

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLMOUC

Ústav ekonomie

Petr Slaměník

Nákladová analýza ve firmě Q-Life Agency s.r.o.

Cost analysis in the company Q -Life Agency s.r.o.

Bakalářská práce

Ing. Petr Novák, Ph.D.

Olomouc 2015

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval samostatně a použil jen uvedené informační zdroje. Prohlašuji, že odevzdaná tištěná verze bakalářská práce se shoduje s elektronickou verzí vloženou do IS/STAG.

Olomouc

Petr Slaměník

Děkuji vedoucímu této bakalářské práce Ing. Petru Novákovi Ph.D.
za odborné vedení a cenné rady obsažené v této bakalářské práci.

Obsah

Úvod	7
Teoretická část.....	8
1 Náklady podniku	9
1.1 Náklady z pohledu finančního účetnictví.....	9
1.2 Náklady z pohledu manažerského účetnictví	10
1.3 Druhové členění nákladů	13
1.4 Účelové členění nákladů	13
1.5 Náklady technologické a náklady na obsluhu	14
1.6 Členění nákladů podle odpovědnosti.....	15
1.7 Odpovědnostní středisko.....	15
1.8 Kalkulační členění nákladů	17
2 Účetní systémy.....	19
3 Vztah mezi výnosy náklady a výsledkem hospodaření.....	20
3.1 Náklady podniku	20
3.2 Výnosy podniku.....	21
3.3 Řízení výsledku hospodaření	21
4 Kalkulace nákladů.....	23
4.1 Způsob stanovení vlastních nákladů na kalkulační jednici.....	24
4.2 Metody kalkulace	25
4.3 Prostá kalkulace dělením	26
4.4 Stupňovitá kalkulace dělením	26
4.5 Kalkulace dělením s poměrovými čísly.....	26
4.6 Kalkulace přírážková	27
4.7 Kalkulace ve sdružené výrobě.....	27
5 Rozbor kalkulací	28
6 Snižování nákladů	28

Praktická část.....	29
7 Představení firmy Q-life Agency s.r.o.....	30
7.1 Produkty.....	30
8 Tržby a náklady firmy v letech 2011 až 2014	32
9 Vývoj hospodářského výsledku v letech 2011 až 2014	34
10 Kalkulace produktu	35
10.1 Kalkulační vzorec:	35
11 Zastoupení jednotlivých nákladů ve firmě	37
11.1 Druhové členění nákladů.....	40
11.2 Kalkulační členění nákladů	41
11.3 Rozdělení nákladů podle vztahu k objemu produkce	43
12 Shrnutí zjištěných problémů	44
13 Rozbor situace na trhu	44
14 Založení sesterské firmy v Praze	45
14.1 Struktura nákladů pražské společnosti	45
14.2 Odhad výše ročních nákladů a jejich rozdělení	47
14.3 Druhové dělení.....	47
14.4 Náklady podle vztahu k objemu produkce	49
15 Analýza výhod a nevýhod pražské sesterské společnosti.....	50
16 Návrhy a doporučení	51
Závěr	52
ANOTACE.....	54
Zdroje	55
Seznam obrázků.....	56
Seznam tabulek.....	57
Seznam příloh.....	58
Přílohy.....	59

Úvod

Všechny české podniky se od devadesátých let pohybují v prostředí tržního hospodářství. To znamená, že každý podnik by měl dbát nejen na zisk a přidanou hodnotu, ale i na optimalizaci svých nákladů a ve své práci se budu věnovat právě nákladům a jejich optimalizaci.

Smyslem této práce je analýza nákladů ve firmě Q-Life Agency s.r.o., zjištění nedostatků v nákladovém řízení a vypracování návrhů na optimalizaci. Zjištěné nedostatky a návrhy na vylepšení pak budou zahrnuty do finančního řízení firmy.

Cílem teoretické části je zejména analyzování jednotlivých druhů nákladů v podniku, tak abych následně toto dělení mohl aplikovat ve firmě, kde jsem plnil bezplatnou školní praxi a kde v současné době pracuji. Dále se pak budu v teoretické části věnovat kalkulacím, jejich stanovením a metodám. Tento teoretický podklad pak využiji v praktické části, kde se budu věnovat kalkulacím nejprodávanějšího produktu ve firmě.

Cílem praktické části je analyzování jednotlivých nákladů společnosti Q-life Agency. Tyto náklady pak budu členit na druhové, kalkulační a ve vztahu k objemu produkce. V této části seznámím čtenáře s hlavním produktem a také vypracuji ukázkovou kalkulaci nejprodávanějšího produktu.

Dílčím cílem práce je porovnání nákladů olomoucké firmy s nově vznikající sesterskou firmou v Praze. V této části budu zkoumat, jaké nákladové položky se budou objevovat v pražské firmě a pokusím se odhadnout jejich výši.

Teoretická část

1 Náklady podniku

Náklady podniku ve smyslu finančního účetnictví můžeme charakterizovat jako peněžní spotřebu výrobních faktorů, které jsou účelně vynakládány na tvorbu podnikových výnosů. Toto vyjádření je také základem pro výpočet daní.

V ekonomickém pojetí se setkáváme s několika odlišnostmi oproti pojetí finančního účetnictví. Toto pojetí zdůrazňuje, co bylo skutečně obětováno, to znamená nejen peníze, ale například i náklady ušlé příležitosti.

Ekonomické náklady slouží pro výpočet ekonomického zisku, který je charakterizován rozdílem výnosů a těchto ekonomických nákladů.¹ Náklady podniku souvisí s výnosy v určitém období.

1.1 Náklady z pohledu finančního účetnictví

Náklady jsou zde vymezeny jako úbytek ekonomického prospěchu, který se projevuje poklesem aktiv nebo přírůstkem dluhů. Tento proces pak vede ke snížení vlastního kapitálu a v podstatě jde o obětování ekonomického zdroje na dosažení výnosu.

Značně volný je vztah mezi zobrazenými náklady a předmětem činnosti, jejímž smyslem je zhodnocovat kapitál vlastníka. Náklady v tomto případě zahrnují nejen úbytky kapitálu, ale také jiné údaje např. dary.²

Finanční účetnictví zobrazuje také úbytky vlastního kapitálu, které k jeho zhodnocení v budoucnu nepovedou. Jedná se zejména o tvorbu opravných položek. Tyto opravné položky vyjadřují snížení hodnoty v důsledku různých vlivů, které provázejí podnikatelskou činnost.³

¹ Srov. SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*, s. 51.

² Srov. SEDLÁČEK, Jaroslav. *Účetnictví pro manažery*, s. 28.

³ Tamtéž.

1.2 Náklady z pohledu manažerského účetnictví

Z manažerského pohledu je potřeba mnohem více informací o nákladech, na rozdíl od pohledu finančního účetnictví. Manažerský pohled na náklady je mnohem detailnější a umožňuje tak lepší podklad pro řízení podniku.⁴

Manažerské účetnictví vychází z charakteristiky nákladů jako hodnotově vyjádřeného, účelného vynaložení ekonomických zdrojů podniku, který účelově souvisí s jeho ekonomickou činností.

Tento pohled zdůrazňuje nejen výši nákladů, ale i nutnost racionálního hospodárného vynakládání prostředků.

Zde jsou podstatné tyto rysy:

- Účelnost: nákladem je jen takové vynaložení, které je racionální a přiměřené výsledku
- Účelový charakter: smyslem vynakládání ekonomických zdrojů je jejich zhodnocení

V ekonomice podniku tyto náklady hrají rozhodující úlohu, protože veškerá manažerská rozhodnutí vycházejí ze srovnání nákladů s výnosy, jinými slovy kolik zaplatím a kolik z této spotřeby získám.⁵

Manažerské pojetí pracuje také se skutečnými (relevantními) náklady, které ovšem na rozdíl od účetních obsahují oportunitní náklady. Je třeba tedy rozlišovat následující:⁶

- Oportunitní náklady – částka, která je ztracena, když dostupné zdroje nejsou využity na nejlepší možnou alternativu
- Explicitní náklady – částka, kterou podnik platí za nakoupení zdroje na výrobu, nájem nebo za použití cizího kapitálu
- Implicitní náklady – částka, která je obtížně vyčíslitelná a k měření se užívá hodnota oportunitních nákladů, příkladem takových implicitních nákladů může být ušlá mzda, kterou by podnikatel obdržel při jiném zaměstnání nebo úroky, které by získal investováním kapitálu jinem

⁴ Srov. SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*, s. 56.

⁵ Srov. MARTINOVIČOVÁ, Dana. *Základy ekonomiky podniku*, s. 83.

⁶ Srov. MARTINOVIČOVÁ, Dana. *Základy ekonomiky podniku*, s. 84.

Někdy se můžeme dostat do situace, kdy máme možnost realizace jednotlivých potencionálních variant omezena ekonomickými zdroji, které ovšem nedovolují uskutečnění všech variant, které přichází v úvahu, ale jen některou z nich. Přijatá varianta pak zpravidla spotřebuje veškeré ekonomické zdroje a znemožní tak uskutečnění jiných příležitostí.

Pro ocenění takových ušlých příležitostí opět využíváme oportunitní náklady. Vymezuje je jako ušlý zisk z neuskutečněných variant, který byl obětován na uskutečnění určité varianty.

Oportunitní náklady však nepředstavují ekonomické zdroje, které budou v budoucnosti reálně a účelně vynaloženy. Jejich úkolem je kvantifikovat a připisovat určité příležitosti měřitelné ekonomické důsledky. Jejich hlavním významem je oceňování účelnosti využití omezených zdrojů.⁷

Tyto oportunitní náklady jsou užity v širokém měřítku. Mohou být zakalkulovány do nákladu podniku na jednotlivce a ocenění jeho kapitálové a pracovní účasti. Dále pak jsou uplatňovány na úrovni vnitropodnikového řízení z hlediska zatížení odpovědnostních útvarů úroky, u kterých lokalizujeme dlouhodobé složky podnikového majetku. Tyto úroky pak představují výnosnost, která by měla být uskutečněna z alokace omezených zdrojů.⁸

Manažerské pojetí nákladů bere v potaz také přírůstkové náklady při každém rozhodnutí, tj. náklady, které jsou tímto rozhodnutím ovlivněny. Zbývající náklady jsou pak považovány za irelevantní.⁹

⁷ Tamtéž.

⁸ Srov. MARTINOVIČOVÁ, Dana. *Základy ekonomiky podniku*, s. 86.

⁹ Tamtéž.

Manažerské pojetí také rozlišuje krátkodobý a dlouhodobý pohled na náklady a jejich vývoj.¹⁰

- V krátkodobém pohledu jsou některé výrobní činitele v podniku neměnné a nemění se s objemem vyráběné produkce, některé ovšem mohou být variabilní a mění se s objemem vyráběné produkce. Tyto fixní činitele vyvolávají vznik fixních nákladů, proměnné činitele vyvolají pak vznik variabilních nákladů
- V dlouhodobém pojetí pak jsou všechny výrobní činitele proměnné, fixní náklady v tomto případě neexistují

¹⁰ Srov. MARTINOVIČOVÁ, Dana. *Základy ekonomiky podniku*, s. 87.

1.3 Druhové členění nákladů

Za základní nákladové druhy považujeme spotřeba materiálu, osobní náklady, odpisy nebo spotřeba externích služeb.

Pro nákladové druhy jsou charakteristické následující vlastnosti:

- Druhově vynaložení náklady jsou prvotní náklady a předmětem zobrazení se stávají hned při svém vstupu do podniku
- Vznikají spotřebou výrobků, prací nebo služeb od externích dodavatelů
- Z hlediska podrobnějšího rozčlenění jsou to nejjednodušší části a nelze je dále dělit.

Druhové dělení nákladů zajišťuje podklady zejména při zajištění proporcí, stability a rovnováhy mezi potřebou těchto zdrojů a okolním světem. Hlavním úkolem druhového členění jsou informace od koho, jak, kdy a jak podnik zajistí materiál, energii a další služby či externí výkony.¹¹

1.4 Účelové členění nákladů

Pro rozhodování je toto členění podstatnější než dělení druhové. Účelové členění nákladů má za úkol zjišťovat, zda se v podniku spoří náklady nebo se překračují.

Základem stanovení nákladového úkolu, se kterým se poměruje reálná spotřeba nákladové složky, je účelové členění nákladů.

Účelový vztah nákladů lze určit na různých úrovních podrobnosti. Členit účelové náklady můžeme do několika okruhů. V praxi se setkáváme s rozdělením do výrobních činností a pomocných činností.

¹¹ Srov. KRÁL, Bohumil. *Manažerské účetnictví*, s. 64.

1.5 Náklady technologické a náklady na obsluhu

Z hlediska řízení hospodárnosti se tyto náklady dělí podle základního vztahu k činnosti nebo operaci, která vyvolává jejich vznik.

Technologické náklady jsou náklady vynaložené na využití technologie. Jako příklad můžeme uvést spotřebu písku nebo inkoustu.

Náklady na obsluhu můžeme definovat jako vynaložení prostředků za účelem vytvoření nebo zajištění průběhu dané činnosti. Příkladem může být plat pracovníka nebo osvětlení pracoviště.¹²

Náklady jednicové a režijní

Obecné rozdělení nákladů na technologické náklady a náklady na obsluhu je momentem, kdy můžeme určit konkrétní nákladové úkoly jednotlivých složek.

Stanovení nákladového úkolu u technologických nákladů vychází z jejich bezprostředního vztahu k danému výkonu, který je výsledkem konkrétní operace nebo aktivity.

Způsob provedení výkonu se zpravidla určuje předem a součástí této přípravy je i stanovení norem, které následně určují části technologického procesu.

Nákladový úkol pak určujeme jednoduše. Normu pronásobujeme buď předem stanoveným, nebo skutečným počtem provedených dílčích výkonů např. počet provedených operací.

Tento postup kontroly je možno uplatnit zejména u technologických nákladů, které souvisejí nejen s technologickým procesem jako celkem, ale přímo s jednotkou dílčího výkonu. Tuto část můžeme označit jako náklady jednicové. Základním informačním nástrojem řízení jednicových nákladů jsou kalkulace.¹³

Pro určení výše nákladů na obsluhu a řízení neroste přímo úměrně s počtem provedených výkonů. Rámcově je výše nákladů ovlivněna rozsahem činnosti, které zajišťují průběh samotného technologického procesu. Jejich hlavní nákladový úkol je

¹² Srov. KRÁL, Bohumil. *Manažerské účetnictví*, s. 68.

¹³ Srov. KRÁL, Bohumil. *Manažerské účetnictví*, s. 70.

obvykle na základě souhrnných normativů a limitů pro určité časové období a i pro celkový předpokládaný objem výkonů za toto období. Jako příklad ve výrobním podniku můžeme uvést předpokládanou mzdu pracovníka za měsíc vycházející z jeho zařazení. Dalším příkladem může být palivo do kotle na nadcházející topnou sezónu. Spotřebu pak budeme určovat z normativu, který je založen na vytápěných krychlových metrech.

Tento úkol je i odpovědnostního charakteru, to znamená, že je určena i odpovědná osoba. Skutečně vynaložené náklady se pak porovnávají s tímto nákladovým úkolem. Zde můžeme vidět, že kontrola je obtížnější než kontrola jednicových nákladů a tyto náklady nazýváme náklady režijními.

Základním nástrojem, který řeší řízení těchto nákladů je rozpočet.

1.6 Členění nákladů podle odpovědnosti

Řízení hospodárnosti, efektivnosti a účinnosti se zabývá také konkretizací vyjádření vztahu ke konkrétnímu vnitropodnikovému útvaru, v němž tato aktivita vzniká nebo probíhá. Pracovníci určitého útvaru pak zodpovídají za racionální vynaložení či zhodnocení nákladů.

1.7 Odpovědnostní středisko

Odpovědnostní středisko se vztahuje k ekonomické struktuře podniku, která navazuje na organizační strukturu podniku. Organizační struktura podniku pak vymazuje oblasti a úrovně pravomoci a odpovědnosti vedoucích pracovníků útvaru v jejich věcné podobě.

Smyslem ekonomické struktury je vymezení takové úrovně vnitropodnikových útvarů, jejichž řízení je mimo jiné založené na posuzování hodnotových výsledků.

Pro řízení pracovníků na dané úrovni je charakteristická taková úroveň pravomoci a odpovědnosti, která je založena na možnosti řízení a vytváření podmínek ke stimulaci na úrovni nákladů nebo výnosů.¹⁴

¹⁴ Srov. KRÁL, Bohumil. *Manažerské účetnictví*, s. 71.

Druhotné náklady

Rozčleňování nákladů podle místa vzniku a určování odpovědnosti za jejich vznik je první fází informačního zajištění nutného k řízení těchto odpovědnostních středisek.

Na tuto první fázi navazuje spojení, které umožňuje zobrazení kooperačních vazeb mezi útvary a určení odpovědnosti za efekty např. úspory nebo zvyšování nákladů.

Základní předpoklady tohoto spojení jsou:

- Vymezení činnosti odpovědnostních středisek, aby možné vyjádření a kvantifikování nákladů těchto středisek
- Identifikování dílčích výkonů, které jsou předány vnitropodnikovým útvarům
- Oceňování těchto výkonů pomocí vnitropodnikových cen

Spojení jednotlivých vazeb odpovědnostních středisek je uskutečňováno pomocí systému vazeb. Náklady vznikající odebírajícímu středisku označujeme jako interní náklady. Výše těchto nákladů je dána množstvím dílčích výkonů a jejich oceněním.

Tyto náklady jsou:¹⁵

- Druhotné-z hlediska podniku se objevují na vstupu podruhé. Poprvé se objevily ve středisku, který daný výkon provedlo
- Složené-tyto náklady lze dále analyzovat ve vztahu k jednotlivým nákladovým složkám-druhům, které byly při provedení druhotného výkonu vypotřebovány

¹⁵ Srov. KRÁL, Bohumil. *Manažerské účetnictví*, s. 72.

1.8 Kalkulační členění nákladů

Členění podle kalkulací je poměrně zvláštním typem účelového členění nákladů. Do jisté míry se tak na ně vztahuje stanovování nákladových úkolů pro řízení a kontrolu hospodárnosti jednicových a režijních nákladů.

Zajištění těchto úloh reálnými informacemi je jedním z nejsložitějších v rámci členění nákladu. Tato složitost vyplývá z toho, že podnikatelské procesy jsou systémy sériově i paralelně řazené procesy s určitým počtem bezprostředních, ale i širším množstvím zprostředkovaných vazeb k určitému výkonu. Předběžné stanovení nebo následné zjišťování určité proporce nákladů těchto činností na výkon je pak často více abstraktní záležitost a vychází z modelového zjednodušení, které neodráží realitu v plné šíři.

V této souvislosti je třeba řešit účel zařazení nákladů konkrétnímu výkonu, což je v podstatě rozhodovací problém, který je třeba pomocí přiřazení vyřešit. Je zde zřejmé, že jiný objem nákladů nebo jiný postup pro jejich rozvržení na vyráběný sortiment bude použit pro stanovení cen výrobku, další pro kontrolu a další pro kontrolu hospodárnosti. Takto uvedený účel je pak třeba respektovat v dalších rozhodnutích.¹⁶

Přímé a nepřímé náklady

Z pohledu příčinných vazeb nákladů na výkon, který se objemově, druhově a jakostně specifikuje ke kalkulační jednici a z pohledu početně technických možností, které řeší, jak přiřadit náklady konkrétnímu výkonu, rozlišujeme dva základní typy nákladů:

- Přímé náklady, které úzce souvisí s konkrétním druhem výkonu
- Nepřímé náklady, které mají za cíl zajistit průběh podnikatelského výkonu v širších souvislostech

Z tohoto dělení je zřejmé, že do první skupiny patří téměř všechny jednicové náklady. Tyto jednicové náklady jsou vyvolány nejen konkrétním druhem výkonu, ale hlavně jeho jednotkou.

Kromě jednicových nákladů se pak výkonu také přiřazují náklady, které jsou vynakládány v souvislosti s prováděním pouze jednoho druhu výkonu a jejichž podíl na jednici určitého druhu lze zjistit pomocí dělení. Jako příklad takového nákladu můžeme

¹⁶ Srov. SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*, s. 73.

uvést náklad na vývoj a technickou přípravu výroby určitého výrobku či odpis časové licence na výrobu a prodej výrobku.¹⁷

Zde je třeba zmínit, že vlastnost přímého nákladu nemusí být jejich proporcionální charakter. Některé přímé náklady zahrnují náklady fixní, které mají jiný vztah k objemu výkonu než položky nákladů jednicových.

Velká část režijních nákladů je ovšem společná pro více druhů výkonů. Při řešení rozhodovacích úloh ovšem tyto náklady přiřazujeme jednici výkonu a tyto náklady se jsou přičítány nepřímě.

Členění nákladů z hlediska rozhodovacích potřeb

V předchozí části jsem se věnoval členění nákladů, která využívají řídicí pracovníci pro řízení podniku na základě předem stanovených parametrů.¹⁸

¹⁷ Srov. SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*, s. 77.

¹⁸ Tamtéž.

2 Účetní systémy

Náklady v podniku můžeme chápat z několika hledisek. Hovoříme o účetních systémech a tyto systémy dělíme na:

Finanční účetnictví – toto účetnictví by mělo poskytovat věrohodné informace o finanční situaci podniku prostřednictvím tří základních výkazů.

Rozvaha sleduje změny v aktivech či pasivech za určitý úsek času. Z tohoto výkazu můžeme vysledovat, zda podnik nakupoval nové stroje nebo zda si vzal úvěr.

Výkaz zisku a ztrát sleduje vývoj nákladů a výnosů. Z tohoto výkazu zjišťujeme hospodářský výsledek podniku, který ovšem je orientační. Hospodářský výsledek může být zkreslen zpožděnými nebo nedobytnými fakturami, podnik může vykazovat zisk, nicméně vydané faktury nemusí být splaceny.

Cash flow sleduje pohyb finančních prostředků na účtu podniku v reálném čase. V tomto výkazu vidíme, kolik finančních prostředků podnik vydal nebo přijal.

Daňové účetnictví – cílem toho účetnictví je zejména výpočet základu daně z příjmu, případně jiných daní. V České republice se toto účetnictví se toto účetnictví prolíná s účetnictvím finančním.

Manažerské účetnictví – toto účetnictví je určeno managementu firmy a většinou se údaje z tohoto účetnictví nezveřejňují. Manažerské účetnictví má informovat management, dodávat přesné informace a doporučení. Na základě těchto informací pak management podniká příslušné kroky.¹⁹

¹⁹ Srov. MAREK, Petr. *Studijní průvodce financemi podniku*, s. 17.

3 Vztah mezi výnosy náklady a výsledkem hospodaření

K nejdůležitějším charakteristikám podniku patří náklady, výnosy a především výsledek hospodaření. Tyto veličiny jsou pak předmětem zájmu manažerů a dalších vedoucích pracovníků. V následující kapitole tyto veličiny charakterizují.²⁰

Výnosy podniku definujeme jako částky, které podnik „vydělal“ z veškerých činností za určité účetní období (nejčastěji měsíc, rok) bez ohledu, zda v tomto období tyto prostředky inkasoval.

Hlavními zdroji výnosu jsou nejčastěji tržby za prodej výrobků a služeb u výrobního podniku. U obchodního podniku se jedná o obchodní rozpětí, což chápeme jako rozdíl mezi kupní a prodejní cenou. Poslední skupinou jsou bankovní instituce, které těží z rozdílů úroků za poskytnuté úvěry a úroky, které platí za vklady.²¹

V dalších částech práce se budu věnovat zejména nákladům výrobního podniku.

3.1 Náklady podniku

Náklady můžeme definovat jako peněžní částky, které se účelně vynaložily na získání výnosů. Rozdílem výnosů a nákladů je hospodářský výsledek neboli výsledek hospodaření podniku.²²

Náklady podniku rozdělujeme:

- Běžné provozní (osobní náklady, spotřeba energie a materiálu)
- Odpisy (dlouhodobého majetku)
- Ostatní provozní náklady
- Finanční (úroky z úvěrů)
- Mimořádné

Provozní náklady jsou vynakládány zejména na získávání provozních výnosů. Do těchto provozních nákladů zahrnujeme běžné provozní náklady, odpisy a ostatní provozní náklady.

²⁰ Srov. SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*, s. 72.

²¹ Tamtéž.

²² Tamtéž.

3.2 Výnosy podniku

U většiny podniků je zdrojem výnosů ta činnost, pro kterou byl podnik založen. Ve výrobním podniku hovoříme o výrobě a prodeji výrobků, u obchodního podniku je to pouze prodej.

Výnosy podniku dělíme na:²³

- Provozní – provozně hospodářská činnost
- Finanční – finanční investice
- Mimořádné – získané mimořádně, např. prodej odepsaných strojů

Účetní pojetí výnosů u firmy, která používá soustavu podvojného účetnictví, se může dostat do rozporu s reálnými příjmy firmy. Firma například uskuteční dodávku objednaných výrobků či služeb na fakturu. Firma pak vykáže účetní výnosy, uhradí výdaje spojené s výrobou produkce (nákup materiálu, mzdy, energie). Pokud odběratel neuhradí fakturu, firma i přes to musí vykázat výkony, které se promítají do hospodaření, musí z nich odvádět daně, nicméně fakticky firma nemusí mít peníze na účtu.²⁴

3.3 Řízení výsledku hospodaření

Základním cílem podnikání by měl být dlouhodobě kladný výsledek hospodaření, tj. zisk. Procesem tvorby zisku rozumíme, že za sledované období jsou výnosy vyšší než náklady. Pokud je výsledek hospodaření záporný, tj. firma je ve ztrátě, náklady jsou vyšší než výnosy.

Tento výsledek hospodaření zachycuje účetní výkaz – výkaz zisku a ztrát. Tento dokument eviduje náklady, výnosy a výsledek hospodaření za určité období, které jsou členěny a provozní, finanční, mimořádné. Na základě informací z výkazu zisku a ztrát můžeme zjistit:²⁵

- Obrat firmy
- Přidanou hodnotu

²³ Srov. SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*, s. 72.

²⁴ Srov. VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*, s. 145.

²⁵ Srov. KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*, s. 51.

- Provozní, finanční a mimořádné hospodaření
- Provozní, finanční a mimořádné náklady
- Rentabilitu tržeb a nákladů (poměrové ukazatele)
- Základ pro výpočet daňového přiznání

4 Kalkulace nákladů

Abychom mohli řídit náklady, je třeba jejich sledování z věcného hlediska. Toto sledování je úkolem kalkulací vlastních nákladů. Význam kalkulací je poměrně podstatný pro sledování chodu podniku. Kalkulace slouží ke stanovování rozpočtů, vnitropodnikových cen výkonů nebo k optimalizaci nákladů.²⁶

Kalkulace nákladů můžeme chápat jako písemný přehled složek nákladů a jejich velikost na kalkulační jednici. Kalkulační jednici definujeme jako výkon (např. výrobek, služba, polotovar), který je vymezen měřicí jednotkou (např. kusy, kilogramy, metry apod.). Mohou to být výkony odbytové, které se prodávají mimo podnik, nebo také vnitropodnikové.²⁷

Jednotlivé části nákladů vyčíslujeme v kalkulačních položkách. Doporučená struktura řazení těchto položek nazýváme všeobecný kalkulační vzorec.

Tento vzorec není závazný, nicméně je používat valnou většinou podniků v České republice. Kalkulační vzorec je sestaven z těchto položek.²⁸

1. Přímý materiál
2. Přímé mzdy
3. Ostatní přímé náklady
4. Výrobní (provozní) režie
(Vlastní náklady výroby – položky 1 až 4)
5. Správní režie
(Vlastní náklady výkonu – položky 1 až 5)
6. Odbytové náklady
(Úplné vlastní náklady výkonu – položky 1 až 6)
7. Zisk/ztráta
Cena výkonu

²⁶ Srov. SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*, s. 98.

²⁷ Tamtéž.

²⁸ Tamtéž.

Z tohoto vzorce můžeme odvodit kalkulaci ceny. Cenu určujeme podle z principu náklady + zisk = cena. V tomto případě jde ovšem o cenu tzv. nákladovou. Tuto cenu používáme v případě, že ji neurčí trh (např. zakázková výroba, nové – dosud neexistující výrobky). Tato cenová kalkulace je vhodná především pro jednání s odběrateli, kdy protistrana může posoudit únosnost jednotlivých nákladových položek.

4.1 Způsob stanovení vlastních nákladů na kalkulační jednici

Přímé náklady se stanovují přímo v plánovaných a operativních kalkulacích na kalkulační jednici podle jednotlivých norem.²⁹

U výsledných kalkulací zjišťujeme nejprve náklady a jejich složky na skutečný objem výroby, tyto náklady a jejich složky se pak vydělí počtem jednotek.

Režijní náklady se v operativní nebo plánové kalkulaci stanovují na kalkulační jednici a to režijní (zúčtovací) přírůžkou. To je v podstatě procentní vyjádření poměru režijních nákladů ke zvolené peněžní rozvrhové základně. Ve výsledné kalkulaci je rozvrhována skutečná výše režijních nákladů.

Základnou pro rozvrhování režijních nákladů jsou většinou peněžní veličiny. Zde se jedná o přímé mzdy, přímý materiál, celkové přímé náklady apod. Mohou to být i veličiny naturální, např. počet kusů výrobků, strojové hodiny, nebo hmotnost výrobku. Pokud budeme zkoumat nevýrobní střediska, můžeme zde nalézt rozvrhové základny v podobě počtu vyřízených zakázek nebo množství zpracovaných dat.

²⁹ Srov. SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*, s. 100.

Při rozvrhování režijních nákladů bychom měli volit základu tak, aby:

- Režijní náklady k ní byly v maximální míře v příčinné závislosti z hlediska jejich změn
- Tvořila podstatný podíl ve struktuře nákladů
- Byla snadno zjistitelná a stálá

Při stanovování rozvrhových základů se doporučuje používat:³⁰

- Naturální ukazatele (kWh, t, pracovní hodiny, strojové hodiny)
- Více rozvrhových základů
- Diferencované zúčtovací sazby
- Dynamické kalkulace

4.2 Metody kalkulace

Metodami kalkulací můžeme rozumět způsoby stanovování jednotlivých složek nákladů na kalkulační jednici. Tyto metody závisí na předmětu kalkulace, to znamená na tom, co se kalkuluje v závislosti na složitosti výrobku. Také zohledňujeme způsob přičítání nákladů (jak se přiřazují náklady na kalkulační jednici) nebo požadavky na strukturu a podrobnost členění nákladů.

V českých podnicích jsou členěny metody kalkulací takto:³¹

1. Kalkulace dělením
 - Prostá kalkulace dělením
 - Dělení s poměrovými čísly
 - Stupňová kalkulace dělením
2. Kalkulace přírážkové
3. Kalkulace ve sdružené výrobě
 - Zůstatková metoda
 - Rozčítací metoda
 - Metoda kvantitativní výtěže

³⁰ Tamtéž.

³¹ Srov. SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*, s. 99.

4.3 Prostá kalkulace dělením

Tato kalkulace se používá nejčastěji v hromadné výrobě (těžba uhlí, výroba nápojů), ve strojírenství se vyskytuje v menším množství.

Náklady na kalkulační jednici se zjišťují podle položek kalkulačního vzorce dělením úhrnných nákladů za období počtem kalkulačních jednic vyrobených v období.

4.4 Stupňovitá kalkulace dělením

Využití stupňovité kalkulace můžeme nalézt v odděleních výrobních nebo správních, v případě, že se liší počet vyrobených a prodaných výrobků. Tato kalkulace zabezpečuje, ab výrobky, které v daném období nebyly prodány, nebyly zatěžovány odbytovými nebo správními náklady.³²

Hlavní uplatnění této metody nalézáme ve stupňové neboli fázové výrobě, kdy výrobek prochází několika výrobními stupni (fázemi). U těchto stupňů sestavujeme kalkulace pro jednotlivé výrobní stupně. Tento postup předpokládá měření objemu produkce a zjišťování nákladů pro každý stupeň zvlášť. Každý stupeň se pak stává nákladovým střediskem. V jednotlivých stupních můžeme kalkulovat náklady, které v něm vznikají, nebo veškeré náklady, tj. náklady včetně společných nákladů, zejména materiálu, který se postupně zpracovává při výrobě.

V prvním případě se náklady finálního výrobku zjistí jako součet ceny materiálu, který je spotřebován v prvním výrobním stupni, zpracovacích nákladů jednotlivých výrobních a společných nákladů. Zde je výsledek přesnější, než když náklady na finální výrobek vypočteme jako podíl součtu nákladů na jednotlivých výrobních stupňů.³³

4.5 Kalkulace dělením s poměrovými čísly

Kalkulace dělením s poměrovými čísly využíváme zejména při výrobě výrobků, které se liší pouze tvarem, hmotností nebo velikostí, u kterých by bylo zjišťování nákladů na výrobu velmi obtížné.

³² Srov. SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*, s. 102.

³³ Tamtéž.

Poměrová čísla si můžeme zvolit podle poměru spotřeby času na výrobu, velikosti přímých mezd, ceny výrobku.

Objem výroby v poměrových jednotkách vypočteme pronásobením poměrových čísel a příslušného objemu výroby a jejich sečtením. Celkové náklady pak vydělíme součtem poměrových jednotek, tímto způsobem pak dostaneme náklady na 1 jednotku základního výrobku.

Tato metoda lze ovšem zpřesnit využitím více základů pro volbu poměrových čísel. V praxi se můžeme setkat s kalkulacemi přímých nákladů a pomocí poměrových čísel pouze náklady režijní.³⁴

4.6 Kalkulace přírážková

Tuto kalkulaci využijeme zejména při stanovování režijních nákladů při výrobě různorodých výrobků a to jak v sériové, ale i v hromadné výrobě. Náklady rozdělujeme na přímé a režijní. Přímé náklady vypočteme přímo na kalkulační jednici a režijní náklady vypočteme pomocí zvolené základny.

4.7 Kalkulace ve sdružené výrobě

V tomto případě řešíme kalkulaci několika druhů výrobků, např. při výrobě plynu z uhlí vzniká dehet, koks, benzol a čpavek. Tyto sdružené náklady je pak nutno rozdělit na jednotlivé výrobky. K tomu využíváme zůstatkové metody kalkulace nebo rozčítací metody kalkulace.³⁵

³⁴ Srov. SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*, s. 104.

³⁵ Tamtéž.

5 Rozbor kalkulací

Kalkulace jsou velmi důležitým nástrojem podnikového, ale i vnitropodnikového řízení. Rozborem kalkulací pak dojdeme k odhalení nedostatků řízení. V případě efektivního řízení nákladů je základním kamenem srovnávání. Vždy srovnáváme výsledné kalkulace s plánovanými kalkulacemi, např. srovnání kalkulace domácích výrobků s výrobky zahraničními, nebo kalkulace výrobků z různých podniků.

Při srovnávání kalkulací výrobků, které jsou vyráběny v různých podnicích, musíme ovšem přihlížet k dalším skutečnostem.

6 Snižování nákladů

Cílové kalkulace je v drtivé většině řízena požadavky zákazníků, řízení nákladů se v průběhu času řídí interními pokyny managementu.

Při snižování nákladů se management zabývá zlepšováním v běžných procesech nebo konstrukcích výrobku. Konkrétními zlepšeními můžeme chápat v inovacích strojů, omezením plýtvání materiálu nebo zvyšováním výkonnosti zaměstnanců. Většina těchto změn jen založena na drobných denních vylepšováním, které v důsledku snižují náklady, resp. zvyšují kvalitu.

V souvislosti s kalkulacemi životního cyklu se pro tuto fázi řízení nákladů používá označení kaizen kalkulace nebo kaizen costing.³⁶

³⁶ Srov. ŠOLJAKOVÁ, Libuše. *Manažerské účetnictví pro strategické řízení*, s. 74.

Praktická část

7 Představení firmy Q-life Agency s.r.o.

Historie firmy sahá do roku 2010, kdy byla tato firma založena s cílem výuky angličtiny. Díky poměrně silné konkurenci v Olomouci, byla hned o začátku nutná diverzifikace a po několika měsících provozu se firma začala zaměřovat na silnou cílovou skupinu, která se skládá ze středních a vyšších manažerů, jednatelů nebo ředitelů firem. Jejich společným znakem byla časová vytíženost a nemožnost docházet na výuku. Zde vznikla myšlenka angličtiny po telefonu, která je již několikátým rokem funkčním konceptem.

Firma v současné době má přes 100 firemních klientů zejména z oblastí strojírenství, daňového poradenství nebo chemického průmyslu.

Firmu v současné době tvoří 3 kmenoví front office pracovníci, kteří zvláště reprezentují oddělení Research and Development, Production, Sales. Dále pak zde působí několik backoffice pracovníků, kteří jsou podpůrnou silou. Tito lidé se pak starají o IT, human resources, finance a marketing.

7.1 Produkty

Většina hlavních produktů je poskytována metodou ALEX. Jedná se o akronym slov Assisted Learning Extended. Filozofií této metody je efektivní výuka, která má výsledky už za několik týdnů. Hlavním produktem agentury je koncept Lomikar – Angličtina do roka a do dne. Tento produkt je v několika cenových hladinách, které se odvíjí od intenzity a délky kurzu. Metoda ALEX je unikátní know-how firmy, které v současné době nemá kvalitní alternativu mezi konkurencí.

Charakteristické vlastnosti metody ALEX:

- Časová flexibilita – telefonní lekce jsou šity na míru klientům, kteří si mohou zvolit čas lekce v rozmezí 7:00 až 20:00
- Pohoda a komfort – lektoři nevyučují podle klasických učebnic ani nezkouší klienty ze slovíček, jejich cílem je příjemný rozhovor v angličtině podpořený češtinou, tak aby se klient těšil na další lekci

- Vysoká užitná hodnota – klienti navrhnou témata podle svých profesních ale i osobních zájmů, tak aby byli schopni využít angličtinu přesně tam, kde ji potřebují
- Cenová variabilita – produkty jsou v několika cenových hladinách podle intenzity výuky

Dalším produktem firmy jsou technické překlady. Ve většině případů se jedná o překlady z angličtiny do češtiny nebo naopak. Kvalita překladů je zajištěna vlastním algoritmem Q-Tran, který zajistí téměř expresní překlad technického textu. Firma poskytuje také překlady i z jiných jazyků přes externí spolupracovníky, jde hlavně o překlady do ruštiny a italštiny, kam klienti firmy exportují.

Předmětem překladů jsou nejvíce manuály, technické zprávy, katalogy nebo návody k obsluze a to v oborech strojírenství, zemědělství a stavebnictví.

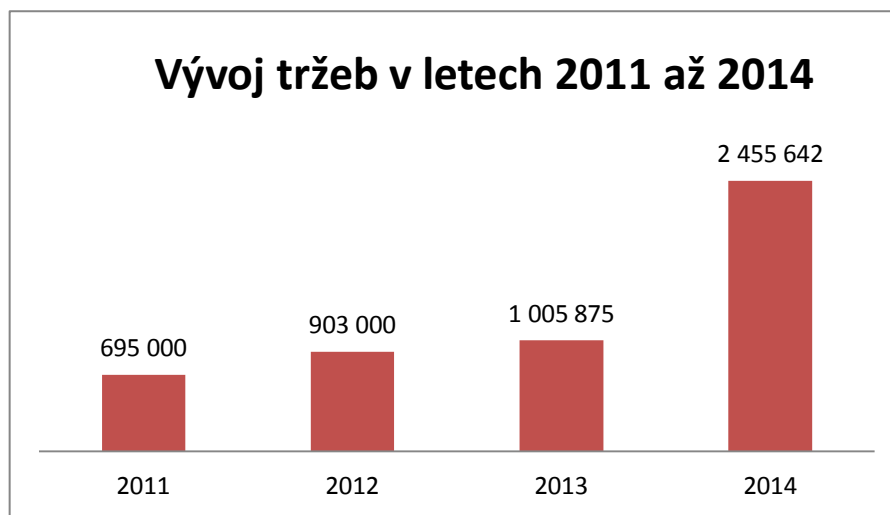
Firma se také zabývá zakázkovým tlumočením, které ovšem je vysoce náročné na organizaci a tento produkt je spíše doplňkového charakteru.

Okrajové produkty firmy jsou z oboru IT a jazykové audity. Jedná se o CRM Software QinMail. Tento software je hlavním marketingovým nástrojem firmy a firma ho také nabízí komerčně.

8 Tržby a náklady firmy v letech 2011 až 2014

Na obrázku č. 1 můžeme vidět, jak tržby rostly v uvedených letech. Za rapidní nárůst tržeb mohou inovace, zejména využití nového softwaru a neustálé vylepšování procesů. Konkrétně to jsou procesy týkající se obchodního zastoupení a lektorské činnosti. Tyto procesy mají velký podíl na výši tržeb a toto „kaizenování“ procesů se pak pozitivně projevuje na nových akvizicích a retenci klientů. Pro příklad bych uvedl neustálé vylepšování talk scriptů obchodních zástupců nebo trénování soft skills u lektorů.

Obrázek 1: Vývoj tržeb v letech 2011 až 2014³⁷



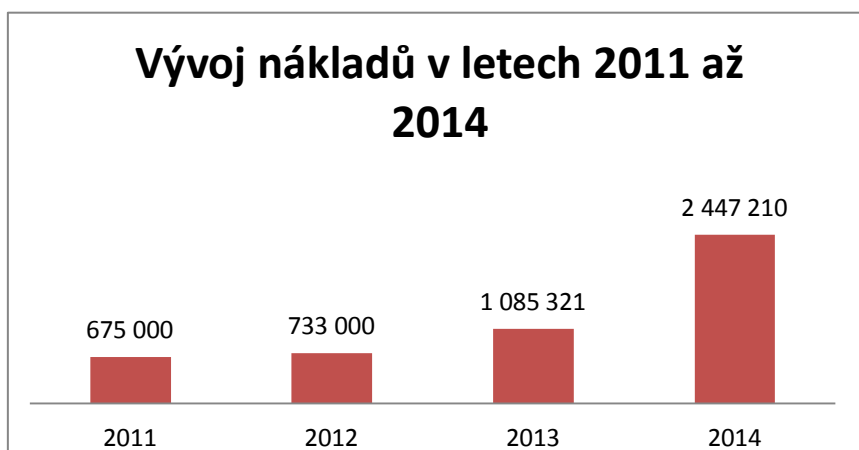
Z hlediska tržeb byl rekordní rok 2014, kdy firma dosáhla tržby 2 455 642 Kč, a předpokládám, že tržby budou růst i v roce 2015.

³⁷ Zdroj: Vlastní zpracování.

Vývoj nákladů v letech 2011 až 2014

Na obrázku č. 2 můžeme vidět, jak se vyvíjely náklady mezi roky 2011 až 2014. V roce 2011 a 2012 firma příliš neinvestovala, tudíž náklady příliš rychle nerostly.

Obrázek 2: Vývoj nákladů v letech 2011 až 2014³⁸



V dalších letech pak můžeme vidět růst nákladů. Tento růst byl způsoben rozšiřováním firmy a investováním. Investice šly zejména do softwaru, který má za úkol informovat klienty o nových produktech. Dále pak firma investovala do vytvoření školení pro obchodní zástupce a lektory od specializované firmy. Firma se také rozšířila o několik nových podpůrných pracovníků, aby byla schopna vyřizovat nové zakázky, hlavně od větších firem.

³⁸ Zdroj: Vlastní zpracování.

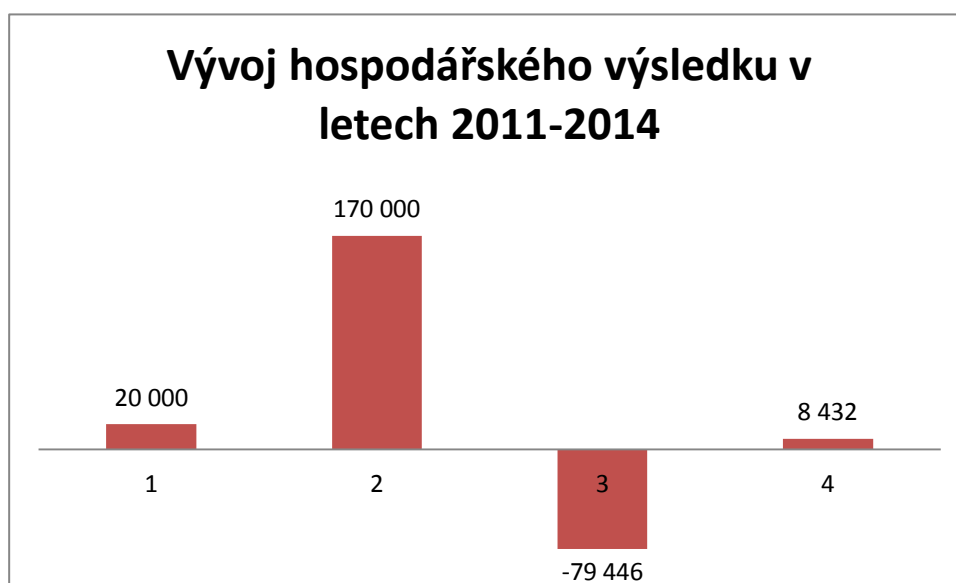
9 Vývoj hospodářského výsledku v letech 2011 až 2014

Z tabulky č. 1 můžeme vidět, jak se vyvíjel hospodářský výsledek v letech 2011 až 2014. V roce 2011 byl hospodářský výsledek roven 20 000 Kč a v roce 2012 hospodářský výsledek rostl až na 170 000 Kč. V těchto letech se firma příliš nerozšiřovala a náklady nerostly tak prudce jako v následujících letech.

Tabulka 1: Přehled hospodářského výsledku v letech 2011 až 2014³⁹

Rok	2011	2012	2013	2014
Hospodářský výsledek	20 000	170 000	-79 446	8 432

Obrázek 3: Přehled hospodářského výsledku v letech 2011 až 2014⁴⁰



V dalším roce se v hospodářském výsledku projeví investice do softwaru, do vzdělávání pracovníků a firma skončila se hospodářským výsledkem -79 446 Kč.

V roce 2014 může vidět již kladný hospodářský výsledek, na kterém se projeví investice z minulého roku. Odhaduji, že hospodářský výsledek bude v roce 2015 vyšší než v minulém roce.

V příloze č. 1 je k nahlédnutí zjednodušený výkaz zisku a ztrát. Tento výkaz ukazuje, jaké byly výkony, výkonová spotřeba, přidaná hodnota a osobní náklady v letech 2011 až 2014.

³⁹ Zdroj: vlastní zpracování.

⁴⁰ Zdroj: vlastní zpracování.

10 Kalkulace produktu

Produkty jsou kalkulovány standardně pomocí kalkulačního vzorce. Nyní se zaměřím na konkrétní kalkulaci produktu Optimal z konceptu Lomikar.

Tento produkt obsahuje:

- Odbornou firemní angličtinu
- Denní aktivity (3x3 minuty) – večerní citát, ranní emailová aktivita
- Telefonní konverzace s lektorem + eLearning Individual (2x týdně)
- Čtvrtletní hodnocení
- Bonusy – Tipy a triky pro zlepšení angličtiny, pravidelné měsíční projekty (vtipy v angličtině, anglické koledy)

10.1 Kalkulační vzorec:

Vlastní náklady výroby

1. Přímý materiál – do přímého materiálu jsou zařazeny náklady na telekomunikace – 354,- Kč (12% z celkové ceny bez DPH)
2. Přímé mzdy – mzda lektora a obchodního zástupce – 866,- Kč (29% z celkové ceny bez DPH)
3. Ostatní přímé náklady – další přímé náklady na tento produkt nejsou – 0,- Kč
4. Výrobní režie - nejsou obsaženy, lektori pracují z domova a do kanceláře nechodí - 0,- Kč

Vlastní náklady výkonu

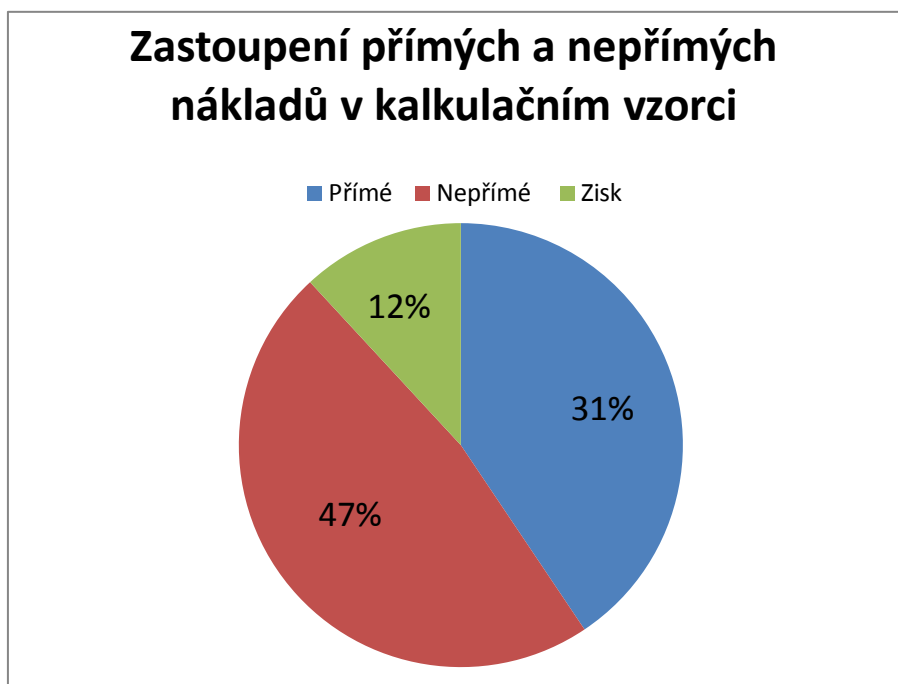
5. Správní režie – výplaty office teamu, který se stará o chod celé firmy, provoz kanceláře, kancelářské potřeby – 1254,- Kč (42% z celkové ceny bez DPH)

Úplné vlastní náklady výkonu

6. Odbytové náklady – marketing – provoz software QinMail – 149,- Kč (5% z celkové ceny bez DPH)
7. Zisková marže - 358,- Kč – Zisková marže je rovna 12% z celkové ceny bez DPH
8. Cena bez DPH - 2 987,- Kč

Z kalkulačního vzorce je vidět jakou částí se podílí jednotlivé náklady na celkové ceně. Přímé náklady jsou jasně vidět z kalkulačního vzorce, zde jsou zahrnuty výplaty lektorů, obchodních zástupců a náklady na telekomunikaci.

Obrázek 4: Zastoupení přímých a nepřímých nákladů v kalkulačním vzorci⁴¹



Na obrázku č. 4 můžeme vidět rozložení přímých, nepřímých nákladů a zisku v kalkulačním vzorci.

V nepřímých nákladech je situace složitější. Do těchto nákladů jsou zahrnuty náklady na školení lektorů a obchodních zástupců, tvorba materiálů. O provedení těchto procesů se starají pracovníci backoffice.

V nepřímých nákladech se také projeví také osobní náklady pracovníků, jsou zde zastoupeny také veškeré náklady na provoz kanceláře, auta nebo hardware. Posledním položkou jsou náklady na propagaci, je to provoz software, prostřednictvím kterého firma oslovuje stávající a i nové klienty.

⁴¹ Zdroj: Vlastní zpracování.

11 Zastoupení jednotlivých nákladů ve firmě

Z obrázku č. 5 můžeme vidět, že největším nákladem firmy jsou osobní náklady lektorů 18%, tito lektoři jsou odměňováni hodinovou sazbou.

Osobní náklady obchodních zástupců tvoří 11% z celkových nákladů, a tito obchodní zástupci mají za úkol nové akvizice, ale i péči o stávající zákazníky. Jejich mzda je opět hodinová s dalšími odměnami, které se odvíjí podle nových akvizic klientů. Obchodní zástupci jsou nasazováni podle vytíženosti lektorů. Lektoři a obchodní zástupci jsou pro chod firmy zásadní a jejich podíl na nákladech firmy bude pravděpodobně růst.

Zásadním provozním nákladem jsou telekomunikace. Tento náklad souvisí s obchodním modelem firmy, tzn. výuka angličtiny po telefonu.

Obrázek 5: Grafické znázornění vynaložení jednotlivých nákladů v letech 2011-2014⁴²



⁴² Zdroj: Vlastní zpracování.

V obrázku č. 5 také můžeme vidět dvě office položky. V tomto případě se jedná o osobní náklady office teamu a osobní náklady pracovníků, kteří zpracovávají jazykové materiály – oddělení production. Jedná se například o slovíčka, smsky, prezentace, kurzy a další.

Druhá část office team se stará o tyto činnosti:

- Clients – toto oddělení se stará o databáze klientů, školení obchodních zástupců, hodnocení kvality nebo tvorbu katalogů
- Team – oddělení získává nové pracovníky, řeší systém firemního vzdělávání a odměňování zaměstnanců
- Research and developement – úkolem tohoto oddělení je zavádět inovace.
- Money – toto oddělení se stará o fakturace, cashflow, pokladní knihu, externí účetní
- ICT – úkolem tohoto oddělení je záloha dat, správa mobilních zařízení a správa domén

Firma odvádí zdravotní a sociální pojištění za 2 pracovníky, kteří pracují na hlavní pracovní poměr. Tyto odvody jsem již zahrnul do mzdových nákladů v grafu níže. Další pracovníci pracují na dohodu o provedení práce a firma za ně zdravotní a sociální pojištění neodvádí.

V případě, že si klient objedná firemní výuku přímo na pracovišti, je potřeba lektorům proplatit cestovní náhrady. Zde se jedná o proplacení cesty, občerstvení a tisk materiálů.

Poslední skupinou nákladů jsou náklady na kancelář, provoz auta, nákup hardware. U kanceláře se jedná o nájem prostor a kancelářské potřeby. V případě provozu auta se položka skládá z leasingu, PHM, pojištění a pravidelného servisu. Nákupem hardware rozumíme průběžné nákupy telefonů pro lektory a obchodní zastoupení, zde se jedná o levnější modely zpravidla do 5 tisíc.

V tabulce č. 2 jsou uvedeny jednotlivé náklady a jejich hodnota.

Tabulka 2: Přehled celkových nákladů firmy

Položka/Rok	2011	2012	2013	2014
Osobní náklady lektorů	121 500	131 940	195 358	440 498
Osobní náklady obchodního zastoupení	74 250	80 630	119 385	269 193
Osobní náklady Production	54 000	58 640	86 826	195 777
Osobní náklady Office team	101 250	109 950	162 798	367 082
Telekomunikace	67 500	73 300	108 532	244 721
Provoz kanceláře	81 000	87 960	130 239	293 665
Provoz auta	47 250	51 310	75 972	171 305
Nákup hardware-telefony, he	27 000	29 320	43 413	97 888
Kancelářské potřeby	33 750	36 650	54 266	122 361
Cestovní náhrady lektorům	67 500	73 300	108 532	244 721
Celkem	675 000	733 000	1 085 321	2 447 210

11.1 Druhové členění nákladů

Z tabulky č. 3 vidíme, že největším nákladem jsou osobní náklady, které se podílí na celkových nákladech 52%. Je to způsobeno tím, že firma není výrobního charakteru a tudíž spotřebuje pouze malé množství materiálu 9%. Pro většinu pracovníků je charakteristické, že pracují na dohodu o provedení práce, tudíž firma za ně neodvádí zdravotní a sociální pojištění.

V položce materiál je potřeba zmínit zejména náklady na kancelářské potřeby. Tyto náklady jsou spotřebovány zejména na tisk studijních materiálů pro klienty.

V položce služby můžeme vidět poměrně velkou položku na cestovní náhrady lektorům. Je to dáno zejména firemními kurzy, kdy lektor dojíždí několikrát týdně za klientem a ve většině případů se jedná o hromadné firemní kurzy.

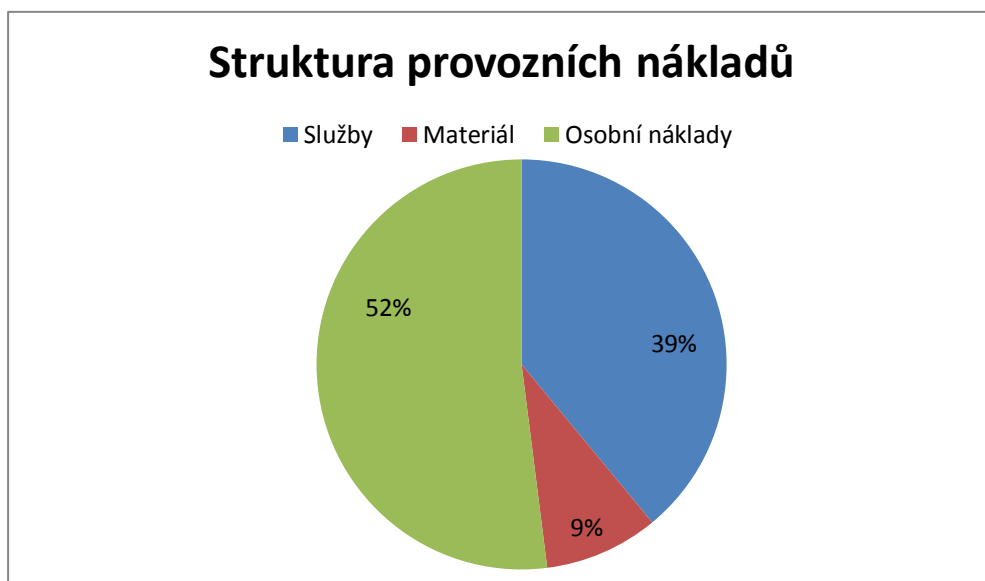
Z tabulky můžeme vidět, že firma má pouze provozní náklady. Finanční a mimořádné náklady se v těchto letech neobjevily.

Tabulka 3: Provozní náklady firmy⁴³

Osobní náklady	2011	2012	2013	2014
Osobní náklady lektorů	121 500	131 940	195 358	440 498
Osobní náklady obchodního zastoupení	74 250	80 630	119 385	269 193
Osobní náklady Production	54 000	58 640	86 826	195 777
Osobní náklady Office teamu	101 250	109 950	162 798	367 082
Celkem	351 000	381 160	564 367	1 272 549
Materiál				
Nákup hardware-telefony, headsety	27 000	29 320	43 413	97 888
Kancelářské potřeby	33 750	36 650	54 266	122 361
Celkem	60 750	65 970	97 679	220 249
Služby				
Telekomunikace	81 000	87 960	130 239	293 665
Provoz auta	47 250	51 310	75 972	171 305
Kancelářské potřeby	33 750	36 650	54 266	122 361
Cestovní náhrady lektorům	67 500	73 300	108 532	244 721
Celkem	229 500	249 220	369 009	832 051
Provozní náklady celkem	641 250	696 350	1 031 055	2 324 850

⁴³ Zdroj: Vlastní zpracování.

Obrázek 6: Rozdělení provozních nákladů⁴⁴



Z obrázku č. 6 je patrné, že ve struktuře provozních nákladů zaujímají největší podíl osobní náklady. V těchto osobních nákladech jsou obsaženy veškeré mzdy, sociální a zdravotní pojištění. Druhou největší částí provozních nákladů jsou služby. V této položce jsou zahrnuty náklady z tabulky č. 3. Poslední položkou v provozních nákladech je materiál, který zaujímá 9%.

11.2 Kalkulační členění nákladů

Tabulka č. 4 ukazuje, jaké položky vstupují do přímých nákladů.

Tabulka 4: Přehled přímých nákladů⁴⁵

Položka/Rok	2011	2012	2013	2014
Výplaty lektorů	121 500	131 940	195 358	440 498
Telekomunikace	81 000	87 960	130 239	293 665
Celkem	202 500	219 900	325 596	734 163

V případě těchto nákladů se jedná o platby za telekomunikační služby ve výši 12% z celkových nákladů a 18% z celkových nákladů jsou osobní náklady.

⁴⁴ Zdroj: Vlastní zpracování.

⁴⁵ Zdroj: Vlastní zpracování.

Z tabulky č. 5 můžeme vidět jednotlivé zastoupení složek nepřímých nákladů. Je patrné, že s postupným rozšiřováním firmy tyto náklady rostou, zejména pak v případě nových obchodních zástupců a office teamu. Je to způsobeno zejména větší administrativní zátěží firmy a na tyto úkoly bylo nutné dodatečně najmout další pracovní sílu.

Pro lepší přehlednost jsem rozdělil výplaty office teamu na jednotlivé podsložky. Tyto podsložky pak dají dohromady 15% za podpůrné procesy.

V položce Ostatní jsou zahrnuty diety, nákupy hardwaru a kancelářských potřeb. Zde stojí za zmínku nárůst nákladů za provoz kanceláře. Firma byla nucena postupně pronajmout další místnosti, z důvodu rozšíření pracovního týmu.

Tabulka 5: Přehled nepřímých nákladů⁴⁶

Položka/Rok	2011	2012	2013	2014
Výplaty obchodního zastoupení	74 250	80 630	119 385	269 193
Výplaty Office teamu	101 250	109 950	162 798	367 082
Výplaty Production	54 000	58 640	86 826	195 777
Provoz kanceláře	67 500	73 300	108 532	244 721
Provoz auta	47 250	51 310	75 972	171 305
Nákup hardware-telefony, headset	27 000	29 320	43 413	97 888
Kancelářské potřeby	33 750	36 650	54 266	122 361
Cestovní náhrady lektorům	67 500	73 300	108 532	244 721
Celkem	472 500	513 100	759 725	1 713 047

Tabulka 6: Útvary office teamu⁴⁷

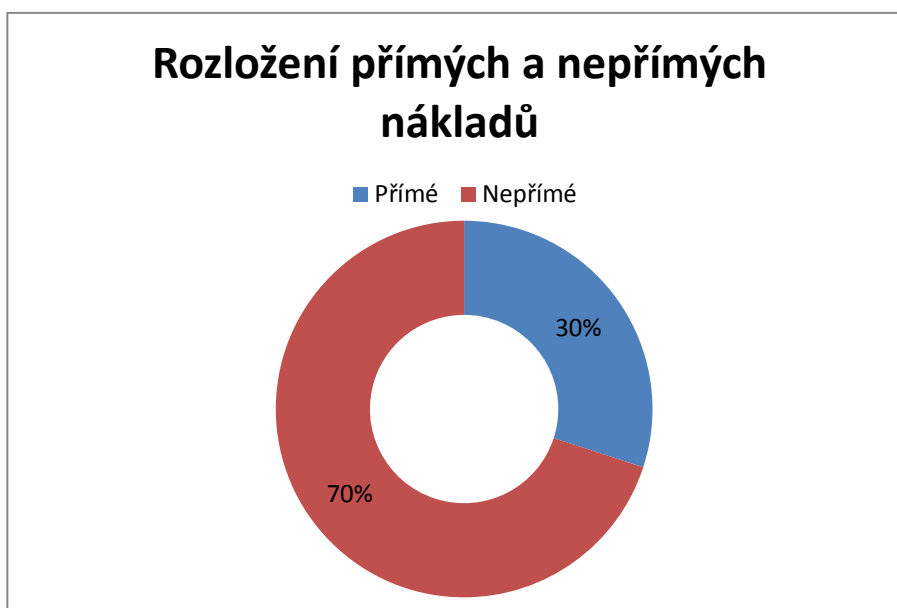
Útvar Office teamu/Rok	2011	2012	2013	2014
Clients	20 250	21 990	32 558	73 416
Team	20 250	21 990	32 558	73 416
R&D	20 250	21 990	32 558	73 416
Money	20 250	21 990	32 558	73 416
ICT	20 250	21 990	32 558	73 416
Celkem	101 250	109 950	162 789	367 082

Tabulka č. 6 znázorňuje, jak jsou rozděleny výplaty office teamu do jednotlivých úseků. Firma vyhrazuje pro každý úsek stejnou částku, která je pak rozdělena mezi pracovníky podle toho, jak se na chodu tohoto úseku podíleli. Pracovníci nemají pevnou pracovní dobu a mohou působit v několika úsecích zároveň, podle svých časových možností.

⁴⁶ Zdroj: Vlastní zpracování.

⁴⁷ Zdroj: Vlastní zpracování.

Obrázek 7: Přehled přímých a nepřímých nákladů⁴⁸



Z obrázku č. 7 můžeme vidět, že podíl nepřímých nákladů je 70%, přímé náklady zaujmají 30%. Z tabulky č. 5 můžeme vidět, že se jedná v největší míře o mzdové náklady podpůrných pracovníků a služby.

11.3 Rozdělení nákladů podle vztahu k objemu produkce

Rozdělení nákladů podle objemu produkce odpovídá kalkulačnímu členění nákladů. Tabulka č. 4 odpovídá variabilním nákladům, tabulky č. 5 a 6 odpovídají nákladům fixním.

⁴⁸ Zdroj: Vlastní zpracování.

12 Shrnutí zjištěných problémů

Z nákladové analýzy firmy Q-Life Agency jsem zjistil, že firma má pouze náklady provozního charakteru. V těchto provozních nákladech jsou největší položkou osobní náklady 52%. Tyto náklady jsou podle mého názoru využity efektivně a není potřeba je měnit. Ovšem vynaložené náklady za služby by se daly lépe optimalizovat. Rezervy lze nalézt hlavně v telekomunikacích a v cestovních náhradách lektorům. Konkrétní možnosti optimalizace budu řešit v následujících kapitolách.

V oblasti materiálu jsou možné úpravy, tak aby firma nemusela vynakládat zbytečně velké částky na kancelářské potřeby či tisk.

13 Rozbor situace na trhu

V současné době si firma přímo nekonkuruje s olomouckými jazykovými agenturami, protože výuka probíhá přes telefon oproti klasické výuce, kdy jsou klienti fyzicky přítomni. Firma také disponuje unikátním know-how, které umožňuje individuální zpracování plánu výuky podle druhu klientova podnikání, zájmů nebo profese. Toto know-how také odlišuje firmu od ostatních konkurenčních agentur, které učí dle unifikovaných studijních materiálů, kdy klient nemá možnost si zvolit témata, které skutečně potřebuje.

V minulosti se firma potýkala s nedostatkem klientů, v současné době se díky softwaru QinMail zvýšila akvizice klientů ze stavu 3 klienti ze 100 oslovených, na stav 1 klient z 3 oslovených. Vývoj software byl poměrně finančně náročný, nicméně investice se vyplatila a kapacita firmy je vytížena na maximum.

Firma v tuto chvíli disponuje 7 pracovníky, kanceláří a služebním autem. V následujících kapitolách se budu zabývat reálným problémem, který firma řeší.

14 Založení sesterské firmy v Praze

V této části se budu zaměřovat hlavně na posouzení výhodnosti a nevýhodnosti založení firmy v Praze. Budu porovnávat strukturu a výši nákladů firem v Praze a v Olomouci.

Myšlenkou založení pražské firmy předcházela rozbor situace na trhu. Z komunikace se stávajícími klienty firma zjistila, že jejich zákazníci vyžadují kancelář s pražskou adresou. Dalším důvodem založení, byla skutečnost, že pražské firmy mají zájem o manažerskou angličtinu a jsou schopny zaplatit i vyšší částky než jsou současné kalkulované ceny výrobků, nicméně pro pražskou klientelu není olomoucká firma příliš důvěryhodná.

Náklady na založení společnosti s ručením omezeným obsahují:

- Sepsání společenské smlouvy u notáře – 3 000,- Kč
- Ověření podpisů – 1 500,- Kč
- Výpis z rejstříku trestů – 150,- Kč
- Ohlášení živnosti – 1 000,- Kč
- Zapsání do obchodního rejstříku – 6 000,- Kč
- Výpisy z obchodního a živnostenského rejstříku – 500,- Kč
- Základní kapitál 3,- Kč

14.1 Struktura nákladů pražské společnosti

Při psaní této práce jsem dostal zadání zpracovat jednoduchou analýzu nákladů, které budou vynakládány v případě provozu pražské společnosti. Ve spolupráci s managementem firmy jsem v prvotní fázi odhadl, že náklady budou následující:

- Nájem kanceláře – na základě cen uvedených na webech realitních kanceláří firma došla k názoru, že nájem je zhruba o třetinu větší, než tomu je v Olomouci
- Mzdy obchodních zástupců – do pražské kanceláře by měli docházet obchodní zástupci a uskutečňovat akviziční hovory, jejich osobní náklady odhadujeme na 300 Kč/h a budou pracovat na dohodu o provedení práce
- Platba za sídlo kanceláře – zde se jedná o zhruba 500 Kč

Podpůrné procesy bude zajišťovat olomoucká sesterská firma pomocí moderních nástrojů, jako jsou sdílené dokumenty, videokonference a další cloudové služby, které zajistí virtualizaci procesů. Pro toto řešení se firma rozhodla zejména kvůli úspoře finančních prostředků, protože najímat nové pracovníky v Praze by nebylo hospodárné.

14.2 Odhad výše ročních nákladů a jejich rozdělení

Nejprve bych začal konkrétním odhadem výše nákladů. V tabulce č. 7 jsou odhady ročních nákladů pražské společnosti.

Tabulka 7: Přehled odhadovaných ročních nákladů⁴⁹

Položka/Rok	2015
Nájem kanceláře	400 000
Osobní náklady obchodního zastoupení	300 000
Sídlo	6 000
Celkem	706 000

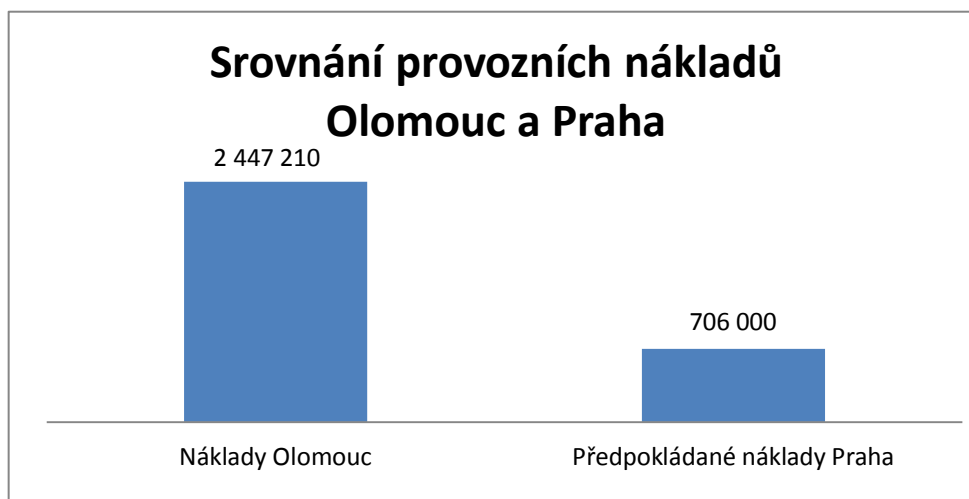
Personální obsazení pražské firmy bude obsahovat současného jednatele a obchodní zástupce. V současné době bude pražská společnost plnit funkci callcentra a sídla společnosti, kde budou probíhat veškerá jednání. Pracovníci callcentra budou z řad studentů, budou pracovat na dohodu o provedení práce, a tudíž firma nebude muset odvádět zdravotní a sociální pojištění. Při dalším rozšiřování firmy náklady vzrostou, nicméně v tuto chvíli firma počítá s výše uvedenými částkami.

14.3 Druhové dělení

Náklady se pokusím rozdělit podle stejného klíče jako v případě olomoucké firmy. Jako první začnu s druhovým členěním. Z tabulky č. 7 můžeme jasně vidět, že finanční náklady zde nebudou. Z tohoto logicky vyplývá, že zde zbydou pouze náklady provozní. V následujícím obrázku srovnám provozní náklady olomoucké a pražské firmy.

⁴⁹ Zdroj: Vlastní zpracování.

Obrázek 8: Srovnání provozních nákladů firem v Olomouci a Praze⁵⁰



Na obrázku č. 8 můžeme vidět porovnání nákladů obou firem. Předpokládané náklady firmy v Praze budou menší, protože veškerá administrativa bude převedena na olomouckou firmu a pražská firma se bude starat z počátku o akvizice nových klientů.

Při kalkulačním dělení nákladů je situace opět poměrně jasná. Na nákladech firmy se tyto náklady podílí nepřímě, tudíž přímé náklady pražská společnost mít nebude. V těchto nákladech se objeví nájem kanceláře, kde budou zahrnuty veškeré energie a další poplatky. Dále pak se zde objevují osobní náklady obchodního zastoupení, které budou v podobě dohod o provedení práce. Firma počítá, že na pozici obchodních zástupců budou pracovat zejména studenti a jejich odměna nepřesáhne 10 000 Kč. Poslední položkou je platba sídla firmy.

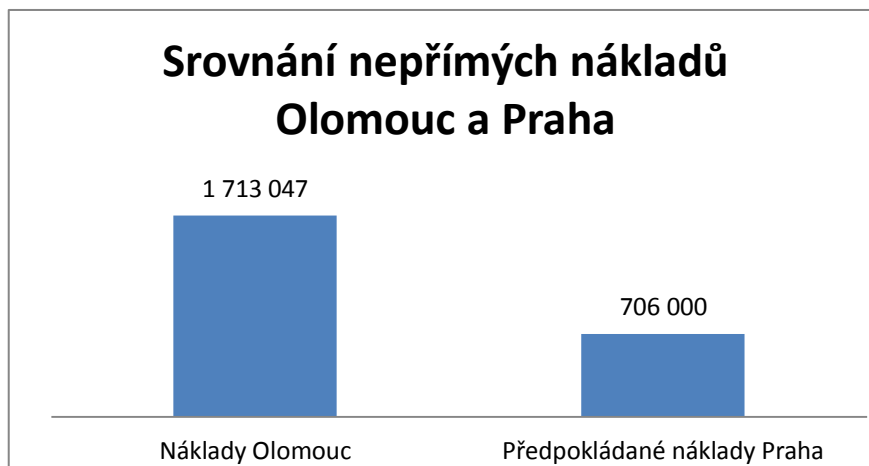
Tabulka 8: Kalkulační dělení nákladů⁵¹

Položka/Rok	2015
Nájem kanceláře	400 000
Osobní náklady obchodního zastoupení	300 000
Sídlo	6 000
Celkem	706 000

⁵⁰ Zdroj: Vlastní zpracování.

⁵¹ Zdroj: Vlastní zpracování.

Obrázek 9: Srovnání nepřímých nákladů firem v Olomouci a Praze⁵²



Z obrázku č. 9 je vidět, že nepřímé náklady olomoucké firmy jsou vyšší než náklady firmy v Praze, nicméně s postupným rozšiřováním firmy mohou tyto náklady rychle růst. V budoucnu se zvyšování nepřímých nákladů pražské firmy může projevit zejména v podobě přijetí nových pracovníků, kteří se budou starat o podpůrné procesy.

14.4 Náklady podle vztahu k objemu produkce

Zde nebude situace tak složitá jako v případě olomoucké společnosti. Z tabulky č. 9 vidíme, že fixní pražské firmy budou menší než fixní náklady olomoucké firmy.

Tabulka 9: Tabulka fixních nákladů⁵³

Položka/Rok	2015
Nájem kanceláře	400 000
Osobní náklady obchodního zastoupení	300 000
Sídlo	6 000
Celkem	706 000

⁵² Zdroj: Vlastní zpracování.

⁵³ Zdroj: Vlastní zpracování.

Velikost fixních nákladů odpovídá velikosti nepřímých nákladů, tak jak je zřejmé z obrázku 10. Náklady v Olomouci jsou vyšší, nicméně během dalších let mohou celkové náklady firmy v Praze výrazně přerůst náklady olomoucké firmy. Tato situace by nastala v případě úspěchu pražské firmy a následného rozšiřování.

15 Analýza výhod a nevýhod pražské sesterské společnosti

Při analyzování výhod a nevýhod založení sesterské společnosti v Praze management bral v úvahu již zmíněné olomoucké sídlo firmy, které při jednání s firmami z Čech nepůsobí příliš reprezentativně. Z dotazování mezi zákazníky firma zjistila, že je jednoznačná výhoda mít registrované sídlo a kancelář v Praze, zejména pak při zamýšlené expanzi do zahraničí. Tato výhoda není příliš dobře měřitelná, nicméně pro firmu má velkou váhu.

Další výhodou, kterou si firma slibuje od pražské adresy, je zvýšení počtu akvizic nových klientů. V současné době se firma má kolem 50 nových klientů, kteří zdarma vyzkouší angličtinu po telefonu. Odhad firmy je takový, že by akvizice mohly stoupnout až přes 60 klientů, kteří vyzkouší zdarma ukázkovou lekci. Při současných cenách a úspěšnosti pokračování klientů v další výuce firma odhaduje zvýšení zisku v řádu dvou až tří desítek tisíc měsíčně.

Tabulka č. 10 ukazuje pro a proti založení sesterské firmy v Praze.

Tabulka 10: Přehled pro a proti⁵⁴

Pro	Proti
Zvýšení akvizic	Rebranding
Výhoda při jednání	Náklady na kancelář, obchodní zastoupení

⁵⁴ Zdroj: Vlastní zpracování.

16 Návrhy a doporučení

Z tabulky č. 2 vidíme, že s postupným rozšiřováním firmy rostou veškeré náklady. Logicky se zvýšily osobní náklady, nicméně rostly i náklady na materiál a služby. Tyto náklady může firma poměrně snadno optimalizovat.

Náklady na kancelářské potřeby jsou způsobeny nejvíce tiskem studijních materiálů pro klienty s firemními kurzy. Tyto materiály jsou tisknuty na fotografický papír a barevně. V tomto případě navrhuji změnu tisku na obyčejný papír a černobíle. Podle mého názoru studijní materiály nebudou tak atraktivní, nicméně budou stále funkční a firma tak je schopna ušetřit.

Dalším nákladem, který je možné dobře optimalizovat, jsou cestovní náhrady lektorům. Firma má lektory po celé republice a v případě celofiremního kurzu je potřeba, aby lektor přijel za klientem na face to face výuku 2x týdně. Firma proplácí těmto lektorům cestu, i když se dopravují vlastním autem. Zde bych navrhl proplacení cesty veřejnou hromadnou dopravou a tímto opatřením snížil náklady na cestovní náhrady. Toto řešení se nedá aplikovat vždy, nicméně pokud má klient sídlo v dobře dostupné lokalitě, tak by měli lektoři mít nárok na proplacení pouze hromadnou dopravou.

Poslední návrh na optimalizaci se týká provozu firemního auta. Provoz auta má poměrně vysoké fixní náklady, které jsou dané leasingem. Zde je možné tyto náklady snížit například operativním leasingem, protože veškeré poruchy, opravy a krádeže hradí pronajímatel, tedy leasingová společnost.

Závěr

Hlavním úkolem byla analýza jednotlivých nákladů ve firmě a jejich rozčlenění. Náklady jsem rozčlenil na druhové, kalkulační a podle objemu produkce. Z obrázku č. 4 můžeme vidět, že v druhovém členění má firma největší náklady v provozní oblasti, konkrétně v osobních nákladech. V osobních nákladech nalezneme odměny všech pracovníků společně se zdravotním a sociálním pojištěním, které firma odvádí za dva pracovníky s hlavním pracovním poměrem.

V kalkulačním členění pak můžeme vidět převahu nepřímých nákladů nad přímými. Je to dáno charakteristickým produktem, na který jsou přímé náklady pouze v oblasti telekomunikací a lektorů. V nepřímých nákladech se objevují osobní náklady podpůrných pracovníků, některé služby a materiál, tyto náklady pak tvoří 70% všech nákladů.

V dělení podle objemu produkce jasně převažují náklady fixní. V těchto nákladech jsou zahrnuty osobní náklady podpůrných pracovníků, některé služby a materiál. Výše fixních nákladů je pak 70% z nákladů celkových. Do nákladů, které jsou závislé na objemu produkce, vstupují osobní náklady lektorů a telekomunikace. Variabilní náklady tak budou ve stejné výši jako náklady přímé.

Z analýzy nákladů plynou doporučení pro firmu, kde by bylo vhodné snížit náklady na kancelářské potřeby, cestovní náhrady lektorům a za firemní auto. Navržené změny jsou relativně jednoduché a firmě mohou výrazným způsobem snížit náklady.

Při psaní této práce se mi naskytla příležitost pracovat na vytvoření sesterské firmy v Praze. Tento úkol jsem řešil v praxi a rozhodl jsem se ho zahrnout i do své bakalářské práce. Mým hlavním úkolem bylo posouzení výhodnosti, sepsání krátké analýzy, sepsání prvotních nákladů na založení společnosti s ručením omezeným, odhad výše nákladů pražské firmy a srovnání nákladů s olomouckou společností.

Při analyzování pro a proti založení pražské firmy jsem došel k názoru, že je, z hlediska nákladů, založení další firmy spíše zátěží. Nicméně majitel se rozhodl pro založení další firmy spíše na základě nefinančních benefitů, tj. pražská adresa i sídlo, které by měly následně zajistit vyšší akvizice klientů.

Prvotní náklady na založení společnosti s ručením omezenými jsem určoval na základě informací, které mi byly poskytnuty na instituci Czech Point. Do těchto nákladů nevstupovaly žádné položky navíc.

Pro pražskou firmu budou zcela zásadním nákladem pouze obchodní zástupci a logicky nájem kanceláře. V tuto chvíli je pražská firma koncipována jako callcentrum, protože management si slibuje od pražských pracovníků lepší kvalitu odvedené práce, než tomu je v Olomouci. Posledním nákladem bude také platba za sídlo v Praze, kdy olomoucká i pražská firma budou mít společné sídlo. V současné době olomoucká firma nevynakládá žádné prostředky za sídlo, protože se každoročně účastní podnikatelské soutěže Podnikavá hlava a má sídlo zdarma ve Vědeckotechnologickém parku.

Z výsledků předběžného odhadu struktury nákladů vyvozují, že pražská společnost bude mít méně nákladových položek než olomoucká firma. Tento stav je daný tím, že olomoucká firma má vybudovanou dostatečnou základnu lektorů, kteří jsou po celém území ČR a ti nemusí být fyzicky v kanceláři. Firma předpokládá, že lektoři budou využíváni oběma firmami podle zaplnění kapacity. Pokud by pražská firma budovala od začátku tuto základnu lektorů, byl by nutný tým podpůrných pracovníků a logicky by se nákladová struktura rozrostla.

ANOTACE

Příjmení a jméno autora:	Petr Slaměník
Instituce:	Moravská vysoká škola Olomouc
Název práce v českém jazyce:	Nákladová analýza ve firmě Q-Life Agency s.r.o.
Název práce v anglickém jazyce:	Cost analysis in the company Q-Life Agency s.r.o.
Vedoucí práce:	Ing. Petr Novák, Ph.D.
Počet stran:	52
Počet příloh:	3
Rok obhajoby:	2015
Klíčová slova v českém jazyce:	analýza nákladů, náklady, firma, Q-Life, optimalizace nákladů
Klíčová slova v anglickém jazyce:	costs analysis, costs, company, Q-Life, costs optimization

Tato bakalářská práce pojednává o řízení nákladů v olomoucké jazykové agentuře. V teoretické části definuje náklady, dělení nákladů a druhy kalkulací. V praktické části se zabývá nákladovou analýzou podniku a kalkulacemi produktu. Praktická část také obsahuje porovnání nákladů firmy v Olomouci a sesterské firmy v Praze.

This thesis deals with the management of costs in Olomouc language agency. The theoretical part defines costs, cutting costs and types of calculations.

The practical part deals with the cost analysis of a company and product calculation . The practical part also contains a comparison of the company's expenses in Olomouc and its sister company in Prague.

Zdroje

1. KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2007, 745 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 9788071799030.
2. KRÁL, Bohumil. *Manažerské účetnictví*. 3. dopl. a aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2010, 660 s. ISBN 9788072612178.
3. MARTINOVIČOVÁ, Dana. *Základy ekonomiky podniku*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006, 178 s. Ekonomie studium. ISBN 8086575462.
4. SEDLÁČEK, Jaroslav. *Účetnictví pro manažery*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 226 s. Daně a účetnictví (Grada Publishing). ISBN 8024711958.
5. SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010, 445 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-336-3.
6. SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 471 s. Expert (Grada). ISBN 9788024734941.
7. MAREK, Petr. *Studijní průvodce financemi podniku*. vyd. 1. Praha: Ekopress, 2006, 624 s. ISBN 8086119378.
8. ŠOLJAKOVÁ, Libuše. *Manažerské účetnictví pro strategické řízení*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2003, 146 s. ISBN 8072610872.
9. VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 332 s. Expert. ISBN 9788024745206.

Seznam obrázků

Obrázek 1: Vývoj tržeb v letech 2011 až 2014	30
Obrázek 2: Vývoj nákladů v letech 2011 až 2014	31
Obrázek 3: Přehled hospodářského výsledku v letech 2011 až 2014	32
Obrázek 4: Zastoupení přímých a nepřímých nákladů v kalkulačním vzorci	34
Obrázek 5: Znázornění vynaložení jednotlivých nákladů v letech 2011-2014	37
Obrázek 6: Rozdělení provozních nákladů	39
Obrázek 7: Přehled přímých a nepřímých nákladů	40
Obrázek 8: Srovnání provozních nákladů firem v Olomouci a Praze	48
Obrázek 9: Srovnání nepřímých nákladů firem v Olomouci a Praze	49

Seznam tabulek

Tabulka 1: Přehled hospodářského výsledku v letech 2011 až 2014	34
Tabulka 2: Přehled celkových nákladů firmy	39
Tabulka 3: Provozní náklady firmy	40
Tabulka 4: Přehled přímých nákladů	41
Tabulka 5: Přehled nepřímých nákladů	42
Tabulka 6: Útvary office teamu.....	42
Tabulka 7: Přehled odhadovaných ročních nákladů.....	47
Tabulka 8: Kalkulační dělení nákladů	48
Tabulka 9: Tabulka fixních nákladů	49
Tabulka 10: Přehled pro a proti.....	50

Seznam příloh

Příloha č. 1: Zjednodušený výkaz zisku a ztrát	59
Příloha č. 2: Obsah produktu Optimal	60
Příloha č. 3: Ukázka obchodního případu	61

Přílohy

Příloha č. 1: Základní přehled výsledku hospodaření⁵⁵

Základní přehled výsledku hospodaření				
Položka/Rok	2011	2012	2013	2014
Výkony	695	903	1 085	2 455
Výkonová spotřeba	574	624	922	375
Přidaná hodnota	121	279	83	2080
Osobní náklady	101	109	162	367
Výsledek hospodaření	20	170	-78	8

⁵⁵ Zdroj: Vlastní zpracování.

Příloha č. 2: Obsah produktu Optimal⁵⁶

Název	Krátký popis	Cíl	Krátké vysvětlení
Telefonické koučování	Krátký a častý kontakt s jazykem pomocí telefonické lekce.	Cílem telefonického koučování je vyvolat pozitivní emoce, aby se klient těšil na další cally, aby miloval angličtinu, aby uměl anglicky hlavně mluvit. Systematicky prohlubovat a aktivizovat komunikační schopnosti klienta v cílovém jazyce.	Jazykové koučování probíhá nenásilnou formou. Je zaměřeno na vytvoření schopnosti praktického používání jazyka bez „nudného biflování“ gramatických jevů. Zaměřeno na komunikační schopnosti, simulace reálných životních situací, schopnost reagovat. Osvojení jazyka spíše než učení.
e-Learning Individual	Záznam z telefonické konverzace ve formě emailu.	Poslouží k zopakování nových slovíček probraných v lekci, shrnutí nejzajímavějších témat lekce a potvrzení času další lekce.	Vždy po telefonické lekci lektor pošle klientovi shrnutí. Shrnutí obsahuje důležité informace, jako zajímavá slovíčka, hlavní témata lekce, témata a materiály k další lekci a připomenutí času konání další lekce.
Face-to-Face osobní skupinový kurz	Jazykové koučování, osobní setkání s lektorem, přímý kontakt.	Cílem koučování v prezenční formě je vyvolat pozitivní emoce, aby se klient těšil na další cally, aby miloval angličtinu, aby uměl anglicky hlavně mluvit. Systematicky prohlubovat a aktivizovat komunikační schopnosti klienta v cílovém jazyce.	Jazykové koučování i při osobním setkání probíhá nenásilnou formou. Je zaměřeno na vytvoření schopnosti praktického používání jazyka bez „nudného biflování“ gramatických jevů. Zaměřeno na komunikační schopnosti, simulace reálných životních situací, schopnost reagovat. Osvojení jazyka spíše než učení.
Jazykový koučing s lektorem	Skupinový koučing s lektorem formou blogu.	Vylepšit psaný jazykový projev studenta	Vhodná doplňující aktivita k telefonické výuce. Dochází k rozvoji psaného projevu a slovní zásoby.
Teamspirit & English Building	Intenzivní jazykový kurz spojený s teambuildingovou akcí.	Cílem produktu je naučit se angličtinu používat ve společnosti více lidí.	1 x za čtvrtletí se koná intenzivní jazykový kurz. Jeho přesný termín, program a složení bude případným zájemcům rozeslán vždy nejpozději 14 dní před plánovaným započatím akce. Komunikace mezi účastníky probíhá po celou dobu trvání pouze v angličtině.
R@dyjo	Online audio a videomateriály dostupné kdykoliv a kdekoliv.	Možnost pustit si výukové materiály v jakémkoli moderním zařízení (laptop, smartphone, tablet, atd.) a odstranit potřebu materiály stahovat.	Každý účastník kurzu bude mít k dispozici veškeré probírané audio i videomateriály online na svém osobním účtu. Výhodou je, že máte své materiály vždy po ruce.

⁵⁶ Interní materiály firmy.

Návrh projektu individuálního jazykového vzdělávání v angličtině



Na období:

říjen 2014 – říjen 2015

Obsah:

1. Shrnutí návrhu
2. Synergy Blended Learning
3. Koncept Lomikar

4. Individuální studijní plán
5. Ukázky studijních materiálů
6. Kontakty

EXECUTIVE SUMMARY

SHRNUTÍ OBSAHU PROJEKTU

Synergy Blended Learning

- je označení pro systém kombinování klasické výuky a použití vhodně zvolených moderních technologií
- spojení face-to-face, telefonických minilekcí, e-learningu, sms, audionahrávek, videonahrávek a dalších

Jazykový koučing

- v současné době vnímá drtivá většina populace angličtinu jako nutné zlo, které musí protrpět, podobně jako návštěvu zubaře, hádku s tchýní nebo čekání ve frontě
- úkolem jazykového kouče je dosáhnout toho, aby se klient na každý další koučing těšil a konverzaci s koučem vnímal jako výrazně příjemnou činnost.
- jazykový kouč studenta vede k tomu, aby se v první řadě uměl vyjádřit. Jde mu o pochopení podstaty rozhovoru, gramatiku a správnou stavbu věty řeší až sekundárně

Koncept Lomikar - „angličtina do roka a do dne“

- základní myšlenkou je tvrzení, že výuka cizího jazyka probíhá co nejčastěji a zároveň s maximální efektivitou
- každý den v týdnu je rozdělen do krátkých učebních celků tak, aby minimálně narušoval váš běžný pracovní život
- systém je přímo vytvářen pro každého klienta na míru podle jeho osobních potřeb, preferencí, úrovně a časových možností
- každý klient má svého osobního lektora: výuka probíhá „jeden na jednoho“



Q-LIFE PRESENTS
Q-LIFE PŘEDSTAVUJE

SYNERGY BLENDED LEARNING

by

Q-LiFE Agency s.r.o.
Šlechtitelů 813/21
779 00, Olomouc

Co je to Synergy Blended Learning?

Synergy Blended Learning je náš vlastní *koncept vzdělávání*, který je založen na synergii vzájemně se doplňujících metod vzdělávání. Jde o systém kombinování klasické výuky a použití vhodně zvolených moderních technologií; face-to-face, telefonických minilekcí, e-learningu, sms, audionahrávek, videonahrávek a dalších. Tyto metody jsou založeny na bázi denního, týdenního a měsíčního kontaktu s angličtinou.

$$2 + 2 + 1 = 7$$

Synergy Blended Learning krásně vystihuje tento vzoreček, který je na první pohled neobvyklý. Když se však zamyslíme, vidíme zde synergický efekt¹ prvků, kterou jsou ve vzorečku obsažené.

Co které číslo znamená?

2 = ranní a večerní třiminutová aktivita v angličtině

2 = dvakrát v týdnu telefonní lekce s osobním jazykovým koučem

1 = měsíční face-to-face lekce s vaším osobním jazykovým koučem

Náš koncept vzdělávání je tedy synergií nejen denních, týdenních a měsíčních aktivit, ale také individuálního přístupu.

Kolik času mi tento koncept výuky zabere?

Ranní aktivita = **3 minuty**

Večerní aktivita = **3 minuty**

Telefonní lekce s jazykovým koučem dvakrát týdně = **2x15 minut / 2x40 minut (dle výběru)**²

Měsíční face-to-face lekce = **1 hod. až 3 hodiny**³

Celkem tedy min 60 minut

=

průměrně tedy 0,5 % vašeho času týdně

¹ efekt společného působení více prvků, který je obvykle větší nebo kvalitativně lepší prostý součet efektů ze samostatného působení jednotlivých prvků (businesscenter.cz)

² možná individuální volba délky lekcí po telefonu

Lomikar

—

zlepšení angličtiny do roka a do dne

Metodika Lomikar – výrazné zlepšení angličtiny do roka a do dne

Jedná se o efektivní model vzdělávání založený na jednoduché úvaze:

*„Chcete-li si vyléčit bolavá záda, cvičte každý den.“
„Chcete-li si zlepšit angličtinu, věnujte se jí každý den.“*

Metodika Lomikar obnáší na míru vytvořené anglické aktivity uzpůsobené Vaší vzestupné úrovni znalosti jazyka, oboru podnikání a tempu.

Vytvořili jsme pro Vás roční plán, který najdete na dalších stranách.

Všeobecně, samotný koncept vzdělávání Lomikar je založen na těchto denních, týdenních a měsíčních aktivitách:

- ranní tříminutová aktivita týkající se vašeho oboru, zálib, gramaticy, drillování, atd. (emailem)
- večerní Anglická inspirace (emailem) typu anglická fráze, úryvek písničky, filmu, ...
- telefonické konverzace s osobním lektorem 2krát týdně
- prezenční face-to-face setkání 1krát měsíčně na Vámi zvoleném místě
- „Weekend READING“ - zajímavosti z domova a ze světa nejen za uplynulý týden
- „Mystery call“ – neočekávané telefonáty v angličtině, 1x měsíčně

Pro vaši zpětnou vazbu vypracujeme čtvrtletní a roční report, jehož součástí bude:

- hodnocení studenta
- hodnocení lektora/kouče
- statistika úspěšnosti, připravenosti, pokroku, atd.
- míra spokojenosti

Bonusy:

- týdenní tipy a triky na zlepšení angličtiny – česko-anglický a anglicko-český text včetně audionahrávky

- měsíční projekty – Vtipy v angličtině (www.vtipyvanglictine.cz)

Tipy pro ulehčení a zpříjemnění angličtiny:

- přirozená zjednodušená anglická výslovnost (www.p-a-v.cz)

Podrobný přehled aktivit konceptu Lomikar

3x3 minuty denně	
Aktivita č. 1	Ranní individuální emailová mikro-aktivita: <ul style="list-style-type: none"> • audionahrávka, doplňování textu, video atd. • slovní zásoba – odborná • frekvence – 5x týdně (všední dny) • po skončení zaslána zpět lektorovi
Aktivita č. 2	Zpětná vazba od lektora <ul style="list-style-type: none"> • vyhodnocení úspěšnosti • zhodnocení aktivit, opravení chyb
Aktivita č. 3	Odpolední citát, část písničky, filmová scéna s překladem, slovíčky atd. <ul style="list-style-type: none"> • lektor může využít tento text při následné telefonickém rozhovoru • student má možnost oznámkovat text podle oblíbenosti známkou 1-5 jako ve škole
Kritérium úspěšnosti: Student	min. 80% vrácených odpovědí, nejméně 65% správně
Kritérium úspěšnosti: Lektor	Skóre spokojenosti studentů více než 81%

2x týdně - telefonická konverzace	
Aktivita č. 1	všeobecná angličtina
Aktivita č. 2	odborná angličtina – výběr témat
Aktivita č. 3	tvorba firemních materiálů, např. prezentace, obchodní případ, projektová šablona, popisy procesů
Aktivita č. 4	firemní dokumentace, emaily, projekty

Kritérium úspěšnosti: Student	> ¾ účast (nerušení ale přesun lekcí)
Kritérium úspěšnosti: Lektor	> skóre spokojenosti studentů více než 81%

1x měsíčně – osobní F2F kurz	
Aktivity č. 1	všeobecná angličtina
Aktivity č. 2	odborná angličtina – výběr témat
Aktivity č. 3	tvorba profesních materiálů, například prezentace, obchodní případ, projektová šablona, popisy procesů, atd.
Aktivity č. 4	firemní dokumentace, emaily, projekty
Kritérium úspěšnosti: Student	> ¾ účast (nerušení ale přesunutí lekcí)
Kritérium úspěšnosti: Lektor	> skóre spokojenosti studentů více než 81%

Individuální studijní plán

Lomikar je plán vzdělávání v angličtině, který Vás v angličtině zaručeně posune dál! Cílem je vytvořit a prohloubit znalosti všeobecného i profesního anglického jazyka, aby se člověk běžně domluvil v angličtině a byl schopen profesionálně komunikovat nejen ve svém oboru.

Krůček po krůčku dosáhneme toho, že:

- **v rámci „Každodenní angličtiny/Everyday English“** se naučíme a/nebo upevníme cca 2000 slovíček:
 - TOP 77 frází – osvěžení a pěkně „při sobě“
 - TOP 333 slovíček pro běžnou komunikaci
 - TOP 707 mezinárodních slovíček - optional
- **v rámci „Profesní angličtiny/Professional English“** se naučíme cca 500 nových slovíček (technického a business) zaměření
- **v rámci „Firemní angličtiny/Company English“** se zdokonalíme se ve specifické terminologii firmy vaší firmy a oboru
- **v rámci „Zájmové angličtiny/Free time English“** se budeme věnovat vašim zálibám a radostem
- zdokonalíme se také v komunikaci (struktura komunikace, fráze, tipy)
- a budeme schopni profesionálně komunikovat jak verbálně, tak i písemně

Dále v rámci „Everyday English“ si společně projdeme několik témat, které nazýváme „units“. Každý unit obsahuje typické fráze, které v praxi nikdy nezklamou:-). Výběr a samotný důraz na konkrétní témata závisí na vaší domluvě s lektorem:

- **UNIT 1** Greetings and saying hello
- **UNIT 2** Travelling (airport, airplain, taxi, train, bus, car)
- **UNIT 3** Accommodation and restaurant (hotel, motel, resorts)
- **UNIT 4** Asking for/giving direction/information
- **UNIT 5** Holiday and business trip
- **UNIT 6** Shopping

V rámci „Professional English” si projdeme několik témat, kterým budeme říkat také „units“:

- **UNIT 1** Business case (the heart of every business) – šitý na míru Vaší firmě
- **UNIT 2** Welcoming a visitor
- **UNIT 3** Introduction
- **UNIT 4** Company presentation
- **UNIT 5** Project presentation
- **UNIT 6** Business communication
- **UNIT 7** Business correspondence
- **UNIT 8** Technology and work
- **UNIT 9** Production processes
- **UNIT 10** Future development

V rámci „Company English“ budeme pracovat se speciálně vytvořeným slovníčkem firemní terminologie.

Přečteme si alespoň 4 knihy v originále i s audio verzemi, jako například:

- The Adventures of Tom Sawyer by Mark Twain
- Robinson Crusoe by Daniel Defoe
- Sherlock Holmes by Sir Arthur Conan Doyle (alespoň jednu knihu)
- Romeo and Juliet by William Shakespeare
- ... a/nebo cokoliv jiného dle Vašeho výběru:-)

Koukneme se na slavné filmy v originále, jako například:

- Pretty Woman
- Forrest Gump
- Some Like It Hot
- ... a/nebo cokoliv jiného dle Vašeho výběru:-)

Poslechneme si i nějaké hezké písničky, jako například:

- Yellow Submarine by The Beatles
- What a Wonderful World by Louis Armstrong
- ... a/nebo cokoliv jiného dle Vašeho výběru:-)

A v neposlední řadě se pobavíme krátkými vtipy z celého světa a jako BONUS se osvěžíme měsíčními tématickými projekty, jako například:

- Vánoční písničky/Christmas songs
- Slavné zamilované scény/Famous love scenes
- Jarní písničky/Spring songs
- a jiné:-)

.... a na závěr slova klasika:

"That's all I have to say about that. "

Forrest Gump



UKÁZKA R@DYJO YOUTUBE CHANNEL

R@DYJO KANÁL NA YOUTUBE S ON-LINE AUDIO A VIDEO
STUDIJNÍMI MATERIÁLY

Tom Radyjo Odebrat

Videa Diskuse Informace

Nedávno nahraná videa

- Lorella**
10 zhlédnutí · před 3 dny
0:54
- The Blue Cat Club 7**
4 zhlédnutí · před 6 dní
1:28
- The Blue Cat Club 6**
4 zhlédnutí · před 6 dní
1:35
- The Blue Cat Club 5**
4 zhlédnutí · před 6 dní
1:32
- The Blue Cat Club 4**
3 zhlédnutí · před 6 dní
1:23

Seznamy videí

- Q1S**
28 videí · před 1 týdnem
- A1**
5 videí · před 1 týdnem
- The Blue Cat Club**
7 videí · před 1 týdnem

Poslední činnosti

- Lorella**
autor: Tom Radyjo · 10 zhlédnutí
- The Blue Cat Club 7**
autor: Tom Radyjo · 4 zhlédnutí
- The Blue Cat Club 6**
autor: Tom Radyjo · 4 zhlédnutí
- The Blue Cat Club 5**
autor: Tom Radyjo · 4 zhlédnutí
- The Blue Cat Club 4**
autor: Tom Radyjo · 3 zhlédnutí

UKÁZKA

MORNING INDIVIDUAL ACTIVITY

RANNÍ INDIVIDUÁLNÍ AKTIVITA

Subject: Magicke 3 Minuty Anglictiny – Mr. Vilc

Hi Mr. Vilč,

we are sending you Today's Magic 3 Minutes of English:-)

Please, translate these sentences to English:

- *Mám ráda výlety s dětmi.*
- *Jsem aktivní sportovec.*
- *Nejlepší film na světě je Forrest Gump.*

**Please, tell me what is your favourite holiday destination?
Why is it your favourite?**

Ondra,
Language coach
[+420 777 756 645](tel:+420777756645)

UKÁZKA

Ranní drilovací SMS

Your M3M Morning Wordlist – Mr. Vilc

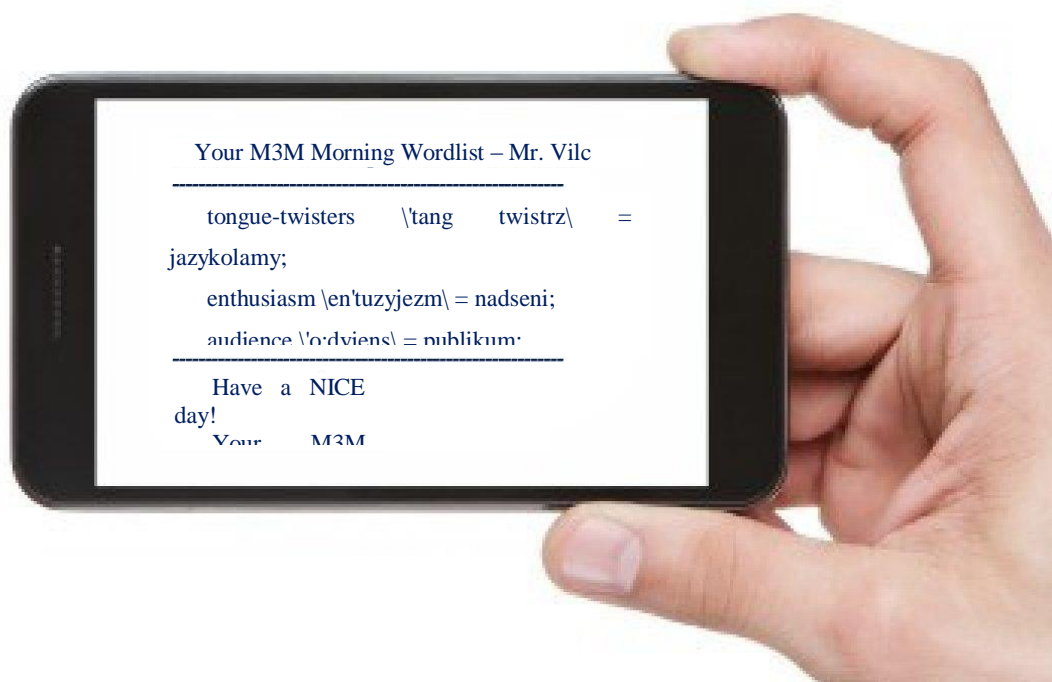
tongue-twisters \ˈtʌŋ ˈtwɪstɹz\ = jazykolamy;

enthusiasm \enˈtuːziːzəm\ = nadseni;

audience \ˈɔːdɪjəns\ = publikum;

Have a NICE day!

Your M3M Team!



UKÁZKA
ENGLISH INSPIRATION
ANGLICKÁ INSPIRACE
(E-mail)

=====

She has a daughter and a son.

=====

Slovicka:

she \si\ = ona

daughter \dotr\ = dcera

son \san\ = syn

=====

Pro více informací

preklad, linky

jdete do sveho emailu!

=====

Have a GREAT evening!

Your English InspirationTeam!