



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

ŘÍZENÍ NÁKLADŮ A KALKULACE V PODNIKU

COST MANAGEMENT AND CALCULATION IN THE COMPANY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Lucia Vrtáková

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

prof. Ing. Alena Kocmanová,
Ph.D.

BRNO 2024

Zadání bakalářské práce

| | |
|-------------------|--|
| Ústav: | Ústav ekonomiky |
| Studentka: | Lucia Vrtáková |
| Vedoucí práce: | prof. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D. |
| Akademický rok: | 2023/24 |
| Studijní program: | Ekonomika podniku |

Garantka studijního programu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

Řízení nákladů a kalkulace v podniku

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Hlavním cílem bakalářské práce je vysvětlit problematiku nákladů a souvisejících kalkulačních metod. Práce je také zaměřena na seznámení se s účetními výkazy, které budou nezbytné pro pokračování práce v analytické části. Dalším cílem práce je charakteristika a zhodnocení finanční situace podniku, také metody kalkulace nákladů, které podnik používá. Posledním cílem je návrh optimalizace nákladů v tomto podniku.

Základní literární prameny:

ČECHOVÁ, Alena. Manažerské účetnictví. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Brno: Computer Press. 2011. ISBN 978-80-251-2831-2.

KRÁL, Bohumil a kol. Manažerské účetnictví. 4., rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Management Press. 2019. ISBN 978-80-7261-568-1.

LANDA, Martin. Podnikové účetnictví. Ostrava: KEY Publishing. 2014. ISBN 978-80-7418-219-8.

LANG, Helmut, 2005. Manažerské účetnictví – teorie a praxe. Praha: C.H. Beck. 2005. ISBN 80-7179-419-8.

TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, Petra a Eva JELÍNKOVÁ. Podniková ekonomika – klíčové oblasti. Praha: Grada Publishing. 2018. ISBN 978-80- 271-0689-9.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2023/24

V Brně dne 4.2.2024

L. S.

prof. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.
garantka

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Táto bakalárska práca je zameraná na problematiku riadenia nákladov v spoločnosti Tempest, a.s., ktorá sa venuje rôznym IT službám a produktom ako je vývoj a riadenie softvéru, IT infraštruktúry či outsourcing. V práci sú vysvetlené základné pojmy, potrebné na úvod do problematiky. Ďalej je v práci uvedená charakteristika spoločnosti a opis súčasnej finančnej situácie a analýzy nákladov potrebných na navrhnutie optimalizácie. Následne je práca zameraná na 2 konkrétne návrhy na optimalizáciu nákladov.

Kľúčové slová

Náklady, riadenie nákladov, účtovníctvo, členenie nákladov, nákladové kalkulácie, kalkulačný vzorec

Abstract

This bachelor thesis is focused on the issue of cost management in Tempest, a.s., which is a company that deals with various IT services and products such as software development and management, IT infrastructure and outsourcing. In this thesis the necessary introduction to the issue is provided by explaining the basic concepts. Then the characteristics of the company, the description of the current financial situation and cost analysis needed for designing the optimization proposals are stated. Finally, the thesis focuses on concrete proposals for cost optimization.

Key words

Costs, cost management, accounting, cost breakdown, cost calculations, calculation formula

Bibliografická citace

VRTÁKOVÁ, Lucia. *Řízení nákladů a kalkulace v podniku* [online]. Brno, 2024 [cit. 2024-05-07]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/159989>.
Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce prof. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 7. 5. 2024

Lucia Vrtáková

autor

Pod'akovanie

Rada by som týmto spôsobom pod'akovala vedúcej mojej bakalárskej práce prof. Ing. Alene Kocmanovej, PhD. za jej cenné rady a prístup počas tvorby tejto práce. Ďalej by som svoje pod'akovanie chcela venovať svojej rodine a blízkym za podporu počas celého štúdia.

OBSAH

| | |
|--|----|
| ÚVOD..... | 10 |
| 1 CIEĽ A METODIKA PRÁCE | 11 |
| 2 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ PRÁCE..... | 12 |
| 2.1 Náklady | 12 |
| 2.1.1 Druhové členenie nákladov | 12 |
| 2.1.2 Účelové členenie nákladov | 12 |
| 2.1.3 Kalkulačné členenie | 13 |
| 2.2 Kalkulačný systém..... | 15 |
| 2.2.1 Kalkulačný vzorec..... | 15 |
| 2.2.2 Druhy kalkulácií..... | 16 |
| 2.3 Účtovníctvo | 18 |
| 2.3.1 Základné účtovné zásady..... | 18 |
| 2.3.2 Finančné účtovníctvo | 20 |
| 2.3.3 Manažérske účtovníctvo | 20 |
| 2.3.4 Finančné výkazy podniku | 21 |
| 3 ZHODNOTENIE SÚČASNÉHO STAVU PODNIKU..... | 25 |
| 3.1 Charakteristika spoločnosti | 25 |
| 3.1.1 Organizačná štruktúra..... | 26 |
| 3.1.2 Divízie | 27 |
| 3.1.3 Produkty a služby | 29 |
| 3.1.4 Projekty a zákazníci | 31 |
| 3.2 Súčasná ekonomická situácia podniku..... | 32 |
| 3.2.1 Náklady a výnosy spoločnosti | 34 |
| 3.2.2 Kalkulácie v spoločnosti..... | 36 |
| 3.2.3 Kalkulácia ceny softvéru pre mobilného operátora | 37 |
| 3.2.4 Kalkulácia ceny softvéru SMARTstudent | 39 |
| 3.3 Zhrnutie analytickej časti | 41 |
| 4 NÁVRHOVÁ ČASŤ | 42 |
| 4.1 Služba Digitálny Tachograf..... | 42 |
| 4.1.1 Využitie SMS správ | 43 |
| 4.2 Softvér SMARTstudent..... | 44 |
| 4.3 Zhrnutie návrhovej časti..... | 48 |

| | |
|--------------------------------|----|
| ZÁVER | 49 |
| ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV | 50 |
| ZOZNAM GRAFOV | 52 |
| ZOZNAM TABULIEK | 53 |

ÚVOD

Založenie a chod podniku vyžaduje spracovanie niekoľko dôležitých krokov, medzi ktoré patrí aj riadenie nákladov. Náklady vplývajú na prakticky každú oblasť v podniku, od nákupu materiálu, cez výrobnú časť až po tvorbu ceny. Neoddeliteľnou súčasťou nákladov je ich kalkulácia. Je známych niekoľko druhov kalkulačných metód, ktoré pomáhajú pri zistení výsledku hospodárenia.

Táto záverečná práca je rozdelená do štyroch hlavných kapitol. Prvá časť je zameraná na ciele a vymedzenie problému, ktorým sa bude práca zaoberať v analytickej časti. Teoretická časť oboznamuje o problematike nákladov teoretickými poznatkami, výkazmi a kalkulačnými metódami. Predposledná, analytická časť, je venovaná charakteristike, fungovaniu a finančnej situácii konkrétneho podniku. V tejto časti je okrem opisu produktov a služieb zobrazená súčasná ekonomická situácia IT spoločnosti.

Návrhová časť bude zameraná na konkrétne návrhy optimalizácie nákladov, ktoré môžu spoločnosti pomôcť pri konkrétnych produktoch či službách.

1 CIEĽ A METODIKA PRÁCE

Hlavným cieľom bakalárskej práce je vysvetlenie problematiky nákladov a s nimi spojených kalkulačných metód a následné návrhy na ich optimalizáciu.

Práca je spracovaná do teoretickej, analytickej a návrhovej časti. V teoretickej časti je vymedzená problematika riadenia nákladov a kalkulácií na základe odbornej literatúry. Analytická časť je zameraná na charakteristiku podniku Tempest, a.s. a jeho organizačnú štruktúru, výkazy, spôsob kalkulácie nákladov a celkové zhodnotenie finančnej situácie. V návrhovej časti sa určia konkrétne návrhy na optimalizáciu nákladov.

Čiastkové ciele záverečnej práce sú spracovanie odborných podkladov pre teoretickú časť, charakteristika podniku a kalkulácia cien produktov a služieb. Na základe účtovných výkazov z rokov 2020 – 2022 je popísaná súčasná ekonomická situácia podniku. Pomocou kalkulačného vzorca je určená metóda kalkulácie nákladov a výslednej ceny produktu alebo služby. Vďaka spomenutej metóde kalkulácie boli navrhnuté riešenie pre optimalizáciu nákladov na základe dvoch príkladov produktov a služieb.

2 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ PRÁCE

2.1 Náklady

Náklady rozlišujeme podľa dvoch typov účtovníctva, a to finančné a manažérske účtovníctvo.

Podľa finančného účtovníctva sú náklady úbytkom ekonomického prospechu. Znamená to pokles aktív alebo prírastok záväzkov. Tento úbytok vedie k zníženiu vlastného kapitálu (Král a kol., 2018, s. 52).

Z hľadiska manažérskeho účtovníctva náklady charakterizujeme ako hodnotovo vyjadrené účelné vynaloženie ekonomických zdrojov podniku (Král a kol., 2018, s. 52).

2.1.1 Druhové členenie nákladov

Náklady, ktoré vstupujú do podniku z vonkajšieho okolia, sa členia do druhov. Medzi nákladové druhy patrí spotreba materiálu a služieb, osobné náklady, odpisy dlhodobých aktív a finančné náklady. Z hľadiska zobrazenia sú druhovo vynaložené náklady prvotné, pretože sa zobrazujú ihneď pri vstupe do podniku (Král a kol., 2018, s. 77).

2.1.2 Účelové členenie nákladov

Na rozdiel od druhového členenia, účelové členenie identifikuje príčinu a účel vzniku vynaložených nákladov. V praktických prípadoch sa náklady členia podľa štruktúry do rôznych úrovní. Najprv sa náklady rozdeľujú do širokých okruhov, kedy sa jedná o pomocné a obslužné činnosti. V rámci týchto okruhov sa neskôr členia viac podrobne, podľa aktivít alebo operácií, na ktoré budú využité. Všeobecným pravidlom je určiť vecného nositeľa (cost driver), ktorý vyvolá vznik nákladov (Král a kol., 2018, s. 79).

2.1.2.1 Jednicové náklady

Jedná sa o náklady, ktoré sa dajú jednoznačne priradiť ku konkrétnemu výkonu a vykazujú sa v samostatných položkách. Medzi typické jednicové náklady patria náklady na spotrebu materiálu a mzdové náklady. Z vzťahu určenia vyplýva, že jednicové náklady

sú zároveň technologické náklady a náklady na obsluhu a riadenie. Z hľadiska členenia na priame a nepriame sú jednoznačne priamymi nákladmi (Čechová, 2011, s. 78).

2.1.2.2 Režijné náklady

Narozdiel od jednicových sa režijné náklady rozdeľujú do komplexných položiek. Podľa funkcie využitia sú známe štyri kategórie rézie:

- Zásobovacia réžia
- Výrobná réžia
- Správna réžia
- Odbytová réžia (Čechová, 2011, s. 78).

Toto členenie vyjadruje postupnosť činností podniku, ktoré na seba nadväzujú. Prvým krokom je nákup materiálu a celkový proces zásobovania. V ďalšej fázi je podnik pripravený vyrábať. Vo výrobnnej fáze vznikajú jednicové aj režijné náklady, ktoré sa nedajú rozčleniť na konkrétne jednotky výkonu, iba spoločne. Správna réžia je charakteristická nepriamymi nákladmi, ktoré sú avšak nevyhnutné pre plynulý chod podniku a výroby. Poslednou kategóriou je odbytová réžia, ktorá podľa názvu súvisí s celkovým odbytom, to znamená s obchodníkmi, balením a expedíciou výrobkov a podobne (Čechová, 2011, s. 78).

2.1.3 Kalkulačné členenie

Kalkulačné členenie by sa dalo charakterizovať na základe vzťahov k výkonom. Odpovedá na otázky, aký je príčinný vzťah nákladu k výkonu a ako priradiť náklad konkrétnemu druhu výkonu. Podľa odpovede na predošlé dve otázky sa dá určiť, či sa jedná o priame alebo nepriame náklady (Král a kol., 2018, s. 83).

2.1.3.1 Priame náklady

Čechová (2011, s. 76) definuje priame náklady ako bezprostredne súvisiace s určitým druhom výkonu, súčasne s ktorým sa dajú spoľahlivo vyčíslit'.

Patria sem najmä technologické náklady – náklady na spotrebovaný materiál, mzdy zamestnancov podniku; ale i náklady na obsluhu a riadenie – prevádzkové náklady, mzdy vedenia podniku a podobne. V neposlednom rade sem patria aj náklady na skladovanie, spotrebované energie, odpisy či spotreba pohonných hmôt (Čechová, 2011, s. 77).

2.1.3.2 Nepriame náklady

Nepriame náklady sa oproti priamym líšia tým, že sa nedajú priradiť jednému konkrétnemu výkonu. Dá sa povedať, že sa nedajú spoľahlivo určiť na jednotku výkonu, pretože sú vynaložené na viacero výkonov súčasne. Zabezpečujú plynulý chod podniku a teda sú neoddeliteľnou súčasťou správneho fungovania podniku. Najčastejšie sem spadajú náklady na obsluhu a riadenie podniku. Pomocou matematicko-technických metód je možné ich priradiť určitej aktivite. Známe metódy sú napríklad určenie rozvrhovej základne alebo využitie ekvivalenčných čísel (Čechová, 2011, s. 77).

2.1.3.3 Variabilné náklady

Náklady, ktoré sa menia v závislosti na objeme výkonov sú definíciou pre variabilné náklady. Ich najdôležitejšou položkou sú proporcionálne náklady, ktoré sú vyvolané jednotkou výkonu. Král a kol. (2018, s. 86) uvádzajú, že náklady pripadajúce na jednotku sú konštatné a ich celkový objem rastie priamo úmerne počtu výkonov. Častým typom v praxi sú tzv. podproporciálne náklady. Jedná sa napríklad o náklady vynaložené na opravu a údržbu výrobného zariadenia, ktoré sa sledujú vzhľadom k počtu vyrobených výrobkov. Menej častým druhom sú nadproporciálne náklady. Ide o nárast nákladov, ktoré sa na prvý pohľad javia nevhodnými, avšak v konečnom dôsledku môžu zabrániť väčším stratám.

2.1.3.4 Fixné náklady

Naopak náklady, ktoré sa nemenia v závislosti na objeme sú fixné náklady. Vznikajú už pred zahájením podnikania, kedy podnik realizuje investičné rozhodnutia ako napríklad zabezpečenie budovy či výrobného zariadenia. Jedná sa o tzv. utopené náklady (Sunk Fixed Costs) (Král a kol., 2018, s. 88).

Tzv. odvrátiteľné náklady (Avoidable Fixed Costs) vznikajú pri zaistení podmienok pre výrobu, ako napríklad vykurovanie výrobných miestností. Oproti utopeným nákladom je rozdiel v tom, že odvrátiteľné sú tesnejšie späté s termínom úhrady. Pre obe skupiny je charakteristickým znakom fakt, že v určitom intervale kapacity sú nemenné. Podiel fixných nákladov na jednotku výkonu bude klesať tým rýchlejšie, čím bude väčší objem kapacitných výkonov. Vzniká teda požiadavka na maximálne možné využitie výrobných kapacít (Král a kol., 2018, s. 89).

2.2 Kalkulačný systém

Kalkulácie zahŕňajú písomný prehľad položiek nákladov. Pre každý podnik sú nevyhnutnou súčasťou, keďže tvoria základ pre rozhodovanie podniku o tom, čo a v akom cenovom rozpätí má podnik vyrábať, ponúkať alebo predávať. Konečný výsledok kalkulácie by mal byť pre podnik rentabilný, preto vo všeobecnosti slúžia aj ako nástroj pre kontrolu rentability. Kalkulácie sa stanovujú na základe vyčíslenia jednotlivých položiek nákladov na kalkulačnú jednicu (jednotku výkonu). Kalkulačná jednica môže byť kus, kilogram, meter, balenie a podobne (Taušl Procházková, 2018, s. 81).

Význam a využitie kalkulácií sa dá opísať nasledovne:

- Stanovenie cien výkonov pre podnikové účely
- Vyčíslená cena výkonu je podkladom pre stanovenie predajnej ceny
- Určenie výhodnosti výkonu z hľadiska rentability
- Základ pre zostavenie rozpočtov a iné (Taušl Procházková, 2018, s. 82).

2.2.1 Kalkulačný vzorec

Každý podnik si musí stanoviť štruktúru nákladov individuálne, avšak existuje všeobecný kalkulačný vzorec, ktorý môže použiť každý podnik a upraviť si ho podľa svojich potrieb. Kalkulačný vzorec zahŕňa nasledovné položky, z ktorých sa môže určiť cena výkonu:

Tabuľka 1: Kalkulačný vzorec (Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: (Čechová, 2011, s. 96).)

| | |
|----|-------------------------------------|
| 1. | Priamy materiál |
| 2. | Priame mzdy |
| 3. | Ostatné priame náklady |
| 4. | Výrobná réžia |
| | Vlastné náklady výroby |
| 5. | Správna réžia |
| | Vlastné náklady výkonu |
| 6. | Odbytové náklady |
| | Úplné vlastné náklady výkonu |
| 7. | Zisk alebo strata |
| 8. | Cena výkonu |

Jednotlivé položky kalkulačného vzorca sú definované nasledovne:

Priamy materiál sú všetky suroviny a materiál, ktorých spotrebu je možné rozdeliť na kalkulačnú jednicu (Krestová a kol., 2015, str. 56).

Priame mzdy sú súhrn mzdových nákladov, ktoré súvisia s kalkulačnou jednicou. Je možné priamo určiť ich výšku na konkrétny výkon. Väčšinou sa jedná o mzdy pracovníkov vo výrobe výkonu (Krestová a kol., 2015, str. 56).

Ostatné priame náklady sú priame náklady, ktoré ostali a sú použité na výkon, avšak nie je možné zaradiť ich do predchádzajúcich položiek. Ide napríklad o zdravotné a sociálne poistenie, technologické palivo a podobne (Krestová a kol., 2015, str. 56).

Výrobná réžia zahŕňa všetky náklady, ktoré súvisia s riadením a obsluhou výroby, avšak nedajú sa stanoviť priamo na kalkulačnú jednicu. Patria sem odpisy dlhodobého majetku, spotrebu energie v priestoroch podniku a ostatné náklady na opravy či technický rozvoj (Krestová a kol., 2015, str. 56).

Správna réžia obsahuje náklady spojené s riadením a chodom podniku. obsahuje položky ako napríklad telefónne poplatky, náklady na účtovníctvo, audit, počítačový software či administratívu (Krestová a kol., 2015, str. 56).

Odbytové náklady sú náklady vynaložené na odbyt, dopravu a skladovanie výkonu. Zahŕňa najmä obalové materiály na výrobok, ale tiež náklady vynaložené na propagáciu a reklamu či mzdové náklady pracovníka v sklade (Krestová a kol., 2015, str. 56).

2.2.2 Druhy kalkulácií

Kalkulácie sa môžu členiť na základe dvoch základných druhov:

- **Z hľadiska doby zostavenia**
- **Z hľadiska úplnosti nákladov**

Pokiaľ sa kalkulácia uskutočňuje pred začiatkom výkonu, označuje sa ako *predbežná*. Naopak, ak sa uskutočňuje až po uskutočnení výkonu, teda po zistení nákladov, ide o *výslednú kalkuláciu* (Synek, Kislingerová a kol., 2010, s. 293).

Z hľadiska úplnosti nákladov sa členia na *kalkuláciu úplných a neúplných nákladov*. Hlavný rozdiel medzi týmito druhmi spočíva v tom, že kalkulácia úplných nákladov zahŕňa všetky náklady, zatiaľ čo kalkulácia neúplných využíva iba priame náklady. Pokiaľ sa kalkulácia uskutočňuje pred začiatkom výkonu, označuje sa ako predbežná. Naopak, ak sa uskutočňuje až po uskutočnení výkonu, teda po zistení nákladov, ide o výslednú kalkuláciu (Synek, Kislingerová a kol., 2010, s. 293).

2.2.2.1 Prostá kalkulácia delením

Ide o najjednoduchší spôsob kalkulácie, ktorý je vhodný predovšetkým pre podniky vyrábajúce jeden druh výrobkov alebo služieb (homogénna výroba). Počíta sa jednoduchým spôsobom: celkové náklady za určité obdobie sa vydedia počtom kalkulačných jedníc za dané obdobie (Taušl Procházková, 2018, s. 86).

2.2.2.2 Kalkulácia delením s ekvivalenčnými číslami

Tento spôsob nachádza vhodné využitie v situácii, kedy podnik vyrába výrobky, ktoré sa líšia len rozmerom, hmotnosťou, farbou apod. a je potrebné ich rozlíšiť. V takýchto prípadoch sa využívajú pomerové (ekvivalenčné) čísla. Vo výpočte sa zvolia pomerové čísla pre jednotlivé položky napríklad podľa hmotnosti, následne sa vynásobia s objemom výroby a ich sčítaním vzniká objem výroby v pomerových jednotkách (Taušl Procházková, 2018, s. 90).

Kalkulácia ekvivalenčnými číslami má však takisto obmedzené využitie ako v prípade prostej kalkulácie delením, tzn. využíva sa len v hromadnej výrobe, kde sa výrobky odlišujú len určitým parametrom (Taušl Procházková, 2018, s. 90).

2.2.2.3 Prirážková kalkulácia

Pre podnik, ktorý vyrába rôznorodé druhy výrobkov je vhodné využitie prirážkovej kalkulácie. Vo výpočte rozpočítava náklady pomocou *režijnej prirážky*, ktorá môže byť vyjadrená ako:

- **Percentuálna prirážka voči rozvrhovej základni**

Výpočet: podiel režijných nákladov na nákladový druh (rozvrhová základňa)

$$\text{Režijná prirážka (v \%)} = \frac{\text{režijné náklady}}{\text{rozvrhová základňa}} \times 100$$

- **Sadzba v €**

Výpočet: podiel režijných nákladov na jednotku rozvrhovej základne (Tausl Procházková, 2018, s. 91).

Čechová (2011, s. 93) definuje rozvrhovú základňu ako veličinu, podľa ktorej sú nepriame náklady priradené jednotke výkonu. Väčšinou býva rozvrhovou základňou určitá položka priamych nákladov, pretože tie sú jednoducho vyčísliteľné, napríklad priamy materiál, priame mzdy a podobne.

2.3 Účtovníctvo

Pre zachytenie a zobrazenie podnikateľského procesu v peňažnom vyjadrení slúži usporiadaný systém informácií, ktorý vo všeobecnej rovine definuje Čížinská (2018, s. 43) ako účtovníctvo.

Hlavnou úlohou je zachytiť a verne zobrazit' ekonomickú skutočnosť majetku, pohľadávok a záväzkov, vlastného kapitálu, nákladov a výnosov pre majiteľa, banky, finančné a štatistické úrady, pre verejnosť a podobne. Účtovníctvo je systém založený na zásadách, ktoré budú bližšie spomenuté v nasledujúcej podkapitole (Máče, 2013, s. 13).

Cieľ účtovníctva sa dá charakterizovať ako kvalitatívny stav, ktorý v maximálnej možnej miere uspokojí informačné potreby užívateľov účtovných informácií, avšak tieto potreby sú rôznorodé, preto sa účtovníctvo premieta v dvoch pohľadoch – manažérskom a finančnom (Landa, 2014, s. 22)

2.3.1 Základné účtovné zásady

V procese finančného účtovníctva je nutné aplikovať všeobecne uznávané účtovné zásady, ktoré vedú k realizácii cieľa – podávať skutočný a verný obraz o stave aktív a pasív, nákladov a výnosov, výsledku hospodárenia a o celkovej finančnej situácii podniku (Landa, 2014, s. 29).

2.3.1.1 Verné a poctivé zobrazenie skutočnosti

Podstatou je nutnosť vyjadriť reálne majetkové, finančné a dôchodkové situácie účtovnej jednotky. Cieľom je metodicky správne zaznamenať všetky účtovné prípady, ktoré sa týkajú majetku a záväzkov, informovať o nákladoch a výnosoch a teda aj o výsledku

hospodárenia. Zároveň je dôležité predkladať súhrnné výkazy, ktoré odrážajú stav majetku a hospodárskeho výsledku (Landa, 2014, s. 30)

2.3.1.2 Zásada opatrnosti

Ide o rozumné odhadnutie rizík a situácií, ktoré môžu nastať a zaťažiť podnik a jeho finančnú situáciu. Aktíva by nemali byť nadhodnotené a pasíva podhodnotené. Znamená to, že podnik musí brať do úvahy všetky možné riziká a straty, ktoré vznikly počas účtovného obdobia, resp. predchádzajúceho obdobia. Taktiež je nutné brať do úvahy zníženie hodnoty majetku, ktoré vzniklo odpismi alebo opravnými položkami (Landa, 2014, s. 31).

2.3.1.3 Zásada nezávislosti účtovných období

Účtovné obdobie znamená dvanásť po sebe nasledujúcich mesiacov, pričom sa toto obdobie zhoduje buď s kalendárnym alebo hospodárskym rokom. Hospodársky rok môže začať len prvým dňom iného mesiaca ako januárom. Podstatou členenia na účtovné obdobie je to, aby sa do daného obdobia účtovali len položky, ktoré s ním vecne a časovo súvisia (Landa, 2014, s. 31).

2.3.1.4 Zásada oceňovania v historických cenách

Táto zásada hovorí o tom, že majetok sa oceňuje v obstarávacej cene, respektíve na úrovni vlastných nákladov, ktoré boli vynaložené na obstaranie majetku. U niektorých typov majetku (napr. cenné papiere a finančné nástroje) sú historické ceny nahradené reálnou hodnotou. Použitie historických cien znamená, že pri oceňovaní majetku sa nehľadí na dopad cenových zmien ako je inflácia a podobne (Landa, 2014, s. 32).

2.3.1.5 Zásada bilančnej kontinuity

Podstata zásady bilančnej kontinuity spočíva v tom, že zahajovacia rozvaha pre dané účtovné obdobie musí súhlasiť so záverečnou rozvahou predchádzajúceho obdobia. Znamená to, že stavy rozvahových účtov k 31.12. musia súhlasiť so stavmi účtov k 1.1. nasledujúceho roka (Landa, 2014, s. 32).

2.3.1.6 Zásada stálosti metód

Usporiadanie a označenie položiek a spôsoby oceňovania rozvahy a výkazu zisku a strát sa nesmú zmeniť v nasledujúcom účtovnom období. Medzi jednotlivými účtovnými

obdobiami sa môžu meniť len v prípade, že sa napríklad zmení predmet podnikania, avšak takéto zmeny je nutné uviesť a odôvodniť v prílohe k účtovnej uzávierke (Landa, 2014, s. 33).

2.3.1.7 Zákaz kompenzácie (vzájemného zúčtovania)

Účtovné jednotky sú zákonne povinné účtovať o aktívach a pasívach, taktiež o nákladoch a výnosoch v účtovných knihách a zobrazovať ich v účtovnej uzávierke samostatne bez ich vzájomného zúčtovania (Landa, 2014, s. 33).

2.3.2 Finančné účtovníctvo

Štandardne je finančné účtovníctvo vedené všetkými účtovnými jednotkami. Jeho cieľom je zobrazenie procesu podnikania z externého hľadiska, pretože jeho spracovanie slúži k potrebám externých užívateľov. Udáva v podstate obraz o transakciách účtovnej jednotky a jej okolia – odberatelia, dodávatelia, zamestnanci, banka, finančný úrad, sociálna a zdravotná poisťovňa a podobne. Obsahuje informácie o výsledku hospodárenia a daní z príjmov, ktoré následne predkladá vo výkazoch ročnej účtovnej uzávierky (rozvaha, výkaz zisku a strát, prílohy) danému finančnému úradu. Vedenie finančného účtovníctva zabezpečuje obraz o stave majetku, nákladov a výnosov, a taktiež schopnosť produkovať finančné prostriedky alebo hradiť záväzky. Riadi sa účtovnými štandardmi a príslušnou legislatívou. Tiež poskytuje svoje dáta pre spracovanie manažérskeho účtovníctva (Landa, 2011, s. 25).

2.3.3 Manažérske účtovníctvo

Manažérske účtovníctvo sa dá nájsť pod pojmom prevádzkové alebo nákladové účtovníctvo. Jeho podstatou je určenie prevádzkového výsledku hospodárenia a zachovanie substancie majetku podniku. Spracovanie je predurčené k vnútorným potrebám podniku a jej ďalšiemu riadeniu. Hlavným princípom manažérskeho účtovníctva je hospodárne, komplexne a kontinuálne podávať informácie o štruktúre nákladov za určité obdobie. Nástroje využívané manažérskym účtovníctvom sú predovšetkým kalkulácie a rozpočty za menšie jednotky alebo strediská v účtovnej jednotke. Celková tvorba podkladov pre vypracovanie cenotvorby alebo ekonomických a finančných analýz podniku svedčí o zameraní do budúcnosti (Landa, 2011 s. 26).

2.3.4 Finančné výkazy podniku

Podnikatelia využívajú k zobrazeniu predmetu účtovníctva rôzne účtovné výkazy. Medzi najznámejšie výkazy finančného účtovníctva patria účtovné výkazy ako rozvaha – bilancia, výkaz zisku a straty – výsledovka a v neposlednom rade prehľad o peňažných tokoch – výkaz cash flow. Účtovné výkazy poskytujú informácie o majetkovej štruktúre, ziskovosti podniku, zdrojoch financovania alebo o peňažných tokoch (Landa, 2014, s. 40).

2.3.4.1 Rozvaha

Rozvaha sa tiež označuje ako bilancia, obsahuje prehľad o položkách majetku (aktíva) a zdrojoch krytia majetku (pasíva). Na ľavej strane rozvahy sa nachádza majetok, ktorý je dlhodobý a krátkodobý. Dlhodobý majetok je tvorený nehmotným majetkom (napr. software), nehnuteľnosťami (napr. stavby a budovy) a hmotným majetkom (napr. výrobné stroje). Do majetku v posledním rade patria i pohľadávky a peňažné prostriedky vlastnené podnikom, zároveň sú zdrojom pre podnikateľskú činnosť. Na pravej strane sa nachádzajú zdroje krytia, do ktorých sú zahrnuté vlastné a cudzie zdroje podniku. výsledkom oboch strán je súčet aktív a pasív, ktoré sa musia rovnať (Landa, 2014, s. 42).

Tabuľka 2: Rozvaha (Zdroj: Vlastné spracovanie podľa (Hinke, 2016, s. 207).)

| ROZVAHA | |
|---|--|
| AKTÍVA | PASÍVA |
| Stále aktíva <ul style="list-style-type: none">• Dlhodobý hmotný majetok• Dlhodobý nehmotný majetok• Dlhodobý finančný majetok | Vlastné zdroje <ul style="list-style-type: none">• Základný kapitál• Kapitálové fondy a fondy zo zisku• Výsledok hospodárenia |

| | |
|---|---|
| <p>Obežné aktíva</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zásoby <ul style="list-style-type: none"> - Materiál - Tovar - Nedokončená výroba • Krátkodobý finančný majetok <ul style="list-style-type: none"> - Peniaze v pokladni - Bankové účty - Krátkodobé ceniny • Pohľadávky | <p>Cudzíe zdroje</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rezervy • Bankové úvery a pôžičky • Závazky <ul style="list-style-type: none"> - Dodávateľia - Zamestnanci - inštitúcie |
| <p>Ostatné aktíva</p> <ul style="list-style-type: none"> • náklady budúceho obdobia • príjmy budúceho obdobia | <p>Ostatné pasíva</p> <ul style="list-style-type: none"> • výnosy budúceho obdobia • výdaje budúceho obdobia |
| <p>AKTÍVA celkom</p> | <p>PASÍVA celkom</p> |

2.3.4.2 Výkaz zisku a strát

Výsledovka, označovaná tiež ako výkaz zisku a strát ponúka prehľad o ziskovosti podniku za konkrétny časový interval. V účtovníctve sa ziskovosť porovnáva za určité obdobie – mesiac, štvrťrok, rok, atď., porovnávaním výnosov a nákladov. Výnosy sú prírastok majetku, hlavnou položkou výnosov sú tržby z predaja produktov a služieb. Naopak náklady sú úbytok majetku vynaložený na produkciu výnosov, náklady sú zároveň dôkladnejšie vysvetlené v prvej kapitole tejto práce. Z výsledovky sa určí, či je podnik v zisku alebo je stratový. Ak náklady prevyšujú výnosy, výsledkom hospodárenia bude strata. Naopak, ak sú výnosy vyššie ako náklady, podnik vykazuje zisk (Landa, 2014, s. 42).

Tabuľka 3: Výkaz zisku a strát (Zdroj: Vlastné spracovanie podľa (Hinke, 2016, s. 212).)

| VÝKAZ ZISKU A STRÁT | |
|---|--|
| MD = NÁKLADY | D = VÝNOSY |
| 50 - Spotrebované nákupy | 60 - Tržby za vlastné výkony a tovar |
| 51 – Služby | 61 - Zmena stavu zásob vlastnej činnosti |
| 52 – Osobné náklady | 62 – Aktivácie |
| 53 - Dane a poplatky | 64 - Iné prevádzkové výnosy |
| 54 - Iné prevádzkové náklady | 66 - Finančné výnosy |
| 55 - Odpisy, rezervy, opravné položky prevádzkových nákladov | 68 - Mimoriadne výnosy |
| 56 - Finančné náklady | 69 - Prevodové účty |
| 57 - Rezervy a opravné položky finančných nákladov | |
| 58 - Mimoriadne náklady | |
| 59 - Dane z príjmov, prevodové účty a rezerva na daň z príjmov | |
| NÁKLADY celkom | VÝNOSY celkom |

2.3.4.3 Výkaz cash flow

Prehľad o peňažných tokoch podáva podrobnejšie informácie o určitej položke rozvahy, jeho predmetom sú informácie o prírastkoch a úbytkoch peňažných prostriedkov. Vo výkaze cash flow sa musí upraviť výsledok o zmene stavu zásob, odpisy, rezervy či výsledok hospodárenia. Výkaz o peňažných prostriedkoch je dôležitou súčasťou pre manažérov, ktorí potrebujú prehľad pre budúce podnikateľské plány alebo na zhodnotenie tých minulých, ako a či efektívne využívali svoje financie (Ďaďo, 2015, s. 87).

Tabuľka 4: Výkaz cash flow (Zdroj: Vlastné spracovanie podľa (Hinke, 2016, s. 216).)

| V TIS. KČ ZA OBDOBIE | | ROK XY |
|-----------------------------|---|---------------|
| P | Stav peňažných prostriedkov na začiatku obdobia | |
| 1 | Výsledok hospodárenia za účtové obdobie | |
| 2 | Účtové odpisy DHM a DNM | |
| 3 | Zmena stavu rezerv | |
| 4 | Zmena stavu časového rozlíšenia a dohadných účtov | |
| 5 | Zmena stavu zásob | |
| 6 | Zmena stavu pohľadávok | |
| 7 | Zmena stavu krátkodobých záväzkov bez KÚ a finančnej výpomoci | |
| 8 | Zvýšenie krátkodobých úverov a finančnej výpomoci | |
| 9 | Zníženie krátkodobých úverov a finančnej výpomoci | |
| 10 | Zmena stavu pohľadávok za upísaný ZK | |
| A | Čistý peňažný tok z prevádzkovej činnosti | |
| 11 | Nadobudnutie DHM a DNM | |
| 12 | Nadobudnutie dlhodobého finančného majetku | |
| 13 | Výnosy z predaja DHM a DNM | |
| 14 | Výnosy z predaja dlhodobého finančného majetku | |
| B | Čistý peňažný tok z investičnej činnosti | |

3 ZHODNOTENIE SÚČASNÉHO STAVU PODNIKU

Ďalšia časť bakalárskej práce je zameraná na analýzu súčasného stavu skúmaného podniku. Pre vypracovanie analytickej časti sú potrebné teoretické poznatky z témy riadenia nákladov, ktoré sú zhrnuté v teoretickej časti práce.

3.1 Charakteristika spoločnosti

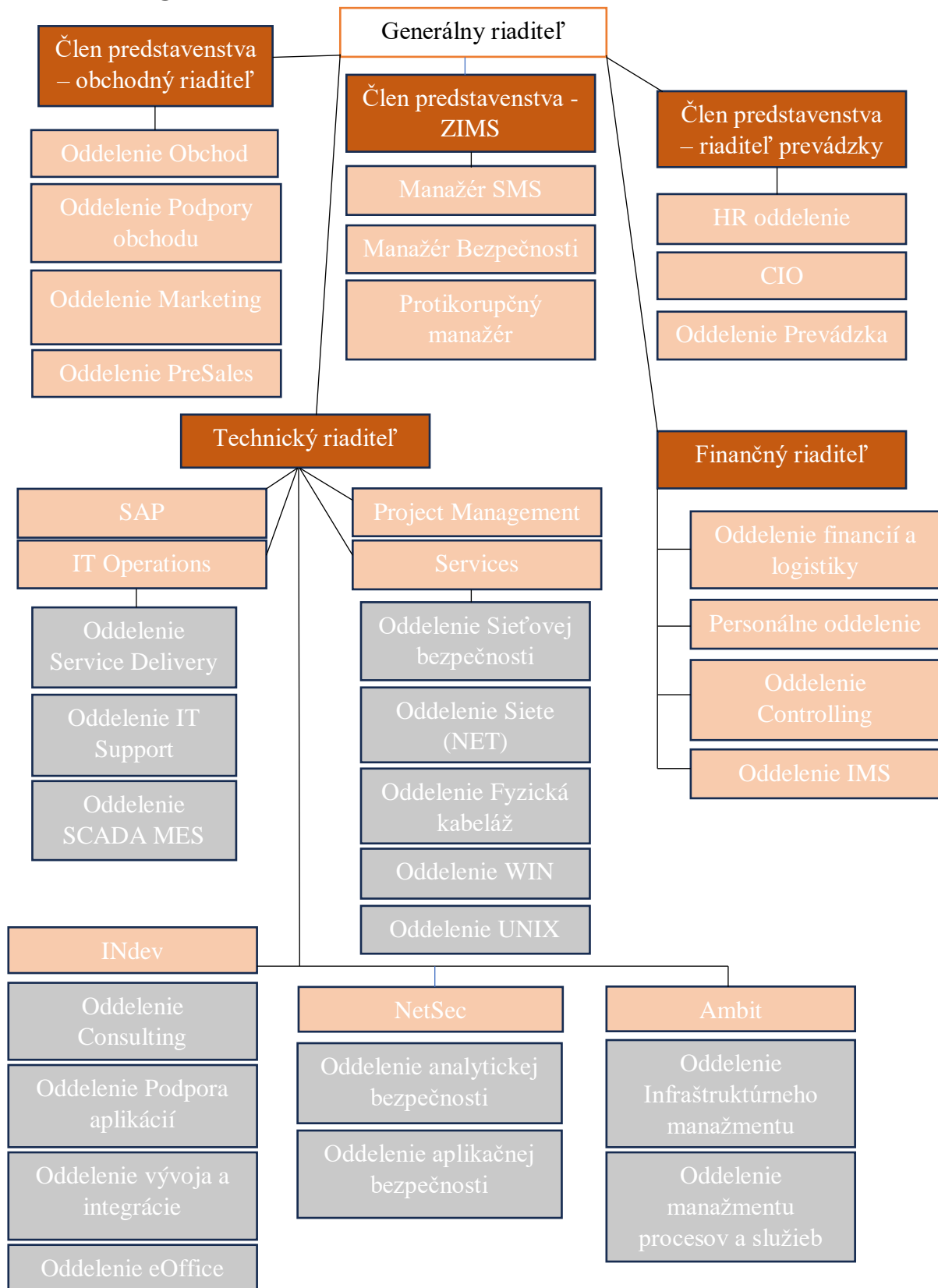
Pre účely bakalárskej práce bola zvolená firma Tempest, a.s. – slovenská firma zameraná na informačné technológie. Založená bola v roku 1992 absolventom FEI STU – Ing. Petrom Kotuliakom. Počas týchto troch desaťročí pôsobenia sa spoločnosť radí medzi najlepších poskytovateľov IT služieb na Slovensku.

V súčasnosti pracuje v spoločnosti vyše 300 zamestnancov. Približne tri štvrtiny z nich tvoria vysokoškolsky vzdelaní odborníci a certifikovaní odborníci. Len približne 12 % tvoria ženy, ktoré pracujú najmä na personálnom oddelení, oddelení marketingu či HR.

Medzi produkty a služby patrí IT infraštruktúra, vývoj softwaru, IT prevádzka a outsourcing, bezpečnosť, projektové riadenie a iné. Spoločnosť má troch členov predstavenstva a je rozdelená na viacero divízií.

| | |
|-----------------------------|--|
| Spoločnosť: | Tempest a.s. |
| Právna forma: | akciová spoločnosť |
| Identifikačné číslo: | 31326650 |
| Sídlo: | Slovensko, Bratislavský kraj |
| Rok vzniku: | 1992 |
| Predmet podnikania: | vývoj software, sprostredkovanie obchodu, služby súvisiace s počítačovým spracovaním údajov, a iné |
| Predmet činnosti (SK-NACE): | 62090 Ostatné služby týkajúce sa informačných technológií a počítačov |

3.1.1 Organizačná štruktúra



Obrázok 1: Organizačná štruktúra podniku (Vlastné spracovanie podľa interných zdrojov podniku)

3.1.2 Divízie

Spoločnosť sa skladá zo siedmich technologických divízií, obchodnej divízie, divízie finančného riadenia a divízie kontroľingu. Medzi technologické divízie TEMPEST-u patrí **Ambit**, **INdev**, **NetSec**, **Services**, **IT Operations**, **Project Management** a **SAP**. Nižšie uvedený opis divízií je priamo prevzatý z výročnej správy podniku z roku 2020, aby nedošlo k nesprávnej interpretácii a uvedeniu podstatných informácií.

Ambit

„Špecializuje sa na poskytovanie komplexných riešení, systémovej integrácie a konzultácií v oblastiach procesného riadenia IT, monitoringu infraštruktúry, aplikácií či služieb, application performance managementu a Digital experience managementu.“ (Tempest, 2020)

INdev

„Poskytuje komplexné softvérové riešenia s výraznou pridanou hodnotou pre biznis zákazníka. Zameriava sa na vývoj softvéru s využitím širokej škály moderných platforiem a prístupov. Kladie dôraz na budovanie škálovateľných riešení s využitím cloudu a tiež digitalizáciu a dlhodobú archiváciu dát. Pri tvorbe riešení sa sústreďuje najmä na obchodný prínos a konečnú pozitívnu skúsenosť používateľa.“ (Tempest, 2020)

NetSec

„Zameriava sa na poskytovanie komplexných riešení a konzultačných služieb v oblasti bezpečnosti informácií a informačných systémov. Poskytované služby pokrývajú zavádzanie a prevádzku systémov manažérstva, riadenie bezpečnostných rizík, plánovanie kontinuity činností organizácie a security assessment, ako aj návrh, implementáciu a podporu technologických riešení, ktorých cieľom je ochrana informácií a správa a riadenie používateľov a ich prístupových práv.“ (Tempest, 2020)

Services

„Poskytuje produkty a služby v oblasti IT infraštruktúry, manažmentu dát a integrácie podnikových aplikácií. Pokrýva architektúru riešení, dodávku IT infraštruktúr,

implementáciu a bezpečnosť komplexných systémov naprieč potrebami našich zákazníkov a ich biznisu. Poskytujeme riešenia postavené na kľúčových technológiách renomovaných svetových výrobcov a poskytujeme podporu i rozvoj počas celého životného cyklu riešenia.“ (Tempest, 2020)

IT Operations

„Divízia IT Operations je zameraná na služby v oblasti prevádzky informačných systémov, outsourcingu a bodyleasingu. Zabezpečuje podporu IT infraštruktúry a poskytuje služby v režime 24 hodín/7 dní v týždni pre požiadavky zákazníkov.“ (Tempest, 2020)

Project Management

„Divízia projektového manažmentu je skupina profesionálnych projektových manažérov, ktorí pragmaticky aplikujú metodiku projektového riadenia podľa typu a rozsahu projektu a zastrešujú riadenie celého životného cyklu projektov naprieč technologickými divíziami. Divízia PM zastrešuje interné aj externé projekty, procesne pokrýva všetky tímy vrátane dodávateľov a podieľa sa na projektoch na všetkých úrovniach firmy a tým pomáha realizovať obchodnú stratégiu a ciele podniku.“ (Tempest, 2020)

SAP

„Divízia SAP sa orientuje na implementácie riešení prístupom „na zelenej lúke“, na reimplementácie, medzigeneračné a platformové migrácie. Spoločnosť a teda divízia SAP tvorí koncepcie, stratégie a zákaznícke roadmapy, poskytuje procesné a technologické konzultácie. Analyzuje a realizuje komplexné riešenia architektúry SAP, vrátane integrácií s produktami tretích strán, zohľadňujúce životné cykly navrhovaných biznis procesov.“ (Tempest, 2020)

3.1.3 Produkty a služby

IT infraštruktúra

„Pri budovaní a prevádzkovaní IT infraštruktúry kladie podnik dôraz na jej bezpečnosť, vysokú dostupnosť a flexibilitu. Zabezpečuje najmä inštalácie a konfigurácie heterogénnych IT infraštruktúr spolu s end-to-end službami, ktoré zahŕňajú konzultácie, analýzy, návrhy, integráciu, podporu a prevádzku riešení. Poskytuje komplexné riešenia pre oblasť komunikačnej infraštruktúry, integrácie sieťových aplikácií a multimedialných komunikácií. Zabezpečuje komunikáciu v organizáciách, ako aj pripojenie interných používateľov, vzdialených pobočiek a tretích strán.“ (Tempest, 2020)

Služby, ktoré spoločnosť poskytuje v oblasti IT infraštruktúry a sietí:

- analýzy, konzultácie a návrhy
- dodávka a zapožičanie IT infraštruktúry/ sieťovej infraštruktúry
- implementácia IT infraštruktúry/sietí
- servis HW a SW
- správa a údržba IT infraštruktúry
- profylaktika IT infraštruktúry/sietí a sieťovej bezpečnosti

IT prevádzka a outsourcing

„Outsourcing je kľúčovou súčasťou služieb spoločnosti. Zabezpečuje outsourcing technológií, IT rolí i biznis procesov. Poskytuje starostlivosť o IT zákazníka v súlade s jeho biznis potrebami a dohodnutými parametrami. Rovnako poskytuje prevádzku a prevzatie konkrétnych súčastí IT alebo procesov.“ (Tempest, 2020)

Služby v oblasti outsourcingu:

- administrácia WIN, UNIX a DB prostredia
- riadenie a riešenie incidentov
- servis HW a SW
- správa, údržba, podpora častí IT infraštruktúry, kompletná starostlivosť o IT infraštruktúru
- monitoring a profylaktika IT infraštruktúry

- prevádzka systémov

„Služba HelpDesk je jednotným miestom pre nahlasovanie a evidenciu incidentov zákazníka, komunikuje so zákazníkom a rieši základnú podporu IT infraštruktúry. Služba zároveň poskytuje administráciu a správu hesiel, používateľských účtov, prístupov a oprávnení.“ (Tempest, 2020)

Vývoj softwaru

„Spoločnosť TEMPEST má široké skúsenosti s tvorbou softvérových riešení a poskytuje komplexné služby v tejto oblasti vrátane konzultácií, tvorby architektúry, návrhu, vývoja a integrácie. SW tímy sú schopné zastrešiť problematiku od malých systémov až po veľké celopodnikové riešenia. TEMPEST vyvinul a rozvíja vlastné softvérové riešenia, CMS systém Romboid, systém eOffice na automatizáciu vnútrofirmy informčných aktiv a procesov vrátane správy registratúry, elektronickej podateľne a systému centrálnej digitalizácie a dlhodobej archivácie DAP.“ (Tempest, 2020)

„Spoločnosť sa v oblasti softvérových riešení zameriava na vývoj portálových, extranetových a intranetových riešení, integráciu a automatizáciu vnútrofirmy a biznis procesov či vývoj systémov na prácu s dátami. V neposlednom rade sa zaoberá vývojom softvéru pre mobilné zariadenia a taktiež business intelligence.“ (Tempest, 2020)

„V neposlednom rade realizuje všetky fázy životného cyklu v procese vývoja softvéru, konzultačné a analytické činnosti v oblasti vývoja informčných systémov, tvorbu architektúry a návrh komplexných informčných systémov, audity a konsolidácie existujúcich systémov, vývoj a integráciu informčných systémov a taktiež post-implemantačnú podporu a údržbu softvéru.“ (Tempest, 2020)

Systémy manažérstva

„Okrem zavádzania systémov a zabezpečovania ich prípravy na certifikáciu ponúka svojim zákazníkom aj služby v oblasti optimalizácie už zavedených systémov, podporu pri ich údržbe a ich súlad s požiadavkami vyplývajúcimi z noriem a tiež realizáciu auditov a školení. Vyššie uvedené služby dopĺňa aj implementácia nástrojov na podporu jednotlivých systémov manažérstva.“ (Tempest, 2020)

Projektové riadenie

„Úspech riadenia projektov je založený na neustálej komunikácii, či už so zákazníkom, s projektovým tímom, divíziou obchodu, technickými divíziami alebo riadiacim výborom (manažmentom). Projektové riadenie a otvorená komunikácia významne formuje spoločnosť a jej fungovanie a vzťah k zákazníkom. Spoločnosť má dlhodobé skúsenosti s riadením malých i rozsiahlych IT projektov pre významných slovenských a zahraničných zákazníkov. Znalosti a skúsenosti z projektov v oblasti verejnej správy, ako aj u komerčných zákazníkov, znalosť prostredia a schopnosť reagovať na požiadavky zákazníkov zvyšujú podniku kompetenciu na trhu.“ (Tempest, 2020)

„V rámci riadenia projektov uplatňuje spoločnosť špecifický prístup, ktorý vychádza z viacerých medzinárodných štandardov. V rámci tohto prístupu zabezpečuje riadenie projektov na vysokej profesionálnej úrovni tak, že kombinuje dôraz na dosahovanie výsledkov, efektívnosť a kvalitu s plnením požiadaviek a priorít zákazníkov. Zmyslom a cieľom práce projektového manažéra je viesť projekt tak, aby bol odovzdaný v zadanej kvalite, kvantite, termíne a rozpočte.“ (Tempest, 2020)

Riešenia na platforme SAP

„Spoločnosť TEMPEST disponuje skúseným tímom odborníkov na portfólio riešení SAP. Tvorí koncepcie, stratégie a zákaznicke roadmapy, poskytuje procesné a technologické konzultácie. Analyzuje a realizuje komplexné riešenia SAP architektúry, vrátane integrácií s produktami tretích strán, zohľadňujúc potreby a biznis procesy zákazníka, odvetvové špecifiká, ako aj štandardy, životné cykly technologických platforiem, SW a HW komponentov.“ (Tempest, 2020)

3.1.4 Projekty a zákazníci

TEMPEST má za sebou úspešné a náročné projekty vo viacerých odvetviach hospodárstva i v štátnej správe. Medzi zaujímavé projekty môžeme radiť projekty pre zákazníkov ako SPP, Slovnaft, VÚB banka, Volkswagen, Orange a iné.

Medzi klientov spoločnosti patria významné organizácie z odvetví telekomunikácií, financií, priemyslu, sieťových odvetví a verejnej správy. Spolupracuje s viac ako 200 spoločnosťami s významným vplyvom v ich odvetví.

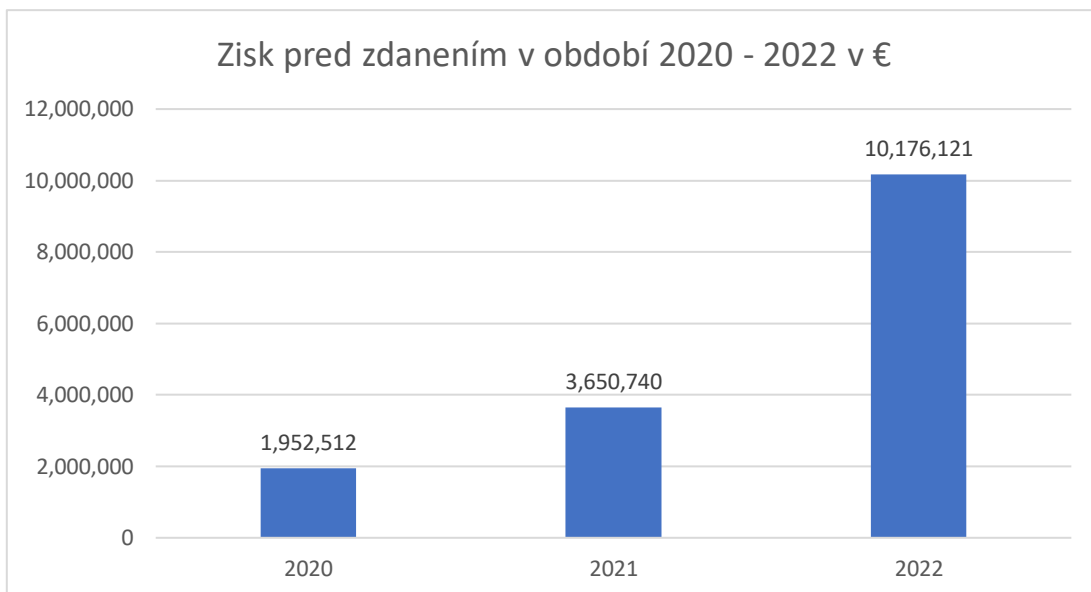
3.2 Súčasná ekonomická situácia podniku

K analýze súčasného finančného stavu spoločnosti je potrebné zohľadniť náklady a výnosy. Pre prehľadnejšie zobrazenie stavu sú vybrané položky vyobrazené aj graficky. V nasledujúcich výkazoch sa pohybujeme v rokoch 2020-2022, tj. prvý rok pandémie Covid-19, ktorá ovplyvnila aj spoločnosť Tempest. Napriek hospodársky nepriaznivému obdobiu sa spoločnosti podarilo dosiahnuť pozitívny hospodársky výsledok. Oproti roku 2020 obrat v roku 2021 značne klesol, avšak v ďalšom roku sa opäť navýšil a podnik naďalej prosperuje, čo je viditeľné aj na vybraných finančných ukazovateľoch.

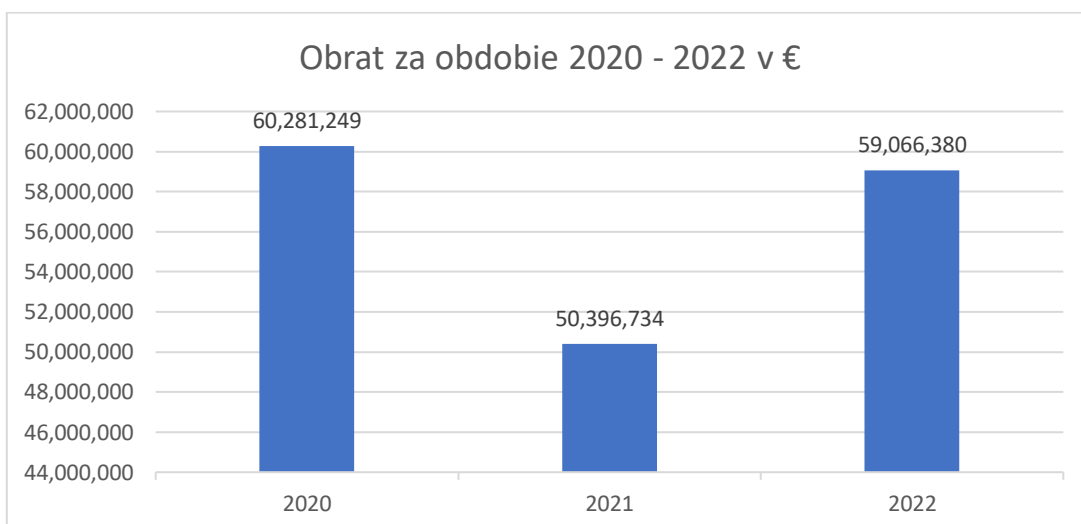
Tabuľka 5: Tržby a zisk pred zdanením v období 2020-2022 (Vlastné spracovanie podľa interných zdrojov podniku)

| | 2020 | 2021 | 2022 |
|-------------------------|------------|------------|------------|
| Celkové tržby | 60 281 249 | 50 396 734 | 59 066 380 |
| Tržby z predaja služieb | 55 996 361 | 44 854 285 | 50 927 314 |
| Tržby z predaja tovaru | 4 284 888 | 5 542 449 | 8 139 066 |
| Zisk pred zdanením | 1 952 512 | 3 650 740 | 10 176 121 |

Napriek poklesu tržieb v roku 2021, tržby v ďalšom roku sa oproti roku 2020 líšia už len minimálne. Z pohľadu ziskovosti je však firma dlhodobo v kladných číslach. Zisk v podniku rastie každým rokom niekoľkonásobne. Oproti predošlým rokom spoločnosť navýšila zisk o viac než 6 mil. €, môžeme tak povedať, že rok 2022 bol pre spoločnosť najúspešnejším rokom.



Graf 1: Zisk pred zdanením v období 2020-2022 (Vlastné spracovanie podľa interných zdrojov podniku)



Graf 2: Obrat v období 2020-2022 (Vlastné spracovanie podľa interných zdrojov podniku)

Z grafov 1 a 2 môžeme vidieť, že napriek poklesu tržieb spoločnosť každoročne navýšila zisk. Azda najvyšší rozdiel je zobrazený v rokoch 2020 a 2022. V roku 2020 bol obrat zhruba 60 mil. €, pokým zisk sa rovnal takmer 2 mil. €. V roku 2022 bol obrat podobný, oproti spomínanému roku klesol o približne 1,2 mil. €, avšak zisk sa navýšil až päťnásobne, a to na 10,17 mil. €. V tabuľke boli použité údaje zisku pred zdanením

(EBIT), čo znamená zisk pred úrokmi a zdanením. Ak by sa bral do úvahy zisk po zdanení, výsledky by boli podobné.

3.2.1 Náklady a výnosy spoločnosti

V nasledujúcej tabuľke sú premietnuté náklady a výnosy z hospodárskej a finančnej činnosti podniku za obdobie 2020–2022. Údaje sú z výkazu zisku a strát danej spoločnosti.

Tabuľka 6: Výkaz zisku a strát v období 2020-2022 (Vlastné spracovanie podľa interných zdrojov podniku)

| | Položka v € | 2020 | 2021 | 2022 |
|------|---|------------|------------|------------|
| ** | Náklady na hospodársku činnosť celkom | 59 321 937 | 48 921 664 | 57 569 186 |
| A | Náklady vynaložené na obstaranie predaného tovaru | 2 654 739 | 3 270 896 | 6 140 443 |
| B | Spotreba materiálu, energie a ostatných neskladovateľných dodávok | 7 734 779 | 3 175 905 | 5 816 351 |
| D | Služby | 27 822 386 | 23 946 494 | 30 820 665 |
| E | Osobné náklady | 17 178 864 | 16 922 947 | 11 539 825 |
| F | Dane a poplatky | 17 394 | 17 377 | 19 314 |
| H | Zostatková cena predaného DM a predaného materiálu | 82 807 | 64 602 | 5 610 |
| I | Opravné položky k pohľadávkam | 2 650 081 | 276 688 | -2 058 101 |
| J | Ostatné náklady na hospodársku činnosť | 183 804 | 183 857 | 4 319 580 |
| ** | Náklady na finančnú činnosť celkom | 223 389 | 115 365 | 297 414 |
| N | Nákladové úroky | 71 967 | 42 162 | 42 790 |
| O | Kurzové straty | 113 155 | 45 213 | 227 961 |
| Q | Ostatné náklady na finančnú činnosť | 38 267 | 27 990 | 26 663 |
| | NÁKLADY CELKOM | 59 768 715 | 49 037 029 | 57 866 600 |
| I. | Tržby z predaja tovaru | 4 284 888 | 5 542 449 | 8 139 066 |
| III. | Tržby z predaja služieb | 55 996 361 | 44 854 285 | 50 927 314 |
| VI. | Tržby z predaja DNM a DHM a materiálu | 165 669 | 137 845 | 145 291 |
| VII. | Ostatné výnosy z hospodárskej činnosti | 521 198 | 1 483 150 | 7 668 726 |

| | | | | |
|------|--|------------|------------|------------|
| ** | Výnosy z hospodárskej činnosti celkom | 60 968 116 | 52 576 646 | 66 611 938 |
| IX. | Výnosy z DFM | 400 448 | 87 892 | 1 322 958 |
| XI. | Výnosové úroky | 525 | 24 | 1 525 |
| XII. | Kurzové zisky | 128 749 | 23 207 | 106 300 |
| ** | Výnosy z finančnej činnosti celkom | 529 722 | 111 123 | 1 430 783 |
| | VÝNOSY CELKOM | 61 497 838 | 52 687 769 | 68 042 721 |

Z údajov uvedených v tabuľke č.6 vyplýva, že spoločnosti celkové náklady postupom času klesajú. V roku 2020 boli celkové náklady 59,76 mil. €, o rok neskôr klesli o viac ako 10 mil. €. V roku 2022 vzrástli na 57,86 mil. €, avšak oproti roku 2020 zaznamenáva spoločnosť pokles.

Súčet nákladov na hospodársku činnosť od roku 2020 klesá, i keď v položke služby je výrazné zvýšenie nákladov o takmer 9 mil. €. Náklady na služby sa zvyšovali z rôznych dôvodov, akými boli napríklad technologické zmeny a aktualizácie už existujúcich systémov, zlepšenie kvality a bezpečnosti IT systémov, rozsiahlejšie projekty, ktoré potrebovali viac času na dokončenie ale aj investície do zlepšenia predošlého marketingu.

V roku 2022 vznikla nová spoločnosť, do ktorej sa presunula časť zamestnancov, čo znížilo osobné náklady o takmer 5 mil. €. Výrazný nárast je v ostatných nákladoch na hospodársku činnosť, zvýšili sa zo 183 tis. € na 4 mil. €, jedným z dôvodov je už spomínaná investícia do marketingu podniku, ktorá zahŕňa náklady na propagáciu, reklamné kampane a rôzne podujatia.

Na rozdiel od hospodárskej činnosti, náklady na finančnú činnosť vzrastajú. Hoci v roku 2021 zaznamenávame vysoký pokles, v ďalšom roku sa náklady zvýšili zo 45 tis. € na takmer 228 tis. €. Dôvodom sú najmä kurzové straty, za ktoré môže dodávanie služieb do zahraničia v inej mene, ktorá bola v danom období voči Euru oslabená.

Výnosy sú oproti nákladom v každom roku vyššie, čo znamená kladný hospodársky výsledok. Výnosy z hospodárskej činnosti sa zvýšili z 52 mil. € na 66 mil. €. Hlavným dôvodom je zvýšenie ostatných výnosov z hospodárskej činnosti, do ktorých sú zahrnuté

konzultačné služby v oblasti IT ale taktiež poplatky za licencie, ktoré podnik obdržal za využívanie softvérov tretími stranami.

Výnosy z finančnej činnosti vzrástli o 1,3 mil. €. Najprínosnejšou položkou boli výnosy z dlhodobého finančného majetku, ktoré sa z 88 tis. € zvýšili na 1,3 mil. €. Tento nárast zabezpečili výnosy z cenných papierov a podielov.

3.2.2 Kalkulácie v spoločnosti

Pri kalkuláciách ceny spoločnosť vyhodnocuje náklady a ziskovú maržu pri každom projekte individuálne. V tabuľke č.7 je uvedený všeobecný kalkulačný vzorec, ktorý spoločnosť využíva pri kalkulácii. Vzhľadom na to, že sa každý projekt hodnotí osobitne, a taktiež kvôli zachovaniu interných informácií sú údaje upravené.

Keďže spoločnosť sa zaoberá najmä vývojom softvérov, nemá žiadne náklady na materiál. Nákladmi na vývoj sú mzdy zamestnancov, ktorí sa podieľajú na projektoch – vývojári, programátori, tester, projektoví manažéri. Ich mzdy sa líšia vzhľadom na rozdielne funkcie a pozície, preto sú v kalkulačnom vzorci v tabuľke č.7 uvedené orientačne.

Medzi ostatné priame náklady sú zaradené náklady na hardvér, softvér, náklady na licencie spojené s vývojovými nástrojmi či cloudové úložiská. Pri vývoji softvéru je dôležitou časťou testovacia fáza, teda náklady spojené s testovacími prostrediami a automatizáciou, ale taktiež náklady na poskytovanie zákazníckej podpory a administratívne úkony. Súčet miezd a ostatné priame náklady tvoria vlastné náklady výroby.

Spoločnosť si na základe dlhoročných skúseností určila, že náklady spojené s réžiou budú tvoriť približne 10 % z vlastných nákladov výroby.

Zisková marža sa určuje pri projektoch individuálne, väčšinou sa však pohybuje v rozmedzí 15–50 % úplných vlastných nákladov.

Tabuľka 7: Všeobecný kalkulačný vzorec podniku (Vlastné spracovanie podľa interných zdrojov podniku)

| Položka | Poznámka | Značenie |
|-------------------------------|--------------------------------------|----------------------------|
| Priame mzdy | 12–35 € / hod | A |
| Ostatné priame náklady | | B |
| Vlastné náklady výroby | | C = A + B |
| Režijné náklady | 10 % z vlastných nákladov výroby | $RN = C * 10 \%$ |
| Úplné vlastné náklady | | D = C + RN |
| Zisková marža | 15–50 % z úplných vlastných nákladov | $ZM = D * (15 \% - 50 \%)$ |
| Predajná cena | | PC = D + ZM |

3.2.3 Kalkulácia ceny softvéru pre mobilného operátora

Pre výpočet kalkulácie konkrétnej služby som zvolila vývoj softvéru pre nemenovaného mobilného operátora, ktorý je dlhoročným zákazníkom spoločnosti. Predmetom kalkulácie je nové bezpečnostné softvérové riešenie na detekciu hrozieb, ktoré môžu ohroziť sieť a zákazníkov. Údaje spojené s kalkuláciou boli získané z podniku a kvôli zachovaniu anonymity sú upravené.

Tabuľka 8: Kalkulácia ceny softvéru pre mobilného operátora (Vlastné spracovanie podľa interných zdrojov podniku)

| Položka | Poznámka | Cena |
|--------------------------------------|-----------------------------------|-------------------|
| Priame mzdy | | 3 365,00 € |
| SW a HW | | 847,00 € |
| Licencie | | 329,00 € |
| Testovanie a automatizácia | | 285,00 € |
| Dátové úložisko | | 215,00 € |
| Ostatné priame náklady celkom | | 1 676,00 € |
| Vlastné náklady výroby celkom | | 5 041,00 € |
| Režijné náklady | 10 % z vlastných nákladov výroby | 504,10 € |
| Úplné vlastné náklady | | 5 545,10 € |
| Zisková marža | 25 % z úplných vlastných nákladov | 1 386,28 € |
| Predajná cena | | 6 931,38 € |

Mzda zamestnancov za tento projekt dokopy bola ohodnotená na 3 365 €, čo tvorí položku priame mzdy. Ďalšie náklady spojené s vývojom boli náklady na hardvér a softvér, ktoré boli počas vývoja využívané. Ostatné náklady tvoria licenčné poplatky za vývojový systém, testerský a automatizačný systém a cloudové úložisko. Náklady na

vývoj softvéru boli ohodnotené na 1 675 €, spolu s nákladmi na mzdy tvoria vlastné náklady výroby a vychádzajú na 5 041 €. Na výpočet režijných nákladov bolo použitých zaužívaných 10 % z vlastných nákladov výroby a za tento projekt boli teda ohodnotené na 504,10 €. Súčtom vlastných nákladov výroby a režijných nákladov vznikajú úplné vlastné náklady vo výške 5 545,10 €. Pre tento projekt bola zisková marža bola navrhnutá na 25 % z úplných vlastných nákladov, činila 1 386,28 €. Predajná cena bola stanovená na 6 931,38 €.

3.2.4 Kalkulácia ceny softvéru SMARTstudent

Ďalším vybraným projektom pre účely tejto bakalárskej práce je vývoj softvéru pre knižnicu na základnej škole. Účelom softvéru je vytvorenie online prostredia na zadávanie smart učenia a testov pre žiakov, generovanie testov a pracovných listov, interaktívna tabuľa a ďalšie funkcie spojené s online výučbou. Názov a údaje použité v kalkúlácii v tabuľke č.9 boli opäť získané z podniku a v rámci zachovania anonymity boli hodnoty upravené.

Tabuľka 9: Kalkulácia ceny softvéru SMARTstudent (Vlastné spracovanie podľa interných zdrojov podniku)

| Položka | Poznámka | Cena |
|-------------------------------|-----------------|-------------|
| Priame mzdy | | 1 578,00 € |
| Softvér a hardvér | | 846,00 € |
| Licencie | | 629,00 € |
| Testovanie a automatizácia | | 195,00 € |
| Dátové úložisko | | 665,00 € |
| Ostatné priame náklady celkom | | 2 335,00 € |

| | | |
|-------------------------------|-----------------------------------|-------------------|
| Vlastné náklady výroby | | 3 913,00 € |
| Režijné náklady | 8 % z vlastných nákladov výroby | 313,04 € |
| Úplné vlastné náklady | | 4 226,04 € |
| Zisková marža | 15 % z úplných vlastných nákladov | 633,91 € |
| Predajná cena | | 4 859,95 € |

Na projekte pre základnú školu boli mzdy zamestnancov ohodnotené na 1 578 €. Ďalšími nákladmi na vývoj softvéru boli opäť, ako v predošlom prípade, náklady na využívaný hardvér a softvér, poplatky za licencie, následná testovacia fáza a dátové úložisko. Spomínané náklady boli vyčíslené dokopy na 2 335 €. Spolu so mzdami tvoria vlastné náklady výroby v hodnote 3 913 €. Na výpočet režijných nákladov bola použitá sadzba 8 %, ich hodnota bola 313,04 €. Súčtom režijných nákladov a vlastných nákladov výroby vznikli úplné vlastné náklady v hodnote 4 226,04 €. Spoločnosť sa dohodla na ziskovej marži vo výške 15 %, činila teda 633,91 €. Spolu s úplnými vlastnými nákladmi vznikla predajná cena v hodnote 4 859,95 €.

3.3 Zhrnutie analytickej časti

V prvej podkapitole analytickej časti bola spomínaná spoločnosť charakterizovaná z hľadiska predmetu podnikania. Táto podkapitola bola venovaná opisu organizačnej štruktúry podniku a detailnejším oboznámením sa s jej divíziami. Taktiež bola zameraná na opis produktov a služieb, ktoré podnik poskytuje.

V ďalšej časti je premietnutý súčasný ekonomický stav podniku z hľadiska nákladov a výnosov, a teda celkové zhrnutie ziskovosti. Na základe grafických zobrazení sa dá usúdiť, že pokles obratu negatívne neovplyvnil dlhodobý rast zisku podniku, a teda spoločnosť naďalej prosperuje. V tejto časti boli uvedené účtovné výkazy podniku, ktoré boli potrebné na analýzu súčasného stavu. Ďalším dôležitým prvkom bol kalkulačný vzorec, na základe ktorého spoločnosť stanovuje výsledné ceny produktov a služieb, a zároveň bol potrebný k návrhovým riešeniam.

Súčasťou kalkulačnej metódy, respektíve kalkulačného vzorca spoločnosti, boli uvedené dva konkrétne prípady použitia. Prvým prípadom bola kalkulácia nákladov softvéru pre mobilného operátora a druhým prípadom bola kalkulácia nákladov softvéru pre základnú školu. Druhý prípad kalkulácie bude zároveň jedným z predmetov návrhovej časti.

4 NÁVRHOVÁ ČASŤ

Posledná kapitola je zameraná na návrhy zníženia nákladov a zvýšenia ziskovosti. V prvej časti je optimalizácia nákladov služby Digitálny Tachograf, ktorú naša spoločnosť spravuje. Podkapitola zahŕňa charakteristiku služby, kalkuláciu nákladov a poslednou časťou je návrh na zníženie nákladov jednej zo služieb Tachografu. V druhej podkapitole je návrh produktu SMARTstudent,

4.1 Služba Digitálny Tachograf

Spoločnosť spravuje službu Digitálny Tachograf v plnej miere – od návrhu a spustenia softwaru, cez fungujúcu web stránku, správu žiadostí až po tlač, personalizáciu a expedíciu kariet. Počiatočným nákladom bolo vyhotovenie softvéru CMS, ktorú používajú pracovníci Tempestu a zároveň externí pracovníci – zberné miesta. Zberné miesta sú rozličné miesta po celom Slovensku, kde si zákazník – vodič, môže požiadať o kartu vodiča alebo podnikovú kartu. Zvyčajne sú zbernými miestami autoškoly či servisy tachografov, rozmiestnené po všetkých krajoch Slovenska.

O bezproblémové fungovanie systému CMS sa stará niekoľko zamestnancov spoločnosti. Kľúčovými zamestnancami sú tí, ktorí sa priamo podieľajú na výrobe kariet. Výroba kariet prebieha tak, že sa pripraví dávka žiadostí na tlač, následne sa ku kartám tlačia sprievodné listy a faktúry a v neposlednom rade obálky. Predmetom optimalizácie nákladov bude zníženie nákladov na tlač a expedíciu. Ide o prípad, kedy spoločnosť 1x do týždňa posiela stovkám vodičov informatívne upozornenia o skončení platnosti ich karty. V priemere sa každý týždeň pošle približne 300 obálok. V nasledujúcej tabuľke č.10 sú rozpočítané náklady na 1ks a na 300ks kompletne vyhotovených obálok, pripravených na odoslanie vodičom, vrátane zahrnutého času práce, ktorý je potrebný na skompletizovanie dávky.

Tabuľka 10: Náklady na upozornenia vodičov (Vlastné spracovanie podľa interných zdrojov podniku)

| Položka | Čas (min) | Náklad na 1ks (€) | Náklady celkom (€) |
|--------------------|-----------|-------------------|--------------------|
| Obálka C5 | | 0,15 | 45 |
| Kancelársky papier | | 0,01 | 3 |

| | | | |
|-----------------------|----|-------------|-------------|
| Toner do tlačiarne | | 0,09 | 27 |
| Práca | 90 | | 7,5 |
| Náklady celkom | | 0,25 | 82,5 |

4.1.1 Využitie SMS správ

Papierové upozornenia sa ukazujú ako neefektívny spôsob. Každý týždeň sa niekoľko upozornení vráti, napríklad kvôli nedostatočnej adrese alebo neznámemu adresátovi. Nie vždy sa preto upozornenie dostane do rúk príjemcovi. Návrhom na zlepšenie je digitalizácia – respektíve forma SMS správ. Vzhľadom na to, že nie každý vodič má emailovú adresu, sme zvolili SMS správy. Takýmto spôsobom vie spoločnosť doceliť 100 % istotu, že sa upozornenie k zákazníkovi doručilo, a zároveň šetrenie nákladov na výrobu a čas. Z enviromentálneho hľadiska je toto riešenie takisto ideálne, keďže nevznikne žiaden papierový odpad.

Tabuľka 11: Náklady na SMS správy (Vlastné spracovanie podľa interných zdrojov podniku)

| | Cena za 1ks (€) | Cena za dávku (€) | Cena za mesiac (€) |
|------------|-----------------|-------------------|--------------------|
| SMS správa | 0,04 | 12 | 48 |

Z tabuľky č.11 je známa cena jednej SMS správy, teda 0,04 €. V dávke počítame s 300 kusmi, teda cena za 1 dávku je 12 €. V mesiaci posieľa spoločnosť 4 dávky, to znamená že celková cena nákladov za SMS správy na mesiac bude 48 €.

Tabuľka 12: Porovnanie nákladov na upozornenie vodičov (Vlastné spracovanie podľa interných zdrojov podniku)

| | Cena za 1ks (€) | Cena za dávku (€) | Cena za mesiac (€) |
|--------------------|-----------------|-------------------|--------------------|
| Kancelársky papier | 0,01 | 3 | 12 |
| Toner do tlačiarne | 0,09 | 27 | 108 |
| Obálka | 0,15 | 45 | 180 |
| Práca | | 7,5 | 30 |

| | | | |
|-------------------------|------|------|-----|
| Náklady na obálku spolu | 0,25 | 82,5 | 330 |
| SMS správa | 0,04 | 12 | 48 |

V tabuľke č.12 sú popísané náklady a ceny na papierové upozornenia a náklady a ceny na SMS správy na 1 kus, na dávku a na mesiac.

Tabuľka 13: Rozdiel nákladov (Vlastné spracovanie podľa interných zdrojov podniku)

| | Cena za 1ks (€) | Cena za dávku (€) | Cena za mesiac (€) |
|----------------|-----------------|-------------------|--------------------|
| Obálka | 0,25 | 82,5 | 330 |
| SMS správa | 0,04 | 12 | 48 |
| Rozdiel | 0,21 | 70,5 | 282 |

Tabuľka č.13 zobrazuje rozdiel nákladov, ktorý vznikol návrhom na zavedenie SMS správ namiesto papierových upozornení.

4.2 Softvér SMARTstudent

V kapitole 3.2.4 bola premietnutá kalkulácia ceny softvéru pre základnú školu. Predmetom návrhu je vývoj vlastného produktu – softvéru, ktorý bude základnej škole ponúknutý ako alternatíva pôvodného produktu, o ktorý mala škola záujem, avšak s upravenými funkcionalitami. Výhodou pre školu bude nižšia cena a výhodou pre našu spoločnosť bude nový produkt, ktorého predajom sa znížia, respektíve zmiznú náklady na jeho vývoj.

Tabuľka 14: Kalkulácia softvéru na mieru (Vlastné spracovanie podľa interných zdrojov podniku)

| Položka | Poznámka | Cena |
|--------------------------|----------|-------------------|
| Priame mzdy spolu | A + B | 9 792,00 € |

| | | |
|--|---------------------------------|--------------------|
| A. Náklady na vývoj funkcionalít spolu | | 9 024,00 € |
| Analýza | | 2 256,00 € |
| Testovanie funkcionalít | | 3 760,00 € |
| Vývoj | | 1 880,00 € |
| Projektový management | | 1 128,00 € |
| B. Náklady na nasadenie softvéru (inštalácia) | | 768,00 € |
| Testovanie po nasadení | | 512,00 € |
| Projektový management | | 256,00 € |
| Ostatné priame náklady celkom | | 2 140,00 € |
| Softvér a hardvér | | 846,00 € |
| Licencie | | 629,00 € |
| Dátové úložisko | | 665,00 € |
| Vlastné náklady výroby | | 11 932,00 € |
| Režijné náklady | 8 % z vlastných nákladov výroby | 954,56 € |
| Úplné vlastné náklady | | 12 886,56 € |

| | | |
|----------------------|-----------------------------------|--------------------|
| Zisková marža | 15 % z úplných vlastných nákladov | 1 932,99 € |
| Predajná cena | | 14 819,55 € |

Hlavnou nákladovou položkou v predošlom výpočte sú priame mzdy, do ktorých spoločnosť započítava dve položky, akými sú náklady na vývoj funkcionalít a náklady na nasadenie (inštaláciu) softvéru. Zásadný rozdiel v kalkulácii nastáva vtedy, ak spoločnosť vyvinie svoj softvér, ktorý bude ponúkať zákazníkom na predaj. Vtedy sa znížia náklady na mzdy tak, že vypadne položka náklady na vývoj funkcionalít. V konečnom dôsledku je to výhodné pre zákazníka i pre našu spoločnosť. V tabuľke nižšie je zobrazená kalkuláciu softvéru ako produktu, ktorý naša spoločnosť môže predávať školám. V kalkulácii je vynechaná položka náklady na vývoj, ktorá je potrebná iba pri prvotnom vývoji. Spoločnosť pre tento produkt vyhodnotila režijné náklady na 8 % z úplných vlastných nákladov a ziskovú maržu zvolili v hodnote 15 %.

Tabuľka 15: Kalkulácia softvéru ako produktu (Vlastné spracovanie podľa interných zdrojov podniku)

| Položka | Poznámka | Cena |
|---|-----------------|-------------------|
| Priame mzdy spolu | | 768,00 € |
| Náklady na nasadenie SW (inštaláciu) celkom | A + B | 768,00 € |
| A. Testovanie po nasadení | | 512,00 € |
| B. Projektový management | | 256,00 € |
| Ostatné priame náklady celkom | | 2 140,00 € |

| | | |
|-------------------------------|-----------------------------------|-------------------|
| Softvér a hardvér | | 846,00 € |
| Licencie | | 629,00 € |
| Dátové úložisko | | 665,00 € |
| Vlastné náklady výroby | | 2 908,00 € |
| Režijné náklady | 8 % z vlastných nákladov výroby | 232,64 € |
| Úplné vlastné náklady | | 3 140,64 € |
| Zisková marža | 15 % z úplných vlastných nákladov | 471,10 € |
| Predajná cena | | 3 611,74 € |

Vďaka odstráneniu nákladov za vývoj, ktoré tvorili najvyššiu nákladovú položku, spoločnosť ušetrí pri každom predaji 9 024 €. Znížením týchto nákladov klesla aj predajná cena na 3 611,74 €. Ak podnik predá tento softvér aspoň 5 školám, začne byť ziskový. Čím viac škôl by softvér nakúpilo, tým bude dosiahnutý vyšší zisk, pričom hodnota nákladov ostane nezmenená. V súčasnej dobe narastá dopyt po digitalizácii v školstve, preto je nízke riziko neúspechu.

Tabuľka 16: Porovnanie nákladov a úspora (Vlastné spracovanie podľa interných zdrojov podniku)

| Položka | Cena |
|-------------------------------------|-------------------|
| Náklady na SW na zakázku | 4 226,04 € |
| Náklady na SW ako produkt na predaj | 3 140,64 € |
| Úspora nákladov | 1 085,40 € |

V tabuľke č.16 sú porovnané náklady na softvér na pôvodnú jednorazovú zakázku a náklady na softvér, ktorý bude predávaný ako produkt, pričom je kvôli svojim funkcionalitám určený pre širokú škálu škôl.

4.3 Zhrnutie návrhovej časti

Cieľom návrhovej časti boli návrhy na optimalizáciu nákladov spoločnosti. Podrobné členenie a kalkulácie nákladov nebolo možné kvôli citlivosti údajov spomenúť, z toho dôvodu nemôžem vytknúť ani nedostatky spôsobu kalkulácie podniku. Avšak je dôležité spomenúť, že spoločnosť prosperuje a ich spôsob kalkulácie nákladov im vyhovuje.

Návrhy sú teda zamerané na 2 typy služieb, ktoré podnik poskytuje. Prvým príkladom je služba Digitálny Tachograf, kde je predmetom návrhu zníženie nákladov jednej z jej služieb. V návrhu sa podarilo docieľiť zníženie nákladov na materiál a zároveň ušetrenie času potrebného na výkon služby.

Druhým návrhom bol softvér pre základnú školu, ktorý bol pôvodne navrhnutý pre konkrétnu školu. Návrhom na zníženie nákladov bol vývoj softvéru, ktorého funkcionality bude mať využitie aj pre ostatné základné školy, a teda softvér bude predávaný ako produkt, nie ako jednorazová služba. Tým sa znížia náklady na vývoj a predajom viacerých kusov sa zvýši ziskovosť z tohoto produktu.

ZÁVER

V rámci analýzy súčasného stavu podniku sa dá konštatovať, že spoločnosť vďaka dlhoročným skúsenostiam prosperuje. Vďaka návrhom v návrhovej časti by bolo možné na niektorých projektoch znížiť náklady a zároveň zvýšiť zisk, čo by ovplyvnilo celkové náklady spoločnosti.

Teoretická časť bakalárskej práce poskytla náhľad do problematiky riadenia a kalkulácie nákladov. Súčasťou teoretickej časti bol prehľad o účtovníctve a účtovných výkazoch, ktoré sa používajú pri každom vyhodnocovaní ekonomického stavu podniku. Ďalšou časťou boli metódy kalkulácie nákladov a kalkulačný vzorec, ktorý je potrebný pri kalkulácii ceny produktu alebo služby.

V analytickej časti bol zobrazený súčasný ekonomický stav spoločnosti. Na uvedenie spoločnosti bola popísaná charakteristika podniku, jej organizačná štruktúra a popis produktov a služieb, ktoré podnik ponúka. Na základe výkazu zisku a strát a finančných ukazateľov bol zanalyzovaný stav nákladov a výnosov. Pomocou kalkulačného vzorca bolo možné určiť cenu konkrétnych produktov či služieb.

Posledná časť práce bola venovaná návrhom na optimalizáciu nákladov na príklade služby a produktu, ktorý podnik vyrába. Tieto návrhy môžu spoločnosti poskytnúť zníženie nákladov a zvýšenie zisku a sú v praxi reálne aplikovateľné.

ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV

1. ČECHOVÁ, Alena, 2011. *Manažerské účetnictví. 2.*, aktualizované a rozšířené vydanie. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2831-2.
2. ČIŽINSKÁ, Romana, 2018. *Základy finančního řízení podniku*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0194-8.
3. ĎAĎO, Jaroslav, Jaroslav ĎAĎO, Ondřej ŠABATA a Marie KOMÁRKOVÁ, 2015. *Účetnictví. 3.* aktualizované vydání. Kunovice: Evropský polytechnický institut. ISBN 978-80-7314-332-9.
4. Hinke, Jana, Dana BÁRKOVÁ, Zdeněk HRUŠKA, 2016. *Účetnictví 2 – pokročilé aplikace. 2.*, aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4281-6.
5. KRÁL, Bohumil a kol., 2018. *Manažerské účetnictví. 4.*, rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-568-1.
6. KRESTOVÁ, Terezie, Lucja MATUSIKOVÁ a Kateřina STANOVSKÁ, 2015. *Nákladové řízení a cenová strategie*. Ostrava: VŠB-TU. ISBN 978-80-248-3891-5.
7. LANDA, Martin, 2014. *Podnikové účetnictví*. Ostrava: KEY Publishing. ISBN 978-80-7418-219-8.
8. LANDA, Martin, 2011. *Základy účetnictví. 2.*, upr. vyd. Ostrava: Key Publishing. *Ekonomie (Key Publishing)*. ISBN 978-80-7418-117-7.
9. LANG, Helmut, 2005. *Manažerské účetnictví – teorie a praxe*. Praha: C.H. Beck. ISBN 80-7179-419-8.

10. MÁČE, Miroslav, 2013. *Účetnictví a finanční řízení*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4574-9.
11. SYNEK, Miloslav a kol., 2011. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3494-1.
12. SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ a kol., 2010. *Podniková ekonomika*. 5., přepracované a doplněné vydání. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-336-3.
13. TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, Petra a Eva JELÍNKOVÁ, 2018. *Podniková ekonomika – klíčové oblasti*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0689-9.
14. Interné dokumenty spoločnosti Tempest, a.s., 2024
15. Tempest (2020). *Výročná správa 2020*. Online. In: Tempest.sk. Dostupné z <https://www.tempest.sk/o-spolocnosti/vyrocne-spravy-20.html>. [citované 13.5.2024].

ZOZNAM GRAFOV

Graf 1: Zisk pred zdanením v období 2020-202233

Graf 2: Obrat v období 2020-2022.....33

ZOZNAM TABULIEK

| | |
|--|----|
| Tabuľka 1: Kalkulačný vzorec | 15 |
| Tabuľka 2: Rozvaha | 21 |
| Tabuľka 3: Výkaz zisku a strát | 23 |
| Tabuľka 4: Výkaz cash flow | 24 |
| Tabuľka 5: Tržby a zisk pred zdanením v období 2020-2022 | 32 |
| Tabuľka 6: Výkaz zisku a strát v období 2020-2022 | 34 |
| Tabuľka 7: Všeobecný kalkulačný vzorec podniku | 37 |
| Tabuľka 8: Kalkulácia ceny softvéru pre mobilného operátora | 38 |
| Tabuľka 9: Kalkulácia ceny softvéru SMARTstudent | 39 |
| Tabuľka 10: Náklady na upozornenia vodičov | 42 |
| Tabuľka 11: Náklady na SMS správy | 43 |
| Tabuľka 12: Porovnanie nákladov na upozornenie vodičov | 43 |
| Tabuľka 13: Rozdiel nákladov | 44 |
| Tabuľka 14: Kalkulácia softvéru na mieru | 44 |
| Tabuľka 15: Kalkulácia softvéru ako produktu | 46 |
| Tabuľka 16: Porovnanie nákladov a úspora | 47 |

ZOZNAM OBRÁZKOV

| | |
|---|-----------|
| Obrázok 1: Organizačná štruktúra podniku | 26 |
|---|-----------|