

Posouzení kalkulačního systému zakázek společnosti COFELY a.s.

Kateřina Krotká

Bakalářská práce
2015



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Vyšší odborná škola ekonomická
akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Kateřina Krotká**
Osobní číslo: **M120323**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Finanční řízení podniku**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Posouzení kalkulačního systému zakázek společnosti COFELY a.s.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- **Prostudujte odbornou literaturu týkající se nákladů, jejich členění a prvků kalkulačního systému.**

II. Praktická část

- **Představte akciovou společnost COFELY.**
- **Provedte analýzu nákladů společnosti.**
- **Zanalyzujte a zhodnoťte kalkulační systém společnosti.**
- **Vypracujte návrhy a doporučení ke zlepšení kalkulačního systému.**

Závěr

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

HRADECKÝ, Mojmír, Jiří LANČA a Ladislav ŠÍŠKA. Manažerské účetnictví. Praha: GRADA Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2471-3.

LAW, Jonathan. A Dictionary of Accounting. New York: Oxford University Press, 2010. ISBN 978-0-19-956305-0.

POPESKO, Boris. Moderní metody řízení nákladů. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2974-9.

SYNEK, Miloslav a kol. Manažerská ekonomika. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3494-1.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ a kol. Podniková ekonomika: 5. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-336-3.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Petr Haluza**

Datum zadání bakalářské práce: **6. března 2015**

Termín odevzdání bakalářské práce: **24. dubna 2015**

Ve Zlíně dne 10. dubna 2015



Mgr. Pavel Hýl

ředitel ústavu



Bc. Ing. Šárka Vránová, Ph.D.

ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

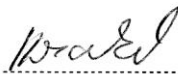
Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval, v případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor;
2. že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 24.4.2015


.....

ABSTRAKT

Cílem bakalářská práce je provedení podrobné analýzy nákladů a popis kalkulačního systému zakázek společnosti COFELY a.s. V teoretické části bakalářské práce jsou popsány jednotlivé okruhy vztahující se k vymezení pojmu náklady a jejich členění. Dále k vymezení prvků kalkulačního systému – pojem kalkulace, její druhy, metody a vzorce. Dané okruhy jsou nezbytné pro analýzu praktické části. V úvodu praktické části bakalářské práce je představena společnost COFELY a.s. Cílem této části je provedení analýzy nákladů z různých hledisek členění a také analýza a zhodnocení používaného kalkulačního systému společnosti. V závěru analýzy jsou vypracovány návrhy a doporučení, které mohou vést ke zlepšení kalkulačního systému firmy.

Klíčová slova: náklady, analýza nákladů, kalkulace, zakázky, kalkulace zakázek

ABSTRACT

The aim of the thesis is a detailed analysis of costs and a description of the costing system of orders at COFELY a.s. The theoretical part of the thesis describes individual areas relating to the definition of costs and their classification. This part also defines the elements of costing system - the concept of calculation, its types, methods and formulas. The areas are required for the analysis of the practical part. In the beginning of the practical part of the thesis is introduced the company COFELY a.s. The aim of practical part is to analyze the costs in a different point of view and analyze and evaluation of the costing system used by the company. At the end of the analysis are made proposals and recommendations that can lead to improved costing system company.

Keywords: Costs, Analysis of Costs, Calculation, Orders, Calculation of Orders

Touto cestou bych chtěla poděkovat panu Ing. Petru Haluzovi, vedoucímu mé bakalářské práce, za cenné rady, odbornou pomoc a vstřícný přístup. Dále bych poděkovala zaměstnancům společnosti COFELY a.s., a to především paní Mirce Smejkalové a panu Petru Novotnému, za poskytnuté informace a ochotu spolupracovat. Mé poděkování patří také paní Ing. Evě Heczkové za její odborné rady a čas, který mi věnovala na konzultacích.

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 NÁKLADY	11
1.1 POJETÍ NÁKLADŮ	11
1.1.1 Finanční pojetí nákladů	12
1.1.2 Manažerské pojetí nákladů	12
1.2 KLASIFIKACE NÁKLADŮ	13
1.2.1 Druhové členění nákladů	13
1.2.2 Účelové členění nákladů	14
1.2.3 Členění nákladů ve vztahu k objemu prováděných výkonů	15
1.3 DALŠÍ TYPY NÁKLADŮ	16
1.3.1 Relevantní a irelevantní náklady	17
1.3.2 Oportunitní náklady	17
1.3.3 Utopené náklady	17
2 KALKULACE	18
2.1 KALKULAČNÍ SYSTÉM	18
2.1.1 Předběžná kalkulace	19
2.1.2 Výsledná kalkulace	19
2.1.3 Kalkulace ceny	20
2.2 PŘEDMĚT KALKULACE	20
2.3 PŘÍRAZOVÁNÍ NÁKLADŮ PŘEDMĚTU KALKULACE	20
2.3.1 Metody přiřazování nákladů předmětu kalkulace	21
2.3.2 Proces přiřazování nákladů	22
2.4 STRUKTURA NÁKLADŮ V KALKULACI	23
II PRAKTICKÁ ČÁST	26
3 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	27
3.1 GDF SUEZ A COFELY	27
3.2 HISTORIE	28
3.3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	28
3.4 SLUŽBY	31
3.5 EKONOMICKÉ VÝSLEDKY	32
4 ANALÝZA NÁKLADŮ SPOLEČNOSTI	33
4.1 CELKOVÉ NÁKLADY	33
4.2 DRUHOVÉ ČLENĚNÍ NÁKLADŮ	34
4.3 KALKULAČNÍ ČLENĚNÍ NÁKLADŮ	39
5 ANALÝZA KALKULAČNÍHO SYSTÉMU SPOLEČNOSTI	42
5.1 PROCES ZAKÁZKY	42
5.1.1 Obchodní činnost	42
5.1.2 Realizace zakázky	43
5.1.3 Kalkulace zakázky	44
5.2 KALKULACE VYBRANÉ ZAKÁZKY	47

5.2.1	Materiál	48
5.2.2	Strojní celky	50
5.2.3	Subdodávky	51
5.2.4	Ostatní přímé náklady	51
5.2.5	Přímé mzdy a režie	52
5.2.6	Konečná kalkulace	52
5.3	ZHODNOCENÍ KALKULAČNÍHO SYSTÉMU SPOLEČNOSTI	54
6	NÁVRHY A DOPORUČENÍ KE ZLEPŠENÍ KALKULAČNÍHO SYSTÉMU SPOLEČNOSTI	55
	ZÁVĚR	57
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	58
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	59
	SEZNAM GRAFŮ	60
	SEZNAM OBRÁZKŮ	61
	SEZNAM TABULEK.....	62
	SEZNAM PŘÍLOH.....	63

ÚVOD

Pro jakoukoliv společnost je důležité dosahovat co nejlepších hospodářských výsledků a zároveň být konkurenceschopný. Jedním z ukazatelů posouzení kvality činnosti společnosti jsou náklady, kdy je právě jejich řízení podstatou pro ekonomická rozhodování. Společnosti se proto snaží náklady redukovat, aby veškerá jejich činnost byla co nejehospodárnější. K tomu se využívají kalkulace, které slouží k plánování a sledování jednotlivých nákladů. Pomocí nich se určují ceny činností poskytované zákazníkům. Potřeba kalkulací vychází především ze snahy znát dopředu cenu poskytovaných činností tak, aby společnost dokázala pokrýt své náklady a dosáhnout předem stanového zisku. V momentě kdy je uzavřena kupní smlouva, musí společnost přesně znát cenu předem dohodnutou se zákazníkem. Přitom většinou nemá výrobky zajištěné a nezná tak přesnou výši svých nákladů. Zda společnost vydělá či prodělá, závisí na dobré kalkulaci.

Tématem této bakalářské práce je posouzení kalkulačního systému zakázek společnosti COFELY a.s. Primárním cílem práce je především zanalyzovat a zhodnotit kalkulační systém, který je nezbytný při tvorbě zakázek společnosti. Mezi sekundární cíle této práce patří nejprve popis návrhů a doporučení, které mohou vést ke zlepšení kalkulačního systému společnosti, v druhé řadě zanalyzování nákladů společnosti COFELY a.s. Bakalářská práce je rozdělena na dvě části, a to na teoretickou a praktickou.

Teoretická část bakalářské práce se zabývá nejprve náklady, a to zejména jejich pojetím a členěním. V další řadě kalkulacemi, a to konkrétně rozbořem kalkulačního systému a definováním předmětu kalkulace samotného. Poté se zabývá charakterizováním alokace nákladů předmětu kalkulace, součástí kterého jsou metody a proces přiřazování. Závěrem teoretické části je uvedení základních kalkulačních vzorců. Na základě těchto podkladů teoretické části a interního materiálu společnosti je vypracována část praktická.

Úvodem praktické části bakalářské práce je představení akciové společnosti COFELY, kde je objasněn vztah společnosti s jejím akcionářem, popsána historie společnosti, organizační struktura, poskytované služby a v neposlední řadě také její ekonomické výsledky. Další okruhem praktické části je analýza nákladů společnosti, a to podle druhového a kalkulačního členění nákladů. Dalším bodem je analýza kalkulačního systému na konkrétní zakázce a jeho zhodnocení. V závěru jsou vypracovány návrhy a doporučení, které by daný kalkulační systém mohly vylepšit.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 NÁKLADY

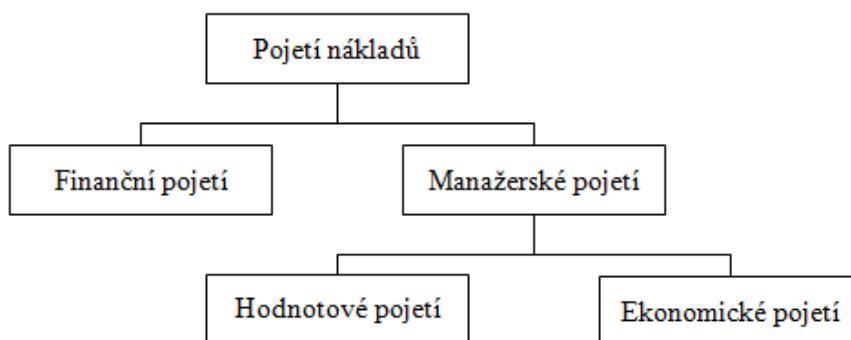
Náklady lze chápat jako ceny vstupů do ekonomické činnosti, které značně ovlivňují úspěšnost podnikání. Další možnou charakteristikou je to, že náklad je považován za snížení ekonomického prospěchu, buď ve formě úbytku peněz, vzniku závazku, nebo úbytku nepeněžního aktiva. Manažeři se pokouší redukovat náklady, aby byl výrobní proces co nejehospodárnější. S tím jim pomáhají výrobní kalkulace, které se zabývají plánováním a sledováním jednotlivých nákladových položek. (Kožená, 2007, s. 62; Landa, 2008, s. 161)

Synek (2011, s. 80) se naopak přiklání k ekonomické teorii, která náklady definuje jako: „peněžně oceněnou spotřebu výrobních faktorů včetně veřejných výdajů, která je vyvolána tvorbou podnikových výnosů“.

Je také nezbytné umět rozlišovat náklady od peněžních výdajů, které jsou chápány jako úbytek peněz v pokladně nebo na účtech. Náklady musí být vždy propojeny s výnosy daného období, což znamená, že musí být dodržena věčná a časová souvislost nákladů a výnosu s příslušným obdobím. To zajišťuje časové rozlišení nákladů a výnosů. (Synek, 2011, s. 80)

1.1 Pojetí nákladů

Kvůli tomu, že jsou náklady vnímány jinak od účetního a jinak od manažera, existuje dvojitá pojetí nákladů. Jedním z pojetí je pojetí finanční, které využívají externí uživatelé, a to je vymezeno finančním účetnictvím. Druhým pojetím je pak manažerské pojetí, které je využíváno především manažery. Manažerské pojetí se dále dělí na hodnotové pojetí a ekonomické pojetí. (Popesko, 2009, s. 32)



Zdroj: Vlastní zpracování, (Popesko, 2009, s. 32)

Obr. 1. Vztah jednotlivých přístupů k pojetí nákladů

1.1.1 Finanční pojetí nákladů

Finanční pojetí nákladů charakterizuje náklady jako úbytek ekonomického prospěchu, který představuje pokles aktiv nebo nárůst dluhů a který zároveň snižuje vlastní kapitál. Tyto náklady jsou v účetních systémech zaznamenány jako spotřeba externích vstupů a jsou vyčísleny v účetních cenách. Finanční pojetí nákladů tak splňuje veškeré požadavky externích uživatelů. (Popesko, 2009, s. 32)

Podle Landy (2008, s. 259) lze finanční pojetí nákladů snadno chápat jako vložené peníze na realizaci daných aktivit. Finanční pojetí vnímá pouze ty náklady, které souvisí s peněžním výdejem a jsou oceňovány historickými cenami. Podstatným rysem tohoto pojetí je jeho těsná vazba na zobrazení nákladů ve finančním účetnictví.

1.1.2 Manažerské pojetí nákladů

„V manažerském účetnictví se vychází z charakteristiky nákladů jako hodnotově vyjádřeného, účelného vynaložení ekonomických zdrojů podniku, účelově souvisejícího s ekonomickou činností. Toto pojetí nákladů můžeme označit jako manažerské.“ (Popesko, 2009, s. 32).

Manažerské pojetí se dále člení na pojetí hodnotové a ekonomické. Tyto dvě pojetí se odlišují pouze vnímáním neúčetních nákladů. (Popesko, s. 33, 2009)

Hodnotové pojetí nákladů se zabývá tím, že podává informace důležité pro řízení a kontrolu průběhu prováděných procesů, které jsou v podniku uskutečňovány. Toto pojetí oceňuje využití ekonomické vstupy reálnou hodnotou. Od prováděných aktivit je pak očekáváno, že kromě navrácení prvotní výše vložených peněz, se také obnoví ekonomické zdroje na svoje prvotní ceny, které odpovídají její současné výši. (Popesko, 2009, s. 33)

U hodnotového pojetí je důležité do nákladů zařadit tzv. kalkulační náklady, které nejsou uváděny ve finančním účetnictví. Mezi kalkulační náklady patří například kalkulační odpisy dlouhodobého majetku, kalkulační mzda podnikatele nebo kalkulační nájemné. Nevýhodou tohoto pojetí je rozdílnost výše nákladů ve finančním účetnictví a výše nákladů v manažerském účetnictví, z důvodu odlišného pojetí a ocenění nákladů. (Landa, 2008, s. 259-260)

Ekonomické pojetí nákladů je spjata s oportunitními náklady. Toto pojetí nákladů se rovná hodnotě, kterou lze získat při nejučelnějším využití nákladů. Nebo může znamenat

maximální ušlý efekt, který se vytvořil využitím omezených zdrojů na určitou alternativu. (Popesko, 2009, s. 33)

1.2 Klasifikace nákladů

Podrobné členění nákladů do homogenních skupin je důležitým předpokladem pro efektivní řízení nákladů. V současné době existuje hned několik způsobů, jak náklady třídit. Důležité je brát na vědomí, že třídění nákladů musí být způsobeno účelovou potřebou, tedy vztahem k řešení daných problémů a rozhodnutí (Král, 2010, s. 68)

1.2.1 Druhové členění nákladů

Druhové členění nákladů je jedním ze základních způsobů členění nákladů ve finančním účetnictví. Pomocí tohoto třídění, se náklady člení podle druhu spotřebovaného vnějšího vstupu do podnikového procesu. Tato klasifikace odpovídá finančnímu pojetí nákladů a využívá se při tvorbě účetních výkazů. (Popesko, 2009, s. 34)

Kožená (2007, s. 63) toto členění nákladů charakterizuje jako soustředování nákladů do stejnorodých skupin, které jsou spojeny s činností výrobních faktorů, jako je materiál, práce, či investiční majetek.

Mezi základní nákladové druhy podle Fibírové, Šolajkové a Wagnera (2007, s. 100) patří:

- spotřeba materiálu a energie
- spotřeba a využití externích prací a služeb
- mzdové a ostatní osobní náklady
- odpisy dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku
- finanční náklady

Druhové členění nákladů je charakteristické tím, že se jedná o náklady prvotní, které jsou zachycovány při vstupu do podniku. Jsou to externí náklady, které vznikají spotřebou materiálu, prací a služeb od dodavatelů. Jedná se také o náklady jednoduché, což znamená, že je není možné dále členit. (Hradecký, Lanča, Šiška, 2008, s. 176)

Druhové členění nákladů slouží především k zajištění proporcí, stability a rovnosti mezi potřebou zdrojů v podniku a okolím z vnějšku, které tyto zdroje poskytuje. Odpovídá tak na to, od koho, kdy a jak by měl podnik zajistit materiál, energie, služby lidské zdroje a ostatní ekonomické zdroje. (Král, 2006, s. 70)

Tato klasifikace nepodává informace jakým způsobem a k jakému účelu byly náklady použity a také není možné zjistit, k jakým konkrétním činnostem a aktivitám byly náklady vynaloženy, a jak se vztahují na výkony podniku. K tomu je zapotřebí jiný typ klasifikace nákladů, popřípadě kombinace druhového členění s dalšími členěními nákladů. (Popesko, 2009, s. 35)

1.2.2 Účelové členění nákladů

Pro úspěšné řízení nákladů je podstatné umět náklady členit ve vztahu k účelu jejich vzniku. Účelové členění nákladů je důležité pro poznání vztahu nákladů k efektivnosti uskutečňovaných operací. Ke stanovení jednotlivých nákladových položek k výkonům podniku a jejich účinnosti se využívá několik rozdílných členění. (Popesko, 2009, s. 37)

Landa, (2008, s. 264) uvádí, že podle účelového členění nákladů je možné náklady třídit do následujících skupin:

- náklady technologické a náklady na obsluhu a řízení
- náklady jednicové a režijní
- náklady přímé a nepřímé

„Členění nákladů na technologické a na obsluhu a řízení je prvním krokem v podrobném účelovém členění nákladů. Kritériem pro toto členění je skutečnost, zda konkrétní náklad souvisí se zajištěním rámcových podmínek činnosti jako takové, její organizaci a řízení či zda je náklad vynaložen při vlastním vytvoření výkonů. Toto členění je první informací pro řízení nákladů, protože náklady na obsluhu a řízení se mění vlivem zcela odlišných faktorů než náklady technologické.“ (Fibírová, Šolajková, Wagner, 2007, s. 102)

Náklady technologické jsou takové náklady, které jsou vyvolány technologií určité činnosti, aktivity nebo operace. Typickým příkladem technologických nákladů je spotřeba základního materiálu. Naopak **náklady na obsluhu a řízení** jsou takové náklady, které byly vyvolány za účelem vytvoření, zabezpečení a trvání podmínek průběhu určité činnosti, aktivity nebo operace. Příkladem těchto nákladů jsou náklady na provoz budov, např. její osvětlení. (Král, 2010, s. 72)

Pro rozhodovací proces je důležité umět definovat náklady ve vztahu k určitému výkonu nebo jednici, a z toho důvodu rozlišujeme náklady jednicové a náklady režijní. **Náklady jednicové** lze vykazovat jako náklady technologické, které kromě technologického procesu souvisí také s jednotkou výkonu. **Náklady režijní** obsahují náklady na obsluhu a řízení

a určitý díl technologických nákladů, které se nevztahují k jednotce výkonu, ale souvisí s technologickým procesem jako celkem. (Popesko, 2009, s. 37)

Příkladem jednicových nákladů je přímý materiál a přímé mzdy. Naopak náklady režijní jsou udávány v různých typech režie dle jejich funkcí, jako například materiálová režie, výrobní režie, odbytová režie, či správní režie. Toto členění nákladů se využívá zejména pro vytváření typů kalkulací a je podkladem využívaných kalkulačních vzorců v podniku. (Landa, 2008, s. 265)

Jedno z nejdůležitějších členění nákladů je kalkulační členění, které vyjadřuje, na co konkrétně jsou dané náklady vynakládány. Díky tomuto členění je možné zjistit výnosnost jednotlivých výrobků a zároveň vést výrobkovou strukturu, jelikož jednotlivé výrobky se podílí různým stupněm na tvorbě podniku. Kalkulační členění nákladů je významné pro spoustu dalších manažerských rozhodnutí. Pomáhá rozhodnout například o výrobě nebo nákupu výrobku, o zajištění služeb vlastními, či cizími silami. (Synek, 2011, s. 82)

Kalkulační členění nákladů se rozděluje na **přímé náklady**, které jsou spjaty s určitým druhem výkonu, a na **nepřímé náklady**, které nesouvisejí s jedním druhem výkonu, ale zabezpečují průběh podnikatelského procesu v širších spojeních. Do přímých nákladů jsou řazeny ty náklady, které jsou vyvolány určitým druhem výkonu, tzv. jednicové náklady. Kromě jednicových nákladů do této skupiny patří také ty náklady, které jsou vyvolány v souvislosti s daným druhem výkonu, a je možné vypočítat jejich podíl s využitím prostého dělení. Příkladem přímých nákladů jsou náklady na výzkum, vývoj a technickou přípravu výroby určitého výrobku. Do nepřímých nákladů tak spadá většina nákladů režijních, které jsou společné pro více druhů výkonů a nelze je přímo přiřadit. (Král, 2010, s. 76-77)

1.2.3 Členění nákladů ve vztahu k objemu prováděných výkonů

Členění nákladů ve vztahu k objemu prováděných výkonů je jedním z nejdůležitějších členění sloužící k řízení nákladů, a je též považováno za charakteristický nástroj manažerského účetnictví. Členění nákladů ve vztahu k výkonům se zabývá zkoumáním nákladů za předpokladu odlišných variant objemu výkonů v budoucnu. Zjištění reakce nákladů na změnu objemu výkonů je jedním z hlavních nástrojů pro manažerská rozhodnutí. Objem výkonů je možné změřit například počtem vyrobených výrobků nebo počtem odpracovaných hodin. (Popesko, 2009, s. 39)

Členění nákladů ve vztahu k objemu prováděných výkonů rozlišuje náklady variabilní a fixní. Kromě těchto nákladů je také důležité znát další kategorie nákladů, jako jsou celkové, průměrné, přírůstkové a mezní náklady. Celkové náklady jsou všechny náklady vynaložené na celkový objem produkce. Průměrné náklady, jsou náklady vynaložené na jednotku produkce, které se zjistí vydělením celkových nákladů množstvím produkce. Náklady přírůstkové jsou charakterizovány přírůstkem objemu produkce. Mezní náklady jsou definovány jako přírůstek objemu produkce o jednu jednotku. (Synek, 2011, s. 82)

Variabilní náklady je možné charakterizovat jako náklady, u nichž se jejich výše mění při změně objemu výkonů. Hlavní složkou těchto nákladů jsou tzv. proporcionální náklady, u kterých se výše nákladů mění přímo úměrně s objemem produkce. Příkladem proporcionálních nákladů je spotřeba přímého materiálu nebo úkolová mzda dělníků. Kromě proporcionálních nákladů existují náklady nadproporcionální, které rostou rychleji než objem produkce, a náklady podproporcionální, které rostou pomaleji než objem produkce. Příkladem nadproporcionálních nákladů jsou mzdy dělníků, kteří navíc pracují v noci nebo přes čas a jejich hodinový tarif je tak vyšší než při standardních denních směnách. Naopak příkladem podproporcionálních nákladů jsou množstevní slevy na položky materiálových nákladů od dodavatele. (Popesko, 2009, s. 39)

Fixní náklady jsou náklady, které se na změnách objemu produkce nemění, a jsou tak známy jako neměnné nebo pevné náklady. Tyto náklady zajišťují chod podnik jako celku a vznikají, i když není nic vyráběno, například při celozávodní dovolené. Příkladem fixních nákladů jsou odpisy, mzdy administrativních pracovníků, úroky z úvěru, pojištění nebo nájemné. (Synek, 2011, s. 87)

1.3 Další typy nákladů

Členění nákladů, které bylo již zmíněno, je považováno za tradiční metody klasifikace nákladů. Dalším typem členění nákladů je klasifikace nákladů v manažerském rozhodování, která se vztahuje ke konkrétním budoucím rozhodnutím. Klasifikace nákladů v manažerském rozhodování vychází z předpokladu budoucích nákladů. (Popesko, 2009, s. 41)

Tato podkapitola se zabývá relevantními a irelevantními náklady. Dále také oportunitními náklady, které jsou též známy jako náklady ušlých příležitostí a nakonec náklady utopenými.

1.3.1 Relevantní a irelevantní náklady

Náklady, u kterých se jejich výše mění v souladu se schválením nebo zamítnutím určitého rozhodnutí, se nazývají relevantní náklady. Tyto náklady jsou tedy pro naše rozhodnutí důležité. Naopak irelevantní náklady se nemění, i když je dané rozhodnutí schváleno, nebo ne. Což znamená, že z hlediska daného rozhodnutí nejsou významné. Příkladem relevantních nákladů jsou náklady rozdílové, které jsou chápány jako rozdíl nákladů před schválením rozhodnutí a po kvantifikaci jejich následků. Toto členění nákladů se používá zejména pro hodnocení manažerských rozhodnutí se záměrem vyloučit zkuslení, které přináší irelevantní náklady do rozhodovacího procesu. (Popesko, 2009, s. 41)

1.3.2 Oportunitní náklady

Explicitní náklady jsou v účetnictví vedeny v přesné výši, kdežto implicitní náklady v účetnictví vedeny nejsou, popřípadě jsou vedeny v rozdílné výši. Oportunitní náklady, které jsou často nazývány náklady obětované příležitosti nebo náklady ušlých příležitostí, mají rys nákladů implicitních. (Popesko, 2009, s. 42)

Synek (2010, s. 45) charakterizuje oportunitní náklady jako hodnotu, která je obětována, když zdroje nejsou využity na nejlepší přijatelnou alternativu. Uvádí také příklad, že když se místo prvního typu výrobku bude vyrábět typ druhý, tak relevantní náklady druhého typu výrobku musí zahrnovat i zisk z prvního typu výrobku.

1.3.3 Utopené náklady

Utopené náklady, někdy nazývané též umrtvené náklady, jsou podle Popeska (2009, s. 42) definovány jako: „náklady, které byly v minulosti vynaloženy a které nemohou být změněny žádným rozhodnutím učiněným v budoucnosti a jsou také určitou variantou irelevantních nákladů“.

Tyto náklady se tedy vynakládají vždy ze začátku produkce a jejich výše není ovlivnitelná. Redukce utopených nákladů je možná pouze při obráceném působení investičních rozhodnutí a je pro ně charakteristické dlouhé časové období mezi výdajem a vyjádření nákladů. Typickým příkladem utopených nákladů jsou odpisy stálých aktiv. (Popesko, 2009, s. 42)

2 KALKULACE

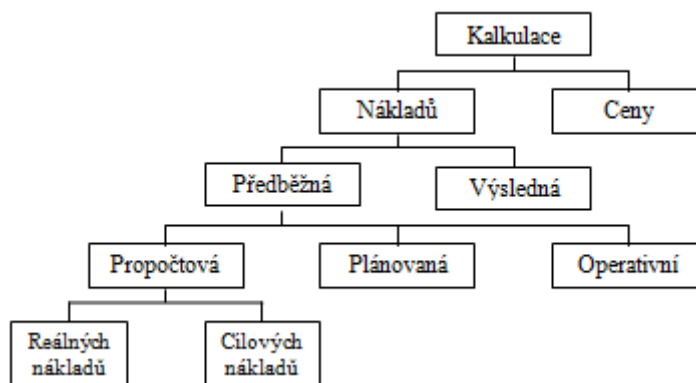
Kalkulace, především nákladová kalkulace, je nejstarším a nejvíce využívaným nástrojem pro hodnotové řízení. Pro manažery je důležité znát identifikace nákladů, které jsou spjaté s výkonem podnikových činností. Nákladová kvantifikace u výkonů, které jsou externě prodávány a s ní spjatá schopnost odhadnout výnosnost těchto výkonů, je jedním z významných předpokladů úspěšného chodu podniku. (Popesko, 2009, s. 55)

Popesko (2009, s. 55) definuje kalkulace jako: „přirazení nákladů, marže, zisku, ceny nebo jiné hodnotové veličiny k výrobku, službě, činnosti, operaci nebo jinak naturálně vyjádřené jednotce výkonu firmy, tj. kalkulační jednotici či nákladovému objektu“.

Kalkulace se využívá zejména k určení prodejních cen výkonů, k sestavování rozpočtů, ke kontrole a analýze hospodárnosti výroby a výnosnosti výkonů nebo k omezení nákladů. (Kožená, 2007, s. 70)

2.1 Kalkulační systém

Kalkulační systém je tvořen sestavovanými kalkulacemi v podniku a vazby mezi nimi. Prvky v kalkulačním systému se liší ukazováním vztahu plných nebo dílčích nákladů ke kalkulační jednotici a také metodami přiřazování nákladů předmětu kalkulace. Odlišují se též dobou sestavení kalkulací a jejich vazbou k časovému horizontu využití. V tomto významu je důležitým kritériem rozeznat to, jestli jsou podkladem pro strategické rozhodnutí, taktické řešení, preventivní, operativní řízení nebo následnou kontrolu průběhu provádění výkonů podniku. Kalkulační systém je složen z jednotlivých kalkulací, jež jsou rozčleněny podle způsobu, který je zobrazen na Obr. 2 (Král, 2010, s. 192)



Zdroj: Vlastní zpracování, (Král, 2010, s. 192)

Obr. 2. Rozčlenění kalkulačního systému

Účinnost kalkulačního systému je kromě rozsahu a obsahové kvality jeho prvků ovlivněna vazbami mezi prvky, které jsou schopné srovnávat jednotlivé kalkulace, kombinovat jejich informace a využívat je ve variantních spojeních. (Král, 2010, s. 193)

2.1.1 Předběžná kalkulace

Spousta podniků musí mít informace o nákladech výkonu ještě před začátkem jakýchkoli aktivit na výrobek nebo službu. Tyto informace jsou pro podnik důležité k cenovým vyjednáním. Kalkulace, jež jsou pro tyto záměry využívány, se nazývají předběžné kalkulace. Jsou typické tím, že při jejich sestavování podnik nemá k dispozici informace o objemu spotřebovaných vstupů na daný výrobek nebo službu. Z toho důvodu podnik odhaduje budoucí náklady na nákladový objekt. (Popesko, 2009, s. 56)

V předběžných kalkulacích se dále rozlišují **kalkulace propočtové**, které vytváří podklady pro předběžné zhodnocení efektivnosti nově zavádějících výrobků nebo služeb. Předběžné kalkulace také hodnotí návrhy cen výrobků nebo efektivnost zvažované investice. Výpočet je prováděn na základě informací o srovnatelném výkonu a ty jsou upraveny podle odhadu jiné náročnosti na spotřebu materiálu nebo práci dělníků. (Čehová, 2011, s. 98-99)

Další kalkulací, která se v předběžných kalkulacích rozlišuje, je **kalkulace plánovaná**. Tato kalkulace je podrobnější než kalkulace propočtová a vychází z přesného odhadu spotřeby vstupů. Plánovaná kalkulace je využívána zejména pro přesné plánování operací, například výroby. (Popesko, 2009, s. 56)

Poslední kalkulace, kterou lze rozlišovat v předběžných kalkulacích, je **kalkulace operativní**. Operativní kalkulace je běžně sestavována v průběhu výroby určité série výrobků. Tato kalkulace je sestavována hlavně proto, aby byla schopna reflektovat změny ve výši přímých nákladů, mezi které patří například změna postupu nebo nastavení strojů. (Popesko, 2009, s. 56)

2.1.2 Výsledná kalkulace

V případě, že podniky chtějí kvantifikovat náklady výkonu v okamžiku, kdy už výkony byly dokončeny a prodány, využijí tzv. výslednou kalkulaci. Pracují už tak se skutečnými hodnotami objemu spotřebovaných vstupů a při sestavování této kalkulace tak využívají poměrně spolehlivá data. Výsledné kalkulace zpětně hodnotí hospodárnost, tedy to, zda reálná výše spotřebovaných vstupů je shodná s odhadem, který byl uskutečněn před začátkem transformačního procesu. (Popesko, 2009, s. 56)

Výsledná kalkulace vyjadřuje reálné náklady, které v průměru připadají na jednotku výkonu. Větší význam má tato kalkulace v podnicích s delším výrobním cyklem a zakázkovým typem konečného produktu, například stavební výroba. (Král, 2010, s. 204)

2.1.3 Kalkulace ceny

Kalkulace ceny představuje samostatnou část rozhodovacích procesů a od kalkulace nákladů se odlišuje především svým obsahem (obsahuje předpokládaný zisk) a celkovým postojem k její tvorbě. Kalkulace ceny se zabývá návratností nákladů a tvorbou zisku v podobě výnosů. K tomu, aby podnik zabezpečil vlastní výnosnost, musí při stanovení ceny vycházet z maximální meze, stanovené odběratelem. Podnik dále musí vytvářet kalkulaci cen vlastních výkonů takovým způsobem, aby tomuto požadavku vyhověl a zároveň si zajistil plánovaný zisk. (Čehová, 2011, s. 100)

2.2 Předmět Kalkulace

Všechny druhy dílčích a konečných výkonů, které jsou v podniku vyrobeny, jsou považovány za předmět kalkulace a mohou být ve formě buď jednoho produktu, nebo jejich skupin. Předmět kalkulace je definován kalkulační jednicí a kalkulačním množstvím, kde kalkulační jednice představuje určitý výkon, na který se určují náklady a další hodnotové veličiny (např. typ výrobku). Kalkulované množství lze chápat jako konkrétní počet kalkulačních jednic, na které se určují celkové náklady. (Landa, Polák, 2008, s. 36)

Kromě předmětu kalkulace je důležité při sestavování kalkulací odlišovat pojmy přiřazování nákladů předmětu kalkulace a také struktura nákladů, ve které se určují náklady na předmět kalkulace. (Landa, Polák, 2008, s. 36)

2.3 Přiřazování nákladů předmětu kalkulace

Přiřazování nákladů předmětu kalkulace je jednou z důležitých záležitostí řešených v kalkulačním procesu. Toto přiřazování využívá především kalkulační členění nákladů, tedy členění nákladů na přímé a nepřímé. Toto členění je typické tím, že přímé náklady mají jasný vztah k výkonu, kdežto nepřímé náklady vztah k výkonu nemají rozpoznatelný, nebo tento vztah dokonce neexistuje. Z toho důvodu jsou přímé náklady k výkonu přiřazeny snadno a jednoznačně, u nepřímých nákladů je však třeba najít zprostředkující veličinu nebo vztah, který je schopen přiřazení nákladů uskutečnit. (Popesko, Jirčíková, Škodáková, 2008, s. 52)

Kalkulační členění nákladů v současnosti mizí do pozadí z důvodu rychle se měnících podmínek na trhu, a dominují tak jiná členění. Mezi dominující členění patří členění nákladů na jednicové a režijní, členění nákladů na fixní a variabilní, a také členění nákladů na relevantní a irelevantní. (Král, 2010, s. 127)

2.3.1 Metody přiřazování nákladů předmětu kalkulace

Kalkulační metodu Popesko (2009, s 65) charakterizuje jako: „soustavný postup kalkulace, který umožňuje vyčíslit náklady na kalkulační jednici“

Metody přiřazování nákladů předmětu kalkulace je možné rozdělit do dvou základních skupin. První skupinou je kalkulace dělením, která může být buď prostá, nebo s poměrovými čísly. Druhou skupinou je kalkulace přírážková, kterou lze rozdělit na sumační nebo diferencovanou. (Čechová, 2011, s. 88-89)

Prostá kalkulace dělením řeší rozdělení nákladů na kalkulační jednici prostým dělením celkových rozvrhovaných nákladů počtem kalkulačních jednic. Je využívána pro výpočet ostatních přímých nákladů či výrobní režie u výroby stejných výrobků. Je možné ji také využít pro výpočet režijních nákladů u výroby s jedním typem homogenních výkonů. (Landa, Polák, 2008, s. 43)

Kalkulace dělením s poměrovými čísly je využívána u výrob shodných nebo podobných výkonů, které se od sebe liší jedním technickým parametrem, jako je velikost, hmotnost, pracnost či jakost. Při sestavování kalkulací se berou v úvahu právě tyto parametry pomocí poměrových čísel, která určují vzájemný vztah nákladů mezi jednotlivými výkony. Základem pro určení poměrových čísel jsou měřitelné hodnoty jako spotřeba přímého materiálu nebo hmotnost jednotlivých výrobků. (Landa, Polák, 2008, s. 44)

Přírážková kalkulace je používána u výroby více druhů různých výkonů. Předmětem této kalkulace jsou buď samostatné výrobky, nebo menší série výrobků. U této kalkulace jsou přímé náklady přiděleny kalkulační jednici přímo. Pro přiřazení nepřímých nákladů je třeba používat hodnotově nebo naturálně vyjádřené rozvrhové základny. Nepřímé náklady se připojují k výkonům prostřednictvím přírážek vztahujících se k této rozvrhové základně. (Popesko, Jirčíková, Škodáková, 2008, s. 68)

V **sumační metodě** se přírážka určuje ve vztahu mezi nepřímými náklady a univerzální rozvrhovou základnou. Tato metoda předpokládá, že nepřímé náklady se vyvíjí úměrně

jediné veličině, která je vybrána jako rozvrhová základna. V praxi tato metoda není moc využívána. (Král, 2010, s. 128)

V rostoucích podnicích se spíše používána **diferencovaná přírážková kalkulace**, u které se pro rozvrh různorodých skupin režijních nákladů využívá různé rozvrhové základny. Rozvrhové základny se rozlišují na naturální a peněžní, kdy u peněžních základen (1) je zjištěna přírážka nepřímých nákladů v procentech ve vztahu k vybrané peněžní základně. U naturálních základen (2) se určuje sazba nepřímých nákladů v peněžních jednotkách na naturální jednotku základny podobným způsobem jako u peněžních základen. (Král, 2010, s. 128-129)

$$\text{procento přírážky režijních nákladů} = \frac{\text{nepřímé režijní náklady}}{\text{rozvrhová základna (Kč)}} \times 100 \quad (1)$$

$$\text{sazba nepřímých nákladů} = \frac{\text{nepřímé režijní náklady}}{\text{rozvrhová základna (NJ)}} \times 100 \quad (2)$$

Prioritou peněžních základen sice je jejich lehké a spolehlivé zjišťování, ale podléhají častým změnám, jež mohou být vyvolány změnou pořizovací ceny či změnou mzdových sazeb. I když naturální základny vylučují vliv cen, je jejich zjišťování složitější. Jejich výběr je možné provést na základě zkušeností či technicko-ekonomických rozborů. Mezi nejčastější rozvrhové základny patří hodiny práce a strojové hodiny. (Král, 2010, s. 129)

Do metod přiřazování nákladů předmětu kalkulace lze také zahrnout **metodu ABC**, neboli Activity Based Costing. Touto metodou se přiřazují nepřímé náklady jednotlivým aktivitám, které jsou v podniku uskutečňovány, a díky nimž jsou přiřazovány určitým objektům. Tato metoda přiřazování nákladů podle aktiv, oproti tradičním kalkulačním systémům, poskytuje přesné informace o příčině a důsledku přiřazení nákladů. (Law, 2010, s. 15)

2.3.2 Proces přiřazování nákladů

Proces přiřazování nákladů předmětu kalkulace se nazývá alokace nákladů a rozeznává:

- cíle alokace
- principy alokace
- alokační fáze
- rozvrhovou základnu (Landa, Polák, 2008, s. 37)

Podat informace o nákladech, které jsou pro daná rozhodnutí významná, je **cílem alokace nákladů**. Jakýkoliv způsob alokace nákladů respektuje kromě vztahu nákladů k objektu,

především úlohu, která bude na principu alokace řešena. Z toho vyplývá, že neexistuje správný nebo chybný způsob přiřazení nákladů předmětu kalkulace. (Landa, Polák, 2008, s. 37)

Proces přiřazování nákladů na příslušný předmět kalkulace rozeznává tři **principy alokace**. Princip příčinné souvislosti vzniku nákladů, princip únosnosti (reprodukce) nákladů a princip průměrování. Pro řešení důležitých úloh je nejlepší princip příčinné souvislosti, který se zabývá tím, že výkony musí být zatíženy pouze těmi náklady, které příčinně vyvolaly. Princip únosnosti nákladů se využívá při úlohách spojenými s reprodukcí nebo s hájením ceny. Princip průměrování se zabývá výši nákladů, které v průměru připadají na daný výrobek. (Král, 2010, s. 132-133).

Alokační fázi se podle Landy a Poláka (2008, s. 37) rozumí: „díleč část celkového procesu přiřazování nákladů finálním výkonům, jejímž cílem je vyjádřit míru příčinné souvislosti mezi náklady a finálním výkonem. Zpravidla se rozlišují tyto základní fáze:

1. Přiřazení přímých nákladů objektu alokace, který příčinně vyvolal jejich vznik (například spotřeba přímého materiálu na výrobu 1 ks výrobku),
2. Nalezení veličiny vyjadřující souvislost mezi finálními výkony jeho nepřímými náklady (například pro přiřazení nákladů na opravy a údržbu výrobního zařízení na určitý výrobek se použije počet hodin, které pracovníci provádějící opravy a údržbu strávili těmito pracemi),
3. Co nepřesnější vyjádření podílu nepřímých nákladů připadajících na druh vyráběného nebo prováděného výkonu, a to pomocí veličiny zjištěné ve fázi 2.“

Rozvrhová základna je hodnota, která vyjadřuje vzájemný vztah mezi konečnými výkony a nepřímými náklady. Tato základna znázorňuje nepřímý vztah nákladů k jednici výkonu a pro její využití je důležitá co nejkonkrétnější příčinná souvislost. Jako rozvrhová základna se využívá spotřeba přímého materiálu nebo přímé mzdy. (Landa, Polák, 2008, s. 37)

2.4 Struktura nákladů v kalkulaci

Struktura, ve které se zkoumají a určují náklady výkonu, se v každém podniku vyjadřuje individuálně, v tzv. kalkulačním vzorci. Základní rys kalkulačního systému u rostoucích podniků je především to, že způsob řazení nákladových položek, detail jejich členění, vztah ke kalkulaci cen a ostatních hodnotových veličin a také struktura mezisoučtů se

zachycuje variantně se zřetelem na uživatele a rozhodovací úlohu, na jejímž řešení se má kalkulace podílet. (Král, 2010, s. 137)

Typový kalkulační vzorec představuje strukturu nákladů v kalkulaci, tak jak byla v minulosti vyžadována. Proto je pojem kalkulační vzorec často spojován s typovým kalkulačním vzorcem. Tento kalkulační vzorec je v praxi stále využívaný, ale díky jeho nepřilíživě detailní struktuře nákladů není vhodný pro řešení rozhodovacích úloh v manažerském účetnictví. (Popesko, Jirčíková, Škodáková, 2008, s. 57)

1. Přímý materiál	
2. Přímé mzdy	
3. Ostatní přímé náklady	
4. Výrobní (provozní) režie	
<hr/>	
Vlastní náklady výroby (provozu)	
5. Správní režie	
<hr/>	
Vlastní náklady výkonu	
6. Odbytové náklady	
<hr/>	
Úplné vlastní náklady výkonu	
7. Zisk (ztráta)	
<hr/>	
Ceny výkonu (základní)	

Zdroj: Vlastní zpracování, (Král, 2010, s. 138)

Obr. 3. Typový kalkulační vzorec

Retrográdní kalkulační vzorec představuje podstatný rozdíl mezi kalkulací nákladů (typový kalkulační vzorec) a kalkulací ceny, a utváří tak podklad nabídkového řízení nebo výchozí předpoklad pro styk s odběratelem. Cenová kalkulace vychází z úrovně zisku (příspěvek na úhradu), jež musí podnik vytvářet a z cenových úprav (slevy), a tuto hodnotu srovnává s předpokládanými náklady. (Landa, Polák, 2008, s. 40)

Základní ceny výkonu	
<hr/>	
- Dočasná cenová zvýhodnění	
- Slevy zákazníkům (sezónní, množstevní, atd.)	
<hr/>	
CENA PO ÚPRAVÁCH	
<hr/>	
- Náklady	
<hr/>	
ZISK (jinak vyjádřený přínos)	

Zdroj: Vlastní zpracování, (Král, 2010, s. 140)

Obr. 4. Retrográdní kalkulační vzorec

Podle Popeska, Jirčíkové a Škodákové (2008, s. 59) je pro většinu podniků v současnosti důležité do kalkulačního systému zavést schopnost sledování míry využití výrobních kapacit. Díky tomu byl vytvořen **kalkulační vzorec oddělující fixní a variabilní náklady**, který je schopen pozorovat vztah nákladů výkonu k stupni využití fixních zdrojů.

CENA PO ÚPRAVÁCH
- Variabilní náklady výrobku (přímé náklady, variabilní režie, atd.)
<hr/>
Marže (krycí příspěvek)
- Fixní náklady v průměru připadající na výrobek
<hr/>
Zisk v průměru připadající na výrobek

Zdroj: Vlastní zpracování, (Král, 2010, s. 141)

Obr. 5. Kalkulační vzorec oddělující fixní a variabilní náklady

Dynamický kalkulace sleduje odděleně variabilní a fixní náklady a vychází ze samostatného pozorování přímých a nepřímých nákladů a také členění dle fází reprodukčního procesu. Dynamická kalkulace je vcelku podobná typovému kalkulačnímu vzorci, ale oproti němu, odpovídá na otázku, jak budou ovlivněny náklady změnami objemu prováděných výkonů v jednotlivých fázích. (Popesko, Jirčíková, Škodáková, 2008, s. 59)

Přímé (jednicové) náklady
Ostatní přímé náklady – variabilní náklady – fixní náklady
<hr/>
Přímé náklady celkem
Výrobní režie – variabilní náklady – fixní náklady
<hr/>
Náklady výroby
Prodejní režie – variabilní náklady – fixní náklady
<hr/>
Náklady výkonu
Správní režie
<hr/>
Plné náklady výkonu

Zdroj: Vlastní zpracování, (Král, 2010, s. 142)

Obr. 6. Dynamická kalkulace

II PRAKTICKÁ ČÁST

3 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Společnost COFELY a.s., která má sídlo v Praze 4, vznikla 1. srpna 2012. Jedná se o akciovou společnost, jejíž základní kapitál činil 80 000 000 Kč. Představenstvo této společnosti se skládá z předsedy představenstva a dalších jejích čtyř členů. Předsedou představenstva je Ing. Aleš Damm, který je rovněž generálním ředitelem. Dozorčí rada společnosti COFELY a.s. je tvořena třemi členy a jejím akcionářem je GDF SUEZ ENERGIE SERVICES, S.A., pod kterou společnost spadá.

Hlavním předmětem podnikání společnosti je poskytování technických služeb k ochraně majetku a osob, provádění staveb, jejich změn a odstraňování. Společnost se dále zabývá projektovou činností ve výstavbě, činností účetních poradců a vedením účetnictví a daňové evidence. Mezi předmět podnikání se také řadí montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení. V neposlední řadě se jedná také o výrobu, instalaci, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení. Zjednodušeně řečeno společnost nabízí komplexní úsporná energetická řešení, která jsou zároveň šetrná k životnímu prostředí. (Interní materiály společnosti COFELY a.s., 2012)



Zdroj: Interní materiál společnosti COFELY a.s., 2012

Obr. 7. Logo společnosti COFELY a.s.

3.1 GDF SUEZ a Cofely

GDF SUEZ je francouzské sdružení podniků, které je celosvětovou jedničkou v oblasti technické infrastruktury, jehož součástí je i společnost COFELY a.s. GDF SUEZ má zastoupení ve třech oblastech technické infrastruktury: elektřina, zemní plyn a služby v oblasti energetiky a ekologie. Poskytuje inovativní a úsporná řešení pro jednotlivce, obce a průmyslové podniky v oblasti energií, vody a odklizení odpadu. Historie toho

francouzského koncernu sahá až do 19. století, vznikl spojením dvou společností: Gaz de France a SUEZ, která stavěla Suezský kanál. GDF SUEZ je zaměstnavatelem 217 550 lidí v 70 zemí světa, s ročním obratem 90,7 miliard eur.

Z důvodu posílení divize Energy Services se GDF SUEZ rozhodlo začít budovat značku Cofely, která vznikla z názvů značek Cofathec a Elyo. Od té doby dochází k postupným fúzím a přejmenovávání společností patřících do divize Energy Services v rámci celé Evropy. Cofely tak působí v dalších 30 zemích, celosvětově zaměstnává 78 000 odborníků a její roční obrat je přibližně 14,7 miliard eur. V České republice dosahuje COFELY a.s. obratu více než 1,5 miliardy korun s pomocí téměř 400 zaměstnanců. Společnost má kromě Prahy další pobočky v Brně, Vyškově, Jičíně, Liberci a Milevsku. (Interní materiály společnosti COFELY a.s., 2012)

3.2 Historie

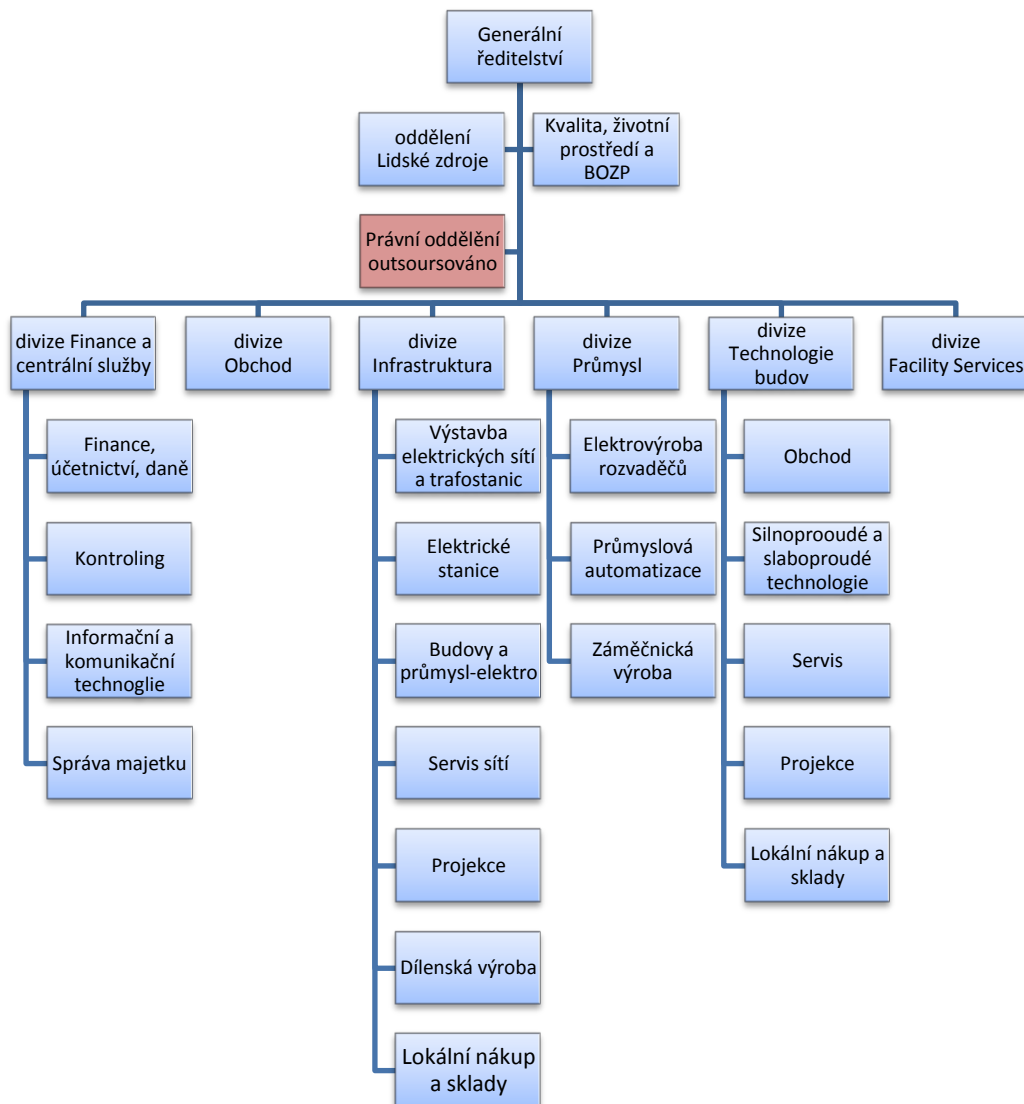
Společnost COFELY a.s. vznikla 1. srpna 2012 sloučením společností FABRICOM CZ a.s. a Spectrum, spol. s r.o. Obě tyto společnosti dlouhodobě působily v České republice v oblasti energetické a elektromontážní. Firma Fabricom se specializovala na dodávky investičních celků a na generální opravy rozvodů, rozpínacích a transformačních stanic a liniových kabelových staveb. Poskytovala inženýrskou a projekční činnost, servis a údržbu elektrických zařízení. Firma Fabricom se také zabývala dodávkami a servisem průmyslové automatizace a provozů včetně výroby a montáže rozvaděčů.

Společnost Spectrum oproti tomu poskytovala služby v oblasti silnoproudých a slaboproudých technologií, spolu se systémy řízení pro budovy, což zahrnovalo projektování, dodávky, jejich provedení a následující údržbu a servis. Díky sloučení těchto dvou společností v jednu s názvem COFELY a.s., je poskytováno vše, co bylo společnostmi nabízeno a jsou přidány také nové směry v oblasti a působení. (Interní materiály společnosti COFELY a.s., 2012)

3.3 Organizační struktura

Společnost COFELY a.s. se řadí mezi větší společnosti a zaměstnává 368 pracovníků (údaj k 1. 12. 2014). Společnost je řízena generálním ředitelem Alešem Dammem, který je zároveň i předsedou představenstva společnosti. Organizační struktura společnosti se vyznačuje liniově štábním charakterem. Generálnímu řediteli je podřízeno

oddělení lidských zdrojů, oddělení kvality, životního prostředí a BOZP, a dalších šest divizí. Mezi šest divizí patří divize financí a centrálních služeb, divize obchodu, divize infrastruktury, divize průmyslu, divize technologie budov a divize Facility Services. Společnost nemá své vlastní právní oddělení a tak z ekonomických důvodů využívá externí právníkové služby, tzv. outsourcing. Organizační struktura společnosti COFELY, a.s. je znázorněna v následujícím diagramu. (Interní materiály společnosti COFELY a.s., 2014)



Zdroj: Vlastní zpracování, Interní materiál společnosti COFELY a.s., 2014

Obr. 8. Organizační struktura společnosti COFELY a.s.

Generální ředitelství má pouze dva pracovníky a to generálního ředitele a jeho výkonnou asistentku managementu. Pro oddělení lidských zdrojů pracuje šest pracovníků, oddělení je řízeno HR Business Partner. Ten vede další zaměstnance, jako je HR manažer, manažer

vzdělání a rozvoje, HR specialista a mzdová účetní. Oddělení kvality, životního prostředí a BOZP je řízeno pouze jedním manažerem.

Divize financí a centrálních služeb je vedena finančním ředitelem, který má pod sebou další čtyři oddělení, a to oddělení financí, účetnictví, daní, oddělení kontrolingu, oddělení informačních a komunikačních technologií a oddělení správy majetku. Do této divize spadá 22 zaměstnanců, na pozici účetní, manažer, kontrolor a technik ICT. Divize financí a centrálních služeb má pobočku v Praze. Divize obchodu je složena z obchodního ředitele a marketingového specialisty a nachází se také v Praze.

Nejrozsáhlejší divizí je divize infrastruktury, která je složena z dalších sedmi oddělení, kdy má každé svého manažera. Mezi jednotlivá oddělení divize infrastruktury patří oddělení výstavby elektrických sítí a trafostanic, oddělení elektrických stanic, oddělení budov a průmysl-elektra, oddělení servisu sítí, oddělení projekce, oddělení dílenské výroby a oddělení lokálního nákupu a skladů. Divize infrastruktury má sídlo v Praze. Zaměstnanců v této divize je nejvíce, a to 146, na pozicích obchodní zástupce, projektový manažer, technolog, elektromontér, zámečnický, projektant, skladník nebo řidič.

Divize průmyslu má také svého ředitele a je rozšířena o další tři oddělení, a to oddělení elektrovýroby rozvaděčů, oddělení průmyslové automatizace a oddělení zámečnické výroby. Všechny tři oddělení mají své manažery a další pracovníky, jako třeba obchodní zástupce, technolog, revizní technik, elektromontér, projektant, zámečnický, referent, projektový manažer nebo vedoucí stavby. Celkem v této divizi, která má pobočku v Jičíně, pracuje 83 zaměstnanců.

Divize technologie budov je druhou nejrozsáhlejší divizí, díky svým pěti oddělením, a to oddělení obchodu, oddělení silnoproudé a slaboproudé technologie, oddělení servisu, oddělení projekce a oddělení lokálního nákupu a skladů. Divize technologie budov má svou pobočku ve Vyškově a pracuje zde 105 zaměstnanců. Čtyři z těchto oddělení mají své manažery, ostatní zaměstnanci pracují jako rozpočtáři, projektový manažeři, vedoucí staveb, elektromontéři, servisní technici, servisní mechanici, projektanti, nákupčí a referenti. Poslední divizí je Facility Services, kde figuruje pouze jeden pracovník a to ředitel divize. Tato divize sídlí v Praze. (Interní materiály společnosti COFELY a.s., 2014)

3.4 Služby

Společnost COFELY a.s. poskytuje komplexní úsporná energetická řešení, která jsou zároveň šetrná k životnímu prostředí. Mezi služby, které společnost nabízí, patří energetická infrastruktura, technologie budov a průmyslová automatizace. Další služby, které společnost poskytuje, jsou výroba rozvaděčů a řídicích systémů, Facility Services a energetické služby.

Služba energetická infrastruktura zahrnuje dodávky investičních celků a generální opravy rozvodů, rozpínacích a transformačních stanic a liniových kabelových staveb. Součástí této služby je také inženýrská činnost, poradenství, dodavatelko-realizační činnost, pokládka kabelů, technická kontrola, revize, servis a opravy elektrických zařízení. Služba energetická infrastruktura nabízí non-stop servisní provoz k řešení havarijních stavů na energetických zařízeních.

Další službou COFELY a.s. je služba technologie budov, která se zaměřuje na navrhování, dodávání a realizaci slaboproudé a silnoproudé technologie určené pro kancelářské, obchodní a skladovací budovy. Součástí této služby jsou systémy pro řízení budov, a to především vytápěcí, chladicí a větrací. Záruka i pozáruční servis nainstalovaných technologií jsou nedílnou součástí služby, spolu s pravidelnou revizí a zkouškou určitých zařízení. (Interní materiály společnosti COFELY a.s., 2012)



Zdroj: Interní materiály společnosti COFELY a.s., 2012

Obr. 9. Reference – IKEA Praha Černý Most

Průmyslová automatizace, která je další ze služeb společnosti, se zabývá projektováním, dodáváním a realizací integrované průmyslové elektrifikace a také automatizací technologických procesů. Dodávka zahrnuje mnoho dalších služeb, jako přípravu projektové dokumentace, tvorbu programového zařízení, instalaci, zprovoznění a konečné zkoušky.

Společnost se dále zabývá výrobou a montáží rozvaděčů nízkého napětí, jedná se většinou o rozvaděčové skříně vlastní výroby, které se uzpůsobují přání zákazníka. Jsou tedy vyráběny rozvaděčové skříně různých rozměrů, barev, provedení a také skříně se specifickou funkcí, jako např. odolnost. Společnost také realizuje výrobu ovládacích rozvaděčů a řídicích systémů.

Dále společnost poskytuje službu Facility Services, pro účinné a hospodárné provozování budov s ohledem na požadavky zákazníka. Jedná se o řešení životního cyklu nemovitostí a technologií pod jednou střechou. Proces probíhá od plánování, realizace, provozu až po konečnou údržbu.

V oblasti energetických služeb je pro společnost prioritní zajistit dlouhodobý účinný koncept využívání energie, což znamená zefektivnění energetického hospodářství, redukci vedlejších nákladů, šetření emisí a splnění zákonných předpisů. Součástí energetických služeb je energetické poradenství, energetický kontroling, energetický audit, financování, návrh technického řešení, údržba a servis. (Interní materiály společnosti COFELY a.s., 2012)

3.5 Ekonomické výsledky

Od svého vzniku společnost COFELY a.s. vždy vykazovala zisk. Vzhledem k tomu, že počátek společnosti se datuje do druhé poloviny roku 2012, byl v tomto roce zisk nejnižší a to 7 milionů Kč. Z důvodů připojení dceřinné fotovoltaické elektrárny (COFELY REN) až po změně podmínek podpory státu, byly v roce 2012 výsledky společnosti negativně ovlivněny restrukturalizací úvěrů. Po ročním chodu společnosti se zisk v roce 2013 výrazně zvýšil. Dosáhl sedminásobné výše, tedy necelých 47 milionů Kč. V roce 2014 však společnost dosáhla obdobného výsledku jako v roce svého vzniku a to 8 milionů Kč, což bylo způsobeno hlavně negativním vývojem marží a tvorbou rezerv na odhadované ztráty u velkých projektů společnosti. V letošním roce firma předpokládá mírný nárůst oproti roku 2014. (Interní materiály společnosti COFELY a.s., 2012, 2013, 2014)

4 ANALÝZA NÁKLADŮ SPOLEČNOSTI

Poskytovat zákazníkům prvotřídní služby a dosahovat při tom co nejlepších ekonomických výsledků je důležité pro všechny podniky, tedy i pro akciovou společnost COFELY. Náklady jsou významným ukazatelem kvality činnosti podniku, a proto je důležité je poznat a pochopit. Ještě důležitější je potom náklady usměrňovat a řídit, a pro jejich účinné řízení je zapotřebí podrobnější třídění.

Analýza nákladů společnosti se nejdříve zabývá celkovými náklady, tedy členění na provozní, finanční a mimořádné náklady. Poté následuje členění druhové a nakonec kalkulační členění, což je členění na přímé a nepřímé náklady. Veškerá členění jsou doplněna o tabulky a grafy. Náklady společnosti COFELY a.s. jsou analyzovány za období 2012–2014. Údaje za rok 2012 a 2013 vychází z konsolidovaných účetních zpráv, ale informace za rok 2014 jsou vzaty z nekonsolidované účetní zprávy. Kromě toho jsou data čerpána i z interního materiálu týkajícího se podrobného členění nákladů.

4.1 Celkové náklady

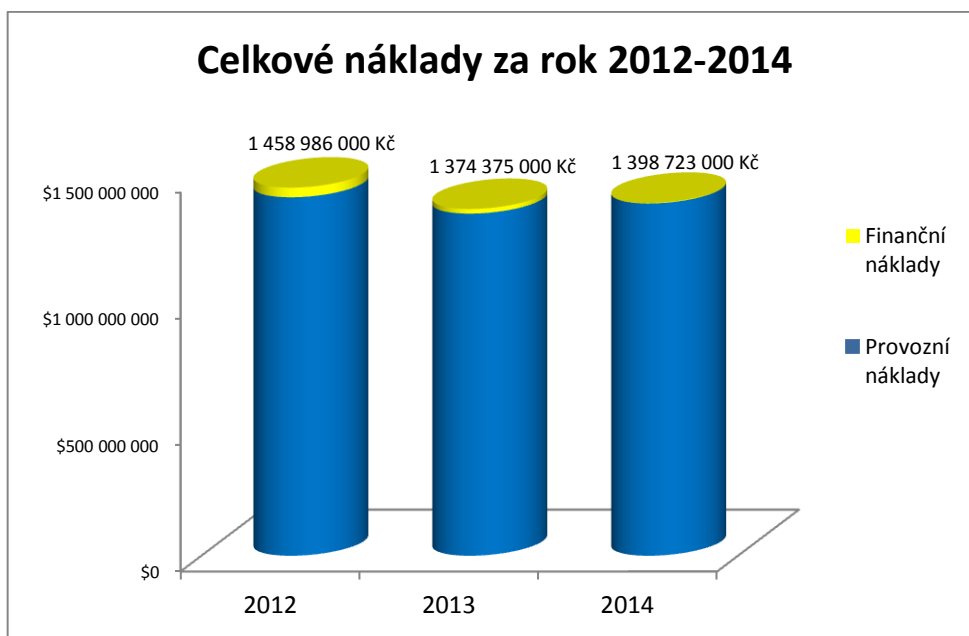
V následující tabulce jsou uvedeny celkové náklady společnosti za rok 2012, 2013 a 2014. Jedná se o členění na provozní, finanční a mimořádné náklady. Tyto údaje je možné vyčíslit pomocí výkazů zisku a ztráty za daná období.

Náklady	2012	2013	2014
Provozní náklady	1 420 866 000 Kč	1 356 007 000 Kč	1 396 348 000 Kč
Finanční náklady	38 102 000 Kč	18 368 000 Kč	2 375 000 Kč
Mimořádné náklady	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Náklady celkem	1 458 968 000 Kč	1 374 375 000 Kč	1 398 723 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, Interní materiály společnosti COFELY a.s, 2012, 2013, 2014

Tab. 1. Celkové náklady společnosti za rok 2012-2014

Jak ukazuje Tab. 1, za sledovaná období jsou rozdíly v celkových nákladech společnosti nepatrné. I tak je vidět, že nejvíce nákladů společnost vykazovala v roce 2012, to bylo způsobeno především její fúzí. Rok 2013 má náklady nejnižší, a to o 84 milionů korun méně oproti roku 2012. Finanční náklady podniku tvoří 1-2% z celkových nákladů a jedná se především o úroky z úvěru, poplatky bankám a přecenění cenných papírů a derivátů. Ani v jednom sledovaném období, společnost nevykazovala mimořádné náklady. Vývoj celkových nákladů společnosti COFELY a.s. ukazuje následující graf.



Zdroj: Vlastní zpracování, Interní materiály společnosti
COFELY a.s., 2012, 2013, 2014

Graf 1. Celkové náklady společnosti za rok 2012-2014

4.2 Druhové členění nákladů

Jednotlivé druhy nákladů společnosti COFELY a.s. za rok 2012 a 2013 jsou zachyceny v Tab. 2, kde jsou uvedeny jejich hodnoty a procentní podíly. Druhové členění nákladů lze zjistit pomocí výkazů zisků a ztrát společnosti, jež obsahují následující položky:

- **Náklady vynaložené na prodané zboží** neboli pořizovací cena prodaného zboží.
- **Výkonová spotřeba**, která je tvořena položkou spotřeby materiálu a energie a položkou služeb. Spotřeba materiálu zahrnuje materiál potřebný na zakázky (kabely, rozvaděče nízkého napětí, svítidla apod.) a materiál režijní. Do spotřeby energie patří spotřeba elektrické energie, vody a plynu. Položka služby obsahuje opravy a udržování, cestovné, náklady na reprezentaci a ostatní služby.
- **Osobní náklady**, které jsou tvořeny mzdovými náklady, odměnami členům orgánů společnosti a družstva. Dále sem patří sociální náklady, náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění.
- **Daně a poplatky**, mezi které patří daň silniční, daň z nemovitosti a ostatní daně a poplatky, jako poplatky za dálniční známky nebo notářské poplatky.
- **Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku**, které vznikají opotřebením dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku.

- **Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu**, která se skládá ze zůstatkové ceny prodaného dlouhodobého majetku a z prodaného materiálu.
- **Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období** znamená rozdíl mezi konečným a počátečním stavem rezerv, opravných položek a komplexních nákladů příštích období. Je možná i záporná hodnota.
- **Ostatní provozní náklady**, které představují pojištění majetku a osob nebo odškodnění při pracovních úrazech.
- **Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů**, které mohou být chápány jako úbytek reálné hodnoty majetkových cenných papírů k obchodování.
- **Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti** je rozdíl mezi konečným a počátečním stavem rezerv a opravných položek ve finanční oblasti.
- **Nákladové úroky**, které jsou placeny z úvěru.
- **Ostatní finanční náklady**, kdy se většinou jedná o poplatky bance (vedení účtu).

Náklad	2012		2013	
	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %
Náklady vynaložené na prodané zboží	0	0,00	6 138	0,45
Výkonová spotřeba	1 118 922	76,69	1 114 388	81,08
Osobní náklady	227 019	15,56	232 130	16,89
Daně a poplatky	12 313	0,84	12 573	0,91
Odpisy DNM a DHM	25 296	1,73	25 559	1,86
ZC prodaného DM a materiálu	4 907	0,34	7 173	0,52
Změna stavu rezerv a OP v provozní oblasti a komplexních N příštích období	22 989	1,58	-50 643	-3,68
Ostatní provozní náklady	9 420	0,65	8 689	0,63
Náklady z přecenění CP a derivátů	13 452	0,92	6 112	0,44
Změna stavu rezerv a OP ve finanční oblasti	-1 763	-0,12	0	0,00
Nákladové úroky	12 942	0,89	6 899	0,50
Ostatní finanční náklady	13 471	0,92	5 357	0,40
Náklady celkem	1 458 968	100,00	1 374 375	100,00

Zdroj: Vlastní zpracování, Interní materiály společnosti COFELY a.s., 2012, 2013

Tab. 2. Druhové členění nákladů za rok 2012 a 2013

Druhové členění nákladů společnosti za rok 2012 a 2013 je znázorněno v Tab. 2, kde jsou vyčísleny hodnoty jednotlivých nákladů a následně vypočítány jejich procentuální podíly. Jak je z Tab. 2 patrné, největší podíl na celkových nákladech společnosti má výkonová spotřeba, kterou tvoří spotřeba materiálu a energie a služby. Tento druh nákladu se v letech 2012 a 2013 pohybuje v rozmezí 76-81%, což je způsobeno spotřebou materiálu, který je potřebný pro realizaci zakázek (elektroinstalace). Více se ale na výkonové spotřebě podílí služby, a to především stavební a montážní práce. Druhým největším nákladem jsou osobní náklady, které zahrnují mzdové náklady, odměny členům orgánů společnosti a družstva, náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění a sociální náklady. Osobní náklady tvoří z celkových nákladů 15-16% a největší zásluhu na tom mají mzdové náklady. Ostatní náklady se pohybují kolem 1% a mají tak bezvýznamný podíl na celkových nákladech společnosti.

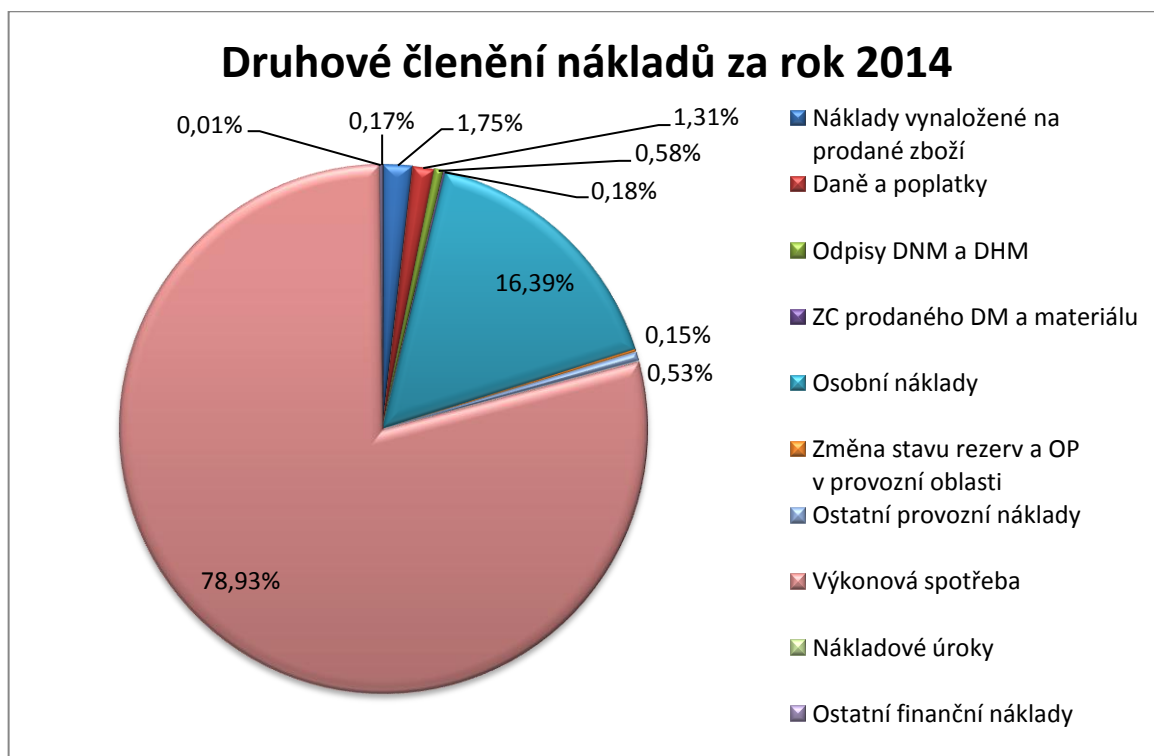
Náklad	2014	
	v tis. Kč	v %
Náklady vynaložené na prodané zboží	24 492	1,75
Výkonová spotřeba	1 104 048	78,93
Osobní náklady	229 248	16,39
Daně a poplatky	18 492	1,31
Odpisy DNM a DHM	8 137	0,58
ZC prodaného DM a materiálu	2 471	0,18
Změna stavu rezerv a OP v provozní oblasti a komplexních N příštích období	2 076	0,15
Ostatní provozní náklady	7 384	0,53
Náklady z přecenění CP a derivátů	0	0,00
Změna stavu rezerv a OP ve finanční oblasti	0	0,00
Nákladové úroky	43	0,01
Ostatní finanční náklady	2 332	0,17
Náklady celkem	1 398 723	100,00

Zdroj: Vlastní zpracování, Interní materiály COFELY a.s., 2014

Tab. 3. Druhové členění nákladů za rok 2014

Obdobně je to i v roce 2014, který je zpracován v Tab. 3., v níž jsou též vykázané hodnoty a procentní podíly. Opět zde dominuje výkonová spotřeba a osobní náklady. A i nadále je větší část nákladů tvořena službami a mzdovými náklady. Pro lepší představivost jsou data

z Tab. 3 převedena do výsečového grafu, který znázorňuje procentuální podíl jednotlivých nákladů k celku za rok 2014.



Zdroj: Vlastní zpracování, Interní materiály společnosti COFELY a.s., 2014

Graf 2. Druhové členění nákladů za rok 2014

Výkonová spotřeba

Předešlé dvě tabulky týkají se druhového členění nákladů, poukazují na to, že největší podíl na celkových nákladech společnosti vzniká výkonovou spotřebou. Ta se dělí na spotřebu materiálu a energie a na služby. Proto jsou zpracovány další dvě tabulky, které obsahují jednotlivé položky zmiňovaných dvou největších nákladů.

Spotřeba materiálu a energie	2012	2013	2014
Spotřeba materiálu	492 264 000 Kč	406 387 000 Kč	408 894 000 Kč
- materiál do zakázek	450 603 000 Kč	374 335 000 Kč	378 543 000 Kč
- režijní materiál	41 661 000 Kč	31 972 000 Kč	30 351 000 Kč
Spotřeba energie	4 626 000 Kč	4 276 000 Kč	3 979 000 Kč
Celkem	496 890 000 Kč	410 583 000 Kč	412 872 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, Interní materiály společnosti COFELY a.s., 2012, 2013, 2014

Tab. 4. Struktura položek spotřeby materiálu a energie za rok 2012-2014

Jak je z Tab. 4. zjevné, materiál, který společnost potřebuje k provádění zakázek, se v letech 2012-2014 se na celkové spotřebě materiálu a energie podílí kolem 90%. Do spotřeby materiálu spojeného se zakázkami se řadí spotřeba strojních celků, jako například záložní generátory, záložní zdroje – motorgenerátory a bateriové systémy. Také pořízení kabelů, přípojnicových systémů, vysoko-napěťových částí, elektrických požárních systémů, nákup svítidel a stožárů či výroba rozvaděčů patří do nákladů spojených se zakázkami. V letech 2013 a 2014 materiál do zakázek viditelně klesl. Nejednalo se však o pokles zakázek jako takových, nýbrž o to, že materiál byl několikrát součástí subdodávek od dodavatelů. To se poté projevilo ve službách, které jsou zobrazeny v následující tabulce.

Režijní materiál se ve sledovaných obdobích většinou pohybuje mezi 8% z celkové spotřeby materiálu a energie a jeho výše je poměrně stálá. Do režijního materiálu spadají pohonné hmoty, kancelářské vybavení, kancelářské potřeby, materiál na servis a údržbu vozidel, nářadí, ochranné pomůcky, reklamní předměty a náhradní díly.

Do spotřeby energie patří elektrická energie, voda a plyn, její výše je ve sledovaných letech na nepatrné úrovni.

Služby	2012	2013	2014
Opravy a udržování	3 925 000 Kč	5 436 000 Kč	4 229 000 Kč
Cestovné	6 937 000 Kč	6 589 000 Kč	5 002 000 Kč
Náklady na reprezentaci	2 072 000 Kč	1 307 000 Kč	1 452 000 Kč
Ostatní služby	609 098 000 Kč	690 473 000 Kč	680 492 000 Kč
Celkem	622 032 000 Kč	703 805 000 Kč	691 175 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, Interní materiály společnosti COFELY a.s., 2012, 2013, 2014

Tab. 5. Struktura položek služeb za rok 2012-2014

Služby, které jsou součástí výkonové spotřeby, jsou nejvyšší položkou za sledovaná období a jsou vyobrazeny v Tab. 5. Nejvýraznější položkou služeb jsou ostatní služby, do kterých se řadí stavební a montážní práce, projektové práce, ostatní práce na projektech, nákup služeb, poradenské služby, telefonní poplatky, služby spojené s pracovní cestou a nájemné. Stavební a montážní práce vykazují ve sledovaných obdobích vždy nevyšší hodnoty z celkových položek a to v průměru 500 000 000 Kč. Do stavebních a montážních prací se řadí především subdodávky od dodavatelů společnosti COFELY a.s. Rok 2013 a 2014 dosahuje vyšších hodnot oproti roku 2012, protože materiál byl nedílnou součástí těchto subdodávek, jak již bylo zmíněno.

Dále se do ostatních služeb zahrnují položky opravy a udržování, cestovné a náklady na reprezentaci, které představují necelé 1% z celkových služeb.

4.3 Kalkulační členění nákladů

Pomocí kalkulačního členění nákladů se náklady člení na přímé a nepřímé. Přímé náklady jsou takové náklady, které jsou spjaty s určitým výkonem. Kdežto nepřímé náklady nesouvisí s jedním druhem výkonu, ale zabezpečují průběh podnikatelského procesu v širších spojeních.

Přímé náklady	2012	2013	2014
Spotřeba materiálu	450 603 000 Kč	374 335 000 Kč	378 543 000 Kč
Služby	512 308 000 Kč	604 342 000 Kč	595 895 000 Kč
Osobní náklady	88 667 000 Kč	93 697 000 Kč	88 212 000 Kč
Celkem přímé náklady	1 042 578 000 Kč	1 072 374 000 Kč	1 062 650 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, Interní materiály společnosti COFELY a.s., 2012, 2013, 2014

Tab. 6. Přímé náklady společnosti za rok 2012-2014

Přímé náklady společnosti jsou za rok 2012-2014 vypočteny v Tab. 6. Součástí přímých nákladů společnosti COFELY a.s. jsou takové náklady, které bezprostředně souvisí se zakázkami, např. komplexní elektroinstalace výrobních hal nebo nákupních center. Jednou z položek je spotřeba materiálu, kam patří přímá spotřeba strojních celků, jakožto záložní generátory, záložní zdroje – motorgenerátory a bateriové systémy. Dále pořízení kabelů, přípojnicových systémů, vysoko-napěťových částí, elektrických požárních systémů, strojních celků, nákup svítidel a stožárů či výroba rozvaděčů patří do nákladů přímých.

Největší položka přímých nákladů je tvořena službami, a to především položkou ostatní služby. Ostatní služby, které lze přiřadit k jednotlivým výkonům jsou zejména projektové práce od cizích, práce na projektech, stavební a montážní práce nebo subdodávky související s projektem.

Poslední položkou přímých nákladů jsou osobní náklady dělníků, jelikož výše těchto nákladů souvisí s objemem výkonů. Mezi tyto náklady se řadí mzdové náklady, náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění a sociální náklady.

Nepřímé náklady společnosti jsou vyznačeny v Tab. 7 a to za období 2012-2014.

Nepřímé náklady	2012	2013	2014
Spotřeba materiálu a energie	46 287 000 Kč	36 248 000 Kč	34 330 000 Kč
Služby	109 724 000 Kč	99 463 000 Kč	95 280 000 Kč
Osobní náklady	138 352 000 Kč	138 433 000 Kč	141 036 000 Kč
Daně a poplatky	12 313 000 Kč	12 573 000 Kč	18 492 000 Kč
Odpisy DNM a DHM	25 296 000 Kč	25 559 000 Kč	8 137 000 Kč
Změna stavu rezerv a OP v provozní oblasti	22 989 000 Kč	-50 643 000 Kč	2 076 000 Kč
Ostatní provozní náklady	14 327 000 Kč	22 000 000 Kč	34 347 000 Kč
Změna stavu rezerv a OP ve finanční oblasti	-1 763 000 Kč	0 Kč	0 Kč
Nákladové úroky	12 942 000 Kč	6 899 000 Kč	43 000 Kč
Ostatní finanční náklady	26 923 000 Kč	11 469 000 Kč	2 332 000 Kč
Celkem nepřímé náklady	407 351 000 Kč	302 001 000 Kč	336 073 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, Interní materiály společnosti COFELY a.s., 2012, 2013, 2014

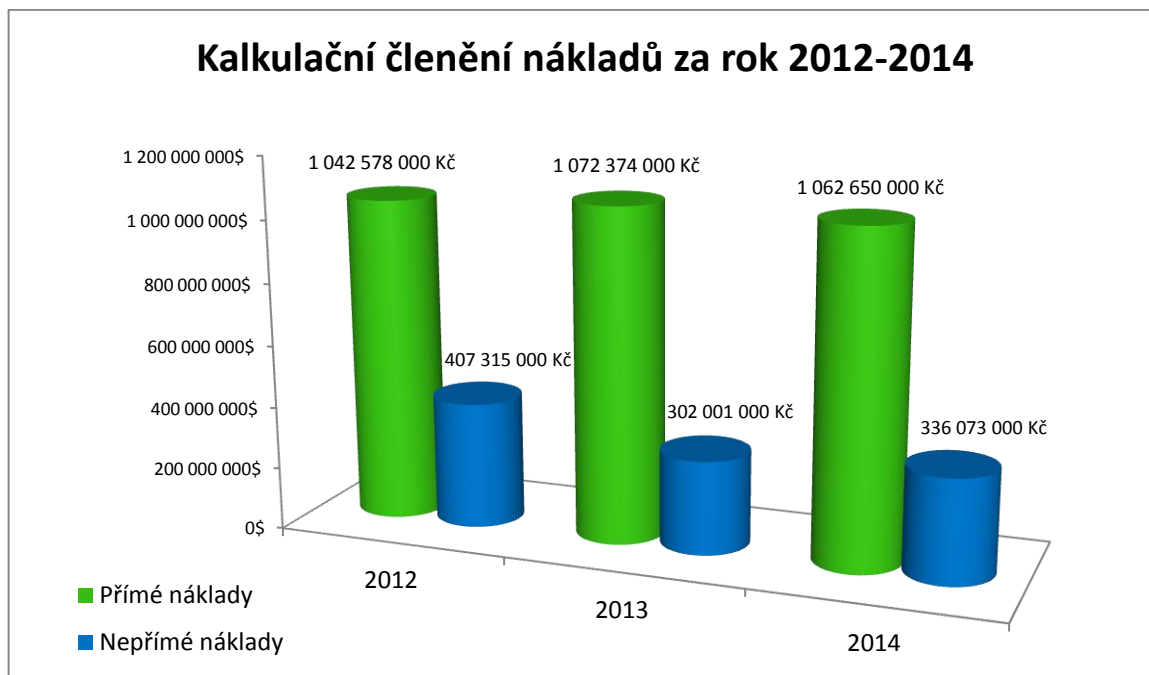
Tab. 7. Nepřímé náklady společnosti za rok 2012-2014

Do nepřímých nákladů spadá spotřeba materiálu, který nelze přiřadit k určitému výkonu, tzv. režijní materiál. Součástí tohoto materiálu jsou náhradní díly, ochranné pomůcky, vratné obaly, pohonné hmoty, materiál na reklamní účely, materiál na opravy a udržování vozidel, nářadí, kancelářské pomůcky, kancelářské vybavení a drobný majetek. Celková spotřeba energie je také řazena do nepřímých nákladů.

Dalším nepřímým nákladem jsou služby, které zahrnují opravy a udržování, cestovné, náklady na reprezentaci a ostatní služby, jako například telefonní poplatky, poradenské služby, školení, nájemné za montážní plošiny, nájemné za bytové a nebytové prostory, operativní i finanční leasing na dopravní prostředky nebo služby spojené s pracovní cestou.

Další položkou nepřímých nákladů jsou osobní náklady administrativních pracovníků, kdy výše těchto nákladů není ovlivnitelná objemem prováděných výkonů. Tyto náklady jsou tvořeny mzdovými náklady, náklady na sociální a zdravotní zabezpečení, sociálními náklady, a také odměnami členům orgánů společnosti a družstva.

Do nepřímých nákladů společnosti COFELY a.s. patří také daně a poplatky, odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku, změna stavu rezerv a opravných položek v provozní i finanční oblasti, ostatní provozní náklady, nákladové úroky a ostatní finanční náklady.



Zdroj: Vlastní zpracování, Interní materiály společnosti COFELY a.s., 2012, 2013, 2014

Graf 3. Kalkulační členění nákladů za rok 2012-2014

Přímé a nepřímé náklady za sledovaná období jsou pro lepší představivost uvedeny v Grafu 3. Z něj je možné vyčíst, že přímé náklady dosahují vždy větších hodnot než náklady nepřímé. Ty tvoří většinou necelou čtvrtinu z celkových nákladů.

Jak Graf 3. ukazuje, přímé náklady jsou v letech 2012-2014 relativně stejné. Nejvyšších přímých nákladů bylo dosaženo v roce 2013. To bylo vyvoláno hlavně službami, které přímo souvisí se zakázkou a též mzdovými náklady dělníků.

Nepřímé náklady se za sledovaná období pohybovaly poměrně shodně. Vyšších nepřímých nákladů společnost docílila v roce 2012, což bylo zapříčiněno spotřebou režijního materiálu. V tomto roce bylo také dosaženo vysoké hodnoty služeb, které nesouvisí přímo se zakázkami, ale jsou podstatné pro chod společnosti. Určitou roli hrály i ostatní finanční náklady, a to zejména náklady na restrukturalizaci dluhů fotovoltaické elektrárny.

Prostřednictvím výkazů zisku a ztráty společnosti COFELY a.s. je možné konstatovat, že v oblasti hospodaření je společnost úspěšná, jelikož ve sledovaných obdobích dosahuje vždy kladného výsledku hospodaření. Z celkové analýzy nákladů společnosti lze prohlásit, že společnost má náklady plně pod kontrolou, protože je jejich výše ve sledovaných letech vždy obdobná.

5 ANALÝZA KALKULAČNÍHO SYSTÉMU SPOLEČNOSTI

Pro společnost je velmi důležité umět správně ocenit zakázky. Kalkulace by měla obsahovat všechny náklady s danou zakázkou přímo či nepřímo spojené. Také by měla zahrnovat marži, která společnosti z dané zakázky vytváří zisk.

Ke kalkulaci zakázek využívá společnost COFELY a.s. v programu Excel vytvořenou přehledovou tabulku zakázek. Spolu s ní používá i program SAP, což je interní informační systém, poskytující informace k vývoji zakázky. K tomu, aby společnost dokázala v krátkém čase reagovat na poptávku, využívá cenových nabídek z obdobných projektů prováděných v minulosti. Společnost díky tomu získává orientační ceny do výběrových řízení.

Důležité je také sledovat situaci na trhu, protože např. cena kabelů se odvíjí podle ceny mědi, která se neustále mění. Společnost také využívá několik stálých dodavatelů, a to zejména dodavatele rozvaděčů a kabelových nosných systémů. Jako stálý odběratel získává společnost materiál s cenovým zvýhodněním. Při kalkulaci zakázek je úkolem rozpočtového oddělení dopředu vypracovat cenovou nabídku pro zákazníka. K tomu je zapotřebí využití znalostí z předchozích projektů a letitých zkušeností.

5.1 Proces zakázky

Následující podkapitola se zabývá celým procesem zakázky. Ta začíná nejdříve obchodní činností, tedy vybrání společnosti COFELY a.s. zákazníkem. Dále pokračuje realizací zakázky a popisem kalkulace zakázky, nezbytné pro stanovení její ceny.

5.1.1 Obchodní činnost

Obchodní činnosti jsou veškeré obchodní a nabídkové aktivity společnosti vyvolané poptávkou ze strany zákazníka (společnost či organizace). Jednotlivé poptávky zákazníků jsou spravovány konkrétními manažery společnosti, kteří zajistí vypracování nabídky resp. podklady pro výběrové řízení a zařídí jejich uložení do interního centrálního registru. Manažeři musí nabídku zpracovat dle specifikace od zákazníka, součástí které je i vypracování kalkulačního listu, jež je podkladem pro schválení nabídky. Po schválení nabídky a její konečné kalkulace ředitelem divize, je zajištěno předání nabídky zákazníkovi. Manažer a ředitel divize odpovídají za projednání nabídky a reakci na průběh výběrového řízení až do konečného rozhodnutí. Manažer je také zodpovědný za přijetí

nabídky vedoucí k uzavření smluvního vztahu. Proces obchodní činnosti je uzavřen zajištěním žádosti o přidělení zakázkového čísla, registrací smlouvy resp. objednávky v programu SAP a předáním odpovědnému pracovníkovi v rámci procesu realizace zakázky. (Interní materiály společnosti COFELY a.s., 2014)

5.1.2 Realizace zakázky

Obecný proces týkající se realizace zakázky se skládá ze čtyř částí, a to přípravy zakázky, projekce, řízení výroby a realizace a kontroly a zkoušení.

Cílem **přípravy zakázky** je určit a zajistit výrobní (pracovní síly, výrobní prostředky) a dopravní kapacity, dodávky strojů, zařízení a materiálů, subdodávky prací a služeb potřebných pro realizaci vlastních dodávek společnosti. Dále je potřebné zajistit všechny činnosti vedoucí k řádnému splnění zakázky. Podkladem pro přípravu zakázky je projektová dokumentace dodaná zákazníkem, dokumenty zpracované v rámci nabídkové a obchodní činnosti, nabídkové kalkulace či dokumenty výběrového řízení. Výstupním dokumentem je přehledová tabulka zakázky, která je spolu s potřebnými doklady a dokumenty základem pro zahájení prací.

Účelem procesu **projekce** je stanovení obecného procesu společnosti pro činnosti týkající se provádění projekčních prací elektrických zařízení. Cílem je zabezpečit plnění a respektování nejen požadavků zákazníka, ale i ustanovení příslušných ČSN, zákonů, nařízení vlády apod., a to od průběžné realizace procesu návrhu až do fáze konečného projektu. V průběhu zpracování projektové dokumentace jsou všechny zakázky rozděleny do tří základních etap, a to etapy přípravy, etapy zpracování a etapy schvalování a předání zákazníkovi.

Proces **řízení výroby a realizace** se zahajuje v návaznosti na dokončenou nabídkovou a smluvní fázi zakázky a ukončenou fázi přípravy zakázky. Pověřený projektový manažer a vedoucí stavby mají k dispozici složku zakázek a musí zajistit nákup materiálu, popř. subdodávek prací. Tito pracovníci mají pro řízení stavby k dispozici podklady jako projektovou dokumentaci, technologické postupy a manuály, harmonogram prací, smlouvy se zákazníkem a dodavatelem či stavební deník. Před zahájením prací je převzato stanoviště od zákazníka a je sepsán předávací protokol. Je také nutné provést před realizací vstupní školení pracovníků a upřesnit jejich pracovní povinnosti. Musí být také zajištěny zdroje zakázky, a to především lidské zdroje, infrastruktura neboli zařízení stavby (strojní zařízení) a pracovní prostředí (ochranné pracovní prostředky). Při realizaci prací na

jednotlivých zakázkách jsou projektovým manažerem a vedoucím stavby zaměstnanci a subdodavatelé řízení a kontrolování. Projektový manažer a stavbyvedoucí také kontrolují postup výstavby, dohlíží na dodržování BOZP, PO a ČSN, a především jednají se zákazníky. Po ukončení zakázky je nutné vypracovat projektovou dokumentaci skutečného provedení, zajistit geometrické a geodetické zaměření, předat doklady a zakázku zákazníkovi a provést ekonomické vyhodnocení stavby.

Proces **kontroly a zkoušení** zahrnuje kontrolu vstupní, která na základě smlouvy nebo objednávky ověřuje projektovou dokumentaci, nákup výrobků a nákup dodávek a prací. Dále sem patří kontrola mezioperační stanovená v plánu kontrol. Mezioperační kontrola provádí samotnou kontrolu v průběhu zakázky. Poslední kontrolou je kontrola výstupní, jež ověřuje úplnost dokladů, soulad s projektovou dokumentací, výsledek vstupní a mezioperační kontroly, technické parametry dodávky a celkovou kvalitu. (Interní materiály společnosti COFELY a.s., 2014)

5.1.3 Kalkulace zakázky

Ke kalkulaci zakázky využívá společnost COFELY a.s. přehledovou tabulku zakázek (viz příloha IV), která je vytvořena v programu Excel. Údaje do tabulky zaznamenává přípravitel a projektový manažer postupně tak, jak vznikají v průběhu přípravy. Tabulka tak udává úplný přehled o aktuálním stavu přípravy zakázky. Společnost vždy vychází ze znalosti ceny zakázky od zadavatele a podle ní zajišťuje ceny potřebných nákladů. Přehledová tabulka zakázek se skládá z následujících položek:

- **Cena projektu** neboli cena zakázky, díky které společnost vyhrála konkurenční řízení. Je to cena dohodnutá mezi společností a zákazníkem. Na základě této dohody vzniká smluvní vztah stvrzený oboustranným podpisem smlouvy o dílo.
- **Materiál** je většinou položka s nejvyšší hodnotou. Společnost materiál rozlišuje na vysokonapěťovou, silnoproudou a slaboproudou část. Do vysokonapěťové části se řadí transformátory, rozvaděče a kabely vysokého napětí. Silnoproudá část zahrnuje přípojnicové systémy, rozvaděče nízkého napětí, svítidla, kabely a instalační přístroje (vypínače, zásuvky). Slaboproudá část je tvořena elektrickou požární signalizací, elektrickým zabezpečovacím systémem, kamerovým systémem, evakuačním rozhlasem a ostatními instalačními materiály (podružný elektroinstalační materiál). Díky dlouhodobé spolupráci s dodavatelem materiálu

dokáže společnost COFELY a.s. operativně vytvořit cenovou nabídku a tyto ceny garantovat.

- **Strojní celky** je možné definovat jako dodávky a jejich instalace na klíč. I tato položka je tvořena několika podskupinami, do první z nich se řadí diesel agregát, náhradní bateriový zdroj, centrální bateriový systém pro nouzová osvětlení. Do další patří hromosvody, vytápění, parkovací systémy, měření a regulace (např. topení či vzduchotechnika).
- **Subdodávky** lze chápat jako externí činnosti druhých firem. Tato položka obsahuje zemní práce a geodetické zaměření, montážní práce, projekty, revize a ubytování.
- **Ostatní přímé náklady** tvoří plošiny, lešení, cestovní náhrady či poplatky dle smlouvy.
- **Přidaná hodnota** vzniká, když se cena zakázky zkrátí o všechny předešlé přímé náklady (kromě mezd).
- **Přímé mzdy (vč. SZP)**, do kterých zpravidla patří základní mzdy, příplatky, doplatky ke mzdě, prémie a odměny výrobních dělníků přímo související s kalkulovanými výkony. Součástí přímých mezd je i sociální a zdravotní pojištění dělníků, tvořící 34% z přímých mezd. Výše mezd dělníků je vypočtena hodinovými sazbami v tarifních třídách a počtem odpracovaných hodin.
- **Celkem přímé náklady** jsou tvořeny materiálem, strojními celky, subdodávkami, ostatními přímými náklady a přímými mzdami.
- **Výsledek bez režii** je rozdíl mezi cenou zakázky a celkovými přímými náklady.
- **Výrobní režie** zahrnuje nákladové položky související s řízením zakázky, které nelze stanovit přímo na kalkulační jednici. Patří sem především mzdy administrativních pracovníků, jako jsou např. projektoví manažeři, stavbyvedoucí či projektanti. Do výrobní režie společnost zahrnuje také náklady na opravy, náklady na technický rozvoj a režijní materiál. Společnost má pevně daný koeficient 5,9% z ceny zakázky.
- **Celkové výrobní náklady** se skládají z celkových přímých nákladů a výrobní režie.
- **Hrubá marže** vzniká porovnáním celkových výrobních nákladů a ceny na zakázku.

- **Divizní režie** je tvořena náklady spojenými s činností obchodního, rozpočtového a zásobovacího oddělení (mzda účetní, rozpočtáře, skladníka). Společnost má pevně daný koeficient 3,35% z ceny projektu.
- **Správní režie** zahrnuje takové náklady, které jsou spojené se správou a řízením společnosti jako celku. Příkladem jsou odpisy správních budov a náklady na jejich údržbu a opravy, platy řídicích pracovníků (generální ředitel, finanční ředitel) a platy pracovníků v oddělení lidských zdrojů a oddělení kvality, životního prostředí a BOZP, poštovné, telefonní poplatky, pojištění, kancelářské potřeby. Koeficient je pevně stanoven společností, a to 4,03% z ceny zakázky.
- **Celkové náklady** obsahují celkové výrobní náklady, divizní režii a správní režii.
- **Zisk** je vypočten jako rozdíl celkových nákladů a ceny zakázky.

Cena zakázky
Materiál
Strojní celky
Ostatní přímé náklady
Přímé mzdy (vč. SZP)
Celkem přímé náklady
Výrobní režie
Celkové výrobní náklady
Divizní režie
Správní režie
Celkové náklady
Zisk

Zdroj: Vlastní zpracování, Interní materiály společnosti COFELY a.s., 2014

*Tab. 8. Kalkulační vzorec společnosti
COFELY a.s.*

Kalkulační vzorec firmy je zjednodušeně uveden v Tab. 8. Nejsou v ní uvedeny položky jako přidaná hodnota, hrubá marže či výsledek bez režii, protože pro kalkulaci zakázky nejsou tyto hodnoty příliš významné. Materiál, strojní celky, subdodávky, ostatní přímé náklady a přímé mzdy lze chápat jako přímé náklady. Naopak výrobní, divizní a správní režie jsou považovány za náklady nepřímé.

5.2 Kalkulace vybrané zakázky

Následující podkapitola se zabývá analýzou kalkulačního systému zakázek společnosti COFELY a.s. Nejdříve je popsána smluvní kalkulace zakázky a poté kalkulace jednotlivých nákladových položek. V závěru je pak vypracována kalkulace konečná.

Prodejna ASKO – NÁBYTEK v Olomouci, která vznikla v roce 2014, byla pro společnost COFELY a.s. jednou ze středně velkých zakázek. Na této zakázce se dělalo v průměru 4 měsíce (září – prosinec) a bylo zde zapotřebí provést kompletní instalaci silnoproudu a části slaboproudu neboli službu technologie budov. Společnost COFELY a.s. tuto zakázku vyhrála ve výběrovém řízení za 11 300 000 Kč bez DPH. Cena se může v budoucnu snížit (méně práce) nebo navýšit (více práce) dle požadavků zákazníka v průběhu realizace projektu, tzv. v dodatku ke smlouvě. To se stalo i v případě zakázky ASKO – NÁBYTEK Olomouc, kdy se smluvní cena navýšila o 150 000 Kč, které nebyly součástí realizační dokumentace. Od ceny 11 300 000 Kč se při kalkulaci zakázky musela společnost COFELY a.s. odvíjet. Bylo proto potřeba zajistit materiál, subdodávky a další nezbytné náklady v co nejlepší kvalitě a za co nejvýhodnější cenu.

ASKO – NÁBYTEK Olomouc	Smluvní kalkulace
Cena zakázky	11 300 000 Kč
Materiál	7 110 574 Kč
Strojní celky	1 115 595 Kč
Subdodávky	2 397 423 Kč
Ostatní přímé náklady	330 450 Kč
Přímé mzdy	250 000 Kč
Celkem přímé náklady	11 204 042 Kč
Výrobní režie 5,90%	666 700 Kč
Celkové výrobní náklady	11 870 742 Kč
Divizní režie 3,35%	378 550 Kč
Správní režie 4,03 %	455 390 Kč
Celkové náklady	12 704 682 Kč
Zisk	-1 404 682 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, Interní materiály společnosti COFELY a.s., 2014

Tab. 9. Smluvní kalkulace zakázky

V Tab. 9. jsou uvedeny jednotlivé nákladové položky zakázky ASKO – NÁBYTEK Olomouc. Ve smluvní kalkulaci je uvedena cena, za kterou společnost zakázku ve výběrovém řízení vyhrála. Na tuto cenu společnost přistoupila (pokud zakázku chtěla vyhrát) až ve třetím kole výběrového řízení. Cenu proto musela z prvního a druhého kola snížit, aby byla konkurenceschopná. Z čehož vyplývá, že konkurenční firmy měly také zájem o získání této zakázky. Zakázku společnost získala kromě nízké ceny především pro dlouhodobou spolupráci se zákazníkem. V minulosti se totiž společnost (dříve společnost Spectrum, spol. s r.o.) podílela na veškerých zakázkách ASKO – NÁBYTEK budovaných v České republice i na Slovensku.

Cena 11 300 000 Kč je dohodnutá mezi společnostmi a zadavatelem (generální dodavatel stavby), se kterým vznikl podpisem smlouvy smluvní vztah. Podle této smluvní ceny, se kterou již nelze hýbat, se společnost snažila vypočítat jednotlivé hodnoty nákladů. A jak lze vyčíst z Tab. 9., zisk byl prozatím záporný. Společnost tak musí snižovat jednotlivé nákladové položky, aby dosáhla určitého zisku. Proto je důležité v procesu přípravy získat dodavatele s co nejnižší cenou materiálu a montážních prací. Popřípadě zajistit dlouhodobé dodavatele, kteří jsou schopni společnosti poskytnout různé věrnostní slevy, aby byl výsledek kladný. To se v konečné kalkulaci společnosti povedlo.

Dále jsou u kalkulace zakázky ASKO – NÁBYTEK Olomouc zobrazeny jednotlivé položky kalkulace, a to materiál, strojní celky, subdodávky, ostatní přímé náklady a přímé mzdy, které jsou zobrazeny již v konečných hodnotách. Také je vidět, jak se jednotlivé nákladové položky pohybovaly. Jsou zde též popsány důvody, proč se náklady snižovaly či zvyšovaly. Jelikož se jednalo o středně velkou zakázku, bylo pro ni tvořeno hned několik desítek tabulek ohledně detailně zpracovaných položek nákladů. Z toho důvodu jsou dále zobrazeny pouze určité druhy materiálů a strojních celků.

5.2.1 Materiál

Materiál tvoří v případě této zakázky nejvyšší hodnotu. Jak smluvní kalkulace ukazovala v předešlé tabulce, předpokládala společnost její výši okolo 7 110 000 Kč. Společnosti se v konečné fázi procesu realizace zakázky podařilo snížit náklady téměř o více jak 2 500 000 Kč. A to díky tomu, že se v průběhu výstavby našla praktičtější řešení, která vedla k těmto podstatným úsporám.

Materiál	Cena
Vysoko napěťová část	252 161 Kč
Přípojnicový a nosný systém	265 732 Kč
Kabely	1 287 997 Kč
Rozvaděče nízkého napětí	690 723 Kč
Svítlidla, stožáry	1 614 858 Kč
Instalační přístroje	96 513 Kč
Elektrická požární instalace	611 Kč
Ostatní instalační materiál	223 052 Kč
Celkem	4 431 647 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, Interní materiál společnosti COFELY a.s., 2014

Tab. 10. Materiál zakázky

Jak je z Tab. 10. patrné, do materiálu zakázky ASKO – NÁBYTEK Olomouc byly zapotřebí především kabely, svítidla, stožáry a rozvaděče nízkého napětí. Mezi nezbytný materiál také patřil přípojnicový a nosný systém, vysokonapěťová část, instalační přístroje a elektrická požární instalace.

Vysoko napěťová část	Množ.	Jedn.	Jedn. cena	Celkem
Kabel 22- AXEK 1x240mm ²	360,00	m	145,00	52 200,00
Suchý transf. o výkonu 630kVA	1,00	ks	146 800,00	146 800,00
Montáž suchého transf.630kVA	1,00	ks	5 600,00	5 600,00
Jeřáb AD 28	5,00	hod.	1 680,00	8 400,00
Doprava jeřábu AD 28	30,00	km	112,00	3 360,00
Revize výchozí	1,00	kpl	7 280,00	7 280,00
Prováděcí dokumentace	1,00	kpl	6 160,00	6 160,00
Projektová dokumentace	1,00	kpl	3 920,00	3 920,00
„T“ adaptér Raychem - kabel 240 mm ²	1,00	sada	3 329,00	3 329,00
„T“ adaptér Raychem - kabel 70 mm ²	1,00	sada	3 329,00	3 329,00
VN koncovka Raychem - kabel 70 mm ²	1,00	sada	2 600,00	2 600,00
Montáž koncovek RAYchem	3,00	ks	3 601,00	9 183,00
Celkem				252 161,00

Zdroj: Vlastní zpracování, Interní materiály společnosti COFELY a.s., 2014

Tab. 11. Jednotlivé položky vysoko napěťové části

V předešlé tabulce (Tab. 11.) jsou detailně zpracovány jednotlivé položky vysokonapěťové části. Jsou zde uvedeny jejich množství, jednotky, cena za jednotku a částka celkem. Jako jednotku lze chápat metr, hodinu, kus, komplet či sadu. Jednotková cena jednotlivých položek vysokonapěťové části se skládá z ceny dodávky materiálu a z ceny jeho montáže. Jednotkové ceny se následně vynásobí množstvím jednotek a je vypočtena celková hodnota vysokonapěťové části, ve výši 252 161 Kč.

5.2.2 Strojní celky

Další nákladovou položkou jsou strojní celky, do kterých se řadí diesel agregát, hromosvody a ostatní strojní celky. Ve smluvní kalkulaci byla jejich odhadovaná částka 1 116 000 Kč. V konečné fázi se společnosti opět podařilo snížit náklady a to o zhruba 220 000 Kč. Což způsobil především výhodnější nákup materiálu a možnosti adekvátních náhrad.

Strojní celky	Cena
Diesel agregát	850 000 Kč
Hromosvody (aktivní, pasivní, bez uzemnění)	19 606 Kč
Ostatní strojní celky	24 486 Kč
Celkem	894 092 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, Interní materiály společnosti
COFELY a.s., 2014

Tab. 12. Strojní celky zakázky

V tab. 12. jsou vyčísleny přesné hodnoty v konečné fázi kalkulace strojních celků. Největší podíl na snížení strojních celků měl diesel agregát, který společnost pořídila o 12% levněji, než předpokládala. Proto jsou v následující tabulce (Tab. 13.) detailně popsány jednotlivé položky diesel agregátu. V této tabulce jsou zobrazeny množství, jednotky (metry, komplety, kusy) a jejich jednotková cena. Jednotková cena jednotlivých položek diesel agregátu je opět složena z ceny dodávky a z ceny montáže. Celková hodnota diesel agregátu pro zakázku ASKO – NÁBYTEK Olomouc byla ve výši 850 000 Kč.

Diesel Agregát	Množ.	Jedn.	Jedn. cena	Celkem
Rozvaděč DA	1,00	kpl	57 600,00	57 600,00
Rozvaděč ATS	1,00	kpl	90 200,00	90 200,00
Náhradní zdroj dieselaagregát 250kVA	1,00	ks	608 160,00	608 160,00
Kabel CYKY-J 5x50	150,00	m	543,20	81 480,00
Kabel CSKH-V180 P30-R 50x1,5 B2	100,00	m	47,60	4 760,00
Kabel CXKH-R-O 3x1,5 Dca	240,00	m	32,50	7 800,00
Celkem				850 000,00

Zdroj: Vlastní zpracování, Interní materiály společnosti COFELY a.s., 2014

Tab. 13. Jednotlivé položky diesel agregátu

5.2.3 Subdodávky

Subdodávky jsou první nákladovou položkou, kterou se společnosti nepodařilo snížit, ale naopak. V konečné kalkulaci se subdodávky zvýšily o 1 060 000 Kč. Společnost ze začátku zakázky předpokládala, že nakoupí materiál pro slaboproudé technologie a montáž dokáže provést sama. Nakonec však musela zajistit dodavatele, kteří by zabezpečili obojí, a to zejména z důvodu nedostatku svých vlastních pracovních sil. Cena subdodávek byla u této zakázky v konečné kalkulaci ve výši 3 457 930 Kč.

Subdodávky	Cena
Montážní práce	2 939 526 Kč
Revize	12 000 Kč
Ubytování	35 095 Kč
Ostatní subdodávky	471 309 Kč
Celkem	3 457 930 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, Interní materiály společnosti COFELY a.s., 2014

Tab. 14. Subdodávky zakázky

5.2.4 Ostatní přímé náklady

Ostatní přímé náklady jsou jedinou nákladovou položkou, která zůstala obdobná ve smluvní i konečné kalkulaci. Její rozdíl se pohyboval okolo 3 800 Kč. Do ostatních přímých nákladů zakázky ASKO – NÁBYTEK Olomouc bylo zapotřebí plošin, lešení,

cestovních náhrad a ostatních (např. podružný materiál – instalační krabice k vypínačům na zásuvky). Celková hodnota ostatním přímých nákladů tak byla v konečné fázi 334 261 Kč.

Ostatní přímé náklady	Cena
Plošiny, lešení	182 663 Kč
Cestovní náhrady	20 924 Kč
Ostatní	130 674 Kč
Celkem	334 261 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, Interní materiály společnosti COFELY a.s., 2014

Tab. 15. Ostatní přímé náklady zakázky

5.2.5 Přímé mzdy a režie

Přímé mzdy včetně sociálního a zdravotního pojištění byly ve smluvní kalkulaci stanovené na částku 250 000 Kč. V průběhu zakázky tyto náklady vrostly a to o 68%, tedy na necelých 420 000 Kč. Společnost na začátku realizace zakázky počítala pouze se dvěma dělníky, resp. se dvěma elektromontéry. Na začátku měsíce října však musela do projektu zapojit další dva dělníky, a to z důvodu nutnosti práce i o víkendech. V průměru na jednoho dělníka připadá mzda za měsíc na 24 000 Kč.

Jak již bylo zmíněno, výrobní režie je pevně dána koeficientem 5,90% z ceny projektu. Do výrobní režie společnost zahrnuje především spotřebu režijních nákladů a platy projektových manažerů a vedoucích stavby. Obdobné je to i s divizní a správní režii, kde jsou koeficienty ve výši 3,35% a 4,03%. Správní režie obsahuje mzdy řídicích pracovníků a spotřebu energie. Aktivity vyvolané obchodním a rozpočtovým oddělením se řadí do režie divizní.

5.2.6 Konečná kalkulace

Jak již bylo zmíněno, v průběhu zakázky může dojít k navyšování její ceny. V případě této zakázky se jednalo o 150 000 Kč navíc. Musel tak být sepsán dodatek ke smlouvě o dílo, na základě požadavků nad rámec smlouvy o dílo. Zákazník požadoval zřízení nových informačních stolů na prodejní ploše. Tento požadavek vznikl na konci měsíce listopadu. Celkové přímé náklady se tak zvýšily o 1,4%.

Celková cena projektu se tak zvýšila na částku 11 458 757 Kč. Vzhledem k požadavku zákazníka bylo zapotřebí zajistit zejména materiál a montážní práce navíc. Výrobní, divizní a správní režie byly konečnou cenou projektu také navýšeny. Cena projektu je uváděna bez DPH.

ASKO - NÁBYTEK	Konečná kalkulace
Cena zakázky	11 458 757 Kč
Materiál	4 431 647 Kč
Strojní celky	894 092 Kč
Subdodávky	3 457 930 Kč
Ostatní přímé náklady	334 261 Kč
Přímé mzdy	419 705 Kč
Celkem přímé náklady	9 537 635 Kč
Výrobní režie 5,90%	676 067 Kč
Celkové výrobní náklady	10 213 702 Kč
Divizní režie 3,35%	383 868 Kč
Správní režie 4,03%	461 788 Kč
Celkové náklady	11 059 358 Kč
Zisk	399 399 Kč

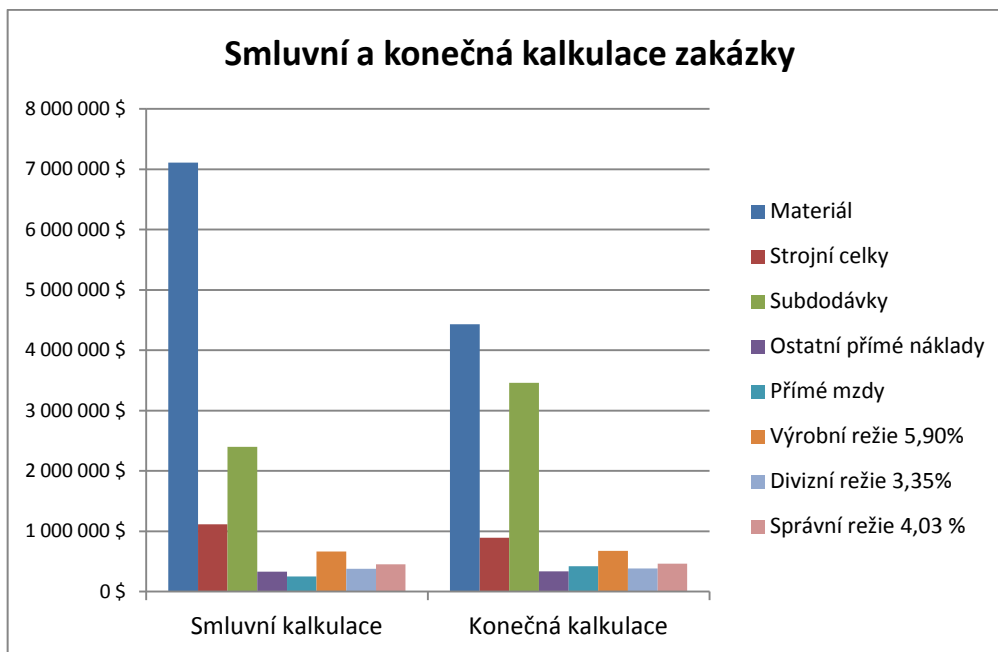
Zdroj: Vlastní zpracování, Interní materiály společnosti COFELY a.s., 2014

Tab. 16. Konečná kalkulace zakázky

Tab. 16. ukazuje, jak se jednotlivé nákladové položky změnily oproti smluvní kalkulaci. Je vidět, že i přes počáteční odhadnutou ztrátu dokázala společnost dosáhnout zisku. Společnost zvládla svůj počáteční ztrátový zisk zvýšit o 1 800 000 Kč. To zapříčinily především položky materiál, které klesly téměř o 40%. Další nákladovou položkou, která se u zakázky ASKO – NÁBYTEK Olomouc snížila, byla položka strojní celky a to o 20%. Celkově tak tyto dvě položky snížily kalkulaci zakázky o téměř 3 000 000 Kč.

Naopak subdodávky se v konečné kalkulaci zvýšily o 44 %. Spolu se subdodávkami se zvýšily i přímé mzdy, a to o 67%. Tyto dvě položky tak navýšily konečnou kalkulaci zhruba o 1 200 000 Kč.

V případě ostatních přímých nákladů, výrobní, správní a divizní režie jsou jejich růsty nepatrné. Pro lepší představivost jednotlivých položek smluvní a konečná kalkulace, jsou jejich hodnoty přeneseny do Grafu 4.



Zdroj: Vlastní zpracování, Interní materiály společnosti COFELY a.s., 2014

Graf 4. Smluvní a konečná kalkulace zakázky

5.3 Zhodnocení kalkulačního systému společnosti

Z dané analýzy vyplývá, že společnost COFELY a.s. využívá při kalkulaci zakázek sestavenou přehledovou tabulku zakázky, která je vytvořena v programu Excel. V této tabulce jsou krok po kroku vyobrazeny pohyby jednotlivých nákladových položek od smluvní kalkulace až ke kalkulaci konečné. Veškerá kalkulace závisí na ceně zakázky dohodnuté se zákazníkem ve smlouvě o dílo. Spolu s touto smlouvou má společnost k dispozici zadávací podmínky zákazníka, ve které jsou popsány konkrétní položky materiálů, strojních celků, apod., jež zákazník požaduje. Na základě všech těchto informací, je společnost schopna kalkulovat jednotlivé druhy nákladů potřebné pro danou zakázku. Kromě toho, využívá společnost při kalkulaci zakázky odborných znalostí zaměstnanců, přístrojového vybavení a dosavadních zkušeností se zákazníkem a obdobnými zakázkami.

Společnost COFELY a.s. v přehledové tabulce zakázky rozlišuje základní druhy nákladů, a to materiál, strojní celky, subdodávky, ostatní přímé náklady a přímé mzdy. Důležitou součástí kalkulace zakázky jsou výrobní, divizní a správní režie, které mají pevně stanovený koeficient, a v neposlední řadě také zisk. Tato přehledová tabulka zakázky má stejnou strukturu jako retrogradní kalkulační vzorec.

6 NÁVRHY A DOPORUČENÍ KE ZLEPŠENÍ KALKULAČNÍHO SYSTÉMU SPOLEČNOSTI

Společnost COFELY a.s. používá při kalkulaci zakázek svou vlastní přehledovou tabulku zakázky, která má charakter retrogradního kalkulačního vzorce. Tato tabulka společnosti, stejně jako zmiňovaný kalkulační vzorec, znázorňuje rozdíl mezi kalkulací nákladů a kalkulací ceny. Základem využívané kalkulace ve společnosti je stanovená cena zakázky, jež je ovlivněna konkurenčním prostředím. Při porovnání ceny zakázky s celkovými náklady je zjištěn zisk společnosti. Pro získání zakázek se společnost nejčastěji účastní výběrových řízení, kde je prioritní právě výše ceny zakázky, proto je pro ni tento způsob kalkulace nejvýhodnější a splňuje tak potřeby společnosti.

K tomu, aby se společnost mohla účastnit výběrových řízení, musí rozpočtáři za krátký čas vypracovat kalkulaci zakázky, která není příliš přesná. I přesto, že má společnost k dispozici zadávací podmínky zákazníka (výkaz výměr), kde jsou vypsány jednotlivé druhy materiálů, nejsou zde uvedené veškeré položky. Společnost by do těchto zadávacích podmínek měla též zahrnout seznam podružených položek, které ve výkazu výměr chybí. Jako příklad podružené položky je plošina, určená pro montáž svítidel ve výšce. Tato plošina není uvedena jako součást montáže svítidel v zadávacích podmínkách, jelikož zákazník není obeznámen s nutností využití plošiny při montáži svítidel. Projektoví manažeři by však měli tyto položky ve výkazu výměr evidovat, jelikož jsou si této skutečnosti vědomi, díky předchozím projektům. Tato podružná položka a další jí podobné, tedy opakující se činnosti, by se měli zahrnovat k soupisu daného materiálu. Díky tomu by mohlo dojít k zpřesnění kalkulací zakázek společnosti.

Společnost by se také mohla zaměřit na alokaci nepřímých nákladů, které jsou při kalkulaci zakázek zobrazeny ve výrobní, divizní a správní režii. Projektoví manažeři, stavbyvedoucí a projektanti mají mzdy stanovené pevně za měsíc. Společnost by proto mohla jejich mzdové náklady přiřazovat podle zakázky. Z toho by vyplynulo, že by se tyto náklady řadily do nákladů přímých. To samé by se mohlo využít i u mezd rozpočtářů, jejichž mzdy se zobrazují v režii divizní. Společnost by tak mohla jejich hodiny na zakázku alokovat. Tato změna by mohla opět přispět k zpřesnění kalkulace zakázek společnosti.

Obdobného způsobu by společnost mohla využít i u pohonných hmot, tedy benzinu a nafty. Pohonné hmoty se ve společnosti využívají především pro přepravu zaměstnanců do místa pracovního výkonu, nebo místa zakázky. Aby společnost dosáhla co

nejkonkrétnějších údajů o hodnotách pohonných hmot spotřebovaných zaměstnanci, měla by být zavedena určitá evidence najetých kilometrů k zakázce. Tato evidence by tak přesně měřila vzdálenost. Pracovníci společnosti by si tedy evidovali ujeté kilometry spojené se zakázkou a pomocí určité sazby za kilometr by se vypočítaly náklady na zakázku celkově. Tato evidence by mohla ve formě různých formulářů nebo deníků.

V neposlední řadě by se společnost mohla věnovat členění nákladů na fixní a variabilní. V případě nedostatečného počtu zakázek se totiž hodnota tzv. fixních nákladů nijak nemění, není závislá na objemu produkce. Společnost by proto měla sledovat výši fixních nákladů, které musí být hrazeny v jakékoliv situaci, nezávisle na množství zakázek.

Společnost COFELY a.s. svou velikostí a strukturou patří mezi středně velké společnosti, které působí, jak na území České republiky, tak Slovenska. Tato společnost má dobře zhotovený a hlavně fungující kalkulační systém, proto zde není mnoho prostoru k vylepšení. I přesto se našly určité návrhy a doporučení, dotýkající se možnosti zpřesnění daného kalkulačního systému společnosti. Tyto návrhy mohou být považovány za přínos pro společnost, avšak jejich realizace může být z časových a nákladových důvodů náročnější.

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo posoudit kalkulační systém zakázek ve společnosti COFELY a.s. K tomu bylo zapotřebí uskutečnit několik analýz, na jejichž základě byly vypracovány návrhy a doporučení, které mohou vést ke zlepšení kalkulačního systému společnosti.

První část bakalářské práce byla věnována stránce teoretické, zaměřené na dva podstatné okruhy, a to náklady a kalkulace. V úvodní části byly definovány náklady, jejich pojetí a byla objasněna jednotlivá třídění nákladů. Teoretická část se dále zabývala kalkulacemi, a to především kalkulačním systémem, jeho druhy a charakteristikou předmětu kalkulace. Nezbytnou součástí kalkulací byla alokace nákladů, a to její metody a celkový proces přiřazování předmětu kalkulace. Nakonec byla nastíněna struktura nákladů kalkulací, tedy základní kalkulační vzorce. Veškeré literární poznatky z oblasti nákladů a kalkulací byly potřebné pro část praktickou.

V praktické části byla nejprve představena společnost COFELY a.s., její historie, poskytované služby a ekonomické výsledky. Následně byly analyzovány náklady společnosti. Nejprve byly analyzovány celkové náklady společnosti, poté následovala analýza nákladů podle druhového členění a nakonec členění na přímé a nepřímé náklady, a to podle členění kalkulačního. Další důležitou kapitolou praktické části byla analýza kalkulačního systému zakázek. V této analýze byl popsán celkový proces zakázek, zpracován příklad na konkrétní zakázce a zhodnocen kalkulační systém společnosti. Nakonec byly v praktické části vypracovány návrhy a doporučení ke zlepšení tohoto systému.

Kalkulační systém využívaný při kalkulaci zakázek, plně vyhovuje požadavkům společnosti COFELY a.s. Jelikož se jedná o středně velkou a dobře fungující společnost, není zde příliš možností návrhů na vylepšení. Přesto lze společnosti doporučit, aby:

- na základě znalostí svých pracovníků do materiálu zahrnovala veškeré položky, které s daným materiálem souvisí,
- zaměřila pozornost na mzdy konkrétních administrativních pracovníků, které by bylo možné zahrnovat do mezd přímých,
- obdobně, jako mzdy určitých administrativních pracovníků, řešila i pohonné hmoty,
- věnovala pozornost členění nákladů na fixní a variabilní.

Lze se domnívat, že cíl bakalářské práce byl splněn.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. ČECHOVÁ, Alena, 2011. *Manažerské účetnictví*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2831-2.
2. FIBÍROVÁ, Jana, Libuše ŠOLAJKOVÁ a Jaroslav WAGNER, 2007. *Nákladové a manažerské účetnictví*. Praha: ASPI. ISBN 978-80-7357-299-0.
3. HRADECKÝ, Mojmír, Jiří LANČA a Ladislav ŠÍŠKA, 2008. *Manažerské účetnictví*. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-2471-3.
4. Interní materiály společnosti COFELY a.s., 2012. Praha: COFELY a.s.
5. Interní materiály společnosti COFELY a.s., 2013. Praha: COFELY a.s.
6. Interní materiály společnosti COFELY a.s., 2014. Praha: COFELY a.s.
7. KOŽENÁ, Marcela, 2007. *Manažerská ekonomika: teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7179-673-2.
8. KRÁL, Bohumil, 2010. *Manažerské účetnictví*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-217-8.
9. LANDA, Martin, 2008. *Finanční a manažerské účetnictví podnikatelů*. Ostrava: KEY Publishing. ISBN 978-80-87071-85-4.
10. LANDA, Martin a Michal POLÁK, 2008. *Ekonomické řízení podniku*. 1. vyd. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1996-9.
11. LAW, Jonathan, 2010. *A Dictionary of Accounting*. New York: Oxford University Press. ISBN 978-0-19-956305-0.
12. POPESKO, Boris, 2009. *Moderní metody řízení nákladů*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2974-9.
13. POPESKO, Boris, Eva JIRČÍKOVÁ a Petra ŠKODÁVKOVÁ, 2008. *Manažerské účetnictví*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. ISBN 978-80-7319-702-6.
14. SYNEK, Miloslav a kol, 2011. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3494-1.
15. 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.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ABC	Activity Based Costing
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CP	Cenné papíry
ČSN	Česká technická norma
DHM	Dlouhodobý hmotný majetek
DM	Dlouhodobý majetek
DNM	Dlouhodobý nehmotný majetek
HR	Human resources – lidské zdroje
ICT	Informační a komunikační technologie
N	Náklady
NJ	Naturální jednotka
OP	Opravné položky
PO	Požární ochrana
SZP	Sociální a zdravotní pojištění

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1. Celkové náklady společnosti za rok 2012-2014.....	34
Graf 2. Druhové členění nákladů za rok 2014	37
Graf 3. Kalkulační členění nákladů za rok 2012-2014	41
Graf 4. Smluvní a konečná kalkulace zakázky	54

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Vztah jednotlivých přístupů k pojetí nákladů.....	11
Obr. 2. Rozčlenění kalkulačního systému	18
Obr. 3. Typový kalkulační vzorec	24
Obr. 4. Retrogradní kalkulační vzorec.....	24
Obr. 5. Kalkulační vzorec oddělující fixní a variabilní náklady.....	25
Obr. 6. Dynamická kalkulace	25
Obr. 7. Logo společnosti COFELY a.s.	27
Obr. 8. Organizační struktura společnosti COFELY a.s.....	29
Obr. 9. Reference – IKEA Praha Černý Most	31

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Celkové náklady společnosti za rok 2012-2014	33
Tab. 2. Druhové členění nákladů za rok 2012 a 2013	35
Tab. 3. Druhové členění nákladů za rok 2014	36
Tab. 4. Struktura položek spotřeby materiálu a energie za rok 2012-2014	37
Tab. 5. Struktura položek služeb za rok 2012-2014	38
Tab. 6. Přímé náklady společnosti za rok 2012-2014	39
Tab. 7. Nepřímé náklady společnosti za rok 2012-2014	40
Tab. 8. Kalkulační vzorec společnosti COFELY a.s.	46
Tab. 9. Smluvní kalkulace zakázky	47
Tab. 10. Materiál zakázky.....	49
Tab. 11. Jednotlivé položky vysoko napět'ové části	49
Tab. 12. Strojní celky zakázky.....	50
Tab. 13. Jednotlivé položky diesel agregátu.....	51
Tab. 14. Subdodávky zakázky	51
Tab. 15. Ostatní přímé náklady zakázky.....	52
Tab. 16. Konečná kalkulace zakázky.....	53

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Výkaz zisku a ztráty za rok 2012
- P II Výkaz zisku a ztráty za rok 2013
- P III Předběžný výkaz zisku a ztráty za rok 2014
- P IV Přehledová tabulka zakázky

PŘÍLOHA P I: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY ZA ROK 2012

Konsolidovaný výkaz zisku a ztráty k 31.12.2012

COFELY a.s.

Sídlo: Praha 4, Lhotická 793/3, PSČ 143 00

IČO: 26121603

		31.12.2011
I.	Tržby za prodej zboží	0
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	0
+	Obchodní marže (f.01 - 02)	0
II.	Výkony (f.05 + 06 + 07)	1 435 220
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	1 447 297
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	-12 162
3.	Aktivace	85
B.	Výkonová spotřeba (f.09 + 10)	1 118 922
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	496 890
2.	Služby	622 032
+	Přidaná hodnota (f.03 + 04 - 08)	316 298
C.	Osobní náklady (f. 13 až 16)	227 019
C. 1.	Mzdové náklady	167 130
2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	0
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	54 038
4.	Sociální náklady	5 851
D.	Daně a poplatky	12 313
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	25 296
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (f. 20 + 21)	8 352
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	735
2.	Tržby z prodeje materiálu	7 617
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (f. 23 + 24)	4 907
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	361
2.	Prodaný materiál	4 546
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních	22 989
IV.	Ostatní provozní výnosy	9 345
H.	Ostatní provozní náklady	9 420
V.	Převod provozních výnosů	0
I.	Převod provozních nákladů	0
	Zúčtování záporného konsolidačního rozdílu	0
	Zúčtování kladného konsolidačního rozdílu	0
*	Provozní výsledek hospodaření (f. 11 -)	32 051

VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	0
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (ř. 34 až 36)	0
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod	0
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	0
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	0
K.	Náklady z finančního majetku	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	1 386
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	13 452
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti (+/-)	-1 763
X.	Výnosové úroky	962
N.	Nákladové úroky	12 942
XI.	Ostatní finanční výnosy	2 399
O.	Ostatní finanční náklady	13 471
XII.	Převod finančních výnosů	0
P.	Převod finančních nákladů	0
*	Finanční výsledek hospodaření ř. 31 -	-33 355
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (ř. 50 + 51)	3 247
Q. 1.	- splatná	10 786
2.	- odložená	-7 539
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 30 + 48 - 49)	-4 551
XIII.	Mimořádné výnosy	0
R.	Mimořádné náklady	0
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (ř. 56 + 57)	0
S. 1.	- splatná	0
2.	- odložená	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření (ř. 53 - 54 - 55)	0
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	0
	Menšinové podíly na výsledku hospodaření společnosti	-11 765
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 52 + 58 - 59)	7 214
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	10 461

Sestaveno dne: 17.7.2013


Právní forma účetní jednotky: akciová společnost

Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky

Ing. Vladimír Říha
předseda představenstva



Ing. Aleš Jech
člen představenstva



COFELY a.s.
Lhotecká 793/3, 143 00 Praha 4
IČ: 26121603, DIČ: CZ26121603

-14-

Consultas Audit s.r.o.
Luhovsko 732/9
182 07 Praha 8

PŘÍLOHA P II: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY ZA ROK 2013

Konsolidovaný výkaz zisku a ztráty k 31.12.2013

(v celých tisících Kč)

COFELY a.s.

Sídlo: Praha 4, Lhotecká 793/3, PSČ 143 00

IČO: 26121603

Označení	Text	31.12.2013	31.12.2012
I.	Tržby za prodej zboží	3 365	0
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	6 138	0
+	Obchodní marže (f.01 - 02)	-2 773	0
II.	Výkony (f.05 + 06 + 07)	1 381 909	1 435 220
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	1 328 829	1 447 297
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	52 986	-12 162
3.	Aktivace	94	85
B.	Výkonové spotřeby (f.09 + 10)	1 114 388	1 118 922
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	410 583	496 890
2.	Služby	703 805	622 032
+	Přidaná hodnota (f.03 + 04 - 08)	264 748	316 298
C.	Osobní náklady (f. 13 až 16)	232 130	227 019
C. 1.	Mzdové náklady	170 284	167 130
2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	0	0
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	56 219	54 038
4.	Sociální náklady	5 627	5 851
D.	Daně a poplatky	12 573	12 313
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	25 559	25 296
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (f. 20 + 21)	13 829	8 352
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	1 990	735
2.	Tržby z prodeje materiálu	11 839	7 617
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (f. 23 + 24)	7 173	4 907
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	1 316	361
2.	Prodaný materiál	5 857	4 546
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů ovládacích období (ref.)	-50 643	22 989
IV.	Ostatní provozní výnosy	5 671	9 345
H.	Ostatní provozní náklady	8 689	9 420
V.	Převod provozních výnosů	0	0
I.	Převod provozních nákladů	0	0
	Zúčtování záporného konsolidačního rozdílu	0	0
	Zúčtování kladného konsolidačního rozdílu	0	0
*	Provozní výsledek hospodaření (f. 11 - 12 - 17 - 18 + 19 - 22 - (+/-25) + 26 - 27 + (-28) - (-29))	48 767	32 051

Označení	Text	31.12.2013	31.12.2012
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	0	0
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (ř. 34 až 36)	0	0
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	0	0
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	0	0
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	713	1 386
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	6 112	13 452
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti (+/-)	0	-1 763
X.	Výnosové úroky	323	962
N.	Nákladové úroky	6 899	12 942
XI.	Ostatní finanční výnosy	15 577	2 399
O.	Ostatní finanční náklady	5 357	13 471
XII.	Převod finančních výnosů	0	0
P.	Převod finančních nákladů	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření [ř. 31 - 32 + 33 + 37 - 38 + 39 - 40 - (+/-41) + 42 - 43 + 44 - 45 + (-46) - (-47)]	-1 755	-33 355
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (ř. 50 + 51)	3 407	3 247
Q. 1.	- splatné	956	10 786
2.	- odložené	2 451	-7 539
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 30 + 48 - 49)	43 605	-4 551
XIII.	Mimořádné výnosy	0	0
R.	Mimořádné náklady	0	0
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (ř. 56 + 57)	0	0
S. 1.	- splatné	0	0
2.	- odložené	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření (ř. 53 - 54 - 55)	0	0
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	0	0
	Menšinové podíly na výsledku hospodaření společnosti	-2 526	-11 765
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 52 + 58 - 59)	46 131	7 214
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	49 538	10 461

Sestaveno dne: 27. 11. 2014

Právní forma účetní jednotky: akciová společnost

Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky

Ing. Aleš Jech
člen představenstva

Ing. Jiří Pátrner
člen představenstva

PŘÍLOHA P III: PŘEDBĚŽNÝ VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY ZA ROK 2014

Účty	Plán	Skutečnost	Skutečnost BM	Odch (abs)	Odch (%)
* I. Tržby za prodej zboží		12 560 064-		12 560 064-	
* A. Náklady vynaložené na prodej zboží		24 492 291		24 492 291	
** + Obchodní marže		11 932 228		11 932 228	
** II. Výkony	1 277 915 974-	1 382 429 751-		104 513 777-	8
* II.1.Tržby za prodej vl.výrobků a služeb	1 276 595 974-	1 273 358 239-		3 237 735	0-
* II.2.Změna stavu vnitropodnikových zás	1 320 000-	109 023 206-		107 703 206-	8 159
* II.3.Aktivace		48 307-		48 307-	
** B. Výkonová spotřeba	972 480 566	1 104 047 573		131 567 007	14
* B.1. Spotřeba materiálu a energie	428 862 236	412 872 409		15 989 827-	4-
* B.2. Služby	543 618 330	691 175 164		147 556 834	27
*** + Přidaná hodnota	305 435 408-	266 449 950-		38 985 458	13-
** C. Osobní náklady	225 131 570	229 247 967		4 116 397	2
* C.1. Mzdové náklady	162 508 815	167 027 942		4 519 127	3
* C.2. Odměny členům orgánů společnosti		60 000		60 000	
* C.3. Náklady na soc.zab. a zdrav.poj.	55 311 170	56 629 932		1 318 762	2
* C.4. Sociální náklady	7 311 585	5 530 092		1 781 493-	24-
* D. Daně a poplatky	589 176	18 492 207		17 903 031	3 039
* E. Odpisy dlouhodobého NM a HM	8 349 792	8 136 771		213 022-	3-
** III. Tržby z prodeje dl.maj. a materiálu	7 823 871-	6 712 809-		1 111 062	14-
* III.1.Tržby z prodeje dlouh. majetku	61 598-	246 718-		185 120-	301
* III.2.Tržby z prodeje materiálu	7 762 273-	6 466 091-		1 296 182	17-
** F. Zůstatk. cena prod. dl. maj. a mat	3 429 895	2 471 390		958 505-	28-
* F.1. Zůstatková cena prod. dl. majetku		7 535		7 535	
* F.2. Prodaný materiál	3 429 895	2 463 855		966 040-	28-
* G. Změna stavu rezerv a OP - provoz	1 595 327-	2 076 440		3 671 767	230-
* IV. Ostatní provozní výnosy	942 467-	2 370 776-		1 428 309-	152
* H. Ostatní provozní náklady	31 011 189	7 383 813		23 627 376-	76-
* V. Převod provozních výnosů					
* I. Převod provozních nákladů					
**** 29 Provozní výsledek hospodaření	47 285 451-	7 724 948-		39 560 503	84-
* VI. Tržby z prodeje CP a podílů					
* J. Prodané cenné papíry a podíly					
** VII. Výnosy z dlouh. finančního majetku					
* VII.1.Výn. z podílů v ovládaných úč. j.					
* VII.2.Výnosy z ost. dlouh. CP a podílů					
* VII.3.Výnosy z ost. dlh. fin. majetku					
* VIII.Výnosy z krátkodobého fin. majetku					
* K. Náklady z finančního majetku					
* IX. Výnosy z přecenění majetkových CP					
* L. Náklady z přecenění majetkových CP					
* M. Změna stavu rezerv a opr.pol. ve fi					
* X. Výnosové úroky	230 000-	991 339-		761 339-	331
* N. Nákladové úroky		42 516		42 516	
* XI. Ostatní finanční výnosy		1 676 695-		1 676 695-	
* O. Ostatní finanční náklady	1 800 000	2 331 833		531 833	30
* XII. Převod finančních výnosů					
* P. Převod finančních nákladů					
*** * Finanční výsledek hospodaření	1 570 000	293 685-		1 863 685-	119-
** Q. Daň z příjmů za běžnou činnost					
* Q.1. - splatná					
* Q.2. - odložená					
***** Výsledek hospodaření-běžná činnost	45 715 451-	8 018 633-		37 696 818	82-
* XIII.Mimořádné výnosy					
* R. Mimořádné náklady					
** S. Daň z příjmů z mimořádné činnosti					
* S.1. - splatná					
* S.2. - odložená					
*** * Mimořádný výsledek hospodaření					
* T. Převod podílu na hosp.výsledku					
***** Výsledek hospodaření za účetní obd.	45 715 451-	8 018 633-		37 696 818	82-
***** Výsledek hospodaření před zdaněním	45 715 451-	8 018 633-		37 696 818	82-

