvnitř dané účtové třídy a třetí číslice označuje pořadí účtu v příslušné účtové skupině. Účetní jednotka Inel-Market, s.r.o. v rámci systetických účtů vytváří účty analytické zahrnující podrobnější dělení nákladů. Při použití analytických účtů se doplňuje za trojmístné číselné označení navíc další číslice, např. 502.100 – Spotřeba elektrické energie, 502.200 – Vodné, stočné.

Druhové členění nákladů společnosti Inel-Market, s.r.o. má následující strukturu:

5 – Náklady

50 – Spotřebované nákupy

51 – Služby

52 – Osobní náklady

53 – Daně a poplatky

54 – Jiné provozní náklady

55 – Odpisy, rezervy a komplexní náklady příštích období

56 – Finanční náklady

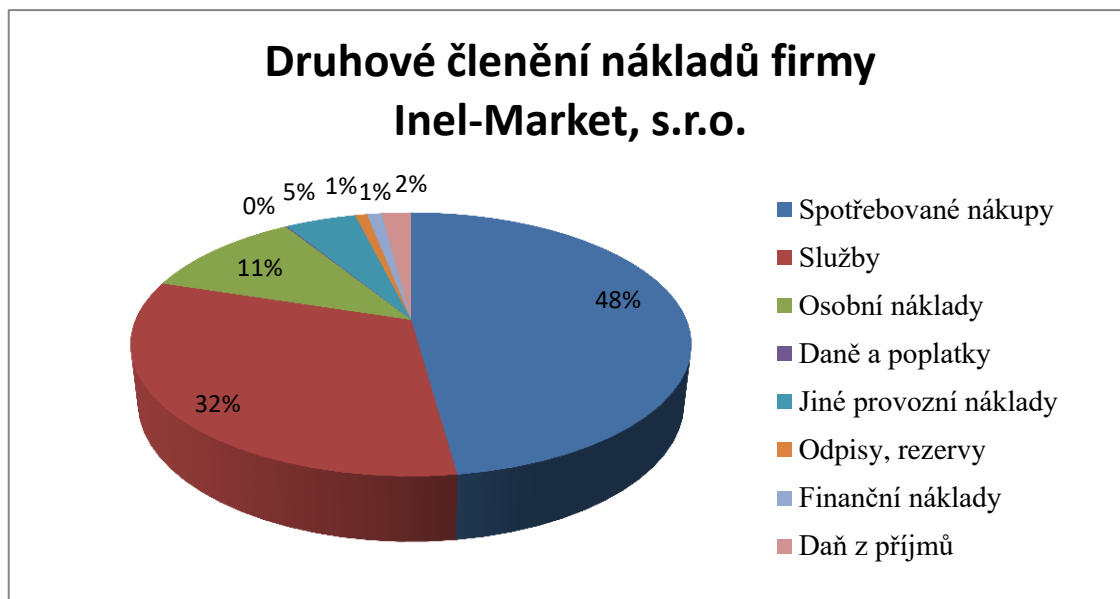
59 – Daň z příjmů

Tabulka č. 16: Druhové členění nákladů firmy Inel-Market, s.r.o. v roce 2015

50	Spotřebované nákupy	17 202 484
501	Spotřeba materiálu	571 314
502	Spotřeba energie	75 162
504	Prodané zboží	16 556 008
51	Služby	11 533 663
511	Opravy a udržování	226 525
512	Cestovné	1 495
513	Náklady na reprezentaci	15 860
518	Ostatní služby	11 289 783
52	Osobní náklady	4 047 815
521	Mzdové náklady	3 040 961
524	Zákonné sociální pojištění	906 492
527	Zákonné sociální náklady	100 362
53	Daně a poplatky	35 303
531	Daň silniční	15 658
538	Ostatní daně a poplatky	19 645
54	Jiné provozní náklady	1 760 627
546	Odpis pohledávky	1 500 000
548	Ostatní provozní náklady	260 627
55	Odpisy, rezervy	297 476
551	Odpisy DHM a DNM	297 476
56	Finanční náklady	359 159
562	Úroky	348 734
568	Ostatní finanční náklady	10 425
59	Daň z příjmů	737 200
591	Daň z příjmů z běžné činnosti splatná	737 200

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti Inel-Market, s.r.o.

Graf č. 3: Druhové členění nákladů firmy Inel-Market, s.r.o. v roce 2015



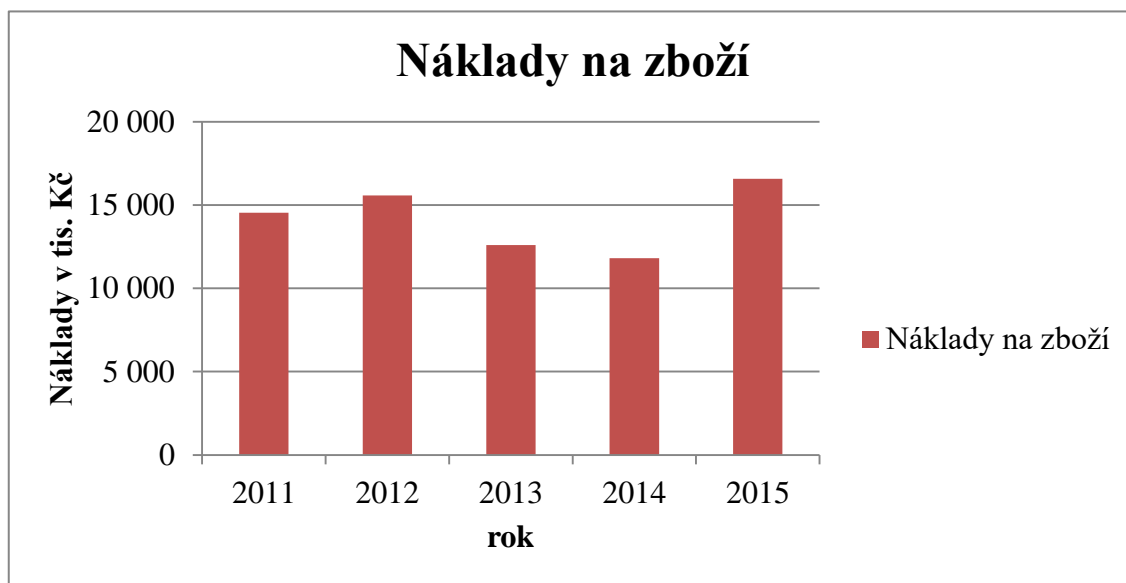
Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti Inel-Market, s.r.o.

Nejvyšší zastoupení nákladů (48 %) dle druhového členění firmy Inel-Market, s.r.o. představují náklady na spotřebované nákupy obsahující především náklady na prodané zboží, spotřebu materiálu, kancelářské potřeby, knihy, časopisy, pracovní oděvy, spotřebu pohonných hmot, spotřebu elektrické energie, vodné a stočné. Společnost se specializuje na nákup a prodej zboží a služeb, a proto 32 % celkových nákladů tvoří náklady na služby zahrnující z nejvyšší části náklady na subdodávky, opravy a udržování – automobily, opravy a udržování prodejna, cestovné, stravné a nocležné při školeních, náklady na reprezentaci, přepravné, parkovné, poštovné, nájemné, reklamu a ostatní služby. Osobní náklady tvoří 11 % celkových nákladů, jedná se o mzdové náklady, zákonné sociální pojištění, stravenky obchodních zástupců a zaměstnanců dceřinné společnosti Inel-Market, s.r.o. Daň silniční, ostatní daně a poplatky zastupují 8 % celkových nákladů. Nejnižšími položkami celkových nákladů jsou jiné provozní náklady (Odpis pohledávky, pojištění majetku, vozidel), odpisy, finanční náklady a daň z příjmů.

Náklady na zboží

Následující graf zachycuje vývoj nákladů na zboží v letech 2011 – 2015. Společnost Inel-Market, s.r.o. se specializuje na nákup a prodej zboží, proto lze pozorovat nejvyšší zastoupení nákladů na zboží na celkových nákladech. Výše nákladů na zboží souvisí s počtem zakázek, vhodným výběrem dodavatele a rostoucími cenami nakupovaného zboží.

Graf č. 4: Vývoj nákladů na zboží v letech 2011 - 2015



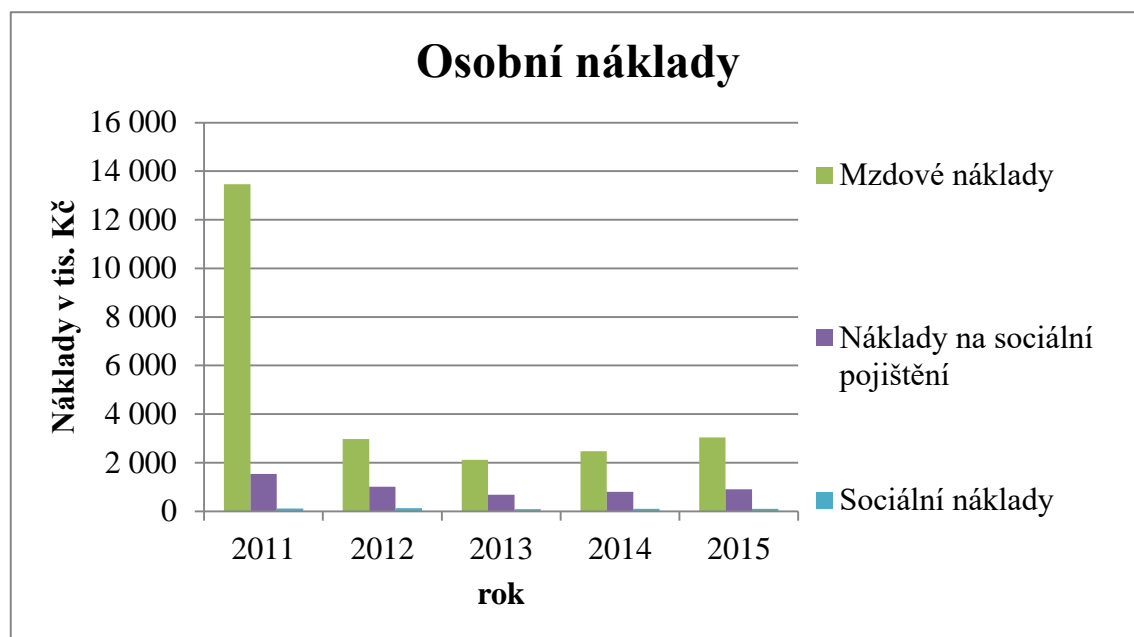
Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti Inel-Market, s.r.o., 2017

Osobní náklady

Osobní náklady jsou třetí nejvyšší položkou celkových nákladů firmy Inel-Market, s.r.o. Mzdové náklady společnosti v roce 2011 vykazovaly růstový trend. V tomto roce firma vykonávala větší množství zakázek a neměla k dispozici dostatek pracovníků a zaměstnance s potřebnou kvalifikací (např. horolezecké práce). Proto zaměstnávala pracovníky na dohodu o provedení práce s potřebnou kvalifikací. Pokud odměna nebyla vyšší než 10 tis. Kč za měsíc, zaměstnavatel ani zaměstnanec neplatili zdravotní, sociální ani nemocenské pojištění. Z těchto důvodů byla dohoda o provedení práce výhodná pro obě smluvní strany. Roku 2012 v prvních měsících započal pokles české ekonomiky, který se v dalším období postupně prohluboval. Rok 2012 byl pro ekonomiku České republiky rokem recese, HDP klesl o 1,2 %. Vývoj české ekonomiky největší měrou ovlivnil investiční pesimismus firem a domácností. Výdaje domácností na konečnou spotřebu byly v posledním čtvrtletí meziročně nižší o 4,1 %.

Jednalo se o dosud nejhlubší pokles spotřeby českých domácností, proto v tomto roce společnost zaznamenala velký pokles zakázek spojený s poklesem osobních nákladů. V roce 2013 měly osobní náklady klesající charakter kvůli snižování stavu technicko-hospodářských pracovníků. V roce 2015 osobní náklady opět vzrostly z důvodu zvýšení stavu zaměstnanců.

Graf č. 5: Vývoj osobních nákladů v letech 2011 - 2015

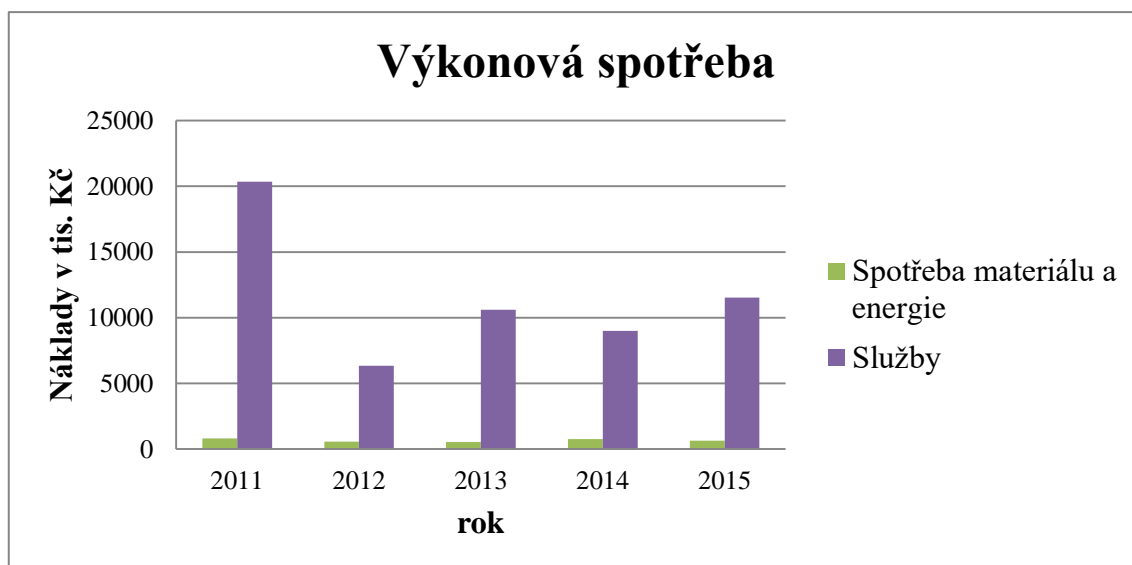


Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti Inel-Market, s.r.o., 2017

Výkonová spotřeba

V roce 2012 se výkonová spotřeba značně snížila kvůli poklesu české ekonomiky. Podíl výkonové spotřeby na celkových nákladech se v roce 2013 opět značně zvýšil. Důvodem růstu výkonové spotřeby bylo zvýšení nákladů na služby. Služby zahrnují náklady na opravy a udržování, cestovné, náklady na reprezentaci a ostatní služby. Největší položku představují ostatní služby, především náklady na subdodávky. Počet zakázek společnosti Inel-Market, s.r.o. se od roku 2013 výrazně zvýšil, a proto náklady na subdodávky, které jsou součástí výkonové spotřeby, vykazovaly růstový trend.

Graf č. 6: Vývoj výkonové spotřeby v letech 2011 - 2015

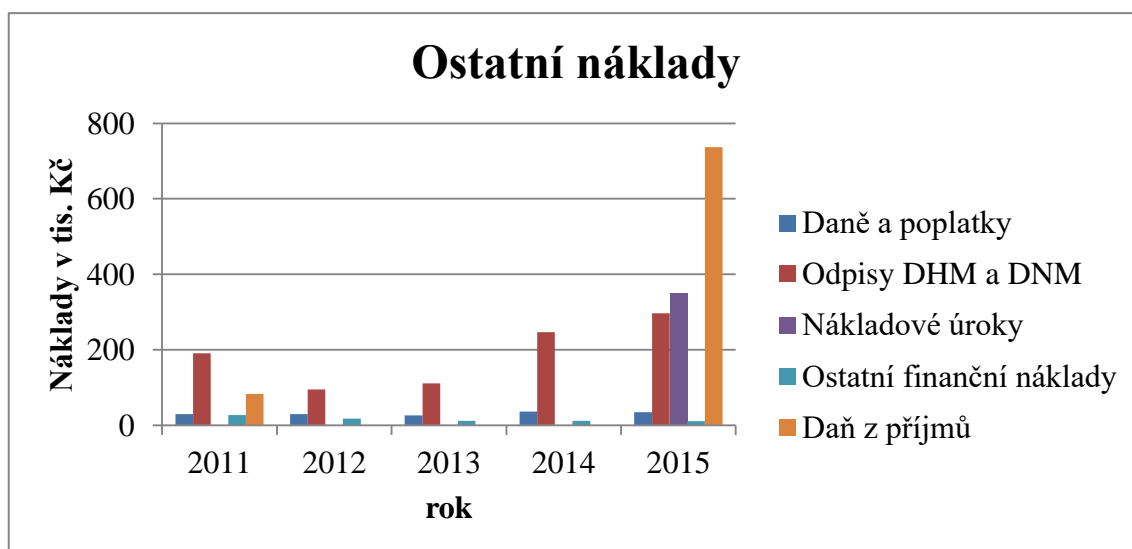


Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti Inel-Market, s.r.o., 2017

Ostatní náklady

Daně a poplatky zahrnující především daň silniční a ostatní daně a poplatky nezaznamenaly během sledovaných let výraznou změnu a udržují se zhruba na stejné úrovni. Z daňového hlediska došlo k odvodům daně z příjmů v roce 2011 a 2015. Společnost Inel-Market, s.r.o. se snaží každoročně udržovat výhodnou daňovou optimalizaci. Odpisy se v roce 2013 začaly postupně zvyšovat. Nákladové úroky a ostatní finanční náklady jsou minimální položkou celkových nákladů firmy.

Graf č. 7: Vývoj ostatních nákladů v letech 2011 - 2015



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti Inel-Market, s.r.o., 2017

6.4 Kalkulace

Předběžná kalkulace

Při stanovení předběžné kalkulace společnost Inel-Market, s.r.o. vychází z projektové dokumentace k dané zakázce, která je součástí smluv se zákazníky, dále z cen zboží dodavatelů a mzdových tarifů firmy. Firma obvykle kalkuluje ceny z vlastních nákladů a zisku metodou neúplných nákladů.

Kalkulace neúplných nákladů v podniku Inel-Market, s.r.o.:

- Přímý materiál
- Přímé mzdy
- Přímé náklady celkem
- Zisk
- Cena výkonu bez DPH
- Cena výkonu s DPH

U položek kalkulačního vzorce přímý materiál a přímé mzdy je potřeba mít k dispozici pro výpočet další dva údaje:

- Množství dané položky
- Cenu za jednotku dané položky

Celková cena dané položky je vypočítána jako násobek množství a ceny za jednotku.

V následující tabulce je uvedena vybraná zakázka společnosti Inel-Market, s.r.o. v roce 2015. V tabulce je uveden název dané položky, počet položek, měrná jednotka, přímý materiál, přímé mzdy a přímé náklady celkem.

Tabulka č. 17: Kalkulace zakázky ve společnosti Inel-Market, s.r.o. v roce 2015

Položka	Počet	MJ	Přímý materiál		Přímé mzdy		Přímé náklady celkem
			cena za jednotku	cena celkem	cena za jednotku	cena celkem	
Kabel optický	600	M	12	7200	20	12000	19200
Kabel silový	60	M	15	912	20	1200	2112
Trubka	100	M	14	1440	20	2000	3440
Trubka	200	M	12	2400	20	4000	6400
Trubka	10	M	14	144	20	200	344
Trubka	20	M	12	240	20	400	640
Jistič	2	Ks	152	304	72	144	448
Ucpávka	2	Ks	232	464	232	464	928
Průraz zdiv.	15	Ks	0	0	200	3000	3000
Trubka	30	M	14	432	16	480	912
Rack	3	Ks	7920	23760	1592	4776	28536
Switch	3	Ks	2968	8904	152	456	9360
Patchpanel	6	Ks	720	4320	120	720	5040
Keystone	144	Ks	28	4032	72	10368	14400
Patchpanel	6	Ks	1112	6672	1032	6192	12864
Ups	3	Ks	4105	12314	232	696	13010
Optická vana	5	Ks	594	2972	152	760	3732
Opt. Pigtail	72	Ks	270	19411	72	5184	24595
Opt. Spojka	72	Ks	117	8410	72	5184	13594
Opt. patch.	6	Ks	750	4498	15,2	91	4589
Minigbic	6	Ks	1958	11746	72	432	12178
Záslepka	48	Ks	9	461	0	0	461
Nap. panel	3	Ks	680	2040	152	456	2496
Switch poe	3	Ks	2844	8532	200	600	9132
	1	Soub	2000	2000	0	0	2000
Sváry	72	Ks	0	0	200	14400	14400
Měření	36	Ks	0	0	160	5760	5760

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů Inel-Market, s.r.o., 2017

Tabulka č. 18: Kalkulace vybrané zakázky společnosti Inel-Market, s.r.o. v roce 2015

Položka	v Kč
Celkem přímé náklady	213 570
Zisk (25 %)	53 393
Cena bez DPH	266 963
Cena s DPH	323 025

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů Inel-Market, s.r.o., 2017

Operativní kalkulace

Dceřiná společnost Inel-Market, s.r.o. jedná s dceřinou firmou Inel-Technik, s.r.o. o stanoveném množství materiálu na realizaci zakázky, časovém fondu a termínu uskutečnění zakázky.

Časový fond potřebný k realizaci zakázky se vyjádří jako podíl celkových nákladů na přímé mzdy zakázky a mzdového tarifu společnosti Inel-Market, s.r.o. Firma disponuje třemi mzdovými tarify dle náročnosti a odbornosti vykonávané práce. První stupeň mzdového tarifu zahrnuje práce jednoduché bez větších nároků na kvalifikaci. Do druhého stupně mzdového tarifu se řadí práce s mírně zvýšenými psychickými nároky a s vyššími požadavky na kvalifikaci pracovníků. Třetí stupeň představuje práci se zvýšenými psychickými nároky a s požadavky na představitost, předvídatelnost, pozornost a operativnost. Jedná se o značnou zátěž ve velmi ztížených pracovních podmínkách. V následující tabulce jsou vyčísleny jednotlivé mzdové tarify firmy Inel-Market, s.r.o. dle náročnosti a odbornosti vykonávané práce.

Tabulka č. 19: Mzdové tarify společnosti Inel-Market, s.r.o. v roce 2015

Tarif dle náročnosti a odbornosti práce	Mzdový tarif v Kč/h
Stupeň 1	450
Stupeň 2	550
Stupeň 3	650

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů Inel-Market, s.r.o., 2017

Pro výpočet vybrané zakázky firma určila nejnižší mzdový tarif. Časový fond potřebný k realizaci vybrané zakázky je vypočítán následovně:

$$79\,963 / 450 = 178 \text{ h}$$

Časový fond potřebný k realizaci vybrané zakázky je stanoven ve výši 178 hodin.

Firma Inel-Technik, s.r.o. odsouhlasí stanovené požadavky a společnost Inel-Market, s.r.o. následně domlouvá finální cenu s odběrateli. Finální cena zakázky je založena na osobním jednání se zákazníky, kde se stanovuje fakturační cena, platební podmínky, termín splnění zakázky a další důležité náležitosti.

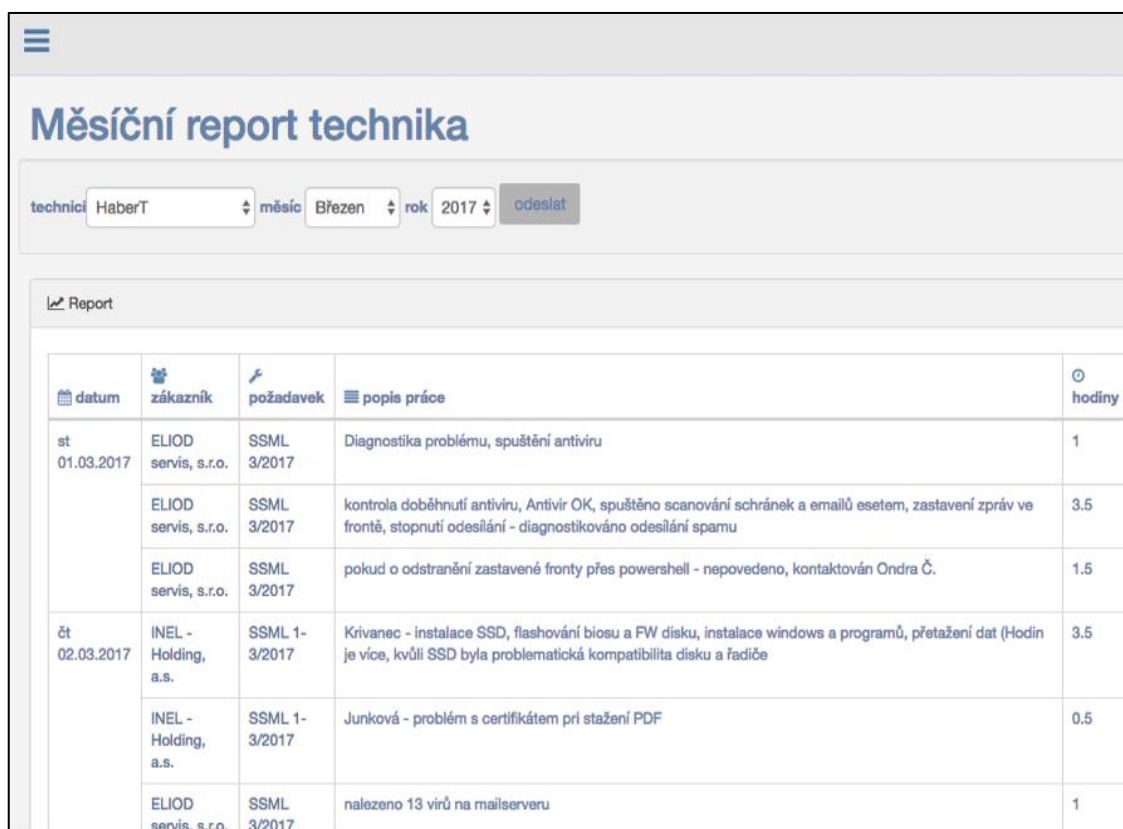
6.5 Reporting

Reporting je nezbytnou součástí controllingových činností společnosti. Reporting lze vyjádřit jako autonomní subsystém controllingu využívaný nejen ke kontrole a vyhodnocování dosavadního vývoje hospodaření, ale také ke strategickému plánování a rozhodování o postupech ke zlepšování výkonnosti firmy jako celku. Reporting je samostatnou součástí informačního systému podniku zahrnující výběr, zpracování, formální úpravu a distribuci důležitých informací o společnosti.

Společnost Inel-Market, s.r.o. na základě analýzy každý měsíc zpracovává krátkou zprávu pro ředitele mateřské společnosti Inel-Holding, a.s., kterou prezentuje na společné poradě.

Technici předkládají měsíční report o konkrétní zakázce obchodním zástupcům, který obsahuje datum, informace o zákazníkovi, požadavek, popis práce a počet odpracovaných hodin.

Obr. č. 9: Měsíční report technika



datum	zákazník	požadavek	popis práce	hodiny
st 01.03.2017	ELIOD servis, s.r.o.	SSML 3/2017	Diagnostika problému, spuštění antiviru	1
	ELIOD servis, s.r.o.	SSML 3/2017	kontrola dobehnutí antiviru, Antivir OK, spuštěno scanování schránek a emailů esetem, zastavení zpráv ve frontě, stopnutí odesílání - diagnostikováno odesílání spamu	3.5
	ELIOD servis, s.r.o.	SSML 3/2017	pokud o odstranění zastavené fronty přes powershell - nepovedeno, kontaktován Ondra Č.	1.5
čt 02.03.2017	INEL - Holding, a.s.	SSML 1-3/2017	Křivanec - instalace SSD, flashování biosu a FW disku, instalace windows a programů, přetažení dat (Hodin je více, kvůli SSD byla problematická kompatibilita disku a řadiče	3.5
	INEL - Holding, a.s.	SSML 1-3/2017	Junková - problém s certifikátem při stažení PDF	0.5
	ELIOD servis, s.r.o.	SSML 3/2017	nalezeno 13 virů na mailserveru	1

Zdroj: Interní materiály společnosti Inel-Market, s.r.o., 2017

Firma také samozřejmě sestavuje roční výkazy (výkaz zisku a ztrát, rozvahu a přílohu) potřebné pro vedení účetnictví.

7. Vyhodnocení efektivity controllingových činností a navržení možných zlepšení v podniku Inel-Market, s.r.o.

7.1 Informační systémy firmy

Informační systém K2

Společnost Inel-Market, s.r.o. využívá informační systém K2 k evidenci a řízení nákladů, k získávání důležitých informací pro vytváření reportů a k řízení prvotních dokladů obchodu. Jedná se o sofistikovaný nástroj pro řízení celé společnosti INEL. Životní cyklus podnikových systému se pohybuje v rozmezí sedmi let, po kterých se musí systém znovu naimplementovat či zvolit jiný. Inel-Market, s.r.o. volí varianty drobných upgradu v ročních intervalech nebo každý druhý rok. Tyto intervaly slouží k rozložení časové a finanční náročnosti reimplementace do průběžných etap a udržují systém ve správné formě. Při upgradu systému K2 dochází k dočasnému zpomalení běhu firmy, protože uživatelé obdrží pouze manuál obsahující inovované funkce systému K2, musí si zvykat na nové činnosti, procesy a softwarové prostředí. Informační systém K2 má ve společnosti Inel-Market, s.r.o. řadu nevyužitých funkcí. Firmě je doporučováno soustředit se na zefektivnění procesů prostřednictvím školení zaměstnanců. Čím lépe budou na práci připraveni, tím rychleji si na novinky zvyknou a dojde k zefektivnění chodu společnosti. Společnost K2 atmitec pořádá opakovaná školení, ale také bezplatné webináře (online komunikace) a workshopy, kde se zaměstnanci mohou vzdělávat v oblasti informačního systému K2.

Informační systém společnosti

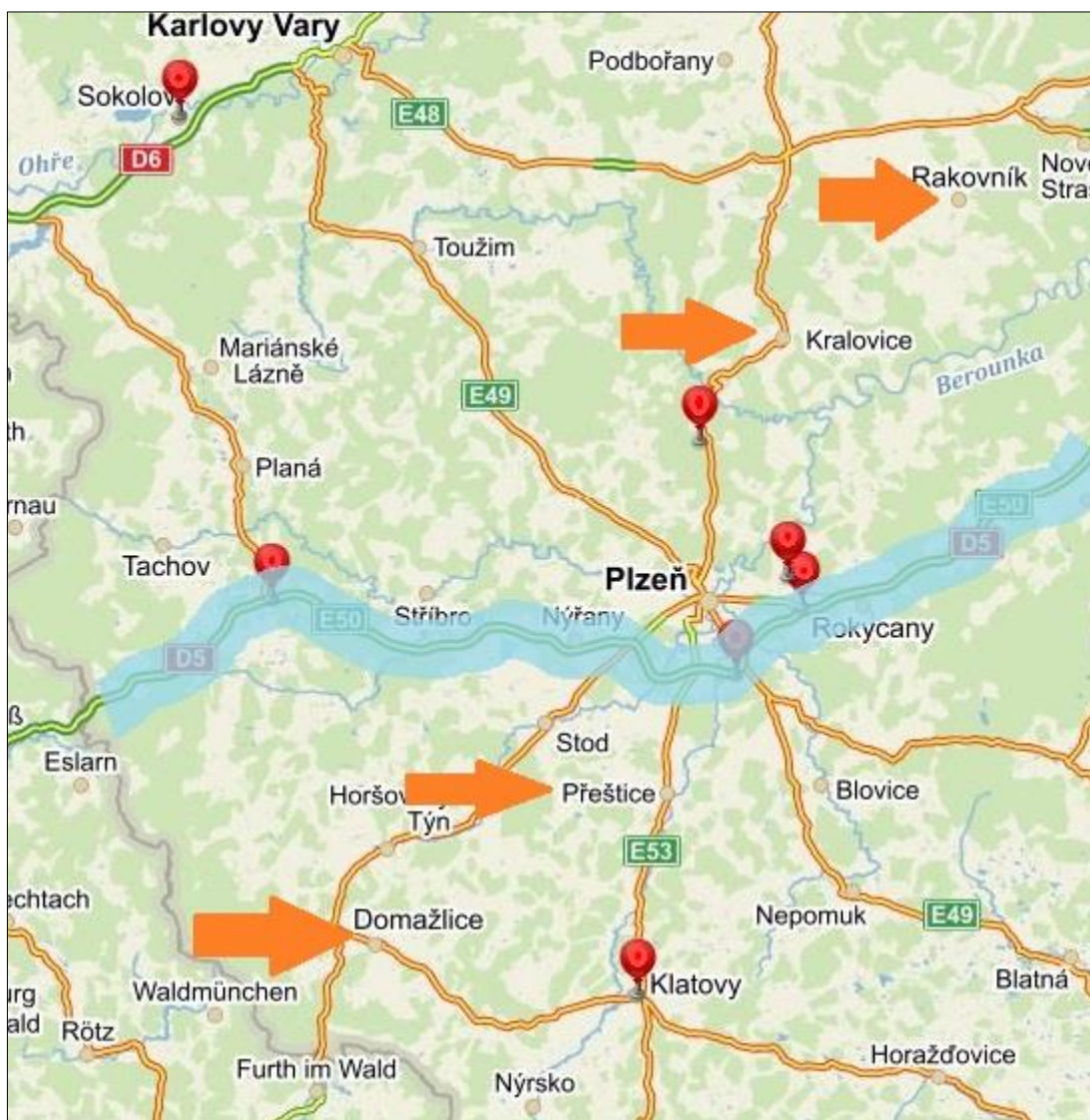
Obchodní zástupci a manažeři ve společnosti Inel-Market, s.r.o. využívají informační systém, vyvíjený firmě přímo na zakázku. Jedná se o plnohodnotný systém pro správu se zákazníky (CRM). Vývoj tohoto systému probíhá v měsíčních updatech. Tento systém integruje obchodní oddělení, technický úsek (realizace) a zákazníky. Na základě analýzy byly vytvořeny návrhy na vylepšení informačního systému:

- Mapa zákazníků
- Tvorba grafů
- Vytvoření mobilní aplikace

Mapa zákazníků

Stávající klientela firmy Inel-Market, s.r.o. je soustředěna především na průmyslovou zónu kolem dálnice D5, až na malé výjimky nacházející se v ostatních oblastech. Tato stávající klientela je na mapě znázorněna červenými body. Společnost Inel-Market, s.r.o. se orientuje i na získání nových potenciálních zákazníků. Firma disponuje v informačním systému databází dosavadních zákazníků a doporučením pro získání nových klientů je implementace mapy poskytující lepší přehled nových oblastí, v nichž by se rozšiřovaly pracovní příležitosti, a s nimi by společnost získala nové zákazníky. Nové oblasti pro pracovní příležitosti jsou na mapě označeny oranžovými šipkami.

Obr. č. 10: Mapa hlavních zákazníků společnosti Inel-Market, s.r.o.



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti Inel-Market, s.r.o., 2017

Z mapy je viditelné, že se firma soustředí především na průmyslovou oblast podél dálnice D5. Firmě je doporučováno rozšířit svoji působnost i do ostatních oblastí jako jsou Domažlice, Přeštice, Klatovy, ale také by se měla soustředit více na sever např. Kralovice, Kaznějov, Plasy, Most a další. Doporučením je využívání outsourcingových služeb, kdy by nebyla činnost firmy Inel-Market, s.r.o. realizována vlastními zaměstnanci, nýbrž na základě smlouvy s outsourcingovým partnerem, který by se specializoval na danou oblast a byl by schopen dosáhnout požadovaného výkonu mnohem levněji. Hlavní výhodou by bylo ušetření času, přenesení rizika na provozovatele, vyšší kvalita nabízených služeb, zkušenosti provozovatele v konkrétním regionu a snížení nákladů na interní zaměstnance.

Tvorba grafů

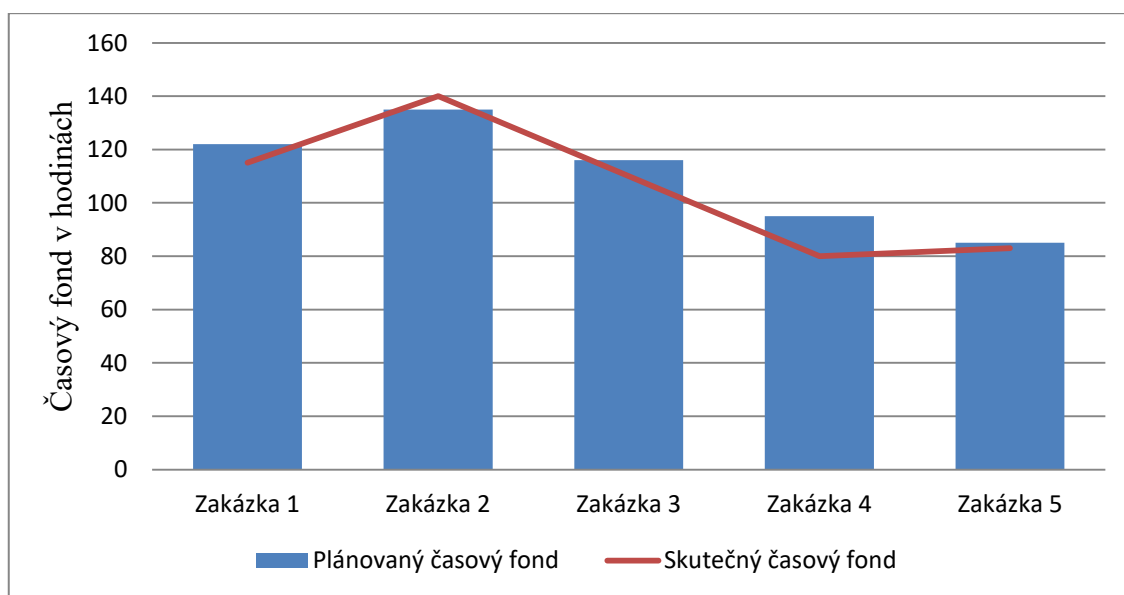
Tvorba grafů v daném systému by zvýšila přehlednost získaných informací. Grafy by sloužily k celkovému zhodnocení dokončené zakázky např. srovnání plánovaného časového fondu potřebného k realizaci zakázky se skutečným časovým fondem.

Tabulka č. 20: Informace potřebné k tvorbě navrhovaného grafu

Časový fond v hodinách	Zakázka 1	Zakázka 2	Zakázka 3	Zakázka 4	Zakázka 5
Plánovaný časový fond	122	135	116	95	85
Skutečný časový fond	115	140	110	80	83

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti Inel-Market, s.r.o., 2017

Graf č. 8: Návrh grafu pro srovnání plánovaného a skutečného časového fondu



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti Inel-Market, s.r.o., 2017

Graf zobrazuje odchylky mezi plánovaným a skutečně využitým časovým fondem zaměstnanců. Společnost by se měla zaměřit na zpětné hodnocení realizovaných zakázek. Obchodní zástupci by měli mít k dispozici všechny informace o průběhu zakázky, které by sloužily k výslednému zhodnocení. Prostřednictvím tohoto hodnocení by bylo možné posoudit, zda zakázka byla úspěšná či neúspěšná. Výsledky hodnocení jsou podkladem pro manažerská rozhodnutí při dalších zakázkách a slouží k zefektivnění řízení podniku.

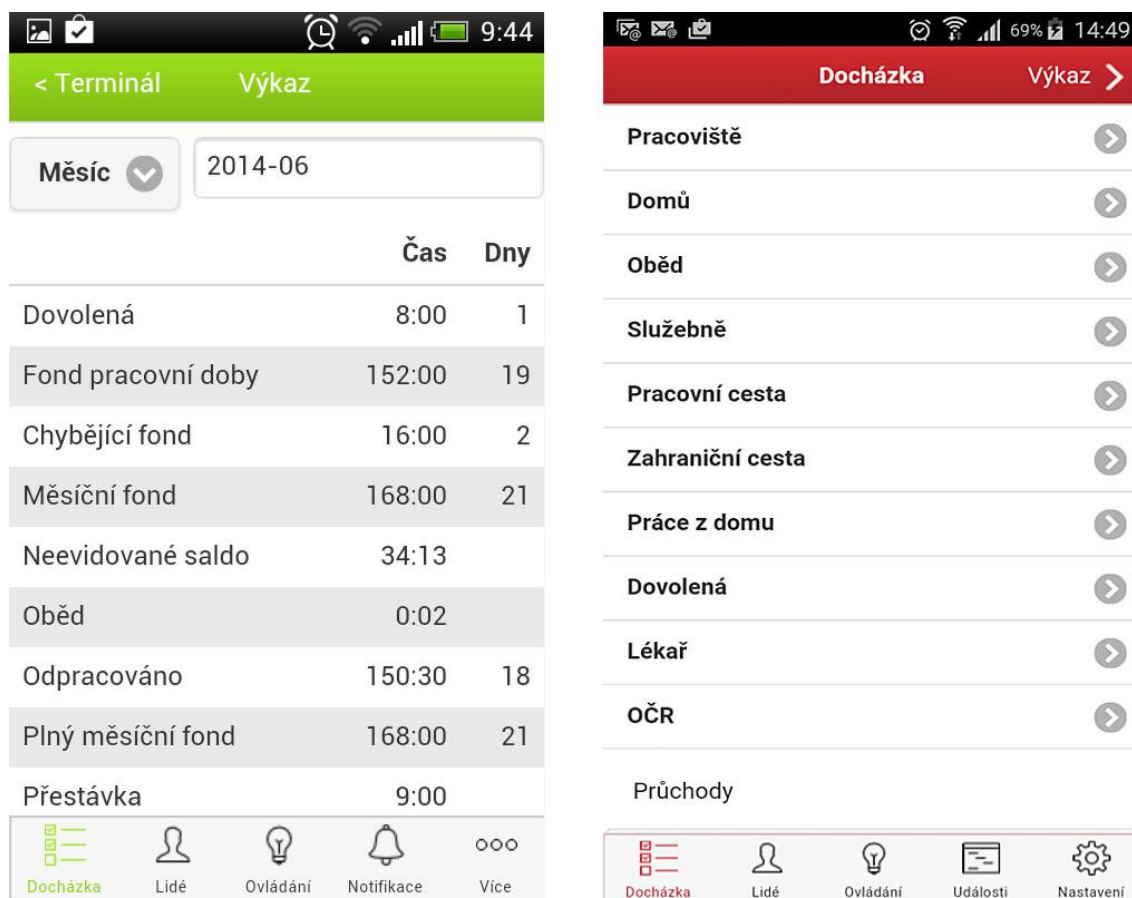
Mobilní aplikace

Slabou stránkou firmy Inel-Market, s.r.o. je komunikace mezi obchodním a realizačním oddělením. Jednou z možností, jak zajistit efektivní komunikaci mezi obchodními zástupci a techniky je zavedení mobilní aplikace. Evidence docházky zaměstnanců mobilní aplikací je vhodná pro společnost Inel-Market, s.r.o., protože zaměstnává své pracovníky především v terénu. Technici mohou pomocí mobilního telefonu evidovat a prohlížet docházku. Mobilní aplikace by obsahovala následující funkce, které by zajistily efektivnější komunikaci mezi obchodním a technickým oddělením:

- evidence docházky,
- GPS lokalizace záznamů s propojením Google Maps,
- evidence začátku a konce pracovní doby,
- evidence pracovních a služebních cest,
- výpočet cestovních náhrad,
- zobrazení aktuálního měsíčního výkazu docházky,
- rozlišení pracovních činností,
- evidence čísla zakázky k jednotlivým záznamům,
- sledování přítomných osob na pracovišti,
- fotografie a důležité informace zakázek.

Technici by si přes mobilní aplikaci mohli evidovat např. začátek práce, příjezd k zákazníkovi, odjezd od zákazníka, příjezd na centrálu. Každý záznam by obsahoval GPS souřadnice, čímž by byla umožněna kontrola místa pořízení záznamu. Výstupy by byly přehledné a ihned k dispozici vedoucím pracovníkům. Společnost Aktion nabízí mobilní aplikaci na výše uvedené bázi za 7 115 Kč ročně pro 25 zaměstnanců (Aktion, cz.). Firma Inel-Market, s.r.o. disponuje kvalifikovanými zaměstnanci, a proto by bylo možné vytvořit mobilní aplikaci pro komunikaci mezi obchodním a technickým oddělením vnitropodnikovými silami.

Obr. č. 11: Ukázka vhodné mobilní aplikace pro společnost Inel-Market, s.r.o.



Zdroj: aktion.cz, 2017

7.2 Analýza dodavatelů

Společnost Inel-Market, s.r.o. má k dispozici rozsáhlou databázi dodavatelů, obsahující jednotlivé ceny materiálu a zboží. Úsek materiálově technického zabezpečení (MTZ) rozhoduje, v závislosti na daných zakázkách, jaké množství materiálu, za jakou cenu a od kterého dodavatele se potřebné zboží nakoupí. Nákup materiálu a zboží představuje ve společnosti Inel-Market, s.r.o. podstatnou část nákladů, proto by se měla soustředit na budování dlouhodobých vztahů s dodavateli a na vyjednávání zvýhodněných podmínek. Veškeré posuzování dodavatelů probíhá zejména na základě kritéria ceny materiálu a zboží. Firmě Inel-Market, s.r.o. je doporučováno provádět hodnocení dodavatelů, zaměřit se na užší okruh a budovat dlouhodobé vztahy s těmito dodavateli. V procesu hodnocení dodavatelů je důležité se zaměřit i na jiná kritéria než je cena. Důraz by měl být také kladen na kvalitu dodávek, dobu splatnosti, dobu dodání a vzdálenost.

Na základě konzultace s obchodním zástupcem firmy Inel-Market, s.r.o. byla vybrána kritéria, která by měla být zohledněna při výběru konkrétního dodavatele:

Cena je pro společnost nejdůležitějším kritériem, protože nákup materiálu a zboží představuje podstatnou část nákladů. V následném hodnocení dodavatelů je vyjádřena jednotková cena zboží za kus.

Kvalita dodávek je dalším důležitým kritériem, protože cílem společnosti je neustálé sledování maximální spokojenosti zákazníka a snaha o komplexní péči. Kvalita dodávek je určena v procentech jako podíl vadných výrobků a celkového počtu dodaných výrobků.

Doba splatnosti závazků vyjadřuje dobu od vzniku závazků do doby jejich úhrady. Pro společnost Inel-Market, s.r.o. je výhodná delší doba splatnosti, protože nastanou situace, kdy odběratelé neuhradí fakturu ve sjednaném termínu, a firma tak nemá dostatek finančních prostředků.

Doba dodání je stanovena ve dnech. Smluvní dodací lhůty by měly být dodrženy v co nejkratším termínu. Realizace zakázky je závislá na době dodání potřebného materiálu.

Vzdálenost dodavatele souvisí s poplatky účtovanými za dopravu při větším počtu ujetých kilometrů.

Hlavní dodavatelé společnosti Inel-Market, s.r.o.

Firma 1 - BI ESSE CZ s.r.o.

Firma 2 - ELFETEX spol. s.r.o.

Firma 3 - KV ELEKTRO a.s.

Firma 4 - ADI GLOBAL Distribution

Firma 5 - ABBAS a.s.

Firma 6 - SWS a.s.

Společnost Inel-Market, s.r.o. nejvíce nakupuje a vynakládá náklady na elektroinstalační materiál. Pro následné hodnocení dodavatelů byl vybrán optický kabel. Následující tabulka zachycuje hodnoty stanovených kritérií pro vybraný elektroinstalační materiál.

Tabulka č. 21: Hodnoty kritérií vybraného elektroinstalačního materiálu

	Firma 1	Firma 2	Firma 3	Firma 4	Firma 5	Firma 6
Cena (Kč/ks)	15	17	16	15	18	16
Kvalita dodávek	0 %	0 %	0 %	1 %	0 %	0 %
Splatnost (dny)	30	25	30	14	20	30
Dodání (dny)	1	1	1	2	2	1
Vzdálenost (km)	6	6	5	100	100	100

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti Inel-Market, s.r.o., 2017

Pro další analýzu dodavatelů byly jednotlivým dodavatelům přiřazeny body podle jednotlivých kritérií od 1 do 4, kdy nejvýhodnějšímu dodavateli byl přidělen nejnižší počet bodů. Jednotlivé body jsou sečteny a následně je vyhodnoceno pořadí nejvýhodnějších dodavatelů společnosti Inel-Market, s.r.o.

Tabulka č. 22: Vyhodnocení dodavatelů dle prosté metody pořadí

	Firma 1	Firma 2	Firma 3	Firma 4	Firma 5	Firma 6
Cena	1	3	2	1	4	2
Kvalita dodávek	1	1	1	2	1	1
Splatnost (dny)	1	2	1	4	3	1
Dodání (dny)	1	1	1	2	2	1
Vzdálenost (km)	2	2	1	3	3	3
Suma	6	9	6	12	13	8
Pořadí firem	1	3	1	4	5	2

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti Inel-Market, s.r.o., 2017

Společnost Inel-Market, s.r.o. by se měla zaměřit na firmy BI ESSE CZ s.r.o. a KV ELEKTRO a.s., které poskytují nejvýhodnější podmínky. Druhým příznivým dodavatelem byl vyhodnocen velkoobchod SWS, a.s. Nevýhodou tohoto dodavatele jsou poplatky za dopravu při větším počtu ujetých kilometrů (100 km). Pokud ale firma objedná dodávku nad 10 000 Kč, tak je poskytnuta doprava zdarma. Negativem společnosti ELFETEX spol, s.r.o. je vyšší cena a nižší splatnost faktur. Dodavatelé ADI GLOBAL Distribution a ABBAS a.s. byli vyhodnoceni na posledním místě s výrazným výkyvem od ostatních dodavatelů. Společnost Inel-Market, s.r.o. by proto měla posoudit, zda je pořízení materiálu od těchto dodavatelů přínosné.

Na základě konzultace s obchodním zástupcem ve firmě Inel-Market, s.r.o. byly výsledky z prostého hodnocení dle pořadí doplněny o váhy jednotlivých kritérií a následně byla opět provedena analýza dodavatelů.

Tabulka č. 23: Vyhodnocení dodavatelů dle váhového hodnocení podle pořadí

	Váha	Firma 1	Firma 2	Firma 3	Firma 4	Firma 5	Firma 6
Cena	40%	0,4	1,2	0,8	0,4	1,6	0,8
Kvalita dodávek	30%	0,3	0,3	0,3	0,6	0,3	0,3
Splatnost (dny)	10%	0,1	0,2	0,1	0,4	0,3	0,1
Dodání (dny)	15%	0,15	0,15	0,15	0,3	0,3	0,15
Vzdálenost (km)	5%	0,1	0,1	0,05	0,15	0,15	0,15
Suma hodnocení	100%	1,05	1,95	1,4	1,85	2,65	1,5
Pořadí dodavatelů		1	5	2	4	6	3

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti Inel-Market, s.r.o., 2017

Po zohlednění vah kritérií je vyhodnocen nejvýhodnějším dodavatelem velkoobchod BI ESSE CZ s.r.o. Tato firma při opakovaných a dlouhodobých dodávkách poskytuje různé výhody. Pokud je uzavřena Rámcová kupní smlouva, kupující může od prodávajícího získat bonus 5 %, který je podmíněn minimálním ročním obratem zpravidla 1 milion korun bez DPH, jednalo by tedy o minimální **úsporu nákladů v hodnotě 50 000 Kč**. Podmínkou pro přiznání bonusu je úhrada všech faktur daného roku nejpozději do 31. ledna roku následujícího. Při splnění všech sjednaných podmínek je částka odpovídající hodnotě bonusu započtena na odebrané zboží, nebo převedena na účet kupujícího nejpozději do 31. března následujícího roku. Další výhodou je poskytování skonta, kde podmínkou pro uplatnění je připsání platby za odebrané zboží na účet prodávajícího nejdéle v termínu stanoveném Rámcovou kupní smlouvou (zpravidla 7 kalendářní den od vystavení faktury). Kupujícímu může být také prodávajícím poskytnut rabat neboli procentuální sleva ze základní prodejní ceny dle aktuálního ceníku prodávajícího, případně procentuální sleva z doporučeného ceníku dodavatele prodávajícího. Výše rabatu je vždy uvedena v Rámcové kupní smlouvě. Uvedená cenová zvýhodnění a bonus je možné vzájemně kombinovat a sčítat. Na druhém místě se umístil dodavatel ELFETEX spol. s.r.o., který v rámci dlouhodobé spolupráce umožňuje nastavení individuálních platebních podmínek, poskytuje

množstevní slevy, bonusové programy, odborná školení, prezentace, vstupenky na výstavy a další akce. Dle váhového hodnocení podle pořadí se na třetí místo řadí firma SWS, a.s., protože společnost Inel-Market, s.r.o. se zaměřuje zejména na cenu a kvalitu pořizovaného materiálu a zboží. Tento velkoobchod poskytuje různé akční nabídky, slevy a dopravu zdarma při objednávce nad 10 000 Kč. Pořadí se změnilo u firmy KV ELEKTRO, a.s., která nabízí daný materiál za vyšší cenu.

Zavedení metody hodnocení dodavatelů v procesu plánování zakázek může firmě Inel-Market, s.r.o. přinést úsporu nákladů a zvýšení kvality dodávek.

7.3 Výsledná kalkulace

Společnost Inel-Market, s.r.o. sestavuje předběžnou kalkulaci a operativní kalkulaci nákladů. Při stanovení předběžné kalkulace společnost Inel-Market, s.r.o. vychází z projektové dokumentace k dané zakázce, která je součástí smluv se zákazníky, dále z cen zboží dodavatelů a mzdových tarifů firmy. Firma obvykle kalkuluje ceny z vlastních nákladů a zisku metodou neúplných nákladů.

Součástí operativní kalkulace je konzultace stanovených požadavků s dceřinou společností Inel-Technik. Finální cena zakázky je založena na osobním jednání se zákazníky, kde se stanovuje fakturační cena, platební podmínky, termín splnění zakázky a další důležité náležitosti.

Firma Inel-Market, s.r.o. nezpracovává výslednou kalkulaci a nemá přehled o konečné výnosnosti daných zakázek. Sleduje pouze odchylky mezi plánovaným a skutečným časovým fondem potřebným k realizaci dané zakázky. Doporučením pro firmu je tvorba výsledných kalkulací zobrazující konečný přehled o efektivitě dané zakázky.

V následující tabulce je navržena kalkulace neúplných nákladů s příspěvkem na úhradu fixních nákladů a zisku vybraných zakázek společnosti Inel-Market, s.r.o. v roce 2015. Příspěvek na úhradu fixních nákladů a zisku je vyčíslen jako rozdíl tržeb a celkových variabilních nákladů. Rentabilita zakázky představuje podíl příspěvku na úhradu a tržeb.

Tabulka č. 24: Kalkulace neúplných nákladů s příspěvkem na úhradu

Položka	Zakázka 1	Zakázka 2	Zakázka 3	Zakázka 4	Zakázka 5
Celkové variabilní náklady	216 120	118 350	50 246	245 632	139 580
Tržby ze zakázky	269 513	145 963	75 269	320 530	190 321
Příspěvek na úhradu	53 393	27 613	25 023	74 898	50 741
Rentabilita	20%	19%	33%	23%	27%

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti Inel-Market, s.r.o., 2017

Pomocí kalkulace neúplných nákladů s příspěvkem na úhradu podnik získá přehled o hospodárnosti jednotlivých zakázek. Ze získaných hodnot rentability a kladných příspěvků na úhradu v roce 2015 lze konstatovat, že vybrané zakázky firmy přispívaly na úhradu fixních nákladů a zisku. Dalším důležitým aspektem je pozorování odchylek plánovaného a skutečného časového fondu daných zakázek. Nedodržení plánovaného časového fondu může mít negativní dopad na hospodaření podniku.

7.4 Návrh kalkulace nákladů

Společnost Inel-Market, s.r.o. sestavuje tzv. kalkulaci neúplných nákladů, kde zohledňuje pouze náklady na přímý materiál a přímé mzdy. Z tohoto důvodu je doporučováno zařadit do nákladové kalkulace režijní náklady vznikající při realizaci dané zakázky. Pro následující výpočet byla vybrána zakázka týkající se elektroinstalačních služeb v roce 2015. V následujících tabulkách jsou vyčísleny náklady na provozní a správní režii. Celkové náklady na provozní režii činily 18 012 Kč a náklady na správní režii 31 153 Kč.

Tabulka č. 25: Provozní režie vybrané zakázky v roce 2015

Provozní režie	V Kč
Pohonné hmoty	15 525
Pracovní oděvy	1 245
Ochranné pomůcky	456
Náradí zaměstnanců	786
Provozní režie celkem	18 012

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti Inel-Market, s.r.o., 2017

Tabulka č. 26: Správní režie vybrané zakázky v roce 2015

Správní režie	V Kč
Cestovné	3 268
Telefonní poplatky	3 214
Poštovné	210
Mzdy THP	20 225
Silniční daň	4 236
Správní režie celkem	31 153

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti Inel-Market, s.r.o., 2017

Pro výpočet režijní přirážky jsou důležité následující informace, a to přímý materiál celkem, přímé mzdy celkem, přímé náklady celkem a množství potřebných jednotek při realizaci dané zakázky.

Tabulka č. 27: Potřebné informace pro výpočet režijní přirážky

Položka	V Kč
Přímý materiál celkem	133 607
Přímé mzdy celkem	79 963
Přímé náklady celkem	213 570
Množství potřebných jednotek	1 528

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti Inel-Market, s.r.o., 2017

Jednicový materiál na zakázku je stanoven jako podíl přímého materiálu celkem a množství potřebných jednotek. Jednicové mzdy jsou vyčísleny jako podíl celkových přímých mezd a množství daných jednotek.

Jednicový materiál na zakázku = $133\,607 / 1528 = 87,4$

Jednicové mzdy na zakázku = $79\,963 / 1528 = 52,3$

Režijní přirážka je vyjádřena jako poměr režijních nákladů ke zvolené peněžní rozvrhové základně. Zakázky společnosti jsou závislé jak na objemu přímé práce techniků, tak na objemu potřebného přímého materiálu. Proto pro výpočet provozní a správní režie byly stanoveny přímé náklady celkem.

Režijní přírážka pro výpočet provozní režie » $18\,012 / 213\,570 = 0,08$ » 8 %

Režijní přírážka pro výpočet správní režie » $31\,153 / 213\,570 = 0,16$ » 16 %

Následně je uveden návrh kalkulace zakázky zohledňující provozní a správní režii. Zisková přírážka se stanovuje obvykle v hodnotě 20 %.

Tabulka č. 28: Návrh kalkulace zakázky včetně režijních nákladů

Položka	V Kč
Přímý materiál	87,4
Přímé mzdy	52,3
Celkem přímé náklady	139,8
Provozní režie	11,8
Správní režie	20,4
Celkem nepřímé náklady	32,2
Vlastní náklady výkonu	172,0
Zisk (20 %)	34,4
Cena	206,4
Cena s DPH	249,7

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti Inel-Market, s.r.o., 2017

Tabulka č. 29: Celková cena zakázky

Cena zakázky	315 379
Cena zakázky s DPH	381 608
Původní cena zakázky	266 963
Původní cena zakázky s DPH	323 025

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti Inel-Market, s.r.o., 2017

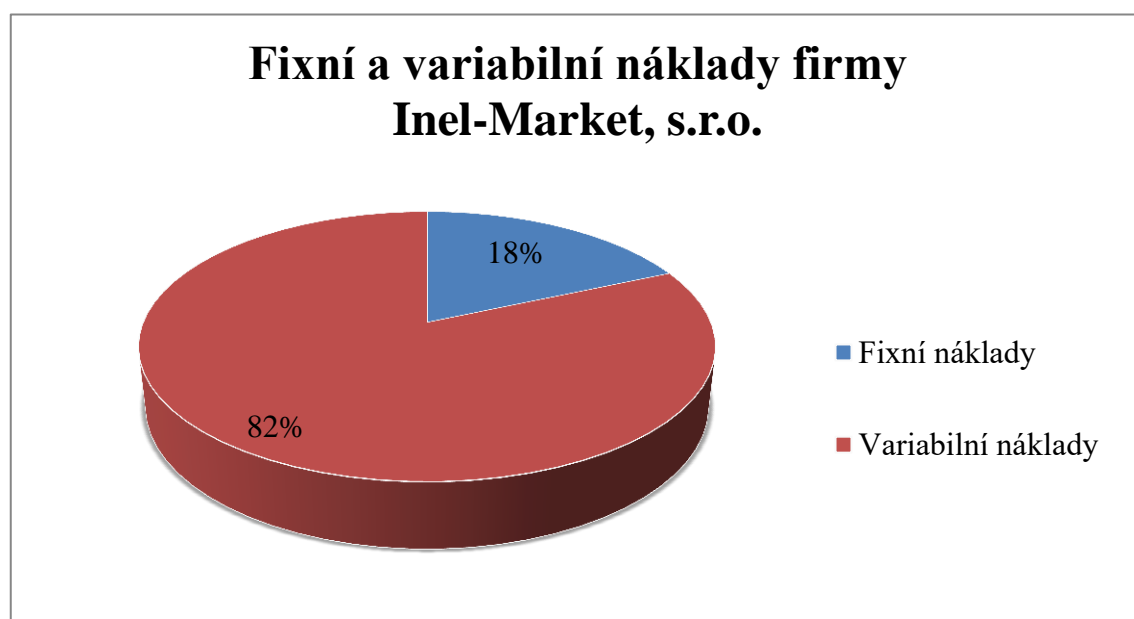
Nová cena zakázky bez DPH se zvýšila o 48 416 Kč. Společnost by v kalkulaci nákladů měla zohledňovat alespoň některé režijní náklady, aby se nejednalo o ztrátu zákazníků a o snížení konkurenceschopnosti.

7.5 Fixní a variabilní náklady

Společnost Inel-Market, s.r.o. by se měla více orientovat na pozorování a členění svých nákladů. Dosud se soustředí pouze na druhové dělení nákladů, které je východiskem pro sestavení výkazu zisku a ztrát. Za nejdůležitější je považováno členění nákladů na variabilní a fixní, protože umožňuje propojit nákladové řízení s řízením výnosů a zisku. Členění nákladů na fixní a variabilní je základ pro analýzu bodu zvratu, která zkoumá rovnováhu mezi náklady a výnosy podniku.

Na základě konzultace ve společnosti Inel-Market, s.r.o. byly náklady rozděleny na fixní a variabilní složku. Fixní náklady představují 82 % celkových nákladů firmy a 18 % celkových nákladů tvoří variabilní náklady.

Graf č. 9: Členění nákladů na fixní a variabilní firmy Inel-Market, s.r.o. v roce 2015



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti Inel-Market, s.r.o., 2017

V následujících tabulkách jsou zastoupeny fixní a variabilní náklady za rok 2015. Celkové fixní náklady jsou v hodnotě 6 253 740 Kč a celkové variabilní náklady jsou vyčísleny na 29 719 987 Kč.

Tabulka č. 30: Fixní náklady společnosti Inel-Market, s.r.o. v roce 2015

Fixní náklady	V Kč
Spotřeba materiálu a energie	108 618
Služby nájemné	806 566
Služby	420 791
Osobní náklady	1 728 000
Daně a poplatky	772 503
Ostatní provozní náklady	1 760 627
Odpisy	297 476
Finanční náklady	359 159
Fixní náklady celkem	6 253 740

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti Inel-Market, s.r.o., 2017

Tabulka č. 31: Variabilní náklady společnosti Inel-Market, s.r.o. v roce 2015

Variabilní náklady	V Kč
Spotřeba materiálu	537 858
Prodané zboží	16 556 008
Služby	10 306 306
Osobní náklady	2 319 815
Variabilní náklady celkem	29 719 987

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti Inel-Market, s.r.o., 2017

Společnost Inel-Market, s.r.o. disponuje širokým portfoliem služeb, proto nelze využít standardní analýzu bodu zvratu, ale tzv. **globální nákladovou funkci**, kde variabilní náklady nejsou vyjádřeny ve své finanční hodnotě, ale jako tzv. haléřový ukazatel variabilních nákladů (h) určující podíl variabilních nákladů na celkových tržbách. V následující tabulce jsou uvedeny potřebné údaje k výpočtu haléřového ukazatele a globální nákladové funkce.

Tabulka č. 32: Údaje k výpočtu haléřového ukazatele a globální nákladové funkce (2015)

Fixní náklady (v Kč)	Variabilní náklady (v Kč)	Objem produkce (v Kč)
6 253 740	29 719 987	39 393 000

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti Inel-Market, s.r.o., 2017

Výpočet haléřového ukazatele:

$$h = 29\,719\,987 / 39\,393\,000 = 0,75$$

$$h = 0,75$$

Nákladová funkce:

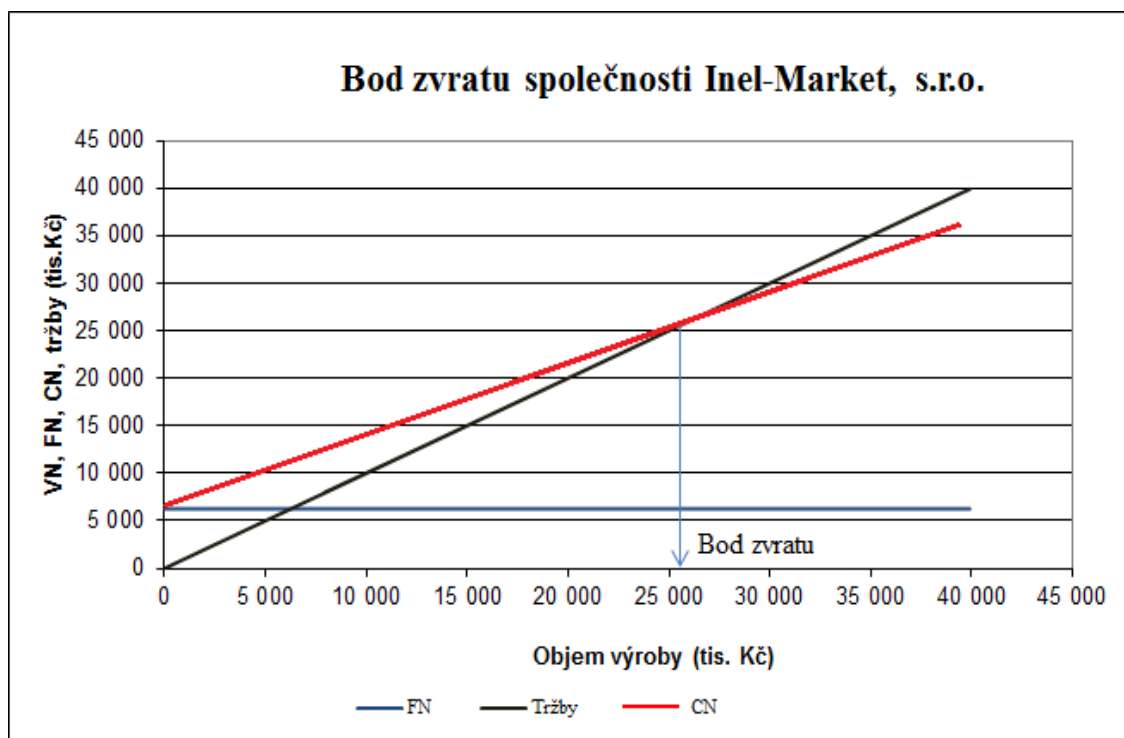
$$N = 6\,253\,740 + 0,75 Q$$

Výpočet bodu zvratu pomocí haléřového ukazatele:

$$BZ = 6\,253\,740 / (1 - 0,75) = 25\,468\,135$$

$$BZ = 25\,468\,135 \text{ Kč}$$

Graf č. 10: Bod zvratu společnosti Inel-Market, s.r.o.



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti Inel-Market, s.r.o., 2017

Zisk, náklady, tržby, cena a objem služeb patří mezi důležité ekonomické ukazatele každé společnosti. Bod zvratu představuje takové množství produkce, při kterém firma nedosahuje ani zisku ani ztráty. Pokud by společnost dosahovala této produkce, tak by se tržby rovnaly nákladům. Pro obchodní manažery je bod zvratu velmi důležitý při strategickém rozhodování, protože po jeho dosažení firma generuje zisk. Čím více společnost poskytuje služby, tím více generuje zisk. Podnik Inel-Market, s.r.o. v roce 2015 dosahoval bodu zvratu při odpovídajícím objemu služeb ve výši 25 468 135 Kč. Lze analyzovat, že firma v roce 2015 dosahovala zisku, protože objem tržeb v Kč (25 468 135 Kč) odpovídající bodu zvratu byl nižší než objem skutečně dosahovaných tržeb v Kč (39 393 000 Kč). Výsledek hospodaření za účetní období v roce 2015 činil 3 419 000 Kč. Doporučením pro společnost Inel-Market, s.r.o. je snaha o zlepšení komunikace mezi obchodním a realizačním oddělením při tvorbě cenových nabídek, využívání moderních technologií, které jsou nabízeny jako hlavní činnost, rozšiřování portfolia služeb a získání nových potenciálních zákazníků.

7.6 Cash – Flow

Rozvaha a výkaz zisku a ztrát poskytují informace o finanční situaci a ziskovosti podniku, ale neinformují o způsobu, jakým společnost vyprodukovala a použila finanční prostředky. Aby dceřiná společnost Inel-Market, s.r.o. bylo informována o způsobu, jakým získala a využila finanční prostředky, je doporučováno sestavovat výkaz cash – flow. Cash – flow vyjadřuje změnu stavu finančních prostředků za dané časové období. Zisk nereprezentuje skutečné peníze, je pouze účetní veličinou. Firma Inel-Market, s.r.o. musí mít přehled o tom, zda disponuje dostatečným množstvím finančních prostředků, aby byla schopna v danou dobu zaplatit faktury za zboží, materiál, energii, splatit úvěry, vyplatit mzdy zaměstnancům atd. Významnými zdroji peněžních příjmů jsou inkasa pohledávek, tržby za hotové, poskytnuté úvěry a další. Cash – flow lze sestavit přímou a nepřímou metodou. Přímá metoda je vytvořena na bázi zachycení přímých příjmů a výdajů, které se seskupují do předem vymezených položek. Výhodou přímé metody sestavení cash – flow je zobrazení hlavních kategorií peněžních příjmů a výdajů. Kvůli časové náročnosti není v praxi tato metoda příliš využívána. Sestavení cash – flow nepřímou metodou spočívá v úpravě hospodářského výsledku o nesoulad mezi příjmy a výnosy a výdaji a náklady (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013).

V následující tabulce je sestaven přehled příjmů a výdajů nepřímou metodou za každý rok (2012 – 2015).

Tabulka č. 33: Sestavení výkazu cash – flow nepřímou metodou (2012 – 2015)

Výkaz Cash – Flow – nepřímá metoda	2012	2013	2014	2015
Zisk po zdanění	-2 223	663	629	3 419
Úpravy o nepeněžní operace	1 864	290	63	900
- Odpis DHM a DNM	95	111	247	297
- Přírůstek / úbytek časového rozlišení v aktivech	1 770	20	-7	-227
- Přírůstek / úbytek časového rozlišení v pasivech	-1	159	-177	+830
Cash Flow Netto	-359	953	692	4 319
Úpravy o některé položky pracovního kapitálu	-1 896	-1 702	131	-3 455
- Přírůstek / úbytek stavu zásob	354	509	-200	-399
- Přírůstek / úbytek stavu pohledávek	5 294	-4 973	4 859	-2 186
- Přírůstek / úbytek stavu provozních krátkodobých závazků	-7 544	2 762	-4 528	-870
Čistý peněžní tok z provozní činnosti	-2 255	-749	823	864
Pořízení DHM a DNM	0	-456	-681	-764
Výpočet: Přírůstek / úbytek DHM a DNM v ZC	95	-345	-434	-467
- Odpisy	-95	-111	-247	-297
Čistý peněžní tok z investiční činnosti	0	-456	-681	-764
Přírůstek / úbytek krátkodobých bankovních úvěrů	-52		222	-206
Přírůstek / úbytek VH minulých let a za účetní období	-2 223	663	629	3 419
- Výsledek hospodaření za účetní období	2 223	-663	-629	-3 419
Čistý peněžní tok z finanční činnosti	0	0	222	-206
Přírůstek / úbytek krátkodobého finančního majetku	-2 307	-1 205	364	-106
Konečný stav peněžních prostředků	2 851	1 646	2 010	1 904

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti Inel-Market, s.r.o., 2017

Z tabulky jsou patrné hodnoty peněžních prostředků jak na začátku, tak na konci daného účetního období. V roce 2012 byl zaznamenán úbytek peněžních prostředků ve výši 2 307 tis. Kč. Záporný peněžní tok z provozní činnosti byl vyvolán ztrátou společnosti. Dalším důvodem snížení peněžních prostředků byl pokles stavu krátkodobých provozních závazků a bankovních úvěrů. V následujícím roce krátkodobý finanční majetek opět poklesl o 1 205 tis. Kč. Pokles cash flow byl způsoben růstem stavu krátkodobých pohledávek a pořízením dlouhodobého hmotného majetku. Přírůstek krátkodobého finančního majetku byl zaznamenán pouze v roce 2014 v hodnotě 364 tis. Kč. V roce 2015 se konečný stav peněžních prostředků opět snížil, protože čisté peněžní toky z investiční a finanční činnosti vykazovaly záporné hodnoty.

Firma Inel-Market, s.r.o. by se měla soustředit na zvyšování salda peněžních toků. Vyššího cash-flow by bylo možné dosáhnout zkrácením doby splatnosti odběratelských faktur prostřednictvím poskytování skonta. Jedná se o slevu, která je poskytnuta odběrateli při včasné placení. Výhodou pro dodavatele je snížení rizika nedobytnosti pohledávek a snížení celkového objemu pohledávek. Pomocí tohoto nástroje by bylo dosaženo snížení doby obratu pohledávek a lepších výsledků ukazatelů likvidity.

Další možností zvýšení cash – flow je zvýšení ceny poskytovaných služeb. Tento krok je především spojen s rizikem ztráty zákazníků, a proto je navrhováno soustředit se více na snižování či eliminování některých režijních nákladů.

8. Závěr

Cílem této diplomové práce byla analýza nákladových činností ve vybrané společnosti, zhodnocení controllingových činností v oblasti nákladů, vyhodnocení efektivity a uvedení návrhů na možná zlepšení v podniku Inel-Market, s.r.o.

V teoretické části byl vymezen controlling jako nástroj podpory řízení v podniku, jeho vývoj, cíle, fungování, nástroje, druhy a popis osoby controllera. Součástí teoretické části byla evidence nákladů, jejich klasifikace dle stanovených kritérií a následně byly popsány nákladové funkce a analýza bodu zvratu. Samostatná kapitola byla věnována základnímu nástroji hodnotového řízení.

V praktické části byla charakterizována vybraná dceřiná společnost INEL, její historie, portfolio služeb, vztahy s dodavateli a odběrateli. Firma se specializuje na informační technologii, nabízí nejmodernější trendy a celé spektrum systémů. Realizuje řešení od soukromých domů po celé výrobní, nemocniční a administrativní komplexy. Cílem společnosti je neustálé sledování maximální spokojenosti zákazníka a snaha o komplexní péči. Pomocí SWOT analýzy byly identifikovány silné, slabé stránky, příležitosti a hrozby podniku.

V další kapitole byla vypracovaná finanční analýza společnosti Inel-Market, s.r.o. Nejprve byla provedena analýza poměrových ukazatelů včetně Spider analýzy, kde bylo prokázáno, že firma dosahuje podobných hodnot jako podniky v odvětví, pouze hodnota rentability vlastního kapitálu byla značně vyšší z důvodu růstu hospodářského výsledku. Součástí finanční analýzy byla také horizontální a vertikální analýza nákladů a výnosů. V následující části bylo provedeno zhodnocení controllingových činností týkající se informačního systému K2, informačního systému ve firmě a docházkového systému. Dále bylo popsáno druhové členění nákladů ve společnosti a analyzován vývoj jednotlivých druhů nákladů. Tato kapitola byla také zaměřena na tvorbu nákladové kalkulace a na reporting ve firmě.

Závěr diplomové práce se orientoval na vyhodnocení efektivity controllingových činností a poté byly zpracovány návrhy na možná zlepšení ve vybrané společnosti. Na základě uskutečněných analýz bylo firmě doporučováno zaměřit na zefektivnění procesů prostřednictvím školení zaměstnanců v rámci informačního systému K2.

Návrhem na vylepšení firemního informačního systému byla implementace mapy zákazníků, tvorba grafů a vytvoření mobilní aplikace vedoucí k lepší komunikaci mezi obchodními zástupci a techniky. Další doporučení se týkalo analýzy dodavatelů. Zavedení metody hodnocení dodavatelů v procesu plánování zakázek by firmě Inel-Market, s.r.o. mohlo přinést úsporu nákladů a zvýšení kvality dodávek.

Společnost vytváří pouze předběžné a operativní kalkulace, proto bylo doporučováno soustředit se na výsledné kalkulace. Firma by tak získala přehled o hospodárnosti jednotlivých zakázek. Dalším důležitým aspektem je pozorování odchylek plánovaného a skutečného časového fondu daných zakázek, protože nedodržení plánovaného časového fondu může mít negativní dopad na hospodaření podniku. Následně byl proveden návrh nové nákladové kalkulace vybrané zakázky zohledňující režijní náklady. Společnost by v kalkulaci nákladů měla zohledňovat alespoň nejdůležitější režijní náklady, aby se nejednalo o ztrátu zákazníků a o snížení konkurenceschopnosti. Firma Inel-Market, s.r.o. by se měla více orientovat na pozorování a členění svých nákladů. Za nejdůležitější je považováno členění nákladů na variabilní a fixní, protože umožňuje propojit nákladové řízení s řízením výnosů a zisku. Fixní a variabilní náklady společnosti byly analyzovány a pomocí klasifikační metody byla zjištěna globální nákladová funkce a následně byl určen bod zvratu společnosti vyjádřený v peněžních jednotkách. Podnik Inel-Market, s.r.o. v roce 2015 dosahoval bodu zvratu při odpovídajícím objemu služeb ve výši 25 468 135 Kč. Bylo možné analyzovat, že firma v roce 2015 dosahovala zisku, protože objem tržeb v Kč odpovídající bodu zvratu byl nižší než objem skutečně dosahovaných tržeb v Kč. Návrhem bylo zlepšit komunikaci mezi obchodním a realizačním oddělením při tvorbě cenových nabídek, využívat moderních technologií, rozšiřovat portfolio služeb a získávat nové potenciální zákazníky. Poslední návrh se týkal zvyšování salda peněžních toků. Vyššího cash flow by bylo možné dosáhnout zkrácením doby splatnosti odběratelských faktur prostřednictvím poskytování skonta. Pomocí tohoto nástroje by bylo dosaženo snížení doby obratu pohledávek a lepších výsledků ukazatelů likvidity.

Na základě uvedených poznatků je shledáno, že cíle diplomové práce byly naplněny. V oblasti informačních technologií je společnost INEL trvale špičkovou firmou působící na českém a zjištěné poznatky a informace vedou k názoru, že firma je konkurenceschopná a způsobilá k lepšímu hospodaření. Provedené analýzy a návrhy budou přínosem pro zefektivnění podnikových činností.

Seznam tabulek

<i>Tabulka č. 1: Charakteristika společnosti Inel-Holding, a.s.</i>	33
<i>Tabulka č. 2: Charakteristika dceřiné společnosti Inel-Market, s.r.o.</i>	38
<i>Tabulka č. 3: Společníci, kteří mají v účetní jednotce větší než 20% podíl:</i>	38
<i>Tabulka č. 4: SWOT analýza společnosti Inel-Market, s.r.o., 2017</i>	42
<i>Tabulka č. 5: Ukazatele rentability společnosti Inel-Market, s.r.o. (2011-2015)</i>	44
<i>Tabulka č. 6: Ukazatele aktivity společnosti Inel-Market, s.r.o. (2011-2015)</i>	46
<i>Tabulka č. 7: Ukazatele likvidity společnosti Inel-Market, s.r.o. (2011-2015)</i>	47
<i>Tabulka č. 8: Ukazatele zadluženosti společnosti Inel-Market, s.r.o. (2011-2015)</i> ...	49
<i>Tabulka č. 9: Porovnání poměrových ukazatelů společnosti a odvětví v roce 2014.</i> ..	49
<i>Tabulka č. 10: Náklady společnosti Inel-Market, s.r.o. v letech 2011 – 2015</i>	51
<i>Tabulka č. 11: Horizontální analýza nákladů společnosti Inel-Market, s.r.o.</i>	52
<i>Tabulka č. 12: Vertikální analýza nákladů společnosti Inel-Market, s.r.o.</i>	52
<i>Tabulka č. 13: Výnosy společnosti Inel-Market, s.r.o. v letech 2011 – 2015</i>	53
<i>Tabulka č. 14: Horizontální analýza výnosů společnosti</i>	53
<i>Tabulka č. 15: Horizontální analýza výnosů společnosti</i>	54
<i>Tabulka č. 16: Druhové členění nákladů firmy Inel-Market, s.r.o. v roce 2015</i>	61
<i>Tabulka č. 17: Kalkulace zakázky ve společnosti Inel-Market, s.r.o. v roce 2015</i>	67
<i>Tabulka č. 18: Kalkulace vybrané zakázky společnosti Inel-Market, s.r.o.</i>	67
<i>Tabulka č. 19: Mzdové tarify společnosti Inel-Market, s.r.o. v roce 2015</i>	68
<i>Tabulka č. 20: Informace potřebné k tvorbě navrhovaného grafu</i>	72
<i>Tabulka č. 21: Hodnoty kritérií vybraného elektroinstalačního materiálu</i>	76
<i>Tabulka č. 22: Vyhodnocení dodavatelů dle prosté metody pořadí</i>	76
<i>Tabulka č. 23: Vyhodnocení dodavatelů dle váhového hodnocení podle pořadí</i>	77
<i>Tabulka č. 24: Kalkulace neúplných nákladů s příspěvkem na úhradu</i>	79
<i>Tabulka č. 25: Provozní režie vybrané zakázky v roce 2015</i>	79

<i>Tabulka č. 26: Správní režie vybrané zakázky v roce 2015.....</i>	<i>80</i>
<i>Tabulka č. 27: Potřebné informace pro výpočet režijní přírážky.....</i>	<i>80</i>
<i>Tabulka č. 28: Návrh kalkulace zakázky včetně režijních nákladů</i>	<i>81</i>
<i>Tabulka č. 29: Celková cena zakázky</i>	<i>81</i>
<i>Tabulka č. 30: Fixní náklady společnosti Inel-Market, s.r.o. v roce 2015.....</i>	<i>83</i>
<i>Tabulka č. 31: Variabilní náklady společnosti Inel-Market, s.r.o. v roce 2015.....</i>	<i>83</i>
<i>Tabulka č. 32: Údaje k výpočtu haléřového ukazatele a globální nákladové funkce.</i>	<i>84</i>
<i>Tabulka č. 33: Sestavení výkazu cash – flow nepřímou metodou (2012 – 2015).....</i>	<i>86</i>

Seznam obrázků

<i>Obr. č. 1: Fáze systému řízení</i>	<i>11</i>
<i>Obr. č. 2: Geneze manažerských účetních systémů</i>	<i>15</i>
<i>Obr. č. 3: Průběh variabilních nákladů v závislosti na velikosti produkce.....</i>	<i>22</i>
<i>Obr. č. 4: Analýza bodu zvratu</i>	<i>25</i>
<i>Obr. č. 5: Logo společnosti Inel</i>	<i>33</i>
<i>Obr. č. 6: Inel-Holding, a.s.....</i>	<i>35</i>
<i>Obr. č. 7: Logo informačního systému K2.....</i>	<i>56</i>
<i>Obr. č. 8: Harmonogram společnosti Inel-Market, s.r.o.....</i>	<i>59</i>
<i>Obr. č. 9: Měsíční report technika.....</i>	<i>69</i>
<i>Obr. č. 10: Mapa hlavních zákazníků společnosti Inel-Market, s.r.o.....</i>	<i>71</i>
<i>Obr. č. 11: Ukázka vhodné mobilní aplikace pro společnost Inel-Market, s.r.o.</i>	<i>74</i>

Seznam grafů

<i>Graf č. 1: Spider analýza poměrových ukazatelů společnosti a odvětví</i>	<i>49</i>
<i>Graf č. 2: Vývoj výnosů a nákladů společnosti Inel-Market, s.r.o. (2011-2015)</i>	<i>54</i>
<i>Graf č. 3: Druhé členění nákladů firmy Inel-Market, s.r.o. v roce 2015.....</i>	<i>62</i>
<i>Graf č. 4: Vývoj nákladů na zboží v letech 2011 – 2015</i>	<i>63</i>
<i>Graf č. 5: Vývoj osobních nákladů v letech 2011 – 2015.....</i>	<i>64</i>

<i>Graf č. 6: Vývoj výkonové spotřeby v letech 2011 – 2015.....</i>	<i>65</i>
<i>Graf č. 7: Vývoj ostatních nákladů v letech 2011 – 2015.....</i>	<i>65</i>
<i>Graf č. 8: Návrh grafu pro srovnání plánovaného a skutečného časového fondu.....</i>	<i>72</i>
<i>Graf č. 9: Členění nákladů na fixní a variabilní firmy v roce 2015.....</i>	<i>82</i>
<i>Graf č. 10: Bod zvratu společnosti Inel-Market, s.r.o.</i>	<i>84</i>

Seznam použitých zkratk

CN = celkové náklady

CK = cizí kapitál

CV = celkové výnosy

CZ-NACE = klasifikace ekonomických činností

DHM = dlouhodobý hmotný majetek

DIČ = daňové identifikační číslo

DNM = dlouhodobý nehmotný majetek

EAT = zisk po zdanění

EBIT = zisk před úroky a zdaněním

ERP = Enterprise Resource Planning

FN = fixní náklady

MTZ = materiálově technické zabezpečení

ROA = rentabilita aktiv

ROCE = rentabilita úplatného kapitálu

ROE = rentabilita vlastního kapitálu

ROS = rentabilita tržeb

THP = technicko-hospodářský pracovník

VH = výsledek hospodaření

VK = vlastní kapitál

VN = variabilní náklady

Seznam použité literatury

Publikace

1. BLAŽKOVÁ, Martina. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. Praha: Grada, 2007. ISBN 9788024715353.
2. ČECHOVÁ, Alena. Manažerské účetnictví. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Brno: Computer Press, 2011, 194 s. ISBN 978-80-251-2831-2
3. DUCHOŇ, Bedřich. Inženýrská ekonomika. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 9788071797630.
4. DRURY, Colin. Management and cost accounting. 7th ed. London: Thomson Learning, 2007. ISBN 9781844805662.
5. ESCHENBACH, Rolf. Controlling. 2. vyd. Praha: ASPI, 2004. ISBN 80-7357-035-1.
6. ESCHENBACH, Rolf ; SILLER Helmut. Controlling professionell: Konzeption und Werkzeuge. 2., überarbeitete Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2011. ISBN 9783791031217.
7. FIBÍROVÁ, Jana, Libuše ŠOLJAKOVÁ a Jaroslav WAGNER. Nákladové účetnictví (Manažerské účetnictví I). Vyd. 3., přeprac. Praha: Oeconomica, 2004. ISBN 8024507463.
8. FIBÍROVÁ, Jana. Manažerské účetnictví: nástroje a metody. 2., aktualiz. a přeprac. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2015. ISBN 9788074787430.
9. HRADECKÝ, Mojmír, LANČA, Jiří, ŠIŠKA, Ladislav. Manažerské účetnictví. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 259 s. ISBN 978-80-247-2471-3.
10. HRDÝ, Milan a Michaela KRECHOVSKÁ. Finance podniku. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009. ISBN 978-80-7357-492-5.
11. HERMANN, Petr a Jaromír LAZAR. Nákladový controlling. Ostrava: Repronis, 1999. ISBN 80-86122-34-4.
12. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 9788024726908.
13. JUREČKA, Václav. Mikroekonomie. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4385-1.
14. KHAN, M. Y., JAIN, P. K.. Cost accounting. New Delhi: Tata McGraw-Hill Pub. Co. Ltd, 2000. ISBN 0-07-040224-8.

15. KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA. Finanční analýza: krok za krokem. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2008. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-713-5.
16. KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Prosperita firmy. ISBN 9788024744568.
17. KRÁL, Bohumil. Manažerské účetnictví. 3., dopl. a aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-217-8.
18. KŘÍKAČ, Karel. Náklady, ceny: textová část. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita, 2002. 132 s. ISBN 80-7082-933-8
19. LAZAR, Jaromír. Manažerské účetnictví a controlling. Praha: Grada, 2012. Účetnictví a daně (Grada). ISBN 978-80-247-4133-8.
20. MÁČE, Miroslav. Finanční analýza obchodních a státních organizací: praktické příklady a použití. Praha: Grada, 2006. Finanční řízení. ISBN 80-247-1558-9.
21. MANN, Rudolf; MAYER Elmar. Conntrolling – metoda úspěšného podnikání. Praha: Profit, 1992. ISBN 80-85603-20-9.
22. MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA. Úvod do podnikové ekonomiky. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 9788024753164.
23. MIKOVCOVÁ, Hana. Controlling v praxi. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2007. ISBN 978-80-7380-049-9.
24. NORIZA MOHD. JAMAL [AND OTHERS]. Cost management accounting: an introduction. Skudai, Johor: Penerbit Universiti Teknologi Malaysia, 2007. ISBN 9835204187.
25. POPESKO, Boris a Šárka PAPADAKI. Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-5773-5
26. RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 5., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Finanční řízení. ISBN 9788024755342.
27. RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ. Finanční management. Praha: Grada, 2012. Finance (Grada). ISBN 9788024740478.

28. SCHOLLEOVÁ, Hana. Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 9788024740041.
29. SKÁLOVÁ, Jana. Podvojně účetnictví. Praha: Grada, 2016. Účetnictví a daně (Grada). ISBN 978-80-271-0031-6.
30. SODOMKA, Petr a Hana KLČOVÁ. Informační systémy v podnikové praxi. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 9788025128787.
31. STROUHAL, Jiří. Účetnictví : velká kniha příkladů. Brno: BizBooks, 2012-. ISBN 9788026501541.
32. SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. Podniková ekonomika. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 9788074003363.
33. SYNEK, Miloslav. Manažerská ekonomika. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 9788024734941.
34. ŠIMAN, Josef a Petr PETERA. Financování podnikatelských subjektů: teorie pro praxi. V Praze: C.H. Beck, 2010. C.H. Beck pro praxi. ISBN 9788074001178.
35. VALACH, Josef. Finanční řízení podniku. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Ekopress, 1999. ISBN 80-86119-21-1.
36. VALOUCH, Petr. Leasing v praxi: praktický průvodce. Praha: Grada, 2005. Účetnictví a daně (Grada). ISBN 9788024740812.
37. VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. Podniková ekonomika. Praha: Grada, 2012. Finanční řízení. ISBN 9788024743721.
38. VON HELMUT H. LANG. Kosten- und Leistungsrechnung. 5., verb. und erw. Aufl. München: Beck, 2002. ISBN 3406478948.
39. VON HILMAR J. VOLLMUTH. Führungsinstrument Controlling: Planung, Kontrolle und Steuerung. 5., überarb. und erw. Aufl. Planegg: WRS, Verl. Wirtschaft, Recht und Steuern, 1999. ISBN 3809213861
40. WÖHE, Günter a Ulrich DÖRING. Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 25. Aufl. München: Vahlen, Franz, 2013. ISBN 3800646870.

Internetové zdroje

41. Aktion.cz, Mobilní evidence docházky [online]. [cit. 1. 4. 2017]. Dostupné z: <http://www.aktion.cz/evidence-dochazky/firma-s-pracovniky-v-terenu.html>
42. Český statistický úřad. Vývoj ekonomiky České republiky v roce 2012 [online]. czso.cz 19. 3. 2013 [cit. 21. 3. 2017]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/20549921/110912q4a01.pdf/9bf7ff3e-52a4-45bf-870a-801998a911f9?version=1.0>
43. Český statistický úřad, Vývoj ekonomiky České republiky v roce 2014 [online]. czso.cz 23. 3. 2015 [cit. 16. 4. 2017]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/27007219/320193-14q4a01.pdf/e472467d-8e74-408d-8fa5-f900f697fad0?version=1.1>
44. K2 atmitec. Informační systém: K2. Podnikový systém pro úspěšné firmy [online]. [cit. 24. 3. 2017]. Dostupné z: <http://www.k2.cz/>
45. Managementmania. Rentabilita investovaného kapitálu [online]. Managementmania.com. 01. 12. 2015 [cit. 12. 03. 2017]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rentabilita-investovaneho-kapitalu>
46. Ministerstvo financí, Česká republika. Jarní emise 12. 6. 2014 [online]. Sporidluhopisycr.cz. 16. 05. 2014 [cit. 12. 03. 2017]. Dostupné z: <http://www.sporidluhopisycr.cz/cs/o-dluhopisech/urokove-sazby>.

Ostatní zdroje

Finanční výkazy společnosti Inel-Market, s.r.o. v letech 2011 - 2015

Seznam příloh

Příloha A: Aktiva společnosti Inel-Market, s.r.o. v letech 2011 – 2015

Příloha B: Pasiva společnosti Inel-Market, s.r.o. v letech 2011 – 2015

Příloha C: Výkaz zisku a ztráty společnosti Inel-Market, s.r.o. v letech 2011 - 2015

Příloha A: Aktiva společnosti Inel-Market, s.r.o. v letech 2011 – 2015

AKTIVA	2011	2012	2013	2014	2015
Aktiva celkem	27 714	17 895	21 480	17 626	20 799
Dlouhodobý majetek	353	258	603	1 037	1 504
Dlouhodobý hmotný majetek	353	258	603	1 037	1 504
SMV a soubory movitých věcí	353	258	603	1 307	1 504
Oběžná aktiva	25 561	17 607	20 867	16 572	19 051
Zásoby	1 574	1 220	712	912	1 311
Zboží	1 574	1 220	712	912	1 311
Krátkodobé pohledávky	18 830	13 536	18 509	13 650	15 836
Pohledávky z obchodních vztahů	18 629	11 725	17 386	12 998	15 227
Stát - daňové pohledávky	0	1 807	837	404	405
Krátkodobé poskytnuté zálohy	0	0	80	45	0
Jiné pohledávky	201	5	205	203	204
Krátkodobý finanční majetek	5 158	2 851	1 646	2 010	1 904
Peníze	172	91	108	217	157
Účty v bankách	4 986	2 760	1 538	1 793	1 747
Časové rozlišení	1 800	30	10	17	244
Náklady příštích období	1 800	20	0	17	244
Příjmy příštích období	0	10	10	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti Inel-Market, s.r.o., 2017

Příloha B: Pasiva společnosti Inel-Market, s.r.o. v letech 2011 – 2015

PASIVA	2011	2012	2013	2014	2015
Pasiva celkem	27 714	17 895	21 480	17 626	20 799
Vlastní kapitál	2 850	626	1 289	1 918	5 337
Základní kapitál	100	100	100	100	100
Základní kapitál	100	100	100	100	100
Rezervní fondy, nedělitelné fondy a ostatní fondy	144	144	14	14	14
Zákonný rezervní fond / nedělitelný fond	144	144	14	14	14
Výsledek hospodaření minulých let	2 193	2 605	512	1 175	1 804
Nerozdělený zisk minulých let	2 193	2 605	512	1 175	1 804
Výsledek hospodaření běžného účetního období	413	-2 223	663	629	3 419
Cizí zdroje	24 846	17 251	20 013	15 708	14 632
Krátkodobé závazky	24 795	17 251	20 013	15 485	14 615
Závazky z obchodních vztahů	7 194	3 411	5 961	3 940	3 766
Závazky ke společníkům	2 301	2 301	2 301	2 301	2 301
Závazky k zaměstnancům	27	27	32	33	44
Závazky se sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	808	110	94	120	92
Stát - daňové závazky a dotace	2 300	76	18	22	751
Krátkodobé přijaté zálohy	-1	0	0		0
Jiné závazky	12 166	11 325	11 607	9 069	7 661
Bankovní úvěry a výpomoci	51		0	223	17
Bankovní úvěry dlouhodobé	51		0	223	17
Časové rozlišení	19	18	177	0	830
Výdaje příštích období	19	18	177	0	781
Výnosy příštích období	0	0	0	0	49

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti Inel-Market, s.r.o., 2017

Příloha C: Výkaz zisku a ztráty společnosti Inel-Market, s.r.o. v letech 2011 - 2015

Označení	Text	2011	2012	2013	2014	2015
I.	Tržby za prodej zboží	15 900	16 796	6 527	8 718	9 228
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	14 545	15 577	12 586	11 811	16 556
+	Obchodní marže	1 354	1 219	-6 059	-3 093	-7 328
II.	Výkony	35 883	10 051	22 129	17 315	28 645
1.	Tržby za prodej vl. výrobků a služeb	35 883	10 051	22 129	17 315	28 645
B.	Výkonová spotřeba	21 156	6 900	11 164	9 747	12 180
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	800	564	552	752	646
2.	Služby	20 356	6 335	10 612	8 995	11 534
+	Přidaná hodnota	16 081	4 371	4 906	4 475	9 137
C.	Osobní náklady	15 126	4 105	2 879	3 365	4 047
C.1.	Mzdové náklady	13 468	2 979	2 114	2 471	3 041
3.	Náklady na sociální zabezpečení	1 539	1 004	681	798	906
4.	Sociální náklady	119	121	84	96	100
D.	Daně a poplatky	30	30	26	37	35
E.	Odpisy DHM a DNM	191	95	111	247	297
III.	Tržby z prodeje DM a materiálu			20		
III.1.	Tržby z prodeje dlouhod. majetku			20		
IV.	Ostatní provozní výnosy	100	1 753	34	3	1 520
H.	Ostatní provozní náklady	342	4 120	1 272	195	1 761
*	Provozní výsledek hospodaření	491	-2 227	671	634	4 517
X.	Výnosové úroky	32	21	4	3	
N	Nákladové úroky					350
O.	Ostatní finanční náklady	27	18	12	12	11
*	Finanční výsledek hospodaření	5	3	-8	-9	-361
Q	Daň z příjmů za běžnou činnost	83				737
Q.1	splatná	83				737
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	413	-2 223	663	625	3 419
XIII.	Mimořádné výnosy				4	
*	Mimořádný výsledek hospodaření				4	
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+ -)	413	-2 223	663	629	3 419
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	496	-2 223	663	629	4 156

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti Inel-Market, s.r.o., 2017

Abstrakt

ČESALOVÁ, Petra. Nákladový controlling ve zvoleném podniku. Plzeň, 2017. 96 s. Diplomová práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

Klíčová slova: controlling, náklady, druhy nákladů, kalkulace, finanční analýza, bod zvratu

Diplomová práce je zaměřena na controlling nákladů ve vybraném podniku. Teoretická část vymezuje controlling jako nástroj podpory řízení v podniku, jeho vývoj, cíle, funkce, nástroje a popis osoby controllera. Součástí je také evidence nákladů, jejich členění a jsou charakterizovány jednotlivé druhy kalkulací. V praktické části je charakterizována společnost INEL, její historie, portfolio služeb a je provedena SWOT analýza. Dále je vypracována finanční analýza a jsou zhodnoceny controllingové činnosti v oblasti nákladů. Na závěr je vyhodnocena efektivita daných činností a jsou realizovány návrhy na možná zlepšení ve společnosti.

Abstract

ČESALOVÁ, Petra. Cost controlling in a selected company. Pilsen, 2017. 96 p. Diploma thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

Key words: controlling, cost, types of costs, calculation, financial analysis, break even point

The Diploma Thesis is focused on controlling costs in selected company. The theoretical part defines controlling as a tool to support management in the company, its development, objectives, functions, tools and description of controller. It also includes records of costs, their structure and different types of calculations are characterized. The practical part includes characterization of company INEL, its history, its portfolio of services, and a SWOT analysis. The financial analysis is also worked out and controlling activities are evaluated in terms of costs. Finally, effectiveness of the activities is evaluated and suggestions for possible improvements in the company are implemented.