

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA, O.P.S.

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R163 Podniková ekonomika a finanční management

Náklady na tvorbu propagačních materiálů ve společnosti ŠKODA AUTO a.s.

Iva VAŇKOVÁ

Vedoucí práce: Ing. Josef Horák, Ph.D.

Tento list vyjměte a nahradte zadáním bakalářské práce

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval(a) samostatně s použitím uvedené literatury pod odborným vedením vedoucího práce.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a v práci jsem neporušil(a) autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Mladé Boleslavi dne 7. 12. 2018

Děkuji panu Ing. Josefu Horákovi, Ph.D, za cenné rady, ochotu a vstřícnost při odborném vedení bakalářské práce.

Obsah

Úvod.....	8
1 Vymezení nákladů z pohledu finančního a manažerského účetnictví	10
1.1 Finanční pojetí nákladů	11
1.2 Hodnotové pojetí nákladů.....	12
1.3 Ekonomické pojetí nákladů	12
1.4 Druhy účetnictví	12
1.5 Uživatelé účetních informací	18
2 Pojetí nákladů ve finančním účetnictví.....	21
2.1 Výkaz zisku a ztráty.....	22
2.2 Podnikové aktivity a vznik nákladů.....	23
2.3 Uznání nákladu ve finančním účetnictví.....	23
2.4 Druhové členění nákladů ve finančním účetnictví	24
2.5 Účelové členění nákladů ve finančním účetnictví.....	25
3 Pojetí nákladů v manažerském účetnictví.....	27
3.1 Uznání nákladu v manažerském účetnictví	28
3.2 Druhové členění nákladů v manažerském účetnictví	28
3.3 Účelové členění nákladů v manažerském účetnictví.....	29
3.4 Členění nákladů v závislosti na objemu výkonů	31
3.5 Členění nákladů pro potřeby rozhodování.....	32
4 Vyčíslení nákladů na tvorbu seriálu Můj stroj.....	34
4.1 Představení oddělení Interní komunikace ve ŠKODA AUTO a.s. a projektu Můj stroj	34
4.2 Náklady na tvorbu seriálu.....	35
5 Hodnocení úspěšnosti seriálu Můj stroj	44
5.1 Kritéria hodnocení úspěšnosti seriálu.....	45

5.2 Úspěšnost jednotlivých dílů seriálu	53
6 Ekonomický přínos seriálu Můj stroj a návrh obecného metodického postupu pro hodnocení dalších propagačních materiálů	55
6.1 Peněžní vyjádření úspěšnosti seriálu Můj stroj a analýza jeho ekonomického přínosu	55
6.2 Aplikace analýzy na následující díly seriálu Můj stroj	58
6.3 Metodický postup sloužící pro analýzu efektivity dalších propagačních materiálů	60
7 Závěr	63
8 Seznam literatury	65
Seznam obrázků	68
Seznam tabulek	68
Seznam příloh	70

Seznam použitých zkratk a symbolů

ČR	Česká Republika
DPH	Daň z přidané hodnoty
IFRS	International Financial Reporting Standards
IK	Oddělení Interní komunikace ve ŠKODA AUTO a.s.
Kč	Koruna česká
USA	United States of America
VW	Volkswagen

Úvod

Snahou každé firmy je, aby vytvářela propagační materiály, kterými dokáže efektivně oslovit cílovou skupinu populace. Kromě zvýšení atraktivity firmy a upozornění na nabízený produkt může mít propagační materiál také další přínos. Jedním z takových propagačních materiálů je i seriál s názvem Můj stroj, který vytváří oddělení Interní komunikace ve ŠKODA AUTO a.s. V jednotlivých dílech seriálu jsou atraktivním a srozumitelným způsobem představeny stroje a technologie používané při výrobě automobilů. Seriál Můj stroj tak kromě propagace ŠKODA AUTO a.s. plní také funkci vzdělávacího materiálu a zvyšuje povědomí diváků o procesu výroby automobilů s využitím nejmodernějších postupů.

Předložená bakalářská práce se zabývá problematikou nákladů, které byly vynaloženy oddělením Interní komunikace na tvorbu seriálu Můj stroj. Hlavním cílem práce je analýza ekonomického přínosu plynoucího z tvorby seriálu a návrh obecného metodického postupu, který může být použit pro hodnocení ekonomického přínosu dalších dílů tohoto seriálu a obdobných propagačních videí, které oddělení Interní komunikace vytváří.

Teoretická část práce je zaměřena na vymezení nákladů z pohledu subsystémů finančního a manažerského účetnictví. Při definování pojmu náklady, vysvětlení důvodu jejich vzniku, okamžiku uznání a členění je zdůrazněno odlišné vnímání této problematiky zmíněnými účetními subsystémy. V teoretické části práce jsou také představeny jednotlivé druhy účetnictví a jejich uživatelé, kteří mají odlišené požadavky na informace, které z účetnictví čerpají.

V praktické části práce jsou na základě poznatků z teoretické části vyčísleny a podrobně rozebrány dílčí náklady vynaložené na tvorbu seriálu. Přínos seriálu je analyzován s využitím stanovených kritérií pro hodnocení úspěšnosti videa. Nejvýznamnějším z těchto kritérií je počet zhlédnutí videa diváky. Následně je přínos každého dílu seriálu převeden na peněžní vyjádření. Ekonomický přínos jednotlivých dílů seriálu je stanoven na základě porovnání peněžního vyjádření jejich přínosu s náklady, které byly vynaloženy na jejich tvorbu.

Provedená analýza nákladů vynaložených na tvorbu seriálu Můj stroj a jeho přínosu je dále využita a slouží jako podklad pro hodnocení tří doposud nezveřejněných dílů

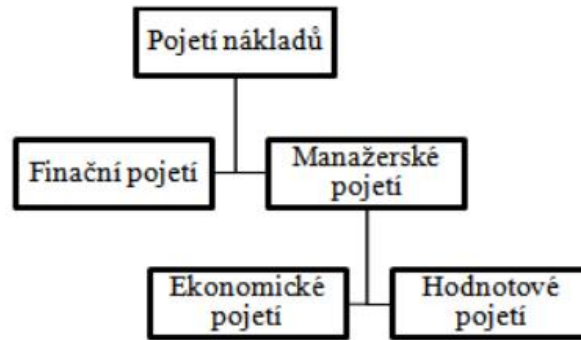
seriálu. Na jejím základě je stanoven počet zhlédnutí videa diváky, který je v případě zmíněných tří dílů seriálu potřebný k pokrytí vynaložených nákladů na jejich tvorbu. Poznatky získané v praktické části předložené bakalářské práce jsou shrnuty v obecném metodickém postupu, který může být využit oddělením Interní komunikace pro hodnocení efektivnosti budoucích dílů seriálu Můj stroj a dalších již zavedených propagačních materiálů. Metodický postup může také oddělení Interní komunikace sloužit jako podklad v procesu rozhodování o zavedení tvorby nových propagačních materiálů.

1 Vymezení nákladů z pohledu finančního a manažerského účetnictví

První kapitola bakalářské práce se zabývá problematikou vymezení nákladů z pohledu finančního a manažerského účetnictví. Definuje trojí pojetí nákladů, které je v pohledu finančního a manažerského účetnictví na náklady využíváno. Kapitola pokračuje částí věnované jednotlivým druhům účetnictví s bližším zaměřením na společné znaky a odlišnosti finančního a manažerského účetnictví. Poslední část této kapitoly je věnována uživatelům účetních informací, jejich rozdělení a odlišným nárokům na vypovídací schopnost účetních výkazů.

Náklad lze podle koncepčního rámce IFRS definovat jako „*snížení ekonomického prospěchu, které se projeví úbytkem nebo snížením aktiv nebo zvýšením dluhů a které vede v účetním období k poklesu vlastního kapitálu jiným způsobem než výběry vlastníků*“ (Bokšová, 2013, str. 128). Tohoto vymezení nákladů využívá finanční účetnictví. Manažerské účetnictví na náklady nahlíží z jiného úhlu a zdůrazňuje především nutnost jejich hospodárného a účelového vynakládání. Odlišný pohled finančního a manažerského účetnictví na náklady patří k nejzásadnějším rozdílům těchto účetních subsystémů (Kráal, 2011). Tématu pojetí nákladů z pohledu finančního a manažerského účetnictví se zaměřením na jejich rozdílné vnímání jsou věnovány kapitoly 2 a 3 této bakalářské práce.

Existuje trojí pojetí nákladů, které se vzájemně liší jejich vyjádřením a oceněním. Jedná se o **pojetí finanční**, které slouží potřebám finančního účetnictví, dále pak o **pojetí hodnotové a ekonomické**, které je využíváno v manažerském účetnictví. Trojí pojetí nákladů je znázorněno na Obr. 1.



Zdroj: Popesko a Papadaki, 2016

Obr. 13 Pojetí nákladů

1.1 Finanční pojetí nákladů

Finanční pojetí nákladů, označované také jako pagatorní, nachází uplatnění nejčastěji ve finančním účetnictví. Jeho základem je aplikace peněžní formy koloběhu prostředků. Znamená to, že náklad se projevuje vynaložením peněz a očekává se, že tato investice přinese peněžní náhradu ve své původní nominální výši. Tím je zajištěno zachování původní nominální výše finančního kapitálu. K dosažení zisku dojde v případě, kdy je na konci sledovaného účetního období finančně vyjádřený vlastní kapitál podniku vyšší než na jeho počátku. Předmětem zobrazení finančního pojetí nákladů jsou pouze „*takové spotřebované ekonomické zdroje, které jsou podloženy reálným výdajem peněz*“ (Král, 2010, str. 61). Finanční pojetí využívá oceňování vynaložených ekonomických zdrojů „*v cenách, za které byla spotřebovaná aktiva pořízena nebo v evidované hodnotě nárůstu pasiv*“ (Popesko a Papadaki, 2016, str. 27). Nakoupená aktiva jsou oceněna ve **skutečných (historických) pořizovacích cenách**, spotřeba zásob vytvořených vlastní činností je oceněna **vlastními náklady** a v ostatních případech (například bezúplatné nabytí majetku) je uplatněno ocenění pomocí **reprodukční pořizovací ceny**. Pohledávky a peněžní prostředky jsou oceněny **jmenovitou hodnotou**. Všechny transakce jsou zobrazeny v parametrech, které platily v době jejich uskutečnění (Král, 2011, Bokšová, 2013 a Popesko a Papadaki, 2016).

1.2 Hodnotové pojetí nákladů

Hodnotové pojetí nákladů spolu s ekonomickým pojetím nachází uplatnění v manažerském účetnictví, kde slouží k účelům řízení a kontroly probíhajících procesů. Na rozdíl od finančního pojetí zobrazuje hodnotové pojetí nákladů koloběh ekonomických zdrojů za současných podmínek, které platí v okamžiku uskutečňování příslušných aktivit. Zisku podle hodnotového pojetí nákladů podnik dosáhne až ve chvíli, *„kdy se mu podaří reprodukovat vlastní kapitál měřený (a oceněný) kapacitou podnikatelské činnosti“* (Král, 2011, str. 65). V tomto pojetí jsou ekonomické zdroje oceněny **reprodukčními cenami** a platí zde princip zachování věcného kapitálu (Král, 2011). *„V hodnotovém pojetí tedy nevystupují jako náklady jenom peněžně zajištěné ekonomické zdroje. Předmětem zobrazení jsou i takové faktory, které sice nemají odpovídající ekvivalent výdaje peněz, ale svými důsledky ovlivňují ekonomickou racionalitu dané aktivity“* (Král, 2011, str. 61).

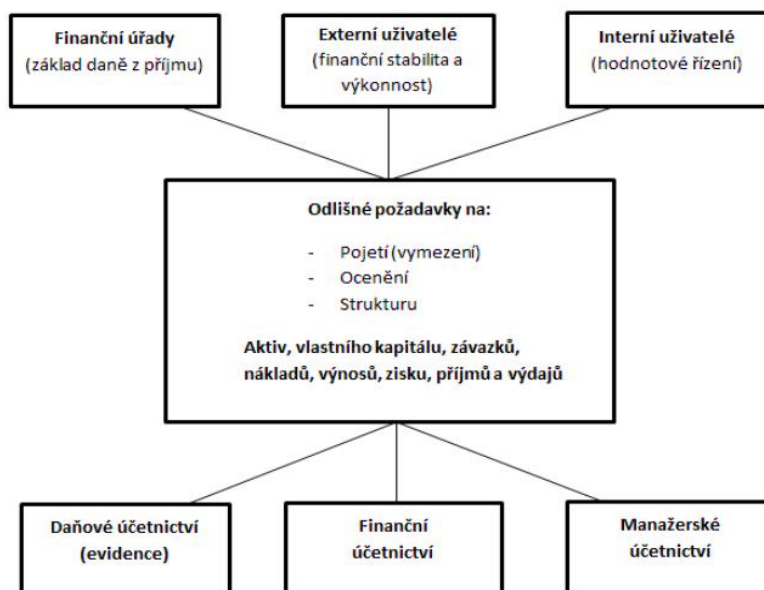
1.3 Ekonomické pojetí nákladů

Ekonomické pojetí nákladů v manažerském účetnictví poskytuje informace potřebné nejen pro řízení a kontrolu probíhajících procesů, ale také pro rozhodování o výběru nejvhodnějších budoucích alternativ. Náklady jsou zde vnímány jako **maximální hodnota**, kterou může přinést zvolená alternativa. Transakce jsou v tomto pojetí nákladů porovnávány s dalšími možnými alternativami (Král, 2011). Ve výpočtu zisku jsou zahrnuty i **oportunitní náklady**, které představují *„maximální ušlý výnos, který byl obětován v důsledku využití ekonomického zdroje ve zvolené alternativě“* (Král, 2011, str. 64). Nejedná se o reálnou spotřebu ekonomického zdroje, ale o ocenění prospěchu, který podnik nemohl získat, protože tento zdroj nevyužil k jiným aktivitám (Král, 2011).

1.4 Druhy účetnictví

V této podkapitole je popsáno rozdělení účetnictví na jednotlivé subsystemy podle toho, komu jsou obsažené informace určeny. Je totiž nezbytné brát v úvahu, že *„externí uživatelé, interní uživatelé a stát mají odlišné požadavky na vymezení, ocenění a strukturu aktiv, vlastního kapitálu, závazků, nákladů, výnosů, zisku, příjmů a výdajů“* (Fibírová a Šoljaková, 2007, str. 18). Na základě těchto odlišných

nároků jednotlivých uživatelů účetních informací lze účetnictví rozdělit na **daňové, finanční a manažerské účetnictví**. Na Obr. 2 je toto rozdělení znázorněno.



Zdroj: Fibírová a Šoljaková, 2007

Obr. 21 Účetní subsystémy a jejich uživatelé

Daňové účetnictví, které je v USA na rozdíl od Evropy zcela odděleno od ostatních druhů účetnictví, je zaměřeno primárně na vyjádření základu daně z příjmu (Petřík, 2009 a Král, 2010). „*Subjekty, jejichž činnost je relativně jednoduchá a které nejsou povinny vést účetnictví, vedou, v souladu s požadavky daňových zákonů, pouze tzv. daňovou evidenci*“ (Fibírová a Šoljaková, 2007, str. 18). V ČR upravuje daňovou evidenci Zákon o daních z příjmů. Daňové účetnictví má specifický účel a je odděleno od zbývajících účetních subsystémů. V této práci mu proto dále nebude věnována pozornost. Následuje charakteristika finančního a manažerského účetnictví, která je z důvodu zaměření této práce podrobnější.

Finanční účetnictví je „*klasifikace a zaznamenávání peněžních transakcí jednotky v souladu se zavedenými koncepty, principy, účetními standardy a právními požadavky. Dále jejich prezentace prostřednictvím výkazů zisku a ztrát, rozvahy, výkazu cash flow, a to během a na konci účetního období*“ (Manažerské účetnictví: Oficiální terminologie, 2000, str. 33). Finanční účetnictví má za úkol vytvářet účetní výkazy, které věrně a pravdivě vypovídají o finančním hospodaření firmy (Petřík, 2009). „*Mělo by informovat především o finanční situaci účetní jednotky*

a její finanční výkonnosti. Na rozdíl od manažerského účetnictví je finanční účetnictví regulovanou účetní soustavou“ (Bokšová, 2013, str. 70) a je určeno externím uživatelům. Obsahuje „soubor účetních informací o podniku jako celku a jeho vztahu k vnějšímu okolí podniku“ (Bokšová, 2013, str. 44).

Regulace finančního účetnictví jeho uživatelům zaručuje, že obsažené informace jsou spolehlivé, srovnatelné v čase a mezi podniky. Účetnictví je regulováno jak na národní, tak na nadnárodní úrovni (Fibírová a Šoljaková, 2007). „Národní regulace v ČR má dvě základní linie. Jedna linie je určena po účetní jednotky, které vedou účetnictví podle českých právních předpisů, druhá linie je pro společnosti, které mají své cenné papíry kótovány na evropských a světových burzách“ (Bokšová, 2013, str. 84). I přes jasně stanovená pravidla o vedení účetnictví se v praxi vyskytují případy, kdy jsou informace obsažené v účetních výkazech záměrně zkreslovány. „Mnoho generálních ředitelů považuje výkonnostní měřítko využívaná ve finančním účetnictví za ukazatele jejich osobního úspěchu. To je pro ně podnětem k porušování zásad, které jsou základem výkonnostních měřítek finančního účetnictví. Často se tak děje proto, že jejich osobní odměňování přímo a nepřímo závisí na těchto měřítkách“ (Amernic a Russell, 2010). Při snaze o zkreslování účetních informací za účelem svého prospěchu někdy vedení firmy vyžaduje spolupráci svých zaměstnanců. „Občas se účetní setkávají s konflikty mezi jejich morálními hodnotami a hodnotami podniku. V těchto situacích by účetním měly být nápomocny profesionální účetní organizace. Silný etický kodex a profesionální účetní organizace mohou účetním pomoci odolat nátlaku, aby plnili úkoly, které podporují protizákonné nebo nemorální chování“ (Fleischman, Funnell, Walker, 2013, str. 80). Mezi profesionální účetní organizace na území České republiky patří Svaz účetních České republiky a Komora certifikovaných účetních.

Manažerské účetnictví je určeno primárně pro řízení a hodnocení firmy. „Je naprosto dobrovolné a mělo by být zavedeno jen v případě, kdy je užitek, který přináší, větší než náklady, které jsou s ním spojené“ (Drury, 2011, str. 7). Uživateli manažerského účetnictví jsou zejména manažeři, ředitelé a vlastníci. Externím uživatelům je manažerské účetnictví nepřístupné. Tento druh účetnictví se začal rozvíjet ve 20. letech 20. století v USA, protože finanční účetnictví neposkytovalo manažerům výrobních firem dostatek informací potřebných pro operativní kontroly a hodnocení výkonnosti. Tento rozvoj má souvislost s politickým vývojem.

„Manažerské účetnictví je formováno různými obdobími kapitalismu a zároveň se podílí na jeho vývoji. Změny v účetnictví mají alespoň z části kořeny v politických problémech, které se v podnicích projevují snahou o kontrolu pracovních procesů“ (Fleischman, Funnell, Walker, 2013, str. 142).

Manažerské účetnictví se kromě minulosti orientuje také na budoucnost a jeho hlavním úkolem je zajistit, aby se správné informace a doporučení včas dostaly k relevantním uživatelům (Petřík, 2009 a Upchurch, 2002). V manažerském účetnictví dochází k porovnávání informací se stanovenými cíli. Z toho důvodu jsou zde zachyceny nejen informace o skutečně dosažených výsledcích, ale i jejich předpokládaný vývoj (Fibírová a Šoljaková, 2007). Hlavním smyslem manažerského účetnictví je poskytnout vedení účetní jednotky potřebné informace k rozvoji, zajistit podpůrnou funkci pro řízení podniku a měřit jeho výkonnost. Porovnává vynaložené ekonomické zdroje s prospěchem, který z nich pro podnik plyne, zjišťuje tak přínos jednotlivých činností a přispívá k tomu, aby byly prováděny jen ty činnosti, které jsou ziskové. Manažerské účetnictví tedy funguje jako nástroj, který v podniku přispívá k neustálému zlepšování (Šoljaková, 2009, Drury, 2011 a Rivenbark, 2005). Není omezeno jen na generování dat, ale dále je analyzuje a interpretuje. Účetní data jsou tímto způsobem přeměněna v informace, které jsou dále zpracovávány a využívány pro rozhodování. V podniku tak vznikají nové znalosti, které se kumulují a postupem času utváří užitečnou zásobárnu rozhodnutí a jejich dopadů na podnik (Camilleri a Camilleri, 2017).

Regulace zvnějšku není v manažerském účetnictví nutná pro to, aby plnilo svůj účel. Vedení různých typů podniků má rozdílné nároky na informace, které potřebuje ke správnému rozhodování. Pokud je manažerské účetnictví poskytuje vyhovujícím způsobem, je vytvářeno správně bez ohledu na to, jak k němu přistupují ostatní podniky (Lewis, 2012).

V minulosti představovalo účetnictví zejména zaznamenávání účetních informací a jejich uchovávání. Postupem času ale začaly být informace z účetních výkazů využívány pro řízení účetních jednotek a vedle finančního účetnictví se rozvinulo **nákladové účetnictví**, jeho kontrolní a analytická funkce. *„Nákladové účetnictví se zabývá vývojem nákladů za účelem splnění požadavků na externí vykazování a měření interního zisku, zatímco manažerské účetnictví se zaměřuje na poskytování využitelných informací pro vytváření rozhodnutí, plánování, kontrolu a hodnocení*

výkonnosti“ (Drury, 2011, str. 16). V současnosti se pomocí nákladového účetnictví stanovují úkoly pro další účetní období a A. Čechová uvádí, že „*nákladové účetnictví tak plynule přešlo v účetnictví manažerské, přestože se v praxi ještě stále pojem nákladového účetnictví používá*“ (Čechová, 2011, str. 4). V pohledu na vymezení nákladového a manažerského účetnictví nejsou autoři jednotní. U. Upchurch naopak tvrdí, že nákladové účetnictví stojí na pomezí mezi finančním a manažerským účetnictvím a spojuje je skrze jejich společné znaky (Upchurch, 2000). „*V praxi se funkce nákladového a manažerského účetnictví často kombinují*“ (Blake, 2014, str. 11) a nelze mezi nimi vytyčit jasnou hranici. Často se hovoří pouze o manažerském účetnictví a nákladové účetnictví je vnímáno jako jeho podmnožina (Rivenbark, 2005), jindy jsou pojmy uváděny zvlášť, ne však pro účely rozlišení, ale pro naznačení jejich prolínání (Schroll a Král, 1997). Rozdílné pohledy na souvislost mezi nákladovým a manažerským účetnictvím vyhodnotil C. Drury tak, že „*studie literatury ukazuje, že rozdíl mezi nákladovým a manažerským účetnictvím není jasně daný a tyto dva pojmy jsou často používány jako synonyma*“ (Drury, 2011, str. 16). Účel této práce nevyžaduje, aby problematice přesného vymezení pojmů byla dále věnována pozornost.

1.4.1 Společné znaky finančního a manažerského účetnictví

Finanční a manažerské účetnictví se liší v mnoha směrech, navzdory tomu je ale spojují následující znaky:

- „*sdílejí určité zdroje dat: například osobní data mohou být použita jak ve finančním, tak v manažerském účetnictví, ačkoli odlišným způsobem a pro odlišné účely,*
- *existuje omezená oblast jejich společného základu z pohledu uživatelů nebo použití: například rozpočet připravený pro interní (manažerské) použití může být základem zveřejněné prognózy zisku,*
- *jsou klíčovým prvkem v rámci manažerského informačního systému a často vykazují určitý stupeň integrace: například rozpočtová kontrola (manažerské účetnictví) pracuje se skutečnými náklady a výnosy, které byly zaznamenány v rámci finančního účetnictví“* (Upchurch, 2002, str. 11-12).

Podobnosti zmíněných dvou typů účetnictví by neměly překrýt jejich výrazné odlišnosti. V opačném případě pak mnohdy dochází k tomu, že jsou dostupné účetní informace použity špatným způsobem. Stejně tak je třeba brát v potaz, že v oblasti finančního i manažerského účetnictví existují nepřesnosti, přestože jsou

zde informace vyjádřeny kvantitativně. Tyto nepřesnosti se z důvodu orientace na budoucnost, širšího rámce obsažených informací a neexistující vnější regulace více vyskytují v manažerském účetnictví. (Upchurch, 2002 a Lewis, 2012).

Vztahy mezi oběma subsystémy mají pro účetní jednotku nezastupitelnou funkci. Manažerské účetnictví čerpá velkou část dat a informací z finančního účetnictví, systémy nejsou odděleny a existuje mezi nimi informační návaznost (Petřík, 2009 a Fibírová a Šoljaková, 2007).

1.4.2 Odlišnosti finančního a manažerského účetnictví

Finanční a manažerské účetnictví se od sebe kromě již zmíněné rozdílnosti obsažených informací, časové orientace, regulace a uživatelů odlišují i pravidelností vykazování informací. Ve finančním účetnictví dochází k vykazování jedenkrát za 12 po sobě jdoucích měsíců. Vedení podniku potřebuje dostávat informace častěji, aby je mohlo efektivně využívat při vytváření svých rozhodnutí. *„Proto jsou výkazy v manažerském účetnictví za jednotlivé oblasti připravovány na denní bázi, v týdenních nebo měsíčních intervalech“* (Drury, 2011, str. 8). Ve finančním účetnictví jsou využívány jednodušší metody a techniky při zjišťování informací než v manažerském účetnictví. Měrnou jednotkou pro finanční účetnictví jsou pouze peníze, manažerské účetnictví pracuje i s naturálními měrnými jednotkami. Zmíněné druhy účetnictví se liší také spolehlivostí informací, které poskytují (Bokšová, 2013). Další odlišnost spočívá v tom, že *„manažerské účetnictví může vycházet z jinak vymezených aktiv a pasiv, než jak jsou vymezena obecně uznávanými zásadami finančního účetnictví. V bilančním zobrazení mohou být zahrnuty položky, které se v rozvaze finančního účetnictví příslušné země nevykazují“* (Král, 2010, str. 37). Manažerské účetnictví také pracuje s větším množstvím oceňovacích principů než finanční účetnictví, které vychází z historického ocenění (Král, 2010). Výkazy finančního účetnictví jsou přístupné konkurenci, účetní jednotky proto mají z důvodu konkurenčního boje zájem o to, aby některé informace, nejčastěji faktory ovlivňující výsledek prodeje a informace o zákaznících, nebyly příliš detailní. Manažerské účetnictví naopak tento druh informací podrobně rozebírá (Fibírová a Šoljaková, 2007, Blake, 2014 a Popesko a Papadaki, 2016).

Problematiku odlišností mezi manažerským a finančním účetnictvím B. Král shrnuje následovně: „Lze bez nadsázky říci, že hlavním zaměřením manažerského účetnictví je obsah, struktura a podrobnost poskytovaných informací o nákladech, výnosech a jejich rozdílu. Oproti finančnímu účetnictví je tak jeho hlavní odlišností nejen jiné obsahové pojetí nákladů a výnosů, ale zejména podrobnější informace o jejich vnitřní struktuře a členěních“ (Král, 2010, str. 41).

1.5 Uživatelé účetních informací

Různé skupiny uživatelů účetnictví mají odlišné požadavky na informace, které z něj chtějí čerpat. Účelem účetnictví je poskytovat těmto skupinám potřebné podklady tak, aby pro ně byly dobře využitelné a aby náklady na získávání informací z účetního systému byly co nejnižší (Drury, 2011). V této části práce jsou definováni uživatelé účetních informací a následně jsou rozděleni do základních skupin podle toho, jaké informace od účetního systému vyžadují a k jakému účelu je využívají.

Uživatelé účetních informací dané organizace se označují jako její „**stakeholders**“. Jedná se o jednotlivce, skupiny a další organizace, kteří:

- jsou zainteresováni v aktivitách organizace, která vytváří účetní informace,
- jsou nějakým způsobem ovlivněni těmito aktivitami“ (Upchurch, 2002, str. 10).

Mezi stakeholders účetní jednotky se podle A. Upchurche řadí její majitelé, kteří mají zájem o zhodnocení svých investic, management, který má odpovědnost za vedení firmy a zaměstnanci, kteří chtějí mít jistotu kvalitního zaměstnavatele a chtějí za svou práci obdržet odpovídající ohodnocení. Dále se mezi stakeholders z důvodu zdanění a kontroly řadí stát (vláda), věřitelé organizace, kteří chtějí mít jistotu, že se jim poskytnuté prostředky vrátí a dodavatelé. Veřejnost, která je ovlivněna aktivitami společnosti taktéž spadá mezi její stakeholders (Upchurch, 2002). Z uvedeného vyplývá, že mezi stakeholders účetní jednotky se řadí všichni jednotlivci i skupiny, kteří jsou ať už přímo, nebo nepřímo ovlivněni její činností.

„*Ekonomické a finanční informace jsou sbírány, zpracovávány a seskupovány pro dvě skupiny: uživatele, kteří jsou ve vztahu k organizaci externí a uživatele interní*“ (Rivenbark, 2005, str. 218). Mezi interní uživatele účetních výkazů A. Upchurch řadí management a zaměstnance, všichni ostatní náleží do skupiny externích uživatelů. Dále uvádí, že vlastníci společnosti mohou náležet do obou

skupin a záleží na tom, jestli se podílí na vedení účetní jednotky, nebo ne. V prvním případě vlastníci společnosti patří mezi interní uživatele účetních informací, ve druhém případě jsou chápáni jako externí uživatelé (Upchurch, 2002). V pohledu na zatřídění vlastníků do skupin uživatelů účetních informací se A. Upchurch shoduje s dalšími autory (Fibírová a Šoljaková, 2007 a Král, 2010). Rozdílnosti lze ale spatřit v pohledu autorů na stát jako uživatele účetních informací. Stát může být vnímán jako samostatná skupina, protože cílem daňového účetnictví jako samostatného subsystému je zobrazení účetních informací pro kontrolní a statistické potřeby státu. Stejně tak finanční účetnictví poskytuje informace převážně externím uživatelům a manažerské účetnictví slouží interním uživatelům (Fibírová a Šoljaková, 2007).

Vzhledem k rozdělení účetnictví na tři subsystémy (druhy), je rozřazení jeho uživatelů do tří skupin a vzájemné přiřazení přehlednějším způsobem klasifikace. Následuje charakteristika externích a interních uživatelů účetních informací, státem jako samostatnou skupinou se tato práce dále nebude zabývat.

Externí uživatelé účetních informací se přímo nepodílejí na řízení účetní jednotky, ale jsou jí ovlivňováni a ovlivňují ji. Zajímá je aktuální finanční pozice společnosti, její budoucí prospěch a rizika, která ji mohou ohrozit. Kromě zřejmých zástupců této kategorie uživatelů účetních informací, jako jsou například banky a dodavatelé, sem spadá i konkurence a tržní i netržní okolí podniku. Účetní informace společnosti využívá konkurence k získání podkladů, které by mohla použít k analýze trhu a ke svému rozvoji. Tržní a netržní okolí (například místní obyvatelé, média a občanská sdružení) účetní jednotky v ní může vidět investiční příležitost, potenciálního zaměstnavatele a může být ovlivněno její činností. Z těchto důvodů má budoucí prospěch společnosti dopad i na její okolí (Král, 2010 a Camilleri a Camilleri, 2017).

Interní uživatelé potřebují získat z účetnictví takové informace, které jim umožní hodnotit účetní jednotku, řídit ji a vytvářet plány do budoucna. Kromě informací z účetní závěrky dostupné externím uživatelům, využívají interní uživatelé účetních výkazů ke své činnosti i další, veřejnosti nepřístupné podklady. Účetní závěrka připravená interními uživateli pro vlastní potřebu může být sestavena mnoha odlišnými způsoby, které jim nejlépe vyhovují v souvislosti s aktuálními potřebami. Pokud je ale účetní závěrka přístupná i dalším osobám, měla by splňovat požadavky

Mezinárodních standardů (Mezinárodní standardy účetního výkaznictví, 2005 a Camilleri a Camilleri, 2017).

Rozdílnost potřeb externích a interních uživatelů účetních informací lze shrnout následovně: *„Externí uživatelé požadují úplné, srovnatelné a spolehlivé informace o tom, co se stalo v podniku ve sledovaném období, řídicí pracovníci (interní uživatelé) požadují informace o tom, co by se mělo stát, aby se dosáhlo požadovaných cílů“* (Fibíková a Šoljaková, 2007, str. 24).

2 Pojetí nákladů ve finančním účetnictví

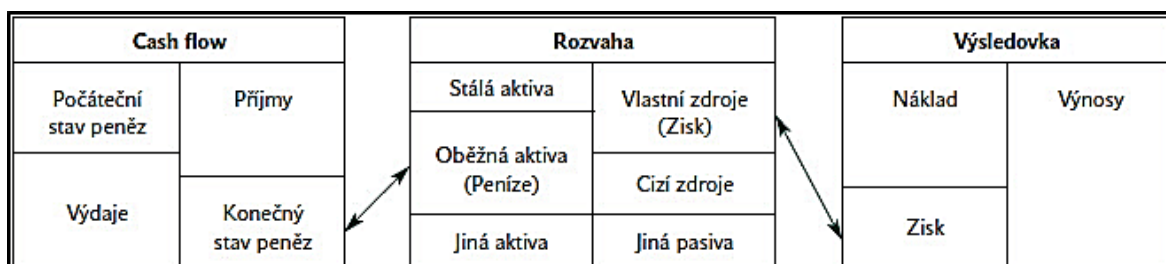
Druhá kapitola bakalářské práce je věnována nákladům z pohledu finančního účetnictví. V první části kapitoly je představen výkaz zisku a ztráty spolu s jeho provázaností k ostatním účetním výkazům. V navazující části jsou vymezeny náklady z pohledu finančního účetnictví a jsou zde uvedeny podnikové aktivity, v rámci jejichž uskutečňování náklady vznikají. Následuje část věnovaná okamžiku uznání nákladu ve finančním účetnictví a představení druhového a účelového členění nákladů.

Jak již bylo uvedeno v 1. kapitole této práce, vnímání nákladů ve finančním účetnictví vychází z definice IFRS. Do nákladů spadají všechny minulé, budoucí a současné úbytky, které se váží ke sledovanému účetnímu období. *„Náklady představují pro podnik v peněžní formě vyjádřené účelové vynaložení vstupů do hospodářské činnosti podniku za určité období, bez ohledu na to, zda jde o skutečné výdaje“* (Bokšová, 2013, str. 52). Náklad je vnímán jako ekonomický zdroj, který je vynakládán se záměrem dosažení výnosu. Toto pojetí nákladů ne vždy odpovídá reálným podmínkám a nehodí se tak pro využití při řízení podniku (Šoljaková, 2009 a Popesko a Papadaki, 2016).

Srovnáním výnosů a protikladných nákladů lze ve finančním účetnictví měřit zisk. Při vykazování nákladů je třeba dodržovat **zásadu opatrnosti**, která určuje, že náklady nemají být podhodnocovány a výnosy nadhodnocovány. Dodržováním zásady opatrnosti dochází k vykázání věrnějšího výsledku hospodaření. Pomocí nákladů jsou zaznamenány i úbytky vlastního kapitálu, které v budoucnu nevedou k jeho zhodnocení. Patří mezi ně například ztráta hodnoty majetku (opravné položky, odpisy), tvorba rezerv a působení mimořádných vlivů (škody ze živelních pohrom). Tyto úbytky vlastního kapitálu jsou označovány jako nerekiproční (Král, 2010). Kromě nákladů vázaných k běžné provozní činnosti podniku (náklady na prodané výrobky, náklady na provoz podniku) jsou zaznamenávány i náklady spojené s jeho nahodilou činností, mezi něž patří náklady na prodané cenné papíry a jiná aktiva (Bokšová, 2013).

2.1 Výkaz zisku a ztráty

Ve výkazu zisku a ztráty jsou zaznamenány všechny výnosy a náklady za dané účetní období. Jejich porovnáním vzniká zisk, nebo ztráta. Toto konečné vyčíslení je zachyceno v rozvaze v rámci vlastního kapitálu podniku jako **hospodářský výsledek běžného roku** a je zobrazeno také ve výkazu cash flow. Výkaz zisku a ztráty je součástí účetní závěrky, umožňuje detailní pohled na výsledek hospodaření a slouží k hodnocení výkonnosti podniku (Bokšová, 2013 a Camilleri a Camilleri, 2017). Provázanost účetních výkazů znázorňuje Obr. 3.



Zdroj: Děrgel, 2012

Obr. 37 Provázanost výkazu zisku a ztráty s ostatními účetními výkazy

Výkaz zisku a ztráty je možné sestavit horizontální nebo vertikální formou. Porovnání horizontální a vertikální formy je znázorněno na Obr. 4.

Horizontální forma výkazu		Vertikální forma výkazu	
VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY		VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	
NÁKLADY	VÝNOSY	Provozní výnosy	
Provozní (podle druhů nebo podle účelu)	Provozní	Provozní náklady (podle druhů nebo podle účelu)	
Provozní výsledek hospodaření		Provozní výsledek hospodaření (zisk/ztráta)	
Zisk	Ztráta	Finanční výnosy	
Finanční	Finanční	Finanční náklady	
Finanční výsledek hospodaření		Finanční výsledek hospodaření (zisk/ztráta)	
Zisk	Ztráta	Mimořádné výnosy	
Mimořádné	Mimořádné	Mimořádné náklady	
Mimořádný výsledek hospodaření		Mimořádný výsledek hospodaření (zisk/ztráta)	
Zisk	Ztráta		

Zdroj: Bokšová, 2013

Obr. 4 Horizontální a vertikální forma výkazu zisku a ztráty

Horizontální forma výkazu má v levé části uvedeny všechny náklady, v pravé části všechny výnosy. Česká legislativa využívá vertikální formu výsledovky, ve které jsou výnosy a náklady v jednotlivých částech řazeny pod sebou. Díky tomu je možné zvláště vyčíslit provozní a finanční výsledek hospodaření. V provozní části výkazu

zisku a ztráty jsou zachyceny výnosy a náklady, které souvisí s běžnou činností podniku. Finanční část je vyčleněna pro výnosy a náklady vzniklé operacemi s cennými papíry (Bokšová, 2013). Na Obr. 4 je znázorněn také mimořádný výsledek hospodaření. Tato položka byla k 1. 1. 2016 zrušena a mimořádné výnosy a náklady se účtují k ostatním provozním výnosům a nákladům (Kögnigová, 2016).

2.2 Podnikové aktivity a vznik nákladů

Aby bylo možné podnik efektivně řídit, je potřeba mít podrobný přehled o jeho výnosech a nákladech, které vznikají ve snaze naplňovat cíle podniku skrze podnikové aktivity. Podnikovými aktivitami se rozumí **provozní činnost, financování a investování**. Náplň provozní činnosti je odlišná pro jednotlivé typy podniků. V této práci bude věnována pozornost pouze výrobnímu odvětví, pro něž se provozní činností rozumí předvýrobní fáze, fáze výroby a fáze prodeje. Tyto 3 fáze probíhají současně a tvoří **koloběh hospodářských prostředků v podniku**. Náklady vznikají ve všech fázích koloběhu. Další podnikovou aktivitou je financování, které „*představuje získávání zdrojů nebo kapitálu k tomu, aby podnik mohl začít s provozní činností a také v této činnosti pokračovat*“ (Bokšová, 2013, str. 32). Třetí podnikovou aktivitou je investování kapitálu za účelem obstarávání dlouhodobého majetku, který je potřebný k provozní činnosti (Bokšová, 2013).

Pod náklady v rámci provozní činnosti podniku spadají také **náklady správy a odbytu**. Správními náklady (správní režie) se rozumí takové náklady, které vznikají v důsledku administrativních činností, při řízení podniku, plánování a kontrole. Náklady odbytu (odbytová režie) jsou spojeny se zajištěním prodeje, propagace, získáváním zákazníků a péčí o ně. Náklady správy a odbytu není možné přiřadit k jednotlivým výkonům podniku. Aby byla dodržena zásada opatrnosti, ovlivňují výsledek hospodaření vždy v období, ve kterém vznikly (Bokšová 2013).

2.3 Uznání nákladu ve finančním účetnictví

Výnosy, které podnik vykazuje, k sobě váží náklady a podnik musí zajistit jejich správné vzájemné přiřazení. Podle základního principu přiřazování nákladů k výnosům (**matching principle**) musí být výnosy a náklady vynaložené k jejich dosažení vykázány ve stejném účetním období. Mezi výnosy a náklady musí být zajištěna **věcná a časová souvislost**. Znamená to, že „*výnosy a náklady musí být zjišťovány na stejný objem realizovaných výkonů a musí být zachyceny v období,*

ve kterém se uskutečnily“ (Bokšová, 2013, str. 129). Časová souvislost je zajištěna použitím účtů časového rozlišení, dohadných položek a rezerv. Kromě nákladů, jako je nákupní cena prodaného zboží, kterou lze přímo přiřadit k tržbám za prodej zboží, existují také náklady, které takto přiřadit nelze. Jedná se například o nájemné za pronajatou prodejnu, které podnik musí uhradit bez ohledu na prodané množství zboží. Takové náklady nejsou přímo přiřaditelné k výnosům a hospodářský výsledek ovlivňují v období, kdy byly vynaloženy (Bokšová, 2013).

2.4 Druhé členění nákladů ve finančním účetnictví

Ve finančním účetnictví lze náklady v provozní části výkazu zisku a ztráty zaznamenat dvojím způsobem. Prvním z nich je druhové členění nákladů, které zobrazuje, **co bylo v podniku spotřebováno**. Model poskytuje uživateli účetních výkazů souhrnné informace o nákladech podniku jako celku. Nejsou zde uvedeny zvlášť náklady výroby, správy a odbytu, ale používá se členění podle nákladových druhů. Nákladovými druhy jsou například spotřeba materiálu, odpisy nebo mzdové náklady. Pomocí takového rozčlenění nedokáže manažer zjistit, jak vysoké náklady vykazují jednotlivé části podniku (Bokšová, 2013). *„Při vhodném analytickém členění základních nákladových druhů je ale možné získat podrobnější informace nejen o tom, co je spotřebováno (jaký konkrétní zdroj – např. konkrétní druh materiálu), ale i od koho (od jakého dodavatele) a kdy. Druhé členění nákladů je proto velmi důležité pro zajištění proporcí, stability a rovnováhy mezi potřebou zdrojů podniku a jejich zabezpečením od externích partnerů (dodavatelů, zaměstnanců)“* (Fibírová a Šoljaková, 2007, str. 101). Mezi výhody druhového členění nákladů lze zařadit možnost jeho využití při kontrole úplnosti účetních informací ve sledovaném období. Pořízené a spotřebované ekonomické zdroje jsou zde zobrazeny průkazně a jednoznačně (Fibírová a Šoljaková, 2007).

Při druhovém členění nákladů ve výrobním podniku musí být náklady na vyrobené neprodané výrobky a rozpracované výrobky vyňaty z provozních nákladů, aby byla zajištěna jejich věcná srovnatelnost. Výrobní náklady na neprodané výrobky by jinak chybně ovlivnily hospodářský výsledek v období, kdy nevznikl výnos, ke kterému se tyto náklady váží. *„Celková hodnota zásob hotových výrobků a nedokončené výroby spolu s nepoužitými surovinami tvoří základ pro určení hodnoty zásob, která je při výpočtu zisku odečtena od nákladů běžného období“* (Drury, 2011, str. 15). K tomuto vynětí slouží rozvahové položky hotové a nedokončené výrobky.

Náklady správní a odbytové režie jsou taktéž zahrnuty v jednotlivých nákladových druzích. Jedná se o náklady období, které nelze přímo přiřadit jednotlivým výkonům podniku a ovlivní hospodářský výsledek vždy v okamžiku svého vzniku bez ohledu na to, jestli byly některé z výkonů podniku prodány (Bokšová, 2013).

2.5 Účelové členění nákladů ve finančním účetnictví

Druhým modelem zobrazení nákladů v provozní části výkazu zisku a ztráty je jejich účelové členění. Tento způsob je možné uplatnit pouze pro provozní část výkazu zisku a ztráty, na jeho finanční a mimořádnou část účelové členění nákladů aplikovat nelze. Bylo by totiž obtížné přiřadit například prodej konkrétního cenného papíru (finanční část výkazu zisku a ztráty) k nákladům určitého typu výrobku (Bokšová, 2013). Využitím účelového členění nákladů získává uživatel účetních informací přehled o tom, *„na co byla spotřeba vynaložena při hlavní činnosti podniku“* (Bokšová 2013, str. 241). Náklady jsou členěny podle toho, zda vznikly při výrobě určitého druhu aktiva, nebo se přiřazují ke správní a odbytové režii.

„Účelové členění provozních nákladů bylo v ČR povoleno od roku 2002. Účetní jednotky, které sestavují výkaz zisku a ztráty s účelovým členěním nákladů, musí v příloze k účetní závěrce zveřejnit i základní položky nákladů při druhovém členění“ (Bokšová, 2013, str. 155). Oproti druhovému členění model vykazování nákladů podle účelu lépe splňuje nároky vnitropodnikového řízení. Náklady jsou zde přiřazeny jednotlivým střediskům, což manažerům umožňuje sledovat jejich vývoj v různých částech podniku. Přestože většina společností sestavuje výkaz zisku a ztráty podle modelu druhového členění nákladů, pro svou vlastní potřebu často zaznamenávají jejich členění podle účelu. Získávají tak přehled o vynaložených nákladech při výrobě, což jim umožňuje ocenit vyrobená aktiva ve vlastních nákladech (Bokšová, 2013).

Účelové členění nákladů je v souladu s koloběhem hospodářských prostředků v podniku v rámci jeho provozní činnosti. Jsou zde vyčleněny **náklady výkonu**, které vznikají ve výrobní fázi hospodářského cyklu a představují náklady, které vstupují do hodnoty vyráběného aktiva. V **nákladech období** je zaznamenána správní a odbytová režie, které vždy ovlivňují hospodářský výsledek období svého vzniku. Ve fázi prodeje jsou k tržbám za prodané výkony přiřazovány jejich výrobní náklady a z nákladů výkonu se tak stávají **náklady výsledku**. Věcná srovnatelnost

nákladů a výnosů je při účelovém členění zajištěna díky tomu, že náklady na vyrobené výkony jsou zahrnuty do provozních nákladů až v okamžiku prodeje daných výkonů.

3 Pojetí nákladů v manažerském účetnictví

Třetí kapitola této bakalářské práce je zaměřena na náklady z pohledu manažerského účetnictví. Nejprve je představeno vnímání nákladů v manažerském účetnictví s důrazem na rozdíly od pojetí nákladů ve finančním účetnictví. Následuje část věnovaná okamžiku uznání nákladu v manažerském účetnictví. Další části této kapitoly jsou zaměřeny na členění nákladů, které je v pojetí manažerského účetnictví podrobnější než jejich členění ve finančním účetnictví.

Jedním z úkolů manažerského účetnictví je strukturování nákladů. Z toho důvodu vykazuje manažerské účetnictví výrazně větší množství informací o nákladech než finanční účetnictví. Tyto informace využívá vedení účetní jednotky pro řízení podnikatelského procesu. *„Manažerské účetnictví poskytuje vedení podniku ekonomickou zpětnou vazbu, která mu pomáhá při řízení nákladů a při zlepšování efektivit a efektivnosti operací“* (Drury, 2011, str. 16).

Manažerské účetnictví charakterizuje náklady jako *„hodnotově vyjádřené, účelné vynaložení ekonomických zdrojů podniku, účelově souvisejícího s ekonomickou činností“* (Král, 2010, str. 47). V pojetí manažerského účetnictví nezáleží jen na zobrazení výše vynaložených nákladů, ale také na tom, aby byly náklady vynakládány hospodárně. **Účelným vynaložením ekonomických zdrojů** se rozumí jejich racionální a přiměřené vynaložení, které odpovídá výsledku dané činnosti. **Účelová souvislost s ekonomickou činností** představuje vynaložení ekonomického zdroje s cílem jeho zhodnocení. Znamená to, že obětovaný ekonomický zdroj by měl v budoucnu přinést větší ekonomický prospěch, než jaký byl původní náklad. Z toho vyplývá, že náklad v pojetí manažerského účetnictví souvisí s předmětem činnosti podniku a nositeli nákladu jsou výkony podniku. To ale neznamená, že ty úbytky vlastního kapitálu, které nejsou racionální nebo nemají vztah k výkonům (jedná se například o škody a placené pokuty), nebyly v manažerském účetnictví zaznamenány. Jejich řízení spočívá v přijímání opatření napomáhajících k tomu, aby tyto výdaje vůbec nenastaly, dále pak ve snižování jejich dopadu na podnik a v přiřazování odpovědnosti za jejich vznik (Král, 2010 a Popesko a Papadaki, 2016).

3.1 Uznání nákladu v manažerském účetnictví

Náklad v pojetí manažerského účetnictví se od finančního pojetí liší okamžikem uznání. „Z hlediska manažerského účetnictví se náklad projeví již v okamžiku vynaložení ekonomického zdroje. Toto vynaložení však většinou nevede k celkovému úbytku majetku, ale pouze ke změně v jeho struktuře“ (Král, 2010, str. 49). Náklady, které pouze mění strukturu aktiv v rozvaze a ekonomický prospěch přinesou až v budoucnu, by neměly ovlivňovat hospodářský výsledek běžného období. Naproti tomu náklady, které přináší ekonomický prospěch v hodnoceném období, ovlivňují jeho hospodářský výsledek ve formě nákladů prodaných výkonů a nákladů období. Z důvodu této časové odlišnosti manažerské účetnictví neřeší jen náklady běžného období, ale náklady budoucími se zabývá již v okamžiku, kdy je díky nim měněna struktura aktiv. V době pořízení, výroby a prodeje aktiv zvažuje budoucí dopad těchto operací z hlediska nákladů a tím se podílí na plánování aktivit podniku a jeho řízení (Král, 2010).

3.2 Druhové členění nákladů v manažerském účetnictví

Druhové členění nákladů, které je popsáno v části této bakalářské práce věnované nákladům v pojetí finančního účetnictví, přináší odpověď na otázku, **jaké náklady byly vynaloženy**. Zkoumá ekonomickou podstatu nákladů v okamžiku, kdy vstupují do podniku z okolního prostředí v podobě nákladových druhů. Tento typ nákladů se vyznačuje následujícími charakteristickými vlastnostmi:

- jedná se o prvotní náklady, které jsou zobrazeny při vstupu na hranici mezi podnikem a jeho okolím,
- jde o náklady externí, které mají svůj původ vně podniku,
- jsou to jednoduché náklady a není možné je dále rozčlenit na jednodušší složky (Král, 2010).

Druhové členění nákladů napomáhá s rozhodováním o tom, „od koho, kdy a jak musí podnik zajistit materiál, energii, ostatní externí výkony, služby, lidské zdroje a další ekonomické zdroje.“ (Král, 2010, str. 70). Pro řízení podniku je ale jen druhotné členění nákladů nedostačující, protože nevyjadřuje příčinu vynaložení nákladů a není možné pomocí něj hodnotit hospodárnost, účinnost a efektivnost podniku. Pro účely manažerského řízení je druhotné členění nákladů kombinováno s dalšími členěními (Král, 2010).

3.3 Účelové členění nákladů v manažerském účetnictví

„Nejdůležitějším rysem odlišujícím manažerské účetnictví od účetnictví finančního je výrazně širší spektrum informací o nákladech, které manažeři vyžadují jednak pro řízení podnikatelského procesu, o jehož základních parametrech bylo již v zásadě rozhodnuto, a jednak pro rozhodování o jeho budoucích variantách“ (Král, 2010, str. 92). V manažerském účetnictví se používá členění, které umožňuje pohled na náklady z různých úhlů, pomáhá charakterizovat jejich vlastnosti a ulehčuje jejich řízení. Členění nákladů v manažerském účetnictví není jednoznačné, každý náklad bude při začleňování spadat do více kategorií. Začlenění nákladu také závisí na konkrétní situaci. *„Při rozhodování se používají různé typy nákladů pro různé účely. Typ nákladu, který je vhodný pro jeden účel, nemusí být vhodný pro jiný“* (Lewis, 2012, str. 34).

Účelové členění nákladů, které je zaměřené na vlastní proces tvorby výkonů, se zabývá účelem vynaložení nákladů. V manažerském účetnictví je účelové členění nákladů podrobnější než ve finančním účetnictví a je možné se pomocí něj zaměřit na různé úrovně řízení podniku. Při řízení na operativní a taktické úrovni se náklady člení do následujících kategorií (Fibírová a Šoljaková, 2007):

3.3.1 Náklady technologické a náklady na obsluhu a řízení

Jedná se o první krok při podrobnějším členění nákladů. Technologické náklady jsou vynakládány na tvorbu konkrétních výkonů. Příkladem technologického nákladu je spotřeba materiálu při výrobě. Náklady na obsluhu a řízení souvisí se zajištěním vhodných podmínek k činnosti podniku a jsou téměř nezávislé na tom, jaké výkony podnik vytváří. Jedná se například o mzdy řídicích pracovníků (Fibírová a Šoljaková, 2007).

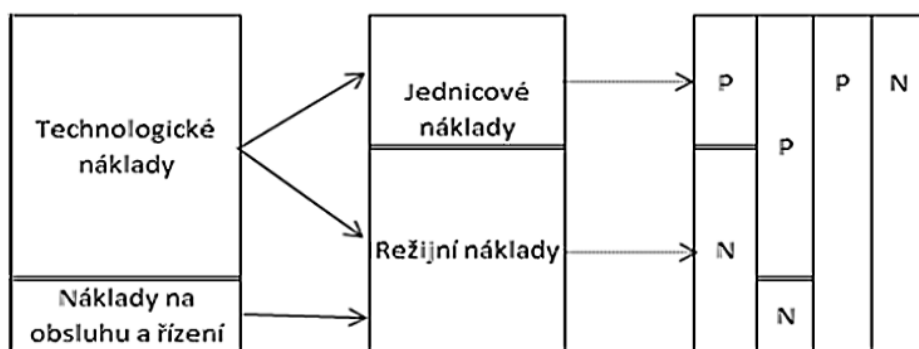
3.3.2 Náklady jednicové a režijní

Členění nákladů na jednicové a režijní je podmnožinou členění nákladů na technologické a na obsluhu a řízení. Pod technologické náklady mohou spadat jednicové i režijní náklady, ale náklady na obsluhu a řízení jsou vždy pouze režijní. Jednicové náklady jsou takové technologické náklady, které narůstají s každou vytvořenou jednotkou výkonu podniku. Předběžně je možné stanovit jejich výši pomocí norem spotřeby materiálu, práce, energie a služeb. Režijní náklady se neváží ke konkrétní vytvořené jednotce, ale jsou společné pro určitý druh výkonu,

skupinu výrobků nebo útvar podniku. Jejich výše se nemění s počtem vytvořených výkonů, ale je rámcově ovlivněna určitým rozsahem činnosti podniku. Proto je jejich kontrola náročnější než kontrola jednicových nákladů. Ke konkrétním výkonům se režijní náklady přiřazují nepřímo pomocí rozpočtů. (Fibírová a Šoljaková, 2007 a Král, 2010).

3.3.3 Náklady přímé a nepřímé

Toto členění nákladů řeší otázku jejich přiřazení ke konkrétnímu druhu výkonu a bývá nazýváno kalkulačním členěním nákladů. Přímé náklady jednoznačně souvisí s konkrétním druhem výkonu. Jedná se například o materiál použitý při výrobě konkrétního produktu. Mezi přímé náklady patří jednicové náklady a režijní náklady, které náleží pouze jednomu druhu výkonu a je možné je mezi jednotlivé výkony přiřadit prostým dělením. Příkladem takového nákladu je odpis jednoúčelového výrobního zařízení. Nepřímé náklady jsou také součástí nákladů na tvorbu výkonů, ale nelze je přímo přiřadit k jejich jednotlivým druhům jinak než s využitím kalkulací. Jsou společné pro několik druhů výkonů a jsou vynakládány za účelem zajištění průběhu podnikatelského procesu. (Šoljaková, 2009, Král, 2010 a Lewis, 2012). Na Obr. 5 jsou znázorněna výše uvedená členění nákladů a souvislosti mezi nimi. Jak již bylo uvedeno, technologické náklady jsou tvořeny z části jednicovými a z části režijními náklady. Náklady na obsluhu a řízení jsou vždy režijními náklady. Třetí sloupec zobrazuje různé varianty kombinací rozčlenění nákladů na přímé a nepřímé.



Zdroj: Schroll, 1987

Obr. 5 Účelové členění nákladů v manažerském účetnictví

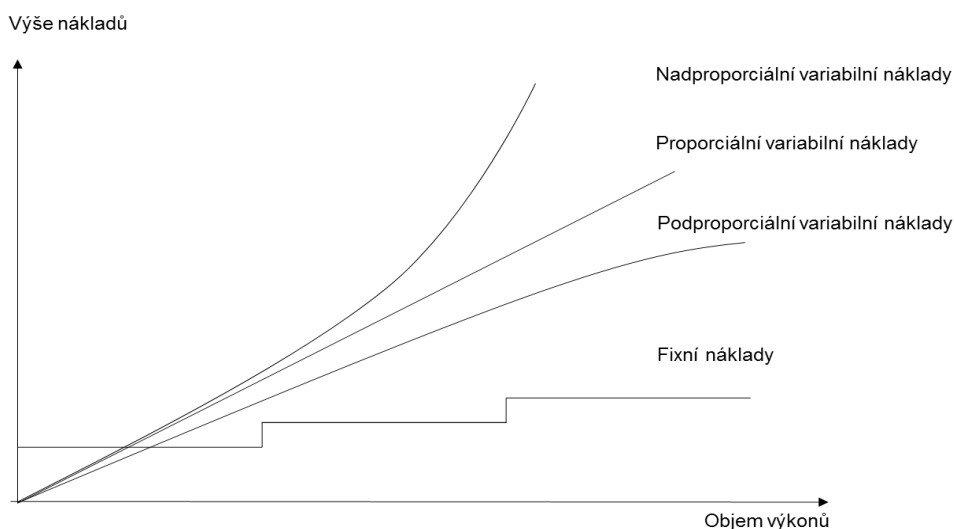
3.4 Členění nákladů v závislosti na objemu výkonů

Kromě uvedených členění nákladů, která se využívají pro řízení podnikatelského procesu, o jehož základních parametrech bylo již rozhodnuto, existují i členění využívaná při hodnocení budoucích variant podnikání. Patří mezi ně členění nákladů v závislosti na tom, jak se vyvíjí v závislosti na objemu výroby. Podle tohoto kritéria se náklady člení na variabilní a fixní. *„Toto členění se začalo významněji využívat ve dvacátých letech dvacátého století a jeho aplikace se částečně považuje za přerod klasicky orientovaného nákladového účetnictví v účetnictví manažerské“* (Král, 2010, str. 78).

Výše **variabilních nákladů** přímo závisí na objemu výkonů. Typickým variabilním nákladem je takový spotřebovaný materiál při výrobě, jehož výše roste přímou úměrou k počtu vytvořených výkonů a jehož výše na jednotku výkonu je konstantní. V tomto konkrétním případě se jedná o proporcionální variabilní náklad. Variabilní náklady mohou ale také růst podproporciálně nebo nadproporciálně. Podproporciální typ variabilních nákladů je v praxi nejčastější. *„Tyto náklady rostou v absolutní výši zpravidla pomaleji než objem prováděných výkonů a jejich průměrný podíl na jednotku produkce tedy klesá. Příkladem jsou – zejména v počítačích jejich životnosti – náklady na opravy a údržbu výrobních zařízení sledované ve vztahu k počtu vyrobených výrobků“* (Král, 2010, str. 79). Nadproporciální náklady naopak rostou rychleji než objem výkonů a v praxi se nevyskytují tak často. Do této kategorie se řadí například mzdové náklady vyvolané přesčasovou prací za účelem zvýšení objemu výkonů.

Významnější část nákladů většiny firem spadá do skupiny **fixních nákladů**, které nejsou přímou úměrou závislé na množství vytvořených výkonů, ale typicky se jedná o takzvané kapacitní náklady, které souvisí se zajištěním podmínek pro činnost podniku. Fixní náklady jsou pravidelně vynakládány jednorázově za určité časové období. Jejich výše zůstává konstantní při rozsahu činnosti podniku, který se nazývá relevantní rozpětí. Po překročení mezi relevantního rozpětí se fixní náklady mění skokově (Šoljaková, 2009, Král, 2010 a Lewis, 2012). *„Tato skutečnost samozřejmě vede k požadavkům maximálně využít danou kapacitu. Čím větší bude objem provedených výkonů na této kapacitě, tím rychleji bude klesat podíl fixních nákladů na jednotku výkonu“* (Král, 2010, str. 81). Příkladem fixního nákladu je nájemné

za výrobní halu. K řízení variabilních a fixních nákladů je třeba přistupovat rozdílně. Jejich vzájemný vztah je znázorněn na Obr. 6.



Zdroj: Hofstrand, 2008

Obr. 79 Vztah variabilních a fixních nákladů

3.5 Členění nákladů pro potřeby rozhodování

Do kategorie členění nákladů pro potřeby rozhodování patří rozdělení nákladů na relevantní a irelevantní, určení oportunitních nákladů konkrétní varianty podnikatelského procesu a stanovení nákladů, které na základě současných rozhodnutí ponese podnik v budoucnu.

3.5.1 Relevantní a irelevantní náklady

Členění nákladů na relevantní a irelevantní vychází z odhadovaných nákladů zvažovaných budoucích variant podnikání. Kritériem pro rozčlenění nákladů je otázka, zda bude posuzovaný náklad ovlivněn zvolenou variantou podnikatelského procesu. Relevantní náklady jsou spojené s konkrétním manažerským rozhodnutím a jejich výši lze v závislosti na tomto rozhodnutí měnit, zatímco náklady irelevantní zůstávají vzhledem k rozhodnutí neměnné (Král, 2010, Manažerské účetnictví: Oficiální terminologie, 2000 a Drury, 2011). Relevantní náklady se v praxi využívají ve formě **rozdílových nákladů**, které představují „rozdíl nákladů před uvažovanou změnou a po změně“ (Král, 2010, str. 87).

3.5.2 Oportunitní náklady

Podnik nedisponuje dostatkem zdrojů k vyzkoušení všech možných variant svého podnikatelského procesu a potřebuje proto vybrat takovou možnost, která pro něj bude mít největší efekt. *„Konkrétní výdej ekonomických zdrojů za účelem jeho zhodnocení v jedné podnikatelské aktivitě znemožňuje jejich využití jiným, alternativním způsobem“* (Král, 2010, str. 89). Oportunitní náklady, v literatuře označované také jako **náklady ušlé příležitosti**, pro podnik znamenají zisky, o které se připraví tím, že neuskuteční alternativní aktivitu. *„Oportunitní náklady nejsou v účetnictví evidovány v přesné výši a mají tedy charakter implicitních nákladů“* (Popesko a Papadaki, 2016, str. 50). V praxi se oportunitní náklady porovnávají s výnosy, které zvolená varianta přináší. Pokud neexistuje žádná varianta pro rozhodování v podnikatelském procesu, oportunitní náklady jsou nulové (Král, 2010, Čechová, 2011 a Drury, 2011).

3.5.3 Náklady vázané k rozhodnutí

Náklady vázané k rozhodnutí vzniknou v budoucnu, mají ale vazbu na současná rozhodnutí podniku. *„Z hlediska strategického řízení nákladů je důležité odlišit, kdy dochází ke skutečné spotřebě zdrojů a kdy se o této spotřebě rozhodne“* (Šoljaková, 2009). O velké části nákladů je rozhodnuto během vývoje a technické přípravy produktu. *„Úroveň těchto nákladů, vázaných na řešení výrobků ve vývojové a přípravné fázi, činí 80–85 % celkových nákladů, které jsou v souvislosti s produktem vynaloženy za dobu jeho životnosti“* (Král, 2010, str. 91). V těchto fázích se totiž rozhoduje o takových zásadních vlastnostech produktu, jako jsou technické parametry, použitý materiál a vzhled. Ve fázi tvorby a prodeje produktu už není možné náklady zásadním způsobem ovlivňovat (Král, 2010 a Šoljaková, 2009).

4 Vyčíslení nákladů na tvorbu seriálu Můj stroj

Ve čtvrté kapitole této bakalářské práce jsou vyčísleny náklady na tvorbu jednotlivých dílů seriálu Můj stroj. První část kapitoly je zaměřena na obecné informace o oddělení Interní komunikace ve ŠKODA AUTO a.s. (dále jen ŠKODA) a představuje projekt Můj stroj. Navazující části kapitoly jsou věnovány dílčím nákladům, které tvoří celkové náklady na tvorbu seriálu. Souhrnná tabulka nákladů k jednotlivým dílům seriálu je uvedena v Příloze č. 1. V této kapitole byly využity informace z interních zdrojů ŠKODA.

4.1 Představení oddělení Interní komunikace ve ŠKODA AUTO a.s. a projektu Můj stroj

Úkolem oddělení Interní komunikace ve ŠKODA je zajistit, aby se správné informace včas dostaly k vedení firmy, zaměstnancům a zástupcům ostatních značek koncernu VW. Interní komunikace tak přispívá k tomu, aby firma efektivně fungovala a správně se rozvíjela.

Oddělení Interní komunikace ve ŠKODA zajišťuje:

- Firemní noviny ŠKODA MOBIL včetně tematických příloh a jazykových verzí
- Týdeník (týdenní shrnutí důležitých informací z dění ve ŠKODA)
- Zprávy dne na zaměstnaneckém portálu a ankety pro zaměstnance
- Interní akce pro zaměstnance (například letní hudební festival)
- Informační servis pro management
- Téma a obsah billboardů v závodech
- Zaměstnanecké publikace
- Poradenství v oblasti komunikace
- Videoobsah (do oblasti videoobsahu spadá projekt Můj stroj)

Videoseriál Můj stroj připravuje oddělení Interní komunikace ŠKODA (dále jen IK) ve spolupráci s externím filmovým štábem. Tento projekt atraktivním způsobem představuje stroje používané při výrobě vozů. Natáčení probíhá v závodech Mladá Boleslav, Kvasiny a Vrchlabí. O výrobních strojích v jednotlivých dílech seriálu vyprávějí jednoduše a srozumitelně lidé, kteří s nimi každý den pracují).

První díl seriálu byl natočen v květnu 2015. Během tohoto roku bylo publikováno celkem 6 dílů seriálu a IK na jejich tvorbě spolupracovalo se ŠKODA Muzeem. Tato spolupráce probíhala formou dohody a ŠKODA Muzeum neúčtovalo IK žádné

náklady. Tvorba seriálu v roce 2015 proto nebude zahrnuta do analýzy, stejně jako první díl seriálu z roku 2016 s názvem Kooperující robot, který jako jediný nespadal pod tvorbu IK. Všechny následující díly vznikly ve spolupráci IK s externí filmovou agenturou. Do konce roku 2018 bude podle plánu IK zveřejněno celkem 19 dílů seriálu. Tvorba seriálu Můj stroj bude dále pokračovat a již byly vyčísleny náklady na první dva díly seriálu, které budou zveřejněny v roce 2019.

Tab. 1 zobrazuje přehled dílů seriálu Můj stroj v jednotlivých letech. Náklady, které na tvorbu Mého stroje vynaložilo IK, je možné analyzovat od osmého dílu seriálu.

Tab. 1 Přehled dílů seriálu

Číslo dílu	Název dílu	Rok
1.	Vakuová kalírna	2015
2.	Dokovací robot	2015
3.	Utahovací stanice	2015
4.	Centrální logistický sklad	2015
5.	Pick-by systémy	2015
6.	FTS vozíky	2015
7.	Kooperující robot Vrchlabí	2016
8.	Linka PXL	2016
9.	Sluneční simulace C17	2016
10.	Měrové středisko	2016
11.	CKD centrum	2016
12.	Tlakový licí stroj	2017
13.	Textilní laboratoř	2017
14.	Virtuální realita	2017
15.	Klimakomora	2018
16.	Shaker	2018
17.	Ultrazvuk	2018
18.	Automatický AKL sklad	2018
19.	Tribodiagnostika	2018
20.	Hydropulz	2019
21.	Motorová brzda	2019

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů ŠKODA AUTO a. s.

Veřejnosti jsou všechny díly seriálu včetně jazykových verzí přístupné na firemním YouTube kanálu ŠKODA. Počínaje dílem číslo 14 je seriál zveřejňován také na webových stránkách pro sdílení videoobsahu Vimeo.

4.2 Náklady na tvorbu seriálu

V této části práce jsou vyčísleny náklady vynaložené IK na tvorbu seriálu Můj stroj. Vyčíslení celkových nákladů na jednotlivé díly seriálu začíná osmým dílem, na jehož

tvorbě IK poprvé spolupracovalo s externí filmovou agenturou. Do nákladů na tvorbu jednoho dílu seriálu spadají:

- náklady na natočení videa externí filmovou agenturou,
- náklady na externí službu namluvení doprovodného komentáře k videu,
- interní náklady na tvorbu jazykových titulků k videu,
- osobní náklady na zaměstnance IK,
- odpis hodnoty úvodní znělky,
- náklady na provoz kanceláře IK a odpisy vybavení.

4.2.1 Externí služba natočení seriálu

Největší část nákladů na tvorbu jednoho dílu seriálu představují náklady na externí filmovou agenturu, která seriál natáčí. Filmová agentura fakturuje každý díl zvlášť. Poslední tři díly seriálu s názvy Tribodiagnostika, Hydropulz a Motorová brzda doposud nebyly zveřejněny. Externí filmová agentura vyčíslila náklady na jejich tvorbu formou závazné cenové nabídky (viz Příloha č. 2), ve které jsou zahrnuty všechny tři zmíněné díly seriálu. Tento druh nákladu se přímo podílí na vzniku konkrétního dílu seriálu a z pohledu manažerského účetnictví se tak jedná o technologický náklad. Náklady na natáčení externí filmovou agenturou narůstají s každým dalším vytvořeným dílem a představují tedy jednicové náklady. Každá faktura od externí filmové agentury je přímo přiřaditelná ke konkrétnímu dílu seriálu, což vypovídá o tom, že se jedná o přímý náklad. Z hlediska členění nákladů v závislosti na objemu výkonů představují faktury od externí filmové agentury variabilní náklady, které závisí na počtu vytvořených dílů seriálu. Cenová nabídka zahrnuje cenu tří dílů seriálu, přičemž ceny za jednotlivé díly jsou ve stejné výši. Jedná se proto o nepřímý náklad, který lze přepočítat na přímý náklad metodou prostého dělení.

Pro účely této práce byly do nákladů na služby externí agentury zahrnuty fakturované částky včetně DPH, přestože ŠKODA je jejím plátcem. Tím došlo oproti skutečnosti k navýšení externích nákladů na tvorbu seriálu o 21%. Do nákladů bylo DPH zahrnuto na základě rozhodnutí IK. Důvodem je snaha o vyčíslení nákladů na tvorbu seriálu pouze z pohledu IK, která jako samostatná jednotka neúčtuje o DPH. O DPH je účtováno v rámci širší oblasti ŠKODA a zaplacené DPH na vstupu není při vyúčtování vráceno IK.

V Tab. 2 jsou uvedeny náklady na natočení jednotlivých dílů seriálu externí filmovou agenturou včetně DPH a pro účely IK jsou tyto navýšené náklady využity i v dalších výpočtech.

Tab. 2 Náklady na externí službu natočení seriálu

Číslo dílu	Název dílu	Externí služba natočení seriálu (Kč)
8.	Linka PXL	71 771
9.	Sluneční simulace C17	64 693
10.	Měrové středisko	93 211
11.	CKD centrum	87 282
12.	Tlakový licí stroj	93 885
13.	Textilní laboratoř	81 239
14.	Virtuální realita	97 701
15.	Klimakomora	93 666
16.	Shaker	58 760
17.	Ultrazvuk	99 949
18.	Automatický AKL sklad	99 750
19.	Tribodiagnostika	301 302
20.	Hydropulz	
21.	Motorová brzda	

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů ŠKODA AUTO a. s.

4.2.2 Externí služba namluvení doprovodného komentáře

Každý díl seriálu Můj stroj obsahuje doprovodný komentář. Jeho natočení je zahrnuto ve fakturované ceně externí filmovou agenturou, komentátor ale není součástí agentury a je placený zvlášť na základě dohody o provedení práce. Náklady vynaložené IK na tvorbu doprovodného komentáře jsou určeny normovanou dobou, kterou komentátor věnuje namluvení komentáře k jednomu dílu. Doprovodný komentář je součástí každého dílu seriálu a je proto technologickým nákladem. Jeho vytvoření je jednicovým nákladem, lze ho vždy přiřadit ke konkrétnímu dílu seriálu a spadá proto pod přímé náklady. U posledních třech dílů seriálu, které ještě nebyly zveřejněny, náklad doprovodného komentáře vzrostl. Důvodem je nové zavedení anglické verze seriálu, která vyžaduje zvláštní tvorbu doprovodného komentáře. Přehled nákladů na externí službu namluvení doprovodného komentáře zobrazuje Tab. 3.

Tab. 3 Náklady na externí službu namluvení doprovodného komentáře

Číslo dílu	Název dílu	Externí služba namluvení doprovodného komentáře (Kč)
8.	Linka PXL	100
9.	Sluneční simulace C17	100
10.	Měrové středisko	100
11.	CKD centrum	100
12.	Tlakový licí stroj	100
13.	Textilní laboratoř	100
14.	Virtuální realita	100
15.	Klimakomora	100
16.	Shaker	100
17.	Ultrazvuk	100
18.	Automatický AKL sklad	100
19.	Tribodiagnostika	200
20.	Hydropulz	200
21.	Motorová brzda	200

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů ŠKODA AUTO a. s.

4.2.3 Tvorba jazykových titulků

Dalším druhem nákladu, který je součástí celkových nákladů na tvorbu seriálu, je tvorba jazykových titulků. Jazykové titulky vytváří překladatelské oddělení ŠKODA. Cena za překlad titulků do angličtiny k jednomu dílu seriálu je pevně daná a v rámci ŠKODA se jedná o interní náklad. Díl seriálu s názvem Klimakomora byl uveřejněn s anglickými i německými titulky a náklady na tvorbu jazykových titulků jsou proto u tohoto dílu dvojnásobné. U posledních třech dílů seriálu jsou jazykové titulky nahrazeny mluveným doprovodným komentářem, jehož tvorba je zahrnuta ve fakturované části externí filmovou agenturou. Tvorba jazykových titulků je z hlediska členění nákladů technologickým nákladem. Každý překlad se zadává překladatelskému oddělení zvlášť a jedná se proto o jednicový náklad, který je přímo přiřaditelný ke konkrétnímu dílu seriálu. Přehled nákladů na tvorbu jazykových titulků zobrazuje Tab. 4.

Tab. 4 Náklady na tvorbu jazykových titulků

Číslo dílu	Název dílu	Tvorba jazykových titulků (Kč)
8.	Linka PXL	1 073
9.	Sluneční simulace C17	1 073
10.	Měrové středisko	1 073
11.	CKD centrum	1 073
12.	Tlakový licí stroj	1 073
13.	Textilní laboratoř	1 073
14.	Virtuální realita	1 073
15.	Klimakomora	2 146
16.	Shaker	1 073
17.	Ultrazvuk	1 073
18.	Automatický AKL sklad	1 073
19.	Tribodiagnostika	-
20.	Hydropulz	-
21.	Motorová brzda	-

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů ŠKODA AUTO a. s.

4.2.4 Osobní náklady na zaměstnance

Do nákladů na tvorbu seriálu vstupuje také část osobních nákladů na zaměstnance IK, který se tomuto projektu věnuje. Časový fond práce věnované jednomu dílu seriálu se týká jednoho zaměstnance IK s pracovní dobou 7,5 hodin denně a je pro všechny díly seriálu stejný. Osobní náklady pracovníka IK jsou ve vztahu k tvorbě seriálu technologickými náklady. Z hlediska členění nákladů na jednicové a režijní představují osobní náklady na zaměstnance IK díky využití neměnného časového fondu jednicové náklady, které je možné přímo přiřadit ke konkrétnímu dílu seriálu. Podrobný rozpis časové náročnosti jednotlivých úkonů v procesu tvorby seriálu je zobrazen v Tab. 5.

Tab. 5 Časová náročnost tvorby 1 dílu seriálu

Činnost	Čas v hodinách
Definování námětu pro natočení konkrétního dílu seriálu	2
První komunikace s kontakty zapojenými do tvorby dílu	2
Plánování obhlídky na místě natáčení (s kontakty a externí agenturou)	1
Obhlídka místa natáčení	5
Přepis audionahrávky z obhlídky	2
Sepsání doplňujících otázek	1
Komunikace s kontakty (faktické zpřesnění přepisu, zodpovězení dotazů)	1
Tvorba scénáře	2
Připomínkování a dokončování scénáře	2
Schvalování scénáře	1
Plánování natáčení	1
Zajištění vstupů, vjezdů, povolení k natáčení pro externí agenturu, zapůjčení vozu a rezervace prostor	3
Natáčení	10
Přepis scénáře podle mluveného slova a předání externí agentuře pro namluvení doprovodného komentáře	1
Zajištění překladů scénáře do angličtiny	1
Připomínkování natočeného materiálu	4
Schvalování hotového dílu	2
Zajištění publikace (YouTube, Vimeo)	3
Celkový čas věnovaný IK jednomu dílu seriálu	44

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů ŠKODA AUTO a. s.

Část osobních nákladů na zaměstnance IK, která spadá do nákladů na tvorbu Mého stroje, je vypočítána jako násobek počtu hodin, které zaměstnanec IK věnuje tvorbě seriálu, a superhrubé tarifní mzdy v kategorii specialista B podle přílohy kolektivní smlouvy ŠKODA aktuální k období, ve kterém vznikl konkrétní díl seriálu (Příloha kolektivní smlouvy D1, 2016, 2017 a 2018). Smluvní výše tarifní mzdy pro rok 2018 je platná až do 31. 3. 2019 a proto mohla být použita také pro výpočet nákladů na poslední dva díly seriálu, které budou zveřejněny v prvním čtvrtletí roku 2019. Mzdové bonusy a další ohodnocení nejsou součástí nákladů na tvorbu seriálu, protože nejsou vypláceny z rozpočtu IK. Vypočtené hodnoty v Kč jsou uvedeny v Tab. 6.

Pro vyčíslení mzdových nákladů, které byly přiřazeny k projektu Můj stroj, byl použit následující postup:

- celkový čas věnovaný IK jednomu dílu seriálu odpovídá 44 hodinám (viz Tab. 5),
- podle přílohy D1 kolektivní smlouvy ŠKODA aktuální k období tvorby seriálu byla vypočítána superhrubá měsíční mzda připadající na zaměstnance IK,

- superhrubá měsíční mzda byla vydělena průměrným počtem 163,05 pracovních hodin v měsíci (Zákoník práce, § 356),
- průměrná hodinová superhrubá mzda byla vynásobena počtem hodin odpovídajících tvorbě 1 dílu seriálu.

Tab. 6 Výpočet osobních nákladů na zaměstnance IK za 1 díl seriálu

	Hrubá měsíční mzda (Kč)	Superhrubá měsíční mzda (Kč)	Superhrubá hodinová mzda (Kč)	Osobní náklady na zaměstnance IK za 1 díl seriálu (Kč)
2016	40 362,00	54 085,08	331,71	14 595,18
2017	41 573,00	55 707,82	341,66	15 033,08
2018	46 562,00	62 393,08	382,66	16 837,14

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů ŠKODA AUTO a. s.

4.2.5 Odpis hodnoty úvodní znělky

Do nákladů na tvorbu seriálu dále vstupuje hodnota úvodní znělky, která je součástí každého dílu. Hodnota znělky je určena fakturovanou cenou od externí agentury, která znělku vytvořila. Znělka je z hlediska členění nákladů technologickým nepřímým nákladem, který je společný pro všechny díly seriálu a jedná se proto o režijní náklad. Lze jej ale rozpočítat na jednotlivé díly seriálu prostým dělením a jde tedy o přímý náklad. Původní znělka (Znělka 1) byla použita pro 18 dílů seriálu a poté byla externí agenturou vytvořena nová znělka (Znělka 2). Původní i nová znělka nemá žádnou zbytkovou hodnotu a doba použití nové znělky se odhaduje rovněž na 18 dílů seriálu. Nákladem přiřaditelným ke každému dílu seriálu je odpis hodnoty znělky při době použití 18 dílů seriálu. Vyčíslení odpisu znělky na 1 díl seriálu zobrazuje Tab. 7. Stejně jako v případě externí služby natočení seriálu je v uvedených částkách zahrnuta DPH.

Tab. 7 Odpis znělky na 1 díl seriálu

	Znělka 1	Znělka 2
Pořizovací cena (Kč)	43 923,00	38 236,00
Zbytková hodnota (Kč)	0,00	0,00
Použitelnost (počet dílů seriálu)	18,00	18,00
Odpis na 1 díl seriálu (Kč)	2 440,17	2 124,22

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů ŠKODA AUTO a. s.

4.2.6 Provoz kanceláře

Poslední částí celkových nákladů na tvorbu Mého stroje jsou náklady spojené s provozem kanceláře IK. Z hlediska členění nákladů je provoz kanceláře nákladem na obsluhu a řízení. Jedná se o správní režii, kterou nelze přímo přiřadit

konkrétnímu druhu výkonu a patří proto mezi nepřímé náklady. Do nákladů na provoz kanceláře je kromě nákladů vynaložených na zajištění vytápění, osvětlení, úklidu a dalších služeb zahrnut i odpis kancelářského vybavení. Odpis kancelářského vybavení je stanoven pomocí lineární odpisové metody. Pořizovací cena vybavení kanceláře pro jednoho zaměstnance je 35 000 Kč. Odhadovaná doba použitelnosti je 5 let a předpokládaná zbytková hodnota je 15% z pořizovací ceny. Tab. 8 zobrazuje výpočet ročního odpisu kancelářského vybavení.

Tab. 8 Roční odpis kancelářského vybavení

Pořizovací cena (Kč)	35 000
Zbytková hodnota 15%	5 250
Odepisovatelná částka (Kč)	29 750
Doba životnosti v letech	5
Roční odpis (Kč)	5 950

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů ŠKODA AUTO a. s.

Roční náklady na provoz kanceláře na jednoho zaměstnance byly s využitím průměrného počtu pracovních hodin v měsíci přepočítány na náklady na provoz kanceláře na hodinu práce. Tato hodinová sazba byla vynásobena počtem hodin věnovaných tvorbě jednoho dílu seriálu. Přiřazení nákladů spojených s provozem kanceláře k jednomu dílu seriálu zobrazuje Tab. 9.

Tab. 9 Náklady spojené s provozem kanceláře

	Provoz kanceláře	Odpis kancelářského vybavení	Celkem
Roční náklad na 1 zaměstnance (Kč)	20 900,00	5 950,00	26 850,00
Hodinový náklad na 1 zaměstnance (Kč)	10,68	3,04	13,72
Náklad na 1 díl seriálu (Kč)	470,00	133,80	603,80

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů ŠKODA AUTO a. s.

4.2.7 Celkové náklady na tvorbu seriálu Můj stroj

Celkové náklady IK na tvorbu jednotlivých dílů seriálu Můj stroj jsou součtem uvedených dílčích nákladů. V Tab. 10. jsou uvedeny celkové náklady vynaložené na tvorbu 8. – 21. dílu seriálu. Do výše celkových nákladů jsou zahrnuty ceny služeb externí agentury včetně DPH. Vyčíslení celkových nákladů na tvorbu seriálu, které nezahrnuje výši DPH je uvedeno v Příloze č. 2.

Tab. 10 Celkové náklady na tvorbu seriálu

Číslo dílu	Název dílu	Celkové náklady (Kč)
8.	Linka PXL	90 660,30
9.	Sluneční simulace C17	83 581,80
10.	Měrové středisko	112 100,29
11.	CKD centrum	106 171,29
12.	Tlakový licí stroj	113 212,16
13.	Textilní laboratoř	100 566,45
14.	Virtuální realita	117 028,50
15.	Klimakomora	114 797,21
16.	Shaker	79 891,13
17.	Ultrazvuk	121 079,53
18.	Automatický AKL sklad	120 881,09
19.	Tribodiagnostika	360 597,59
20.	Hydropulz	
21.	Motorová brzda	

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů ŠKODA AUTO a. s.

S využitím aritmetického průměru byly průměrné náklady na 1 díl seriálu vyčísleny na 108 628,09 Kč.

5 Hodnocení úspěšnosti seriálu Můj stroj

Pátá kapitola bakalářské práce obsahuje hodnocení úspěšnosti jednotlivých dílů seriálu Můj stroj a je podkladem pro analýzu ekonomického přínosu seriálu, které je věnována následující kapitola. V této kapitole byly využity informace z interních zdrojů ŠKODA a data pro analýzu byla čerpána z analytické části YouTube a Vimeo kanálu ŠKODA.

Seriál má ve ŠKODA funkci propagačního materiálu, je zdarma přístupný veřejnosti a neplyne z něj přínos finanční povahy. Přínosy seriálu jsou následující:

- zvýšení atraktivity značky ŠKODA z pohledu zákazníků,
- zvýšení atraktivity značky ŠKODA z pohledu uchazečů o zaměstnání,
- vyšší sounáležitost zaměstnanců ŠKODA,
- lepší informovanost veřejnosti o výrobě automobilů (vzdělávací funkce seriálu).

Seriál Můj stroj je vytvářen za účelem oslovení co nejširší skupiny zaměstnanců ŠKODA a veřejnosti. Pro hodnocení jeho úspěšnosti byla zvolena následující kritéria:

- počet zhlédnutí videa,
- interakce diváků (označení videa jako „líbí se“)
- vložení komentáře diváka k videu,
- sdílení videa divákem.

Přínos plynoucí z tvorby seriálu je vyjádřen pomocí hodnotových bodů, které byly přiřazeny každému z kritérií. V následující kapitole jsou přiřazené hodnotové body převedeny na peněžní vyjádření, aby bylo možné provést jejich porovnání s vynaloženými náklady na tvorbu seriálu.

Peněžní vyjádření jednoho hodnotového bodu bylo stanoveno oddělením IK na 16, 60 Kč. Tato částka odpovídá nákladům vynaloženým IK na tvorbu 1 výtisku propagačního materiálu. Přehled bodového ohodnocení zvolených kritérií zobrazuje Tab. 11.

Tab. 11 Přiřazení bodů zvoleným kritériím hodnocení úspěšnosti seriálu

Kritérium hodnocení přínosu	Počet hodnotových bodů
Počet zhlédnutí videa	2
Interakce	5
Vložení komentáře k videu	10
Sdílení videa	15

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů ŠKODA AUTO a. s.

Každému zhlédnutí videa odpovídají 2 hodnotové body. Bodové ohodnocení tohoto kritéria bylo odvozeno ze srovnání vlivu digitálního a tištěného média na uživatele. Dle interních podkladů ŠKODA mají digitální média na uživatele dvojnásobný dopad než tištěná média. Na základě těchto podkladů byly přiděleny body i kritériím interakce, vložení komentáře k videu a sdílení videa. Počty přidělených bodů těmto kritériím odpovídají tomu, že vložení komentáře k videu má podle ŠKODA z hlediska šíření obsahu na internetu dvakrát větší váhu než interakce u videa. Třikrát větší váhu než interakce má sdílení videa.

5.1 Kritéria hodnocení úspěšnosti seriálu

Tato část bakalářské práce je zaměřena na zvolená kritéria hodnocení úspěšnosti seriálu Můj stroj. Všechny tabulky související s hodnocením úspěšnosti seriálu byly vytvořeny k 15. 11. 2018. Hodnocení podle zvolených kritérií podléhají díly seriálu s čísly 8–18. Díly seriálu s čísly 19–21 jsou využity v návrhu metodického postupu sloužícího pro analýzu efektivnosti dalších propagačních materiálů, který je popsán v kapitole 6 této práce.

5.1.1 Počet zhlédnutí videa

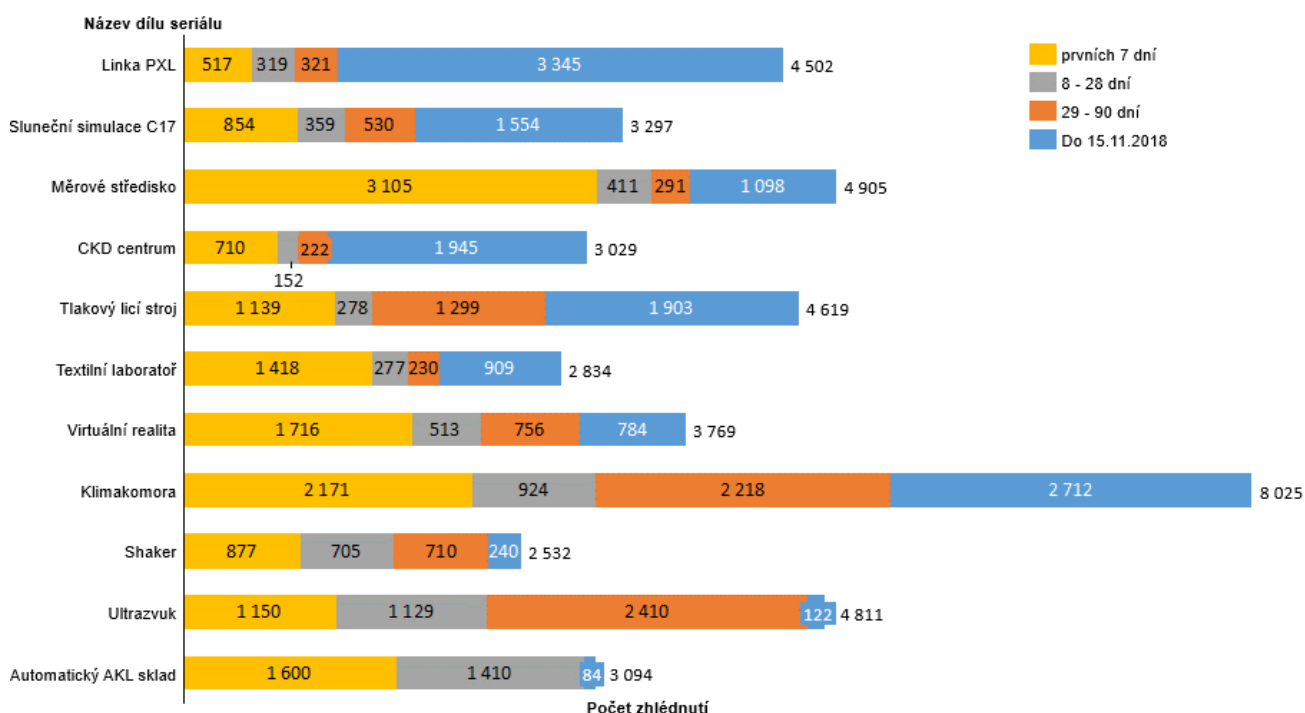
Prvním kritériem pro hodnocení úspěšnosti videa je počet jeho zhlédnutí. Pro účely analýzy je sledován celkový počet zhlédnutí a počet zhlédnutí v jednotlivých letech dílů seriálu uveřejněných na YouTube a počínaje dílem seriálu číslo 14 také na Vimeo účtu ŠKODA. Zaznamenané hodnoty zobrazuje Tab. 12. Počty zhlédnutí na YouTube a Vimeo jsou pro všechny časové úseky sečteny.

Tab. 12 Počet zhlédnutí jednotlivých dílů seriálu

Číslo dílu	Rok	Název dílu	2016	2017	2018	Celkem
8.	2016	Linka PXL	2 111	1 677	714	4 502
9.	2016	Sluneční simulace C17	2 102	487	708	3 297
10.	2016	Měrové středisko	3 910	602	393	4 905
11.	2016	CKD centrum	837	1 180	1 012	3 029
12.	2017	Tlakový licí stroj	-	3 346	1 273	4 619
13.	2017	Textilní laboratoř	-	2 088	746	2 834
14.	2017	Virtuální realita	-	2 103	1 666	3 769
15.	2018	Klimakomora	-	-	8 025	8 025
16.	2018	Shaker	-	-	2 532	2 532
17.	2018	Ultrazvuk	-	-	4 811	4 811
18.	2018	Automatický AKL sklad	-	-	3 094	3 094

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů ŠKODA AUTO a. s.

Předpokládá se, že sledovanost každého dílu seriálu je nejvyšší v prvních dnech po zveřejnění. Proto byl kromě celkového počtu zhlédnutí sledován také počet zhlédnutí během prvních 7, 28 a 90 dní od zveřejnění videa. Na Obr. 7 je znázorněna celková sledovanost videí, s rozlišeným počtem zhlédnutí jednotlivých dílů seriálu během časových úseků oddělených 7., 28., a 90. dnem od zveřejnění.

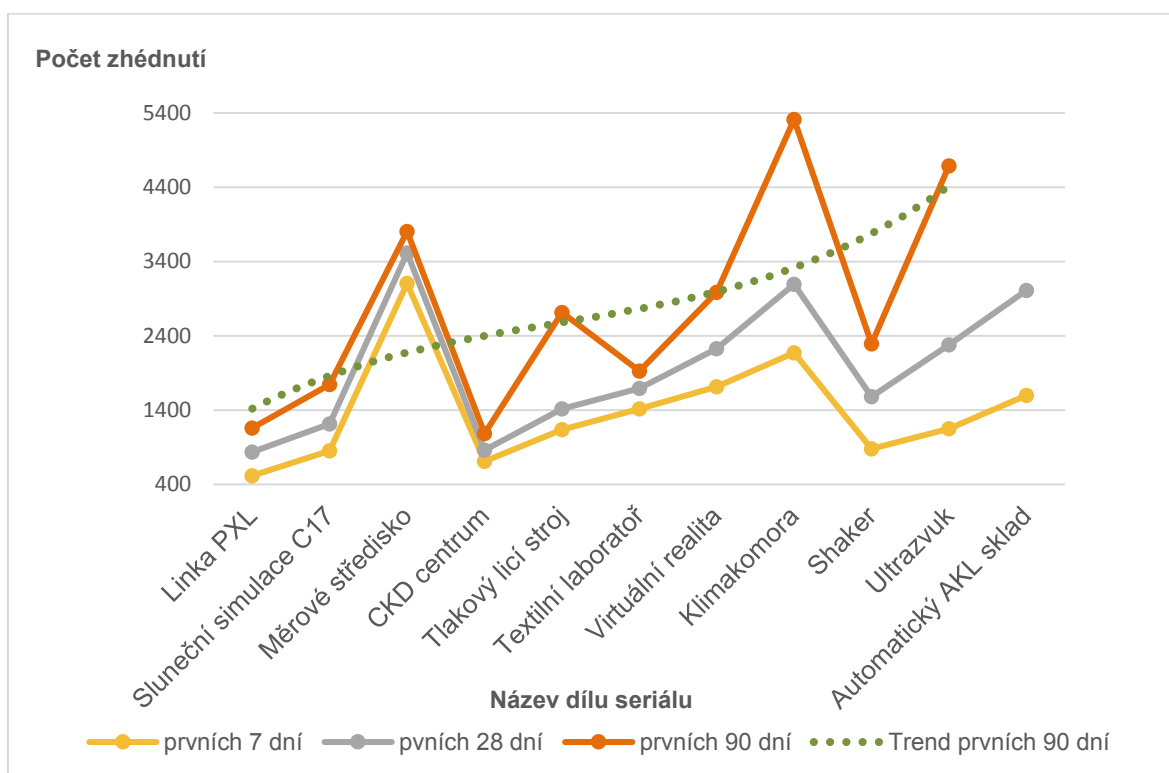


Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů ŠKODA AUTO a. s.

Obr. 95 Celkový počet zhlédnutí jednotlivých dílů seriálu

Z Obr. 7 je jasně patrná kolísavost počtu zhlédnutí u jednotlivých dílů seriálu. Přesto se potvrdil předpoklad, že nejvíce zhlédnutí na jeden den připadá na první týden po zveřejnění videa. Během prvních 7 dnů dosahují videa průměrně 197 zhlédnutí denně, v rozmezí 8. a 28. dne průměrná denní sledovanost klesne na 28 zhlédnutí a v období mezi 29. a 90. dnem po zveřejnění se na video denně podívá průměrně 14 lidí. Výrazně vyšší počet zhlédnutí dílu seriálu s názvem Klimakomora lze vysvětlit zveřejněním nejen české a anglické verze videa, ale také verze s německými titulky. Dalším důvodem je také zveřejnění české verze tohoto dílu seriálu dvakrát pod různými názvy.

Následující Obr. 8 zobrazuje počet zhlédnutí jednotlivých dílů seriálu ode dne zveřejnění do 7., 28. a 90. dne a trend sledovanosti prvních 90 dní od zveřejnění.



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů ŠKODA AUTO a. s.

Obr. 99 Počet zhlédnutí jednotlivých dílů seriálu ve vybraných časových úsecích

Jedním z cílů spojených s tvorbou seriálu Můj stroj je snaha o zvyšování jeho sledovanosti. K posouzení úspěchu v tomto ohledu se zkoumání sledovanosti v pevně daných časových intervalech po zveřejnění seriálu hodí více než zkoumání jeho celkové sledovanosti. U dříve zveřejněných dílů seriálu je totiž celková doba sledovanosti měřena za delší časový úsek než u později zveřejněných dílů.

Rostoucí trend sledovanosti za období prvních 90 dní po zveřejnění seriálu vypovídá o tom, že jeho popularita u diváků roste.

Každé zhlédnutí seriálu bylo ohodnoceno dvěma body (viz Tab. 11). Body byly přiřazeny k počtu zhlédnutí každého dílu seriálu rozlišeného podle jednotlivých let. Počet bodů přiřazených pro každý díl seriálu a rok zobrazuje Tab. 13.

Tab. 13 Body přidělené jednotlivým dílům seriálu za počet zhlédnutí

Číslo dílu	Název dílu	2016	2017	2018
8.	Linka PXL	4 222	3 354	1 428
9.	Sluneční simulace C17	4 204	974	1 416
10.	Měrové středisko	7 820	1 204	786
11.	CKD centrum	1 674	2 360	2 024
12.	Tlakový licí stroj	-	6 692	2 546
13.	Textilní laboratoř	-	4 176	1 492
14.	Virtuální realita	-	4 206	3 332
15.	Klimakomora	-	-	16 050
16.	Shaker	-	-	5 064
17.	Ultrazvuk	-	-	9 622
18.	Automatický AKL sklad	-	-	6 188

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů ŠKODA AUTO a. s.

5.1.2 Interakce diváků

Jako druhé kritérium hodnocení úspěšnosti seriálu Můj stroj byla vybrána interakce diváků v podobě označení videa jako „líbí se“. Interakce u videí umístěných na YouTube i na Vimeu byla pro příslušné díly sečtena. Přehled celkového počtu interakcí diváků a jejich rozdělení do jednotlivých let u každého dílu zobrazuje Tab. 14.

Tab. 14 Interakce diváků u jednotlivých dílů seriálu

Číslo dílu	Název dílu	2016	2017	2018	Celkem
8.	Linka PXL	22	7	7	36
9.	Sluneční simulace C17	17	2	2	21
10.	Měrové středisko	46	3	0	49
11.	CKD centrum	25	2	7	34
12.	Tlakový licí stroj	-	47	4	51
13.	Textilní laboratoř	-	38	3	41
14.	Virtuální realita	-	41	7	48
15.	Klimakomora	-	-	92	92
16.	Shaker	-	-	36	36
17.	Ultrazvuk	-	-	50	50
18.	Automatický AKL sklad	-	-	50	50

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů ŠKODA AUTO a. s.

Jednotlivé díly seriálu získaly průměrně 46 interakcí diváků. Vyšší počet interakcí u dílu seriálu s názvem Klimakomora může být stejně jako v případě vyššího počtu zhlédnutí způsoben uveřejněním tohoto dílu ve dvojnásobném počtu verzí

ve srovnání s ostatními díly. Po vyřazení tohoto dílu z výpočtu dosahují zbývající díly seriálu průměrně 42 označení „líbí se“.

Z Tab. 14 je patrné, že interakce diváků je největší v roce, kdy bylo video zveřejněno a v následujícím roce hodnoty tohoto kritéria výrazně klesají. U dílů seriálu zveřejněných v roce 2016 je možné sledovat interakci diváků ve třetím roce po uveřejnění videa. V porovnání s druhým rokem po zveřejnění zaznamenané interakce ve třetím roce navzdory nižšímu počtu zhlédnutí (viz Tab. 13) nevykazují pokles.

Bodové ohodnocení na základě kritéria interakce diváků bylo přiděleno každému dílu seriálu pro jednotlivé roky po uveřejnění. Za každou interakci diváka bylo příslušnému dílu seriálu přiděleno 5 bodů (viz Tab. 11). Přehled přiděleného bodového ohodnocení interakce diváků zobrazuje Tab. 15.

Tab. 15 Body přidělené jednotlivým dílům seriálu za interakci diváků

Číslo dílu	Název dílu	2016	2017	2018
8.	Linka PXL	110	35	35
9.	Sluneční simulace C17	85	10	10
10.	Měrové středisko	230	15	0
11.	CKD centrum	125	10	35
12.	Tlakový licí stroj	-	240	20
13.	Textilní laboratoř	-	190	15
14.	Virtuální realita	-	205	35
15.	Klimakomora	-	-	460
16.	Shaker	-	-	180
17.	Ultrazvuk	-	-	250
18.	Automatický AKL sklad	-	-	250

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů ŠKODA AUTO a. s.

5.1.3 Vložení komentáře k videu

Vložení komentáře diváka k videu je dalším kritériem hodnocení úspěšnosti seriálu Můj stroj. Jedná se o kritérium, jehož hodnoty bylo možné u dílů seriálu zveřejněných na YouTube a Vimeu sečíst. Počet komentářů, které diváci vložili k jednotlivým dílům seriálu v průběhu sledovaných let a celkový souhrn je zaznamenán v Tab. 16.

Tab. 16 Počet komentářů diváků u jednotlivých dílů seriálu

Číslo dílu	Název dílu	2016	2017	2018	Celkem
8.	Linka PXL	0	0	0	0
9.	Sluneční simulace C17	2	0	0	2
10.	Měrové středisko	1	1	0	2
11.	CKD centrum	1	0	1	2
12.	Tlakový licí stroj	-	2	0	2
13.	Textilní laboratoř	-	5	1	6
14.	Virtuální realita	-	1	1	2
15.	Klimakomora	-	-	4	4
16.	Shaker	-	-	2	2
17.	Ultrazvuk	-	-	6	6
18.	Automatický AKL sklad	-	-	4	4

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů ŠKODA AUTO a. s.

Počet komentářů u jednotlivých dílů seriálu není ovlivněn dobou, po kterou je video zveřejněno. Platí, že později zveřejněná videa dosahují vyššího počtu komentářů. Hodnoty tohoto kritéria u dílu s názvem Klimakomora nejsou výrazně ovlivněny tím, že byl tento díl zveřejněný ve více verzích a počet jeho zhlédnutí je výrazně vyšší než u ostatních dílů seriálu. Rozdělení počtu vložených komentářů do jednotlivých

let po uveřejnění nevypráví o tom, že by byla videa častěji komentována hned po zveřejnění.

Podle Tab. 11 vložení komentáře k videu odpovídá 10 hodnotových bodů. Přehled přidělených bodů každému dílu seriálu v jednotlivých letech je uveden v Tab. 17.

Tab. 17 Body přidělené jednotlivým dílům seriálu za počet komentářů

Číslo dílu	Název dílu	2016	2017	2018
8.	Linka PXL	0	0	0
9.	Sluneční simulace C17	20	0	0
10.	Měrové středisko	10	10	0
11.	CKD centrum	10	0	10
12.	Tlakový licí stroj	-	20	0
13.	Textilní laboratoř	-	50	10
14.	Virtuální realita	-	10	10
15.	Klimakomora	-	-	40
16.	Shaker	-	-	20
17.	Ultrazvuk	-	-	60
18.	Automatický AKL sklad	-	-	40

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů ŠKODA AUTO a. s.

5.1.4 Sdílení videa

Jako poslední kritérium hodnocení úspěšnosti seriálu Můj stroj byl vybrán počet sdílení jednotlivých dílů seriálu diváky. Hodnoty tohoto kritéria byly za YouTube a Vimeo sečteny a zobrazeny v Tab. 18 jako celkový přehled počtu sdílení každého dílu seriálu za dobu, která uplynula od jeho zveřejnění a jako přehled počtu sdílení rozčleněný do sledovaných let.

Tab. 18 Počet sdílení jednotlivých dílů seriálu diváky

Číslo dílu	Název dílu	2016	2017	2018	Celkem
8.	Linka PXL	15	22	7	44
9.	Sluneční simulace C17	4	3	4	11
10.	Měrové středisko	16	9	5	30
11.	CKD centrum	12	9	7	28
12.	Tlakový licí stroj	-	33	14	47
13.	Textilní laboratoř	-	12	4	16
14.	Virtuální realita	-	27	6	33
15.	Klimakomora	-	-	28	28
16.	Shaker	-	-	14	14
17.	Ultrazvuk	-	-	24	24
18.	Automatický AKL sklad	-	-	26	26

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů ŠKODA AUTO a. s.

Každý z dílů seriálu je diváky v průměru 27krát sdílen. Z Tab. 18 vyplývá, že počet sdílení videa diváky je s výjimkou prvního dílu seriálu nejvyšší v roce zveřejnění. Díly seriálu zveřejněné v roce 2018 dosahují během tohoto roku vyššího počtu sdílení, než dosahují předchozí díly během roku, ve kterém byly zveřejněny. U dílů seriálu z roku 2018 lze tedy za tři roky od zveřejnění očekávat dosažení nejvyšších počtů sdílení diváky.

Sdílení videa divákem výrazně přispívá k tomu, aby se video dostalo do povědomí dalších diváků. Proto má toto kritérium z hlediska hodnocení úspěšnosti videa velkou hodnotu a podle Tab. 11 bylo za každé sdílení videa divákem přiřazeno příslušnému dílu seriálu 15 bodů. Tab. 19 zobrazuje body, které byly podle tohoto kritéria v průběhu let přiřazeny jednotlivým dílům seriálu.

Tab. 19 Body přidělené jednotlivým dílům seriálu za počet sdílení

Číslo dílu	Název dílu	2016	2017	2018
8.	Linka PXL	225	330	105
9.	Sluneční simulace C17	60	45	60
10.	Měrové středisko	240	135	75
11.	CKD centrum	180	135	105
12.	Tlakový licí stroj	-	495	210
13.	Textilní laboratoř	-	180	60
14.	Virtuální realita	-	405	90
15.	Klimakomora	-	-	420
16.	Shaker	-	-	210
17.	Ultrazvuk	-	-	360
18.	Automatický AKL sklad	-	-	390

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů ŠKODA AUTO a. s.

5.2 Úspěšnost jednotlivých dílů seriálu

Úspěšnost jednotlivých dílů seriálu je vyjádřena celkovým počtem hodnotových bodů v Tab. 20. Jsou zde zaznamenány hodnotové body, které byly každému z dílů seriálu přiřazeny na základě zvolených kritérií v časovém intervalu od jeho zveřejnění až do 15. 11. 2018.

Tab. 20 Přehled přidělených hodnotových bodů jednotlivým dílům seriálu

Číslo dílu	Název dílu	Počet přidělených bodů					Celkem	Přepočet na jednu zveřejněnou verzi videa
		Počet zhlédnutí	Interakce	Komentáře	Sdílení			
8.	Linka PXL	9 004	180	0	660	9 844	4 922	
9.	Sluneční simulace C17	6 594	105	20	165	6 884	3 442	
10.	Měrové středisko	9 810	245	20	450	10 525	5 263	
11.	CKD centrum	6 058	170	20	420	6 668	3 334	
12.	Tlakový licí stroj	9 238	255	20	705	10 218	5 109	
13.	Textilní laboratoř	5 668	205	60	240	6 173	3 087	
14.	Virtuální realita	7 538	240	20	495	8 293	4 147	
15.	Klimakomora	16 050	460	40	420	16 970	4 243	
16.	Shaker	5 064	180	20	210	5 474	2 737	
17.	Ultrazvuk	9 622	250	60	360	10 292	5 146	
18.	Automatický AKL sklad	6 188	250	40	390	6 868	3 434	

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů ŠKODA AUTO a. s.

Nejvíce hodnotových bodů bylo přiděleno dílu seriálu s názvem Klimakomora. Důvodem je zejména vysoký počet zhlédnutí a interakcí diváků. K vysoké úspěšnosti tohoto dílu seriálu výrazně přispělo, že byl zveřejněn ve více verzích než ostatní díly seriálu. Při přepočítání přiřazených hodnotových bodů na jednu průměrnou verzi videa v porovnání s ostatními díly úspěšnost dílu Klimakomora klesla. Srovnáním získaných bodů v přepočtu na jednu zveřejněnou verzi videa se úspěšnost tohoto dílu posunula na páté místo. Druhým nejúspěšnějším je podle celkového počtu přiřazených bodů díl seriálu s názvem Měrové středisko. Po přepočítání bodů na jednu zveřejněnou verzi videa je Měrové středisko nejúspěšnějším dílem seriálu. Naopak nejmenší úspěšnosti dosáhl podle zvolených kritérií díl seriálu s názvem Shaker.

Hodnocení úspěšnosti jednotlivých dílů seriálu pomocí přidělování hodnotových bodů na základě zvolených kritérií je základem pro analýzu ekonomického přínosu seriálu Můj stroj, které je věnována následující kapitola této práce. Celkový přehled přidělených bodů jednotlivým dílům seriálu z Tab. 20 je pro účely této analýzy pouze orientační. Ekonomický přínos bude hodnocen na základě přidělených hodnotových bodů v jednotlivých sledovaných letech.

6 Ekonomický přínos seriálu Můj stroj a návrh obecného metodického postupu pro hodnocení dalších propagačních materiálů

V první části této kapitoly je analyzován ekonomický přínos seriálu Můj stroj na základě porovnání nákladů vynaložených IK na tvorbu seriálu s peněžním vyjádřením jeho úspěšnosti. Všechny náklady IK vynaložené na tvorbu seriálu bylo možné vyčíslit v peněžních jednotkách a jsou zaznamenány ve čtvrté kapitole této práce. Přínosy plynoucí z tvorby seriálu jsou nepeněžní povahy a pro jejich převedení na peněžní vyjádření byly zvoleny hodnotové body, které byly jednotlivým dílům seriálu přiřazeny na základě zvolených kritérií v páté kapitole této práce. Po převedení přidělených hodnotových bodů na peněžní jednotky je možné u každého dílu seriálu porovnat náklady vynaložené na jeho tvorbu s peněžně vyjádřenými přínosy. Provedená analýza je využita ve druhé části kapitoly. Na jejím základě je stanoven odhad minimálního počtu zhlédnutí doposud nezveřejněných dílů seriálu s čísly 19–21, který je potřebný k pokrytí vynaložených nákladů na jejich tvorbu. Závěr kapitoly je věnován návrhu metodického postupu sloužícího pro analýzu efektivnosti dalších propagačních materiálů oddělení IK. V této kapitole byly využity informace z interních zdrojů ŠKODA.

6.1 Peněžní vyjádření úspěšnosti seriálu Můj stroj a analýza jeho ekonomického přínosu

Peněžní hodnota jednoho hodnotového bodu byla IK stanovena na 16,60 Kč (viz kapitola 5). Úspěšnost seriálu Můj stroj v peněžních jednotkách je vyjádřena násobkem hodnotových bodů přiřazených jednotlivým dílům seriálu a peněžní hodnoty jednoho bodu. Aby bylo možné porovnat vynaložené náklady na tvorbu seriálu s přínosy, které plynou z jeho tvorby, bylo nutné porovnat zaznamenané hodnoty ve stejném časovém okamžiku. Přínosy plynoucí z tvorby seriálu v jednotlivých letech vyjádřené v peněžních jednotkách byly diskontovány, aby jejich hodnota odpovídala roku, ve kterém byly vynaloženy náklady na tvorbu konkrétního dílu seriálu. Tímto rokem se rozumí rok, ve kterém byl díl seriálu zveřejněn. Tab. 21 obsahuje celkový počet hodnotových bodů, které byly

jednotlivým dílům seriálu přiděleny za všechna sledovaná kritéria (viz kapitola 5 této práce) a jejich nediskontované peněžní vyjádření rozlišené podle let.

Tab. 21 Body přidělené dílům seriálu v letech a jejich peněžní vyjádření

Číslo dílu	Rok	Název dílu	Přidělené body			Peněžní vyjádření (Kč)		
			2016	2017	2018	2016	2017	2018
8.	2016	Linka PXL	2016	2017	2018	2016	2017	2018
9.	2016	Sluneční simulace C17	4 557	3 719	1 568	75 646	61 735	26 029
10.	2016	Měrové středisko	4 369	1 029	1 486	72 525	17 081	24 668
11.	2016	CKD centrum	8 300	1 364	861	137 780	22 642	14 293
12.	2017	Tlakový licí stroj	1 989	2 505	2 174	33 017	41 583	36 088
13.	2017	Textilní laboratoř	-	7 447	2 776	-	123 620	46 082
14.	2017	Virtuální realita	-	4 596	1 577	-	76 294	26 178
15.	2018	Klimakomora	-	4 826	3 467	-	80 112	57 552
16.	2018	Shaker	-	-	16 970	-	-	281 702
17.	2018	Ultrazvuk	-	-	5 474	-	-	90 868
18.	2018	Automatický AKL sklad	-	-	10 292	-	-	170 847

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů ŠKODA AUTO a. s.

Následně bylo peněžní vyjádření hodnotových bodů diskontováno k roku, ve kterém byl konkrétní díl seriálu zveřejněn a ve kterém byly vynaloženy náklady na jeho tvorbu. Pro výpočet byla použita 9% roční diskontní sazba, kterou používá ŠKODA. Diskontovaná hodnota peněžního vyjádření přínosů plynoucích z tvorby jednotlivých dílů seriálu k roku zveřejnění je zaznamenána v Tab. 22.

Tab. 22 Diskontovaná hodnota peněžního vyjádření přínosů

Číslo dílu	Rok	Název dílu	Diskontovaná hodnota k roku zveřejnění (Kč)			
			2016	2017	2018	Celkem
8.	2016	Linka PXL	75 646,20	56 637,98	21 907,92	154 192,10
9.	2016	Sluneční simulace C17	72 525,40	15 671,01	20 762,23	108 958,63
10.	2016	Měrové středisko	137 780,00	20 772,84	12 029,80	170 582,64
11.	2016	CKD centrum	33 017,40	38 149,54	30 374,88	101 541,83
12.	2017	Tlakový licí stroj	-	123 620,20	42 276,70	165 896,90
13.	2017	Textilní laboratoř	-	76 293,60	24 016,70	100 310,30
14.	2017	Virtuální realita	-	80 111,60	52 800,18	132 911,78
15.	2018	Klimakomora	-	-	209 805,00	209 805,00
16.	2018	Shaker	-	-	48 330,00	48 330,00
17.	2018	Ultrazvuk	-	-	88 800,00	88 800,00
18.	2018	Automatický AKL sklad	-	-	66 330,00	66 330,00

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů ŠKODA AUTO a. s.

Díly seriálu s čísly 8 až 11 byly zveřejněny v roce 2016. Peněžní vyjádření přínosů plynoucích z jejich tvorby zůstalo v tomto roce beze změny a přínosy z let 2017 a 2018 byly diskontovány, aby jejich hodnota odpovídala roku 2016. V roce 2017

byly zveřejněny díly seriálu s čísly 12 až 14. Peněžní vyjádření jejich přínosů za rok 2017 nebylo třeba diskontovat a peněžní vyjádření jejich přínosů za rok 2018 bylo diskontováno na hodnotu odpovídající roku 2017. Peněžní vyjádření přínosů z dílů seriálů zveřejněných v roce 2018 nebylo diskontováno, protože rok 2018 je jediným sledovaným rokem, kdy tvorba těchto dílů seriálu generovala náklady a přínosy.

Ekonomický přínos jednotlivých dílů seriálu Můj stroj je zaznamenán v Tab. 23. Výše ekonomického přínosu odpovídá rozdílu diskontovaných peněžních vyjádření přínosů a nákladů vynaložených na tvorbu konkrétního dílu seriálu. Uvedené hodnoty byly ovlivněny rozhodnutím IK o zahrnutí zaplaceného DPH za externí služby do nákladů na tvorbu seriálu. Výše ekonomického přínosu jednotlivých dílů seriálu bez zahrnutí DPH do výpočtu je uvedena v Příloze č. 4 této bakalářské práce.

Tab. 23 Ekonomický přínos jednotlivých dílů seriálu

Číslo dílu	Rok	Název dílu	Diskontované přínosy (Kč)	Náklady včetně DPH (Kč)	Ekonomický přínos (Kč)
8.	2016	Linka PXL	154 192,10	90 583,30	63 608,81
9.	2016	Sluneční simulace C17	108 958,63	83 504,80	25 453,84
10.	2016	Měrové středisko	170 582,64	112 023,29	58 559,35
11.	2016	CKD centrum	101 541,83	106 094,29	-4 552,46
12.	2017	Tlakový licí stroj	165 896,90	113 135,16	52 761,74
13.	2017	Textilní laboratoř	100 310,30	100 489,45	-179,15
14.	2017	Virtuální realita	132 911,78	116 951,50	15 960,28
15.	2018	Klimakomora	209 805,00	115 793,21	94 011,79
16.	2018	Shaker	48 330,00	79 814,13	-31 484,13
17.	2018	Ultrazvuk	88 800,00	121 002,53	-32 202,53
18.	2018	Automatický AKL sklad	66 330,00	120 804,09	-54 474,09

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů ŠKODA AUTO a. s.

Výše ekonomického přínosu se vzrůstajícím počtem zhlédnutí, interakcí komentářů a sdílení videí stále roste, neboť náklady na tvorbu jednotlivých dílů seriálu byly vynaloženy jednorázově a jejich výše se nemění. U dříve zveřejněných dílů seriálu je peněžně vyjádřený přínos nakumulovaný za delší časové období než u novějších dílů.

Nejvyšší ekonomický přínos ze sledovaných dílů seriálu přináší díl s názvem Klimakomora. Důvodem je vysoká hodnota peněžně vyjádřených přínosů, která výrazně převyšuje mírně nadprůměrné náklady vynaložené na tvorbu tohoto dílu seriálu. Záporná hodnota ekonomického přínosu posledních tří dílů seriálu je

způsobena krátkým časovým úsekem, ve kterém byla u těchto dílů sledována zvolená kritéria. Lze očekávat, že v budoucnu jejich peněžně vyjádřený přínos vzroste a jejich ekonomický přínos bude taktéž kladný.

6.2 Aplikace analýzy na následující díly seriálu Můj stroj

Díly seriálu s čísly 19–21 nebyly zahrnuty do analýzy ekonomického přínosu, protože doposud nebylo možné měřit jejich úspěšnost. Díl číslo 19 bude zveřejněn na konci roku 2018 a následující 2 díly budou zveřejněny v roce 2019. Na základě závazné cenové nabídky externí filmové agentury (viz Příloha č. 3) a dalších nákladů IK bylo možné vyčíslit celkovou výši nákladů, které budou vynaloženy na tvorbu těchto dílů seriálu. Náklady na zmíněné 3 díly seriálu byly dohromady vyčísleny na 360 597, 59 Kč (viz Tab. 10). Náklady na tvorbu jednoho z těchto dílů seriálu je možné vypočítat prostým dělením celkové částky. Podle tohoto výpočtu dosahují náklady vynaložené na tvorbu každého z dílů seriálu s čísly 19–21 výše 120 199, 20 Kč.

Informace získané z hodnocení úspěšnosti seriálu Můj stroj a analýzy jeho ekonomického přínosu byly využity pro stanovení minimálního počtu zhlédnutí každého z výše zmíněných dílů seriálu potřebného k tomu, aby se jeho peněžně vyjádřené přínosy vyrovnaly vynaloženým nákladům. V Tab. 24 je uveden počet bodů, které byly v průměru přiděleny každému ze sledovaných dílů seriálu za jednotlivá kritéria. Hodnotové body jsou následně převedeny na peněžní vyjádření a diskontovány (opět byla použita roční diskontní sazba 9 %), aby jejich hodnota odpovídala prvnímu sledovanému roku.

Tab. 24 Průměrně přidělené body a jejich peněžní vyjádření

Kritérium	Průměrně přidělené body			Celkem
	1. rok	2. rok	3. rok	
Interakce	211,36	20,00	20,00	-
Komentář	25,45	4,29	2,50	-
Sdílení	287,73	143,57	86,25	-
Celkem	524,55	167,86	108,75	-
Peněžní vyjádření celkem (Kč)	8 707,45	2 786,43	1 805,25	-
Diskontovaná hodnota k roku zveřejnění (Kč)	8 707,45	2 556,36	1 519,44	12 783,25

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů ŠKODA AUTO a. s.

Od celkové výše vynaložených nákladů bylo odečteno diskontované peněžní vyjádření průměrné úspěšnosti seriálu během tří sledovaných let. Tento rozdíl

odpovídá nákladům, které by při průměrných dosažených hodnotách ostatních kritérií měly být pokryty peněžním vyjádřením úspěšnosti seriálu na základě počtu zhlédnutí. Tab. 25 zobrazuje výpočet potřebného počtu zhlédnutí dílu seriálu k pokrytí nákladů během roku, ve kterém byl díl zveřejněn (1. rok).

Tab. 25 Výpočet minimálního potřebného počtu zhlédnutí dílu seriálu v 1. roce

Celkové náklady (Kč)	120 199,20
Diskontovaná peněžní hodnota přínosů (Kč)	12 783,25
Potřebné diskontované peněžní vyjádření počtu zhlédnutí (Kč)	107 415,94
Potřebné přidělené body za počet zhlédnutí	6 470,84
Potřebný počet zhlédnutí v 1. roce	3 235,42

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů ŠKODA AUTO a. s.

Jednotlivé díly seriálu dosahují v roce zveřejnění průměrně 6 356 zhlédnutí. Díly seriálu s čísly 20 a 21, které budou zveřejněny v prvním čtvrtletí roku 2019, proto s největší pravděpodobností dosáhnou minimálního potřebného počtu zhlédnutí během tohoto roku a dále budou generovat ekonomický přínos. Zveřejnění dílu seriálu s číslem 19 je plánováno na konec roku 2018. Do konce roku proto nejspíše tento díl seriálu nedosáhne 3 236 zhlédnutí a náklady na jeho tvorbu budou peněžním vyjádřením jeho přínosu pokryty až v následujícím roce (2. rok), kdy jednotlivé díly seriálu průměrně dosahují 2 132 zhlédnutí.

V roce zveřejnění dosahují díly seriálu průměrně 77 % z celkového počtu zhlédnutí během tří sledovaných let. Na druhý rok po zveřejnění připadá průměrně 16 % z celkového počtu zhlédnutí a ve třetím roce po zveřejnění je to 6 %. Tab. 26 byla vytvořena za předpokladu, že během tří let po zveřejnění dílu seriálu budou peněžně vyjádřenými přínosy seriálu pouze pokryty náklady na jeho tvorbu. Potřebný peněžně vyjádřený přínos zhlédnutí je stanoven s ohledem na očekávanou část z celkového počtu zhlédnutí v jednotlivých letech. Hodnoty v Tab. 26 odpovídají výpočtům při použití nákladů na tvorbu seriálu ve výši 120 199, 20 Kč (díly seriálu 19–21).

Tab. 26 Minimální potřebný počet zhlédnutí dílu seriálu během 3 let

	1. rok	2. rok	3. rok	Celkem
Část z celkových zhlédnutí	77 %	16 %	6 %	-
Potřebný peněžně vyjádřený přínos zhlédnutí (Kč)	82 988,66	17 716,31	6 710,97	-
Potřebný peněžně vyjádřený přínos zhlédnutí s uvážením roční diskontní sazby 9 % (Kč)	82 988,66	19 310,77	7 973,31	-
Potřebné získané body za počet zhlédnutí	4 999,32	1 163,30	480,32	-
Potřebný počet zhlédnutí	2 499,66	581,65	240,16	3 321,47

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů ŠKODA AUTO a. s.

Při uvedeném rozložení počtu zhlédnutí do tří let se z důvodu diskontování budoucích peněžních příjmů minimální potřebný celkový počet zhlédnutí zvýšil ze 3 236 na 3 322. Uvedený výpočet uvažuje pouze rozložení minimálního počtu zhlédnutí potřebného k pokrytí nákladů na tvorbu seriálu. Při konkrétní aplikaci úvahy na díl seriálu s číslem 19 je odhadovaná skutečnost následující:

- do konce roku zveřejnění tento díl seriálu získá podprůměrný počet zhlédnutí (důvodem je krátká doba od zveřejnění do konce roku),
- v následujícím roce bude počet jeho zhlédnutí naopak nadprůměrný (na začátku roku bude přetrvávat zvýšený zájem diváků o nový díl seriálu),
- náklady na tvorbu tohoto dílu seriálu budou pokryty ve druhém roce po zveřejnění.

6.3 Metodický postup sloužící pro analýzu efektivnosti dalších propagačních materiálů

Tato část práce je věnována návrhu metodického postupu, který může být využit pro analýzu efektivnosti dalších propagačních materiálů IK, ať už se jedná o následující díly seriálu Můj stroj nebo o další obdobná videa. Metodický postup je navržen na základě provedení hodnocení úspěšnosti a analýzy ekonomického přínosu seriálu Můj stroj. Cílem je, aby propagační materiály vytvořené IK vykazovaly efektivnost, to znamená, aby s vynaloženými náklady na jejich tvorbu bylo dosaženo nejvyššího možného přínosu (My Accounting Course, 2018).

Návrh metodického postupu sloužícího pro analýzu efektivnosti propagačních materiálů IK je následující:

1) Vyčíslení nákladů vynaložených na tvorbu propagačního materiálu

Prvním krokem analýzy efektivnosti vybraného propagačního materiálu je určení výše vynaložených nákladů na jeho tvorbu. Do vyčíslení nákladů patří externě

i interně vynaložené náklady. V případě externích nákladů je nutné rozhodnout o zahrnutí či nezahrnutí zaplaceného DPH do nákladů. Při zahrnutí zaplaceného DPH do nákladů dochází oproti skutečnosti k jejich navýšení. Na druhou stranu je tímto způsobem zohledněna skutečnost, že se IK chová jako neplátce DPH a účtování o DPH probíhá v rámci ŠKODA za širší organizační úsek, než je IK.

Mezi externí náklady na tvorbu propagačního materiálu patří veškeré náklady na pořízení zboží či služeb, které byly za účelem tvorby propagačního materiálu nakoupeny od externích dodavatelů. Do interních nákladů na tvorbu propagačního materiálu spadá hodnota veškerých vnitropodnikových zdrojů, které byly spotřebovány v souvislosti s tvorbou propagačního materiálu. Mezi interní náklady patří osobní náklady na zaměstnance, který se věnuje tvorbě propagačního materiálu, náklady na služby překladatelského oddělení ŠKODA a také úměrná část provozní režie.

2) Hodnocení úspěšnosti propagačního materiálu

Aby mohl být přínos propagačního materiálu srovnáván s vynaloženými náklady, je třeba zhodnotit jeho úspěšnost. V případě propagačních videí umístěných na YouTube nebo na Vimeo může být úspěšnost hodnocena na základě počtu zhlédnutí videa, aktivity diváků ve formě interakcí (označení videa jako „líbí se“), vložení komentáře a sdílení videa. Zvolená kritéria pro hodnocení úspěšnosti je třeba sledovat v předem určených časových intervalech, aby mohly být přínosy propagačního materiálu diskontovány k okamžiku vynaložení nákladů na jeho tvorbu. Při sledování zvolených kritérií v ročních intervalech je následně možné využít roční diskontní sazbu ve výši 9 %, kterou používá ŠKODA.

Dalším krokem je přiřazení hodnotových bodů zvoleným kritériím na základě jejich důležitosti. Doporučené bodové ohodnocení výše uvedených kritérií je následující:

zhlédnutí videa divákem – 2 hodnotové body,

interakce diváka – 5 hodnotových bodů,

vložení komentáře k videu – 10 hodnotových bodů,

sdílení videa – 15 hodnotových bodů.

Hodnotové body přidělené propagačnímu materiálu je možné sečíst za celou dobu jeho životnosti a porovnat s body přidělenými jinému propagačnímu materiálu.

Pro účely analýzy ekonomického přínosu je vhodné sčítat přidělené body za jednotlivá kritéria po zvolených časových úsecích.

3) Peněžní vyjádření úspěšnosti propagačního materiálu

Úspěšnost propagačního materiálu je třeba s využitím hodnotových bodů převést na peněžní vyjádření. Doporučená peněžní hodnota jednoho bodu je 16, 60 Kč. Počet bodů přidělených propagačnímu materiálu za jednotlivé časové úseky je pak vynásoben peněžní hodnotou jednoho bodu. Výsledkem je peněžní vyjádření úspěšnosti propagačního materiálu rozlišené podle zvolených časových úseků.

Vypočítané peněžní vyjádření úspěšnosti je třeba diskontovat, aby jeho hodnota odpovídala roku, ve kterém byly vynaloženy náklady. Pro diskontování ročního peněžního vyjádření úspěšnosti je doporučeno využít diskontní sazbu se výši 9 %.

4) Analýza ekonomického přínosu propagačního materiálu

Diskontovanou hodnotu peněžního vyjádření úspěšnosti propagačního materiálu je možné porovnat s náklady vynaloženými na jeho tvorbu. Propagační materiál za sledovaný časový úsek vytváří ekonomický přínos, pokud je diskontovaná hodnota peněžního vyjádření jeho úspěšnosti vyšší než náklady vynaložené na jeho tvorbu. Podle odhadů IK by efektivní propagační materiál měl svým diskontovaným peněžním vyjádřením úspěšnosti pokrýt náklady na jeho tvorbu nejpozději ve druhém roce po zveřejnění.

7 Závěr

Cílem této bakalářské práce byla analýza ekonomického přínosu seriálu Můj stroj, který jako propagační materiál pro ŠKODA AUTO a.s. vytváří oddělení Interní komunikace, a následný návrh obecného metodického postupu sloužícího pro analýzu nových propagačních materiálů.

V teoretické části práce bylo popsáno trojí pojetí nákladů a jeho souvislost s jednotlivými druhy účetnictví. Rozdíly mezi finančním a manažerským účetnictvím byly detailněji rozebrány. Navazující dvě kapitoly práce byly zaměřeny na finanční a manažerské účetnictví s důrazem na jejich rozdílné vnímání nákladů. Teoretickým podkladem pro praktickou část práce bylo zejména popsané členění nákladů v manažerském účetnictví.

V praktické části práce byly identifikovány dílčí náklady, které jsou oddělením Interní komunikace vynakládány na tvorbu seriálu Můj stroj. Jedná se o náklady na služby externí filmové agentury, náklady na namluvení doprovodného komentáře a tvorbu jazykových titulků, osobní náklady na zaměstnance, odpisy úvodní znělky seriálu a náklady na provoz a vybavení kanceláře. Tyto náklady byly podle účelového členění z pohledu manažerského účetnictví rozřazeny do příslušných kategorií a vyčísleny. Celková výše nákladů vynaložených na tvorbu jednotlivých dílů seriálu byla následně porovnána s jejich přínosy.

Přínosy plynoucí z tvorby seriálu Můj stroj nejsou finanční povahy, ale s využitím zvolených kritérií je bylo možné převést na peněžní vyjádření. Peněžně vyjádřené přínosy plynoucí z tvorby seriálu v jednotlivých letech byly diskontovány, aby jejich hodnota odpovídala roku, ve kterém byly vynaloženy náklady. Následným porovnáním přínosů a nákladů bylo možné zjistit ekonomický přínos jednotlivých dílů seriálu Můj stroj. Na základě této analýzy byl proveden odhad potřebného přínosu k pokrytí nákladů u třech doposud nezveřejněných dílů seriálu.

Poznatky z praktické části práce byly shrnuty v metodickém postupu, který může sloužit oddělení Interní komunikace pro hodnocení ekonomického přínosu dalších dílů seriálu Můj stroj a podobných propagačních materiálů. Tato práce může být použita také jako podklad pro rozhodování o nejvhodnější formě propagačních materiálů. Mimo tištěné materiály, které v současnosti na oddělení

Interní komunikace představují nejběžnější formu propagace, se do popředí začínají dostávat také digitální propagační materiály, mezi něž patří i seriál Můj stroj. Digitalizace je totiž velmi aktuálním tématem a oddělení Interní komunikace se zabývá otázkou efektivnosti tištěné formy propagačních materiálů v porovnání s efektivností digitálních propagačních materiálů.

8 Seznam literatury

AMERNIC, J. H. – RUSSELL, J. C. Accounting as a Facilitator of Extreme Narcissism.: Journal of Business Ethics, vol. 96, no. 1, 2010, pp. 79–93. JSTOR, JSTOR, www.jstor.org/stable/40836190.

BLAKE, J. Financial Accounting (RLE Accounting). 7. vyd. Londýn: Routledge, 2014. 978-0-415-85420-7

BOKŠOVÁ, J. Účetní výkazy pod lupou I.: Základy účetního výkaznictví. 1. vydání. Praha: LINDE Praha, 2013. ISBN 978-80-720-1-921-2.

CAMILLERI, E. – CAMILLERI, R. Accounting for Financial Instruments. London: Routledge, 2017. ISBN 978-1-315-29943-3. Camilleri, E., Camilleri, R. (2017). Accounting for Financial Instruments. London: Routledge.

ČECHOVÁ, A. Manažerské účetnictví. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2831-2.

DĚRGEL, Martin. *Mzdová praxe* [online]. 2012 [cit. 2018-09-06]. Dostupné z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d37072v46966-ucetni-zaverka-dokonceni/>

DRURY, C. Cost and Management Accounting. 7. vyd. Andover: South-Western Cengage Learning, 2011. ISBN 978-1-4080-3213-8.

FIBÍROVÁ, J. – ŠOLJAKOVÁ, L. Nákladové a manažerské účetnictví. 1. vyd. Praha: ASPI, 2007. 430 s. ISBN 978-80-7357-299-0.

FLEISCHMAN, R. K. – FUNNELL, W. – WALKER, S. P. Critical histories of accounting: sinister inscriptions in the modern era. New York: Routledge, 2013. ISBN 978-0-415-88670-3.

HOFSTRAND, Don. Iowa State University Extension and Outreach, Department of Economics. *Ag Decision Maker* [online]. 2008 [cit. 2018-08-04]. Dostupné z: <https://www.extension.iastate.edu/agdm/wholefarm/html/c5-209.html>

KOLEKTIV. Manažerské účetnictví.: Oficiální terminologie. 1. vydání. Praha: ASPI, 2000. 294 s. ISBN 80-86395-43-X.

KÖNIGOVÁ, Lenka. *Váš daňový poradce* [online]. 2016 [cit. 2018-09-06]. Dostupné z: <https://www.vasdanovyporadce.cz/zmeny-v-uctovani-od-1-1-2016/>

KRÁL, B. – ČERMÁKOVÁ, B. Manažerské účetnictví. 3. vyd. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-217-8.

LEWIS, L. The power of accounting: what the numbers mean and how to use them. New York, NY: Routledge, 2012. ISBN 9780203129098.

Mezinárodní standardy účetního výkaznictví (IFRS):. Včetně Mezinárodních účetních standardů (IAS) a Interpretací k 1. lednu 2005. 1. vyd. Londýn: IASB, 2005. 2249 s. ISBN 1-904230-79-2.

My Accounting Course. *My Accounting Course: accounting education for the rest of us* [online]. 2018 [cit. 2018-11-28].

PETŘÍK, T. *Ekonomické a finanční řízení firmy.: Manažerské účetnictví v praxi*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. ISBN 978-80-247-3024-0.

POPEŠKO, B. – PAPADAKI, Š. Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-5773-5.

Příloha kolektivní smlouvy D1. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO a.s, 2016.

Příloha kolektivní smlouvy D1. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO a.s, 2017.

Příloha kolektivní smlouvy D1. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO a.s, 2018.

RIVENBARK, W. A Historical Overview of Cost Accounting in Local Government. : State & Local Government Review, vol. 37, no. 3, 2005, pp. 217–227. JSTOR, JSTOR, www.jstor.org/stable/4355404.

SCHROLL, R. – KRÁL, B. Manažerské účetnictví.: 1. vyd. Praha: Balance, 1997. ISBN 80-238-2345-0.

SCHROLL, R. Normová metoda v průmyslových podnicích – základ vnitropodnikového řízení: celostátní vysokoškolská příručka pro studenty ekonomických fakult studijních oborů 62. Praha: Státní nakladatelství technické literatury, 1987.

ŠOLJAKOVÁ, L. Strategicky zaměřené manažerské účetnictví. 1. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-199-7.

UPCHURCH, A. Cost Accounting.: Principles and Practice. 1. vyd. Harlow, England: Prentice Hall Press, 2002. 698 s. ISBN 0-273-64365-7.

Zákoník práce: zákon č. 262/2006 Sb. ze dne 21. dubna 2006. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2014. Právo a management. ISBN 978-80-87974-02-5.

Seznam obrázků

Obr. 1 Pojetí nákladů.....	11
Obr. 2 Účetní subsystémy a jejich uživatelé.....	13
Obr. 3 Provázanost výkazu zisku a ztráty s ostatními účetními výkazy.....	22
Obr. 4 Horizontální a vertikální forma výkazu zisku a ztráty.....	22
Obr. 5 Účelové členění nákladů v manažerském účetnictví.....	30
Obr. 6 Vztah variabilních a fixních nákladů.....	32
Obr. 7 Celkový počet zhlédnutí jednotlivých dílů seriálu.....	46
Obr. 8 Počet zhlédnutí jednotlivých dílů seriálu ve vybraných časových úsecích.....	47

Seznam tabulek

Tab. 1 Přehled dílů seriálu.....	35
Tab. 2 Náklady na externí službu natočení seriálu.....	37
Tab. 3 Náklady na externí službu namluvení doprovodného komentáře.....	38
Tab. 4 Náklady na tvorbu jazykových titulků.....	39
Tab. 5 Časová náročnost tvorby 1 dílu seriálu.....	40
Tab. 6 Výpočet osobních nákladů na zaměstnance IK za 1 díl seriálu.....	41
Tab. 7 Odpis znělky na 1 díl seriálu.....	41
Tab. 8 Roční odpis kancelářského vybavení.....	42
Tab. 9 Náklady spojené s provozem kanceláře.....	42
Tab. 10 Celkové náklady na tvorbu seriálu.....	43
Tab. 11 Přiřazení bodů zvoleným kritériím hodnocení úspěšnosti seriálu.....	45
Tab. 12 Počet zhlédnutí jednotlivých dílů seriálu.....	46
Tab. 13 Body přidělené jednotlivým dílům seriálu za počet zhlédnutí.....	49
Tab. 14 Interakce diváků u jednotlivých dílů seriálu.....	49
Tab. 15 Body přidělené jednotlivým dílům seriálu za interakci diváků.....	51
Tab. 16 Počet komentářů diváků u jednotlivých dílů seriálu.....	51
Tab. 17 Body přidělené jednotlivým dílům seriálu za počet komentářů.....	52
Tab. 18 Počet sdílení jednotlivých dílů seriálu diváky.....	52
Tab. 19 Body přidělené jednotlivým dílům seriálu za počet sdílení.....	53
Tab. 20 Přehled přidělených hodnotových bodů jednotlivým dílům seriálu.....	54
Tab. 21 Body přidělené dílům seriálu v letech a jejich peněžní vyjádření.....	56

Tab. 22 Diskontovaná hodnota peněžního vyjádření přínosů	56
Tab. 23 Ekonomický přínos jednotlivých dílů seriálu	57
Tab. 24 Průměrně přidělené body a jejich peněžní vyjádření.....	58
Tab. 25 Výpočet minimálního potřebného počtu zhlédnutí dílu seriálu v 1. roce..	59
Tab. 26 Minimální potřebný počet zhlédnutí dílu seriálu během 3 let.....	60

Seznam příloh

Příloha č. 1 Tab. nákladů vynaložených na tvorbu seriálu Můj stroj včetně DPH .	71
Příloha č. 2 Tab. nákladů vynaložených na tvorbu seriálu Můj stroj bez DPH.....	72
Příloha č. 3 Cenová nabídka služeb externí filmové agentury	73
Příloha č. 4 Ekonomický přínos seriálu Můj stroj bez zahrnutí DPH do výpočtu...	74

Příloha č. 1 Tab. nákladů vynaložených na tvorbu seriálu Můj stroj včetně DPH

Číslo dílu	Název dílu	Externí služba natočení seriálu (Kč)	Externí služba namluvení doprovodného komentáře (Kč)	Tvorba jazykových titulků (Kč)	Osobní náklady na zaměstnance (Kč)	Odpis úvodní zneřky (Kč)	Provoz kanceláře (Kč)	Celkové náklady (Kč)
8.	Linka PXL	71 771,15	100,00	1 073,00	14 595,18	2 440,17	603,80	90 583,30
9.	Sluneční simulace C17	64 692,65	100,00	1 073,00	14 595,18	2 440,17	603,80	83 504,80
10.	Měrové středisko	93 211,14	100,00	1 073,00	14 595,18	2 440,17	603,80	112 023,29
11.	CKD centrum	87 282,14	100,00	1 073,00	14 595,18	2 440,17	603,80	106 094,29
12.	Tlakový lící stroj	93 885,11	100,00	1 073,00	15 033,08	2 440,17	603,80	113 135,16
13.	Textilní laboratoř	81 239,40	100,00	1 073,00	15 033,08	2 440,17	603,80	100 489,45
14.	Virtuální realita	97 701,45	100,00	1 073,00	15 033,08	2 440,17	603,80	116 951,50
15.	Klimakomora	93 666,10	100,00	2 146,00	16 837,14	2 440,17	603,80	115 793,21
16.	Shaker	58 760,02	100,00	1 073,00	16 837,14	2 440,17	603,80	79 814,13
17.	Ultrasvuk	99 948,42	100,00	1 073,00	16 837,14	2 440,17	603,80	121 002,53
18.	Automatický AKL sklad	99 749,98	100,00	1 073,00	16 837,14	2 440,17	603,80	120 804,09
19.	Tribodiagnostika		200,00	-	16 837,14	2 124,22	603,80	
20.	Hydropulz	301 302,10	200,00	-	16 837,14	2 124,22	603,80	360 597,59
21.	Motorová brzda		200,00	-	16 837,14	2 124,22	603,80	
Průměrně								108 628,09

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů ŠKODA AUTO a. s.

Příloha č. 2 Tab. nákladů vynaložených na tvorbu seriálu Můj stroj bez DPH

Číslo dílu	Název dílu	Externí služba natočení seriálu (Kč)	Externí služba namluvení doprovodného komentáře (Kč)	Tvorba jazzykových titulků (Kč)	Osobní náklady na zaměstnance (Kč)	Odpis úvodní zneřky (Kč)	Provoz kanceláře (Kč)	Celkové náklady (Kč)
8.	Linka PXL	59 315,00	100,00	1 073,00	14 595,18	2 016,67	603,80	77 703,65
9.	Sluneční simulace C17	53 465,00	100,00	1 073,00	14 595,18	2 016,67	603,80	71 853,65
10.	Měrové středisko	77 034,00	100,00	1 073,00	14 595,18	2 016,67	603,80	95 422,65
11.	CKD centrum	72 134,00	100,00	1 073,00	14 595,18	2 016,67	603,80	90 522,65
12.	Tlakový lici stroj	77 591,00	100,00	1 073,00	15 033,08	2 016,67	603,80	96 417,55
13.	Textilní laboratoř	67 140,00	100,00	1 073,00	15 033,08	2 016,67	603,80	85 966,55
14.	Virtuální realita	80 745,00	100,00	1 073,00	15 033,08	2 016,67	603,80	99 571,55
15.	Klimakomora	77 410,00	100,00	2 146,00	16 837,14	2 016,67	603,80	99 113,61
16.	Shaker	48 562,00	100,00	1 073,00	16 837,14	2 016,67	603,80	69 192,61
17.	Ultraszvuk	82 602,00	100,00	1 073,00	16 837,14	2 016,67	603,80	103 232,61
18.	Automatický AKL sklad	82 438,00	100,00	1 073,00	16 837,14	2 016,67	603,80	103 068,61
19.	Tribodiagnostika		200,00	-	16 837,14	1 755,56	603,80	
20.	Hydropulz	249 010,00	200,00	-	16 837,14	1 755,56	603,80	307 199,49
21.	Motorová brzda		200,00	-	16 837,14	1 755,56	603,80	
Průměrně								92 804,65

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů ŠKODA AUTO a. s.

Příloha č. 3 Cenová nabídka služeb externí filmové agentury

3 díly, stopáž 3 minuty, HD					
Nabídka vytvořena		dne 16.10.2016, platná jeden měsíc			
Rozpočet natáčení a postprodukce:					
REKAPITULACE CELKOVÝCH NÁKLADŮ					
Honoráře					103 650 Kč
Technika					107 400 Kč
Doprava					7 800 Kč
EN Voiceover					30 160 Kč
Celkem bez DPH 21%					249 010 Kč
PODROBNÝ ROZPOČET					
Honoráře		dní/hod	Kč/den/díl	dílů	
režisér	díl	1	8 000 Kč	3	24 000 Kč
kameraman	den	1	4 500 Kč	3	13 500 Kč
mistr zvuku natáčení, technik, řidič	den	1	3 500 Kč	3	10 500 Kč
stříhač off line	den	1,5	4 000 Kč	3	18 000 Kč
stříhač on line	den	0,5	4 500 Kč	3	6 750 Kč
zvukař pro mix zvuku	den	0,5	4 000 Kč	3	6 000 Kč
scénář	díl	1	3 300 Kč	3	9 900 Kč
produkce	fix	1	5 000 Kč	3	15 000 Kč
Honoráře celkem					103 650 Kč
Technika	ks	dní/hod	jednotka		cena
Kamerová a zvuková technika					
Sony PXW-FS7, karty, baterie	1	1	3 500 Kč	3	10 500 Kč
objektiv Fujinon MK 18-55 T2.9	1	1	900 Kč	3	2 700 Kč
objektiv Fujinon MK 50-135 T2.9	1	1	900 Kč	3	2 700 Kč
camera rig Tilta, kompendium, ostření	1	1	700 Kč	3	2 100 Kč
stativ SCDV10	1	1	600 Kč	3	1 800 Kč
kamera Sony DXC-RX10III pro stabilizátor	1	1	800 Kč	3	2 400 Kč
gimbal - stabilizátor kamery Ronin - S	1	1	700 Kč	3	2 100 Kč
kamerový slider HSK-5	1	1	1 500 Kč	3	4 500 Kč
Stativ pro slider	2	1	300 Kč	3	1 800 Kč
zvukový mix + rec. Soundevices MixPre-6	1	1	1 400 Kč	3	4 200 Kč
mikrofon SONY ECM-MS2	1	1	200 Kč	3	600 Kč
mikrofon Sennheiser MKH-416	1	1	600 Kč	3	1 800 Kč
mikrofonní příslušenství - deadcat + zeppelin	1	1	400 Kč	3	1 200 Kč
mikrofonní tyč 2m	1	1	200 Kč	3	600 Kč
mikroport Sennheiser set EW-100 G3	1	1	500 Kč	3	1 500 Kč
sada reportážních světel	1	1	900 Kč	3	2 700 Kč
Kamerová a zvuková technika celkem					43 200 Kč
Postprodukce					
offline střížna FCP	1	1,5	3 000 Kč	3	13 500 Kč
online střížna FCP, DaVinci Resolve	1	0,5	4 000 Kč	3	6 000 Kč
zvukové studio pro mix zvuku	1	0,5	4 000 Kč	3	6 000 Kč
natahování materiálu, taging	1	3	300 Kč	3	2 700 Kč
exporty, konverze materiálu	1	fix	1 000 Kč	3	3 000 Kč
výběr hudby	1	fix	500 Kč	3	1 500 Kč
licence na hudbu	1	fix	6 000 Kč	3	18 000 Kč
výroba titulků	1	fix	3 000 Kč	3	9 000 Kč
natožení voiceoveru v terénu	1	fix	1 500 Kč	3	4 500 Kč
postprodukce celkem					64 200 Kč
Technika pro natáčení a postprodukci celkem					107 400 Kč
Doprava					
Kamerový vůz VW Multivan	1	200	13 Kč	3	7 800 Kč
doprava celkem					7 800 Kč
Doprava celkem					7 800 Kč
EN Voiceover					
		dní/hod	jednotka		cena
cast - EN komentář			16 000 Kč		16 000 Kč
technika			5 300 Kč		5 300 Kč
production			9 000 Kč		8 860 Kč
EN voiceover celkem					30 160 Kč

Zdroj: Filmová agentura

Příloha č. 4 Ekonomický přínos seriálu Můj stroj bez zahrnutí DPH do výpočtu

Číslo dílu	Rok	Název dílu	Náklady bez DPH (Kč)	Ekonomický přínos (Kč)
8.	2016	Linka PXL	77 703,65	76 488,46
9.	2016	Sluneční simulace C17	71 853,65	37 104,99
10.	2016	Měrové středisko	95 422,65	75 159,99
11.	2016	CKD centrum	90 522,65	11 019,18
12.	2017	Tlakový licí stroj	96 417,55	69 479,35
13.	2017	Textilní laboratoř	85 966,55	14 343,75
14.	2017	Virtuální realita	99 571,55	33 340,23
15.	2018	Klimakomora	99 113,61	110 691,39
16.	2018	Shaker	69 192,61	-20 862,61
17.	2018	Ultrazvuk	103 232,61	-14 432,61
18.	2018	Automatický AKL sklad	103 068,61	-36 738,61

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů ŠKODA AUTO a. s.

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Iva Vaňková		
STUDIJNÍ OBOR	6208R163 Podniková ekonomika a finanční management		
NÁZEV PRÁCE	Náklady na tvorbu propagačních materiálů ve společnosti ŠKODA AUTO a.s.		
VEDOUcí PRÁCE	Ing. Josef Horák, Ph.D.		
KATEDRA	KFU - Katedra financí a účetnictví	ROK ODEVZDÁNÍ	2018
POČET STRAN	73		
POČET OBRÁZKŮ	8		
POČET TABULEK	26		
POČET PŘÍLOH	4		
STRUČNÝ POPIS	<p>Práce je zaměřena na náklady na tvorbu propagačních materiálů ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. Hlavním cílem práce je analýza ekonomického přínosu vybraného propagačního materiálu a návrh metodického postupu sloužícího pro hodnocení nových propagačních materiálů. Teoretická část práce je věnována rozdílům mezi finančním a manažerským účetnictvím se zaměřením na problematiku nákladů. V praktické části práce jsou vyčísleny a analyzovány náklady na tvorbu vybraného propagačního materiálu a vyhodnocen jeho ekonomický přínos. Na základě analýzy v praktické části je sestaven obecný metodický postup pro hodnocení propagačních materiálů.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	Náklady, propagační materiály, ŠKODA AUTO a.s., finanční účetnictví, manažerské účetnictví		

ANNOTATION

AUTHOR	Iva Vaňková		
FIELD	6208R163 Business Administration and Financial Management		
THESIS TITLE	Costs of Production of Promotional Materials at ŠKODA AUTO a.s.		
SUPERVISOR	Ing. Josef Horák, Ph.D.		
DEPARTMENT	KFU - Department of Finance and Accounting	YEAR	2018
NUMBER OF PAGES	73		
NUMBER OF PICTURES	8		
NUMBER OF TABLES	26		
NUMBER OF APPENDICES	4		
SUMMARY	<p>The thesis is focused on the costs of production of promotional materials at ŠKODA AUTO a.s. The main aim of the thesis is to analyze economic benefits of chosen promotional material and to propose a method for evaluation of new promotional materials. The theoretical part is devoted to the differences between financial and managerial accounting with a focus on costs. In the practical part, there are evaluated and analyzed costs of production of chosen promotional material and assessed its economic benefit. Based on the analysis in the practical part, a general method for evaluation of promotional materials is compiled.</p>		
KEY WORDS	<p>Costs, promotional materials, ŠKODA AUTO a.s., financial accounting, managerial accounting</p>		