

Návrh kalkulace nové služby certifikace v certifikačním orgánu

Tamara Bojčovska

Bakalářská práce
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Vyšší odborná škola ekonomická
akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Tamara BOJČOVSKA**
Osobní číslo: **M100351**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Finanční řízení podniku**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Návrh kalkulace nové služby certifikace
v certifikačním orgánu**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- **Prostudujte odbornou literaturu týkající se nákladů a kalkulací.**

II. Praktická část

- **Uvedte základní informace o firmě ITC.**
- **Zpracujte analýzu nákladů.**
- **Vytvořte kalkulaci předpokládaných nákladů.**
- **Zjistěte bod zvratu.**

Závěr

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

HRADECKÝ, Mojmir, Jiří LANČA a Ladislav ŠIŠKA. Manažerské účetnictví. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, 259 s. ISBN 978-80-247-2471-3.

KRÁL, Bohumil. Manažerské účetnictví. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2006, 622 s. ISBN 80-7261-141-0.

LANG, Helmut. Manažerské účetnictví: teorie a praxe. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2005, xv, 216 s. ISBN 80-7179-419-8.

MACÍK, Karel. Kalkulace nákladů – základ podnikového controllingu. Ostrava: Montanex, 1999, 241 s. ISBN 8072250027.

SEDLÁČEK, Jaroslav. Účetnictví pro manažery. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 226 s. ISBN 8024711958.

SYNEK, Miloslav. Nauka o podniku: učební texty pro bakalářské studium. Vyd. 4. V Praze: Vysoká škola ekonomická, Podnikohospodářská fakulta, 1998, 383 s. ISBN 80-7079-981-1.

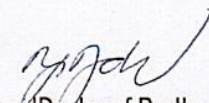
ŠOLJAKOVÁ, Libuše. Strategicky zaměřené manažerské účetnictví. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2009, 206 s. ISBN 978-80-7261-199-7.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Dušan Shejbal, Ph.D.**
Ústav výrobního inženýrství

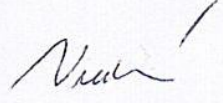
Datum zadání bakalářské práce: **15. března 2013**

Termín odevzdání bakalářské práce: **26. dubna 2013**

Ve Zlíně dne 12. dubna 2013


PaedDr. Josef Rydlo
zast. děkanka




Bc. Ing. Šárka Vránová
zast. ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

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 obhajoby¹;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému;
- na mou 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. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

² 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, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

³ 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, § 60 Školní dílo:

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně, dne 26. 4. 2013

Bojanka

⁴ 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, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce se zabývá stanovení ceny nové certifikace ve firmou ITC. Cílem práce je návrh nevhodnější varianty zavedení nové služby na trh, popřípadě rozhodnout zda je pro firmu výhodné novou službu certifikace zařadit do portfolia služeb. Teoretická část se zabývá vysvětlením základních pojmů, které souvisí s problematikou kalkulací. Jsou vysvětlené náklady a jejich členění, kalkulační systém, kalkulační metody, kalkulační vzorce metody přiřazování nákladů, kalkulace cen a bod zvratu. Praktická část je zaměřena na popis firmy ITC, kalkulace nového produktu a zvolení nejlepší varianty pro firmu, jakým způsobem zavést nový produkt na trh.

Klíčová slova: Náklady, kalkulace, bod zvratu, certifikace, konkurence

ABSTRACT

This bachelor thesis deals with determination of a price for a new certificate in the company of ITC. The aim of the thesis is a proposal of the best variant of introducing a new service in the market, or to decide if it is advantageous for the company to introduce a new service of certification. The theoretical part deals with introducing of basic concepts related with the calculation. There are explained expenses and their structure, calculation system, calculation methods, calculations formulas of assigning expenses, calculation of prices and reversal point. The practical part is focused on describing the company, calculation of a new service on the market and choosing the best option for the company to implement the new service on the market. The last point is a calculation of the reversal point in order to find out the time of payback for their investment.

Keywords: Expenses, Calculations, Reversal Point, Certification, Rival Companies

Poděkování

Děkuji svému vedoucímu Ing. Dušanovi Shejbalovi, Ph.D. za jeho vstřícný přístup, cenné rady a, za jeho cenný čas který mi věnoval k tomu, aby mi vysvětlil, jak certifikační systém funguje a jeho pomoc při vytváření mé bakalářské práce. Dále děkuji své konzultantce Ing. Evě Heczkové, Ph.D. za její cenné rady a podporu.

Motto

Nepravděpodobně, úspěch nepřinášející věci ovlivňují váš život pouze tehdy, když dovolíte, by vás ovládli. To, co děláte, máte vždy pod kontrolou vy sami.

–Nassim Nikola Taleb

Na budoucnosti je nejbáječnější to že si ji můžeme sami utvářet.

–Charles Handy

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 NÁKLADY	13
1.1 DRUHOVÉ ČLENĚNÍ NÁKLADŮ	13
1.2 ÚČELOVÉ ČLENĚNÍ NÁKLADŮ	14
1.3 KALKULAČNÍ ČLENĚNÍ NÁKLADŮ	16
1.4 ČLENNÍ NÁKLADŮ PODLE ZÁVISLOSTI NA OBJEMU PROVÁDĚNÝCH VÝKONŮ	16
2 KALKULACE	18
2.1 PŘEDMĚT KALKULACE	18
2.2 KALKULAČNÍ SYSTÉM.....	19
2.3 KALKULAČNÍ METODY	20
2.4 KALKULAČNÍ VZORCE	21
2.4.1 Typový kalkulační vzorec	21
2.4.2 Retrogradní kalkulační vzorec.....	22
2.4.3 Kalkulační vzorec oddělující fixní a variabilní náklady	23
2.5 KALKULACE CEN	23
3 BOD ZVRATU	25
II PRAKTICKÁ ČÁST	27
4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	28
4.1 HISTORIE SPOLEČNOSTI	28
4.2 PŘEDMĚT ČINNOSTI SPOLEČNOSTI	29
4.3 ZÁKLADNÍ EKONOMICKÉ ÚDAJE SPOLEČNOSTI.....	30
5 CHARAKTERISTIKA CERTIFIKACE PODLE ISO 27001	33
6 ANALÝZA NÁKLADŮ	35
6.1 NÁKLADY VYNALOŽENÉ PŘED ZAVEDENÍM SLUŽBY CERTIFIKACE ISO 27001	35
6.2 REŽIJNÍ NÁKLADY.....	36
6.3 KALKULACE PŘEDPOKLÁDANÝCH NÁKLADŮ PŘI POSKYTOVÁNÍ SLUŽBY CERTIFIKACE PODLE NORMY ISO 27001	37
6.3.1 Kalkulace nákladů při zaměstnání interních zaměstnanců.....	38
6.3.2 Kalkulace nákladů při najímání externích auditorů	39
7 STANOVENÍ CENY	41
8 VÝPOČET BODU ZVRATU	43
8.1.1 Výpočet bodu zvratu při zaměstnání interních zaměstnanců	44
8.1.2 Výpočet bodu zvratu při najímání externích zaměstnanců	56
9 ANALÝZA KONKURENCE	68
10 DOPORUČENÍ	74
ZÁVĚR	77
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	79
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	81

SEZNAM OBRÁZKŮ	82
SEZNAM TABULEK.....	84
SEZNAM GRAFŮ	85
SEZNAM PŘÍLOH.....	86

ÚVOD

„Certifikát je dokument, který obsahuje požadavky, specifikace, pokyny nebo charakteristiky, které mohou být použity k tomu, aby dokázaly, že materiál, výrobek, postup nebo služba vyhovují svým účelům.“⁴ (ISO, [2013])

„ISO mezinárodní standardy zajišťují, že produkty a služby jsou bezpečné, spolehlivé a kvalitní. Pro podniky jsou to strategické nástroje jak minimalizovat chyby a zvýšit produktivitu. Tyto standardy pomáhají firmám se vstupem na nové trhy, zajišťují stejné podmínky i pro rozvojové země a usnadňují volný a spravedlivý celosvětový obchod.“⁵ (ISO, [2013])

Zavedení nové služby na trh vyžaduje přípravy, které jsou pro firmu náročné, jak z finančního hlediska, tak z časového hlediska. Před tím než se firma rozhodne, jestli má novou službu na trh zavést, musí vyhotovit důkladnou analýzu, ze které určí, jaký to bude mít vliv na danou firmu. Na základě analýzy firma rozhodne, jaký další postup zvolí. Za tímto účelem je nezbytné vytvořit kalkulaci, která bude vyhovovat požadavkům firmy, kde na základě předpokládaných nákladů a příjmů se zjistí, jak bude firma dál postupovat při zavedení nové služby, jestli má novou službu zavést a popřípadě za jakých podmínek.

Bakalářská práce je zpracována ve společnosti, která se zabývá poskytováním služeb v oblasti zkušebnictví, testování, certifikace atd.

Hlavním cílem této bakalářské práce je návrh nejvhodnější varianty zavedení nové služby na trh a analýza pro rozhodnutí zda je pro firmu výhodné novou službu certifikace zavést. Dalším cílem je stanovení bodu zvratu pro tuto variantu.

Teoretická část je zaměřena na vymezení teorie, která se týká výrobků, ale bude aplikována na kalkulace služeb. Je zaměřena na teorii z manažerského účetnictví týkající

⁴ A standard is a document that provides requirements, specifications, guidelines or characteristics that can be used consistently to ensure that materials, products, processes and services are fit for their purpose

⁵ ISO International Standards ensure that products and services are safe, reliable and of good quality. For business, they are strategic tools that reduce costs by minimizing waste and errors, and increasing productivity. They help companies to access new markets, level the playing field for developing countries and facilitate free and fair global trade.

se nákladů, kalkulace a bodu zvratu. Základní jevy jsou následně použity v praktické části k dosažení cíle bakalářské práce.

Praktická část se na začátku věnuje představení společnosti a certifikace podle normy ISO 27001. Následně jsou analyzovány náklady, které vznikají před zavedení služby a při jejím poskytování. Na základě vyskytujících se nákladů a konkurence je stanovená cena za poskytnutou službu. Stanovená cena je následně porovnána s cenou konkurence. Jako výstup bakalářské práce je stanovení nejvhodnější varianty zavedení služby na trh a výpočet bodu zvratu v případě, že nastane.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 NÁKLADY

Účetní pojetí nákladů

Účetní náklady vyjadřují spotřebu hodnot v daném období, které jsou zachyceny ve finančním účetnictví. Náklady se musí odlišovat od výdajů, které představují úbytek finančních prostředků, bez ohledu na jaký účel byly použity. Při nákupu aktiv, se za náklad nepovažuje výdej peněz za jeho pořízení, ale až odpisy. (Synek, 2011, s. 74)

Náklady musí souviset s výnosy příslušného období, kde je nutné, aby byla zajištěná věcná a časová shoda výnosů a nákladů za dané období. Tímto způsobem se zabezpečuje časové rozlišení nákladů a výnosů. (Synek, 2011, s. 74)

Manažerské pojetí nákladů

Jako zásadní podklad pro téměř každé manažerské rozhodnutí se používá srovnání nákladů a výnosů. (Synek, 1998, s. 99–101)

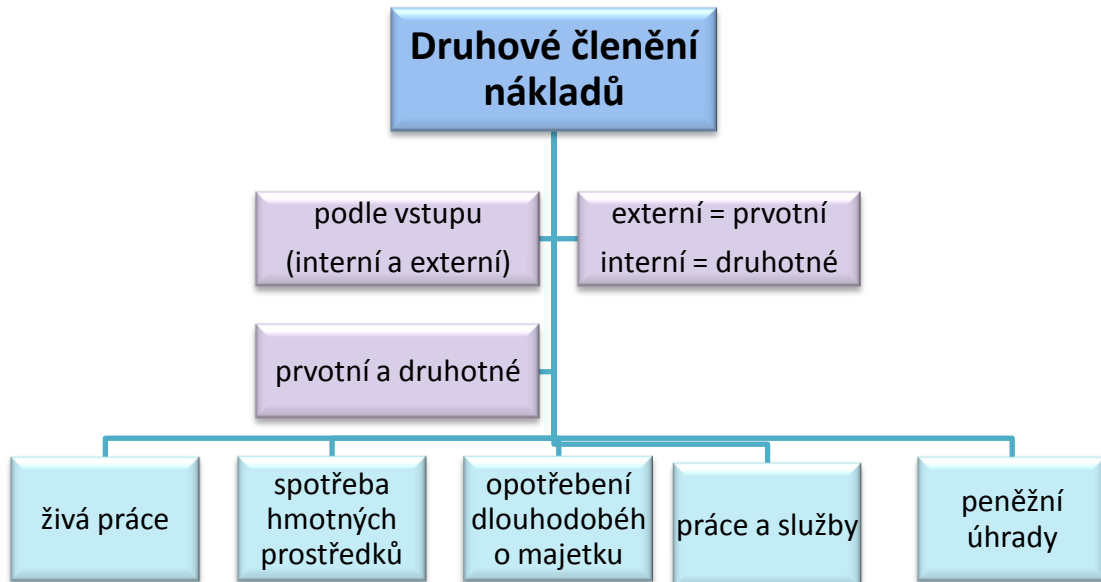
Manažerské pojetí nákladů vychází z těchto zásad:

- Pracuje se skutečnými náklady, které se v účetnictví nezavrhují, jsou to tzv. oportunitní náklady. To je důležité, protože při zavedení nového výrobku je nutné počítat i s jeho oportunitními náklady a ne jen s účetními, například když firma použije vlastní kapitál tak se musí počítat i s úroky z vlastního kapitálu.
- Při rozhodování musí brát v úvahu i přírůstkové náklady. Ostatní náklady jsou považovány za irelevantní tzv. utopené náklady.
- Má krátkodobý a dlouhodobý pohled na náklady a vývoj nákladů,
 - v krátkém období jsou fixní a variabilní náklady,
 - v dlouhém období jsou pouze náklady variabilní, protože výrobní činitelé jsou proměnné. (Synek, 1998, s. 99–101)

1.1 Druhové členění nákladů

Druhové členění nákladů vychází se spotřebních výrobních faktorů, mezi které patří: půda, práce, kapitál a podnikatelství. Tyto čtyři výrobní faktory vychází z mikroekonomické teorie. Pro praxi jsou však příliš souhrnné. Je potřeba je podrobněji členit na dílčí faktory, které zahrnují v úvahu i jejich podrobnosti. Dílčí výrobní faktory spotřebovávají při podnikatelských aktivitách a vyjádřené v peněžních jednotkách se nazývají druhové

náklady. Znamená to, že každá nákladová složka je jednoduchým nákladem. (Macík, 1999, s. 13)



Zdroj: Vlastní zpracování na základě Heczkové (2012)

Obr. 1. Druhé členění nákladů

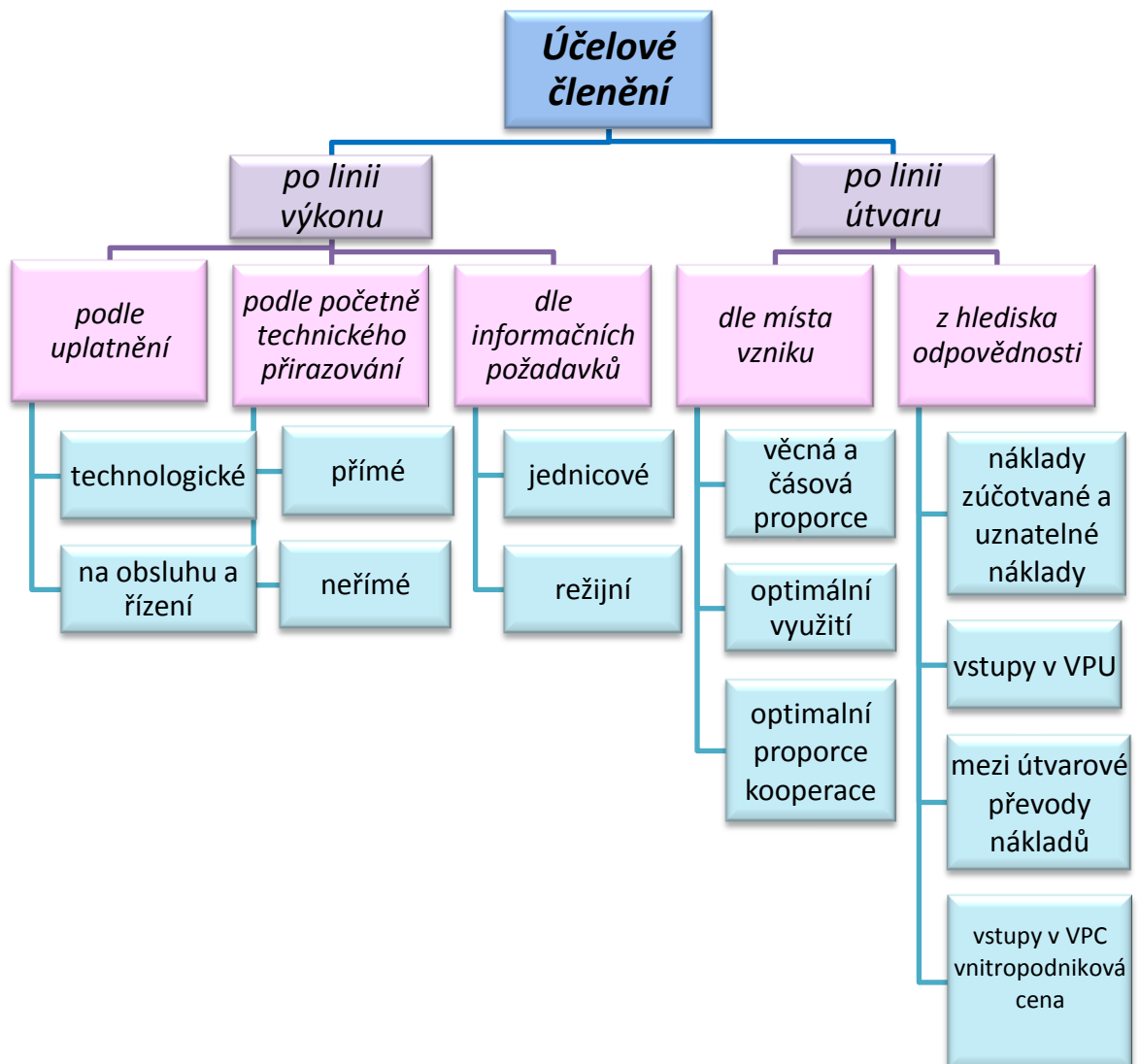
1.2 Účelové členění nákladů

Pro podnik je důležitá kontrola hospodárnosti, kde se zjišťuje, zda se v podniku náklady překračují nebo se spoří.

Účelové členění nákladů sleduje důvod vzniku nákladů, tj. za jakým účelem náklady byly vynaložené. Náklady na výrobu při účelovém členění se promítají až ve výsledovce, v okamžiku vykázaných výnosů, které byly dosaženy při vynaložení těchto nákladů. Tyto náklady je možné kalkulovat na výkon, a proto se taky označují jako náklady výkonu. Většina nákladů, které byly vynaložené na správu a odbyt nelze přiřadit k danému výkonu, proto jsou ve výsledovce zobrazeny jednotlivé období, ve kterém náklady byly vynaložené. (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013, s. 38)

Na obrázku je zobrazené účelové členění, které se dělí po linii výkonu a po linii útvaru. Účelové členění podle linie výkonu se dále dělí podle uplatnění, podle početně technického přiřazování a podle informačních požadavků. Členění podle uplatnění se dále dělí na

technologické a na obsluhu a řízení. Dělení podle početně technického přiřazování se dělí na přímé a nepřímé. Dělení dle informačních požadavků se dále dělí na jednicové a režijní. Účelové členění po linii výkonu se dělí podle místa vzniku a z hlediska odpovědnosti. Účelové členění podle místa vzniku se dále dělí na optimální využití, optimální proporce kooperace a podle věcné a časové proporce. Účelové členění z hlediska odpovědnosti se dále dělí na náklady zúčtované a uznatelné náklady, vstupy v VPU, mezi útvarové převody nákladů a vstupy v VPC vnitropodniková cena.



Zdroj: Vlastní zpracování na základě Heczkové (2012)He 2012

Obr. 2. Účelové členění nákladů

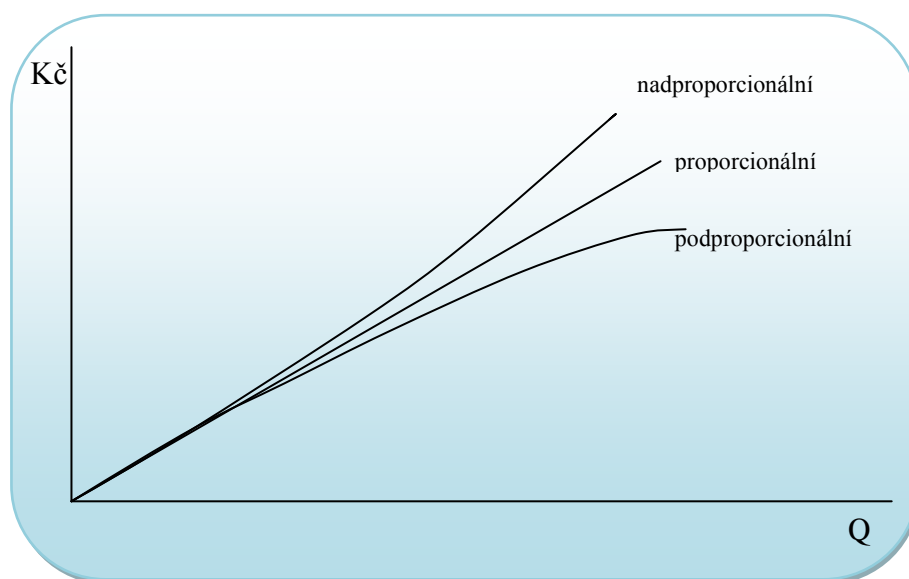
1.3 Kalkulační členění nákladů

Podle souvislosti nákladu na výrobu výkonu se náklady dělí na náklady přímé a náklady nepřímé.

- **Přímé náklady** – jsou náklady, které je možné jednoznačně přiřadit k danému výkonu, protože bezprostředně souvisí s konkrétním výkonem.
- **Nepřímé náklady** – jsou náklady, které se vztahují k nějaké skupině výkonů a nesouvisí bezprostředně s výrobou výkonu. Mezi tyto náklady se řadí spotřeba elektrické energie, úroky odpisy investičního majetku, nájem apod. (Synek, 1998, s. 147)

1.4 Členní nákladů podle závislosti na objemu prováděných výkonů

- **Variabilní** – náklady, které se mění v závislosti na objemu výkonu
 - a) **Celkové** – na celý objem výkonů,
 - proporcionální (základní materiál, mzdy),
 - podproporcionální (jejich růst je pomalejší než objem výkonu, např. náklady na opravu stroje),
 - nadproporcionální (jejich růst je rychlejší než objem výkonů). (Heczková, 2012)

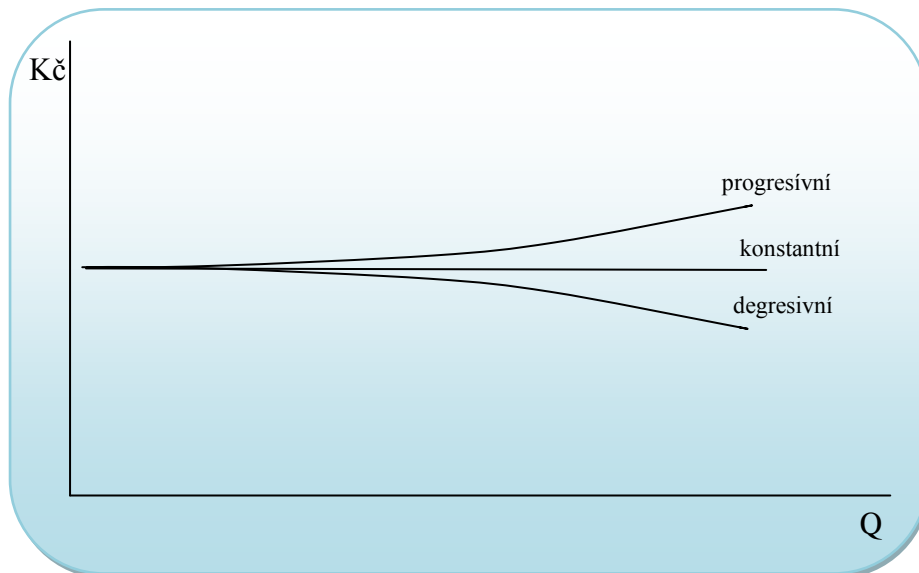


Zdroj: Vlastní zpracování na základě Heczkové (2012)

Obr. 3. Průběh celkový variabilních nákladů

- b) **Průměrné** – na jeden výkon

- progresivní,
- konstantní,
- degresivní. (Heczková, 2012)



Zdroj: Vlastní zpracování na základě Heczkové (2012)

Obr. 4. Průběh průměrných variabilních nákladů

c) **přírůstkové** – rozdíl nákladů při zvýšení objemu výkonu.

- **Fixní** – náklady, které se nemění a zůstávají stejné nezávislé na objemu výkonu. (Heczková, 2012)

2 KALKULACE

S pojmem kalkulace se setkáváme nejčastěji při zavádění nového produktu na trh.

Pro udržení podniku na trhu je nejdůležitější jeho konkurenceschopnost. Prodejnost výkonů podniku je závislá na užitečné hodnotě a jí odpovídající ceně pro daný výkon, který je zákazník ochoten zaplatit. Ke stanovení nákladů a ceny, která z daných nákladů vyplývá, používáme kalkulace. (Hradecký, Lanča, Šiška, 2008)

Kalkulace, vyjadřující náklady na výrobu výkonů se prolínají celým procesem podniku. „Jako stěžejní informační nástroj kalkulace zejména:

- představují základní informační podklad pro řízení nákladů jednotlivých výkonů,
- slouží jako základ při plánování a kontrole v operativním řízení, např. při kontrole jednicových nákladů výkonů, při oceňování stavu změny stavu hotových výrobků a nedokončené produkce,
- jsou jedním s významných podkladů pro rozhodování o struktuře a sortimentu produkováných výkonů,
- jsou výchozí základnou pro rozhodování, týkajícího se cenové politiky,
- slouží jako podklad pro stanovení vnitropodnikových cen.“ (Hradecký, Lanča, Šiška, 2008, s. 175)

2.1 Předmět kalkulace

Za předmět kalkulace se nepovažuje pouze vyrobený výrobek, ale také poskytnuté služby. Může byt vyjádřen například v nákladní dopravě v přepravených kilometrech apod.

Předmětem kalkulace ve výrobním podniku nemusí nutně být jeden výrobek. U některých výrobků například u papíru nebo hřebíků se vyjadřují v kg. Na druhé straně, když se vyrábí výrobek většího rozsahu, tak z kalkulačního hlediska se může rozdělit na dílčí části. Používá se u výrobku, který lze rozdělit na dílčí části. Za předmět kalkulace se taky považuje zakázka výrobků nebo služeb nebo výrobky, které byly vyrobené v sériové nebo hromadné výrobě, kdy je možné ke kalkulaci přistupovat periodicky. V tom případě předmětem kalkulace je kalkulační jednice, kterou je nutné vymezit. (Macík, 1999, s. 11)

2.2 Kalkulační systém

Kalkulační systém je soubor kalkulací v podniku a vazeb mezi nimi. Pomocí kalkulačních systémů se řídí náklady na výkony. Kalkulační systém musí zajistit metodickou jednotu a návaznost kalkulací mezi sebou. (Hradecký, Lanča, Šiška, 2008, s. 182)

V kalkulačním systému jsou obsaženy různé druhy kalkulací. Počet použitých kalkulací závisí na několika faktorech:

- druhu podniku,
- velikosti podniku,
- nároku na vypovídající schopnost kalkulací,
- potřebě jejich využití v různých časových horizontech. (Hradecký, Lanča, Šiška, 2008, s. 182)

Aby kalkulační systém mohl fungovat v různých podmínkách, tak ho můžeme formulovat jako soubor kalkulací:

- předběžných,
 - propočtových,
 - operativních,
 - plánovaných,
- výsledných. (Hradecký, Lanča, Šiška, 2008, s. 182)

Propočtová kalkulace

Propočtová kalkulace patří mezi předběžné kalkulace. Sestavuje se před zahájením výroby nového výrobku, ve fázi kdy se výrobek teprve technicky vyjasňuje a není k dispozici podrobná konstrukční a technologická dokumentace. Jako podklady k vypracování předběžné kalkulace se používá výsledná kalkulace a technické parametry stejných nebo podobných výrobků. Přesnost předběžné kalkulace závisí na dostupnosti a spolehlivosti informací, které jsou k dispozici. (Hradecký, Lanča, Šiška, 2008, s. 184)

Operativní kalkulace

Operativní kalkulaci se řadí mezi předběžné kalkulace. Je také známa jako běžná nebo výrobní kalkulace, protože slouží jako úkol pro výrobní útvary. K jejímu sestavení je nutné znát normy spotřeby materiálu a času aktuální k datu sestavení operativní kalkulace. (Hradecký, Lanča, Šiška, 2008 s. 184)

Pomoci přírážek nebo sazeb režijních nákladů stanovených pomocí příslušných rozpočtu režijních nákladů středisek, aktuální v době započetí výroby výkonů se stanoví výše režijních položek v operativní kalkulaci. (Hradecký, Lanča, Šiška, 2008, s. 184)

Vlivem konstrukčních změn se časem mění konstrukční a technologická dokumentace obsahující normy spotřeby materiálu a času. V důsledku takové změny se operativní kalkulace mění na novou. To je důvod, proč se operativní kalkulace považují za nejpřesnější kalkulace, které jsou k dispozici. Je možné se s ní setkat ve všech typech výroby, kde slouží jako vnitropodniková cena. (Hradecký, Lanča, Šiška, 2008, s. 184)

Plánová kalkulace

Plánová kalkulace se sestavuje na základě plánovaných norem, které přihlížejí k optimalizačnímu opatření, jejichž realizace se očekává v plánovaném období. Jako základ slouží plánová kalkulace roční, která se bezprostředně váže na plán výkonů nákladů a tvorby zisku. (Synek, 2007, s. 123)

Výsledná kalkulace

Jako poslední kalkulací v kalkulačním systému je výsledná kalkulace. Sestavuje se až po dokončení příslušného výkonu. Slouží jako kontrola pro všechny předběžné kalkulace.

Možnost použít výslednou kalkulaci, jako nástroj kontroly je poněkud omezená. Důvodem je, že náklady v kalkulační položce jsou uvedeny jednou celkovou částkou. K zjištění příčiny překročení popřípadě úspor je nutné udělat analýzu všech účetních dokladů, které byly v dané kalkulační položce zaúčtovány. (Hradecký, Lanča, Šiška, 2008, s. 187)

2.3 Kalkulační metody

Použitá kalkulační metoda vychází ze způsobu nákladové alokace pro zařazení nepřímých nákladů.

Při stanovení kalkulace můžeme použít široké spektrum kalkulačních metod a jejich variant. Při volbě kalkulační metody, která bude v praxi použita, by se mělo vycházet z charakteru organizace a způsobu využití této kalkulace. V závislosti na účelu a typu organizace jsou vyhovující různé typy kalkulačních metod. Obecně nelze říct, která kalkulační metoda je nejpřesnější. Volba kalkulační metody záleží na různých faktorech. Proto není možné říct, že ta nejjednodušší metoda by byla méně přesná než jiná metoda,

kteřá je sofistikovaná. Když bude použita detailnější kalkulační metoda, náklady vynaložené k jejímu zajištění budou vyšší. (Popesko, 2009, s. 55)

Kalkulace dělením

Kalkulace dělením je nejjednodušší kalkulační technikou. Používá se v případě, že firma vyrábí jeden druh výrobku resp. výkonu. Veškeré náklady týkající se výroby jsou přímé náklady a jsou pro nás známé. Kalkulace spočívá v tom, že náklady rozečteme mezi celý počet výkonu, který firma vyrábí. (Vysušil, 1995, s. 15)

Kalkulace přírážková

Přírážkovou metodu kalkulace používáme v případě, že firma vyrábí nebo prodává více jak jeden výkon. Jedná se většinou o sériovou a hromadnou výrobu. Při použití přírážkové metody kalkulace se náklady dělí do dvou skupin a to náklady přímé a režijní. Přímé náklady se počítají na kalkulační jednici a režijní se přiřazují pomoci zvolené základny a zúčtovací přírážky jako přírážka k přímým nákladům. Přírážka je stanovena procentuálně nebo sazbou. Procentuální stanovení přírážky se zajišťuje jako podíl režijních nákladů na nákladový druh zvolený za rozvrhovou základnu. Stanovení přírážky pomoci sazbou se počítá jako podíl režijních nákladů na jednotku rozvrhové základny. (Synek, 2011, s. 108)

Kalkulace rozdílová

Rozdílová metoda kalkulace se používá ve výroбах, kde vzniká jeden hlavní a několik vedlejších výrobků. (Hradecký, Lanča, Šiška, 2008, s. 195)

Současně se vyrábí hlavní výkon a vedlejší výkon, to je důvod k tomu, aby bylo nemožné zjistit náklady na každý výkon zvlášť. Princip spočívá v tom, že od celkových nákladů se odečtou náklady vynaložené pro výrobu vedlejších výkonu a zjistí se náklady, které byly vynaložené na výrobu hlavního výkonu. Při oceňování vedlejších výkonu se vychází z prodejní ceny sníženou o zisk, tak dostaneme náklady vynaložené na hlavní výkon nižší o zisk. (Hradecký, Lanča, Šiška, 2008, s. 195)

2.4 Kalkulační vzorce

2.4.1 Typový kalkulační vzorec

Typový kalkulační vzorec podává elementární představu vynaložených nákladů. Po doplnění dalších položek jak jednicových, tak i režijních nákladů, struktura a obsah

položek kalkulačního vzorce poskytuje požadované informace, vyhovuje požadavkům na oceňování nedokončené produkce. (Hradecký, Lanča, Šiška, 2008, s. 178)

- Přímý materiál
 - Přímé mzdy
 - Ostatní přímé náklady
 - Výrobní (provozní) režie
-

Vlastní náklady výroby (provozu)

- Správní režie
-

Vlastní náklady výkonu

- Odbytové náklady
-

Úplné vlastní náklady výkonu

- Zisk (ztráta)
-

Cena výkonu (základní) (Král, 2006, s. 134)

2.4.2 Retrogradní kalkulační vzorec

Retrogradní (rozdílové) kalkulace vyjadřují vztah mezi reálnou kalkulací nákladů a průměrného zisku na dosažené ceny. (Král, 2006, s. 135)

Základní cena výkonu

- Dočasná cenová zvýhodnění
 - Slevy zákazníků,
 - sezonní
 - množstevní
-

CENA PO ÚPRAVÁCH

- **Náklady**

ZISK (jinak vyjádřený přínos) (Král, 2006, s. 136)

2.4.3 Kalkulační vzorec oddělující fixní a variabilní náklady

Je to modifikovaný kalkulační vzorec, který se podrobně zabývá strukturou vykazovaných nákladů. (Král, 2006, s. 137)

Byl vyvinut k tomu, aby podnik byl schopen zachovat svoji konkurenceschopnost. Kalkulační vzorec oddělující fixní a variabilní náklady respektuje potřeby strategického, taktického a operativního řízení a zároveň rozdílný vztah variabilních a fixních nákladů ke změnám v objemu výroby. (Hradecký, Lanča, Šiška, 2008, s. 178)

CENA PO ÚPRAVÁCH

- **Variabilní náklady výrobků**
 - přímé (jednicové) náklady
 - variabilní režie

Marže (krycí příspěvek)

- **Fixní náklady v průměru připadající na výrobek**

Zisk v průměru připadající na výrobek (Král, 2006, s. 178)

2.5 Kalkulace cen

K stanovení tržní ceny je důležité zjistit, jaká je přijatelná cena pro odběratele a jak tato cena uhrazuje vynaložené náklady dodavatele. (Král, 2006, s. 524)

U stanovení ceny hraje důležitou roli oddělení marketingu, které při stanovení ceny vychází ze získaných informací z průzkumu trhu a chování spotřebitelů. (Král, 2006, s. 524)

Tato cena musí uhradit vynaložené náklady, je to minimální hranice, která je pro podnik výhodná. (Král, 2006, s. 524)

„Kritériem „správné“ ceny je přitom vzájemný vztah prodaného množství výkonů při této ceně a stupně využití instalované kapacity podniku. Dochází-li k jejich plánovanému souladu, jsou vytvořeny podmínky pro stabilizaci cen; tržní prodejní cena se pak blíží ceně rovnovážné. Při této ceně mají odběratelé dostatečný zájem o nabízené výkony a zároveň tato cena uhrazuje dodavatelům náklady v jejich ekonomickém pojetí, tedy včetně požadovaného zhodnocení vloženého kapitálu. Při této ceně nevzniká na trhu ani přebytek, ale ani nedostatek a žádný z obou tržních partnerů nemá proto zájem za daných podmínek cenu měnit.“ (Král, 2006, s. 524)

V případě, že při dané ceně se nevyrovná nabízené a prodané množství výkonů vznikne přebytek nebo nedostatek výkonů na trh. Typické situace nerovnovážné ceny:

- **Relativně vysoká cena** umožňuje podniku, aby realizoval vyšší zisk nebo uhradil vysoké náklady, ale omezuje poptávku. Výsledkem vysoké ceny je přebytek na trhu a tlak na snížení ceny. Méně konkurenčně schopní subjekty jsou snížením ceny vytlačováni z trhu. Jako výsledek je, že se relativně vysoká cena přibližuje ceně rovnovážné. Tento cenový mechanismus závisí na podmínkách přístupu na trh. Často bývá narušen nedokonalostí, monopolizací trhu. (Král, 2006, s. 525)
- **Relativně nízká cena**, zvyšuje poptávku, ale omezuje nabídku. Výsledkem je nedostatek na trhu, kvůli kterému se zvyšuje cena. Zvýšená cena umožňuje pokrývat náklady i méně efektivním podnikům. Relativně nízká cena se vyskytuje i v případě, když je přebytek nabídky. V tomto případě, může docházet ke krátkodobé ztrátě, když tržní cena je nižší než vynaložené náklady. (Král, 2006, s. 525)

„Na cenu je proto nutno v cenovém rozhodování pohlížet jako na objektivní informaci o situaci na trhu, kterou je třeba plně respektovat. Abstrahujeme-li od situace, že podnik má na trhu takovou ekonomickou sílu, že může ovlivnit tržní cenu a prosadit cenu, která při dané poptávce optimalizuje jeho cíle, je cena konkurenčním prostředím pro podnik dána exogenně, konkrétní situace na trhu. Dílčí poruchy rovnováhy jsou v praxi nejčastěji úspěšně řešeny diferenciací cen v závislosti na dodacích lhůtách a konkrétních podmínkách prodeje.“ (Král, 2006, s. 525)

3 BOD ZVRATU

Je to zásadní informace pro vedení podniku a má velký význam. Bod zvratu je používán jako podklad pro mnoho zásadních rozhodnutí. (Lang, 2005, s. 125)

Zjištění bodu zvratu je pro firmu důležitým okamžikem, protože až bod zvratu nastane, je to moment, kdy firma pokryje vynaložené náklady k zavedení výkonu na trh a jeho variabilní náklady.

Bod zvratu vyjadřuje vztah mezi náklady, objemem a ziskem. Je to místo, kde se celkové náklady kryjí realizovanými výnosy. Je to chvíle, kdy prodej výkonu začne přinášet zisk. (Heczková, 2012)

K jeho zajištění používáme analýzu bodu zvratu, jinak známou pod anglickým názvem Brea Even Analysis. (Macík, 1999, s. 186)

Analýza bodu zvratu zkoumá rovnováhu mezi náklady a výnosy. Při jejím použití se předpokládá, že firma odděleně sleduje fixní a variabilní náklady. Výsledky mohou být zobrazovány buď matematicky nebo graficky, kde jsou vztahy mezi tržbami, náklady a ziskem přehledně uspořádány. (Macík, 1999, s. 186)

Pomocí analýzy bodu zvratu může vedení firmy v budoucnu lépe rozhodovat na základě informací, která jim tato analýza poskytla. Pomocí této analýzy může firma jednoduše přezkoumat různé alternativy jednání, to je jeden z hlavních důvodů, proč je ve firmách ekonomicky vyspělých zemích velmi oblíbena. (Macík, 1999, s. 186)

Když firma bude používat analýzu bodu zvratu, tak může lépe posuzovat možnosti dosažení zisku. (Synek, 1998, s. 110)

Použitím analýzy bodu zvratu se firma dozví odpovědi na zásadní otázky manažerů firmy, kteří řeší:

- jaké množství výkonů musí firma poskytnout k tomu, aby zajistila rentabilitu firmy,
- při jakém množství výroby, výkonů firma dosahuje maximálního zisku,
- jaké je minimální využití výrobní kapacity, aby výroba nebyla ztrátová. (Synek, 1998, s. 110)

Bod zvratu je možné zjistit následujícím vzorcem:

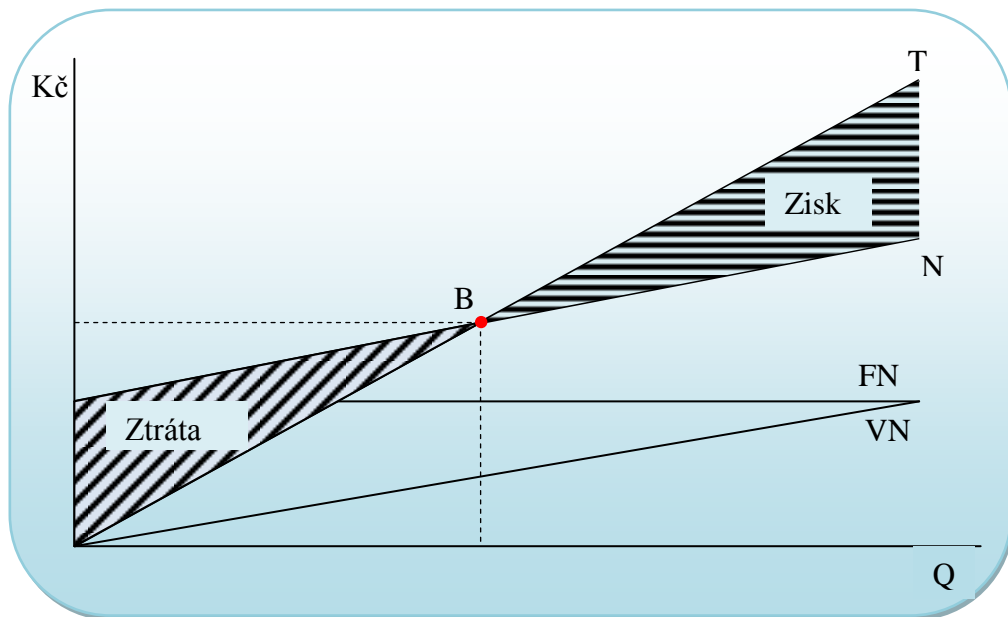
$$Q_{BZ} = \frac{FN}{p - v_j}$$

Q_{BZ} objem prodeje v množstevních jednotkách, při němž se dosahuje bod zvratu

FN výše fixních nákladů

p cena za jednotku

- v_j variabilní proporcionální náklady vyvolané jednotkou výkonu (Synek, 1998, s. 110)



Zdroj: Vlastní zpracování na základě Heczkové (2012)

Obr. 5. Bod zvratu

II PRAKTICKÁ ČÁST

4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Jako podklad k této bakalářské práci byly použité informace poskytnuté firmou Institut pro testování a certifikaci a. s. (ITC).

ITC je česká nezávislá společnost, která působí na českém trhu jako samostatná společnost víc jak dvacet let.

Hlavní myšlenkou této společnosti je poskytovat kvalitní služby svým klientům v oblasti zkoušení, certifikace a posuzování shod.

4.1 Historie společnosti

Firma byla založena roku 1969 a zahájila svoji činnost jako Státní zkušebna č. 224 VÚGPT (Výzkumný ústav gumárenské a plastikářské technologie) v tehdejší Gottwaldově. (práce-jobcity, © 2013)

V roce 1990 byla ze struktury VÚGPT vyčleněna a začala působit pod Státním zkušebním ústavem chemického průmyslu (SZÚCHP). V dalším roce 1991 firma začala působit pod současným názvem. Ve stejném roce získala akreditaci zkušební laboratoře AZL č. 1004. Transformace firmy na akciovou společnost proběhla v roce 1993. (práce-jobcity, © 2013)

Prvotní aktivity institutu byly orientovány převážně na obor gumárenský a plastikářský. Snaha o poskytování komplexních služeb vedla firmu k postupnému posílení odbornými kapacitami a technickým vybavením, také v oblasti zkoušení produktů textilního, kožedělného, obuvnického, potravinářského, chemického, stavebního a elektrotechnického průmyslu. (práce-jobcity, © 2013)

V letech 1992–1996 společnost získala akreditace certifikačního orgánu pro systémy řízení jakosti COSJ č. 3002, akreditace certifikačního orgánu pro výrobky a autorizace pro úřední měření. (itczlin, © 2013)

Zásadním momentem pro vývoj společnosti byl rok 1997, kdy ITC získalo pověření Úřadem pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, jako Autorizovaná osoba č. 224 k činnostem při posuzování shody výrobků stanovených nařízením vlády podle zákona č. 22/1997 Sb., o technických požadavcích na výrobky (práce-jobcity, © 2013)

Akreditace certifikačního orgánu pro environmentální systémy řízení COEMS č. 3046 (ISO 14000) a certifikace systému řízení jakosti ITC podle ISO 9002 (v roce 2003

recertifikace podle ISO 9001) firma získala v roce 1998. O rok později získala autorizace k činnostem posuzování shody podle zákona 22/1997 Sb. jako Autorizovaná osoba 224 a taky byla vybudována tzv. centrální laboratoř firmy ITC. (itczlin, © 2013)

Dalším významným krokem ve vývoji společnosti byla privatizace. V roce 2000 přešly veškeré akcie a s nimi spojená práva do soukromých rukou a společnost rozšířila své laboratoře o zkušebnu stavebních výrobků. V následujících letech se rozšířila o zkušebnu elektrických zařízení, kalibrační laboratoř (Uherské Hradiště) a zkušebnu asfaltů (Brno). (práce-jobcity, © 2013)

Od doby privatizace do současnosti firma získala akreditace certifikačního orgánu pro systémy řízení jakosti – OHSAS ISO 18000, akreditace certifikačního orgánu pro systémy bezpečnosti potravin – ISO 22000. V roce 1996 se zařadila mezi IKEA laboratoře. (itczlin, © 2013)

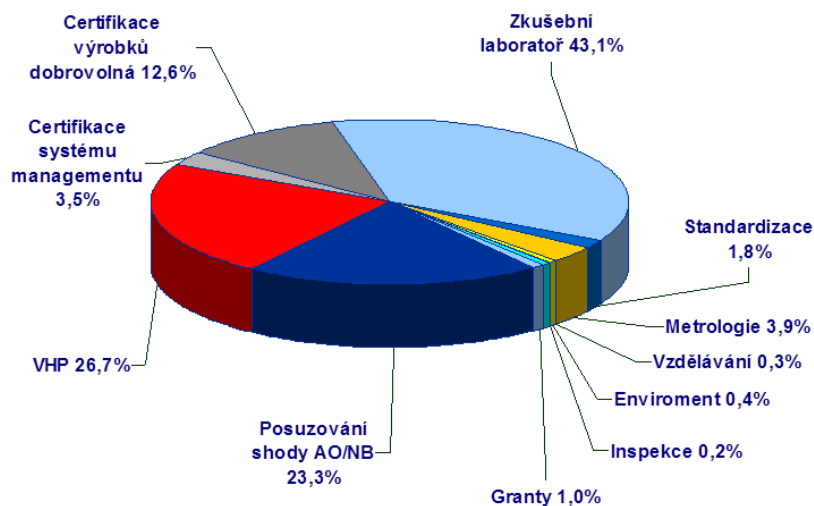
Od roku 2005 pomoci zahraničních reprezentantů buduje mezinárodní síť v Jižní Koreji, Turecku, Chorvatsku, Indii, Řecku, Rusku, Pákistánu Polsku, Egyptu Brazílii a Íránu. V roce 2007 vznikla organizační složka na Slovenku. (itczlin, © 2013)

4.2 Předmět činnosti společnosti

Institut pro testování a certifikaci a. s. se zabývá následujícími činnostmi:

- testování výrobků,
- certifikace výrobků,
- certifikace systému řízení,
- posuzování shody,
- metrologické poradenství,
- kalibraci měřidel, etalonů a zařízení,
- osvědčování výherních hracích přístrojů,
- osvědčování technických zařízení k provozování sazkových her,
- standardizace,
 - centrum technické normalizace,
 - odborné služby,
- znalecké služby,
 - spotřebitelské reklamace,
 - odborné posudky pro právnické osoby,

- vzdělávání a školení,
 - školení interních auditorů,
 - odborné semináře. (itczlin, © 2013)



Zdroj: Interní materiály firmy ITC

Obr. 6. Struktura činností ITC

4.3 Základní ekonomické údaje společnosti

V následující tabulce je možné vidět základní ekonomické údaje společnosti ITC a jejich průběh v posledních letech. V tabulce jsou uvedené celkové tržby, které jsou následně rozdělené podle toho, jestli jsou to tržby dosažené v České Republice nebo v zahraničí. Také jsou tam uvedené ukazatelé, které je běžně možné najít v rozvaze např. odpisy, aktiva, cizí zdroje, vlastní kapitál.

V druhé části tabulky jsou uvedené poměrné ukazatelé, které poskytují informace týkající se poměru tržeb na jednoho zaměstnance nebo poměr výsledku hospodaření v porovnání s vlastním kapitálem. Všechny tyto informace jsou uvedené v tisících korun nebo v procentech. Vývoj těchto hodnot je možné sledovat v letech 2009 až 2011. Celkové tržby se každým rokem zvyšují, i když v roce 2010 se tržby v ČR snížily díky prudkému nárůstu tržeb ze zahraničí, celkové tržby porostly.

Rok		2009	2010	2011
Finanční údaje				
Tržby celkem	tis. Kč	156 904	163 431	176 770
z toho ČR	tis. Kč	122 572	119 027	123 576
z toho export	tis. Kč	34 333	44 404	53 194
Osobní náklady	tis. Kč	73 662	81 410	86 930
Odpisy	tis. Kč	7 366	7 742	6 781
Výsledek hospodaření za účetní období	tis. Kč	3 745	1 237	3 996
Aktiva	tis. Kč	61 444	59 672	68 387
Cizí zdroje	tis. Kč	31 121	29 917	34 213
Vlastní kapitál	tis. Kč	29 624	28 858	26 897
Poměrové ukazatele				
Tržby/zaměstnanci	tis. Kč	1 189	1 195	1 292
Přidaná hodnota/zaměstnanci	tis. Kč	676	700	754
Výsledek hospodaření/vlastní kapitál	%	12,60%	4,30%	14,90%
Cizí zdroje/aktiva	%	50,60%	50,10%	50,00%
Tržby/vlastní kapitál	%	529,70%	566,30%	657,20%

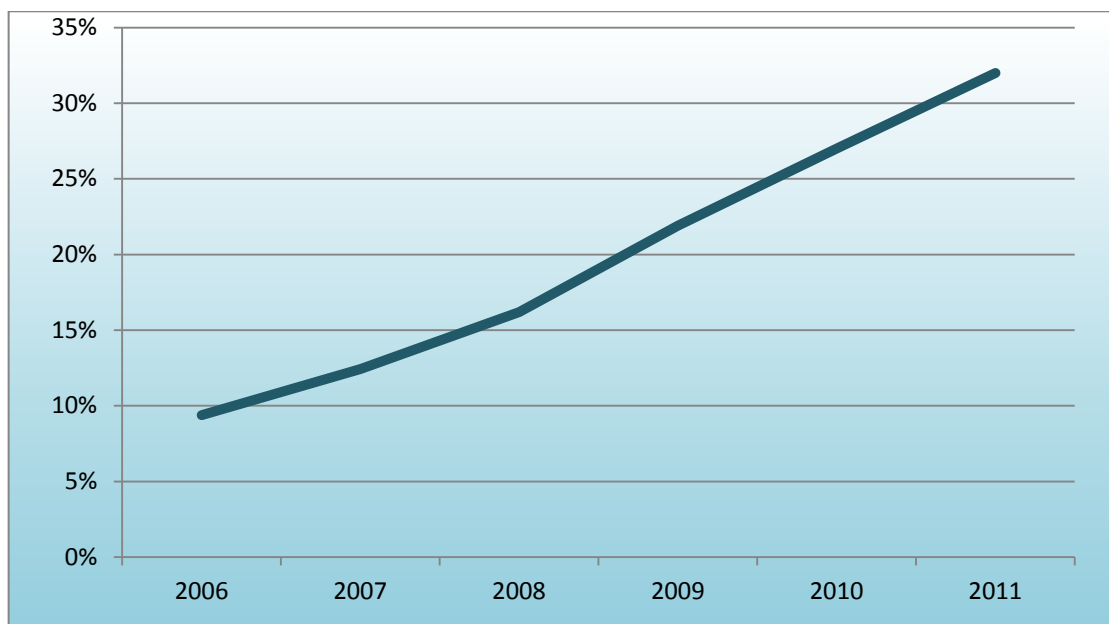
Zdroj: vlastní zpracování na základě výroční zprávy společnosti ITC (2011)

Tab. 1. Základní ekonomické údaje společnosti

Hlavní finanční ukazatele společnosti

Navzdory celosvětové ekonomické krizi se tržby společnosti každým rokem zvyšují. To je výsledkem dlouhodobého pozitivního trendu zahraničních tržeb. Na grafu je zobrazený vývoj procentuálního podílu tržeb ze zahraničí na celkové tržby. Od roku 2006 do roku 2011 se podíl zahraničních tržeb zvýšil o více jak 20 %.

Tato informace je pro firmu podstatná, protože podíl zahraničních tržeb na celkových tržbách ITC tvořil v roce 2011 necelých 33%.



Zdroj: vlastní zpracování na základě výroční zprávy společnosti ITC (2011)

Graf 1. Podíl exportu na tržbách ITC

5 CHARAKTERISTIKA CERTIFIKACE PODLE ISO 27001

ITC plánuje do svých nabízených služeb přidat novou službu certifikace podle normy ISO 27001. Tato certifikace se týká systému řízení bezpečnosti informací. Uplatňuje se různými způsoby v závislosti na velikosti firmy, ale podstatou je, že informační bezpečnost musí být řízena. V případě, zavedení systému se musí určit způsob zavádění ISMS (Information Security Management System), pro který nejdůležitější roli hraje velikost organizace a vymezení hranic ISMS. Zavedení a využívání ISMS spočívá ve čtyřech krocích:

Plánuj – Dělej – Kontroluj – Jednej (PDCA). (rac, © 2013)

Plánuj

Vytvoření bezpečnostní politiky, plánů, cílů, procesů a procedur souvisejících s řízením rizik a zlepšováním bezpečnosti informací tak, aby poskytovaly výsledky v souladu s celkovou politikou a cíli organizace.

- Vymezení rozsahu ISMS.
- Definování politiky ISMS.
- Určení systematického přístupu k hodnocení rizik.
- Identifikace rizik.
- Analýza a vyhodnocení rizik.
- Identifikace a vyhodnocení variant pro zvládnutí rizik.
- Výběr cílů opatření a jednotlivých opatření pro zvládnutí rizik.
- Získání souhlasu vedení se zbytkovými riziky.
- Získání souhlasu vedení k zavedení a provozu ISMS.
- Příprava Prohlášení o aplikovatelnosti (SoA).

Dělej

Zavedení a využívání bezpečnostní politiky, řízení, procesů a procedur.

- Formulace Plánu zvládnutí rizik (RTP).
- Implementace Plánu zvládnutí rizik.
- Implementace bezpečnostních opatření.
- Určení postupů pro měření účinnosti zavedených opatření.
- Implementace školení a vzdělávacích programů.

- Řízení provozu ISMS.
- Řízení zdrojů ISMS.
- Implementace procedur pro zjištění/reakci na bezpečnostní incidenty.

Kontroluj

Ověření úrovně, tam, kde je to možné, provádění procesu vůči bezpečnostní politice, cílům a praktické zkušenosti a oznámení výsledků řízení k posouzení.

- Provedení monitorovacích procedur.
- Provedení pravidelných přezkoumání účinnosti ISMS.
- Měření účinnosti zavedených opatření.
- Přezkoumání úrovně zbytkového a akceptovatelného rizika.
- Provedení interního auditu ISMS.
- Pravidelná analýza řízení ISMS.
- Aktualizace bezpečnostních plánů.
- Zaznamenání činností a událostí s vlivem na ISMS.

Jednej

Využití nápravných a preventivních činností, založených na výsledcích analýzy řízení tak, aby bylo dosaženo nepřetržitého zlepšování ISMS.

- Implementace identifikovaných zlepšení ISMS.
- Provedení nápravných a preventivních akcí.
- Projednání výsledků a návrhů na zlepšení se zainteresovanými stranami.
- Zajištění zlepšování dosažených cílů. (rac, © 2013)

6 ANALÝZA NÁKLADŮ

Firma ITC má v plánu zavedení nové služby certifikace na trh. Před tím je nutné udělat kalkulace, které vyhodnotí, jestli je pro firmu výhodné zavést novou službu a za jakých podmínek. K tomu, aby byla kalkulace co nejpřesnější a podávala nejvěrohodnější obraz, je nutné zahrnout všechny náklady, které se v průběhu služby budou vyskytovat. Je nezbytné počítat s náklady vynaloženými před zahájení služby, ale i v průběhu jejího poskytování.

6.1 Náklady vynaložené před zavedením služby certifikace ISO 27001

Ještě než firma začne poskytovat certifikát ISO 27001, musí vynaložit určité náklady.

Mezi tyto náklady se řadí metodiky a poplatek za udělenou akreditaci, kterou poskytuje Český institut pro akreditaci.

Metodiky	Kč
Mzdy	100 000
Literatura	
	CZ
	3 500
	EN - ISO
	10 000
Cestovní náklady	50 000
Telefon	2 000
Tisk	5 000
Akreditace	
Udělení akreditaci	200 000
Licence	100 000
Cestovní náklady	15 000
Σ	485 500

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 2. Vynaložené náklady před zavedením služby

Literatura

- **CZ** – je to licence, která umožňuje používání a tisknutí technických norem ČSN z portfolia.
- **EN – ISO** – nákup elektronických nebo tištěných verzí EN nebo ISO norem v anglickém jazyce.

Cestovní náklady – do cestovních nákladů se počítají náklady vynaložené v souvislosti s osobními technickými konzultacemi s externími auditory ITC a náklady vynaložené v souvislosti s technickými konzultacemi s ČIA.

Telefon

Náklady na telefon jsou nižší, protože hovory v rámci ITC jsou zdarma.

Akreditace

Certifikační orgán musí mít akreditaci od Českého institutu pro akreditaci (ČIA) pro danou službu (ISMS) k tomu, aby měl oprávnění certifikát vydávat. Akreditace se uděluje na dobu pěti let. Po dobu těchto pěti let, každý rok probíhá kontrolní audit od ČIA, který je pro firmu dalším nákladem v hodnotě přibližně jedné třetiny ceny akreditace. Každých pět let probíhá reakreditace všech služeb, které poskytuje certifikační orgán. V následující tabulce je možné vidět průběh nákladů vynaložených pro akreditaci ISMS.

Rok	Činnost	Kč	Licence	Cestovní náklady	Σ
2013	Akreditace	200 000	100 000	15 000	315 000
2014	Audit	70 000	0	15 000	85 000
2015	Reakreditace	150 000		15 000	165 000
2016	Audit	50 000	100 000	15 000	165 000
2017	Audit	50 000	0	15 000	65 000
2018	Audit	50 000	0	15 000	65 000
2019	Audit	50 000	0	15 000	65 000
2020	Audit	50 000	0	15 000	65 000

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 3. Náklady pro udržení akreditace

6.2 Režijní náklady

V následujících tabulkách jsou zobrazené režijní náklady. V první tabulce jsou náklady za rok 2013 a v druhé tabulce jsou zobrazené náklady v dalších letech. Také jsou v tabulce zahrnuté náklady na režijní pracovníky a na režie střediska. Uvedené částky jsou získány z interních zdrojů, a jejich vývoj je pravidelně sledován. V tabulkách jsou uvedené celkové režijní náklady, které připadají na středisko, které by poskytovalo službu certifikace podle normy ISO 27001.

V tabulce, kde jsou uvedené režijní náklady za rok 2013 je počítáno se šesti měsíci. Důvodem je, že když bude nová služba na trhu už v roce 2013 tak firma ITC ji bude poskytovat pouze půl roku. V dalších letech se počítá s dvanácti měsíci za každý rok. V tabulce je dále uvedeno procento z celkových nákladů na středisko, které bude připadat na certifikace podle normy ISO 27001.

Položka	N za měsíc	Měsíce	Podíl	Za rok
Režijní pracovníci	35 000	6	12%	25 200 Kč
Režie střediska	200 000	6	13%	156 000 Kč
Σ				181 200 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních zdrojů firmy ITC

Tab. 4. Režijní náklady v roce 2013

Položka	N za měsíc	Měsíce	Podíl	Za rok
Režijní pracovníci	35 000	12	12%	50 400 Kč
Režie střediska	200 000	12	13%	312 000 Kč
Σ				362 400 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních zdrojů firmy ITC

Tab. 5. Režijní náklady v ostatních letech

6.3 Kalkulace předpokládaných nákladů při poskytování služby certifikace podle normy ISO 27001

V této části bakalářské práce byly kalkulovány náklady, které se mohou vyskytovat ve firmě ITC při poskytování služby certifikace podle ISO 27001. Firma má tři možnosti jakým způsobem službu zavede:

- firma zaměstná interní zaměstnance,
- firma najme externí zaměstnance,
- firma zaměstná jednoho interního zaměstnance a při poskytování služby bude najímat jednoho externího zaměstnance.

K poskytování služby firma ITC bude potřebovat minimálně dva zaměstnance, kde nezáleží na tom, jestli zaměstná interní zaměstnance nebo bude najímat externí zaměstnance.

Při kalkulaci nákladů na interní zaměstnance, bude kalkulovaná hodinová sazba. Protože, i když zaměstnanec bude ve firmě zaměstnaný a nebude mít zakázky tykající se certifikace

podle normy ISO 27001, tak bude vykonávat jinou práci pro svého zaměstnavatele. Při najímání externích zaměstnanců, firmě vznikají náklady podle počtu odpracovaných dnů pro danou zakázku.

Jak již bylo zmíněno, cena služby se taky odvíjí od velikosti firmy určené podle počtu zaměstnanců a to:

- firmy do 15 zaměstnanců,
- firmy od 15 do 150 zaměstnanců,
- firmy, které zaměstnávají více než 150 zaměstnanců.

Hlavním faktorem je strávený čas při poskytování služby certifikace podle ISO 27001.

Poskytnutý certifikát má platnost 3 roky, kde v prvním roce se koná certifikační audit (CA) a v dalších dvou letech vždy po jednom auditu dozorovém (DA). V případě, že certifikovaná firma bude chtít nadále udržet certifikát, musí proběhnout recertifikace, která prodlouží platnost certifikátu o další tři roky, kde každý rok musí proběhnout DA.

V následující tabulce je možné vidět potřebný čas, který musí auditor strávit při poskytování služby (certifikaci u klienta) v závislosti na velikost firmy, která usiluje o certifikát podle normy ISO 27001.

Činnost	Počet zaměstnanců ve firmě		
	15	15 – 150	>150
CA	4,0	6,0	8,0
DA	1,5	2,0	2,5
DA	1,5	2,0	2,5
RCA	2,6	4,0	5,5
DA	1,0	1,5	2,0
DA	1,0	1,5	2,0
Σ	11,6	17,0	22,5

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních zdrojů
firmy ITC

Tab. 6. Doba trvání auditu

6.3.1 Kalkulace nákladů při zaměstnání interních zaměstnanců

První možnost: ITC bude zaměstnávat interní zaměstnance. V tomto případě, se bude zohledňovat hodinová sazba, z důvodu, že zaměstnanci budou vykonávat i jinou práci pro svého zaměstnavatele. Protože pro firmu je poskytování informací týkajících se mezd

citlivá záležitost, pro kalkulace bude používán průměrný plat v České republice, který byl zjištěn v 3. čtvrtletí roku 2012 a je zveřejňován na stránkách Českého statistického úřadu. Výše průměrného platu byla stanovena na 24 514 Kč, tuto částku zvýším o 34% k tomu, abych dostala super hrubou mzdu. Částku super hrubé mzdy rozdělím na 160 hodin a dostanu hodinovou mzdu, kterou následovně použiji při stanovení kalkulace.

$$\frac{24\,514 * 1,34}{160} = 205,3$$

Jako výsledek jsem dostala částku 205,3 Kč za odpracovanou hodinu, částku 205,3 Kč matematicky zaokrouhlím na částku 205 Kč, kterou následně budu používat, při počítání nákladů.

V tabulce je zobrazený potřebný čas pro každou vykonanou činnost v závislosti na velikosti firmy a celkové náklady za konkrétní činnost. Tabulka, včetně potřebných hodin k provedení auditu je uvedena v příloze.

Doba trvání auditu (dny)				Mzdové náklady na hod.	Mzdové náklady		
počet zaměstnanců ve firmě					počet zaměstnanců ve firmě		
činnost	<15	15 - 150	>150		<15	15 - 150	>150
CA	4,0	6,0	8,0	205	6 560	9 840	13 120
DA	1,5	2,0	2,5	205	2 460	3 280	4 100
DA	1,5	2,0	2,5	205	2 460	3 280	4 100
RCA	2,6	4,0	5,5	205	4 264	6 560	9 020
DA	1,0	1,5	2,0	205	1 640	2 460	3 280
DA	1,0	1,5	2,0	205	1 640	2 460	3 280

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních zdrojů firmy ITC

Tab. 7. Mzdové náklady pro interní auditory

6.3.2 Kalkulace nákladů při najímání externích auditorů

Druhý způsob: ITC v případě zakázek najme externí pracovníky, kteří službu provedou. Tito pracovníci dostávají zaplacení podle počtu odpracovaných dnů. Pro výpočty v bakalářské práci je používána orientační částka ve vyšší 4 000 Kč v prvním roce a 5 000 Kč v dalších letech.

V tabulce jsou zobrazeny, všechny činnosti, které certifikační orgán poskytuje svému klientovi po dobu držení certifikátu. Dále je uveden čas potřebný pro poskytování služby v závislosti na velikost firmy a orientační náklady na externího auditora, kterého by si

firma ITC najímala. V závislosti na tyto informace jsou vypočítány celkové náklady na činnost, kterou by firma poskytovala a náklady pro různé velikosti firem.

Činnost	Počet zaměstnanců ve firmě			Cena za den	Mzdové náklady		
	<15	15 - 150	>150		<15	15 - 150	>150
CA	4,0	6,0	8,0	4 000	16 000	24 000	32 000
DA	1,5	2,0	2,5	5 000	7 500	10 000	12 500
DA	1,5	2,0	2,5	5 000	7 500	10 000	12 500
RCA	2,6	4,0	5,5	5 000	13 000	20 000	27 500
DA	1,0	1,5	2,0	5 000	5 000	7 500	10 000
DA	1,0	1,5	2,0	5 000	5 000	7 500	10 000

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních zdrojů firmy ITC

Tab. 8. Mzdové náklady pro externí auditory

7 STANOVENÍ CENY

Náklady vynaložené při zavedení služby certifikace podle normy ISO 27001 do portfolia služeb ITC (před tím než by firma ITC začala poskytovat službu), jsou vysoké v prvním roce. Firma očekává návratnost své investice za pět let. Firma při vynaložení těchto nákladů za akreditaci bude způsobilá poskytovat tuto službu po dobu sedmy let.

Požadovaný minimální zisk je 17%, v případě nižšího zisku je pro firmu nevýhodné tuto službu zavést na trh. K dosažení konkurenceschopnosti, firma musí stanovit nižší ceny, než jsou celkové náklady v prvním roce, musí se přizpůsobit trhu.

V následující tabulce je možné vidět počet vydaných certifikátů v Evropě a České Republice v letech 2006–2011. Z těchto údajů je patrné, že počet vydaných certifikátů se v Evropě každým rokem zvyšuje, v České republice se počet certifikovaných firem snížil v roce 2011 o necelých 76% v porovnání s vydanými certifikacemi v roce 2010.

Rok	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Evropa	1064	1432	2172	3563	4800	5446
Česká Republika	27	77	88	264	529	301

Zdroj: Vlastní zpracování na základě iso[2013]

Tab. 9. Počet vydaných certifikací podle normy ISO 27001

Ze získaných informací o trendu vydaných certifikátů byl udělán předpokládaný počet nově vydaných certifikací v ITC. Počet předpokládaných zakázek bude 10–15 nových klientů za rok.

Jak bylo zmíněno, ceny budou stanoveny na základě tržních podmínek. Zde je možné vidět předpokládané prodejní ceny pro jednotlivé typy auditu s rozdělením do skupin podle velikosti firmy.

Typ auditu / velikost firmy	Prodejní cena v Kč
CA <15	27 000
DA1 <15	12 000
DA2 <15	12 000
ReCA<15	23 000
DA1 <15	10 000
DA2 <15	10 000
CA 15 - 150	40 000
DA1 15 - 150	16 000
DA2 15 - 150	16 000
ReCA15 - 150	34 000
DA1 15 - 150	15 000
DA2 15-150	15 000
CA >150	145 000
DA1 >150	61 000
DA2 >150	61 000
ReCA >150	125 000
DA1 >150	53 000
DA2 >150	53 000

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 10. Prodejní cena

8 VÝPOČET BODU ZVRATU

Tato kapitola bakalářské práce je věnována výpočtu bodu zvratu. Toto je stěžejní část celé bakalářské práce pro stanovení doporučení a závěru. K zajištění této skutečnosti bylo nezbytné využít všechny informace, které byli k dispozici a vytvořit matematický model ve formě komplexní tabulky, v prostředí MS Excel. Tabulka je schopná na základě pozměnění kterékoliv vstupní informace modelovat budoucí stav, který by nastal v případě zavedení nové služby na trh.

V tabulce jsou zobrazené všechny informace, které jsou pro firmu nějakým způsobem podstatné. Tabulka je schopná modelovat průběh nákladů na základě, jakým způsobem se firma rozhodne službu zavést a to pro všechny tři možnosti, jestli použije interní, externí zaměstnance nebo i kombinace externího a interního auditora.

V následujících podkapitolách práce budou popsány první dvě možnosti, jakým způsobem může firma službu certifikace podle normy ISO 27001 zavést do svého portfolia (zaměstnáním interních anebo najímáním externích auditorů). Třetí možnost kde by byla kombinace interního a externího auditora nebude analyzovaná, protože pravděpodobnost, že tato možnost bude aplikovaná v praxi je malá, ale vzhledem k tomu že existuje bude popsána v příloze.

Je uveden počet nových a stávajících klientů v každém roce (rozdělení podle velikosti firem). Po zjištění nákladů na auditora na zakázku se podle počtu klientů spočítají celkové náklady na auditora. Celkové náklady na auditora slouží jako základ, na němž se vypočítává podíl nákladů na metodiky, režijní náklady a náklady na udržení akreditace, které se vztahují k jedné zakázce. V dalších sloupcích jsou tyto náklady zobrazené. Na základě těchto nákladů se dále vypočítají celkové náklady na zakázku. Jako další položka je požadovaný zisk jak v procentech, tak i v korunách. Do zisku je možné na základě pomocné tabulky promítat i odhadovanou inflaci. Další položkou je cena, za kterou poskytuje službu konkurenční certifikační orgán. Následně je vyjádřená ideální cena, která se skládá ze součtu nákladů na zakázku a požadovaného zisku pro daný rok. V předposledním sloupci jsou stanovené prodejní ceny na základě trhu. Poslední sloupec vyjadřuje přepokládané tržby.

Modré sloupce vyjadřují celkové náklady za danou službu, fialová vyjadřují náklady, které se vztahují na jednu poskytnutou službu, zelený vyjadřuje cenu za stejnou službu od konkurenčního certifikačního orgánu a růžová tržby.

8.1.1 Výpočet bodu zvratu při zaměstnání interních zaměstnanců

Zde je uveden popis varianty, kdy firma zaměstná dva interní auditory. Je počítáno s náklady na dva auditory s průměrnou pracovní dobou 8 hodin za jeden odpracovaný den a průměrnými mzdovými náklady, které již byly vypočítány při použití průměrné mzdy v ČR ve 3. čtvrtletí v roce 2012. Výsledkem je graf, na kterém je promítnutý předpokládaný průběh celkových nákladů a průběh celkových očekávaných tržeb.

V bodě, kde se přímky znázorňující celkové náklady a celkové tržby protnou, dostaneme bod zvratu. V nejlepším zájmu firmy je, aby tento bod nastal co nejdříve. Na základě tohoto bodu se rozhodne, která možnost je pro firmu lepší. Existuje možnost, že tento bod nenastane. V tom případě by to znamenalo, že v případě že firma službu zavede, nenastane bod zvratu a pro firmu by nová služba byla pouze nákladem bez předpokladu, že tržby uhradí všechny vzniknuté náklady.

Kalkulace nákladů pro rok 2013

Rok 2013, je první rok, kdy by firma ITC službu certifikace podle normy ISO 27001 přidala do své nabídky. Nejvyšší částku tvoří náklady na zavedení akreditace. Celkové náklady na poskytování služby pro malé a středně velké podniky jsou mnohem vyšší než prodejní cena. Při poskytování této služby velkým firmám, které zaměstnávají více než 150 zaměstnanců, firma by mohla mít vyšší zisk než je pro rok 2013 požadovaný. V tomto roce celkové tržby jsou téměř o polovinu nižší, než jsou celkové náklady. Viz: Obr. 7. Kalkulace nákladů a výnosů týkající se ISO 27001, při použití interních zaměstnanců v roce 2013.

Kalkulace nákladů pro rok 2014

V roce 2014 celkové náklady na zakázku jsou nižší než celkové náklady na zakázku realizovanou v roce 2013. Prodejní cena oproti celkovým nákladům na poskytnutou službu je vyšší pouze v případě služby poskytované pro velké firmy, kde tržby jsou vyšší než náklady přibližně o 50 000Kč. Viz. Obr. 8. Kalkulace nákladů a výnosů týkající se ISO 27001, při použití interních zaměstnanců v roce 2014.

Kalkulace nákladů pro rok 2015

V roce 2015 se pro ITC nic zásadního nezmění, celkové náklady na zakázku jsou nižší než prodejní cena pouze v případě poskytování služby pro firmy, které zaměstnávají více než 150 zaměstnanců. Navzdory očekávanému malému počtu těchto firem celkové tržby

převyšují celkové náklady. Viz. Obr. 9. Kalkulace nákladů a výnosů týkající se ISO 27001, při použití interních zaměstnanců v roce 2015.

Kalkulace nákladů pro rok 2016

V roce 2016, nastává pozitivní trend. Jedná se o rok, kdy se náklady u všech poskytujících služeb týkající se certifikace podle normy ISO 27001 uhradí a tržní ceny pro všechny služby jsou vyšší než náklady včetně požadovaného zisku za rok 2016. Je to důležitá informace pro certifikační orgán, protože v tomto bodě je firma schopná stanovit ceny nižší než jsou na trhu. Viz. Obr. 9. Kalkulace nákladů a výnosů týkající se ISO 27001, při použití interních zaměstnanců v roce 2015.

Kalkulace nákladů pro rok 2017

ITC už v tomto roce nevznikají náklady na metodiky, takže celkové náklady na poskytnutí služby jsou nižší než v předchozích letech. Rozdíl mezi tržbami a náklady je významný a pro firmu pozitivní. Viz. Obr. 9. Kalkulace nákladů a výnosů týkající se ISO 27001, při použití interních zaměstnanců v roce 20157.

Kalkulace nákladů pro rok 2018

Předpokládané tržby jsou téměř o 500 000 Kč vyšší než předpokládané náklady za rok 2018. Celkové náklady na zakázku včetně požadovaného zisku za rok 2018, při poskytování služby pro malé a střední podniky, jsou skoro srovnatelné. Prodejní rozdíl v prodejní ceně je značný. Viz. Obr. 9. Kalkulace nákladů a výnosů týkající se ISO 27001, při použití interních zaměstnanců v roce 20158.

Kalkulace nákladů pro rok 2019

Pozitivní trend pokračuje a očekávané tržby převyšují očekávané náklady o více jak 1 000 000 Kč. Certifikační orgán má pověření certifikaci podle normy ISO 27001 vydávat ještě jeden rok. Viz. Obr. 9. Kalkulace nákladů a výnosů týkající se ISO 27001, při použití interních zaměstnanců v roce 20159.

Kalkulace nákladů pro rok 2020

V roce 2020 rozdíl mezi tržbami a náklady se blíží k 1 500 000 Kč. Je to rok, kdy se firma musí rozhodnout, jestli chce službu podle normy ISO 27001 dále poskytovat. V případě, že jí bude chtít i nadále poskytovat, tak musí znovu získat akreditaci a taky na základě předchozích zkušeností udělat kalkulaci a zjistit jestli by pro firmu bylo výhodné službu ve

svém profilu nadále držet nebo její poskytování ukončit. Viz. Obr. 9. Kalkulace nákladů a výnosů týkající se ISO 27001, při použití interních zaměstnanců v roce 2015.

Bod zvratu při zaměstnání interních zaměstnanců

Při zaměstnání interních auditorů bod zvratu nastane po roce poskytování služby certifikace podle normy ISO 27001. Tato skutečnost je stanovena za předpokladů, že ITC získá minimálně počet klientů uvedený ve sloupci „Počet nových klientů“ v následující tabulce Viz. Graf 2. Bod zvratu při zaměstnání interních zaměstnanců.

Typ auditu / velikost firmy	Počet nových klientů	Průměrná doba trvání auditu ve dnech	Mzdové náklady na auditora in za den	Mzdové náklady na auditora ex za den	Celkové náklady na auditora pro jeden audit	Celkové náklady na auditora	RN na zakázku	Režijní náklady	Metodiky	Náklady na udělení akreditace	Náklady na audit (vč. RN, Ma NA)	Celkové náklady	Průměrná cena auditu u konkurence	Zisk v %	Zisk v Kč	Celkové náklady + zisk	Prodejní cena	Tržby
Náklad vzniká	x	x	x	x	x	x	x	181 200	170 500	315 000	x	x	x	x	x	x	x	x
Náklad je rozúčtován na rok 2013	x	x	2	-	x	x	x	x	34 100	235 000	x	x	x	x	x	x	x	x
CA <15	3	4	1 640	4 000	6 560	19 680	19 074	57 221	3 589	24 737	53 960	161 880	26 600	25%	13 490	67 450	27 000	81 000
DA1 <15	0	1,5	1 640	5 000	0	-	-	-	-	-	-	-	11 200	25%	-	-	12 000	-
DA2 <15	0	1,5	1 640	5 000	0	-	-	-	-	-	-	-	11 200	25%	-	-	12 000	-
ReCA <15	0	2,6	1 640	5 000	0	-	-	-	-	-	-	-	23 100	25%	-	-	23 000	-
DA1 <15	0	1	1 640	5 000	0	-	-	-	-	-	-	-	9 800	25%	-	-	10 000	-
DA2 <15	0	1	1 640	5 000	0	-	-	-	-	-	-	-	9 800	25%	-	-	10 000	-
Σ	3	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
CA 15 - 150	3	6	1 640	4 000	9 840	29 520	28 611	85 832	5 384	37 105	80 940	242 820	38 000	22%	17 807	98 747	40 000	120 000
DA1 15 - 150	0	2	1 640	5 000	0	-	-	-	-	-	-	-	16 000	22%	-	-	16 000	-
DA2 15 - 150	0	2	1 640	5 000	0	-	-	-	-	-	-	-	16 000	22%	-	-	16 000	-
ReCA 15 - 150	0	4	1 640	5 000	0	-	-	-	-	-	-	-	33 000	22%	-	-	34 000	-
DA1 15 - 150	0	1,5	1 640	5 000	0	-	-	-	-	-	-	-	14 000	22%	-	-	15 000	-
DA2 15-150	0	1,5	1 640	5 000	0	-	-	-	-	-	-	-	14 000	22%	-	-	15 000	-
Σ	3	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
CA >150	1	8	1 640	4 000	13 120	13 120	38 147	38 147	7 179	49 474	107 920	107 920	144 400	19%	20 505	128 425	145 000	145 000
DA1 >150	0	2,5	1 640	5 000	0	-	-	-	-	-	-	-	60 800	19%	-	-	61 000	-
DA2 >150	0	2,5	1 640	5 000	0	-	-	-	-	-	-	-	60 800	19%	-	-	61 000	-
ReCA >150	0	5,5	1 640	5 000	0	-	-	-	-	-	-	-	125 400	19%	-	-	125 000	-
DA1 >150	0	2	1 640	5 000	0	-	-	-	-	-	-	-	53 200	19%	-	-	53 000	-
DA2 >150	0	2	1 640	5 000	0	-	-	-	-	-	-	-	53 200	19%	-	-	53 000	-
Σ	1	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Σ	7					62 320						512 620						346 000
Celkem	7																	
Kumulativně																		346 000

Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 7. Kalkulace nákladů a výnosů týkající se ISO 27001, při použití interních zaměstnanců v roce 2013

Typ auditu / velikost firmy	Počet nových klientů	Počet klientů z minulých let	Průměrná doba trvání auditu ve dnech	Mzdové náklady na auditora in za den	Mzdové náklady na auditora ex za den	Celkové náklady na auditora pro jeden audit	Celkové náklady na auditora	RN na zakazku	Režijní náklady	Metodiky	Náklady na udělení akreditace	Náklady na audit (vč. RN, M a NA)	Celkové náklady	Průměrná cena auditu u konkurence	Zisk v %	Zisk v Kč	Celkové náklady + zisk	Prodejní cena	Tržby
Náklad vzniká	x	x	x	x	x	x	x	x	362 400	x	85 000	x	x	x	x	x	x	x	x
Náklad je rozúčtován na rok 2014	x	x	x	2	-	x	x	x	x	68 200	125 000	x	x	x	x	x	x	x	x
CA <15	5	0	4	1 640	4 000	6 560	32 800	19 858	99 288	3 737	6 849	37 004	185 019	26 600	24%	9 029	46 033	27 000	135 000
DA1 <15	0	3	1,5	1 640	5 000	2 460	7 380	7 447	22 340	1 401	2 568	13 876	41 629	11 200	24%	3 386	17 262	12 000	36 000
DA2 <15	0	0	1,5	1 640	5 000	0	-	-	-	-	-	-	-	11 200	24%	-	-	12 000	-
ReCA <15	0	0	2,6	1 640	5 000	0	-	-	-	-	-	-	-	23 100	24%	-	-	23 000	-
DA1 <15	0	0	1	1 640	5 000	0	-	-	-	-	-	-	-	9 800	24%	-	-	10 000	-
DA2 <15	0	0	1	1 640	5 000	0	-	-	-	-	-	-	-	9 800	24%	-	-	10 000	-
Σ	5	3	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
CA 15 - 150	4	0	6	1 640	4 000	9 840	39 360	29 786	119 145	5 605	10 274	55 506	222 023	38 000	21%	11 878	67 384	40 000	160 000
DA1 15 - 150	0	3	2	1 640	5 000	3 280	9 840	9 929	29 786	1 868	3 425	18 502	55 506	16 000	21%	3 959	22 461	16 000	48 000
DA2 15 - 150	0	0	2	1 640	5 000	0	-	-	-	-	-	-	-	16 000	21%	-	-	16 000	-
ReCA 15 - 150	0	0	4	1 640	5 000	0	-	-	-	-	-	-	-	33 000	21%	-	-	34 000	-
DA1 15 - 150	0	0	1,5	1 640	5 000	0	-	-	-	-	-	-	-	14 000	21%	-	-	15 000	-
DA2 15-150	0	0	1,5	1 640	5 000	0	-	-	-	-	-	-	-	14 000	21%	-	-	15 000	-
Σ	4	3	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
CA >150	2	0	8	1 640	4 000	13 120	26 240	39 715	79 430	7 474	13 699	74 008	148 015	144 400	18%	13 617	87 625	145 000	290 000
DA1 >150	0	1	2,5	1 640	5 000	4 100	4 100	12 411	12 411	2 336	4 281	23 127	23 127	60 800	18%	4 255	27 383	61 000	61 000
DA2 >150	0	0	2,5	1 640	5 000	0	-	-	-	-	-	-	-	60 800	18%	-	-	61 000	-
ReCA >150	0	0	5,5	1 640	5 000	0	-	-	-	-	-	-	-	125 400	18%	-	-	125 000	-
DA1 >150	0	0	2	1 640	5 000	0	-	-	-	-	-	-	-	53 200	18%	-	-	53 000	-
DA2 >150	0	0	2	1 640	5 000	0	-	-	-	-	-	-	-	53 200	18%	-	-	53 000	-
Σ	2	1	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Σ	11	7					119 720						675 320						730 000
Celkem	18																		
Kumulativně																			730 000

Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 8. Kalkulace nákladů a výnosů týkající se ISO 27001, při použití interních zaměstnanců v roce 2014

Typ auditu / velikost firmy	Počet nových klientů	Počet klientů z minulých let	Průměrná doba trvání auditu ve dnech	Mzdové náklady na auditora in za den	Mzdové náklady na auditora ex za den	Celkové náklady na auditora pro jeden audit	Celkové náklady na auditora	RN na zakazku	Režijní náklady	Metodiky	Náklady na udělení akreditace	Náklady na audit (vč. RN, Ma NA)	Celkové náklady	Průměrná cena auditu u konkurence	Zisk v %	Zisk v Kč	Celkové náklady + zisk	Prodejní cena	Tržby
Náklad vzniká	x	x	x	x	x	x	x	x	362 400	x	165 000	x	x	x	x	x	x	x	x
Náklad je rozúčtován na rok 2015	x	x	x	2	-	x	x	x	x	68 200	205 000	x	x	x	x	x	x	x	x
CA <15	5	0	4	1 640	4 000	6 560	32 800	16 954	84 772	3 191	9 591	36 296	181 478	26 600	23%	8 348	44 644	27 000	135 000
DA1 <15	0	5	1,5	1 640	5 000	2 460	12 300	6 358	31 789	1 196	3 596	13 611	68 054	11 200	23%	3 131	16 741	12 000	60 000
DA2 <15	0	3	1,5	1 640	5 000	2 460	7 380	6 358	19 074	1 196	3 596	13 611	40 833	11 200	23%	3 131	16 741	12 000	36 000
ReCA <15	0	0	2,6	1 640	5 000	0	-	-	-	-	-	-	-	23 100	23%	-	-	23 000	-
DA1 <15	0	0	1	1 640	5 000	0	-	-	-	-	-	-	-	9 800	23%	-	-	10 000	-
DA2 <15	0	0	1	1 640	5 000	0	-	-	-	-	-	-	-	9 800	23%	-	-	10 000	-
Σ	5	8	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
CA 15 - 150	4	0	6	1 640	4 000	9 840	39 360	25 432	101 726	4 786	14 386	54 444	217 774	38 000	20%	10 889	65 332	40 000	160 000
DA1 15 - 150	0	4	2	1 640	5 000	3 280	13 120	8 477	33 909	1 595	4 795	18 148	72 591	16 000	20%	3 630	21 777	16 000	64 000
DA2 15 - 150	0	3	2	1 640	5 000	3 280	9 840	8 477	25 432	1 595	4 795	18 148	54 444	16 000	20%	3 630	21 777	16 000	48 000
ReCA 15 - 150	0	0	4	1 640	5 000	0	-	-	-	-	-	-	-	33 000	20%	-	-	34 000	-
DA1 15 - 150	0	0	1,5	1 640	5 000	0	-	-	-	-	-	-	-	14 000	20%	-	-	15 000	-
DA2 15-150	0	0	1,5	1 640	5 000	0	-	-	-	-	-	-	-	14 000	20%	-	-	15 000	-
Σ	4	7	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
CA >150	1	0	8	1 640	4 000	13 120	13 120	33 909	33 909	6 381	19 181	72 591	72 591	144 400	17%	12 341	84 932	145 000	145 000
DA1 >150	0	2	2,5	1 640	5 000	4 100	8 200	10 596	21 193	1 994	5 994	22 685	45 370	60 800	17%	3 856	26 541	61 000	122 000
DA2 >150	0	1	2,5	1 640	5 000	4 100	4 100	10 596	10 596	1 994	5 994	22 685	22 685	60 800	17%	3 856	26 541	61 000	61 000
ReCA >150	0	0	5,5	1 640	5 000	0	-	-	-	-	-	-	-	125 400	17%	-	-	125 000	-
DA1 >150	0	0	2	1 640	5 000	0	-	-	-	-	-	-	-	53 200	17%	-	-	53 000	-
DA2 >150	0	0	2	1 640	5 000	0	-	-	-	-	-	-	-	53 200	17%	-	-	53 000	-
Σ	1	3	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Σ	10	18					140 220						775 820						831 000
Celkem	28																		
Kumulativně																			831 000

Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 9. Kalkulace nákladů a výnosů týkající se ISO 27001, při použití interních zaměstnanců v roce 2015

Typ auditu / velikost firmy	Počet nových klientů	Počet klientů z minulých let	Průměrná doba trvání auditu ve dnech	Mzdové náklady na auditora in za den	Mzdové náklady na auditora ex za den	Celkové náklady na auditora pro jeden audit	Celkové náklady na auditora	RN na zakazku	Režijní náklady	Metodiky	Náklady na udělení akreditace	Náklady na audit (vč. RN, Ma NA)	Celkové náklady	Průměrná cena auditu u konkurence	Zisk v %	Zisk v Kč	Celkové náklady + zisk	Prodejní cena	Tržby
Náklad vzniká	x	x	x	x	x	x	x	x	362 400	x	165 000	x	x	x	x	x	x	x	x
Náklad je rozúčtován na rok 2016	x	x	x	2	-	x	x	x	x	0	85 000	x	x	x	x	x	x	x	x
CA <15	5	0	4	1 640	4 000	6 560	32 800	11 168	55 840	0	2 619	20 347	101 737	26 600	23%	4 680	25 027	27 000	135 000
DA1 <15	0	5	1,5	1 640	5 000	2 460	12 300	4 188	20 940	0	982	7 630	38 151	11 200	23%	1 755	9 385	12 000	60 000
DA2 <15	0	5	1,5	1 640	5 000	2 460	12 300	4 188	20 940	0	982	7 630	38 151	11 200	23%	1 755	9 385	12 000	60 000
ReCA <15	0	3	2,6	1 640	5 000	4 264	12 792	7 259	21 778	0	1 703	13 226	39 677	23 100	23%	3 042	16 268	23 000	69 000
DA1 <15	0	0	1	1 640	5 000	0	-	-	-	-	-	-	-	9 800	23%	-	-	10 000	-
DA2 <15	0	0	1	1 640	5 000	0	-	-	-	-	-	-	-	9 800	23%	-	-	10 000	-
Σ	5	13	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
CA 15 - 150	5	0	6	1 640	4 000	9 840	49 200	16 752	83 760	0	3 929	30 521	152 605	38 000	20%	6 104	36 625	40 000	200 000
DA1 15 - 150	0	4	2	1 640	5 000	3 280	13 120	5 584	22 336	0	1 310	10 174	40 695	16 000	20%	2 035	12 208	16 000	64 000
DA2 15 - 150	0	4	2	1 640	5 000	3 280	13 120	5 584	22 336	0	1 310	10 174	40 695	16 000	20%	2 035	12 208	16 000	64 000
ReCA 15 - 150	0	3	4	1 640	5 000	6 560	19 680	11 168	33 504	0	2 619	20 347	61 042	33 000	20%	4 069	24 417	34 000	102 000
DA1 15 - 150	0	0	1,5	1 640	5 000	0	-	-	-	-	-	-	-	14 000	20%	-	-	15 000	-
DA2 15 - 150	0	0	1,5	1 640	5 000	0	-	-	-	-	-	-	-	14 000	20%	-	-	15 000	-
Σ	5	11	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
CA >150	2	0	8	1 640	4 000	13 120	26 240	22 336	44 672	0	5 239	40 695	81 389	144 400	17%	6 918	47 613	145 000	290 000
DA1 >150	0	1	2,5	1 640	5 000	4 100	4 100	6 980	6 980	0	1 637	12 717	12 717	60 800	17%	2 162	14 879	61 000	61 000
DA2 >150	0	2	2,5	1 640	5 000	4 100	8 200	6 980	13 960	0	1 637	16 817	33 634	60 800	17%	2 859	19 676	61 000	122 000
ReCA >150	0	1	5,5	1 640	5 000	9 020	9 020	15 356	15 356	0	3 602	27 978	27 978	125 400	17%	4 756	32 734	125 000	125 000
DA1 >150	0	0	2	1 640	5 000	0	-	-	-	-	-	-	-	53 200	17%	-	-	53 000	-
DA2 >150	0	0	2	1 640	5 000	0	-	-	-	-	-	-	-	53 200	17%	-	-	53 000	-
Σ	2	4	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Σ	12	28					212 872						668 472						1 352 000
Celkem	40																		
Kumulativně																			1 352 000

Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 10. Kalkulace nákladů a výnosů týkající se ISO 27001, při použití interních zaměstnanců v roce 2016

Typ auditu / velikost firmy	Počet nových klientů	Počet klientů z minulých let	Průměrná doba trvání auditu ve dnech	Mzdové náklady na auditora in za den	Mzdové náklady na auditora ex za den	Celkové náklady na auditora pro jeden audit	Celkové náklady na auditora	RN na zakazku	Režijní náklady	Metodiky	Náklady na udělení akreditace	Náklady na audit (vč. RN, Ma NA)	Celkové náklady	Průměrná cena auditu u konkurence	Zisk v %	Zisk v Kč	Celkové náklady + zisk	Prodejní cena	Tržby
Náklad vzniká	x	x	x	x	x	x	x	x	362 400	x	65 000	x	x	x	x	x	x	x	x
Náklad je rozúčtován na rok 2017	x	x	x	2	-	x	x	x	x	0	85 000	x	x	x	x	x	x	x	x
CA <15	7	0	4	1 640	4 000	6 560	45 920	10 208	71 459	0	2 394	19 163	134 140	26 600	23%	4 407	23 570	27 000	189 000
DA1 <15	0	5	1,5	1 640	5 000	2 460	12 300	3 828	19 141	0	898	7 186	35 930	11 200	23%	1 653	8 839	12 000	60 000
DA2 <15	0	5	1,5	1 640	5 000	2 460	12 300	3 828	19 141	0	898	7 186	35 930	11 200	23%	1 653	8 839	12 000	60 000
ReCA <15	0	5	2,6	1 640	5 000	4 264	21 320	6 635	33 177	0	1 556	12 456	62 279	23 100	23%	2 865	15 321	23 000	115 000
DA1 <15	0	3	1	1 640	5 000	1 640	4 920	2 552	7 656	0	599	4 791	14 372	9 800	23%	1 102	5 893	10 000	30 000
DA2 <15	0	0	1	1 640	5 000	0	-	-	-	-	-	-	0	9 800	23%	-	-	10 000	-
Σ	7	18	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
CA 15 - 150	4	0	6	1 640	4 000	9 840	39 360	15 313	61 251	0	3 592	28 744	114 977	38 000	20%	5 749	34 493	40 000	160 000
DA1 15 - 150	0	5	2	1 640	5 000	3 280	16 400	5 104	25 521	0	1 197	9 581	47 907	16 000	20%	1 916	11 498	16 000	80 000
DA2 15 - 150	0	4	2	1 640	5 000	3 280	13 120	5 104	20 417	0	1 197	9 581	38 326	16 000	20%	1 916	11 498	16 000	64 000
ReCA 15 - 150	0	4	4	1 640	5 000	6 560	26 240	10 208	40 834	0	2 394	19 163	76 651	33 000	20%	3 833	22 995	34 000	136 000
DA1 15 - 150	0	3	1,5	1 640	5 000	2 460	7 380	3 828	11 485	0	898	7 186	21 558	14 000	20%	1 437	8 623	15 000	45 000
DA2 15-150	0	0	1,5	1 640	5 000	0	-	-	-	-	-	-	0	14 000	20%	-	-	15 000	-
Σ	4	16	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
CA >150	0	0	8	1 640	4 000	0	-	-	-	-	-	-	0	144 400	17%	-	-	145 000	-
DA1 >150	0	2	2,5	1 640	5 000	4 100	8 200	6 380	12 761	0	1 496	11 977	23 954	60 800	17%	2 036	14 013	61 000	122 000
DA2 >150	0	1	2,5	1 640	5 000	4 100	4 100	6 380	6 380	0	1 496	11 977	11 977	60 800	17%	2 036	14 013	61 000	61 000
ReCA >150	0	2	5,5	1 640	5 000	9 020	18 040	14 037	28 073	0	3 292	26 349	52 698	125 400	17%	4 479	30 828	125 000	250 000
DA1 >150	0	1	2	1 640	5 000	3 280	3 280	5 104	5 104	0	1 197	9 581	9 581	53 200	17%	1 629	11 210	53 000	53 000
DA2 >150	0	0	2	1 640	5 000	0	-	-	-	-	-	-	0	53 200	17%	-	-	53 000	-
Σ	0	6	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Σ	11	40					232 880						680 280						1 425 000
Celkem	51																		
Kumulativně																			1 425 000

Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 11. Kalkulace nákladů a výnosů týkající se ISO 27001, při použití interních zaměstnanců v roce 2017

Typ auditu / velikost firmy	Počet nových klientů	Počet klientů z minulých létech	Průměrná doba trvání auditu ve dnech	Mzdové náklady na auditora in za den	Mzdové náklady na auditora ex za den	Celkové náklady na auditora pro jeden audit	Celkové náklady na auditora	RN na zakazku	Režijní náklady	Metodiky	Náklady na udělení akreditace	Náklady na audit (vč. RN, Ma NA)	Celkové náklady	Průměrná cena auditu u konkurence	Zisk v %	Zisk v Kč	Celkové náklady + zisk	Prodejní cena	Tržby
Náklad vzniká	x	x	x	x	x	x	x	x	362 400	x	65 000	x	x	x	x	x	x	x	x
Náklad je rozúčtován na rok 2018	x	x	x	-	2	x	x	x	x	0	85 000	x	x	x	x	x	x	x	x
CA <15	6	0	4	1 640	4 000	16 000	96 000	7 752	46 511	0	1 818	25 570	153 420	26 600	23%	5 881	31 451	27 000	162 000
DA1 <15	0	7	1,5	1 640	5 000	7 500	52 500	3 634	25 436	0	852	11 986	83 902	11 200	23%	2 757	14 743	12 000	84 000
DA2 <15	0	5	1,5	1 640	5 000	7 500	37 500	3 634	18 168	0	852	11 986	59 930	11 200	23%	2 757	14 743	12 000	60 000
ReCA <15	0	5	2,6	1 640	5 000	13 000	65 000	6 298	31 492	0	1 477	20 776	103 878	23 100	23%	4 778	25 554	23 000	115 000
DA1 <15	0	5	1	1 640	5 000	5 000	25 000	2 422	12 112	0	568	7 991	39 953	9 800	23%	1 838	9 828	10 000	50 000
DA2 <15	0	3	1	1 640	5 000	5 000	15 000	2 422	7 267	0	568	7 991	23 972	9 800	23%	1 838	9 828	10 000	30 000
Σ	6	25	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
CA 15 - 150	5	0	6	1 640	4 000	24 000	120 000	11 628	58 139	0	2 727	38 355	191 775	38 000	20%	7 671	46 026	40 000	200 000
DA1 15 - 150	0	4	2	1 640	5 000	10 000	40 000	4 845	19 380	0	1 136	15 981	63 925	16 000	20%	3 196	19 178	16 000	64 000
DA2 15 - 150	0	5	2	1 640	5 000	10 000	50 000	4 845	24 225	0	1 136	15 981	79 906	16 000	20%	3 196	19 178	16 000	80 000
ReCA 15 - 150	0	4	4	1 640	5 000	20 000	80 000	9 690	38 759	0	2 273	31 963	127 850	33 000	20%	6 393	38 355	34 000	136 000
DA1 15 - 150	0	4	1,5	1 640	5 000	7 500	30 000	3 634	14 535	0	852	11 986	47 944	14 000	20%	2 397	14 383	15 000	60 000
DA2 15-150	0	3	1,5	1 640	5 000	7 500	22 500	3 634	10 901	0	852	11 986	35 958	14 000	20%	2 397	14 383	15 000	45 000
Σ	5	20	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
CA >150	1	0	8	1 640	4 000	32 000	32 000	15 504	15 504	0	3 636	51 140	51 140	144 400	17%	8 694	59 834	145 000	145 000
DA1 >150	0	0	2,5	1 640	5 000	0	-	-	-	-	-	-	60 800	17%	-	-	61 000	-	-
DA2 >150	0	2	2,5	1 640	5 000	12 500	25 000	6 056	12 112	0	1 420	19 977	39 953	60 800	17%	3 396	23 373	61 000	122 000
ReCA >150	0	1	5,5	1 640	5 000	27 500	27 500	13 324	13 324	0	3 125	43 949	43 949	125 400	17%	7 471	51 420	125 000	125 000
DA1 >150	0	2	2	1 640	5 000	10 000	20 000	4 845	9 690	0	1 136	15 981	31 963	53 200	17%	2 717	18 698	53 000	106 000
DA2 >150	0	1	2	1 640	5 000	10 000	10 000	4 845	4 845	0	1 136	15 981	15 981	53 200	17%	2 717	18 698	53 000	53 000
Σ	1	6	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Σ	12	51					748 000						1 195 400						1 637 000
Celkem	63																		
Kumulativně																			1 637 000

Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 12. Kalkulace nákladů a výnosů týkající se ISO 27001, při použití interních zaměstnanců v roce 2018

Typ auditu / velikost firmy	Počet nových klientů	Počet klientů z minulých let	Průměrná doba trvání auditu ve dnech	Mzdové náklady na auditora in za den	Mzdové náklady na auditora ex za den	Celkové náklady na auditora pro jeden audit	Celkové náklady na auditora	RN na zakazku	Režijní náklady	Metodiky	Náklady na udělení akreditace	Náklady na audit (vč. RN, M a NA)	Celkové náklady	Průměrná cena auditu u konkurence	Zisk v %	Zisk v Kč	Celkové náklady + zisk	Prodejní cena	Tržby
Náklad vzniká	x	x	x	x	x	x	x	x	362 400	x	65 000	x	x	x	x	x	x	x	x
Náklad je rozúčtován na rok 2019	x	x	x	2	-	x	x	x	x	0	85 000	x	x	x	x	x	x	x	x
CA <15	6	0	4	1 640	4 000	6 560	39 360	6 812	40 872	0	1 598	14 970	89 819	26 600	23%	3 443	18 413	27 000	162 000
DA1 <15	0	6	1,5	1 640	5 000	2 460	14 760	2 555	15 327	0	599	5 614	33 682	11 200	23%	1 291	6 905	12 000	72 000
DA2 <15	0	7	1,5	1 640	5 000	2 460	17 220	2 555	17 882	0	599	5 614	39 296	11 200	23%	1 291	6 905	12 000	84 000
ReCA <15	0	8	2,6	1 640	5 000	4 264	34 112	4 428	35 423	0	1 039	9 730	77 843	23 100	23%	2 238	11 968	23 000	184 000
DA1 <15	0	5	1	1 640	5 000	1 640	8 200	1 703	8 515	0	399	3 742	18 712	9 800	23%	861	4 603	10 000	50 000
DA2 <15	0	5	1	1 640	5 000	1 640	8 200	1 703	8 515	0	399	3 742	18 712	9 800	23%	861	4 603	10 000	50 000
Σ	6	31	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
CA 15 - 150	6	0	6	1 640	4 000	9 840	59 040	10 218	61 308	0	2 397	22 455	134 728	38 000	20%	4 491	26 946	40 000	240 000
DA1 15 - 150	0	5	2	1 640	5 000	3 280	16 400	3 406	17 030	0	799	7 485	37 424	16 000	20%	1 497	8 982	16 000	80 000
DA2 15 - 150	0	4	2	1 640	5 000	3 280	13 120	3 406	13 624	0	799	7 485	29 940	16 000	20%	1 497	8 982	16 000	64 000
ReCA 15 - 150	0	8	4	1 640	5 000	6 560	52 480	6 812	54 496	0	1 598	14 970	119 758	33 000	20%	2 994	17 964	34 000	272 000
DA1 15 - 150	0	4	1,5	1 640	5 000	2 460	9 840	2 555	10 218	0	599	5 614	22 455	14 000	20%	1 123	6 736	15 000	60 000
DA2 15-150	0	4	1,5	1 640	5 000	2 460	9 840	2 555	10 218	0	599	5 614	22 455	14 000	20%	1 123	6 736	15 000	60 000
Σ	6	25	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
CA >150	2	0	8	1 640	4 000	13 120	26 240	13 624	27 248	0	3 195	29 940	59 879	144 400	17%	5 090	35 029	145 000	290 000
DA1 >150	0	1	2,5	1 640	5 000	4 100	4 100	4 258	4 258	0	999	9 356	9 356	60 800	17%	1 591	10 947	61 000	61 000
DA2 >150	0	2	2,5	1 640	5 000	4 100	8 200	4 258	8 515	0	999	9 356	18 712	60 800	17%	1 591	10 947	61 000	122 000
ReCA >150	0	2	5,5	1 640	5 000	9 020	18 040	9 367	18 733	0	2 197	20 583	41 167	125 400	17%	3 499	24 083	125 000	250 000
DA1 >150	0	2	2	1 640	5 000	3 280	6 560	3 406	6 812	0	799	7 485	14 970	53 200	17%	1 272	8 757	53 000	106 000
DA2 >150	0	1	2	1 640	5 000	3 280	3 280	3 406	3 406	0	799	7 485	7 485	53 200	17%	1 272	8 757	53 000	53 000
Σ	2	8	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Σ	14	64					348 992						796 392						2 260 000
Celkem	78																		2 260 000
Kumulativně																			2 260 000

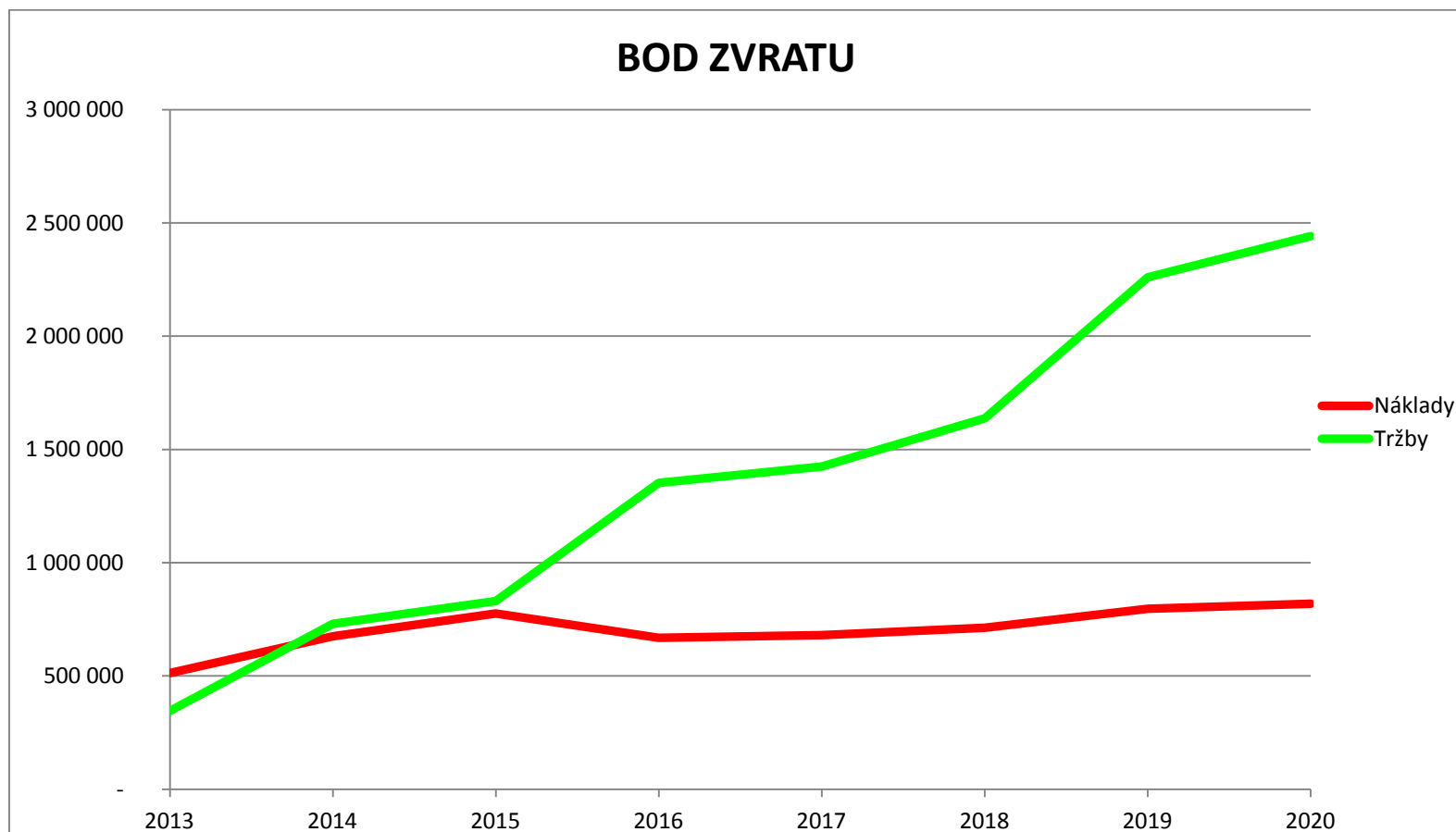
Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 13. Kalkulace nákladů a výnosů týkající se ISO 27001, při použití interních zaměstnanců v roce 2019

Typ auditu / velikost firmy	Počet nových klientů	Počet klientů z minulých let	Průměrná doba trvání auditu ve dnech	Mzdové náklady na auditora in za den	Mzdové náklady na auditora ex za den	Celkové náklady na auditora pro jeden audit	Celkové náklady na auditora	RN na zakazku	Režijní náklady	Metodiky	Náklady na udělení akreditace	Náklady na audit (vč. RN, M a NA)	Celkové náklady	Průměrná cena auditu u konkurence	Zisk v %	Zisk v Kč	Celkové náklady + zisk	Prodejní cena	Tržby
Náklad vzniká	x	x	x	x	x	x	x	x	362 400	x	65 000	x	-	x	x	x	x	x	x
Náklad je rozúčtován na rok 2020	x	x	x	2	-	x	x	x	x	0	85 000	x	x	x	x	x	x	x	x
CA <15	7	0	4	1 640	4 000	6 560	45 920	6 408	44 859	0	1 503	14 472	101 301	26 600	23%	3 328	17 800	27 000	189 000
DA1 <15	0	6	1,5	1 640	5 000	2 460	14 760	2 403	14 419	0	564	5 427	32 561	11 200	23%	1 248	6 675	12 000	72 000
DA2 <15	0	6	1,5	1 640	5 000	2 460	14 760	2 403	14 419	0	564	5 427	32 561	11 200	23%	1 248	6 675	12 000	72 000
ReCA <15	0	12	2,6	1 640	5 000	4 264	51 168	4 166	49 986	0	977	9 407	112 878	23 100	23%	2 164	11 570	23 000	276 000
DA1 <15	0	8	1	1 640	5 000	1 640	13 120	1 602	12 817	0	376	3 618	28 943	9 800	23%	832	4 450	10 000	80 000
DA2 <15	0	5	1	1 640	5 000	1 640	8 200	1 602	8 011	0	376	3 618	18 089	9 800	23%	832	4 450	10 000	50 000
Σ	7	37	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
CA 15 - 150	4	0	6	1 640	4 000	9 840	39 360	9 613	38 451	0	2 255	21 707	86 829	38 000	20%	4 341	26 049	40 000	160 000
DA1 15 - 150	0	6	2	1 640	5 000	3 280	19 680	3 204	19 225	0	752	7 236	43 415	16 000	20%	1 447	8 683	16 000	96 000
DA2 15 - 150	0	5	2	1 640	5 000	3 280	16 400	3 204	16 021	0	752	7 236	36 179	16 000	20%	1 447	8 683	16 000	80 000
ReCA 15 - 150	0	8	4	1 640	5 000	6 560	52 480	6 408	51 268	0	1 503	14 472	115 773	33 000	20%	2 894	17 366	34 000	272 000
DA1 15 - 150	0	8	1,5	1 640	5 000	2 460	19 680	2 403	19 225	0	564	5 427	43 415	14 000	20%	1 085	6 512	15 000	120 000
DA2 15-150	0	4	1,5	1 640	5 000	2 460	9 840	2 403	9 613	0	564	5 427	21 707	14 000	20%	1 085	6 512	15 000	60 000
Σ	4	31	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
CA >150	1	0	8	1 640	4 000	13 120	13 120	12 817	12 817	0	3 006	28 943	28 943	144 400	17%	4 920	33 864	145 000	145 000
DA1 >150	0	2	2,5	1 640	5 000	4 100	8 200	4 005	8 011	0	939	9 045	18 089	60 800	17%	1 538	10 582	61 000	122 000
DA2 >150	0	1	2,5	1 640	5 000	4 100	4 100	4 005	4 005	0	939	9 045	9 045	60 800	17%	1 538	10 582	61 000	61 000
ReCA >150	0	3	5,5	1 640	5 000	9 020	27 060	8 812	26 435	0	2 067	19 898	59 695	125 400	17%	3 383	23 281	125 000	375 000
DA1 >150	0	2	2	1 640	5 000	3 280	6 560	3 204	6 408	0	752	7 236	14 472	53 200	17%	1 230	8 466	53 000	106 000
DA2 >150	0	2	2	1 640	5 000	3 280	6 560	3 204	6 408	0	752	7 236	14 472	53 200	17%	1 230	8 466	53 000	106 000
Σ	1	10	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Σ	12	78					370 968						818 368						2 442 000
Celkem	90																		
Kumulativně																			2 442 000

Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 14. Kalkulace nákladů a výnosů týkající se ISO 27001, při použití interních zaměstnanců v roce 2020



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 2. Bod zvratu při zaměstnání interních zaměstnanců

8.1.2 Výpočet bodu zvratu při najímání externích zaměstnanců

Zde je uvedena analýza nákladů, které by případně vznikly při realizaci služby prostřednictvím najímání externích auditorů pro certifikace podle normy ISO 27001. Při najímání externích auditorů, náklady na auditory vznikají podle odpracovaných dnů a ne podle odpracovaných hodin. Tato skutečnost vychází ze zvyklostí ITC. Náklady na auditora se pohybují v určité hranici, která si firma nepřeje zveřejnit a proto je v tabulkách uvedena orientační cena nákladů na auditora za jeden den.

Stejně jako v případě, když firma zaměstná interního auditora, tak i při najímání externího auditora je podstatné, aby nastal bod zvratu. V opačném případě se certifikačnímu orgánu nevyplatí novou službu zavádět. Při vzniku bodu zvratu v obou případech bude rozhodující výše nákladů.

Kalkulace nákladů pro rok 2013

Rok 2013 by byl prvním rokem, poskytování služby certifikace podle normy ISO 2700. Náklady, které by vznikaly při poskytnutí služby malým a středním firmám, jsou vyšší než prodejní cena. Náklady jsou nižší pouze u poskytnutí služby velkým firmám. Náklady včetně požadovaného zisku jsou u všech případů nižší než prodejní cena. Celkové tržby za službu v tomto roce jsou téměř o polovinu nižší než celkové náklady. Viz. Obr. 15. Kalkulace nákladů a výnosů týkající se ISO 27001, při použití externích zaměstnanců v roce 2013.

Kalkulace nákladů pro rok 2014

Na rozdíl od roku 2013 náklady včetně požadovaného zisku jsou nižší v případě poskytnutí služby velké společnosti. V případě poskytnutí služby ostatním firmám, náklady převyšují prodejní cenu, ale rozdíl je menší než v roce 2013. Viz. Obr. 16. Kalkulace nákladů a výnosů týkající se ISO 27001, při použití externích zaměstnanců v roce 2014.

Kalkulace nákladů pro rok 2015

Situace se moc nemění. Rozdíl se sice snižuje, ale náklady jsou stále vyšší než prodejní cena. Očekávané tržby jsou o necelých 200 000 Kč nižší než očekávané náklady. Při zaměstnání externích zaměstnanců ve stejném roce byli očekávané tržby vyšší o více jak 50 000 Kč oproti očekávaným nákladům. Viz. Obr. 17. Kalkulace nákladů a výnosů týkající se ISO 27001, při použití externích zaměstnanců v roce 2015.

Kalkulace nákladů pro rok 2016

V roce 2016 celkové náklady za poskytnutí služby u malých a středních firem jsou vyšší než prodejní cena. ITC by dosahovala zisku pouze u zakázek zrealizované ve velkých firmách.

Celkové tržby jsou o necelé 300 000 Kč vyšší než náklady. Viz. Obr. 18. Kalkulace nákladů a výnosů týkající se ISO 27001, při použití externích zaměstnanců v roce 2016.

Kalkulace nákladů pro rok 2017

V tomto roce kromě služeb poskytovaných pro velké firmy mají nižší náklady než prodejní ceny i některé služby poskytované pro malé firmy, je to ale pouze nízká částka a vzhledem ostáním vyšším nákladům zanedbatelná. Celkové tržby jsou o více jak 400 000 Kč vyšší než náklady. Viz. Obr. 19. Kalkulace nákladů a výnosů týkající se ISO 27001, při použití externích zaměstnanců v roce 2017.

Kalkulace nákladů pro rok 2018

Rok 2018 by měl pro tento způsob personálního zajištění poskytování služby certifikace podle normy ISO 27001 velký význam. Je to rok, kdy všechny služby mají nižší náklady než je prodejní cena. Celkové náklady včetně požadovaného zisku jsou ale pořad vyšší než prodejní cena. Viz. Obr. 20. Kalkulace nákladů a výnosů týkající se ISO 27001, při použití externích zaměstnanců v roce 2018.

Kalkulace nákladů pro rok 2019

Prodejní cena včetně očekávaného zisku je u většiny služeb vyšší než prodejní cena, ale rozdíl je minimální. Podstatné je, že náklady jsou nižší než prodejní ceny. Celkové tržby jsou o více než 800 000 Kč vyšší než celkové náklady, které vznikají v roce 2019. Viz. Obr. 21. Kalkulace nákladů a výnosů týkající se ISO 27001, při použití externích zaměstnanců v roce 2019.

Kalkulace nákladů pro rok 2020

2020 je poslední rok, ve kterém firma bude mít oprávnění poskytovat služby podle normy ISO 27001. Když po provedení kalkule bude chtít tuto službu dále nabízet, tak je povinná znovu získat akreditaci od Českého institutu pro akreditace. Bohužel i v tomto roce náklady na zakázku včetně požadovaného zisku jsou vyšší než prodejní cena. Viz. Obr. 22. Kalkulace nákladů a výnosů týkající se ISO 27001, při použití externích zaměstnanců v roce 2020.

Bod zvratu při najímání externích zaměstnanců

Za předpokládaných podmínek při najímání externích auditorů bod zvratu nastane v roce 2015. Viz. Graf 3. Bod zvratu při najímání externích zaměstnanců

Typ auditu / velikost firmy	Počet nových klientů	Průměrná doba trvání auditu ve dnech	Mzdové náklady na auditora in za den	Mzdové náklady na auditora ex za den	Celkové náklady na auditora pro jeden audit	Celkové náklady na auditora	RN na zakázku	Režijní náklady	Metodiky	Náklady na udělení akreditace	Náklady na audit(vč.RN,MA NA)	Celkové náklady	Průměrná cena auditu u konkurence	Zisk v %	Zisk v Kč	Celkové náklady + zisk	Prodejní cena	Tržby
Náklad vzniká	x	x	x	x	x	x	x	181 200	170 500	315 000	x	x	x	x	x	x	x	x
Náklad je rozúčtován na rok 2013	x	x	-	2	x	x	x	x	34 100	235 000	x	x	x	x	x	x	x	x
CA <15	3	4	1 640	4 000	16 000	48 000	19 074	57 221	3 589	24 737	63 400	190 200	26 600	25%	15 850	79 250	27 000	81 000
DA1 <15	0	1,5	1 640	5 000	0	-	-	-	-	-	-	-	11 200	25%	-	-	12 000	-
DA2 <15	0	1,5	1 640	5 000	0	-	-	-	-	-	-	-	11 200	25%	-	-	12 000	-
ReCA <15	0	2,6	1 640	5 000	0	-	-	-	-	-	-	-	23 100	25%	-	-	23 000	-
DA1 <15	0	1	1 640	5 000	0	-	-	-	-	-	-	-	9 800	25%	-	-	10 000	-
DA2 <15	0	1	1 640	5 000	0	-	-	-	-	-	-	-	9 800	25%	-	-	10 000	-
Σ	3	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
CA 15 - 150	3	6	1 640	4 000	24 000	72 000	28 611	85 832	5 384	37 105	95 100	285 300	38 000	22%	20 922	116 022	40 000	120 000
DA1 15 - 150	0	2	1 640	5 000	0	-	-	-	-	-	-	-	16 000	22%	-	-	16 000	-
DA2 15 - 150	0	2	1 640	5 000	0	-	-	-	-	-	-	-	16 000	22%	-	-	16 000	-
ReCA 15 - 150	0	4	1 640	5 000	0	-	-	-	-	-	-	-	33 000	22%	-	-	34 000	-
DA1 15 - 150	0	1,5	1 640	5 000	0	-	-	-	-	-	-	-	14 000	22%	-	-	15 000	-
DA2 15-150	0	1,5	1 640	5 000	0	-	-	-	-	-	-	-	14 000	22%	-	-	15 000	-
Σ	3	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
CA >150	1	8	1 640	4 000	32 000	32 000	38 147	38 147	7 179	49 474	126 800	126 800	144 400	19%	24 092	150 892	145 000	145 000
DA1 >150	0	2,5	1 640	5 000	0	-	-	-	-	-	-	-	60 800	19%	-	-	61 000	-
DA2 >150	0	2,5	1 640	5 000	0	-	-	-	-	-	-	-	60 800	19%	-	-	61 000	-
ReCA >150	0	5,5	1 640	5 000	0	-	-	-	-	-	-	-	125 400	19%	-	-	125 000	-
DA1 >150	0	2	1 640	5 000	0	-	-	-	-	-	-	-	53 200	19%	-	-	53 000	-
DA2 >150	0	2	1 640	5 000	0	-	-	-	-	-	-	-	53 200	19%	-	-	53 000	-
Σ	1	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Σ	7					152 000						602 300						346 000
Celkem	7																	
Kumulativně																		346 000

Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 15. Kalkulace nákladů a výnosů týkající se ISO 27001, při použití externích zaměstnanců v roce 2013

Typ auditu / velikost firmy	Počet nových klientů	Počet klientů z minulých let	Průměrná doba trvání auditu ve dnech	Mzdové náklady na auditora in za den	Mzdové náklady na auditora ex za den	Celkové náklady na auditora pro jeden audit	Celkové náklady na auditora	RN na zakazku	Režijní náklady	Metodiky	Náklady na udělení akreditace	Náklady na audit (vč. RN, Ma NA)	Celkové náklady	Průměrná cena auditu u konkurence	Zisk v %	Zisk v Kč	Celkové náklady + zisk	Prodejní cena	Tržby
Náklad vzniká	x	x	x	x	x	x	x	x	362 400	x	85 000	x	x	x	x	x	x	x	x
Náklad je rozúčtován na rok 2014	x	x	x	-	2	x	x	x	x	68 200	125 000	x	x	x	x	x	x	x	x
CA <15	5	0	4	1 640	4 000	16 000	80 000	19 011	95 056	3 578	6 557	45 146	225 731	26 600	24%	11 016	56 162	27 000	135 000
DA1 <15	0	3	1,5	1 640	5 000	7 500	22 500	8 911	26 734	1 677	3 074	21 162	63 487	11 200	24%	5 164	26 326	12 000	36 000
DA2 <15	0	0	1,5	1 640	5 000	0	-	-	-	-	-	-	-	11 200	24%	-	-	12 000	-
ReCA <15	0	0	2,6	1 640	5 000	0	-	-	-	-	-	-	-	23 100	24%	-	-	23 000	-
DA1 <15	0	0	1	1 640	5 000	0	-	-	-	-	-	-	-	9 800	24%	-	-	10 000	-
DA2 <15	0	0	1	1 640	5 000	0	-	-	-	-	-	-	-	9 800	24%	-	-	10 000	-
Σ	5	3	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
CA 15 - 150	4	0	6	1 640	4 000	24 000	96 000	28 517	114 067	5 367	9 836	67 719	270 877	38 000	21%	14 492	82 211	40 000	160 000
DA1 15 - 150	0	3	2	1 640	5 000	10 000	30 000	11 882	35 646	2 236	4 098	28 216	84 649	16 000	21%	6 038	34 255	16 000	48 000
DA2 15 - 150	0	0	2	1 640	5 000	0	-	-	-	-	-	-	-	16 000	21%	-	-	16 000	-
ReCA 15 - 150	0	0	4	1 640	5 000	0	-	-	-	-	-	-	-	33 000	21%	-	-	34 000	-
DA1 15 - 150	0	0	1,5	1 640	5 000	0	-	-	-	-	-	-	-	14 000	21%	-	-	15 000	-
DA2 15-150	0	0	1,5	1 640	5 000	0	-	-	-	-	-	-	-	14 000	21%	-	-	15 000	-
Σ	4	3	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
CA >150	2	0	8	1 640	4 000	32 000	64 000	38 022	76 045	7 155	13 115	90 292	180 585	144 400	18%	16 614	106 906	145 000	290 000
DA1 >150	0	1	2,5	1 640	5 000	12 500	12 500	14 852	14 852	2 795	5 123	35 270	35 270	60 800	18%	6 490	41 760	61 000	61 000
DA2 >150	0	0	2,5	1 640	5 000	0	-	-	-	-	-	-	-	60 800	18%	-	-	61 000	-
ReCA >150	0	0	5,5	1 640	5 000	0	-	-	-	-	-	-	-	125 400	18%	-	-	125 000	-
DA1 >150	0	0	2	1 640	5 000	0	-	-	-	-	-	-	-	53 200	18%	-	-	53 000	-
DA2 >150	0	0	2	1 640	5 000	0	-	-	-	-	-	-	-	53 200	18%	-	-	53 000	-
Σ	2	1	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Σ	11	7					305 000						860 600						730 000
Celkem	18																		
Kumulativně																			730 000

Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 16. Kalkulace nákladů a výnosů týkající se ISO 27001, při použití externích zaměstnanců v roce 2014

Typ auditu / velikost firmy	Počet nových klientů	Počet klientů z minulých let	Průměrná doba trvání auditu ve dnech	Mzdové náklady na auditora in za den	Mzdové náklady na auditora ex za den	Celkové náklady na auditora pro jeden audit	Celkové náklady na auditora	RN na zakazku	Režijní náklady	Metodiky	Náklady na udělení akreditace	Náklady na audit(č.RN,M a NA)	Celkové náklady	Průměrná cena auditu u konkurence	Zisk v %	Zisk v Kč	Celkové náklady + zisk	Prodejní cena	Tržby
Náklad vzniká	x	x	x	x	x	x	x	x	362 400	x	165 000	x	x	x	x	x	x	x	x
Náklad je rozúčtován na rok 2015	x	x	x	-	2	x	x	x	x	68 200	205 000	x	x	x	x	x	x	x	x
CA <15	5	0	4	1 640	4 000	16 000	80 000	15 442	77 209	2 906	8 735	43 083	215 414	26 600	23%	9 909	52 992	27 000	135 000
DA1 <15	0	5	1,5	1 640	5 000	7 500	37 500	7 238	36 192	1 362	4 095	20 195	100 975	11 200	23%	4 645	24 840	12 000	60 000
DA2 <15	0	3	1,5	1 640	5 000	7 500	22 500	7 238	21 715	1 362	4 095	20 195	60 585	11 200	23%	4 645	24 840	12 000	36 000
ReCA <15	0	0	2,6	1 640	5 000	0	-	-	-	-	-	-	-	23 100	23%	-	-	23 000	-
DA1 <15	0	0	1	1 640	5 000	0	-	-	-	-	-	-	-	9 800	23%	-	-	10 000	-
DA2 <15	0	0	1	1 640	5 000	0	-	-	-	-	-	-	-	9 800	23%	-	-	10 000	-
Σ	5	8	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
CA 15 - 150	4	0	6	1 640	4 000	24 000	96 000	23 163	92 651	4 359	13 103	64 624	258 497	38 000	20%	12 925	77 549	40 000	160 000
DA1 15 - 150	0	4	2	1 640	5 000	10 000	40 000	9 651	38 605	1 816	5 459	26 927	107 707	16 000	20%	5 385	32 312	16 000	64 000
DA2 15 - 150	0	3	2	1 640	5 000	10 000	30 000	9 651	28 953	1 816	5 459	26 927	80 780	16 000	20%	5 385	32 312	16 000	48 000
ReCA 15 - 150	0	0	4	1 640	5 000	0	-	-	-	-	-	-	-	33 000	20%	-	-	34 000	-
DA1 15 - 150	0	0	1,5	1 640	5 000	0	-	-	-	-	-	-	-	14 000	20%	-	-	15 000	-
DA2 15-150	0	0	1,5	1 640	5 000	0	-	-	-	-	-	-	-	14 000	20%	-	-	15 000	-
Σ	4	7	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
CA >150	1	0	8	1 640	4 000	32 000	32 000	30 884	30 884	5 812	17 470	86 166	86 166	144 400	17%	14 648	100 814	145 000	145 000
DA1 >150	0	2	2,5	1 640	5 000	12 500	25 000	12 064	24 128	2 270	6 824	33 658	67 317	60 800	17%	5 722	39 380	61 000	122 000
DA2 >150	0	1	2,5	1 640	5 000	12 500	12 500	12 064	12 064	2 270	6 824	33 658	33 658	60 800	17%	5 722	39 380	61 000	61 000
ReCA >150	0	0	5,5	1 640	5 000	0	-	-	-	-	-	-	-	125 400	17%	-	-	125 000	-
DA1 >150	0	0	2	1 640	5 000	0	-	-	-	-	-	-	-	53 200	17%	-	-	53 000	-
DA2 >150	0	0	2	1 640	5 000	0	-	-	-	-	-	-	-	53 200	17%	-	-	53 000	-
Σ	1	3	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Σ	10	18					375 500						1 011 100						831 000
Celkem	28																		
Kumulativně																			831 000

Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 17. Kalkulace nákladů a výnosů týkající se ISO 27001, při použití externích zaměstnanců v roce 2015

Typ auditu / velikost firmy	Počet nových klientů	Počet klientů z minulých let	Průměrná doba trvání auditu v dnech	Mzdové náklady na auditora in za den	Mzdové náklady na auditora ex za den	Celkové náklady na auditora pro jeden audit	Celkové náklady na auditora	RN na zakazku	Režijní náklady	Metodiky	Náklady na udělení akreditace	Náklady na audit(vě,RN,M a NA)	Celkové náklady	Průměrná cena auditu konkurence	Zisk v %	Zisk v Kč	Celkové náklady + zisk	Prodejní cena	Tržby
Náklad vzniká	x	x	x	x	x	x	x	x	362 400	x	165 000	x	x	x	x	x	x	x	x
Náklad je rozúčtován na rok 2016	x	x	x	-	2	x	x	x	x	0	85 000	x	x	x	x	x	x	x	x
CA <15	5	0	4	1 640	4 000	16 000	80 000	9 946	49 729	0	2 333	28 279	141 393	26 600	23%	6 504	34 783	27 000	135 000
DA1 <15	0	5	1,5	1 640	5 000	7 500	37 500	4 662	23 310	0	1 093	13 256	66 278	11 200	23%	3 049	16 304	12 000	60 000
DA2 <15	0	5	1,5	1 640	5 000	7 500	37 500	4 662	23 310	0	1 093	13 256	66 278	11 200	23%	3 049	16 304	12 000	60 000
ReCA <15	0	3	2,6	1 640	5 000	13 000	39 000	8 081	24 243	0	1 895	22 976	68 929	23 100	23%	5 285	28 261	23 000	69 000
DA1 <15	0	0	1	1 640	5 000	0	-	-	-	-	-	-	-	9 800	23%	-	-	10 000	-
DA2 <15	0	0	1	1 640	5 000	0	-	-	-	-	-	-	-	9 800	23%	-	-	10 000	-
Σ	5	13	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
CA 15 - 150	5	0	6	1 640	4 000	24 000	120 000	14 919	74 593	0	3 499	42 418	212 089	38 000	20%	8 484	50 901	40 000	200 000
DA1 15 - 150	0	4	2	1 640	5 000	10 000	40 000	6 216	24 864	0	1 458	17 674	70 696	16 000	20%	3 535	21 209	16 000	64 000
DA2 15 - 150	0	4	2	1 640	5 000	10 000	40 000	6 216	24 864	0	1 458	17 674	70 696	16 000	20%	3 535	21 209	16 000	64 000
ReCA 15 - 150	0	3	4	1 640	5 000	20 000	60 000	12 432	37 297	0	2 916	35 348	106 045	33 000	20%	7 070	42 418	34 000	102 000
DA1 15 - 150	0	0	1,5	1 640	5 000	0	-	-	-	-	-	-	-	14 000	20%	-	-	15 000	-
DA2 15-150	0	0	1,5	1 640	5 000	0	-	-	-	-	-	-	-	14 000	20%	-	-	15 000	-
Σ	5	11	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
CA >150	2	0	8	1 640	4 000	32 000	64 000	19 892	39 783	0	4 666	56 557	113 114	144 400	17%	9 615	66 172	145 000	290 000
DA1 >150	0	1	2,5	1 640	5 000	12 500	12 500	7 770	7 770	0	1 822	22 093	22 093	60 800	17%	3 756	25 848	61 000	61 000
DA2 >150	0	2	2,5	1 640	5 000	12 500	25 000	7 770	15 540	0	1 822	34 593	69 185	60 800	17%	5 881	40 473	61 000	122 000
ReCA >150	0	1	5,5	1 640	5 000	27 500	27 500	17 094	17 094	0	4 009	48 604	48 604	125 400	17%	8 263	56 866	125 000	125 000
DA1 >150	0	0	2	1 640	5 000	0	-	-	-	-	-	-	-	53 200	17%	-	-	53 000	-
DA2 >150	0	0	2	1 640	5 000	0	-	-	-	-	-	-	-	53 200	17%	-	-	53 000	-
Σ	2	4	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Σ	12	28					583 000						1 055 400						1 352 000
Celkem	40																		
Kumulativně																			1 352 000

Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 18. Kalkulace nákladů a výnosů týkající se ISO 27001, při použití externích zaměstnanců v roce 2016

Typ auditu / velikost firmy	Počet nových klientů	Počet klientů z minulých let	Průměrná doba trvání auditu ve dnech	Mzdové náklady na auditora in za den	Mzdové náklady na auditora ex za den	Celkové náklady na auditora pro jeden audit	Celkové náklady na auditora	RN na zakazku	Režijní náklady	Metodiky	Náklady na udělení akreditace	Náklady na audit (vč. RN, Ma NA)	Celkové náklady	Průměrná cena auditu u konkurence	Zisk v %	Zisk v Kč	Celkové náklady + zisk	Prodejní cena	Tržby
Náklad vzniká	x	x	x	x	x	x	x	x	362 400	x	65 000	x	x	x	x	x	x	x	x
Náklad je rozúčtován na rok 2017	x	x	x	-	2	x	x	x	x	0	85 000	x	x	x	x	x	x	x	x
CA <15	7	0	4	1 640	4 000	16 000	112 000	8 812	61 685	0	2 067	26 879	188 153	26 600	23%	6 182	33 061	27 000	189 000
DA1 <15	0	5	1,5	1 640	5 000	7 500	37 500	4 131	20 653	0	969	12 600	62 998	11 200	23%	2 898	15 497	12 000	60 000
DA2 <15	0	5	1,5	1 640	5 000	7 500	37 500	4 131	20 653	0	969	12 600	62 998	11 200	23%	2 898	15 497	12 000	60 000
ReCA <15	0	5	2,6	1 640	5 000	13 000	65 000	7 160	35 799	0	1 679	21 839	109 196	23 100	23%	5 023	26 862	23 000	115 000
DA1 <15	0	3	1	1 640	5 000	5 000	15 000	2 754	8 261	0	646	8 400	25 199	9 800	23%	1 932	10 332	10 000	30 000
DA2 <15	0	0	1	1 640	5 000	0	-	-	-	-	-	-	0	9 800	23%	-	-	10 000	-
Σ	7	18	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
CA 15 - 150	4	0	6	1 640	4 000	24 000	96 000	13 218	52 873	0	3 100	40 319	161 274	38 000	20%	8 064	48 382	40 000	160 000
DA1 15 - 150	0	5	2	1 640	5 000	10 000	50 000	5 508	27 538	0	1 292	16 799	83 997	16 000	20%	3 360	20 159	16 000	80 000
DA2 15 - 150	0	4	2	1 640	5 000	10 000	40 000	5 508	22 030	0	1 292	16 799	67 198	16 000	20%	3 360	20 159	16 000	64 000
ReCA 15 - 150	0	4	4	1 640	5 000	20 000	80 000	11 015	44 061	0	2 584	33 599	134 395	33 000	20%	6 720	40 319	34 000	136 000
DA1 15 - 150	0	3	1,5	1 640	5 000	7 500	22 500	4 131	12 392	0	969	12 600	37 799	14 000	20%	2 520	15 119	15 000	45 000
DA2 15-150	0	0	1,5	1 640	5 000	0	-	-	-	-	-	-	0	14 000	20%	-	-	15 000	-
Σ	4	16	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
CA >150	0	0	8	1 640	4 000	0	-	-	-	-	-	-	0	144 400	17%	-	-	145 000	-
DA1 >150	0	2	2,5	1 640	5 000	12 500	25 000	6 884	13 769	0	1 615	20 999	41 998	60 800	17%	3 570	24 569	61 000	122 000
DA2 >150	0	1	2,5	1 640	5 000	12 500	25 000	6 884	6 884	0	1 615	20 999	20 999	60 800	17%	3 570	24 569	61 000	61 000
ReCA >150	0	2	5,5	1 640	5 000	27 500	55 000	15 146	30 292	0	3 552	46 198	92 397	125 400	17%	7 854	54 052	125 000	250 000
DA1 >150	0	1	2	1 640	5 000	10 000	10 000	5 508	5 508	0	1 292	16 799	16 799	53 200	17%	2 856	19 655	53 000	53 000
DA2 >150	0	0	2	1 640	5 000	0	-	-	-	-	-	-	0	53 200	17%	-	-	53 000	-
Σ	0	6	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Σ	11	40					658 000						1 105 400						1 425 000
Celkem	51																		
Kumulativně																			1 425 000

Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 19. Kalkulace nákladů a výnosů týkající se ISO 27001, při použití externích zaměstnanců v roce 2017

Typ auditu / velikost firmy	Počet nových klientů	Počet klientů z minulých let	Průměrná doba trvání auditu ve dnech	Mzdové náklady na auditora in za den	Mzdové náklady na auditora ex za den	Celkové náklady na auditora pro jeden audit	Celkové náklady na auditora	RN na zakazku	Režijní náklady	Metodiky	Náklady na udělení akreditace	Náklady na audit (vč. RN, M a NA)	Celkové náklady	Průměrná cena auditu u konkurence	Zisk v %	Zisk v Kč	Celkové náklady + zisk	Prodejní cena	Tržby
Náklad vzniká	x	x	x	x	x	x	x	x	362 400	x	65 000	x	x	x	x	x	x	x	x
Náklad je rozčítován na rok 2018	x	x	x	-	2	x	x	x	x	0	85 000	x	x	x	x	x	x	x	x
CA <15	6	0	4	1 640	4 000	16 000	96 000	7 752	46 511	0	1 818	25 570	153 420	26 600	23%	5 881	31 451	27 000	162 000
DA1 <15	0	7	1,5	1 640	5 000	7 500	52 500	3 634	25 436	0	852	11 986	83 902	11 200	23%	2 757	14 743	12 000	84 000
DA2 <15	0	5	1,5	1 640	5 000	7 500	37 500	3 634	18 168	0	852	11 986	59 930	11 200	23%	2 757	14 743	12 000	60 000
ReCA <15	0	5	2,6	1 640	5 000	13 000	65 000	6 298	31 492	0	1 477	20 776	103 878	23 100	23%	4 778	25 554	23 000	115 000
DA1 <15	0	5	1	1 640	5 000	5 000	25 000	2 422	12 112	0	568	7 991	39 953	9 800	23%	1 838	9 828	10 000	50 000
DA2 <15	0	3	1	1 640	5 000	5 000	15 000	2 422	7 267	0	568	7 991	23 972	9 800	23%	1 838	9 828	10 000	30 000
Σ	6	25	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
CA 15 - 150	5	0	6	1 640	4 000	24 000	120 000	11 628	58 139	0	2 727	38 355	191 775	38 000	20%	7 671	46 026	40 000	200 000
DA1 15 - 150	0	4	2	1 640	5 000	10 000	40 000	4 845	19 380	0	1 136	15 981	63 925	16 000	20%	3 196	19 178	16 000	64 000
DA2 15 - 150	0	5	2	1 640	5 000	10 000	50 000	4 845	24 225	0	1 136	15 981	79 906	16 000	20%	3 196	19 178	16 000	80 000
ReCA 15 - 150	0	4	4	1 640	5 000	20 000	80 000	9 690	38 759	0	2 273	31 963	127 850	33 000	20%	6 393	38 355	34 000	136 000
DA1 15 - 150	0	4	1,5	1 640	5 000	7 500	30 000	3 634	14 535	0	852	11 986	47 944	14 000	20%	2 397	14 383	15 000	60 000
DA2 15-150	0	3	1,5	1 640	5 000	7 500	22 500	3 634	10 901	0	852	11 986	35 958	14 000	20%	2 397	14 383	15 000	45 000
Σ	5	20	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
CA >150	1	0	8	1 640	4 000	32 000	32 000	15 504	15 504	0	3 636	51 140	51 140	144 400	17%	8 694	59 834	145 000	145 000
DA1 >150	0	0	2,5	1 640	5 000	0	-	-	-	-	-	-	-	60 800	17%	-	-	61 000	-
DA2 >150	0	2	2,5	1 640	5 000	12 500	25 000	6 056	12 112	0	1 420	19 977	39 953	60 800	17%	3 396	23 373	61 000	122 000
ReCA >150	0	1	5,5	1 640	5 000	27 500	27 500	13 324	13 324	0	3 125	43 949	43 949	125 400	17%	7 471	51 420	125 000	125 000
DA1 >150	0	2	2	1 640	5 000	10 000	20 000	4 845	9 690	0	1 136	15 981	31 963	53 200	17%	2 717	18 698	53 000	106 000
DA2 >150	0	1	2	1 640	5 000	10 000	10 000	4 845	4 845	0	1 136	15 981	15 981	53 200	17%	2 717	18 698	53 000	53 000
Σ	1	6	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Σ	12	51					748 000						1 195 400						1 637 000
Celkem	63																		
Kumulativně																			1 637 000

Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 20. Kalkulace nákladů a výnosů týkající se ISO 27001, při použití externích zaměstnanců v roce 2018

Typ auditu / velikost firmy	Počet nových klientů	Počet klientů z minulých let	Průměrná doba trvání auditu ve dnech	Mzdové náklady na auditora in za den	Mzdové náklady na auditora ex za den	Celkové náklady na auditora pro jeden audit	Celkové náklady na auditora	RN na zakazku	Režijní náklady	Metodiky	Náklady na udělení akreditace	Náklady na audit (vč. RN, M a NA)	Celkové náklady	Průměrná cena auditu konkurence	Zisk v %	Zisk v Kč	Celkové náklady + zisk	Prodejní cena	Tržby
Náklad vzniká	x	x	x	x	x	x	x	x	362 400	x	65 000	x	x	x	x	x	x	x	x
Náklad je rozúčtován na rok 2019	x	x	x	-	2	x	x	x	x	0	85 000	x	x	x	x	x	x	x	x
CA <15	6	0	4	1 640	4 000	16 000	96 000	5 869	35 213	0	1 377	23 245	139 472	26 600	23%	5 346	28 592	27 000	162 000
DA1 <15	0	6	1,5	1 640	5 000	7 500	45 000	2 751	16 506	0	645	10 896	65 378	11 200	23%	2 506	13 402	12 000	72 000
DA2 <15	0	7	1,5	1 640	5 000	7 500	52 500	2 751	19 257	0	645	10 896	76 274	11 200	23%	2 506	13 402	12 000	84 000
ReCA <15	0	8	2,6	1 640	5 000	13 000	104 000	4 768	38 147	0	1 118	18 887	151 095	23 100	23%	4 344	23 231	23 000	184 000
DA1 <15	0	5	1	1 640	5 000	5 000	25 000	1 834	9 170	0	430	7 264	36 321	9 800	23%	1 671	8 935	10 000	50 000
DA2 <15	0	5	1	1 640	5 000	5 000	25 000	1 834	9 170	0	430	7 264	36 321	9 800	23%	1 671	8 935	10 000	50 000
Σ	6	31	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
CA 15 - 150	6	0	6	1 640	4 000	24 000	144 000	8 803	52 819	0	2 065	34 868	209 208	38 000	20%	6 974	41 842	40 000	240 000
DA1 15 - 150	0	5	2	1 640	5 000	10 000	50 000	3 668	18 340	0	860	14 528	72 642	16 000	20%	2 906	17 434	16 000	80 000
DA2 15 - 150	0	4	2	1 640	5 000	10 000	40 000	3 668	14 672	0	860	14 528	58 113	16 000	20%	2 906	17 434	16 000	64 000
ReCA 15 - 150	0	8	4	1 640	5 000	20 000	160 000	7 336	58 688	0	1 721	29 057	232 453	33 000	20%	5 811	34 868	34 000	272 000
DA1 15 - 150	0	4	1,5	1 640	5 000	7 500	30 000	2 751	11 004	0	645	10 896	43 585	14 000	20%	2 179	13 076	15 000	60 000
DA2 15-150	0	4	1,5	1 640	5 000	7 500	30 000	2 751	11 004	0	645	10 896	43 585	14 000	20%	2 179	13 076	15 000	60 000
Σ	6	25	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
CA >150	2	0	8	1 640	4 000	32 000	64 000	11 738	23 475	0	2 753	46 491	92 981	144 400	17%	7 903	54 394	145 000	290 000
DA1 >150	0	1	2,5	1 640	5 000	12 500	12 500	4 585	4 585	0	1 075	18 160	18 160	60 800	17%	3 087	21 248	61 000	61 000
DA2 >150	0	2	2,5	1 640	5 000	12 500	25 000	4 585	9 170	0	1 075	18 160	36 321	60 800	17%	3 087	21 248	61 000	122 000
ReCA >150	0	2	5,5	1 640	5 000	27 500	55 000	10 087	20 174	0	2 366	39 953	79 906	125 400	17%	6 792	46 745	125 000	250 000
DA1 >150	0	2	2	1 640	5 000	10 000	20 000	3 668	7 336	0	860	14 528	29 057	53 200	17%	2 470	16 998	53 000	106 000
DA2 >150	0	1	2	1 640	5 000	10 000	10 000	3 668	3 668	0	860	14 528	14 528	53 200	17%	2 470	16 998	53 000	53 000
Σ	2	8	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Σ	14	64					988 000						1 435 400						2 260 000
Celkem	78																		
Kumulativně																			2 260 000

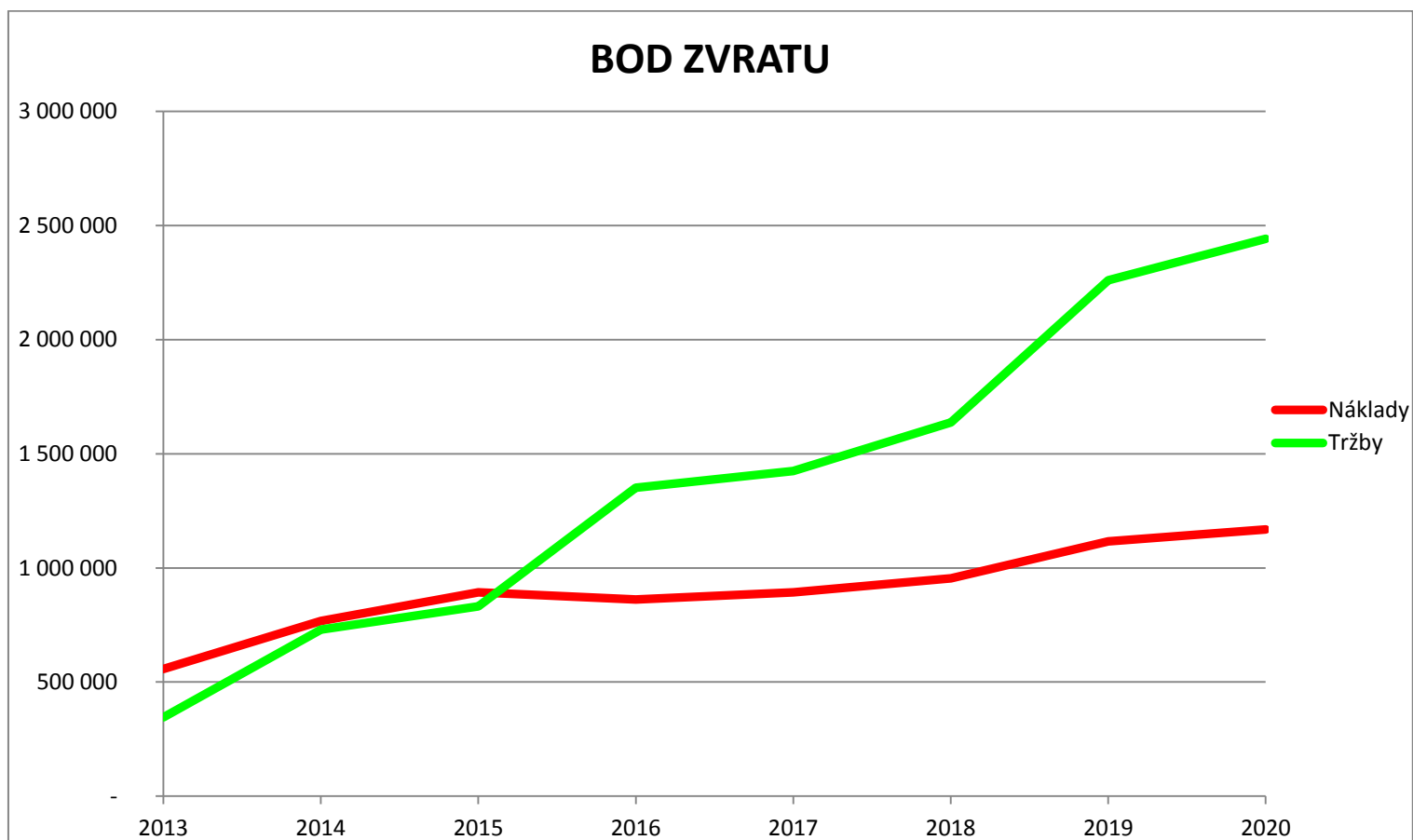
Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 21. Kalkulace nákladů a výnosů týkající se ISO 27001, při použití externích zaměstnanců v roce 2019

Typ auditu / velikost firmy	Počet nových klientů	Počet klientů z minulých let	Průměrná doba trvání auditu ve dnech	Mzdové náklady na auditora in za den	Mzdové náklady na auditora ex za den	Celkové náklady na auditora pro jeden audit	Celkové náklady na auditora	RN na zakazku	Režijní náklady	Metodiky	Náklady na udělení akreditace	Náklady na audit (vč. RN, M a NA)	Celkové náklady	Průměrná cena auditu u konkurence	Zisk v %	Zisk v Kč	Celkové náklady + zisk	Prodejní cena	Tržby
Náklad vzniká	x	x	x	x	x	x	x	x	362 400	x	65 000	x	-	x	x	x	x	x	x
Náklad je rozúčtován na rok 2020	x	x	x	-	2	x	x	x	x	0	85 000	x	x	x	x	x	x	x	x
CA <15	7	0	4	1 640	4 000	16 000	112 000	5 414	37 898	0	1 270	22 684	158 787	26 600	23%	5 217	27 901	27 000	189 000
DA1 <15	0	6	1,5	1 640	5 000	7 500	45 000	2 538	15 227	0	595	10 633	63 798	11 200	23%	2 446	13 079	12 000	72 000
DA2 <15	0	6	1,5	1 640	5 000	7 500	45 000	2 538	15 227	0	595	10 633	63 798	11 200	23%	2 446	13 079	12 000	72 000
ReCA <15	0	12	2,6	1 640	5 000	13 000	156 000	4 399	52 787	0	1 032	18 431	221 168	23 100	23%	4 239	22 670	23 000	276 000
DA1 <15	0	8	1	1 640	5 000	5 000	40 000	1 692	13 535	0	397	7 089	56 710	9 800	23%	1 630	8 719	10 000	80 000
DA2 <15	0	5	1	1 640	5 000	5 000	25 000	1 692	8 459	0	397	7 089	35 444	9 800	23%	1 630	8 719	10 000	50 000
Σ	7	37	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
CA 15 - 150	4	0	6	1 640	4 000	24 000	96 000	8 121	32 484	0	1 905	34 026	136 103	38 000	20%	6 805	40 831	40 000	160 000
DA1 15 - 150	0	6	2	1 640	5 000	10 000	60 000	3 384	20 303	0	794	14 177	85 064	16 000	20%	2 835	17 013	16 000	96 000
DA2 15 - 150	0	5	2	1 640	5 000	10 000	50 000	3 384	16 919	0	794	14 177	70 887	16 000	20%	2 835	17 013	16 000	80 000
ReCA 15 - 150	0	8	4	1 640	5 000	20 000	160 000	6 768	54 140	0	1 587	28 355	226 838	33 000	20%	5 671	34 026	34 000	272 000
DA1 15 - 150	0	8	1,5	1 640	5 000	7 500	60 000	2 538	20 303	0	595	10 633	85 064	14 000	20%	2 127	12 760	15 000	120 000
DA2 15-150	0	4	1,5	1 640	5 000	7 500	30 000	2 538	10 151	0	595	10 633	42 532	14 000	20%	2 127	12 760	15 000	60 000
Σ	4	31	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
CA >150	1	0	8	1 640	4 000	32 000	32 000	10 828	10 828	0	2 540	45 368	45 368	144 400	17%	7 713	53 080	145 000	145 000
DA1 >150	0	2	2,5	1 640	5 000	12 500	25 000	4 230	8 459	0	992	17 722	35 444	60 800	17%	3 013	20 734	61 000	122 000
DA2 >150	0	1	2,5	1 640	5 000	12 500	12 500	4 230	4 230	0	992	17 722	17 722	60 800	17%	3 013	20 734	61 000	61 000
ReCA >150	0	3	5,5	1 640	5 000	27 500	82 500	9 305	27 916	0	2 183	38 988	116 964	125 400	17%	6 628	45 616	125 000	375 000
DA1 >150	0	2	2	1 640	5 000	10 000	20 000	3 384	6 768	0	794	14 177	28 355	53 200	17%	2 410	16 588	53 000	106 000
DA2 >150	0	2	2	1 640	5 000	10 000	20 000	3 384	6 768	0	794	14 177	28 355	53 200	17%	2 410	16 588	53 000	106 000
Σ	1	10	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Σ	12	78					1 071 000						1 518 400						2 442 000
Celkem	90																		
Kumulativně																			2 442 000

Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 22. Kalkulace nákladů a výnosů týkající se ISO 27001, při použití externích zaměstnanců v roce 2020



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 3. Bod zvratu při najímání externích zaměstnanců

9 ANALÝZA KONKURENCE

Pro lepší konkurenceschopnost je nezbytné porovnat ceny, za které by ITC poskytovala službu s cenami, za které ji již poskytují jiné certifikační orgány. Na základě těchto informací, je ITC schopná posoudit, jaký význam by mělo zavedení nové služby. K dosažení konkurenceschopnosti firma musí minimálně v prvním roce stanovit nižší cenu, než náklady které vznikají. Na základě porovnání ceny s cenou, za kterou poskytují stejnou službu jiné certifikační orgány se zjistí, kdy stanovené ceny pokryjí vynaložené náklady. Následně bude možno určit, kdy ITC bude poskytovat službu i s dosažením požadovaného zisku.

K porovnání budeme používat náklady při zaměstnávání interních auditorů, protože tato varianta je pro firmu výhodnější z hlediska výše nákladů.

V následujících tabulkách jsou zobrazené celkové náklady, které by vznikaly při poskytování služby certifikace podle normy ISO 27001. Průměrná cena, za kterou stejnou službu poskytuje konkurenční certifikační orgán. Ideální cena, při které by ITC dosahovala požadovaný zisk a cenu, za kterou bude službu poskytovat. V druhé části je porovnání mezi prodejní cenou od firmy ITC a konkurenčního certifikačního orgánu. Následně je uveden údaj o rozdílu mezi celkovými náklady a prodejní cenou a jako poslední je uveden údaj, který zobrazuje porovnání ideální ceny s prodejní cenou.

Analýza konkurence v roce 2013

V prvním roce je stanovená cena přibližně stejná jako cena u konkurence. Tento rozdíl se považuje za zanedbatelný a ITC to může korigovat v závislosti na tržní ekonomice v danou dobu. Rozdíl, který vzniká mezi prodejní cenou a náklady je vysoký. Náklady na poskytnutí služby pro malé a střední podniky jsou dva krát vyšší než je prodejní cena. Zisk vzniká pouze u poskytnutí služby velkým firmám. Při porovnání nákladů včetně zisku s prodejní cenou je rozdíl ještě větší. Kladný rozdíl je pouze při poskytnutí služby pro velké firmy. Viz. Tab. 11. Analýza konkurence v roce 2013.

Analýza konkurence v roce 2014

V roce 2014 se náklady pro poskytování služby snižují. Výsledkem jsou i nižší rozdíly mezi prodejní cenou a náklady na audit. Zisk je pouze u služeb poskytnutých velkým firmám. V tomto případě vzniká kladný rozdíl i u prodejní ceny včetně požadovaného zisku s prodejní ceny. Viz. Tab. 12. Analýza konkurence v roce 2014.

Analýza konkurence v roce 2015

V roce 2015 situace zůstává podobná jako v roce 2014, rozdíl je v tom, že firmě vznikají menší ztráty a v případě poskytnutí služby pro velké firmy vyšší zisky. Viz. Tab. 13. Analýza konkurence v roce 2015.

Analýza konkurence v roce 2016

Rok 2016 je rok, kdy nastane příjemná změna pro firmu při poskytování služby certifikace podle normy ISO 27001 a služba bude zisková. Vzniká kladný rozdíl mezi prodejní cenou a náklady, které vznikají při poskytování služby, ale taky mezi náklady včetně požadovaného zisku s prodejní ceny. Je to rok, kdy si firma může snížit ceny pro poskytování služby. Viz. Tab. 14. Analýza konkurence v roce 2016.

Analýza konkurence v létech 2017–2020

V létech 2017 až 2020 pokračuje pozitivní trend a skutečný zisk je vyšší než požadovaný. Vzhledem k tomu, že bod zvratu má nastat v roce 2014 a u všech služeb se dostává vyšší zisk, než je požadovaný, firma může stanovit ceny, které budou pouze ve výši vznikajících nákladů včetně požadovaného zisku. Tato skutečnost by firmě umožnila lepší postavení na trhu mezi certifikačními orgány. Viz. Tab. 15. Analýza konkurence v roce 2017, Tab. 16. Analýza konkurence v roce 2018, Tab. 17. Analýza konkurence v roce 2019 a Tab. 18. Analýza konkurence v roce 2020.

Typ auditu / velikost firmy	Náklady na audit(vč.RN, M a NA)	Průměrná cena auditu u konkurence	Celkové náklady + zisk	Prodejní cena	Rozdíl mezi prodejní ceny a ceny u konkurence	Rozdíl mezi prodejní ceny a nákladů za audit	Porovnání ceny vč. zisku z prodejní ceny
CA <15	53 960	26 600	67 450	27 000	-400	-26 960	-40 450
DA1 <15	-	11 200	-	12 000	-800	-	-
DA2 <15	-	11 200	-	12 000	-800	-	-
ReCA<15	-	23 100	-	23 000	100	-	-
DA1 <15	-	9 800	-	10 000	-200	-	-
DA2 <15	-	9 800	-	10 000	-200	-	-
CA 15 - 150	80 940	38 000	98 747	40 000	-2 000	-40 940	-58 747
DA1 15 - 150	-	16 000	-	16 000	0	-	-
DA2 15 - 150	-	16 000	-	16 000	0	-	-
ReCA15 - 150	-	33 000	-	34 000	-1 000	-	-
DA1 15 - 150	-	14 000	-	15 000	-1 000	-	-
DA2 15-150	-	14 000	-	15 000	-1 000	-	-
CA >150	107 920	144 400	128 425	145 000	-600	37 080	16 575
DA1 >150	-	60 800	-	61 000	-200	-	-
DA2 >150	-	60 800	-	61 000	-200	-	-
ReCA >150	-	125 400	-	125 000	400	-	-
DA1 >150	-	53 200	-	53 000	200	-	-
DA2 >150	-	53 200	-	53 000	200	-	-

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 11. Analýza konkurence v roce 2013

Typ auditu / velikost firmy	Náklady na audit(vč.RN, M a NA)	Průměrná cena auditu u konkurence	Celkové náklady + zisk	Prodejní cena	Rozdíl mezi prodejní ceny a ceny u konkurence	Rozdíl mezi prodejní ceny a nákladů za audit	Porovnání ceny vč. Zisku s prodejní ceny
CA <15	37 004	26 600	46 033	27 000	- 400	- 10 004	- 19 033
DA1 <15	13 876	11 200	17 262	12 000	- 800	- 1 876	- 5 262
DA2 <15	-	11 200	-	12 000	- 800	-	-
ReCA<15	-	23 100	-	23 000	100	-	-
DA1 <15	-	9 800	-	10 000	- 200	-	-
DA2 <15	-	9 800	-	10 000	- 200	-	-
CA 15 - 150	55 506	38 000	67 384	40 000	- 2 000	- 15 506	- 27 384
DA1 15 - 150	18 502	16 000	22 461	16 000	-	- 2 502	- 6 461
DA2 15 - 150	-	16 000	-	16 000	-	-	-
ReCA15 - 150	-	33 000	-	34 000	- 1 000	-	-
DA1 15 - 150	-	14 000	-	15 000	- 1 000	-	-
DA2 15-150	-	14 000	-	15 000	- 1 000	-	-
CA >150	74 008	144 400	87 625	145 000	- 600	70 992	57 375
DA1 >150	23 127	60 800	27 383	61 000	- 200	37 873	33 617
DA2 >150	-	60 800	-	61 000	- 200	-	-
ReCA >150	-	125 400	-	125 000	400	-	-
DA1 >150	-	53 200	-	53 000	200	-	-
DA2 >150	-	53 200	-	53 000	200	-	-

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 12. Analýza konkurence v roce 2014

Typ auditu / velikost firmy	Náklady na audit(vč.RN, M a NA)	Průměrná cena auditu u konkurence	Celkové náklady + zisk	Prodejní cena	Rozdíl mezi prodejní ceny a ceny u konkurence	Rozdíl mezi prodejní ceny a nákladů za audit	Porovnání ceny vč. zisku s prodejní ceny
CA <15	36 296	26 600	44 644	27 000	- 400	- 9 296	- 17 644
DA1 <15	13 611	11 200	16 741	12 000	- 800	- 1 611	- 4 741
DA2 <15	13 611	11 200	16 741	12 000	- 800	- 1 611	- 4 741
ReCA<15	-	23 100	-	23 000	100	-	-
DA1 <15	-	9 800	-	10 000	- 200	-	-
DA2 <15	-	9 800	-	10 000	- 200	-	-
CA 15 - 150	54 444	38 000	65 332	40 000	- 2 000	- 14 444	- 25 332
DA1 15 - 150	18 148	16 000	21 777	16 000	-	- 2 148	- 5 777
DA2 15 - 150	18 148	16 000	21 777	16 000	-	- 2 148	- 5 777
ReCA15 - 150	-	33 000	-	34 000	- 1 000	-	-
DA1 15 - 150	-	14 000	-	15 000	- 1 000	-	-
DA2 15-150	-	14 000	-	15 000	- 1 000	-	-
CA >150	72 591	144 400	84 932	145 000	- 600	72 409	60 068
DA1 >150	22 685	60 800	26 541	61 000	- 200	38 315	34 459
DA2 >150	22 685	60 800	26 541	61 000	- 200	38 315	34 459
ReCA >150	-	125 400	-	125 000	400	-	-
DA1 >150	-	53 200	-	53 000	200	-	-
DA2 >150	-	53 200	-	53 000	200	-	-

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 13. Analýza konkurence v roce 2015

Typ auditu / velikost firmy	Náklady na audit(vč.RN, M a NA)	Průměrná cena auditu u konkurence	Celkové náklady + zisk	Prodejní cena	Rozdíl mezi prodejní ceny a ceny u konkurence	Rozdíl mezi prodejní ceny a nákladů za audit	Porovnání ceny vč. zisku s prodejní ceny
CA <15	20 347	26 600	25 027	27 000	- 400	6 653	1 973
DA1 <15	7 630	11 200	9 385	12 000	- 800	4 370	2 615
DA2 <15	7 630	11 200	9 385	12 000	- 800	4 370	2 615
ReCA<15	13 226	23 100	16 268	23 000	100	9 774	6 732
DA1 <15	-	9 800	-	10 000	- 200	-	-
DA2 <15	-	9 800	-	10 000	- 200	-	-
CA 15 - 150	30 521	38 000	36 625	40 000	- 2 000	9 479	3 375
DA1 15 - 150	10 174	16 000	12 208	16 000	-	5 826	3 792
DA2 15 - 150	10 174	16 000	12 208	16 000	-	5 826	3 792
ReCA15 - 150	20 347	33 000	24 417	34 000	- 1 000	13 653	9 583
DA1 15 - 150	-	14 000	-	15 000	- 1 000	-	-
DA2 15-150	-	14 000	-	15 000	- 1 000	-	-
CA >150	40 695	144 400	47 613	145 000	- 600	104 305	97 387
DA1 >150	12 717	60 800	14 879	61 000	- 200	48 283	46 121
DA2 >150	16 817	60 800	19 676	61 000	- 200	44 183	41 324
ReCA >150	27 978	125 400	32 734	125 000	400	97 022	92 266
DA1 >150	-	53 200	-	53 000	200	-	-
DA2 >150	-	53 200	-	53 000	200	-	-

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 14. Analýza konkurence v roce 2016

Typ auditu / velikost firmy	Náklady na audit(vč.RN, M a NA)	Průměrná cena auditu u konkurence	Celkové náklady + zisk	Prodejní cena	Rozdíl mezi prodejní ceny a ceny u konkurence	Rozdíl mezi prodejní ceny a nákladů za audit	Porovnání ceny vč. zisku s prodejní ceny
CA <15	19 163	26 600	23 570	27 000	- 400	7 837	3 430
DA1 <15	7 186	11 200	8 839	12 000	- 800	4 814	3 161
DA2 <15	7 186	11 200	8 839	12 000	- 800	4 814	3 161
ReCA<15	12 456	23 100	15 321	23 000	100	10 544	7 679
DA1 <15	4 791	9 800	5 893	10 000	- 200	5 209	4 107
DA2 <15	-	9 800	-	10 000	- 200	-	-
CA 15 - 150	28 744	38 000	34 493	40 000	- 2 000	11 256	5 507
DA1 15 - 150	9 581	16 000	11 498	16 000	-	6 419	4 502
DA2 15 - 150	9 581	16 000	11 498	16 000	-	6 419	4 502
ReCA15 - 150	19 163	33 000	22 995	34 000	- 1 000	14 837	11 005
DA1 15 - 150	7 186	14 000	8 623	15 000	- 1 000	7 814	6 377
DA2 15-150	-	14 000	-	15 000	- 1 000	-	-
CA >150	-	144 400	-	145 000	- 600	-	-
DA1 >150	11 977	60 800	14 013	61 000	- 200	49 023	46 987
DA2 >150	11 977	60 800	14 013	61 000	- 200	49 023	46 987
ReCA >150	26 349	125 400	30 828	125 000	400	98 651	94 172
DA1 >150	9 581	53 200	11 210	53 000	200	43 419	41 790
DA2 >150	-	53 200	-	53 000	200	-	-

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 15. Analýza konkurence v roce 2017

Typ auditu / velikost firmy	Náklady na audit(vč.RN, M a NA)	Průměrná cena auditu u konkurence	Celkové náklady + zisk	Prodejní cena	Rozdíl mezi prodejní ceny a ceny u konkurence	Rozdíl mezi prodejní ceny a nákladů za audit	Porovnání ceny vč. zisku s prodejní ceny
CA <15	17 607	26 600	21 657	27 000	- 400	9 393	5 343
DA1 <15	6 603	11 200	8 121	12 000	- 800	5 397	3 879
DA2 <15	6 603	11 200	8 121	12 000	- 800	5 397	3 879
ReCA<15	11 444	23 100	14 077	23 000	100	11 556	8 923
DA1 <15	4 402	9 800	5 414	10 000	- 200	5 598	4 586
DA2 <15	4 402	9 800	5 414	10 000	- 200	5 598	4 586
CA 15 - 150	26 410	38 000	31 692	40 000	- 2 000	13 590	8 308
DA1 15 - 150	8 803	16 000	10 564	16 000	-	7 197	5 436
DA2 15 - 150	8 803	16 000	10 564	16 000	-	7 197	5 436
ReCA15 - 150	17 607	33 000	21 128	34 000	- 1 000	16 393	12 872
DA1 15 - 150	6 603	14 000	7 923	15 000	- 1 000	8 397	7 077
DA2 15-150	6 603	14 000	7 923	15 000	- 1 000	8 397	7 077
CA >150	35 214	144 400	41 200	145 000	- 600	109 786	103 800
DA1 >150	-	60 800	-	61 000	- 200	-	-
DA2 >150	11 004	60 800	12 875	61 000	- 200	49 996	48 125

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 16. Analýza konkurence v roce 2018

Typ auditu / velikost firmy	Náklady na audit(vč.RN, M a NA)	Průměrná cena auditu u konkurence	Celkové náklady + zisk	Prodejní cena	Rozdíl mezi prodejní ceny a ceny u konkurence	Rozdíl mezi prodejní ceny a nákladů za audit	Porovnání ceny vč. zisku s prodejní ceny
CA <15	14 970	26 600	18 413	27 000	- 400	12 030	8 587
DA1 <15	5 614	11 200	6 905	12 000	- 800	6 386	5 095
DA2 <15	5 614	11 200	6 905	12 000	- 800	6 386	5 095
ReCA<15	9 730	23 100	11 968	23 000	100	13 270	11 032
DA1 <15	3 742	9 800	4 603	10 000	- 200	6 258	5 397
DA2 <15	3 742	9 800	4 603	10 000	- 200	6 258	5 397
CA 15 - 150	22 455	38 000	26 946	40 000	- 2 000	17 545	13 054
DA1 15 - 150	7 485	16 000	8 982	16 000	-	8 515	7 018
DA2 15 - 150	7 485	16 000	8 982	16 000	-	8 515	7 018
ReCA15 - 150	14 970	33 000	17 964	34 000	- 1 000	19 030	16 036
DA1 15 - 150	5 614	14 000	6 736	15 000	- 1 000	9 386	8 264
DA2 15-150	5 614	14 000	6 736	15 000	- 1 000	9 386	8 264
CA >150	29 940	144 400	35 029	145 000	- 600	115 060	109 971
DA1 >150	9 356	60 800	10 947	61 000	- 200	51 644	50 053
DA2 >150	9 356	60 800	10 947	61 000	- 200	51 644	50 053
ReCA >150	20 583	125 400	24 083	125 000	400	104 417	100 917
DA1 >150	7 485	53 200	8 757	53 000	200	45 515	44 243
DA2 >150	7 485	53 200	8 757	53 000	200	45 515	44 243

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 17. Analýza konkurence v roce 2019

Typ auditu / velikost firmy	Náklady na audit(vč.RN, M a NA)	Průměrná cena auditu u konkurence	Celkové náklady + zisk	Prodejní cena	Rozdíl mezi prodejní ceny a ceny u konkurence	Rozdíl mezi prodejní ceny a nákladů za audit	Porovnání ceny vč. zisku s prodejní ceny
CA <15	14 472	26 600	17 800	27 000	- 400	12 528	9 200
DA1 <15	5 427	11 200	6 675	12 000	- 800	6 573	5 325
DA2 <15	5 427	11 200	6 675	12 000	- 800	6 573	5 325
ReCA<15	9 407	23 100	11 570	23 000	100	13 593	11 430
DA1 <15	3 618	9 800	4 450	10 000	- 200	6 382	5 550
DA2 <15	3 618	9 800	4 450	10 000	- 200	6 382	5 550
CA 15 - 150	21 707	38 000	26 049	40 000	- 2 000	18 293	13 951
DA1 15 - 150	7 236	16 000	8 683	16 000	-	8 764	7 317
DA2 15 - 150	7 236	16 000	8 683	16 000	-	8 764	7 317
ReCA15 - 150	14 472	33 000	17 366	34 000	- 1 000	19 528	16 634
DA1 15 - 150	5 427	14 000	6 512	15 000	- 1 000	9 573	8 488
DA2 15-150	5 427	14 000	6 512	15 000	- 1 000	9 573	8 488
CA >150	28 943	144 400	33 864	145 000	- 600	116 057	111 136
DA1 >150	9 045	60 800	10 582	61 000	- 200	51 955	50 418
DA2 >150	9 045	60 800	10 582	61 000	- 200	51 955	50 418
ReCA >150	19 898	125 400	23 281	125 000	400	105 102	101 719
DA1 >150	7 236	53 200	8 466	53 000	200	45 764	44 534
DA2 >150	7 236	53 200	8 466	53 000	200	45 764	44 534

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 18. Analýza konkurence v roce 2020

10 DOPORUČENÍ

ITC na podkladě analýzy trhu jak v ČR, tak v zahraničí zvažuje zavedení nové služby do své nabídky. Jedná se o službu certifikace podle normy ISO 27001 - Systém managementu bezpečnosti informací.

Z pohledu ITC je významným kritériem pro stanovení prodejní ceny této služby velikost firmy (vyjádřeno počtem pracovníků), která o certifikaci usiluje. Velikosti firmy má rozhodující vliv na stanovení času, který stráví auditor při poskytování služby. Proto se ceny liší podle velikosti firem, které usilují o certifikaci podle normy ISO 27001.

Pomocí provedených kalkulací, ITC může modelovat a následně také sledovat vývoj nákladů a výnosů, které se týkají zavedení a poskytování nové služby certifikace podle normy ISO 27001.

Pro ITC byl vytvořen matematický model v podobě tabulky v programu Microsoft Office Excel. Tabulka je schopná promítnout náklady, které vznikají při určitém počtu zakázek za určitých (definovaných) vstupních podmínek. Základní vstupní podmínkou je pro ITC zajistit si minimálně dva pracovníky se způsobilostí auditora ISO 27001. Tato skutečnost je přenesena do modelových stavů. Tabulka využívá dílčích výpočtů z pomocných tabulek, které obsahují všechny náklady vznikající před zavedení nové služby certifikace a v průběhu jejího poskytování. Pomocné tabulky zahrnují také náklady, které vznikají na zpracování metodiky (náklady vynaložené před zavedení služby). Náklady na akreditaci, které vznikají v průběhu poskytování služby. V tabulkách jsou, také zobrazeny režijní náklady vznikající v průběhu poskytování služby certifikace podle normy ISO 27001.

Pomocí této tabulky je firma schopná modelovat průběh nákladů a tržeb v období, kdy plánuje poskytovat novou službu od doby, kdy ji zavede a v průběhu jejího poskytování. Model je zpracován pro období let 2013 až 2020. Na základě těchto údajů je ITC schopna modelovat situace, které mohou nastat a jejich vliv.

V praktických podmínkách má ITC tři možnosti, jakým způsobem službu certifikace podle normy ISO 27001 zavede.

První možností je zaměstnat interní zaměstnance (auditory pro ISO 27001). V tomto případě firma počítá se mzdovými náklady, které kalkuluje podle odpracovaných hodin, týkající se poskytování služby certifikace. Důvodem, proč se nepočítá podle měsíčních

mzdových nákladů je skutečnost, že zaměstnanec, když nebude pracovat na poskytování této služby, tak bude pro firmu vykonávat jinou činnost.

Druhá možnost, jak firma bude službu certifikace podle normy ISO 27001 poskytovat, je pomocí smluvního zajištění způsobilých externích auditorů. V tomto případě mzdové náklady vznikají podle odpracovaných dnů. Zde jsou náklady vyšší než při zaměstnání interních zaměstnanců.

Jako třetí možnost se nabízí kombinace realizace služby prostřednictvím interního a externího zaměstnance. Náklady v tomto případě jsou vyšší než při zaměstnání interního zaměstnance a nižší než při najímání externího zaměstnance. Tato možnost je zobrazená v příloze, protože zavedení služby do nabídky tímto způsobem je nepravděpodobná.

Doporučení první: na základě provedených modelových výpočtů je pro certifikační orgán nejvýhodnější přidat službu certifikace podle normy ISO 27001, když zaměstná interní auditory. Bod zvratu se (při splnění vstupních podmínek uvedených v tabulkách v kap. 8 této práce) dostaví v roce 2014, přibližně po jednom roce poskytování služby. V případě, kdy firma pro poskytování služby bude najímat externí auditory, se bod zvratu za jinak stejných podmínek dostaví až v roce 2015.

Tyto výpočty jsou platné za předpokladu, že firma získá v každém roce 10 až 15 nových klientů. Další podmínkou je, že tito klienti budou mít v úmyslu udržet udělenou certifikaci i v dalších letech. V posledním roce (podle zpracovaného modelu), kdy bude mít certifikační orgán akreditaci od Českého institutu pro akreditaci, celkový počet klientů by měl být alespoň 90.

Doporučení druh: k naplnění předpokladu, se kterým bylo pracováno v modelu stanovování bodu zvratu, bude potřeba zajistit dostatečný počet klientů pro tuto službu. Toto doporučení je orientováno na obchodně-marketingové aktivity směřující k vypracování analýzy potenciálního zájmu o službu certifikace podle ISO 27001 u stávajících zákazníků ITC, kteří využívají služeb certifikace pro jiné systémy managementu (jako je management kvality podle ISO 9001, environmentální management podle ISO 14001 a další) a analýzy poptávky trhu – zájmu potenciálních nových zákazníků. Vzhledem k obchodním aktivitám ITC na zahraničních trzích by bylo vhodné analyzovat potenciál zájmu o tuto službu v různých teritoriích světa, kde ITC Repräsentativně působí. V tomto směru vnímám jako stěženi zpracovat marketingový plán pro službu certifikace systému managementu podle ISO 27001 minimálně s časovým

horizontem do konce roku 2015, lépe s časovým horizontem do roku 2020. Je nutno podotknout, že s náklady, které budou v rámci zpracování marketingového plánu vyčísleny, výše uvedený model v současnosti nepracuje. Zakalkulování těchto nákladů do výše popisovaného modelu bude mít za následek oddálení časového milníku, ve kterém nastává bod zvratu.

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo navrhnout nejvhodnější variantu zavedení nové služby v oblasti certifikace systémů managementu na trh k pohledu kalkulace nákladů na službu a v rámci řešení BP shromáždit podklady pro zjištění bodu zvratu a rozhodnutí, zda je pro ITC výhodné novou službu certifikace podle normy ISO 27001 zavést.

V současné době firma ITC neposkytuje službu certifikace podle normy ISO 27001. ITC má na trhu ČR konkurenci v podobě cca 10 aktivních certifikačních orgánů, které tuto certifikaci (službu) klientům nabízejí. ITC v jednotlivých případech ztrácí své stávající klienty pro nemožnost pokrytí jejich požadavku realizace akreditované služby certifikací ISO27001.

Teoretická část práce byla věnována teorii, týkající se manažerského účetnictví. Především byla zaměřena na vysvětlení nákladů a jejich členění, kalkulací, kalkulačního systému, kalkulačních metod, kalkulačních vzorců, kalkulací cen a bodu zvratu.

V praktické části byla aplikovaná teorie, která byla vysvětlena v části teoretické a poznatky získané v průběhu studia na vysoké škole a v průběhu praxe v ITC.

V praktické části je představena činnost firmy ITC. Následně je uveden stručný popis a charakteristika služby certifikace podle normy ISO 27001.

Při zpracování práce byla provedena analýza nákladů, které vznikají v případě zavedení služby. Je vysvětlen způsob stanovení prodejní ceny a na tomto základě byl vypočítán bod zvratu obou dvou případů, kterými může ITC službu zařadit do svého portfolia (tedy službu realizovat). Následně byla pro akceptovatelnější variantu zavedení služby certifikací ISO 27001 (z pohledu vzniku bodu zvratu) zpracována analýza konkurence.

Při stanovení kalkulace byl použitý modifikovaný kalkulační vzorec, který umožňuje odrážet všechny v současnosti vyčíslitelné náklady, které by případně vznikaly při zavedení této služby a v průběhu jejího poskytování. Vzhledem ke složitosti kalkulačního vzorce byly vytvořeny tabulky v programu Microsoft Office Excel, které umožní modifikovat (simulovat) různé situace, které mohou nastat před zavedení nové služby na trh a v průběhu poskytování služby podle normy ISO 27001.

Kalkulační systém, ve formě excelové tabulky, který byl vytvořen ke stanovení kalkulací je obecného charakteru a je možné jej používat i při stanovení kalkulace pro jiné služby certifikace systémů managementu, které ITC poskytuje nebo uvažuje o jejich zavedení.

Celý kalkulační vzorec odráží náklady, které vznikají a jsou zaznamenány v pomocných tabulkách. Toto formátování bylo zvoleno pro jednodušší, přehlednější a uživatelsky přívětivější zpracování. V případě, že se jeden či více z nákladů změní, promítne se změna jednotlivého údaje uvedeného v pomocných tabulkách přímo do hlavní tabulky a grafu, který znázorňuje časový okamžik vzniku bodu zvratu.

Pokud nedojde v tržním prostředí destinací, na kterých ITC předpokládá uplatnění (prodej) služby certifikaci systému managementu podle požadavků normy ISO 27001, k zásadním změnám, které by znamenaly nenaplnění vstupních podmínek zpracovaného kalkulačního modelu lze vzhledem k predikovanému milníku vzniku bodu zvratu doporučit zavedení této služby do portfolia služeb certifikace systémů managementu poskytovaných ITC.

Cíl bakalářské práce – návrh nejvhodnější varianty zavedení nové služby v oblasti certifikace systémů managementu na trh k pohledu kalkulace nákladů na službu byl vytvořením kalkulačního modelu splněn.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. HRADECKÝ, Mojmír, Jiří LANČA a Ladislav ŠIŠKA, 2008. *Manažerské účetnictví*. 1. vyd. Praha: Garda Publishing, 259 s. ISBN 978.80-2471-3.
2. *ISO.org: Standards* [online]. [2013] [cit. 2013–02–7]. Dostupné z <http://www.iso.org>
3. *itczlin.cz: Historie* [online]. Institut pro testování a certifikaci © 2012 [cit. 2013–02–10]. Dostupné z <http://www.itczlin.cz>
4. *itczlin.cz: Nabídka služeb – Info* [online]. Institut pro testování a certifikaci © 2012 [cit. 2013–02–11]. Dostupné z <http://www.itczlin.cz>
5. KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER, 2013. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 236 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-4456-8.
6. KRÁL, Bohumil. *Manažerské účetnictví*, 2006. 3. dopl. a aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 660 s. ISBN 80-7179-419-8.
7. LANG, Helmut, 2005. *Manažerské účetnictví: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, xv, 216 s. ISBN 80-7179-419-8.
8. MACÍK, Karel, 1999. *Kalkulace nákladů – základ podnikového contllingu*. Ostrava: Montanex, 241 s. ISBN 8072250027.
9. POPESKO, Boris, 2009. *Moderní řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. 1 vyd. Praha: Garda, 233 s. ISBN 978-80-247-2974-9.
10. *prace-jobcity.cz: Institut pro testování a certifikaci, a.s.* [online]. IVITERA, © 2013 [cit. 2013–02–04]. Dostupné z <http://www.prace-jobcity.cz> .
11. *rac.cz: ISMS v malých a středních firmách* [online]. Risk Analysis Consultants © 2013 [cit. 2013–02–12]. Dostupné z <http://www.rac.cz/>.
12. *rac.cz: ISO/IEC 27001:2005* [online]. Risk Analysis Consultants © 2013 [cit. 2013–02–12]. Dostupné z <http://www.rac.cz/>.
13. SYNEK, Miroslav, 1998. *Nauka o podniku, učební texty pro bakalářské studium*. Vyd. 4. V Praze: Vysoká škola ekonomická, podnikohospodářská fakulta, 383 s. ISBN 80-7079-981-1.

14. SYNEK, Miroslav, 2007. *Manažerská ekonomika*. 4., aktualit. a rouš. Vyd. Praha: Garda, 452 s. ISBN 978-80-247-1992-4.
15. SYNEK, Miloslav, 2011. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 471 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1.
16. VYSUŠIL, Jiří, 1995. *Optimální cena – odraz správné kalkulace*. Praha: Profess, 108s. ISBN 808523517x.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ČSN	Česká technická norma
CA	Kontrolní audit
DA	Dozorový audit
RCA	Neakreditační audit
EN	Evropská norma
ISO	Mezinárodní organizace pro normalizaci
ČIA	Český institut pro akreditaci
ISMS	Systém pro řízení bezpečnosti informací
COEMS	Certifikační orgán pro systém environmentální management
COSJ	Certifikační orgán systému jakosti
IN	Interní zaměstnanec
EX	Externí auditor

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Druhové členění nákladů	14
Obr. 2. Účelové členění nákladů.....	15
Obr. 3. Průběh celkový variabilních nákladů	16
Obr. 4. Průběh průměrných variabilních nákladů.....	17
Obr. 5. Bod zvratu.....	26
Obr. 6. Struktura činností ITC	30
Obr. 8. Kalkulace nákladů a výnosů týkající se ISO 27001, při použití interních zaměstnanců v roce 2013	47
Obr. 9. Kalkulace nákladů a výnosů týkající se ISO 27001, při použití interních zaměstnanců v roce 2014	48
Obr. 10. Kalkulace nákladů a výnosů týkající se ISO 27001, při použití interních zaměstnanců v roce 2015	49
Obr. 11. Kalkulace nákladů a výnosů týkající se ISO 27001, při použití interních zaměstnanců v roce 2016	50
Obr. 12. Kalkulace nákladů a výnosů týkající se ISO 27001, při použití interních zaměstnanců v roce 2017	51
Obr. 13. Kalkulace nákladů a výnosů týkající se ISO 27001, při použití interních zaměstnanců v roce 2018	52
Obr. 14. Kalkulace nákladů a výnosů týkající se ISO 27001, při použití interních zaměstnanců v roce 2019	53
Obr. 15. Kalkulace nákladů a výnosů týkající se ISO 27001, při použití interních zaměstnanců v roce 2020	54
Obr. 16. Kalkulace nákladů a výnosů týkající se ISO 27001, při použití externích zaměstnanců v roce 2013	59
Obr. 17. Kalkulace nákladů a výnosů týkající se ISO 27001, při použití externích zaměstnanců v roce 2014	60
Obr. 18. Kalkulace nákladů a výnosů týkající se ISO 27001, při použití externích zaměstnanců v roce 2015	61
Obr. 19. Kalkulace nákladů a výnosů týkající se ISO 27001, při použití externích zaměstnanců v roce 2016	62
Obr. 20. Kalkulace nákladů a výnosů týkající se ISO 27001, při použití externích zaměstnanců v roce 2017	63

Obr. 21. Kalkulace nákladů a výnosů týkající se ISO 27001, při použití externích zaměstnanců v roce 2018	64
Obr. 22. Kalkulace nákladů a výnosů týkající se ISO 27001, při použití externích zaměstnanců v roce 2019	65
Obr. 23. Kalkulace nákladů a výnosů týkající se ISO 27001, při použití externích zaměstnanců v roce 2020	66

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Základní ekonomické údaje společnosti.....	31
Tab. 2. Vynaložené náklady před zavedení služby.....	35
Tab. 3. Náklady pro udržení akreditace.....	36
Tab. 4. Režijní náklady v roce 2013.....	37
Tab. 5. Režijní náklady v ostáních letech.....	37
Tab. 6. Doba trvání auditu.....	38
Tab. 7. Mzdové náklady pro interní auditory.....	39
Tab. 8. Mzdové náklady pro externí auditory.....	40
Tab. 9. Počet vydaných certifikací podle normy ISO 27001.....	41
Tab. 10. Prodejní cena.....	42
Tab. 11. Analýza konkurence v roce 2013.....	70
Tab. 12. Analýza konkurence v roce 2014.....	70
Tab. 13. Analýza konkurence v roce 2015.....	71
Tab. 14. Analýza konkurence v roce 2016.....	71
Tab. 15. Analýza konkurence v roce 2017.....	72
Tab. 16. Analýza konkurence v roce 2018.....	72
Tab. 17. Analýza konkurence v roce 2019.....	73
Tab. 18. Analýza konkurence v roce 2020.....	73

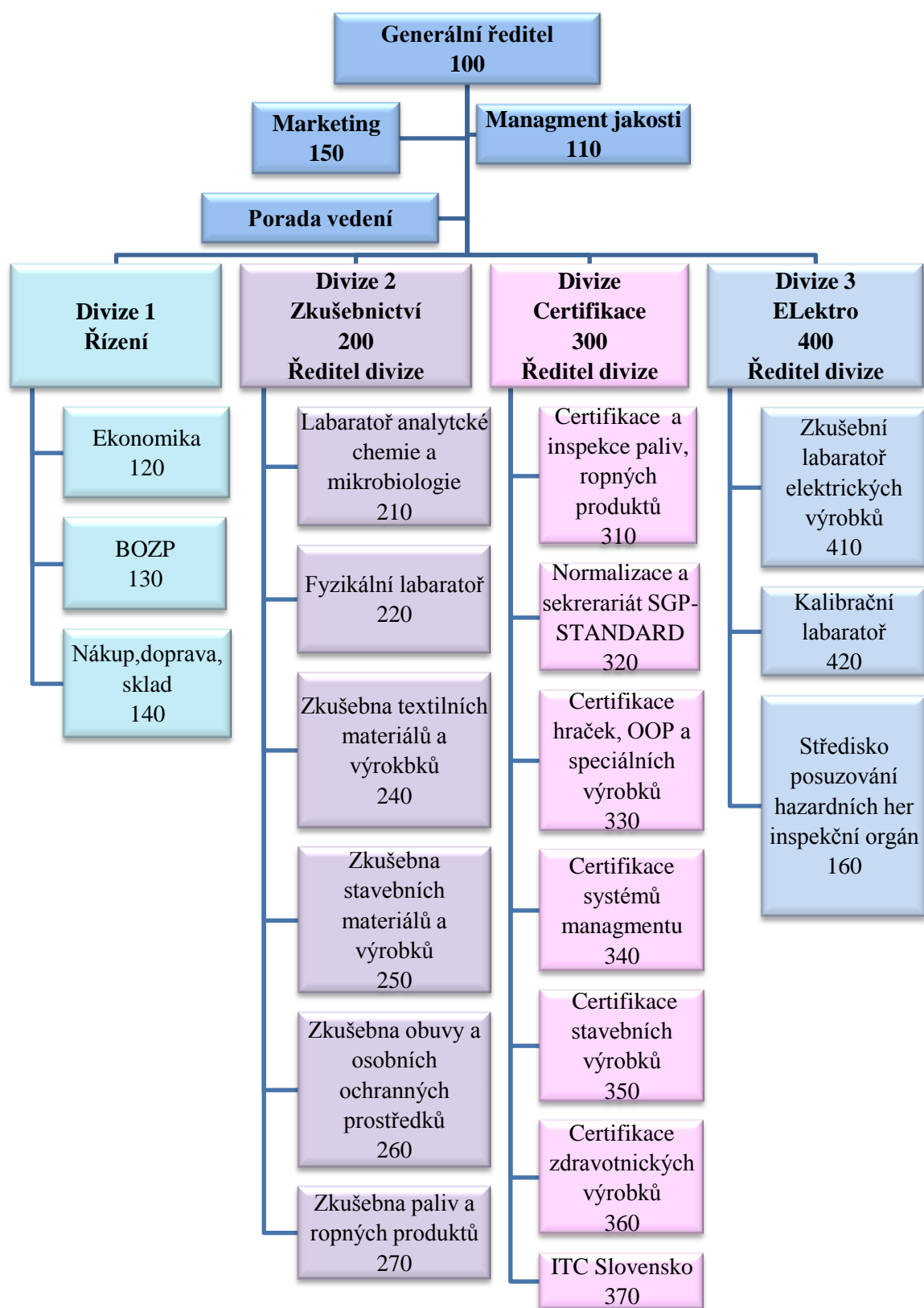
SEZNAM GRAFŮ

Graf 1. Podíl exportu na tržbách ITC	32
Graf 2. Bod zvratu při zaměstnání interních zaměstnanců	55
Graf 3. Bod zvratu při najímání externích zaměstnanců	67

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Organizační struktura firmy ITC
- P II Mzdové náklady pro interní pracovníky
- P III Kalkulace nákladů a výnosů týkající se ISO 27001, při použití externího a interního zaměstnance
- P IV Matematický model v programu MS Excel

PŘÍLOHA P I: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA FIRMY ITC



Zdroj: Vlastní zpracování na základě výroční zprávy společnosti ITC 2011

PŘÍLOHA P II: MZDOVÉ NÁKLADY NA INTERNÍ PRACOVNIKY

Doba trvání auditu (dny)				Průměrná pracovní doba v hod	Doba trvání auditu hod				Cena za hodinu	Mzdové náklady za provedení audit			
počet zaměstnanců ve firmě					Počet zaměstnanců ve firmě					počet zaměstnanců ve firmě			
činnost	15	15–150	>150		činnost	15	150	>150		činnost	15	150	>150
CA	4,0	6,0	8,0	8	CA	32,0	48,0	64,0	205	CA	6 560	9 840	13 120
DA	1,5	2,0	2,5	8	DA	12,0	16,0	20,0	205	DA	2 460	3 280	4 100
DA	1,5	2,0	2,5	8	DA	12,0	16,0	20,0	205	DA	2 460	3 280	4 100
RCA	2,6	4,0	5,5	8	RCA	20,8	32,0	44,0	205	RCA	4 264	6 560	9 020
DA	1,0	1,5	2,0	8	DA	8,0	12,0	16,0	205	DA	1 640	2 460	3 280
DA	1,0	1,5	2,0	8	DA	8,0	12,0	16,0	205	DA	1 640	2 460	3 280
Σ	11,60	17,00	22,50		Σ	92,8	136,0	180,0	205	Σ	19 024	27 880	36 900

Zdroj: Vlastní zpracování

**PŘÍLOHA P III: VÝPOČET BODU ZVATU PŘÍ ZAMĚSTNÁNÍ
JEDNOHO INTERNÍHO AUDITORŮ A NAJÍMÁNÍ JEDNOHO
EXTERNÍHO AUDITORA**

Typ auditu / velikost firmy	Počet nových klientů	Průměrná doba trvání auditu ve dnech	Mzdové náklady na auditora in za den	Mzdové náklady na auditora ex za den	Celkové náklady na auditora pro jeden audit	Celkové náklady na auditora	RN na zakázku	Režijní náklady	Metodiky	Náklady na udělení akreditace	Náklady na audit(vč.RN, M a NA)	Celkové náklady	Průměrná cena auditu u konkurence	Zisk v %	Zisk v Kč	Celkové náklady + zisk	Prodejní cena	Tržby
Náklad vzniká	x	x	x	x	x	x	x	181 200	170 500	315 000	x	x	x	x	x	x	x	x
Náklad je rozúčtován na rok 2013	x	x	1	1	x	x	x	x	34 100	235 000	x	x	x	x	x	x	x	x
CA <15	3	4	1 640	4 000	11 280	33 840	19 074	57 221	3 589	24 737	58 680	176 040	26 600	25%	14 670	73 350	27 000	81 000
DA1 <15	0	1,5	1 640	5 000	0	-	-	-	-	-	-	-	11 200	25%	-	-	12 000	-
DA2 <15	0	1,5	1 640	5 000	0	-	-	-	-	-	-	-	11 200	25%	-	-	12 000	-
ReCA <15	0	2,6	1 640	5 000	0	-	-	-	-	-	-	-	23 100	25%	-	-	23 000	-
DA1 <15	0	1	1 640	5 000	0	-	-	-	-	-	-	-	9 800	25%	-	-	10 000	-
DA2 <15	0	1	1 640	5 000	0	-	-	-	-	-	-	-	9 800	25%	-	-	10 000	-
Σ	3	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
CA 15 - 150	3	6	1 640	4 000	16 920	50 760	28 611	85 832	5 384	37 105	88 020	264 060	38 000	22%	19 364	107 384	40 000	120 000
DA1 15 - 150	0	2	1 640	5 000	0	-	-	-	-	-	-	-	16 000	22%	-	-	16 000	-
DA2 15 - 150	0	2	1 640	5 000	0	-	-	-	-	-	-	-	16 000	22%	-	-	16 000	-
ReCA 15 - 150	0	4	1 640	5 000	0	-	-	-	-	-	-	-	33 000	22%	-	-	34 000	-
DA1 15 - 150	0	1,5	1 640	5 000	0	-	-	-	-	-	-	-	14 000	22%	-	-	15 000	-
DA2 15-150	0	1,5	1 640	5 000	0	-	-	-	-	-	-	-	14 000	22%	-	-	15 000	-
Σ	3	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
CA >150	1	8	1 640	4 000	22 560	22 560	38 147	38 147	7 179	49 474	117 360	117 360	144 400	19%	22 298	139 658	145 000	145 000
DA1 >150	0	2,5	1 640	5 000	0	-	-	-	-	-	-	-	60 800	19%	-	-	61 000	-
DA2 >150	0	2,5	1 640	5 000	0	-	-	-	-	-	-	-	60 800	19%	-	-	61 000	-
ReCA >150	0	5,5	1 640	5 000	0	-	-	-	-	-	-	-	125 400	19%	-	-	125 000	-
DA1 >150	0	2	1 640	5 000	0	-	-	-	-	-	-	-	53 200	19%	-	-	53 000	-
DA2 >150	0	2	1 640	5 000	0	-	-	-	-	-	-	-	53 200	19%	-	-	53 000	-
Σ	1	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Σ	7																	
Celkem	7							107 160					557 460					
Kumulativně																		346 000

Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 23. Výpočet bodu zvratu při zaměstnání jednoho interního a auditora a najímání jednoho externího auditora za rok 2013

Typ auditu / velikost firmy	Počet nových klientů	Počet klientů z minulých let	Průměrná doba trvání auditu ve dnech	Mzdové náklady na auditora in za den	Mzdové náklady na auditora ex za den	Celkové náklady na auditora pro jeden audit	Celkové náklady na auditora	RN na zakazku	Režijní náklady	Metodiky	Náklady na udělení akreditace	Náklady na audit(vč.RN, M a NA)	Celkové náklady	Průměrná cena auditu u konkurence	Zisk v %	Zisk v Kč	Celkové náklady + zisk	Prodejní cena	Tržby
Náklad vzniká	x	x	x	x	x	x	x	x	362 400	x	85 000	x	x	x	x	x	x	x	x
Náklad je rozúčtován na rok 2014	x	x	x	1	1	x	x	x	x	68 200	125 000	x	x	x	x	x	x	x	x
CA <15	5	0	4	1 640	4 000	11 280	56 400	19 250	96 249	3 623	6 640	40 792	203 960	26 600	24%	9 953	50 745	27 000	135 000
DA1 <15	0	3	1,5	1 640	5 000	4 980	14 940	8 499	25 496	1 599	2 931	18 009	54 028	11 200	24%	4 394	22 403	12 000	36 000
DA2 <15	0	0	1,5	1 640	5 000	0	-	-	-	-	-	-	-	11 200	24%	-	-	12 000	-
ReCA<15	0	0	2,6	1 640	5 000	0	-	-	-	-	-	-	-	23 100	24%	-	-	23 000	-
DA1 <15	0	0	1	1 640	5 000	0	-	-	-	-	-	-	-	9 800	24%	-	-	10 000	-
DA2 <15	0	0	1	1 640	5 000	0	-	-	-	-	-	-	-	9 800	24%	-	-	10 000	-
Σ	5	3	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
CA 15 - 150	4	0	6	1 640	4 000	16 920	67 680	28 875	115 498	5 434	9 960	61 188	244 752	38 000	21%	13 094	74 282	40 000	160 000
DA1 15 - 150	0	3	2	1 640	5 000	6 640	19 920	11 331	33 994	2 132	3 908	24 012	72 037	16 000	21%	5 139	29 151	16 000	48 000
DA2 15 - 150	0	0	2	1 640	5 000	0	-	-	-	-	-	-	-	16 000	21%	-	-	16 000	-
ReCA15 - 150	0	0	4	1 640	5 000	0	-	-	-	-	-	-	-	33 000	21%	-	-	34 000	-
DA1 15 - 150	0	0	1,5	1 640	5 000	0	-	-	-	-	-	-	-	14 000	21%	-	-	15 000	-
DA2 15-150	0	0	1,5	1 640	5 000	0	-	-	-	-	-	-	-	14 000	21%	-	-	15 000	-
Σ	4	3	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
CA >150	2	0	8	1 640	4 000	22 560	45 120	38 499	76 999	7 245	13 279	81 584	163 168	144 400	18%	15 011	96 595	145 000	290 000
DA1 >150	0	1	2,5	1 640	5 000	8 300	8 300	14 164	14 164	2 666	4 886	30 015	30 015	60 800	18%	5 523	35 538	61 000	61 000
DA2 >150	0	0	2,5	1 640	5 000	0	-	-	-	-	-	-	-	60 800	18%	-	-	61 000	-
ReCA >150	0	0	5,5	1 640	5 000	0	-	-	-	-	-	-	-	125 400	18%	-	-	125 000	-
DA1 >150	0	0	2	1 640	5 000	0	-	-	-	-	-	-	-	53 200	18%	-	-	53 000	-
DA2 >150	0	0	2	1 640	5 000	0	-	-	-	-	-	-	-	53 200	18%	-	-	53 000	-
Σ	2	1	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Σ	11	7					212 360						767 960						730 000
Celkem	18																		
Kumulativně																			730 000

Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 24. Výpočet bodu zvratu při zaměstnání jednoho interního a auditora a najímání jednoho externího auditora za rok 2014

Typ auditu / velikost firmy	Počet nových klientů	Počet klientů z minulých let	Průměrná doba trvání auditu ve dnech	Mzdové náklady na auditora in za den	Mzdové náklady na auditora ex za den	Celkové náklady na auditora pro jeden audit	Celkové náklady na auditora	RN na zakazku	Režijní náklady	Metodiky	Náklady na udělení akreditace	Náklady na audit (vč. RN, M a NA)	Celkové náklady	Průměrná cena auditu u konkurence	Zisk v %	Zisk v Kč	Celkové náklady + zisk	Prodejní cena	Tržby
Náklad vzniká	x	x	x	x	x	x	x	x	362 400	x	165 000	x	x	x	x	x	x	x	x
Náklad je rozúčtován na rok 2015	x	x	x	1	1	x	x	x	x	68 200	205 000	x	x	x	x	x	x	x	x
CA <15	5	0	4	1 640	4 000	11 280	56 400	15 853	79 265	2 983	8 968	39 084	195 421	26 600	23%	8 989	48 073	27 000	135 000
DA1 <15	0	5	1,5	1 640	5 000	4 980	24 900	6 999	34 995	1 317	3 959	17 255	86 276	11 200	23%	3 969	21 224	12 000	60 000
DA2 <15	0	3	1,5	1 640	5 000	4 980	14 940	6 999	20 997	1 317	3 959	17 255	51 766	11 200	23%	3 969	21 224	12 000	36 000
ReCA <15	0	0	2,6	1 640	5 000	0	-	-	-	-	-	-	-	23 100	23%	-	-	23 000	-
DA1 <15	0	0	1	1 640	5 000	0	-	-	-	-	-	-	-	9 800	23%	-	-	10 000	-
DA2 <15	0	0	1	1 640	5 000	0	-	-	-	-	-	-	-	9 800	23%	-	-	10 000	-
Σ	5	8	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
CA 15 - 150	4	0	6	1 640	4 000	16 920	67 680	23 780	95 118	4 475	13 451	58 626	234 505	38 000	20%	11 725	70 351	40 000	160 000
DA1 15 - 150	0	4	2	1 640	5 000	6 640	26 560	9 332	37 328	1 756	5 279	23 007	92 028	16 000	20%	4 601	27 608	16 000	64 000
DA2 15 - 150	0	3	2	1 640	5 000	6 640	19 920	9 332	27 996	1 756	5 279	23 007	69 021	16 000	20%	4 601	27 608	16 000	48 000
ReCA15 - 150	0	0	4	1 640	5 000	0	-	-	-	-	-	-	-	33 000	20%	-	-	34 000	-
DA1 15 - 150	0	0	1,5	1 640	5 000	0	-	-	-	-	-	-	-	14 000	20%	-	-	15 000	-
DA2 15-150	0	0	1,5	1 640	5 000	0	-	-	-	-	-	-	-	14 000	20%	-	-	15 000	-
Σ	4	7	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
CA >150	1	0	8	1 640	4 000	22 560	22 560	31 706	31 706	5 967	17 935	78 168	78 168	144 400	17%	13 289	91 457	145 000	145 000
DA1 >150	0	2	2,5	1 640	5 000	8 300	16 600	11 665	23 330	2 195	6 599	28 759	57 517	60 800	17%	4 889	33 648	61 000	122 000
DA2 >150	0	1	2,5	1 640	5 000	8 300	8 300	11 665	11 665	2 195	6 599	28 759	28 759	60 800	17%	4 889	33 648	61 000	61 000
ReCA >150	0	0	5,5	1 640	5 000	0	-	-	-	-	-	-	-	125 400	17%	-	-	125 000	-
DA1 >150	0	0	2	1 640	5 000	0	-	-	-	-	-	-	-	53 200	17%	-	-	53 000	-
DA2 >150	0	0	2	1 640	5 000	0	-	-	-	-	-	-	-	53 200	17%	-	-	53 000	-
Σ	1	3	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Σ	10	18					257 860						893 460						831 000
Celkem	28																		
Kumulativně																			831 000

Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 25. Výpočet bodu zvratu při zaměstnání jednoho interního a auditora a najímání jednoho externího auditora za rok 2015

Typ auditu / velikost firmy	Počet nových klientů	Počet klientů z minulých let	Průměrná doba trvání auditu ve dnech	Mzdové náklady na auditora in za den	Mzdové náklady na auditora ex za den	Celkové náklady na auditora pro jeden audit	Celkové náklady na auditora	RN na zakazku	Režijní náklady	Metodiky	Náklady na udělení akreditace	Náklady na audit (vč. RN, M a NA)	Celkové náklady	Průměrná cena auditu u konkurence	Zisk v %	Zisk v Kč	Celkové náklady + zisk	Prodejní cena	Tržby
Náklad vzniká	x	x	x	x	x	x	x	x	362 400	x	165 000	x	x	x	x	x	x	x	x
Náklad je rozúčtován na rok 2016	x	x	x	1	1	x	x	x	x	0	85 000	x	x	x	x	x	x	x	x
CA <15	5	0	4	1 640	4 000	11 280	56 400	10 273	51 363	0	2 409	23 962	119 811	26 600	23%	5 511	29 473	27 000	135 000
DA1 <15	0	5	1,5	1 640	5 000	4 980	24 900	4 535	22 676	0	1 064	10 579	52 895	11 200	23%	2 433	13 012	12 000	60 000
DA2 <15	0	5	1,5	1 640	5 000	4 980	24 900	4 535	22 676	0	1 064	10 579	52 895	11 200	23%	2 433	13 012	12 000	60 000
ReCA <15	0	3	2,6	1 640	5 000	8 632	25 896	7 861	23 583	0	1 844	18 337	55 011	23 100	23%	4 218	22 554	23 000	69 000
DA1 <15	0	0	1	1 640	5 000	0	-	-	-	-	-	-	-	9 800	23%	-	-	10 000	-
DA2 <15	0	0	1	1 640	5 000	0	-	-	-	-	-	-	-	9 800	23%	-	-	10 000	-
Σ	5	13	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
CA 15 - 150	5	0	6	1 640	4 000	16 920	84 600	15 409	77 045	0	3 614	35 943	179 716	38 000	20%	7 189	43 132	40 000	200 000
DA1 15 - 150	0	4	2	1 640	5 000	6 640	26 560	6 047	24 188	0	1 418	14 105	56 421	16 000	20%	2 821	16 926	16 000	64 000
DA2 15 - 150	0	4	2	1 640	5 000	6 640	26 560	6 047	24 188	0	1 418	14 105	56 421	16 000	20%	2 821	16 926	16 000	64 000
ReCA 15 - 150	0	3	4	1 640	5 000	13 280	39 840	12 094	36 282	0	2 837	28 211	84 632	33 000	20%	5 642	33 853	34 000	102 000
DA1 15 - 150	0	0	1,5	1 640	5 000	0	-	-	-	-	-	-	-	14 000	20%	-	-	15 000	-
DA2 15-150	0	0	1,5	1 640	5 000	0	-	-	-	-	-	-	-	14 000	20%	-	-	15 000	-
Σ	5	11	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
CA >150	2	0	8	1 640	4 000	22 560	45 120	20 545	41 091	0	4 819	47 924	95 848	144 400	17%	8 147	56 071	145 000	290 000
DA1 >150	0	1	2,5	1 640	5 000	8 300	8 300	7 559	7 559	0	1 773	17 632	17 632	60 800	17%	2 997	20 629	61 000	61 000
DA2 >150	0	2	2,5	1 640	5 000	8 300	16 600	7 559	15 118	0	1 773	25 932	51 863	60 800	17%	4 408	30 340	61 000	122 000
ReCA >150	0	1	5,5	1 640	5 000	18 260	18 260	16 629	16 629	0	3 900	38 790	38 790	125 400	17%	6 594	45 384	125 000	125 000
DA1 >150	0	0	2	1 640	5 000	0	-	-	-	-	-	-	-	53 200	17%	-	-	53 000	-
DA2 >150	0	0	2	1 640	5 000	0	-	-	-	-	-	-	-	53 200	17%	-	-	53 000	-
Σ	2	4	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Σ	12	28					397 936						861 936						1 352 000
Celkem	40																		
Kumulativně																			1 352 000

Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 26. Výpočet bodu zvratu při zaměstnání jednoho interního a auditora a najímání jednoho externího auditora za rok 2016

Typ auditu / velikost firmy	Počet nových klientů	Počet klientů z minulých let	Průměrná doba trvání auditu ve dnech	Mzdové náklady na auditora in za den	Mzdové náklady na auditora ex za den	Celkové náklady na auditora pro jeden audit	Celkové náklady na auditora	RN na zakazku	Režijní náklady	Metodiky	Náklady na udělení akreditace	Náklady na audit (vč. RN, M a NA)	Celkové náklady	Průměrná cena auditu u konkurence	Zisk v %	Zisk v Kč	Celkové náklady + zisk	Prodejní cena	Tržby
Náklad vzniká	x	x	x	x	x	x	x	x	362 400	x	65 000	x	x	x	x	x	x	x	x
Náklad je rozúčtován na rok 2017	x	x	x	1	1	x	x	x	x	0	85 000	x	x	x	x	x	x	x	x
CA <15	7	0	4	1 640	4 000	11 280	78 960	9 177	64 240	0	2 152	22 610	158 267	26 600	23%	5 200	27 810	27 000	189 000
DA1 <15	0	5	1,5	1 640	5 000	4 980	24 900	4 052	20 258	0	950	9 982	49 910	11 200	23%	2 296	12 278	12 000	60 000
DA2 <15	0	5	1,5	1 640	5 000	4 980	24 900	4 052	20 258	0	950	9 982	49 910	11 200	23%	2 296	12 278	12 000	60 000
ReCA <15	0	5	2,6	1 640	5 000	8 632	43 160	7 023	35 114	0	1 647	17 302	86 510	23 100	23%	3 979	21 281	23 000	115 000
DA1 <15	0	3	1	1 640	5 000	3 320	9 960	2 701	8 103	0	634	6 655	19 964	9 800	23%	1 531	8 185	10 000	30 000
DA2 <15	0	0	1	1 640	5 000	0	-	-	-	-	-	-	0	9 800	23%	-	-	10 000	-
Σ	7	18	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
CA 15 - 150	4	0	6	1 640	4 000	16 920	67 680	13 766	55 063	0	3 229	33 914	135 658	38 000	20%	6 783	40 697	40 000	160 000
DA1 15 - 150	0	5	2	1 640	5 000	6 640	33 200	5 402	27 011	0	1 267	13 309	66 546	16 000	20%	2 662	15 971	16 000	80 000
DA2 15 - 150	0	4	2	1 640	5 000	6 640	26 560	5 402	21 609	0	1 267	13 309	53 237	16 000	20%	2 662	15 971	16 000	64 000
ReCA15 - 150	0	4	4	1 640	5 000	13 280	53 120	10 804	43 217	0	2 534	26 618	106 474	33 000	20%	5 324	31 942	34 000	136 000
DA1 15 - 150	0	3	1,5	1 640	5 000	4 980	14 940	4 052	12 155	0	950	9 982	29 946	14 000	20%	1 996	11 978	15 000	45 000
DA2 15-150	0	0	1,5	1 640	5 000	0	-	-	-	-	-	-	0	14 000	20%	-	-	15 000	-
Σ	4	16	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
CA >150	0	0	8	1 640	4 000	0	-	-	-	-	-	-	0	144 400	17%	-	-	145 000	-
DA1 >150	0	2	2,5	1 640	5 000	8 300	16 600	6 753	13 505	0	1 584	16 637	33 273	60 800	17%	2 828	19 465	61 000	122 000
DA2 >150	0	1	2,5	1 640	5 000	8 300	8 300	6 753	6 753	0	1 584	16 637	16 637	60 800	17%	2 828	19 465	61 000	61 000
ReCA >150	0	2	5,5	1 640	5 000	18 260	36 520	14 856	29 712	0	3 484	36 600	73 201	125 400	17%	6 222	42 822	125 000	250 000
DA1 >150	0	1	2	1 640	5 000	6 640	6 640	5 402	5 402	0	1 267	13 309	13 309	53 200	17%	2 263	15 572	53 000	53 000
DA2 >150	0	0	2	1 640	5 000	0	-	-	-	-	-	-	0	53 200	17%	-	-	53 000	-
Σ	0	6	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Σ	11	40					445 440						892 840						1 425 000
Celkem	51																		
Kumulativně																			1 425 000

Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 27. Výpočet bodu zvratu při zaměstnání jednoho interního a auditora a najímání jednoho externího auditora za rok 2017

Typ auditu / velikost firmy	Počet nových klientů	Počet klientů z minulých let	Průměrná doba trvání auditu ve dnech	Mzdové náklady na auditora in za den	Mzdové náklady na auditora ex za den	Celkové náklady na auditora pro jeden audit	Celkové náklady na auditora	RN na zakazku	Režijní náklady	Metodiky	Náklady na udělení akreditace	Náklady na audit (vč. RN, M a NA)	Celkové náklady	Průměrná cena auditu u konkurence	Zisk v %	Zisk v Kč	Celkové náklady + zisk	Prodejní cena	Tržby
Náklad vzniká	x	x	x	x	x	x	x	x	362 400	x	65 000	x	x	x	x	x	x	x	x
Náklad je rozúčtován na rok 2018	x	x	x	l	l	x	x	x	x	0	85 000	x	x	x	x	x	x	x	x
CA <15	6	0	4	1 640	4 000	11 280	67 680	8 065	48 392	0	1 892	21 237	127 423	26 600	23%	4 885	26 122	27 000	162 000
DA1 <15	0	7	1,5	1 640	5 000	4 980	34 860	3 561	24 926	0	835	9 376	65 632	11 200	23%	2 156	11 532	12 000	84 000
DA2 <15	0	5	1,5	1 640	5 000	4 980	24 900	3 561	17 804	0	835	9 376	46 880	11 200	23%	2 156	11 532	12 000	60 000
ReCA <15	0	5	2,6	1 640	5 000	8 632	43 160	6 172	30 860	0	1 448	16 252	81 258	23 100	23%	3 738	19 990	23 000	115 000
DA1 <15	0	5	1	1 640	5 000	3 320	16 600	2 374	11 869	0	557	6 251	31 253	9 800	23%	1 438	7 688	10 000	50 000
DA2 <15	0	3	1	1 640	5 000	3 320	9 960	2 374	7 122	0	557	6 251	18 752	9 800	23%	1 438	7 688	10 000	30 000
Σ	6	25	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
CA 15 - 150	5	0	6	1 640	4 000	16 920	84 600	12 098	60 491	0	2 838	31 856	159 278	38 000	20%	6 371	38 227	40 000	200 000
DA1 15 - 150	0	4	2	1 640	5 000	6 640	26 560	4 748	18 991	0	1 114	12 501	50 005	16 000	20%	2 500	15 002	16 000	64 000
DA2 15 - 150	0	5	2	1 640	5 000	6 640	33 200	4 748	23 739	0	1 114	12 501	62 506	16 000	20%	2 500	15 002	16 000	80 000
ReCA 15 - 150	0	4	4	1 640	5 000	13 280	53 120	9 495	37 982	0	2 227	25 003	100 010	33 000	20%	5 001	30 003	34 000	136 000
DA1 15 - 150	0	4	1,5	1 640	5 000	4 980	19 920	3 561	14 243	0	835	9 376	37 504	14 000	20%	1 875	11 251	15 000	60 000
DA2 15-150	0	3	1,5	1 640	5 000	4 980	14 940	3 561	10 682	0	835	9 376	28 128	14 000	20%	1 875	11 251	15 000	45 000
Σ	5	20	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
CA >150	1	0	8	1 640	4 000	22 560	22 560	16 131	16 131	0	3 783	42 474	42 474	144 400	17%	7 221	49 695	145 000	145 000
DA1 >150	0	0	2,5	1 640	5 000	0	-	-	-	-	-	-	-	60 800	17%	-	-	61 000	-
DA2 >150	0	2	2,5	1 640	5 000	8 300	16 600	5 935	11 869	0	1 392	15 627	31 253	60 800	17%	2 657	18 283	61 000	122 000
ReCA >150	0	1	5,5	1 640	5 000	18 260	18 260	13 056	13 056	0	3 062	34 379	34 379	125 400	17%	5 844	40 223	125 000	125 000
DA1 >150	0	2	2	1 640	5 000	6 640	13 280	4 748	9 495	0	1 114	12 501	25 003	53 200	17%	2 125	14 627	53 000	106 000
DA2 >150	0	1	2	1 640	5 000	6 640	6 640	4 748	4 748	0	1 114	12 501	12 501	53 200	17%	2 125	14 627	53 000	53 000
Σ	1	6	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Σ	12	51					506 840						954 240						1 637 000
Celkem	63																		
Kumulativně																			1 637 000

Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 28. Výpočet bodu zvratu při zaměstnání jednoho interního a auditora a najímání jednoho externího auditora za rok 2018

Typ auditu / velikost firmy	Počet nových klientů	Počet klientů z minulých let	Průměrná doba trvání auditu ve dnech	Mzdové náklady na auditora in za den	Mzdové náklady na auditora ex za den	Celkové náklady na auditora pro jeden audit	Celkové náklady na auditora	RN na zakazku	Režijní náklady	Metodiky	Náklady na udělení akreditace	Náklady na audit(vč.RN ,M a NA)	Celkové náklady	Průměrná cena auditu u konkurence	Zisk v %	Zisk v Kč	Celkové náklady + zisk	Prodejní cena	Tržby
Náklad vzniká	x	x	x	x	x	x	x	x	362 400	x	65 000	x	x	x	x	x	x	x	x
Náklad je rozúčtován na rok 2019	x	x	x	l	l	x	x	x	x	0	85 000	x	x	x	x	x	x	x	x
CA <15	6	0	4	1 640	4 000	11 280	67 680	6 115	36 690	0	1 434	18 829	112 976	26 600	23%	4 331	23 160	27 000	162 000
DA1 <15	0	6	1,5	1 640	5 000	4 980	29 880	2 700	16 198	0	633	8 313	49 878	11 200	23%	1 912	10 225	12 000	72 000
DA2 <15	0	7	1,5	1 640	5 000	4 980	34 860	2 700	18 898	0	633	8 313	58 191	11 200	23%	1 912	10 225	12 000	84 000
ReCA<15	0	8	2,6	1 640	5 000	8 632	69 056	4 680	37 436	0	1 098	14 409	115 273	23 100	23%	3 314	17 723	23 000	184 000
DA1 <15	0	5	1	1 640	5 000	3 320	16 600	1 800	8 999	0	422	5 542	27 710	9 800	23%	1 275	6 817	10 000	50 000
DA2 <15	0	5	1	1 640	5 000	3 320	16 600	1 800	8 999	0	422	5 542	27 710	9 800	23%	1 275	6 817	10 000	50 000
Σ	6	31	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
CA 15 - 150	6	0	6	1 640	4 000	16 920	101 520	9 173	55 035	0	2 151	28 244	169 464	38 000	20%	5 649	33 893	40 000	240 000
DA1 15 - 150	0	5	2	1 640	5 000	6 640	33 200	3 600	17 998	0	844	11 084	55 420	16 000	20%	2 217	13 301	16 000	80 000
DA2 15 - 150	0	4	2	1 640	5 000	6 640	26 560	3 600	14 399	0	844	11 084	44 336	16 000	20%	2 217	13 301	16 000	64 000
ReCA15 - 150	0	8	4	1 640	5 000	13 280	106 240	7 199	57 594	0	1 689	22 168	177 343	33 000	20%	4 434	26 601	34 000	272 000
DA1 15 - 150	0	4	1,5	1 640	5 000	4 980	19 920	2 700	10 799	0	633	8 313	33 252	14 000	20%	1 663	9 976	15 000	60 000
DA2 15-150	0	4	1,5	1 640	5 000	4 980	19 920	2 700	10 799	0	633	8 313	33 252	14 000	20%	1 663	9 976	15 000	60 000
Σ	6	25	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
CA >150	2	0	8	1 640	4 000	22 560	45 120	12 230	24 460	0	2 869	37 659	75 317	144 400	17%	6 402	44 061	145 000	290 000
DA1 >150	0	1	2,5	1 640	5 000	8 300	8 300	4 500	4 500	0	1 055	13 855	13 855	60 800	17%	2 355	16 210	61 000	61 000
DA2 >150	0	2	2,5	1 640	5 000	8 300	16 600	4 500	8 999	0	1 055	13 855	27 710	60 800	17%	2 355	16 210	61 000	122 000
ReCA >150	0	2	5,5	1 640	5 000	18 260	36 520	9 899	19 798	0	2 322	30 481	60 962	125 400	17%	5 182	35 662	125 000	250 000
DA1 >150	0	2	2	1 640	5 000	6 640	13 280	3 600	7 199	0	844	11 084	22 168	53 200	17%	1 884	12 968	53 000	106 000
DA2 >150	0	1	2	1 640	5 000	6 640	6 640	3 600	3 600	0	844	11 084	11 084	53 200	17%	1 884	12 968	53 000	53 000
Σ	2	8	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Σ	14	64					668 496						1 115 896						2 260 000
Celkem	78																		
Kumulativně																			2 260 000

Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 29. Výpočet bodu zvratu při zaměstnání jednoho interního a auditora a najímání jednoho externího auditora za rok 2019

Typ auditu / velikost firmy	Počet nových klientů	Počet klientů z minulých let	Průměrná doba trvání auditu ve dnech	Mzdové náklady na auditora in za den	Mzdové náklady na auditora ex za den	Celkové náklady na auditora pro jeden audit	Celkové náklady na auditora	RN na zakazku	Režijní náklady	Metodik y	Náklady na udělení akreditace	Náklady na audit(vč.RN, M a NA)	Celkové náklady	Průměrná cena auditu u konkurence	Zisk v %	Zisk v Kč	Celkové náklady + zisk	Prodejní cena	Tržby
Náklad vzniká	x	x	x	x	x	x	x	x	362 400	x	65 000	x	-	x	x	x	x	x	x
Náklad je rozúčtován na rok 2020	x	x	x	1	1	x	x	x	x	0	85 000	x	x	x	x	x	x	x	x
CA <15	7	0	4	1 640	4 000	11 280	78 960	5 670	39 689	0	1 330	18 280	127 958	26 600	23%	4 204	22 484	27 000	189 000
DA1 <15	0	6	1,5	1 640	5 000	4 980	29 880	2 503	15 019	0	587	8 070	48 422	11 200	23%	1 856	9 926	12 000	72 000
DA2 <15	0	6	1,5	1 640	5 000	4 980	29 880	2 503	15 019	0	587	8 070	48 422	11 200	23%	1 856	9 926	12 000	72 000
ReCA<15	0	12	2,6	1 640	5 000	8 632	103 584	4 339	52 066	0	1 018	13 989	167 862	23 100	23%	3 217	17 206	23 000	276 000
DA1 <15	0	8	1	1 640	5 000	3 320	26 560	1 669	13 350	0	391	5 380	43 042	9 800	23%	1 237	6 618	10 000	80 000
DA2 <15	0	5	1	1 640	5 000	3 320	16 600	1 669	8 344	0	391	5 380	26 901	9 800	23%	1 237	6 618	10 000	50 000
Σ	7	37	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
CA 15 - 150	4	0	6	1 640	4 000	16 920	67 680	8 505	34 019	0	1 995	27 420	109 678	38 000	20%	5 484	32 903	40 000	160 000
DA1 15 - 150	0	6	2	1 640	5 000	6 640	39 840	3 338	20 025	0	783	10 760	64 562	16 000	20%	2 152	12 912	16 000	96 000
DA2 15 - 150	0	5	2	1 640	5 000	6 640	33 200	3 338	16 688	0	783	10 760	53 802	16 000	20%	2 152	12 912	16 000	80 000
ReCA15 - 150	0	8	4	1 640	5 000	13 280	106 240	6 675	53 401	0	1 566	21 521	172 166	33 000	20%	4 304	25 825	34 000	272 000
DA1 15 - 150	0	8	1,5	1 640	5 000	4 980	39 840	2 503	20 025	0	587	8 070	64 562	14 000	20%	1 614	9 684	15 000	120 000
DA2 15-150	0	4	1,5	1 640	5 000	4 980	19 920	2 503	10 013	0	587	8 070	32 281	14 000	20%	1 614	9 684	15 000	60 000
Σ	4	31	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
CA >150	1	0	8	1 640	4 000	22 560	22 560	11 340	11 340	0	2 660	36 559	36 559	144 400	17%	6 215	42 774	145 000	145 000
DA1 >150	0	2	2,5	1 640	5 000	8 300	16 600	4 172	8 344	0	979	13 450	26 901	60 800	17%	2 287	15 737	61 000	122 000
DA2 >150	0	1	2,5	1 640	5 000	8 300	8 300	4 172	4 172	0	979	13 450	13 450	60 800	17%	2 287	15 737	61 000	61 000
ReCA >150	0	3	5,5	1 640	5 000	18 260	54 780	9 178	27 535	0	2 153	29 591	88 773	125 400	17%	5 030	34 622	125 000	375 000
DA1 >150	0	2	2	1 640	5 000	6 640	13 280	3 338	6 675	0	783	10 760	21 521	53 200	17%	1 829	12 590	53 000	106 000
DA2 >150	0	2	2	1 640	5 000	6 640	13 280	3 338	6 675	0	783	10 760	21 521	53 200	17%	1 829	12 590	53 000	106 000
Σ	1	10	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Σ	12	78					720 984						1 168 384						2 442 000
Celkem	90																		
Kumulativně																			2 442 000

Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 30. Výpočet bodu zvratu při zaměstnání jednoho interního a auditora a najímání jednoho externího auditora za rok 2020