

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA HOSPODÁRSKEJ INFORMATIKY**

Evidenčné číslo: 103002/B/2022/421000013173

**NÁKLADOVÉ ÚČTOVNÍCTVO V ÚČTOVNEJ JEDNOTKE
ZAOBERAJÚCEJ SA OBCHODNÝMI AKTIVITAMI A JEHO
VÝZNAM PRE FINANČNÉ RIADENIE**

Bakalárska práca

2022

Filip Hergott

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA HOSPODÁRSKEJ INFORMATIKY**

**NÁKLADOVÉ ÚČTOVNÍCTVO V ÚČTOVNEJ JEDNOTKE
ZAOBERAJÚCEJ SA OBCHODNÝMI AKTIVITAMI A JEHO
VÝZNAM PRE FINANČNÉ RIADENIE**

Bakalárska práca

Študijný program: Účtovníctvo
Študijný odbor: Účtovníctvo
Školiace pracovisko: Katedra účtovníctva a audítorstva
Vedúca záverečnej práce: Ing. Daša Mokošová, PhD.

Bratislava 2022

Filip Hergott



Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta hospodárskej informatiky

ZADANIE ZÁVEREČNEJ PRÁCE

Meno a priezvisko študenta: Filip Hergott
Študijný program: účtovníctvo (Jednoodborové štúdium, bakalársky I. st., denná forma)
Študijný odbor: ekonómia a manažment
Typ záverečnej práce: Bakalárska záverečná práca
Jazyk záverečnej práce: slovenský
Sekundárny jazyk: anglický

Názov: Nákladové účtovníctvo v účtovnej jednotke zaoberajúcej sa obchodnými aktivitami a jeho význam pre finančné riadenie

Anotácia: Záverečná práca sa zaoberá významom nákladového účtovníctva v účtovnej jednotke, ktorá sa zaoberá maloobchodnou alebo veľkoobchodnou činnosťou príp. v kombinácii s poskytovaním služieb a identifikuje jeho význam pre finančné riadenie a teda jeho prepojenie s finančným účtovníctvom v oblasti identifikácie a optimalizácie nákladov, cenotvorby a interného vykazovania.

Vedúci: Ing. Daša Mokošová, PhD.
Oponent: Ing. Mgr. Renáta Antalová, PhD.
Katedra: KÚA FHI - Katedra účtovníctva a audítorstva FHI
Vedúci katedry: prof. Ing. Miloš Tumpach, PhD.
Dátum zadania: 12.03.2019

Dátum schválenia: 21.03.2019
prof. Ing. Miloš Tumpach, PhD.
vedúci katedry

ABSTRAKT

HERGOTT, Filip: *Nákladové účtovníctvo v účtovnej jednotke zaoberajúcej sa obchodnými aktivitami a jeho význam pre finančné riadenie*. - Ekonomická univerzita v Bratislave. Fakulta hospodárskej informatiky; Katedra účtovníctva a auditorstva. Vedúca záverečnej práce: Ing. Daša Mokošová, PhD. Bratislava: FHI, 2022, 46 s.

Záverečná práca je vypracovaná na tému Nákladové účtovníctvo v účtovnej jednotke zaoberajúcej sa obchodnými aktivitami a jeho význam pre finančné riadenie. Cieľom záverečnej práce je poukázať ako vplýva nákladové účtovníctvo na finančné riadenie podniku, prostredníctvom kalkulácií. Hlavné činnosti podnikania spoločnosti sú predaj služieb a tovaru. Záverečná práca je rozdelená do troch kapitol. Obsahuje jednu schému, jeden graf, jeden obrázok a osem tabuliek. Prvá kapitola sa zaoberá základnými teoretickými poznatkami v oblasti danej témy bakalárskej práce. V druhej kapitole je cieľ záverečnej práce, metodika práce a metódy skúmania. Posledná kapitola je zameraná na analýzu nákladového účtovníctva pomocou vybranej kalkulácie, ktorá bola aplikovaná na dvoch ukázkových projektoch. Výsledkom riešenia danej problematiky je zhodnotenie účinnosti nákladového účtovníctva pre finančné riadenie a stanovenie odporúčaní pre spoločnosť.

Kľúčové slová:

nákladové účtovníctvo, finančné účtovníctvo, náklady, kalkulácie, plánovanie, finančné riadenie

ABSTRACT

HERGOTT, Filip: *Cost accounting in an accounting unit dealing with business activities and its importance for financial management.* - University of Economics in Bratislava. Faculty of Business Informatics; Department of Accounting and Auditing. Thesis supervisor: Ing. Daša Mokošová, PhD. Bratislava: FHI, 2022, 46 p.

The final thesis has been elaborated on the topic of Cost accounting in an accounting unit dealing with business activities and its importance for financial management. The aim of the final thesis is to show how cost accounting affects the company financial management through calculations. The main company activities are consisting of providing sales of services and products. The final thesis is divided into three chapters which contain one diagram, one graph, one picture and eight tables. The first chapter is dealing with the basic theoretical knowledge in the field of the stated subject of the bachelor's thesis. The second chapter describes the aim of the final work, the work methodology and the methods of research. The last chapter is focused on the analysis of cost accounting using selected costing applied on the two sample projects. The result of the thesis has brought the evaluation of the effectiveness of cost accounting for financial management and consequently setting recommendations for the selected company.

Keywords:

cost accounting, financial accounting costs, calculations, planning, financial management

OBSAH

ZOZNAM SCHÉM, GRAFOV, OBRÁZKOV A TABULIEK.....	6
ÚVOD.....	7
1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí.....	8
1.1 Základne vzťahy pre nákladové a manažérske účtovníctvo.....	8
1.2 Chápanie nákladov.....	9
1.2.1 Členenie nákladov.....	10
1.3 Vnútropodnikové účtovníctvo.....	14
1.3.1 Vnútropodnikové ceny a motivácia.....	15
1.4 Kalkulácia v nákladovom účtovníctve.....	16
1.4.1 Druhy kalkulácií.....	16
1.4.2 Metódy kalkulácií.....	19
1.5 Finančné riadenie a jeho prepojenie s plánovaním podniku.....	21
2 Cieľ práce, metódy skúmania a metodika práce.....	23
3 Výsledky práce a diskusia.....	25
3.1 Výkony podniku.....	25
3.2 Organizačná štruktúra spoločnosti.....	29
3.3 Účtovníctvo, spravovanie a členenie nákladov.....	30
3.4 Význam oportunitných nákladov pre finančné riadenie.....	32
3.5 Získavanie zákaziek a s tým spojené náklady.....	33
3.6 Kalkulácia nákladov projektov.....	35
3.7 Plánovanie nákladov a výnosov, výsledok hospodárenia.....	41
ZÁVER.....	44
Zoznam použitej literatúry.....	45

ZOZNAM SCHÉM, GRAFOV, OBRÁZKOV A TABULIEK

Schéma 1 Členenie nákladov.....	11
Graf 1 Rozdelenie nákladov na projekt.....	39
Obrázok 1 Organizačná štruktúra spoločnosti Krankfort a.s.	29
Tabuľka 1 Kalkulačný vzorec.....	18
Tabuľka 2 Rozdelenie nákladov podľa miesta vzniku a zodpovednosti.....	31
Tabuľka 3 Oportunitné náklady.....	33
Tabuľka 4 Body lízing.....	35
Tabuľka 5 Projekt Garmin/Fitbit.....	37
Tabuľka 6 Náklady na projekt Garmin/Fitbit.....	38
Tabuľka 7 Predaj hodín Garmin/Fitbit.....	40
Tabuľka 8 Finančný plán a skutočnosť hospodárenia.....	42

ÚVOD

Účtovníctvo ako profesia existuje už niekoľko tisíc rokov. Začiatky vývoja tejto profesie siahajú až do starovekej Mezopotámie, starého Iránu alebo Egypta. Účtovníctvo vieme nazvať aj ako jazykom podnikania, keďže zachytáva všetky skutočnosti, ktoré pri podnikaní vznikajú a tvorí nám obraz toho ako naše podnikanie prosperuje. Pred začatím podnikania v konkurenčnom prostredí sa odporúča najprv preskúmať trh, či sa vôbec oplatí podnikat' v tomto sektore. Ak áno, akú má perspektívu do budúcnosti. Ďalší veľmi dôležitý krok je vedieť využiť všetky informácie, ktoré nám trh ponúka na zostavenie predbežných kalkulácií. Neskôr ich bude vedieť podnik využívať v reálnych projektoch. Nákladové účtovníctvo prispieva informáciami predovšetkým o nákladoch a výnosoch jednotlivých projektov. Tieto informácie spoločnosti pomáhajú pri rozhodovaní, ktorým smerom sa bude uberať. Finančné účtovníctvo nám hovorí o finančnom toku peňazí v spoločnosti a informácie sú následne spracované v účtovnej závierke. Ak má spoločnosť hlavné a pomocné strediská, ako napríklad hlavné stredisko je Stredisko vývoja aplikácií a Stredisko prevádzky, pomocné strediská sú napríklad Stredisko bezpečnosti a Stredisko IT Architektúry, manažérske účtovníctvo zhromažďovaním informácií pomocou nákladového účtovníctva pomáha riadiacim manažérom jednotlivých stredísk pri riadení týchto stredísk a následne celej spoločnosti. Manažérske účtovníctvo vie v budúcnosti ovplyvniť konanie riadiacich manažérov. Keď si spoločnosť vedie takéto účtovníctvo, jeho forma nie je presne určená a preto v spoločnostiach môže vyzeráť rozdielne.

Cieľom záverečnej práce je poukázať ako vplýva nákladové účtovníctvo na finančné riadenie podniku. Záverečná práca sa zaoberá významom nákladového účtovníctva v účtovnej jednotke, ktorá sa zaoberá maloobchodnou a veľkoobchodnou činnosťou v kombinácii s poskytovaním služieb a identifikuje jeho význam pre finančné riadenie a teda jeho prepojenie s finančným účtovníctvom v oblasti identifikácie a optimalizácie nákladov, cenotvorby a interného vykazovania.

Vybraná spoločnosť má vymyslený názov Krankfort a.s., nakoľko pre citlivosť spracovávaných informácií, chce zostať v anonymite.

1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

Prvotne by sme sa mali spýtať pri tejto bakalárskej práci, čo nám poskytne nákladové účtovníctvo nad rámec finančného účtovníctva. Zatiaľ čo finančné účtovníctvo pre finančné riadenie poskytuje len informácie o stave majetku, záväzkoch, nákladoch a výnosoch, tak nákladové účtovníctvo, ako podskupina manažérskeho účtovníctva, poskytuje informácie o vnútropodnikových cenách, metódach kalkulácií a rozpočtovníctva. Sú to dôležité informácie, ktoré manažérom neskôr pomáhajú pri riadení a zostavovaní podrobných plánov. Vedenie nákladového účtovníctva nie je presne legislatívne stanovené, podnik si ho môže upraviť ako potrebuje pre svoj druh podnikania. Nákladové účtovníctvo je dôležitým pilierom manažérskeho účtovníctva, preto sa budeme v tejto časti zaoberať aj jeho súčasťami.

1.1 Základne vzťahy pre nákladové a manažérske účtovníctvo

„Manažérske účtovníctvo je akýmsi „kormidelníkom pre lodivodov“, ktorí manévrujú v rozbúrených a nestálych vodách turbulentného podnikateľského prostredia, aby doplavili svoje lode – podniky či firmy – do bezpečného prístavu stability, prosperity a efektivity.“ (Poniščiaková, 2010)

Tento výrok hovorí o tom, ako veľmi dôležité sú informácie z manažérskeho účtovníctva pre riadenie podniku. Používateľmi informácií manažérskeho účtovníctva sú najmä manažéri. Z uvedeného nám vyplýva, že slúži na interné účely. Riadiaci pracovníci pre riadenie spoločnosti potrebujú okrem iného aj komplexné informácie obsiahnuté v nákladovom účtovníctve. Slúžia im nielen na to, aby sledovali priebežný výsledok hospodárenia podniku, ale hlavne aby dokázali ovplyvniť jeho budúci priebeh. Následne sa venujeme základným vzťahom a pojmom, ktoré sú pre nákladové účtovníctvo veľmi dôležité.

V podmienkach Slovenskej republiky je účtovná jednotka povinná viesť v súlade so zákonom č. 431/2002 Z.z. o účtovníctve v znení neskorších predpisov podvojnú účtovníctvo a ak to umožňuje príslušná právna norma jednoduché účtovníctvo. V tejto súvislosti sa jedná o účtovníctvo finančné. Finančné účtovníctvo slúži najmä externým používateľom pre rozhodovanie, kontrolu a mnohé iné činnosti. Z dôvodu, že finančné účtovníctvo neposkytuje detailné informácie o vnútropodnikových procesoch, účtovná jednotka využíva manažérske

účetníctvo ako podskupinu nákladové účetníctvo. Vyššie spomenuté nie sú legislatívne upravované.

Nákladové účetníctvo umožňuje správne zaznamenávanie nákladov a výnosov podniku a sa zameriava na kontrolu, evidenciu a analýzu nákladov, výnosov a výsledku hospodárenia. Súčasťou nákladového účetníctva je kalkulačný systém (zameriava sa na náklady pri výkonoch a procesoch), rozpočtovníctvo aj vnútropodnikové účetníctvo.

Manažérske účetníctvo aplikuje princípy nákladového účetníctva a finančného riadenia a snaží sa ich prepojiť. Využíva rôzne informácie, aby manažérom dokázalo pomôcť pri riadení podniku. Má databázu rôznorodých informácií pre riadenie, kalkuláciu a rozpočty. Okruh používateľov, ktorý tieto informácie používajú sú prevažne top manažment a manažéri úsekov. Jeho interpretácia sa líši na základe toho, aký manažér používa informácie z manažérského účetníctva.

Základná úloha týchto druhov účetníctva je zhrnúť dostatok informácií a následne ich poskytnúť manažérom v podniku, aby vedeli efektívne riadiť podnik a mali dostatočný prehľad, čo sa deje vo vnútri podniku.

Poskytovať informácie pre riadiacich pracovníkov je najdôležitejšia činnosť týchto účetníctiev. Informácie musia byť dostatočne transparentné, aby jednotlivý riadiaci pracovníci vedeli prípadne zmeniť určité procesy vo vnútri podniku. Podnik na základe týchto zmien by mal následne dosahovať lepšie výsledky. Účtovná jednotka môže nastaviť jednotlivé vnútroorganizačné procesy tak, ako to manažérom podniku vyhovuje. Pre riadenie podniku v trhovej ekonomike je dôležité poznanie o výške nákladov na jednotlivé výkony. Práve z daného dôvodu je veľká časť manažérského účetníctva orientovaná na sledovanie, riadenie nákladov.

1.2 Chápanie nákladov

Náklady v účetníctve podľa zákona: „*zníženie ekonomických úžitkov účtovnej jednotky v účtovnom období, ktoré sa dá spoľahlivo oceniť*“ (Zákon č. 431/2002 Z.z. o účetníctve v znení neskorších predpisov)

Náklady sa často zamieňajú s pojmom výdavky. Zatiaľ, čo pri výdavkoch ide o okamih úhrady, tak pri nákladoch ide o okamih spotreby daného materiálu alebo práce.

Náklady je možné chápať rôznymi spôsobmi. Vysvetlíme si finančné, hodnotové a ekonomické chápanie nákladov. Odlišnosti sú v spôsobe oceňovania nákladov, taktiež je odlišnosť v koncepcii zachovania kapitálu. Príkladom je finančné účtovníctvo, ktoré využíva finančné poňatie nákladov. Finančné poňatie nákladov vychádza z ocenenia v historických cenách a celková spotreba (náklady) je ocenená v sume v akej bola pôvodne obstaraná. Protikladom je hodnotové poňatie nákladov, ktoré vychádza z predpokladu, že náklady sú oceňované v bežných cenách. Teda koľko je potrebné vynaložiť na obnovenie ekonomických zdrojov v súčasnosti. (Tumpach, 2008)

Ekonomické chápanie nákladov uplatňujeme pri manažérskom účtovníctve. Nie len, že berieme do úvahy ocenenie v bežných cenách ako pri hodnotovom poňatí nákladov, ale berieme do úvahy aj ekonomické prínosy alternatívneho využitia daného ekonomického zdroja. Teda ušlí zisk pokiaľ by sme ho predali a nevyužili na ďalšiu výrobu produktov. (Poniščiaková, 2010)

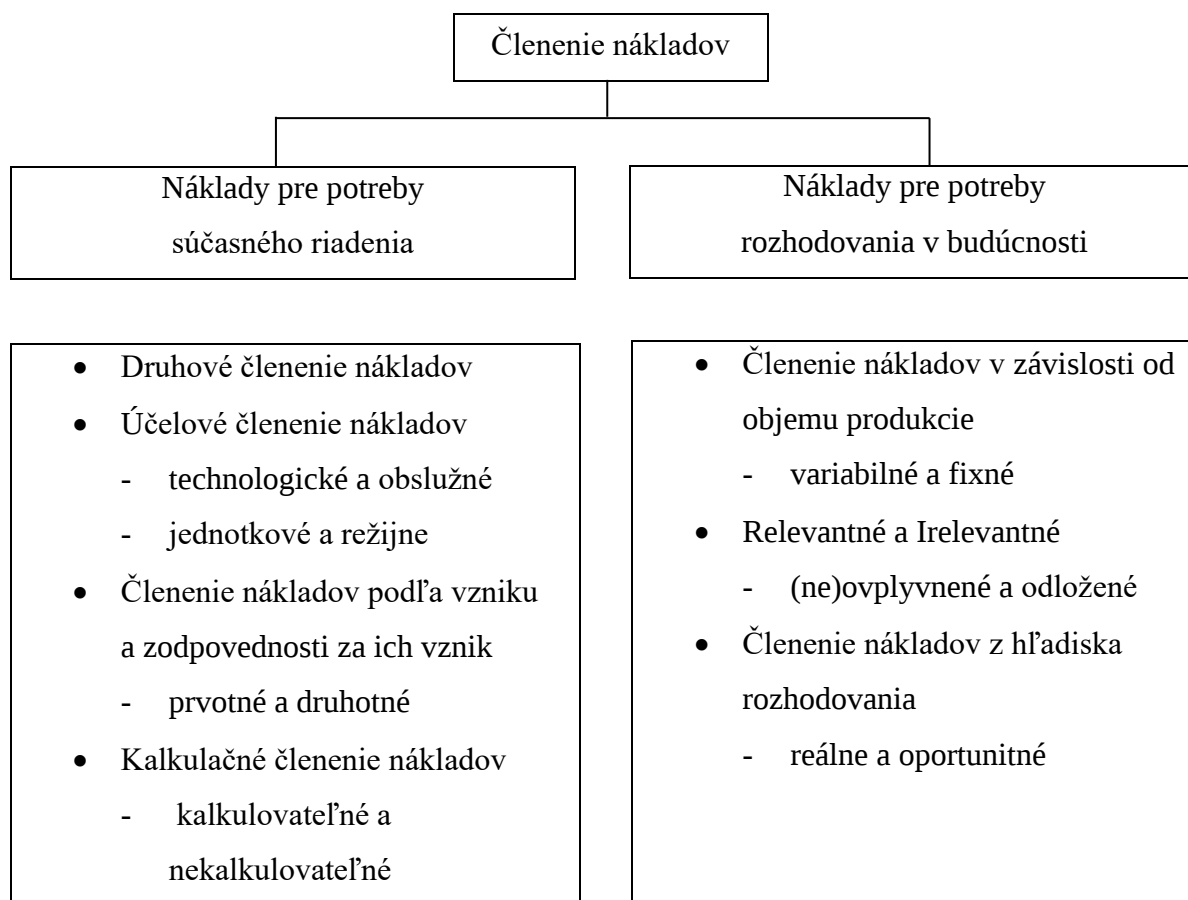
Náklady je možné chápať podľa rôznych koncepcií, spôsobmi napríklad vyššie spomenutými. Na účely podnikateľskej činnosti je však možné samotné náklady členiť z rôznych hľadísk.

1.2.1 Členenie nákladov

Náklady, ktoré vznikajú v priebehu podnikateľskej činnosti je možné zatriediť do skupín podľa jednotlivých hľadísk. Tie sa vyberajú podľa toho, akú otázku chce daná spoločnosť riešiť. Napríklad na aký účel boli vynaložené prostriedky, ktoré stredisko je zodpovedné za vznik nákladu alebo aké je miesto vzniku daného nákladu. Niektoré z hľadísk majú práve zmysel, ak sa účtovná jednotka ďalej vnútroorganizačne člení. (Mokošová, 2018)

Členenie nákladov je dôležité si v podniku určiť, aby sme vedeli tieto náklady efektívne riadiť a spravovať.

Schéma 1 Členenie nákladov



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Poniščiaková (2010)

Pri druhovom členení nákladov ide o náklady, ktoré sa evidujú vo finančnom účtovníctve podniku ako celok za určité časové obdobie vo výkaze ziskov a strát. Napríklad ide o náklady na mzdy, spotreba materiálu, spotreba externých prác a služieb. Tieto náklady sa nazývajú aj časovo nerozlíšené náklady. (Poniščiaková, 2010)

Účelové členenie nákladov nám rozdeľuje náklady na technologické a obslužné náklady, jednotkové a režijné náklady. Zatiaľ čo technologické náklady súvisia priamo s technológiou výroby a možno ich nazvať aj jednotkovými nákladmi. Ich rast je priamo úmerný s objemom výkonov. Obslužné náklady sa zameriavajú na vytvorenie, zabezpečenie a udržanie podmienok priebehu podnikových činnosti, ktoré priamo s výrobnou operáciou nesúvisia. Nie sú priamo úmerné s objemom výkonov. Jednotkové náklady sú vyvolané vytvorením každej konkrétnej zadefinovanej jednotky výkonu. Režijné náklady sú zase skupiny nákladov, u ktorých nie je

možné vyjadriť ich priamy vzťah ku konkrétnej jednotke výkonu. Sú to náklady spoločné pre viacej druhov výkonov, skupín výkonov alebo útvarov. (Poniščiaková, 2010)

Členenie nákladov podľa vzniku a zodpovednosti za ich vznik. V podniku sa nečerpajú iba výkony, ktoré pochádzajú z externého prostredia, ale vnútri v podniku sa vzájomne poskytujú služby a iné výkony medzi jednotlivými podnikovými strediskami. Následne rozlišujeme miesto (stredisko), v ktorom došlo k vzniku nákladov a miesto (stredisko), ktoré je zodpovedné za vznik nákladov.

Doležite je určiť toto členenie hlavne kvôli prezentovaniu a hodnoteniu ekonomických výsledkov jednotlivých vnútropodnikových stredísk, ale aj pre potreby zostavenia výslednej kalkulácie. (Tumpach, 2008)

Kalkulačné členenie nákladov rozdeľuje náklady na kalkulované a nekalkulované. Zatiaľ čo kalkulované náklady sa dajú vypočítať na kalkulačnú jednotku, priamo súvisia s konkrétnymi výkonmi a často súvisia s technologickými nákladmi. Medzi kalkulované náklady patria priamy materiál, priame mzdy a ostatné priame náklady.

Nekalkulované náklady sa nedajú určiť priamo na kalkulačnú jednotku a na ich stanovenie sa používajú rôzne kalkulačné metódy v závislosti od charakteru výroby. Tieto náklady sú vynakladané na viac aktivít. Patria sem výrobná (prevádzková) réžia, správna réžia a odbytové náklady. (Poniščiaková, 2010)

Členenie nákladov v závislosti od objemu výroby rozdeľujeme na náklady fixné a variabilné. Pri tomto rozdelení vieme určiť náklady, ktoré sú závislé od výšky objemu výroby a naopak náklady, ktorých výška objemu výroby neovplyvňuje pokiaľ nie je presiahnutá kapacita výroby.

Fixné náklady tvoria určitú časť nákladov, ktoré podnik potrebuje vynaložiť na to, aby mohol podnikať a zväčša ich podnik nevie nijako optimalizovať. Fixné náklady zaisťujú podmienky pre činnosť podniku v určitom rozsahu. Rozsah činnosti, ktorý vie podnik vyprodukovať s fixnými nákladmi je limitovaný určitou kapacitou a to pre konkrétne obdobie. Po jeho uplynutí sa výška fixných nákladov opakuje. Prevažne sú to obdobia deň, týždeň, mesiac, štvrt'rok alebo rok. Fixné náklady rozdeľujeme na náklady vyvolane spôsobom zaistenia

činnosti alebo o ich vynaložení rozhoduje vedenie podniku. Medzi fixné náklady pre zaistenie činnosti môžeme zaradiť napríklad (energie na osvetlenie a zateplenie budov, osobné náklady riadiacich a administratívnych pracovníkov). Tieto náklady sú síce fixné, ale neznamena to, že ich výška sa nemôže meniť. Fixné náklady o ktorých rozhoduje vedenie podniku sú napríklad náklady na výskum a vývoj, vzdelávanie, reklamu a propagáciu. Tieto náklady môžu mať opakovaný či jednorazový charakter a ich vzniku môže podnik zabrániť. (Fibírová, 2020)

Variabilné náklady sú náklady, ktoré sa odrážajú na počte kusov, ktoré podnik vyrobí. Tieto náklady sa prevažne skladajú z viacerých položiek (spotreba základného materiálu, osobné náklady výkonných pracovníkov, výkonová energia a pod.) na základe ktorých nám potom vyjde výsledná cena variabilných nákladov na jeden kus výrobku. Ak ho následne prenásobíme objemom výroby, dostaneme celkovú sumu variabilných nákladov. V prípade režijných nákladov sa variabilné náklady určujú podľa normatívu k množstvu výkonu, či na základe skúsenosti z minulosti. Normatív variabilnej réžie je stanovená úloha vo vývoji variabilných režijných nákladov, ktorý je najčastejšie stanovený na základe účtovných informácií minulých období. (Fibírová, 2020)

Relevantné náklady sú všetky náklady, ktorých výška a priebeh je ovplyvnená určitým uvažovaným rozhodnutím, čo podnik by mal vykonať v blízkej budúcnosti. Irelevantné náklady sú také náklady, ktoré dané rozhodnutie, čo má podnik vykonať v blízkej budúcnosti nijak neovplyvní. Medzi irelevantné náklady patria aj utopené náklady. Tieto náklady vznikli na základe nejakého rozhodnutia a podnik v danom čase ich nevie nijak ovplyvniť. (Tumpach, 2008)

Členenie nákladov z hľadiska rozhodovania plyní priamo z manažérskeho účtovníctva, ba dokonca z pojmu riadenie. Hľadať prepojenie medzi finančným a manažérskym účtovníctvom sa dá iba medzi niektorými nákladovými položkami. Pri danom členení budeme rozlišovať reálne a oportunitné náklady. Zatiaľ čo reálne náklady sú náklady, ktoré podniku vznikli na základe nejakého zrealizovaného rozhodnutia. Oportunitné náklady sú také náklady, čo podnik nevyužil, lebo jeho rozhodnutie nepripadlo k danej možnosti. Mohlo to byť napríklad kvôli tomu, že podnik nemal dostatočné ekonomické zdroje. (Poniščiaková, 2010)

1.3 Vnútropodnikové účtovníctvo

Na začiatok by sme si mali zadať, prečo je vnútropodnikové účtovníctvo pre podnik dobré viesť a aké má rozdiely s finančným účtovníctvom.

Finančné účtovníctvo poskytuje informácie predovšetkým externým používateľom a charakterizuje podnik ako celok a to primárne vo vzťahu k okoliu. Získava operatívne informácie z bežného účtovníctva. Následne zostavuje ucelený obraz o stave majetku, záväzkov, nákladov a výnosov v účtovnej závierke. Účtovné obdobie je zväčša kalendárny rok.

Vnútropodnikové účtovníctvo je určené predovšetkým interným používateľom a zaoberá sa vnútornými javmi v podniku, prevažne nákladmi naňho sa vzťahujúcimi. Získava priebežné výsledky o hospodárení jednotlivých vnútropodnikových útvarov. Uceluje informácie o nákladoch produktov a procesov. Účtovné obdobie je zväčša jeden mesiac, ale môže byť aj kratšie. Vnútropodnikové účtovníctvo podnik môže viesť dvoma spôsobmi a to sú :

- Jednookruhové účtovníctvo
- Dvojokruhové účtovníctvo

Jednookruhové účtovníctvo dopĺňa finančné účtovníctvo o hlbšiu analytickú evidenciu nákladov a výnosov. Umožňuje sledovanie nákladov, poprípade výnosov na jednotlivé výkony alebo procesy vo vnútri útvarov. Väčšinou býva celkom zložitá, keďže celý okruh evidencie je vedený na analytických účtoch.

Zatiaľ čo dvojokruhové účtovníctvo umožňuje komplexné zachytenie aktivít účtovnej jednotky, až po najnižšie organizačné jednotky. Dvoma okruhmi sa myslí finančné účtovníctvo a vnútropodnikové účtovníctvo, ktoré tvorí celok. Vnútropodnikové účtovníctvo podnik pri tomto spôsobe vedie v účtovných triedach 8 a 9. Na prepojenie finančného a vnútropodnikového účtovníctva nám slúžia spojovacie účty. Všetky používané účty vo vnútropodnikovom účtovníctve sa musia viesť v účtovnom rozvrhu účtovnej jednotky.

Predmetom vnútropodnikového účtovníctva sú tie ekonomické javy, ktoré sa majú zisťovať vo vnútropodnikových útvaroch rozčlenených podľa vnútroorganizačnej štruktúry podniku. Jedná sa najmä o náklady, výnosy a výsledok hospodárenia.

1.3.1 Vnútropodnikové ceny a motivácia

Zavedenie vnútropodnikových cien bolo nevyhnutné preto, lebo treba oceniť aj vnútropodnikové strediska, ktoré nemajú výstup do externého prostredia. Pomocou týchto cien sa ocenili vynaložené náklady, ktoré vznikali vo vnútropodnikových útvaroch a na základe nich sa zisťuje výkonnosť daného strediska. Stredisko, ktoré preberá výkon ma vopred stanovenú cenu, bez ohľadu na vynaložené náklady odoberajúceho strediska. (Tumpach, 2008)

Funkcie vnútropodnikových cien:

- Oceňovanie a meradlo výkonov vnútropodnikových útvarov
- Rozloženie právomoci a zodpovednosti medzi vnútropodnikové útvary
- Ukázanie prínosu vnútropodnikových útvarov a určenie podielu výkonu vo vnútri podniku
- Motivovať vnútropodnikové útvary a riadiacich pracovníkov k podávaniu výkonov, ktoré plnia podnikové ciele.

Vnútropodnikové ceny so ziskom sú motivačnou cestou pre vnútropodnikové strediska. Keďže sa pri vnútropodnikovej cene nachádza aj nejaká časť navyše (zisk), tak to plní motivačnú úlohu pre podnik a jeho vnútropodnikové strediská. Môžu pri tom vznikáť aj tieto problémy. Počas výroby produktu sa rozdeľuje zisk, ešte pred tým, ako podnik realizoval predaj produktu a inkasoval zisk za jeho predaj. Postupným nabaľovaním ziskovej prirážky, ktorú dané strediska odvedú, môže nastať problém, že vnútropodniková cena bude vyššia, ako trhovú hodnotu produktu. Ďalší problém je, že strediska sú motivované vyrábať na sklad, aj keď podnik nemá dostatočný odbyt pre danú úroveň kapacity výroby. Vnútropodnikové ceny so ziskom poznáme nasledovné:

- Na základe vopred stanovenej úrovne nákladov, zvýšenej o primeranú ziskovú prirážku
- Na baze oportunitných nákladov – „*V tomto prípade má vnútropodnikové ceny okrem motivačnej funkcie aj funkcie regulátora využitia obmedzených zdrojov. Vnútropodniková cena sa stanoví ako súčet variabilných a oportunitných nákladov, pričom oportunitným nákladom je marginálny zisk z využitia vnútropodnikového výkonu optimálnym (teda najvýhodnejším) spôsobom.*“ (Tumpach, 2008)

1.4 Kalkulácia v nákladovom účtovníctve

Kalkulácie je možné definovať dvoma spôsobmi buď ako formalizovaný výsledok alebo ako samotný proces výpočtu teda „kalkulácie“. Kalkulácie ako také majú poskytnúť informácie o skutočných alebo vopred stanovených nákladoch o kalkulačnej jednotke. Kalkulačnou jednotkou je určitý výkon, ktorý má vopred vymedzené vlastnosti, ktoré je možné merať. (Tumpach, 2008)

Kalkulácia je dôležitým nástrojom nákladového účtovníctva, ktoré je časťou manažérskeho účtovníctva a naskytuje možnosť manažérom vidieť prepojenie medzi naturálne vyjadreným výkonom a jeho finančným ohodnotením. Kalkulácia sa využíva na riadenie a kontrolu hospodárnosti. V podniku ju manažéri využívajú pri oceňovaní zásob vlastnej výroby a slúži ako podklad pre cenové rozhodovanie. Účelom kalkulácie nie je len vyčíslieť náklad na výkon, ale aj porovnať určené náklady s nákladmi konkurenčného výrobcu. Výška nákladov pri kalkulácií ovplyvňuje výšku stanovania ceny produktu. Kalkulácia je interná informácia. Znamená to, že nie je prístupná pre verejnosť a slúži ako nástroj vnútropodnikového riadenia. Kalkulácie, ktoré sú v rámci účtovnej jednotke zostavované slúžia na rôzne účely. Na tento proces teda priamo nadväzujú druhy kalkulácií.

1.4.1 Druhy kalkulácií

Zostavenie kalkulácii v praxi podnik potrebuje hlavne kvôli dvom základným hľadiskám:

- Hľadisko zostavenia kalkulácii vlastných nákladov - Ak má podnik k dispozícii dostatočné informácie ohľadom svojich skutočných nákladov a odbytových a vnútropodnikových výkonoch sa vie správne rozhodovať a orientovať na trhu.
- Hľadisko cenotvorby - Na základe kalkulácii podnik stanovuje výšku ceny, za ktorú bude daný produkt predávať. Predávajúci je povinný viesť a uchovávať evidenciu o cenách produktu, vrátane kalkulácií nákladov a ziskov tri roky po skončení predaja produktu.

Konkrétne je treba vedieť, aké náklady má podnik pri výrobe jednotlivých druhov výrobkov, prác alebo služieb a to nielen globálne, ale aj v jednotlivých nákladových položkách. Keďže kalkulácie sa využívajú na rôzne účely, členíme ich z hľadiska času, spôsobu zostavenia, štruktúry nákladov a využitia výrobnnej kapacity. Z hľadiska času sa kalkulácie ďalej delia na predbežné a výsledné. Predbežné kalkulácie vieme ešte rozdeliť na prepočtovú, operatívnu a plánovú kalkuláciu.

Predbežnú kalkuláciu podnik vytvára vtedy, keď požadované údaje neexistujú kvôli tomu, že sa len uvažuje o zavedení nového produktu na trh alebo údaje aj môžu existovať, ale nie sú v podobe takej, akú podnik potrebuje na zostavenie kalkulácie a je potrebné priebežne účtovať ešte pred ich zistením. Ako posledná možnosť je potrebné, aby sa stanovila žiaduca úroveň oprávnených nákladov, tak aby podnik vedel odhaliť akékoľvek odchýlky. (Tumpach, 2008)

Výsledná kalkulácia vychádza z reálnych nákladov vynaložených za účtovné obdobie za vytvorené výkony a v rámci vnútropodnikového riadenia má neodlučiteľnú úlohu. Pri výslednej kalkulácii podnik zistí presne koľko bolo potrebných nákladov vynaložiť, aby dosiahol daný zisk v účtovnom období. Medzi hlavné využitie výsledných kalkulácií patri ešte zistenie výšky odchýlok skutočných a vopred stanovených nákladov v predbežnej kalkulácii. Slúži ako jedna zo základní na zostavenie východiskovej kalkulácie. Keďže už existujú aj predbežné kalkulácie tak výsledná kalkulácia je pre podnik síce menej dôležitá a to kvôli tomu, že mnohé informácie nie sú v priebehu účtovného obdobia k dispozícii a preto nie je možné výslednú kalkuláciu zostaviť včas. Ďalší dôležitý bod je, že informácie o skutočnej výške nákladov neodhaľujú pre podnik, či náklady boli oprávnené vynaložené na dané výkony. (Tumpach, 2008)

Z hľadiska spôsobu zostavenia poznáme kalkulácie priamych (úplných) a nepriamych (neúplných) nákladov. Pri priamych nákladoch sa priamo priradujú náklady k jednotlivým druhom produktov. Do priameho materiálu patria: základný materiál, polotovary, pohonné hmoty, pomocný a ostatný materiál, výrobné obaly. U priameho materiálu ide o materiál, ktorý sa stáva súčasťou produktu alebo prispieva k jeho vytvoreniu. Priame mzdy sú základné mzdy, príplatky a doplatky zamestnancov, ktoré priamo súvisia s kalkulovanými výkonmi. Položka ostatné priame náklady sa skladá z technologického paliva, odpisy, opravy, príspevky na

sociálne zabezpečenie, straty za poškodené produkty. Zatiaľ čo nepriame náklady sú náklady vynakladané na celé kalkulované množstvo produktov a nevieme ich výšku stanoviť na kalkulovanú jednotku. Nepriame náklady sa nachádzajú vo výrobných režii, správnej rézii a odbytovej rézii. (Synek, 2011)

Ďalej budeme rozoberať kalkulačný vzorec, ktorý zdefinujeme vo všeobecnosti. Podniky si ho upravujú na základe veľkosti podniku a účelu podnikania.

Tabuľka 1 Kalkulačný vzorec

1. Priamy materiál
2. Priame mzdy
3. Ostatné priame náklady
4. Výrobná réžia
Vlastné náklady výroby
5. Správna réžia
Vlastné náklady výkonu
6. Odbytová réžia
Úplné vlastné náklady výkonu
Zisk/Strata
Predajná cena

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Poniščiaková (2010)

Kalkulácia úplných nákladov nie je dostačujúca a preto podnik využíva aj kalkuláciu neúplných nákladov. Kalkulačný vzorec sa skladá z priamych aj nepriamych nákladov a jeho štruktúru si podnik upravuje. Zväčša podľa účelu v akom sektore daný podnik účinkuje, teda či napríklad poskytuje službu alebo vyrába produkt pre koncového zákazníka, si podnik uberá alebo naopak pridáva ďalšie položky do kalkulačného vzorca. Niektoré položky v určitých podnikoch môžu byť z nepriamych priame a naopak. Napríklad pri odpisoch v strojárskom podniku sú časťou nepriamych nákladov, ale v cukrovare ich môžeme prideliť k ostatným priamym nákladom.

Z hľadiska štruktúry nákladov zostavujeme kalkuláciu priebežnú alebo postupnú. Priebežná kalkulácia je kalkulácia, v ktorej sa spotrebované polotovary vlastnej výroby alebo

iné výkony z predchádzajúcich stupňov alebo fáz výroby uvádzajú v členení podľa položiek príslušného kalkulačného vzorca (bez použitia kalkulačnej položky polotovary vlastnej výroby). Postupná kalkulácia je kalkulácia, v ktorej sa spotrebované polotovary vlastnej výroby alebo iné výkony z predchádzajúcich stupňov alebo fáz výroby, uvádzajú ďalej samostatnej kalkulačnej položke, napríklad (polotovary vlastnej výroby). Postupnú kalkuláciu je pre podnik zložitejšie zostaviť, ale je podrobnejšia a výstižnejšia.

Posledné je delenie druhu kalkulácie z hľadiska využitia výrobnnej kapacity. Delíme kalkulácie na statickú a dynamickú. Statickú kalkuláciu určuje kalkulačný vzorec, keďže pri tejto kalkulácii nepredpokladáme rôzne stupne výrobnnej kapacity. Charakter statickej kalkulácie má každá kalkulácia úplných nákladov. Dynamická kalkulácia patri medzi súhrnné metódy kalkulovania nákladov a berie do úvahy vývoj nákladov v čase. Dynamická kalkulácia, ktorá berie do úvahy vybrané množstvo, ktoré sa v čase mení a táto kalkulácia je veľmi závislá na rozdelení nákladov na fixné a variabilné a na ich správnom zistení.

Z hľadiska spôsobu výpočtu, ktorý chceme kalkuláciou dosiahnuť existujú v odborných literatúrach rôzne metódy kalkulácií.

1.4.2 Metódy kalkulácií

„Metódou kalkulácie rozumieme spôsob stanovenia jednotlivých zložiek nákladov na kalkulačnú jednotku. Metóda kalkulácie závisí na predmete kalkulácie, t.j. na tom, čo sa kalkuluje (jednoduchý, zložitý výrobok), na spôsobe pričítania nákladov k výkonom (jak sa priradujú náklady na kalkulačnú jednotku), na požiadavkách pokladaných na štruktúru a podrobnosť členenia nákladov.“ (Synek, 2011)

V prvom rade by sme mali vysvetliť pojem kalkulačná jednotka. Kalkulačná jednotka je predmetom kalkulácie a vypočítava sa z nákladov na určený výkon. Výkonom môže byť výrobok alebo služba. Kalkulačnú jednotku treba vždy presne vymedziť. Poznáme hmotné a nehmotné výkony. Hmotné výkony sú vyjadrené fyzickými jednotkami (kus, kilogram, kilometer). Nehmotné výkony sú napríklad strávená hodina na projekte. Určujeme pri kalkulačnej jednotke, teda konkrétny výkon určený druhom, kvalitou a mernou jednotkou. (Poniščiaková, 2010)

Charakteristika združenej výroby je nutnosť spoločnej fázy spracovania viacerých výkonov súčasne. Vyznačuje sa prevažne pre chemickú výrobu alebo potravinárstvo. Spracovaním rovnakej vstupnej suroviny podnik v určitom momente vyprodukuje rôznu produkciu. Úloha kalkulácie pri združenej výrobe je rozdeliť spoločné náklady technologického charakteru. Pri združenej výrobe využívame napríklad tieto metódy kalkulácií: rozpočítaním, odpočítaním. (Tumpach, 2008)

Opakom združenej výroby je nezdružená výroba. Všetky druhy nákladov môžeme sledovať podľa kalkulačných jednotiek prípadne ich skupín. Neexistuje spoločná fáza spracovania viacerých výkonov súčasne. V nezdruženej výrobe môžeme požívať aj jednoduchšie metódy kalkulovania, ako napríklad kalkulácia delením. Problém, ktorý nastáva pri kalkuláciách nezdruženej výroby je pri režijných (spoločných) nákladoch na kalkulačnú jednotku. Keďže tieto náklady nevieme priradiť žiadnej kalkulačnej jednotke, tak ich alikvotne rozpočítavame medzi kalkulačné jednotky. (Jankalová, 2015)

Metód kalkulácie sa v manažérskom účtovníctve nachádza veľký počet, ale v tejto bakalárskej práci si rozoberieme len metódu delením. Keďže budeme neskôr využívať práve túto metódu. Pri metóde delením rozlišujeme tri metódy a to je jednoduchá kalkulácia delením, stupňovitá kalkulácia delením a kalkulácia delením s pomerovými - ekvivalentnými číslami.

Metóda kalkulácie jednoduchého delenia sa používa vtedy, ak podnik v určitom čase vyrába iba jeden druh výkonu. Náklady na kalkulačnú jednotku sa vypočítavajú ako podiel nákladov podniku za určité obdobie a množstva výkonov. Tato metóda je najjednoduchší spôsob vyčíslenia nákladov za určité sledované obdobie alebo množstvo produkcie. Metóda kalkulácie stupňovitým delením sa podľa Poniščiakovej (2010) najčastejšie používa v chemickom priemysle. Pri tejto metóde prechádza výroba určitými stupňami výroby a používame ju v prípade, ak výrobné, odbytové náklady, prípadne náklady na správu sa sledujú oddelene a zároveň sa líši počet vyrobených a predaných výrobkov. Posledná kalkulácia delením pomerovými – ekvivalentnými číslami je kalkulácia, pri ktorej používame rozvrhovú základňu. Pomocou tejto základne vieme rozdielnu nákladovú náročnosť rôznorodých výkonov podniku vyjadriť na spoločných nákladoch. Náklady rozdeľujeme v pomere k určitej známej veličine. Takéto rozdelenie nazývame aj rozvrhovanie - kľúčovanie, teda vznikne nám základňa – kľúč, podľa ktorej sa rozvrhovanie režijných nákladov realizuje. Nazýva sa rozvrhová základňa.

Najdôležitejší prínos rozvrhovej základne je schopnosť vyjadrovať rozdielnú nákladovú náročnosť na spoločné nepriame náklady. (Poniščiaková, 2010)

1.5 Finančné riadenie a jeho prepojenie s plánovaním podniku

„Základná pravda o plánovaní spočíva v tom, že ak neviete, kam idete, nikdy sa tam nedostanete. Každé efektívne plánovanie sa začína zo stratégie: zamerania sa na to, čo sa organizácia rozhodla dosiahnuť.“ (Heller, 2005)

Manažérske účtovníctvo je jedným z vrcholových poskytovateľov informácií pre manažerov, ktorý ho následne využívajú na optimálne riadenie firmy. Manažérske účtovníctvo a jeho jedna funkcia je aj strategické plánovanie pre podnik. Je veľmi dôležité, aby manažéri všetkých úrovní, chápali dôležitosť a podstatu strategického plánovania. Strategické plánovanie je úzko spojené s kontrolou a niekedy sa tieto kľúčové činnosti prelínajú. Ak pozeráme na plánovanie z časového hľadiska, tak sa delí na: (Petřík, 2009)

- Krátkodobé plánovanie (0-1 rok)
- Strednodobé plánovanie (1-5 rokov)
- Dlhodobé plánovanie (5 a viac rokov)

Dlhodobé ciele sú naplnené na základe splnených krátkodobých a strednodobých cieľov, ktoré musia nadväzovať na nich. Dlhodobý finančný plán obsahuje finančné rozhodnutia o dlhodobých aktívach alebo pasívach, ktoré zväčša zaväzujú podnik na niekoľko rokov dopredu. Krátkodobý finančný plán obsahuje finančné rozhodnutia o krátkodobých aktívach alebo pasívach, ktoré sa zaoberajú rozhodnutiami podniku o výrobných, obchodných a ostatných činnostiach. (<https://www.euroekonom.sk/ekonomia/strategicke-planovanie/financne-planovanie/>, 2022). Podnik ich vie jednoduchšie meniť a upravovať, ale nie sú pre podnik menej dôležité.

Pred strategickým plánovaním sa podniku odporúča vykonať SWOT analýzu. SWOT analýza sa uskutočňuje nasledovne. Plánovací tím na základe informácií o podniku zhromaždí silné a slabé stránky podniku (S+W). Často ide o tieto informácie: spoľahlivosť produktu, životnosť produktu, kvalita produktu, dizajn produktu, predajná cena, potreba výrobných zariadení a postupov, kvalifikačná štruktúra pracovných síl atď. Príležitosť a

ohrozenie (O+T). Ako ďalší krok plánovací tím zostaví analýzu vonkajších podmienok, teda zisťuje ako vonkajšie podmienky vplyvajú na činnosť podniku z krátkodobého a dlhodobého hľadiska. Cieľom SWOT analýzy je posúdenie vnútorných predpokladov podniku k uskutočneniu určitého podnikateľského zámeru a podrobenie rozboru i vonkajších príležitostí a obmedzení určované trhom. (Petřík, 2009)

Finančné plánovanie môžeme chápať aj ako prognózovanie budúcnosti finančných prostriedkov a stavu majetku podniku. Výsledok finančného plánovania je finančný plán.

Finančné riadenie môžeme vymedziť ako subjektívnu ekonomickú činnosť, ktorá sa zaoberá získavaním potrebného množstva peňažných prostriedkov a kapitálu z rôznych finančných zdrojov, alokáciou peňažných prostriedkov do rôznych foriem nepeňažného majetku a rozdeľovaním zisku s cieľom maximalizácie trhovej hodnoty vlastného majetku podniku.

2 Cieľ práce, metodika práce a metódy skúmania

Hlavným cieľom záverečnej práce je poukázať ako vplýva nákladové účtovníctvo na finančné riadenie podniku, zaoberá sa významom nákladového účtovníctva v účtovnej jednotke, ktorá sa zaoberá maloobchodnou a veľkoobchodnou činnosťou v kombinácii s poskytovaním služieb a identifikuje jeho význam pre finančné riadenie a teda jeho prepojenie s finančným účtovníctvom v oblasti identifikácie a optimalizácie nákladov, cenotvorby a interného vykazovania. Nákladové účtovníctvo má viacero metód kalkulácií nákladov, ďalej sa budeme venovať ich praktickému využitiu vo vybranej spoločnosti. Uvedieme jej charakteristiku, jej hlavné a pomocné strediská a vplyv nákladového účtovníctva na finančné riadenie podniku s použitím anonymizovaných reálnych projektov. Dôležité je uviesť, že sa jedná sa o typ spoločností, ktorá podniká v IT sektore.

Pre dosiahnutie hlavného cieľa sú čiastkovými cieľmi: spravovanie a členenie nákladov vo vybranej spoločnosti, analýza oportunitných nákladov, ktorá vysvetľuje ako by mohla spoločnosť alternatívne inak financovať väčšie nákupy, možnosti získavania zákaziek a dodatočných pracovníkov formou body lízingu, čo je vypožičanie pracovnej sily na určité dopredu stanovené obdobie a využitie kalkulácie pre výpočet projektu. Posledným čiastkovým cieľom je plánovanie spoločnosti a zhodnotenie ako sa jej v roku 2021 darilo.

Spoločnosť nazývame fiktívnym názvom Krankfort a.s. Informácie o spoločnosti budú v niektorých častiach upravené, ale zväčša budeme vychádzať z pravdivých informácií, ktoré boli získané priamo zo spoločnosti. Ide o spoločnosť, ktorá sa veľkosťou radí medzi stredné podniky s počtom zamestnancov 70. Napriek tomu, že sa jedná o stredne veľkú spoločnosť, je to akciová spoločnosť, ktorej akcie nie sú voľne obchodovateľné na burze. Hlavnou činnosťou spoločnosti je poskytovanie služieb v oblasti platobných kariet, vývoj a predaj softvéru a predaj tovaru koncovým zákazníkom. Za rok spracuje približne 112 miliónov transakcií a spravuje 1,5 milióna platobných kariet. Jej centrála sídli v Bratislave a jej hlavné pole pôsobnosti je na Slovensku, ale má projekty aj v zahraničí ako napríklad v Grécku, Chorvátsku, Maďarsku, Poľsku a Českej republike. Jedná sa o druh podnikania, ktorý je dôležitý pre banky, finančné inštitúcie a obchodníkov. Na Slovensku nie je veľa spoločností s podobným zameraním.

V bakalárskej práci sme využili tieto metódy skúmania :

- Pozorovanie – pozorovanie záznamov spoločnosti a pri vyhľadávaní potrebnej literatúry
- Rozhovor – konzultácia s generálnym riaditeľom, obchodným riaditeľom a finančným riaditeľom spoločnosti
- Porovnanie – porovnávali sme pri oportúnnych nákladoch operatívny lízing a úver. Ďalej sme porovnávali možnosti pri body lízingu s vypožičanými a bez vypožičaných zamestnancov. Posledné sme porovnali finančný plán a skutočnosť hospodárenia za rok 2021.
- Analýza – podrobne sme analyzovali spoločnosť, jej účtovné, ekonomické a administratívne podklady. Analýzu podstúpili jednotlivé náklady, ktoré spoločnosť vynakladá pri projektoch.
- Syntéza – túto metódu sme využili pri zhromažďovaní potrebných informácií z knižných, internetových publikácií a zhromažďovaní potrebných informácií od spoločnosti.

3 Výsledky práce a diskusia

Úlohou tejto časti bakalárskej práce je charakterizovať spoločnosť a jej hlavné a pomocné strediská. Ďalej treba poukázať ako v praxi vplýva nákladové účtovníctvo na obchodné aktivity v spoločnosti a to si znázorníme na kalkulácií ukázkového projektu. Následne poukážeme ako vplýva na finančné riadenie a to nástrojom finančného riadenia, ktorým je finančné plánovanie. Informácie využité pri tejto časti bakalárskej práce sú za roky 2021 a 2022.

3.1 Výkony podniku

Ako už bolo uvedené vyššie, spoločnosť sa zameriava na kartové platobné systémy, vývoj a predaj softvéru a kúpu tovaru na účel predaja zákazníkovi. V tejto kapitole si priblížime, aké výkony spoločnosť sprostredkováva svojim klientom. Dôležité je povedať, že sa jedná o tieto základné druhy výkonov, ktoré spoločnosť sprostredkováva. To je prijímanie, vydávanie kariet, vývoj a predaj softvéru a predaj tovaru. Preto tu budeme písať o hybride, teda o spoločnosti, ktorá poskytuje služby a predáva tovar.

Predmet činnosti:

- kúpa tovaru na účely jeho predaja konečnému spotrebiteľovi (maloobchod) alebo iným prevádzkovateľom živnosti (veľkoobchod)
- počítačové služby
- služby súvisiace s počítačovým spracovaním údajov
- montáž, rekonštrukcia, údržba nevyhradených technických zariadení
- prenájom hnutelných vecí
- prieskum trhu v oblasti informačných systémov
- činnosť podnikateľských, organizačných a ekonomických poradcov
- výskum a vývoj v oblasti prírodných a technických vied
- vykonávanie mimoškolskej vzdelávacej činnosti
- sprostredkovateľská činnosť v oblasti obchodu
- sprostredkovateľská činnosť v oblasti služieb
- polygrafická výroba, sadzba a konečná úprava tlačovín (Obchodný register)

Pri službe prijímania kariet spoločnosť vykonáva prijímanie kariet prostredníctvom POS terminálov, platobná brána elektronického obchodu (prijímanie kariet na internete a prostredníctvom mobilných zariadení), ATM (bankomat), teda prijímanie kariet v bankomatoch.

Pos terminál je platobné zariadenie cez, ktoré môže klient zaplatiť obchodníkovi platobnou kartou.

Platobná brána elektronického obchodu. Môžeme už z názvu vyčítať, že ide o platobnú bránu, cez ktorú môže klient zaplatiť obchodníkovi na internete.

Základné činnosti s prijímaním platobných kariet: ohodnotenie obchodníka, nastavenie platobnej brány a pos terminálu, autorizácia transakcie, zúčtovanie transakcie (1 až 7 dní), riešenie reklamácií, zasielanie výpisov a monitorovanie rizík.

Ďalej len pri ATM (bankomat) sa ešte vykonáva monitorovanie zariadenia, manažment hotovosti a manažment dodávateľov.

Teraz si priblížime, akú službu daná spoločnosť dodáva pri tomto type produktu. Spoločnosť spracováva štatistiku transakcií a na základe nejakých anomálií ohodnocuje obchodníka. Ďalej nastavuje funkčnosť pos – terminál a platobnej brány. Následne autorizuje transakcie, čo znamená, že spracuje a overuje transakciu a v jednoduchosti rozhoduje, či daný klient na základe parametrov (limit na karte, množstvo prostriedkov, overenie expirácie karty, overenie CVV karty atď.) môže zaplatiť obchodníkovi. Pre schválené autorizácie na ďalší deň prebehne zúčtovanie transakcie. Tu ešte nekončíme, keďže pri niektorých transakciách môžu nastať chyby a spoločnosť teda rieši aj reklamácie. Na rozdiel od platieb prevodom medzi účtami sú držitelia platobných kariet v prípade použitia platobnej karty oveľa lepšie chránení pred zneužitím. Ďalšia dôležitá služba je ešte aj zasielanie výpisov transakcií. Monitorovanie rizík je monitorovanie rizikovosti transakcie, vlastne zisťuje sa pri tom, či je pre obchodníka takáto transakcia bezpečná

Máme tu ešte ATM (bankomat). Hore uvedené činnosti prebehnú tak isto aj pri ATM, až na rozdiel toho, že sa sleduje zariadenie – jednotlivé komponenty a bezpečnostné čidlá.

Pomocou kamery a citlivých čidiel sa sleduje, čo sa v okolí zariadenia deje. Veľmi dôležitý je manažment hotovosti a to znamená, že sa sleduje množstvo peňazí v ATM.

Pri službe vydávania kariet sa spoločnosť zaoberá debetnými kartami, kreditnými kartami, pre – paid kartami.

Debetné karty sú typ karty, ktorú dostaneme k bežnému účtu a potom môžeme míňať prostriedky z bežného účtu a v ATM si vybrať hotovosť alebo vložiť hotovosť na bežný účet, ale stále míňame naše vlastné peňažné prostriedky (ak odhliadneme od možnosti prečerpania účtu).

Toto sa už o kreditných kartách nedá povedať, keďže tu míňame peňažné prostriedky banky a následne buď platíme úrok za ich požičanie alebo tam prostriedky do dňa zúčtovania vrátime.

Pre – paid karta je špecifickým druhom karty, ktorý veľká časť populácie ani nepozná. Táto karta funguje ako dobitie kreditu na telefón. Nie je od bežného účtu, lebo ju zväčša používajú ľudia zo zahraničia, ktorí nemajú možnosť si u nás založiť bežný účet v banke a ich zamestnávateľ im výplatu posiela na tieto karty. Môžu míňať u obchodníkov peňažné prostriedky, ktoré mali dopredu na tieto karty zaslané.

Základné činnosti spojené s vydávaním kariet: personalizácia karty, registrácia klienta (účtu a karty), zaregistrovanie do autorizácie, spracovanie transakcie (autorizácia, autentifikácia), zaúčtovanie transakcie a kartový manažment

Najskôr sa robí personalizácia karty, teda jej výroba. Spoločnosť karty priamo nevyrába, ale nakupuje ich a následne ich predáva svojim zákazníkom pri dokončení projektu. Keď sa registruje účet a karta klienta, tak sa zadávajú osobné informácie o klientovi do systému a vytvára sa mu profil v banke. Tieto dáta sa ďalej spárujú s debetnou kartou alebo post – paid kartou. Následne prebehne zaregistrovanie do autorizácie, čo znamená, že karta je pripravená na vykonávanie (autorizáciu) transakcií. Potom spoločnosť už spracováva transakcie, čo sa delí na dve činnosti, a to je autorizácia transakcie, autentifikácia transakcie. Autorizáciu sme si vysvetlili vyššie, ale autentifikácia transakcie znamená to, či držiteľ karty zadal správny pin karty. Po schválení autorizácie sa na účte klienta rezervujú peňažné prostriedky. Pri zaúčtovaní

transakcie nastanú tieto úkony: spárovanie rezervácie s platbou a následne zrušenie rezervácie, potom sa zaúčtuje transakcia (prevedú sa peňažné prostriedky). Posledná a veľmi dôležitá činnosť, ktorú spoločnosť vykonáva, je kartový manažment. Pod tým si môžeme predstaviť, že na požiadanie klienta spoločnosť zablokuje, vymení kartu alebo zmení limit, pin na karte atď.

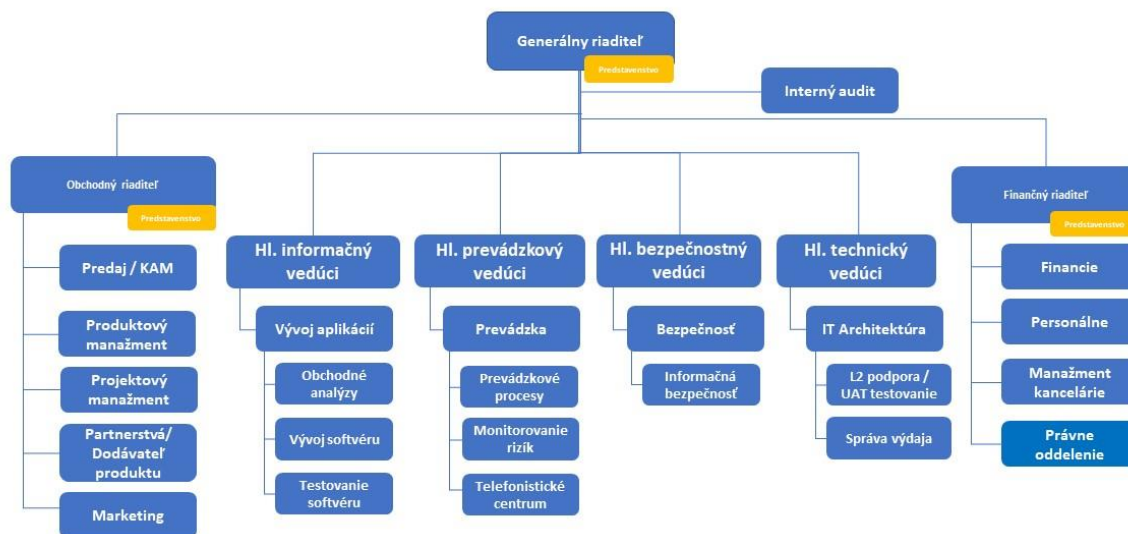
Spoločnosť sa zaoberá vývojom softvéru potrebného pre spracovávanie platobných transakcií realizovaných platobnými kartami pre banky alebo finančné inštitúcie. Po presnej špecifikácii požiadaviek zákazníka na mieru vyvinie požadovaný softvér.

Nami analyzovaná spoločnosť sa zaoberá okrem poskytovania služieb a vývoja softvéru aj predajom tovaru konečným spotrebiteľom. Najčastejšie sú to platobné karty ako sme spomenuli vyššie, ale spoločnosť predáva aj softvér a hardvérové zariadenia s funkciou platobných kariet. Predaj tovaru v spoločnosti je realizovaný nasledujúcim spôsobom. Spoločnosť zadá objednávku určitého počtu platobných kariet u partnerskej spoločnosti, ktorá následne v danom dizajne vyrobí platobné karty za veľkoobchodnú cenu a následne ich spoločnosť s určitou prirážkou predáva zákazníkovi, teda banke alebo finančnej inštitúcii. Taktiež spoločnosť predáva pos – terminále, ktoré rovnako nevyrába, ale prebieha to podobne ako pri platobných kartách až na ten rozdiel, že zväčša ich predáva menším spoločnostiam. Spoločnosť predáva hodinky alebo telefóny s funkciou platobnej karty väčším spoločnostiam alebo konečným spotrebiteľom.

3.2 Organizačná štruktúra spoločnosti

Teraz si ideme priblížiť organizačnú štruktúru spoločnosti, jej hlavné a pomocné strediská (Obrázok 1).

Obrázok 1 Organizačná štruktúra spoločnosti Krankfort a.s.



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa organizačnej štruktúry Krankfort a.s.

Vysvetlivky

- KAM – starostlivosť o zákazníkov
- L2 podpora / UAT testovanie – administrácia systémov a podpora / akceptačné testovanie

V predstavenstve spoločnosti sa nachádza Generálny riaditeľ, Obchodný riaditeľ, Finančný riaditeľ. Ďalší riadiaci pracovníci sa nachádzajú v strediskách pre Vývoj aplikácií, Prevádzka, Bezpečnosť, IT Architektúra. Hlavnými strediskami sú Vývoj aplikácií a Prevádzka. Tieto strediská zabezpečujú kľúčové úlohy fungovania spoločnosti – prevádzku a implementáciu nových projektov. Na vrchole týchto stredísk je hlavný informačný vedúci a hlavný prevádzkový vedúci, ktorý priamo podliehajú Generálnemu riaditeľovi. Pomocné strediská ako sú Bezpečnosť a IT Architektúra podliehajú tiež priamo Generálnemu riaditeľovi.

Bezpečnosť je stredisko, ktoré zabezpečuje, či sa projekty a pracovníci riadia internými protokolmi a bezpečnostnými pravidlami kartových spoločností, zatiaľ čo IT Architektúra zabezpečuje spoľahlivé a nepretržité fungovanie systémov spoločnosti a odstraňuje menšie a menej závažné problémy, ktoré nemusia ísť až k vývojárom. Stredisko obchodu priamo podlieha Obchodnému riaditeľovi a komunikuje s klientmi a dodávateľmi. Tak isto sa stará o marketing, či naplánovanie produktu alebo projektu. Posledné stredisko financií je priamo pod Finančným riaditeľom. Toto stredisko tvorí finančný rozpočet (tok peňazí, príjmy, výdaje). Kontroluje, ako sa napĺňa finančný rozpočet (porovnanie plán versus realita). Ďalej sa zaoberá poistením a DPH, sleduje koeficient DPH, nakoľko spoločnosť predáva niektorým odberateľom produkty bez DPH. Pod týmto strediskom sa ďalej nachádza personálne oddelenie, oddelenie administratívy (Manažment kancelárie) a právne oddelenie.

3.3 Účtovníctvo, spravovanie a členenie nákladov

Účtovná jednotka Krankfort a.s. účtuje a vykazuje v sústave podvojného účtovníctva v súlade so zákonom č. 431/2002 Z.z. o účtovníctve v znení neskorších predpisov. Účtovná jednotka uplatňuje účtovné obdobie kalendárny rok. Nad rámec finančného účtovníctva nami analyzovaná spoločnosť vedie vnútropodnikové účtovníctvo formou analytickej evidencie k syntetickým účtom rámcovej účtovej osnovy pre podnikateľov, ktorá je prílohou č. 1 k opatreniu Ministerstva financií Slovenskej republiky zo 16. decembra 2002 č. 23054/2002-92, ktorým sa ustanovujú podrobnosti o postupoch účtovania a rámcovej účtovej osnove pre podnikateľov účtujúcich v sústave podvojného účtovníctva. Vo vnútropodnikovom účtovníctve spoločnosť využíva kódy, ktoré sú pridelené jednotlivým projektom. Príkladom využitia je projekt Garmin/Fitbit a spoločnosť má vo svojom vnútornom predpise uvedený kód (.500) pre daný projekt.

Hlavnou činnosťou predmetnej spoločnosti je činnosť zameraná na vývoj softvéru pre odberateľa a jeho následná správa. Spoločnosť sa taktiež venuje predaju tovaru zákazníkom. Tento proces pozostáva z viacerých krokov, ktoré je možné samostatne rozčleniť:

- prípravná fáza projektu,
- fáza vývoja aplikácie
- testovanie
- implementácia
- predaj tovaru
- prevádzka

Pri vývoji softvéru vznikajú skokové náklady a preto spoločnosť využíva kapitalizáciu nákladov. Keďže má spoločnosť vysoké náklady na začiatku a potom prevádzkové náklady sú už minimálne, tak potrebuje svoje náklady rozložiť v čase. Kapitalizovať je možné iba náklady z fázy vývoja aplikácie podľa príslušnej právnej normy. Príkladom nákladov, ktoré by spoločnosť mohla kapitalizovať, patria mzdy zamestnancov pracujúcich na rozvojových projektoch, materiály a služby spotrebované pri vývoji projektu, kapitalizácia úrokových nákladov vzniknutých pri financovaní projektu. Náklady sa kapitalizujú v závislosti od dĺžky trvania projektu. Produkt sa aktivuje v momente akceptácie odberateľom.

Náklady pri projekte môžeme členiť podľa miesta vzniku a zodpovednosti za ich vznik (Tabuľka 2).

Tabuľka 2 Rozdelenie nákladov podľa miesta vzniku a zodpovednosti

Typ nákladu	Miesto vzniku	Primárna zodpovednosť	Sekundárna zodpovednosť
Obchodné náklady	Obchodné stredisko	Obchodné stredisko	-
Marketingové náklady	Obchodné stredisko	Obchodné stredisko	-
Vývoj	Vývoj aplikácií	Obchodné stredisko	Vývoj aplikácií
Softvérové licencie	IT Architektúra	Prevádzka	Vývoj aplikácií
Náklady na hardvér	IT Architektúra	Prevádzka	Vývoj aplikácií
Nájomné	Prevádzka	Všetky	-
Doprava a distribúcia	Prevádzka	Prevádzka	-
Testovanie produktov	IT Architektúra	Vývoj aplikácií	IT Architektúra
Back office	Finančné stredisko	Všetky	-
Prevádzkové náklady	Prevádzka	Prevádzka	IT Architektúra

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa údajov od Krankfort a.s.

Toto členenie nám náklady rozdeľuje nasledovne. Náklady pri prípravnej fáze projektu a fáze vývoji aplikácie ich vznik bol v stredu vývoj aplikácií, ale zodpovednosť za ich vznik by nieslo obchodné stredisko, nakoľko obchodné stredisko žiadalo stredisko vývoja aplikácií o vývoj nového produktu. Následne ďalšie náklady vznikli v stredu IT Architektúra počas testovania produktu, ale za ich vznik bolo zodpovedné stredisko vývoja aplikácií. Neskoršie náklady na implementáciu vznikajú v stredu IT Architektúra a je za ne aj zodpovedné. Prevádzkové náklady majú miesto vzniku stredisko prevádzky a má za ne aj zodpovednosť. Za náklady vzniknuté pri predaji tovaru je zodpovedné obchodné stredisko a ich miesto vzniku je v obchodnom stredu.

3.4 Význam oportunitných nákladov pre finančné riadenie

Spoločnosť v súčasnosti využíva financovanie prostredníctvom investičného a revolvingového úverovania na kúpu serverov. Novou možnosťou financovania je operatívny lízing. Spoločnosť formu operatívneho lízingu nevyužíva. Po konzultácii s generálnym riaditeľom a nahliadnutím do ponúk lízingových spoločností sme zistili, že by to pre spoločnosť bola výhodná príležitosť. Na základe toho, že spoločnosť má dve možnosti financovania a rozhodla sa pre možnosť investičného a revolvingového úverovania, tak možnosť financovania pomocou operatívneho lízingu pre ňu znamená, že sú to oportunitné náklady. Ukážeme si ako by to spoločnosti mohlo pomôcť, ak by sa rozhodla pre tieto oportunitné náklady.

Operatívny lízing – Druh financovania, ktorý funguje ako prenájom zariadenia. Preto dané zariadenie klient nevlastní, ale je jeho užívateľom. Formou operatívneho lízingu by spoločnosť mohla riešiť problém nesúladu nákladov a výnosov, lebo výrazné náklady musia byť vynaložené omnoho skôr ako sú realizované výnosy s implementácie nových projektov a poskytovania služieb. Spoločnosť má problém s tokom peňazí a toto by mohla byť jedna z možností, ktorá by jej výrazne pomohla.

Príklad :

Spoločnosť má nový projekt a potrebuje kúpiť server v hodnote 50 000 €, ktorého životnosť je 4 roky. Má možnosť zaobstarat' server kúpou a teda si spoločnosť musí zobrať úver v sume 50 000 € s úrokovou sadzbou 3% a musí si ešte zaobstarat' podporu pre server a to

v hodnote 10000€ ročne s predpokladaným 5% zvyšovaním každý rok alebo si môže prenajať server pomocou operatívneho lízingu, čo sú pre spoločnosť oportunitné náklady, keďže danú možnosť zatiaľ nevyužíva. Spoločnosť dostane ponuku s mesačnou splátkou operačného lízingu 1900€ v ktorom majú kontrakt na 4 roky aj na podporu pre server.

Tabuľka 3 Oportunitné náklady

	Istina	Úrok	Podpora	Operatívny leasing
1. rok	11 580,57 €	2 237,01 €	10 000,00 €	22 800,00 €
2. rok	12 173,06 €	1 644,52 €	10 500,00 €	22 800,00 €
3. rok	12 795,85 €	1 021,73 €	11 025,00 €	22 800,00 €
4. rok	13 450,52 €	367,06 €	11 576,25 €	22 800,00 €
Spolu	50 000,00 €	5 270,32 €	43 101,25 €	
Splátka	1 151,46 €	Spolu	98 371,57 €	91 200,00 €

Zdroj: Vlastné spracovanie

Môžeme vidieť z Tabuľky 3, že ak by spoločnosť obstarala server prvou možnosťou a to kúpou cez úver tak celkové náklady, ktoré by mala by boli 98 371,57€, zatiaľ keby si vybrala možnosť obstarat' server cestou operatívneho lízingu by boli náklady len 91 200€ bez potreby úvodného vynaloženia hotovosti. Treba povedať, že spoločnosť by určite za nejakú čiastku server vedela predat', ale zas na druhej strane podpora môže byť drahšia a nemala by problémy na konci, komu server predat'. Hlavne je dôležité povedať, že suma, za ktorú by server predávala, by pravdepodobne nedorovnala čiastku 7 171,57€. Táto suma znamená pre spoločnosť rozdiel medzi zrealizovaným rozhodnutím a oportunitnými nákladmi, ktoré by vznikli pri operatívnom lízingu.

3.5 Získavanie zákaziek a s tým spojené náklady

Spoločnosť sa zameriava na úzku B2B klientelu a preto nepotrebuje mať reklamu pre širokú verejnosť ako napríklad (billboard, reklama na internete, televízia, rádio atď.). Napriek tomu je spoločnosť známa v rámci sektora, v ktorom podniká a bankové subjekty a finančné inštitúcie vedia, že je flexibilná a vie prispôbiť produkt klientovi na mieru. Na získavanie nových zákaziek a na zviditeľnenie využíva tieto možnosti:

- Konferencie
- Účasti na odborných vzdelávacích seminároch
- Registrácia v bankových združeníach
- Partnerstvá

Pri každej možnosti až na partnerstvá spoločnosť platí určitý poplatok, aby sa mohla zúčastniť a tým nájsť nových potencionálnych klientov, ktorým by mohla poskytovať svoje produkty. Partnerstvá sú najdôležitejšou súčasťou a spoločnosť získava ich prostredníctvom najväčšie množstvo zákaziek. Priblížime si, ako také partnerstvo funguje. Zoberme si napríklad spoločnosť, ktorá sa zaoberá servisom pos – terminálu. Poskytuje svoju službu menším obchodníkom a pri tom ponúka prevádzkovanie pos – terminálu spoločnosťou Krankfort a.s. Za to jej vyplatí spoločnosť Krankfort a.s. určitú províziu, pretože predala klientovi aj prevádzkovanie a teda komplexnejšiu službu. Tato situácia je výhodná pre obe strany a preto také partnerstvo môže fungovať. Tak isto keď ponúkne nejakej banke alebo finančnej inštitúcii kvalitné služby, dostáva sa viac do povedomia medzi ostatné spoločnosti.

Body lízing alebo aj požičanie pracovnej sily je možnosť, pokiaľ spoločnosť potrebuje vykryť na nejaké obdobie nedostatok pracovníkov. Aj za cenu zvýšených nákladov má v niektorých prípadoch zmysel prenájom externej pracovnej sily, ktorá spoločnosti umožní dodať zákazku načas. Inak by spoločnosť nebola schopná danú zákazku prijať, lebo do daného termínu, ktorý si klient určil, by ju nevedela spracovať s aktuálnym počtom pracovníkov. Často sú to zamestnanci inej spoločnosti, ktorá ich práve nepotrebuje na svoje zákazky. Môžu to byť aj živnostníci, ktorí sú zbehlí v problematike a vyhľadávajú presne takéto možnosti. Napríklad si určíme, že spoločnosť dostala zákazku, ktorú pokiaľ má prijať, musí odovzdať do šiestich týždňov, čo pre ňu znamená, že musí nájsť ešte do tímu jedného vývojára a jedného testera. Cena testera je 60€/hodina a vývojára 70€/hodina. Tester potrebuje na dokončenie svojej práce 80 hodín a vývojár 100 hodín. Ďalej má spoločnosť fixné náklady 20 000€ a variabilné náklady 35 000€. Variabilné náklady sa skladajú z miezd interných pracovníkov a tí budú na zákazke pracovať 875 hodín za 40€/hodina. Vypočítaná suma, ktorú klient zaplatí, je 70 000€.

Tabuľka 4 Body lízing

1. možnosť		2. možnosť	
fixné náklady	20 000,00 €	fixné náklady	20 000,00 €
variabilné náklady	- €	variabilné náklady	35 000,00 €
práca externých prac.	- €	práca externých prac.	11 800,00 €
spolu	20 000,00 €	spolu	66 800,00 €
tržby	- €	tržby	70 000,00 €
výsledok	-20 000,00 €	výsledok	3 200,00 €

Zdroj: Vlastné spracovanie

Vidíme, že pokiaľ by spoločnosť na danej zákazke neparticipovala, celková strata by bola 20 000€, ale pokiaľ spoločnosť by si požičala externých pracovníkov napríklad od inej spoločnosti, tak by sa dostala do plusu a to na úrovni 3 200€. Celkové náklady sú síce vyššie o 4600€ (11 800€ - 180 hodín x 40€/hodina), ale v konečnom výsledku je to pre spoločnosť rentabilné. V tomto prípade, teda môžeme povedať, že spoločnosť by si zaobstarala externú pracovnú silu, teda využila by body lízing.

3.6 Kalkulácia nákladov projektu

Projekt sa bude zameriavať na vývoj softvéru do hodínok Garmin a Fitbit , ktorý umožní platbu hodinkami u obchodníka. Spoločnosť Krankfort a.s. to vykonáva pre bankového klienta. Budeme sa zaoberať nákladmi:

- Náklady na pracovníkov
- Náklady na licenciu
- Náklady na sieť
- Náklady na server

Tieto štyri typy nákladov budú v našom projekte tvoriť významnú zložku. Prvou činnosťou v poradí je, že spoločnosť vykonáva funkčnú analýzu projektu, čo znamená, aká je jeho funkčná špecifikácia pre vyrobenie produktu, vlastne ide o jeho detailný popis nového produktu. Následne prebieha setup projektu – nastavenie prostredí a parametrov produktu.

Vývoj produktu a naprogramovanie z funkčného hľadiska je ďalší krok. Spoločnosť potrebuje pri tomto type projektu aby po vývoji produktu prešiel cez certifikáciu, ktorú jej dáva iná spoločnosť a vlastne sa jedná o to, či vieme správne produkt prevádzkovať (v našom prípade platenie hodinkami Garmin a Fitbit). Ďalšia veľmi podstatná zložka projektu je projekt manažment. Projekt manažér pripravuje a aktualizuje projektový plán, spolupracuje na koordinácií (zamestnancov, dodávateľov, odberateľov), zostavuje a sleduje rozpočet projektu, dohliada na akceptáciu projektu (certifikácia, akceptačný protokol, testovanie), vykonáva odovzdanie projektu. Dokumentácia projektu a po nej je FAT a UAT . FAT sú interné testy, ktoré vykonáva spoločnosť a UAT sú testy, ktoré vykonáva banka. Dôležitou súčasťou sú aj konzultácie nielen s bankou, ale napríklad aj s dodávateľmi. V závere projektu sa vykonáva zvýšený prevádzkový dohľad. Dôležité je poukázať aj na náklady spojené s hardvérom, a to je alokácia serverového výkonu. Nie vždy spoločnosť kupuje nový server a preto si tvorí rezervu, keď bude potrebovať dokúpiť nový server. Alokácia serverového výkonu znamená, že predáva určitú kapacitu na už kúpenom serveri. Ešte sú tu náklady vynakladané na sieťové prepojenie a licencie pre vývojárske nástroje. Jednotlivé činnosti a náklady na dané činnosti prezentujeme v Tabuľke 5.

Informácie získané od spoločnosti Krankfort a.s. sme použili a formálne usporiadali podľa tradičného kalkulačného vzorca. Údaje sú prezentované v Tabuľke 6.

Tabuľka 5 Projekt Garmin/Fitbit

				Alokácia nákladov		
Projekt	Hodiny	Nákl. na zhotovenie prod.	Predajná cena	Stredisko	Projekt	Zákazník
Funkčná analýza	30	1 200,00 €	1 560,00 €	Vývoj aplikácii	Garmin/FitBit	Banka
Migrácia	20	800,00 €	1 040,00 €	Vývoj aplikácii	Garmin/FitBit	Banka
Setup	48	1 920,00 €	2 496,00 €	Prevádzka	Garmin/FitBit	Banka
Vývoj	32	1 280,00 €	1 664,00 €	Vývoj aplikácii	Garmin/FitBit	Banka
Licencie	40	1 600,00 €	2 080,00 €	IT Architektúra	Garmin/FitBit	Banka
Projekt manažment	43	1 720,00 €	2 236,00 €	Obchod	Garmin/FitBit	Banka
Dokumentácia	5	200,00 €	260,00 €	Vývoj aplikácii	Garmin/FitBit	Banka
FAT	21	840,00 €	1 092,00 €	Vývoj aplikácii	Garmin/FitBit	Banka
UAT	14	560,00 €	728,00 €	IT Architektúra	Garmin/FitBit	Banka
Konzultácie	37	1 480,00 €	1 924,00 €	Vývoj aplikácii	Garmin/FitBit	Banka
Dohľad	9	360,00 €	468,00 €	Prevádzka	Garmin/FitBit	Banka
Spolu	299	11 960,00 €	15 548,00 €			
Fix za licencie		1 400,00 €	1 400,00 €	Vývoj aplikácii	Garmin/FitBit	Banka
Fix za siete		500,00 €	500,00 €	IT Architektúra	Garmin/FitBit	Banka
Alokácia servera		600,00 €	600,00 €	IT Architektúra	Garmin/FitBit	Banka
Spolu		14 460,00 €	18 048,00 €			

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa projektu Garmin/Fitbit od spoločnosti Krankfort a.s.

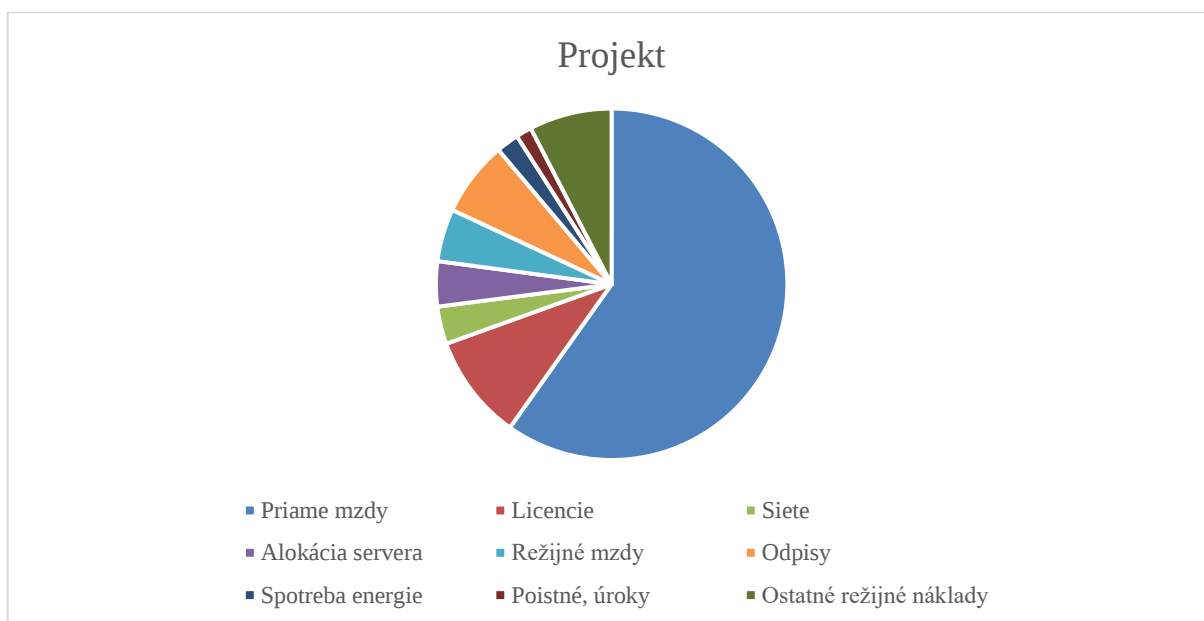
Tabuľka 6 Náklady na projekt Garmin/Fitbit

Položka	Nákladové položky	Náklady spoločnosti	Predajná cena
Priame mzdy	mzdové náklady	8 650,00 €	11 245,00 €
Ostatné priame náklady	licencie	1 400,00 €	1 400,00 €
	siete	500,00 €	500,00 €
	alokácia servera	600,00 €	600,00 €
Výrobná réžia všeobecná	režijné mzdy	700,00 €	910,00 €
	odpisy	1 000,00 €	1 300,00 €
	spotreba energie	300,00 €	390,00 €
	ostatné režijné náklady	1 100,00 €	1 430,00 €
Správna réžia	poistné, úroky	210,00 €	273,00 €
Spolu		14 460,00 €	18 048,00 €

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa projektu Garmin/Fitbit od spoločnosti Krankfort a.s.

V predchádzajúcej Tabuľke 6 sme zaradili jednotlivé náklady na projekt podľa obsahu jednotlivých položiek, ktoré sú vymedzené v tradičnom kalkulačnom vzorci. Na základe ukázkového projektu z Tabuľka 5 a Tabuľka 6 sme zistili, že náklady na zákazku sú 14 460€. Spoločnosť jedna hodina odpracovaná na projekte stojí 48,36€. Podľa získaných informácií od spoločnosti Krankfort a.s., marža na hodinu je 19,88%. Banku jedna hodina odpracovaná na projekte stojí 60,36€.

Graf 1 Rozdelenie nákladov na projekt



Zdroj: Vlastné spracovanie

Na základe získaných informácií od spoločnosti Krankfort a.s. sme skonštruovali, už dodaný projekt, ktorého nastavenie môžeme vidieť v Tabuľka 5, Tabuľka 6 a Graf 1. Celkové náklady tvoria 80,12% a to v sume 14460€. Ostatok 19,88% je marža spoločnosti na danom projekte. Najvýznamnejšie náklady pri vývoji softvéru sú priame mzdy ktoré tvorili 59,82% nákladov v sume 8 650€. Ďalej to boli náklady na licencie (1 400€, 9,68%) a ostatné režijné náklady (1 100€, 7,61%). Ostatné náklady tvorili spolu 22,89% nákladov v sume 3 310€. Na základe marže, ktorá sa dohodla s klientom, tak spoločnosť počíta s tým, že projekt sa môže predlžovať a môžu nastať rôzne komplikácie. Tak isto sú pri projektoch dlhé prestoje, takže celková dĺžka trvania projektu nie je 299 hodín, ale to je len čas, koľko na tom stravia približne zamestnanci.

Veľkosť tímu sa určuje podľa veľkosti projektu na, ktorom budú participovať. Z každej profesie je potrebný aspoň jeden špecialista. V projekte, ktorý uvádzame sú potrebný nasledovný špecialisti (analytik, vývojár, tester, projekt manažér, certifikačný inžinier, dokumentarista).

Keďže náš projekt patrí veľkosťou medzi menšie, tak na projekt potrebujeme na každú činnosť práve jedného špecialistu, na toľko hodín koľko je uvedené v Tabuľke 5. Pri väčších

projektoch je možné nasadiť viacerých špecialistov tej istej profesie, aby sa dosiahol požadovaný čas dodania projektu.

Okrem vývoju a predaju softvéru na hodinky, spoločnosť uskutočňuje aj predaj týchto hodínok značky Garmin a Fitbit konečnému spotrebiteľovi. Spoločnosť nakupuje 500 kusov hodínok Garmin a 500 kusov hodínok FitBit. Ďalšie náklady vynakladá pri obchodnej stratégii, marketingu, balení a distribúcií. Využijeme metódu kalkulácie jednoduchým delením, ktorá bude mať kalkulačnú jednotku jeden kus hodínok. Pre výpočet kalkulácie využijeme získané údaje od spoločnosti Krankfort a.s. v Tabuľke 7.

Tabuľka 7 Predaj hodínok Garmin/Fitbit

				Alokácia nákladov		
Tovar	Množstvo	Cena nákupu tovaru	Predajná cena	Stredisko	Projekt	Zákazník
Hodinky Garmin	500ks	100 €	130 €	Obchod	Predaj hodínok	-
Hodinky Fitbit	500ks	85 €	110 €	Obchod	Predaj hodínok	-
Spolu	1000ks	92 500 €	120 000 €			
Nákladové položky		Náklady		Stredisko	Projekt	Zákazník
Obchodná stratégia		2 000 €		Obchod	Predaj hodínok	-
Marketing		5 000 €		Obchod	Predaj hodínok	-
Balenie		800 €		Obchod	Predaj hodínok	-
Distribúcia		600 €		Obchod	Predaj hodínok	-
Spolu		100 900 €	120 000 €			

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa projektu Garmin/Fitbit od spoločnosti Krankfort a.s.

Využijeme vzorec:
$$Nkj = \frac{CN}{KJ} \Rightarrow Nkj = \frac{100\,900\text{€}}{1000 \text{ kusov}}$$

$$Nkj = 100,9 \text{ €}$$

Nkj – Náklady na jednu kalkulačnú jednotku

CN – Celkové náklady

KJ – Celkový počet kalkulačných jednotiek (Jankalová, 2015)

Na základe projektu Predaj hodínok v Tabuľke 7 sme zistili, že náklady na jeden kus hodínok spoločnosť vychádzajú 100,9€. Spoločnosť má zisk na tomto projekte 19 100€. Celkovo spoločnosť má zisk na projektoch Garmin/FitBit a Predaj hodínok v sume 22 688€.

3.7 Plánovanie nákladov a výnosov, výsledok hospodárenia

Plánovanie je jedným z dôležitých nástrojov finančného riadenia, keďže na základe plánovania vie vedenie spoločnosti odhadnúť, aký bude mať na konci roku výsledok hospodárenia. Plánovanie nákladov a výnosov je neoddeliteľnou súčasťou systému plánovania spoločnosti v menších a tak isto aj väčších spoločnostiach. Plánovaním si vie spoločnosť približne predstaviť situáciu, či sa spoločnosť bude nachádzať v strate alebo naopak v zisku. Musí naplniť plán, a to predovšetkým plán v rámci výnosov a plán, čo sa týka nákladov sa snaží optimalizovať, aby mala čo najvyšší zisk.

Tabuľka 8 Finančný plán a skutočnosť hospodárenia

	Plán 2021	Skutočnosť 2021
Dodávatelia	1 110 454 €	956 981 €
Mzdy	2 287 625 €	2 012 059 €
Sociálny fond	61 531 €	50 764 €
IT Služby	1 194 441 €	1 217 105 €
Zahraničná pobočka	108 255 €	98 613 €
Nájomné a energie	92 480 €	85 409 €
Poistne služby	17 264 €	17 328 €
Prevádzkové náklady	156 627 €	249 053 €
Kapitalizácia	- 1 272 000 €	- 1 487 216 €
Odpisy	1 077 000 €	1 243 179 €
Finančné náklady	147 400 €	155 445 €
Daň	23 756 €	3 333 €
Náklady Spolu	5 004 833 €	4 602 055 €
Výnosy	5 136 911 €	4 734 406 €
Výsledok hospodárenia	132 079 €	132 351 €

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa údajov od Krankfort a.s.

V Tabuľke 8 sme si zhrnuli finančný plán a skutočnosť hospodárenia spoločnosti v roku 2021. Dodávatelia nám označujú náklady za dodávky od subdodávateľov. Spoločnosť má aj zahraničnú pobočku v Poľsku, keďže centrála je v Bratislave tak zahraničná pobočka jej generuje určité náklady a výnosy. Kapitalizácia nám označuje náklady, ktoré boli vynaložené pri vývoji, ale spoločnosť ich presunula pomocou kapitalizácie do ďalších účtovných období.

Spoločnosť plánuje jednotlivé náklady a výnosy počas celého roka a to každý štvrtý rok. V Tabuľke 7 máme zhrnutie celkového plánu a skutočnosti za rok 2021. Spoločnosť mala náklady nižšie, ako boli v pláne o 402 778€ a výnosy mala nižšie o 402 505€. Výsledok hospodárenia, ktorý spoločnosť nadobudla, teda zisk bol 132 351€. Plán naplnila a dokonca zvýšila svoj plánovaný zisk o 272€. Spoločnosti sa v roku 2021 s pohľadom výsledku

hospodárenia darilo. V roku 2020 prešla výraznými zmenami a to v riadiacich pozíciách, lebo spoločnosť zmenila vlastnícku štruktúru. V roku 2021 sa po 6 rokoch dostala do zisku. Začala zameriavať aj na zahraničné spoločnosti a teda medzinárodný obchod. Udržala si svojho najväčšieho bankového partnera, ktorý jej tvorí najväčšiu časť výnosov. Spomínaného partnera získala na začiatku roka 2020, čo sa v roku 2021 odzrkadlilo aj na výsledku hospodárenia. Kvôli covid – opatreniam väčšina zamestnancov v spoločnosti začala pracovať z domu, čo spoločnosť dokonca zamestnancom odporúčala. Odporúčanie pre spoločnosť je, že by mala prejsť do menších priestorov a tým optimalizovať náklady na nájom a energie. Ďalším spôsobom znižovania nákladov by mohlo byť zakúpenie licencií na nové softvéry, ktoré sú funkčnejšie a nákladovo prijateľnejšie. Keďže nákladové účtovníctvo vie lepšie priblížiť náklady a výnosy vedeniu spoločnosti ako finančné účtovníctvo, tak spoločnosť vie lepšie predpokladať výsledok hospodárenia, teda aký nadobudne zisk alebo stratu pri ďalších rokoch pôsobenia.

ZÁVER

Správne riadenie je dôležitá činnosť pre dobré fungovanie spoločnosti. Manažéri sú dôležití pre správny chod spoločnosti a potrebujú docieľiť zvyšovaniu efektivity spoločnosti. Potrebne sú pre nich informácie z finančného účtovníctva, ale keďže nie sú dostačujúce tak spoločnosť súbežne využíva aj nákladové účtovníctvo. Nákladové účtovníctvo v spoločnosti, ktorá sa zaoberá predajom služieb a predajom tovaru je dôležité lebo spoločnosť má viacero stredísk a nákladové účtovníctvo napomáha pre ich správne fungovanie a hlavne zhrňa informácie z týchto stredísk, ktoré následne pomáhajú manažérom pri ich rozhodovaní.

V bakalárskej práci sme zhrnuli teoretické informácie o nákladovom a manažérskom účtovníctve, ktoré sme získali z knižných a internetových publikácií. Poukázali sme na dôležitosť plánovania v spoločnosti. Následne sme objasnili metodiku práce a charakteristiku spoločnosti s ktorou sme pracovali neskôr. Potom sme ukázali, ako by spoločnosť mohla zmeniť rozhodnutie pri nakúpe servera a ozrejmili sme si výhody využitia body lízingu. Pri projektoch sme využili kalkuláciu jednoduchým delením, ktoré nám pri ukázkovom projekte Garmin/FitBit pomohla zistiť koľko bude spoločnosť stáť zákazka. Tento projekt bol zameraný na vývoj a predaj softvéru. Ukázkový projekt Predaj hodínok bol zameraný na predaj 500ks Garmin hodínok a 500ks FitBit hodínok. Pri tomto projekte nám kalkulácia ukázala, koľko nákladov vynaložíme na jeden kus hodínok. Na záver sme písali o plánovaní nákladov a výnosov spoločnosti v rok 2021 a rozoberali sme ako sa jej darilo naplniť plán.

Spoločnosti by sme odporučili, aby zvážila možnosť oportunitných nákladov, teda operatívneho lízingu. Na základe výpočtu sa ukázalo, že by táto možnosť pre spoločnosť bola prínosná. Nasledujúce odporúčanie by bolo upriamené na konferencie a odborne vzdelávacie semináre. Spoločnosť by sa mala viac zúčastňovať na konferenciách, či ich organizovať, ako aj odborných vzdelávacích seminárov, aby mala viacero zákaziek a tým v ďalších rokoch zvýšila zisk spoločnosti. Posledné odporúčanie by bolo, že spoločnosť by mala nadobudnúť novú nájomnú zmluvu, keďže veľká časť zamestnancov kvôli covid – opatreniam začala pracovať z domu. Na základe bakalárskej práce môžem povedať, že naozaj nákladové účtovníctvo má výrazný vplyv na riadenie spoločnosti.

Literatúra :

ANTALOVÁ, Renáta. Manažerske účtovníctvo. Bratislava : Letra Edu, 2020. 114 s. ISBN 978-80-89962-66-2

DRÁBEK, Josef – POLÁCH, Jiří. Reálne a finančné investovanie firiem. Zvolen : Technická univerzita vo Zvolene, 2008. 272 s. ISBN 978-80-228-1934-3

DVOŘÁKOVÁ, Dana. Finanční účetnictví a výkaznictví podle mezinárodních standardů IFRS. 5. vyd. Brno : BizBooks, 2017. 368 s. ISBN 978-80-265-0692-8

FIBÍROVÁ, Jana. Manažerské účetnictví. Praha : Wolters Kluwer, 2020. 414 s. ISBN 978-80-7598-885-0

HELLER, Robert. Príručka manažéra. Bratislava : Ikar, 2005. 256 s. ISBN 80-551-0882-X

JANKALOVÁ, Miriam. Nákladové kalkulácie. Bratislava : Dolis, 2015. 180 s. ISBN 978-80-8181-032-9

LIPOVSKÁ, Hana. Moderní ekonomie. Praha : Grada, 2017. 256 s. ISBN 978-80-271-0120-7

MAJDÚCHOVÁ, Helena. Podnikové hospodárstvo. Bratislava : Wolters Kluwer, 2020. 224 s. ISBN 978-80-571-0271-7

MOKOŠOVÁ, Daša. Nákladové účtovníctvo. Bratislava : Letra Edu, 2018. 150 s. ISBN 978-80-89962-00-6

PETŘÍK, Tomáš. Ekonomické a finanční řízení firmy. Praha : GRADA, 2009. 735 s. ISBN 978-80-247-3024-0

PONIŠČIAKOVÁ, Oľga. Náklady a kalkulácie v manažérskom účtovníctve. Bratislava : Iura Edition, 2010. 199 s. ISBN 978-80-8078-360-0

POPESKO, Boris. Moderní metody řízení nákladů. 2. vyd. Praha : Grada, 2016. 264 s. ISBN 978-80-247-5773-5

SYNEK, Miloslav. Manažerská ekonomika. 5. vyd. Praha : Grada, 2011. 480 s. ISBN 978-80-247-3494-1

ŠURANOVÁ, Zuzana. Finančné účtovníctvo a riadenie s aplikáciou IFRS. Bratislava : Wolters Kluwer, 2015. 381 s. ISBN 978-80-8168-161-5

TUMPACH, Miloš. Manažérske a nákladové účtovníctvo. Bratislava : Iura Edition, 2008. 253 s. ISBN 978-80-8078-168-2

VARCHOLOVÁ, Tatiana. Manažérska analýza. Bratislava : Ekonóm, 2001. 175 s. ISBN 80-225-1478-0

INTERNETOVÉ ZDROJE

1. Predmet činnosti, zdroj: <https://www.orsr.sk>, 11.11.2021
2. Kapitalizované náklady, zdroj: <https://investopedia.sk/2020/10/13/kapitalizovane-naklady/>, 15.12.2021
3. História vzniku účtovníctva, zdroj: <http://uctuj.sk/uctovnictvo/historia-vzniku-uctovnictva/7706/>, 14.01.2022
4. Kapitalizácia nákladov na vývoj softvéru, zdroj: <https://sk.invirosolutionsgroup.com/226-capitalization-of-software-development-costs>, 16.01.2022
5. Finančné, hodnotové a ekonomické poňatie nákladov, zdroj: <http://img.dashofer.sk/cif/dashofer/ukazky/ONGMNU.pdf>, 25.01.2022
6. Vnútroorganizačné účtovníctvo, zdroj: <https://www.epi.sk/odborny-clanok/vnutroorganizacne-uctovnictvo-1.htm>, 17.02.2022
7. Vnútropodnikové účtovníctvo, zdroj: <https://www.danovecentrum.sk/cely/odborny-clanok/Vnutropodnikove-uctovnictvo-podstata-vyznam-predpoklady-a-sposoby-jeho-vedenia.htm>, 17.02.2022
8. Finančné riadenie, zdroj: <https://www.euroekonom.sk/financne-riadenie-a-kategorie-financneho-riadenia/>, 02.04.2022
9. Finančné riadenie, zdroj: <https://www.euroekonom.sk/ekonomia/strategicke-planovanie/financne-planovanie/>, 02.04.2022
10. Kalkulácia nákladov, zdroj: <https://www.danovecentrum.sk/cely/odborny-clanok/Kalkulacia-nakladov.htm>, 06.05.2022