

Analýza prodeje bankovních produktů v telefonním centru společnosti XY a.s.

Simona Strnadová

Bakalářská práce
2012

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav financí a účetnictví

akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Simona STRNADOVÁ**
Osobní číslo: **M08220**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**

Téma práce: **Analýza prodeje bankovních produktů v telefonním centru společnosti XY a.s.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši týkající se metod vhodných pro hodnocení prodeje v oblasti bankovních produktů.

II. Praktická část

- Analyzujte náklady a prodej bankovních produktů a jejich rentabilitu v telefonním centru společnosti XY, a.s.
- Na základě zjištěných poznatků zformulujte závěrečná doporučení pro firmu a stanovte, které produkty jsou pro společnost ziskové a které ztrátové.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: **cca 40 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

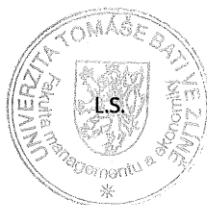
Seznam odborné literatury:

DOYLE, David P. *Strategické řízení nákladů : Cost control-a strategic guide*. Praha: ASPI, 2006. 227 s. ISBN 80-7357-189-7.
HRADECKÝ, Mojmir, LANČA, Jiří a ŠIŠKA, Ladislav. *Manažerské účetnictví*. Praha: Grada, 2008. 259 s. ISBN 978-80-247-2471-3.
KRÁL, Bohumil. *Manažerské účetnictví*. Praha: Management Press, 2002. 547 s. ISBN 80-7261-062-7.
PETŘÍK, Tomáš. *Procesní a hodnotové řízení firem a organizací - nákladová technika a komplexní manažerská metoda: ABC/ABM (Activity-based costing/Activity-based management)*. Praha: Linde, 2007. 911 s. ISBN 978-80-7201-648-8.
ŠOLJAKOVÁ, Libuše. *Strategicky zaměřené manažerské účetnictví*. Praha: Management Press, 2009. 206 s. ISBN 978-80-7261-199-7.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Eva Cipovová**
Ústav financí a účetnictví
Datum zadání bakalářské práce: **2. dubna 2012**
Termín odevzdání bakalářské práce: **18. května 2012**

Ve Zlíně dne 2. dubna 2012

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

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

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

² zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

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

³ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

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

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

Prohlašuji, že:

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

Ve Zlíně 17. 5. 2012

Alena Čimrová

⁴ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

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

ABSTRAKT

Předmětem této bakalářské práce je analýza prodeje bankovních produktů v telefonním centru společnosti XY. Zahrnuje teoretickou a praktickou část. Teoretická část se zabývá definováním základních pojmů potřebných k pochopení dané problematiky. Rozebírá náklady, jejich členění a kalkulační metody vhodné pro hodnocení prodeje. Poznatky z teoretické části slouží jako podklad pro část praktickou. Ta je zaměřena na představení společnosti, její SWOT analýzu, analýzu nákladů z hlediska jejich členění a kalkulaci nákladů. Na základě zjištěných skutečností je pak v závěru stanoveno, které produkty jsou pro firmu ztrátové a které ziskové.

Klíčová slova: telefonní centrum, náklady, členění nákladů, kalkulace, typy kalkulace, bankovní produkty

ABSTRACT

Subject of this bachelor thesis is sale analysis of banking products in call center of XY Company. It consists of theoretical and practical parts. Theoretical part is dealing with giving the definition of basic concepts needed to understand the issue. It analyzes the costs, their classification and types of calculation appropriate for appraisal of sale. The findings of theoretical part serve as a basic for the practical part. The practical part is focused on performance of the company, their SWOT analysis, costs analysis from the aspect of their structuring and costing. In conclusion, based on identified deficiencies, profitable and loss product have been identified.

Keywords: call center, costs, costs classification, calculation, type of calculation, bank products

Touto cestou bych ráda poděkovala vedoucí mé bakalářské práce Ing. Evě Cipovové za profesionální vedení a za poskytnutí rad a připomínek v průběhu jejího zpracování. Poděkování patří také vedení telefonního centra společnosti XY a.s., za poskytnutí cenných vnitropodnikových informací, které sloužily jako podklady k této práci.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 TELEFONNÍ CENTRUM	12
1.1 TELEMARKETING.....	12
1.1.1 Funkce telemarketingu	13
1.2 KVANTITATIVNÍ A KVALITATIVNÍ PARAMETRY TELEFONNÍHO CENTRA	14
2 NÁKLADY	15
2.1 NÁKLADY A JEJICH POJETÍ.....	15
2.1.1 Pojetí nákladů ve finančním účetnictví	15
2.1.2 Pojetí nákladů v manažerském účetnictví	16
2.2 ČLENĚNÍ NÁKLADŮ	16
2.2.1 Druhové členění nákladů.....	17
2.2.2 Účelové členění nákladů	18
2.2.2.1 Členění nákladů ve vztahu k výkonům.....	18
2.2.2.2 Členění nákladů ve vztahu k útvarům.....	19
2.2.3 Kalkulační členění nákladů	19
2.2.4 Členění nákladů ve vztahu k objemu prováděných výkonů.....	19
2.2.4.1 Variabilní náklady.....	20
2.2.4.2 Fixní náklady	22
2.2.4.3 Smíšené náklady	22
2.2.5 Členění nákladů z hlediska potřeb rozhodování	23
3 KALKULACE	25
3.1 PŘEDMĚT KALKULACE	25
3.2 ALOKACE NÁKLADŮ	26
3.2.1 Principy alokace	26
3.2.2 Alokační fáze	27
3.3 ZÁKLADNÍ TYPY NÁKLADOVÝCH KALKULACÍ	27
3.3.1 Přirážková kalkulace	29
3.3.2 Kalkulace podle aktivit (ABC).....	30
3.3.2.1 Přednosti a nevýhody metody ABC.....	32
3.3.3 Kalkulace variabilních nákladů.....	32
3.4 SPECIÁLNÍ TYPY NÁKLADOVÝCH KALKULACÍ	34
3.4.1 Kalkulace dělením.....	34
3.4.2 Kalkulace sdružených výkonů	35
3.4.3 Dynamická kalkulace	35
4 SHRUTÍ	36
II PRAKTICKÁ ČÁST	37
5 ZÁKLADNÍ INFORMACE O SPOLEČNOSTI XY	38

5.1	VÝZNAM TELEFONNÍHO CENTRA ALFA PRO BANKU XY	38
5.2	CÍL A STRATEGIE TC ALFA	39
5.3	ČINNOST TELEFONNÍHO CENTRA ALFA	40
5.4	STRUKTURA ZAMĚSTNANCŮ	41
5.5	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	43
5.6	VÝVOJ NÁKLADŮ A VÝNOSŮ V TC ALFA	43
5.6.1	Náklady v TC ALFA	43
5.6.2	Výnosy v TC ALFA	44
6	ANALÝZA NÁKLADŮ V TC ALFA	47
6.1	DRUHOVÉ ČLENĚNÍ NÁKLADŮ	48
6.2	KALKULAČNÍ ČLENĚNÍ NÁKLADŮ	49
6.3	ČLENĚNÍ NÁKLADŮ VE VZTAHU K OBJEMU PROVÁDĚNÝCH VÝKONŮ	51
7	KALKULACE NÁKLADŮ	54
7.1	KALKULACE SPOLEČNOSTI	54
7.2	KALKULAČNÍ VZOREC	54
7.3	PŘIRÁŽKOVÁ METODA KALKULACE	55
7.4	KALKULACE PODLE AKTIVIT	58
7.5	METODA KALKULACE	61
7.6	RENTABILITA PRODUKTŮ NABÍZENÝCH Z TC ALFA	62
7.6.1	Zhodnocení rentability jednotlivých produktů nabízených v TC ALFA	63
7.7	SWOT ANALÝZA – NABÍZENÍ PRODUKTŮ Z TELEFONNÍCH CENTER	65
8	ZÁVĚREČNÁ DOPORUČENÍ PRO TC ALFA	68
	ZÁVĚR	70
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	71
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	73
	SEZNAM OBRÁZKŮ	74
	SEZNAM TABULEK	75

ÚVOD

Telefon se stal nedílnou součástí našeho života. Používáme ho nejen při každodenní komunikaci, ale i pro získávání nejrůznějších informací. Přestože je komunikace kolikrát rozhodujícím faktorem při řešení různých životních otázek nebo třeba u přijímacích řízení do zaměstnání, ve školách a dalších vzdělávacích zařízeních je jí věnováno opravdu minimum pozornosti.

Telefonní centra poskytují nejen bankám, ale všem větším společnostem přínos ve zvýšení prodeje služeb a v posilování vztahu se zákazníky. Ani tady není ovšem možno opomíjet otázku efektivního řízení nákladů a stanovení si jasné odpovědi na otázku: Co se oplatí prodávat z telefonního centra a co nikoliv?

Právě proto je cílem této bakalářské práce analýza nákladů a prodeje bankovních produktů v telefonním centru banky XY a.s. a následná formulace doporučení pro firmu na základě ziskovosti nebo ztrátovosti produktů.

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. První kapitola teoretické části bakalářské práce je zaměřena na základní informace týkající se telefonních center a telemarketingu. Další kapitola teoretické části se zabývá definováním nejdůležitějších pojmů z dané problematiky, především nákladů a jejich členěním. V třetí kapitole jsou rozebrány kalkulace a jednotlivé typy kalkulací.

V praktické části je představena banka XY a na základě poznatků z teoretické části analyzuje náklady telefonního centra banky v několika druzích členění. Nejdůležitější částí je pak samotná kalkulace nákladů, která slouží pro výpočet rentability nabízených produktů z telefonního centra banky XY. Výsledkem bakalářské práce je stanovení ziskových a ztrátových nabízených produktů.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 TELEFONNÍ CENTRUM

Telefonní centrum je místo, z kterého jsou vyřizovány požadavky formou hlasového hovoru. Telefonní centrum obvykle spadá pod velkou společnost, která mu dává pokyny a především určuje jeho strategii a zaměření. Santlerová (2007) call centrum definuje jako provozní jednotku, kde více osob vyřizuje telefonické dotazy klientů, realizuje požadavky, transakce nebo aktivně oslovuje klienty s nabídkou produktů a služeb.

Telefonní centra lze rozdělit na:

- **Informační call centra** - vyřizující pouze požadavky na získání informací
- **Servisní call centra** - specializovaná na předprodejní i poprodejní péči
- **Transakční call centra** - realizující požadované operace – např. telebanking
- **Prodejní call centra** - která ať už aktivní, či pasivní formou uskutečňují prodej

V České republice začaly vznikat první agentury poskytující profesionální telemarketingové služby v letech 1993/1994. Byla to většinou doplňková aktivita k jiné marketingové činnosti. O prvních call centrech můžeme hovořit zhruba od roku 1996/1997, kdy se objevila první systémová řešení (Santlerová, 2007, s. 16).

1.1 Telemarketing

Zeml (2008) o telemarketingu uvádí, že patří mezi efektivní formy přímého marketingu. Je založený na telefonním kontaktu s potenciálními nebo existujícími zákazníky. Rozlišují se jeho dvě formy, aktivní - ta spočívá v telefonickém volání klientům či potenciálním zákazníkům a oslovení s nabídkou zboží popř. služeb. Druhou formou je pasivní telemarketing - je založen na odpovídání na volání klientů či potenciálních klientů, např. na tzv. zákaznickou linku firmy. Aktivní nebo pasivní telemarketing role jsou jasný hlavní komunikační nástroj se zákazníky, součást celkového marketingového komunikačního mixu.

Efektivita se dnes stala alfou a omegou činností, proto již mnohé společnosti razí heslo, že každý hovor prodává, a tudíž učí své operátory nabízet produkty i u příchozích hovorů (Santlerová, 2007, s. 63).

Tabulka 1: Pasivní telemarketing (Santlerová, 2007, s. 63-64)

Pasivní telemarketing	
<i>Výhody</i>	<i>Nevýhody</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Jednodušší výběr operátorů • Výborná znalost produktů a služeb • Operátor = specialista 	<ul style="list-style-type: none"> • Oddělená skupina operátorů • Ne všichni jsou dobrými prodejci • Některé operátory nelze využít pro všechny potřebné činnosti • Vytíženost nemusí být vždy plná

Tabulka 2: Aktivní telemarketing (Santlerová, 2007, s. 63-64)

Aktivní telemarketing	
<i>Výhody</i>	<i>Nevýhody</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Cíleně vybraná skupina s požadovanými vlastnostmi a schopnostmi • Menší počet operátorů • Školení jsou kratší a jednodušší • Prodej prováděný nejlepšími prodejci • Odměňovací systém prémie lze jednoduše nastavit – cíle, propočty 	<ul style="list-style-type: none"> • Úzké zaměření na prodej • Znají pouze nabízený produkt • Neznalost navazujících procesů zpracování • V době špiček, kdy volá nejvíce klientů, je nelze využít

1.1.1 Funkce telemarketingu

Funkce telemarketing shrnul Zeml (2008):

- Sjednávání schůzek - aktivní forma telemarketingu se zaměřením na nové zákazníky. Klient je cílenými otázkami veden ke sjednání schůzky.
- Průzkum trhu - oslovení vybrané cílové skupiny respondentů podle konkrétních potřeb, a to na základě vhodně vypracovaného dotazníku pro konkrétní marketingový a sociologický průzkum. Výstupem je vyhodnocení a přesná analýza.
- Prodej po telefonu – je možné použít i k přímému prodeji zboží či služeb.

1.2 Kvantitativní a kvalitativní parametry telefonního centra

Kvantitativní parametry ovlivňují celkovou efektivitu call centra a charakterizují je především:

- Počty hovorů a dalších činností (zpravidla během 1 směny s přepočtem na hodinu)
- Využití pracovní doby:
 - Aktivní činnost (telefonní hovor, práce po hovoru, příprava na hovor)
 - Operátor přihlášen do systému
 - Operátor odhlášen ze systému (přestávky, neproduktivní činnost)
- Úspěšnost provedených činností (objem prodeje, počet domluvených schůzek)

Kvalitativní parametry slouží k posouzení kvality poskytovaných služeb (například zda volající v rámci hovoru obdrží požadované informace) a k identifikaci nedostatků. K základním parametrům patří:

- Úroveň komunikace (vyhodnocení nahrávek a náslechu, „mysterycalling“, zpětná vazba pro operátora)
- Efektivní využívání prodejních příležitostí (cross-selling, up-selling)
- Odborné znalosti

Kvalitativní cíle je nutné přesně definovat, aby mohlo být jejich plnění vyhodnocováno. Základní chyby, především v odborných znalostech, jsou odstraňovány okamžitě. Zlepšení komunikačních dovedností se pak porovnává v několikaměsíčním odstupu (Santelerová, 2007, s. 24-26).

V posledních letech sílí snaha zvýšit kvalitativní výsledky call center, namísto pouze kvantitativních. To znamená, že nezáleží pouze na počtu oslovených zákazníků a uskutečněných hovorů, ale především na jejich kvalitě.

2 NÁKLADY

2.1 Náklady a jejich pojetí

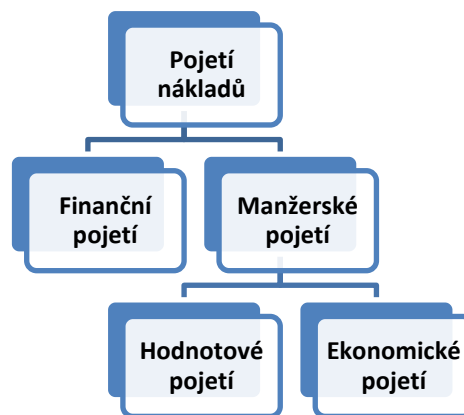
Náklady jsou pro společnost velmi důležité, protože hrají zásadní roli při všech rozhodnutích. Prakticky každé manažerské rozhodnutí vychází ze srovnání nákladů (kolik něco stojí) s výnosy - kolik z toho získáme (Popesko, 2009, s. 15).

Náklad je abstraktní pojem a nemůžeme se ho dotknout. Je něčím, co jsme si pořídili pro budoucí prospěch. Obvykle nákladem myslíme cenu, za kterou jsme si zdroj pořídili (nákupní cena). Náklad tedy lze měřit množstvím peněz, které jsme obětovali, zaplatili nebo také ještě nezaplatili, za získání budoucího prospěchu (Staněk, 2003, s. 30).

Protože náklady bude vnímat jinak účetní a jinak manažer, různé účely, ke kterým jsou sledovány, vyžadují pojímat tyto náklady z odlišných hledisek. K jejich definici lze přistupovat z pohledu externího uživatele vymezeného finančním účetnictvím, nebo se na náklady můžeme dívat z pohledu manažerského. Rozlišuje se dvoje základní pojetí nákladů:

- Finanční pojetí nákladů
- Manažerské pojetí nákladů (Popesko, 2009, s. 32-33)

Vztah jednotlivých přístupů k pojetí nákladů zobrazuje obrázek. (od Popeska-Moderní metody..)



Obrázek 1: Vztah jednotlivých přístupů k pojetí nákladů (Popesko, 2009, s. 33)

2.1.1 Pojetí nákladů ve finančním účetnictví

Ve finančním účetnictví se náklady vymezují jako úbytek ekonomického prospěchu, který se projevuje poklesem aktiv nebo přírůstkem závazků a který v hodnoceném období vede ke snížení vlastního kapitálu (Král, 2010, s. 47). Takto definovaný náklad použitý ve fi-

nančním účetnictví se pak stává základním elementem pro výpočet výsledku hospodaření (Petřík, 2007, s. 46).

2.1.2 Pojetí nákladů v manažerském účetnictví

V manažerském účetnictví se naopak vychází z charakteristiky nákladů jako hodnotově vyjádřeného, účelného vynaložení ekonomických zdrojů podniku, účelově souvisejícího s ekonomickou činností (Král, 2010, s. 47). Páteří manažerského účetnictví je sledování činnosti podniku z hlediska stálého porovnávání obětovaných zdrojů a získaného prospěchu, zjištění přínosu činnosti podniku (Šoljaková, 2009, s. 38).

Tabulka 3: Ekonomické dopady činnosti podniku (Šoljaková, 2009, s. 38)

Obětované zdroje = NÁKLADY	Prospěch = VÝNOSY
Přínos = ZISK	

V rámci manažerského pojetí nákladů dále rozlišuje dva přístupy, které se poněkud liší svojí radikálností při vnímání neúčetních nákladů. Prvním je hodnotové pojetí nákladů, které slouží k poskytování informací pro běžné řízení a kontrolu průběhu prováděných podnikových procesů. Náklady v hodnotovém pojetí obsahují náklady shodné s finančním účetnictvím, náklady, které jsou v manažerském účetnictví vykazovány v jiné výši než ve finančním účetnictví, nebo jím nejsou vykazovány vůbec. Tyto náklady se označují jako kalkulační (Popesko, 2009, s. 33).

Popesko (2009) dále také uvádí, že přístupem ještě odlišnějším od finančního pojetí nákladů je jejich ekonomické pojetí. Toto pojetí souvisí s konceptem oportunitních nákladů a odpovídá hodnotě, kterou lze získat nejefektivnějším využitím těchto nákladů, nebo představují maximální ušlý efekt, který vznikl použitím omezených zdrojů na danou alternativu.

2.2 Členění nákladů

Samostatným problémem rozřazení účetních informací nákladového účetnictví je podrobnější členění nákladů. Podrobné členění nákladů útvarů a výkonů poskytuje informace o tom, kde byly náklady vynaloženy, popřípadě na jaký výkon, a také hlavně informace o odpovědnosti za jejich vývoj (členění nákladů na ovlivnitelné a neovlivnitelné útvarem),

závislosti na objemu výkonů (členění na náklady fixní a variabilní) a o tom, jaké náklady byly spotřebovány (druhové členění nákladů) (Fibířová, Šoljaková, Wagner, 2007, s. 59).

2.2.1 Druhové členění nákladů

Požadavky, vyvolané řízením podniku jako celku a potřeba znát k tomu naturální podstatu podnikem spotřebovávaných zdrojů, vyžadují vykazování nákladů v druhovém členění. Mluvíme pak o členění nákladů podle nákladových druhů, kdy nákladovými druhy rozumíme věcně stejnorodé položky nákladů (Hradecký, Lanča, Šiška, 2008, s. 78). Toto členění odpovídá finančnímu pojetí nákladů a jsou z něj sestavovány standardní účetní výkazy. Mezi **základní nákladové druhy** patří:

- spotřeba materiálu, energie a externích služeb,
- osobní náklady (mzdy, sociální a zdravotní pojištění, ...),
- odpisy nehmotného a hmotného investičního majetku,
- použití externích prací a služeb,
- finanční náklady (Popesko, 2009, s. 34-35)

Charakteristika nákladových druhů, vstupujících do podniku:

- jde o náklady *prvotní*, zachycované hned při jejich vstupu do podniku
- jde o náklady *externí*, vznikající spotřebou výrobků, prací a služeb externích dodavatelů
- jde o náklady *jednoduché*, které nelze už dále členit na jednodušší složky (Hradecký, Lanča, Šiška, 2008, s. 78)
- na vstupu do podniku se projevují *v časově nerozlišené podobě*; výdaj zobrazený na vstupu může být nákladem až v některém z dalších období nebo se naopak projeví ve zvýšení nákladů – se souvztažným zvýšením předpokládaných závazků týkajících se běžného období – protože výdaj nastane až v budoucnu (např. tvorba rezervy na generální opravy počítačů a další IT techniky, prováděnou každý rok) (Hradecký, Král, 1995, s. 13-14)

Druhového členění nákladů na úrovni podniku je informačním podkladem při zajištění proporcí, stability a rovnováhy mezi potřebou těchto zdrojů v podniku a vnějším okolím, které je schopné je poskytnout. Mělo by dát odpovědi na otázky, od koho, kdy a jak musí podnik zajistit energii, materiál, služby a další ekonomické zdroje. Chceme-li pomocí druhového členění nákladů hodnotit hospodárnost, účinnost a efektivnost podnikových výko-

nů, je použití druhového členění značně omezené, protože toto členění nevyjadřuje příčinu vynaložení nákladů. Tento fakt je mimochodem jedním z důvodů, proč je ve světě často používaným členěním při vykazování nákladů ve výkazu zisku a ztrát. Jeho struktura totiž nedává konkurenci možnost analyzovat faktory ani výši podnikové efektivnosti (Král, 2010, s. 70)

2.2.2 Účelové členění nákladů

Účelové členění nákladů vyjadřuje přímý vztah nákladů k účelu jejich vynaložení. Poskytuje tedy informace o tom, co má být výsledkem procesu, v němž budou náklady spotřebovány. Je jednoznačné, že každý náklad musí mít již při svém vzniku vymezenou účelovost, jinak by nemělo smysl jej vůbec vynakládat. Proto je velmi důležité vědět, k jakému konečnému účelu chceme určité peněžní prostředky vynaložit. Z hlediska účelovosti lze náklady pozorovat ve vztahu k výkonům nebo ve vztahu k útvarům (Čechová, 2011, s. 75).

2.2.2.1 Členění nákladů ve vztahu k výkonům

Ve vztahu k výkonům lze rozlišit následující typy sledovaných nákladových vazeb:

- Náklady technologické a náklady na obsluhu řízení
- Náklady jednicové a režijní (Čechová, 2011, s. 75)

Členění nákladů na technologické a na obsluhu a řízení je prvním krokem v podrobném účelovém členění a kritériem pro toto členění je skutečnost, zda konkrétní náklad souvisí se zajištěním rámcové činnosti jako takové, její organizace a řízení či zda je náklad vynaložen při vlastní tvorbě výkonů (Fibírová, Šoljaková, Wagner, 2007, s. 102-103).

Král (2010) uvádí, že náklady technologické představují náklady, které jsou bezprostředně vyvolány nějakou technologií nebo s ní účelově souvisí. Nejjednodušším příkladem technologických nákladů jsou např. mzdové náklady výkonných pracovníků, spotřeba energie technologického zařízení a jeho odpisy (Fibírová, Šoljaková, Wagner, 2007, s. 103).

Náklady na obsluhu a řízení jsou vynaloženy za účelem vytvoření, zajištění a udržení podmínek racionálního průběhu činnosti. K tomuto typu nákladů patří náklady na provoz budov nebo mzdy řídicích pracovníků na všech úrovních řízení.

Členění nákladů na jednicové a režijní navazuje na členění nákladů na technologické a na obsluhu a řízení, je vlastně jejich podrobnějším členěním.

- *Jednicové náklady* jsou částí technologických nákladů, které jsou příčinně vyvolány vytvořením každé jednotky výkonu (Fibírová, Šoljaková, Wagner, 2007, s. 103-104).
- *Náklady režijní* v sobě zahrnují náklady na obsluhu a řízení a tu část nákladů technologických, které souvisí s technologickým procesem jako celkem, ale ne s jednotkou výkonu. Režijní náklady představují ty náklady, které není možné nějakým jednoduchým způsobem vztáhnout k určité činnosti nebo výkonu (Popesko, 2009, s. 37). Nemění se přímo úměrně s počtem provedených výkonů. Jsou stanoveny rozpočtem nákladů pro určité časové období, popř. i pro určitý objem výkonů (využitou kapacitu) za toto období (Král, 2010, s. 73).

2.2.2.2 Členění nákladů ve vztahu k útvarům

Schroll (1997) konstatuje, že proces uskutečňování jednotlivých aktivit je lokalizován a rozložen do jednotlivých organizačních celků (dílny, provozy).

V rámci těchto středisek probíhají určité činnosti a pracovníci tohoto střediska nesou odpovědnost za vznik a výši nákladů. Klasifikace nákladů podle tohoto principu je rovněž základem zvláštní kategorie manažerského účetnictví, které se označuje jako odpovědnostní účetnictví. Jeho primární funkcí je motivovat odpovědnostní střediska k racionalizaci prováděných činností a o zvyšování efektivnosti (Popesko, 2009, s. 37).

2.2.3 Kalkulační členění nákladů

Kalkulační členění je zvláštním typem účelového členění nákladů. Pro efektivní řízení nákladů je nutné identifikovat účelnost a účelovost jejich vynaložení (Popesko, 2009, s. 38).

Principem kalkulačního členění je rozdělení nákladů na přímé a nepřímé. Toto rozdělení vychází z možnosti vyjádřit jednotlivé složky nákladů na jednotku kalkulovaného výkonu.

- **Náklady přímé** = nákladové složky, které lze na kalkulační jednici určit.
- **Nepřímé náklady** = náklady, které jsou různým kalkulačním jednicím společné a nelze přímo přiřadit, složky jednotlivých nákladových druhů (Macík, 1994, s. 9).

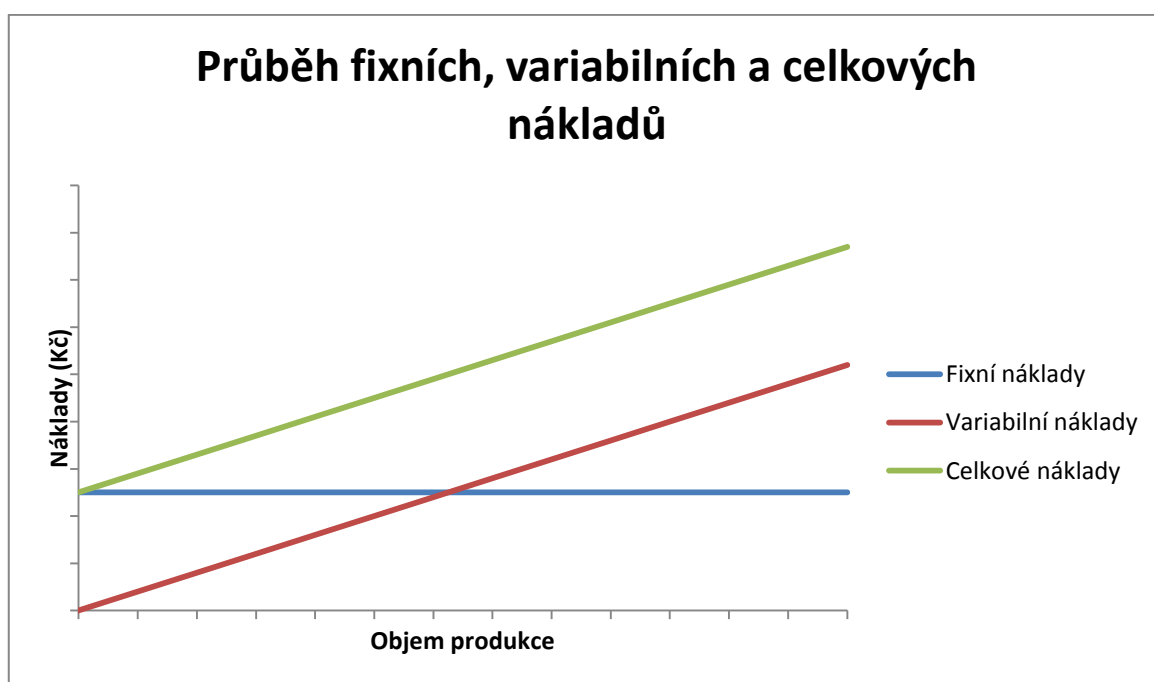
2.2.4 Členění nákladů ve vztahu k objemu prováděných výkonů

Členění nákladů ve vztahu k objemu prováděných výkonů je vnímáno jako jeden z nejvýznamnějších nástrojů při řízení nákladů. Toto členění je specifickým nástrojem, protože na rozdíl od výše uvedených klasifikací je cílem členění ve vztahu k výkonům zaměřeno na

zkoumání chování nákladů za předpokladu různých variant objemu budoucích produkcí (Popesko, 2009, s. 39). Podle závislosti nákladů na změnách v rozsahu aktivit se rozlišují tyto základní skupiny nákladů:

- **Náklady variabilní** (proměnlivé) - reagují na změny v objemu výkonů a ve své absolutní výši se při zvýšení objemu produkce zvyšují a při snížení objemu výkonů snižují.
- **Náklady fixní** (stálé) - nereagují na změny v objemu výkonů a zůstávají ve své absolutní výši neměnné (Landa, 2008, s. 265-266).
- **Náklady smíšené.**

Obrázek vyjadřuje průběh fixních, variabilních a celkových nákladů.



Obrázek 2: Průběh fixních, variabilních a celkových nákladů (vlastní zpracování)

2.2.4.1 Variabilní náklady

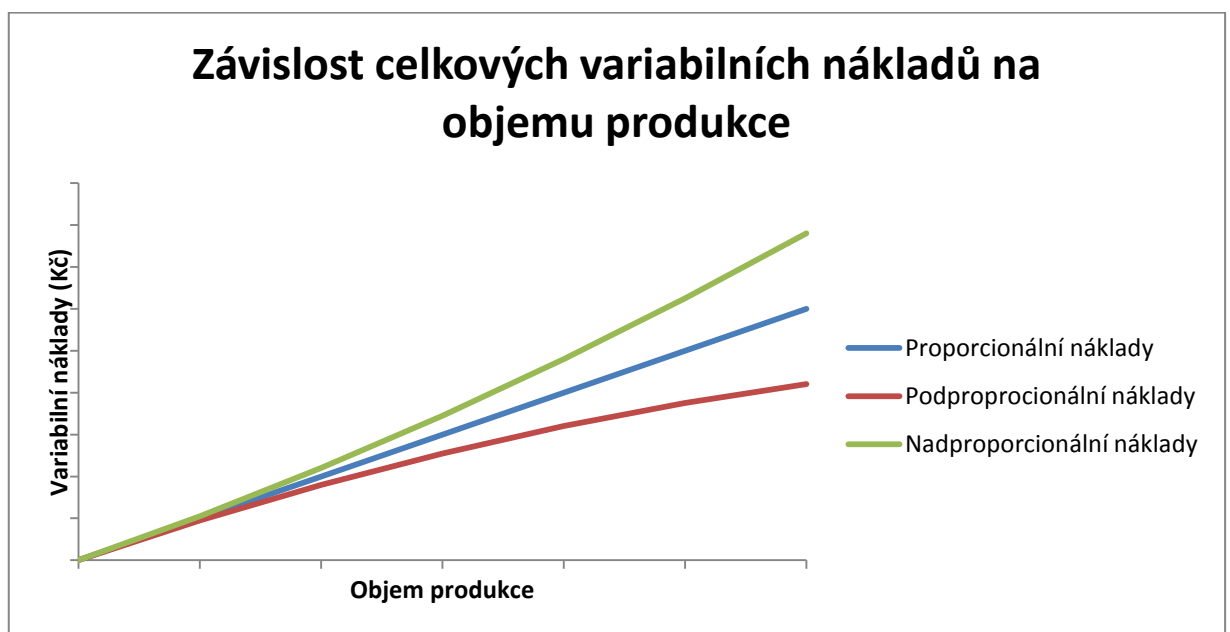
Variabilní náklady se ve své absolutní výši mění v závislosti na změnách v objemu produkce a musí být opakovaně vynakládány na každou další jednotku výkonu. Variabilní náklady se dále člení na:

- *náklady proporcionální* - jsou nejdůležitější složkou, mění se ve své celkové výši s objemem produkce přímo úměrně a přírůstkové náklady každé další jednotky jsou stejné (Landa, 2008, s. 265-266). Celkové proporcionální variabilní náklady mají li-

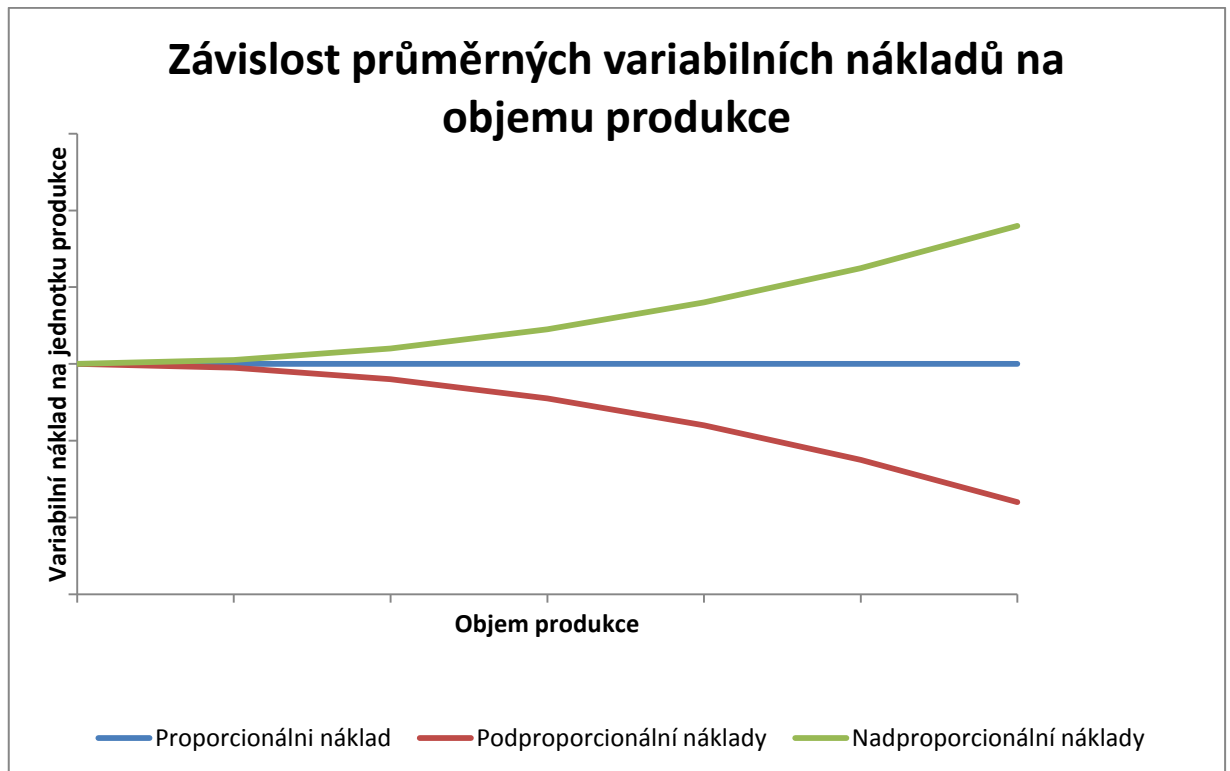
neární charakter, kdežto jednotkové variabilní mají charakter konstantní, jak ukazuje obrázek 2. Příkladem takovýchto nákladů může být úkolová mzda zaměstnanců nebo energie spotřebovaná k provozu strojů (Popesko, 2009, s. 39).

Ne všechny variabilní náklady podniku mají striktně proporcionální charakter. Někdy náklady rostou rychleji nebo pomaleji než objem produkce (Popesko, 2009, s. 39).

- *náklady podproporcionální* - ve své absolutní výši s růstem výkonů také rostou, ale pomalejším tempem. Přírůstkové náklady každé další jednotky objemu tak postupně klesají (Landa, 2008, s. 266). Typickým příkladem těchto nákladů může být náklad na přímý materiál, kdy nám dodavatel při zvýšeném odběru materiálu poskytne množstevní slevu.
- *náklady nadproporcionální* - ve své celkové výši se mění v závislosti na objemu výkonů rychlejším tempem. Při zvyšování objemu výkonů mají přírůstkové náklady každé další jednotky vyšší hodnotu (Landa, 2008, s. 266). Příkladem takových nákladů mohou být mzdové náklady za přesčasovou práci zaměstnanců při zvýšeném objemu produkce.



Obrázek 3: Závislost celkových variabilních nákladů na objemu produkce (Král, 2010, s. 80)



*Obrázek 4: Závislost průměrných variabilních nákladů na objemu produkce
(Kráal, 2010, s. 80)*

2.2.4.2 *Fixní náklady*

Fixní náklady jsou náklady, které zůstávají neměnné při různých úrovních produkce organizace v průběhu určitého časového období. Typickým příkladem takového typu nákladů mohou být mzdy manažerů podniku nebo pronájem výrobních prostor. Fixní náklady jsou charakteristické tím, že zatímco celkové fixní náklady zůstávají při různých úrovních aktivity podniku konstantní, fixní náklady připadající na jednotku produkce s růstem objemu výkonu podniku klesají (Popesko, 2009, s. 40).

2.2.4.3 *Smíšené náklady*

Velká část nákladových položek společnosti podniku vykazuje určitý smíšený charakter. Smíšené náklady obsahují jak variabilní tak i fixní složku nákladů. Příkladem může být spotřeba energie. Část nákladů má fixní charakter, protože slouží k pokrytí energie na vytápění, osvětlení pracoviště a část nákladů je spotřebována při samotném provozu a má naopak charakter variabilní (Popesko, 2009, s. 41).

2.2.5 Členění nákladů z hlediska potřeb rozhodování

Vedle tradičních metod klasifikace nákladů, které se vztahují k jejich samotnému charakteru, existují i další metody klasifikace. Ty se vztahují k budoucím manažerským rozhodnutím a bývají označovány i jako klasifikace nákladů v manažerském rozhodování. Spíše než o obecné členění jde ale o určité koncepty, které se při tvorbě těchto rozhodnutí uplatňují (Popesko, 2009, s. 41). Je pro ně typické, že nevycházejí z reálných, ale z odhadovaných nákladů zvažovaných variant. Základem posouzení variant je zjištění, které náklady budou uskutečněnou variantou ovlivněny a které ne (Král, 2010, s. 86). Dle tohoto kritéria se náklady dělí na:

- **relevantní náklady** – ovlivňují určité rozhodnutí, protože se v závislosti na něm změny (Synek, 2007, s. 86)
- **irelevantní náklady** – pro dané rozhodnutí náklady nedůležité. Změna varianty neovlivňuje jejich výši (Král, 2010, s. 86)
 - *rozdílové náklady* - jsou základní formou relevantních nákladů. Vyjadřují se jako rozdíl nákladů před uvažovanou změnou a po změně (Král, 2010, s. 87)
 - *imputované náklady* – náklady připisované danému rozhodnutí. Ovlivní výsledky podniku v širších souvislostech, které rozhodnutí přináší. Příkladem imputovaných nákladů může být zvýšená daň z příjmů
 - *odložené náklady* – představují obtížně vyčíslitelné důsledky rozhodnutí, které ovlivní podnikovou činnost v dlouhodobém horizontu (Král, 2010 s. 88).

Utopené náklady (umrtvené náklady) – náklady vynaložené v minulosti, nemohou být změněny žádným rozhodnutím učiněným v budoucnosti. Jde o určitou variantu irelevantních nákladů. Jejich celkovou výši tedy již nelze ovlivnit, jedinou možností jejich snížení je opačně působící investiční rozhodnutí. Příkladem mohou být odpisy fixních aktiv (Popesko, 2009, s. 42).

Oportunitní náklady (náklady obětované příležitosti) – představují hodnotu ušlého příjmu z alternativy, jejíž přijetí bylo akceptováním zvolené alternativy znemožněno. Jedná se o ušlý zisk z rozhodnutí, které jsme nepřijali. Oportunitní náklady lze kvantifikovat pouze v případě, že posuzujeme alespoň dvě rozhodovací varianty. Uplatňují se zejména v případě, že jsme při rozhodování omezeni v oblasti zdrojů (Popesko, 2009 s. 42).

Vázané náklady - náklady, které na základě současných rozhodnutí vzniknou v budoucnosti. Jsou spojovány zejména v souvislosti s vývojem a technologickým řešením výrobků (Král,2010, s. 91).

3 KALKULACE

Kalkulace je v dnešní době považována za nejstarší a nejčastěji využívaný nástroj hodnotového řízení. Kalkulaci lze definovat jako přiřazení nákladů, marže, zisku, ceny nebo jiné hodnotové veličiny k výrobku, službě, činnosti nebo jinému nákladovému objektu (Popesko, 2009, s. 55).

Pojem kalkulace se užívá ve třech základních významech:

- jako činnost vedoucí ke zjištění nebo stanovení nákladů na výkon přesně vymezený druhově, objemově a jakostně
- jako výsledek této činnosti
- jako vydělitelná část informačního systému podniku, sice tvořící součást manažerského účetnictví, ale také nezastupitelná informačním obsahem a metodou jeho získání (Král, 2010, s. 124).

Kalkulace může být charakterizována:

- svým předmětem (konkrétní výkon),
- kalkulovaným množstvím (skutečným objemem výkonů, na něž je třeba náklady vztáhnout),
- způsobem přiřazování jednotlivých nákladů předmětu kalkulace (kalkulační metoda),
- strukturou, v níž bude uživateli poskytován výsledek (Synek, 2000, s. 281).

Metoda kalkulace = způsob stanovení předpokládané výše nebo následného zjištění skutečné výše hodnotové veličiny na konkrétní výkon. Obecně je metoda závislá na:

- vymezení předmětu kalkulace
- způsobu přiřazování nákladů předmětu kalkulace
- struktuře nákladů, ve které jsou vyjádřeny náklady na kalkulační jednici (Král, 2010, s. 124).

3.1 Předmět kalkulace

Předmětem kalkulace mohou být všechny druhy dílčích i finálních výkonů podniku. V některých podnicích se širokým sortimentem podobných výrobků se kalkulují náklady jen u nejdůležitějších druhů výkonů nebo jejich skupin. U zákaznický orientované kalkula-

ce je předmět kalkulace vymezen druhem výkonu a také odběratelem. Předmět kalkulace je vymezen kalkulační jednotkou a kalkulovaným množstvím.

Kalkulační jednice – konkrétní výkon vymezený měrnou jednotkou a druhem, na který se stanovují náklady a další hodnotové veličiny.

Kalkulované množství – stanovený počet kalkulačních jednic, pro které se stanovují nebo zjišťují náklady a některé další hodnotové veličiny (Král, 2010, s. 126).

Popesko (2009) vyjadřuje příčiny spotřeby nákladů pojmem **nákladový objekt**. Nákladovým objektem je jakákoliv aktivita nebo výkon, u které je požadováno oddělené sledování nákladů.

3.2 Alokace nákladů

Způsob přiřazování nákladů předmětu kalkulace byl tradičně spojen hlavně s členěním nákladů na přímé a nepřímé. Nutnost rychle reagovat na měnící se podmínky na trhu však toto členění potlačuje do pozadí a upřednostňuje členění jiná:

- podle způsobu stanovení nákladového úkolu (náklady jednicové a režijní)
- podle závislosti na objemu výkonů (variabilní a fixní náklady)
- podle ovlivnitelnosti konkrétním rozhodnutím o předmětu kalkulace (relevantní a irelevantní náklady) (Král, 2010, s. 127).

Přímé náklady je možné přesně přiřadit nákladovému objektu. Existuje mezi nimi přímá exkluzivní vazba. Nepřímé náklady ve většině případů nelze nákladovému objektu přímo přiřadit - tyto náklady jsou totiž zpravidla společné pro více nákladových objektů. Je tedy nutné použít určitý zprostředkující mechanismus - tzv. nákladovou alokaci.

Nákladová alokace = proces přiřazování nákladů za situace, že neexistuje přímý exkluzivní vztah mezi nákladem a výkonem. Nepřímé náklady jsou přiřazovány objektu alokace pomocí určité zprostředkující veličiny. Tato veličina bývá označována jako rozvrhová základna u tradičních nákladových systémů nebo též jako vztahová veličina u moderních procesních nákladových systémů (Popesko, 2010, s. 47-48).

Cílem nákladové alokace je přiřadit objektu ty náklady, které vyvolal.

3.2.1 Principy alokace

Rozlišujeme 3 různé principy přiřazování nákladů výkonům:

- princip příčinné souvislosti vzniku nákladů
- princip únosnosti (reprodukce) nákladů
- princip průměrování.

Uplatnění principu příčinné souvislosti je z hlediska řešení různých typů rozhodovacích úloh informačně nejúčinnější. Vychází z toho, že má každý výkon být zatížen pouze takovými náklady, které příčinně vyvolal. Teprve až zajištění tohoto principu není možné nebo účelné, přichází na řadu další dva principy.

Princip únosnosti nákladů se uplatňuje hlavně v reprodukčních úlohách a v úlohách spojených s obhajobou ceny.

Co se týká principu průměrování - alokovat objektu určitou průměrnou výši nákladů je nejjednodušší metodou. Tento postup je jednoduchý, ale velmi nepřesný (Král, 2010, s. 132).

3.2.2 Alokační fáze

Alokační fáze představuje dílčí část celkového procesu přiřazování nákladů finálním výkonům. Jejím cílem je vyjádřit míru příčinné souvislosti nákladů a finálního výkonu. Rozlišuje se 3 alokační fáze:

1. Přiřazení přímých nákladů objektu alokace, který příčinně vyvolal jejich vznik.
2. Co nejpřesnější vyjádření vztahu dílčích objektů alokace a objektu, který vyvolal jejich vznik. Tento objekt pak představuje zprostředkující veličinu.
3. Vyjádření podílu nepřímých nákladů připadajících na druh výkonu pomocí zprostředkující veličiny (Král, 2010, s. 133).

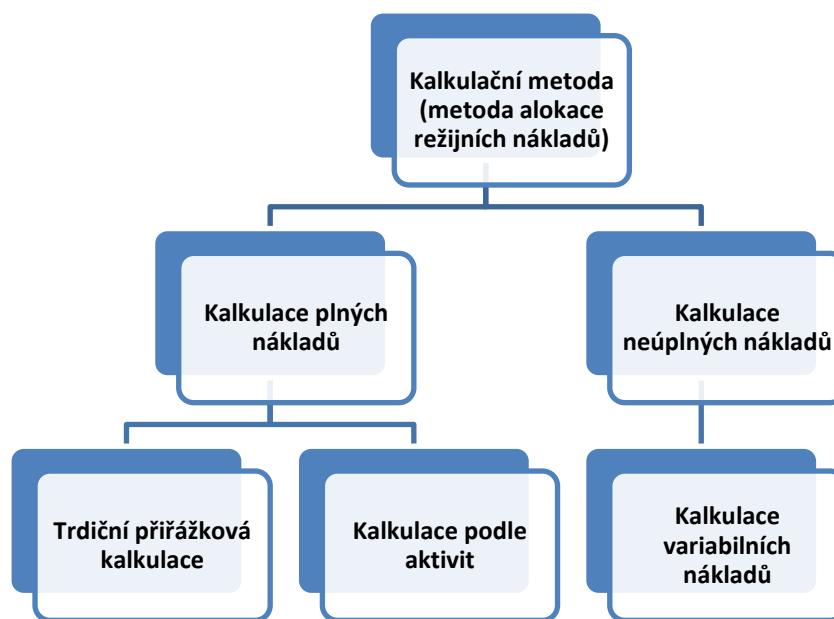
3.3 Základní typy nákladových kalkulací

Tato část bakalářské práce je zaměřena na základní typy nákladových kalkulací. Každá společnost si může vybrat nejvhodnější metodu kalkulace nákladů, která bude odpovídat jejímu zaměření a požadavkům a nárokům na informace pro analýzu nákladů a výnosů.

Definice základních typů nákladových kalkulací vychází ze dvou základních charakteristik. První z nich je otázka, zda daná kalkulace má zahrnovat všechny podnikové náklady nebo jen jejich část (Popesko, 2010, s. 60). Rozlišuje se:

- **Kalkulace absorpční** – kalkulace plných nákladů, zahrnuje v sobě všechny náklady podniku. Rozdělení základních absorpčních metod:

- kalkulace prostá
 - kalkulace zakázková
 - fázová kalkulace
 - postupná kalkulace
 - kalkulace sdružených výkonů
 - rozdílová kalkulace (Macík, 1994, s. 17-18).
- **Kalkulace neabsorpční** – kalkulace neúplných nákladů. Tyto kalkulace zahrnují jen část podnikových nákladů (variabilní náklady). Fixní náklady se na výkony nerozpočítávají.



Obrázek 5: Metody alokace režijních nákladů (Popesko, 2009, s. 60)

Druhou charakteristikou je způsob alokace režijních nákladů objektu. Je možno použít nějakou úroveň zjednodušení a vyjádření průměrné úrovně režijních nákladů na výkon. Další alternativou je přiřazení režijních nákladů s přihlédnutím k příčinné souvislosti mezi jejich vznikem a výkonem (alokační princip příčinné souvislosti). Na základě těchto skutečností se rozlišují tři metody nákladové kalkulace, které se liší způsobem, jakým jsou alokovány režijní, resp. fixní náklady výkonu:

- přiřázková (zakázková) kalkulace
- kalkulace podle aktivit
- kalkulace variabilních nákladů (Popesko, 2009, s. 60).

Macík (1994) uvádí další praktické hledisko klasifikace kalkulací, které souvisí s organizací podniku, na níž je rozsah kalkulace vázán. Jedná se o kalkulace podle stupňů řízení:

- kalkulace nákladů výroby
- kalkulace nákladů výkonu
- kalkulace úplných vlastních nákladů
- kalkulace podnikové ceny

3.3.1 Přirážková kalkulace

Přirážková kalkulace, někdy označovaná i jako zakázková kalkulace, je nejrozšířenějším konceptem pro kalkulaci nákladů výkonu. Mezi její hlavní výhody patří její vysoká využitelnost v heterogenní výrobě a také jednoduchost (Popesko, 2010, s. 69).

Přirážková metoda kalkulace využívá pro přiřazování společných nepřímých nákladů výkonům hodnotově nebo naturálně vyjádřené rozvrhové základny. Přirážková kalkulace se uplatňuje ve dvou variantách: sumační a diferencované metodě.

V **sumační metodě** se podíl nepřímých nákladů na jednotlivé výkony zjišťuje ze vztahu nepřímých nákladů a jediné univerzální rozvrhové základny. Vychází tedy z předpokladu, že všechny nepřímé náklady se vyvíjejí úměrně jedné veličině - rozvrhové základně. Ve složitějších podmínkách činnosti podniků je splnění tohoto předpokladu nereálné.

Diferencovaná přirážková kalkulace je přesnější. Pro rozvrh různých skupin nepřímých nákladů se v ní používají různé rozvrhové základny, při jejichž výběru se vychází z analýzy příčinného vztahu mezi společnými náklady a rozvrhovou základnou (Fibířová, Šoljaková, Wagner, 2007, s. 125-126).

Popesko (2009) uvádí, že principy přirážkové kalkulace se široce uplatňují i v sektoru služeb, který právě z pohledu používaných metod kalkulace ještě není příliš prozkoumán. Velmi často se tady setkáváme s cenovou kalkulací, která je určitým způsobem navázána na množství odvedené práce.

Tradiční postupy kalkulace založené na vztahu nákladů k objemu nemusí dávat ten správný signál pro stanovení cen, výběru produktů a alokaci zdrojů. S výjimkou přímých výrobních nebo provozních nákladů nevytváří tradiční systém kalkulace správnou základnu pro rozvržení nebo alokaci režii. Režijní náklady jsou typicky alokovány na produkty podle těchto základen:

- hodiny přímé práce zaměstnanců
- počet vyrobených nebo prodaných produktů
- počet obslužených zákazníků

Tato kritéria byla v pořádku, když práce, materiál a přímá režie byly klíčovými hybnými silami v podnikání. S poklesem nákladů na přímou práci ve srovnání s náklady na výrobní a podpůrné aktivity, s nárůstem marketingových nákladů třikrát rychlejším než u nákladů spojených s provozem výrobních zařízení a nákladů na práci se může v systému kalkulací objevit řada vážných deformací. V nevýrobních odvětvích a odvětvích služeb je tento problém ještě mnohem naléhavější (Doyle, 2006, s. 100-101).

Na velmi často zdůrazňovanou nepřesnost přírážkové kalkulace mají vliv dva základní faktory:

- podíl režijních nákladů se v praxi pohybuje až kolem 50%, jakákoliv odchylka v kalkulaci má tedy daleko větší dopad na celkovou výši kalkulovaných nákladů
- stále menší podíl režijních nákladů má příčinný vztah k některé části přímých nákladů (Popesko, 2009, s. 78-79)

Dalším faktorem způsobujícím nepřesnost kalkulace je průměrování nákladů přiřazených objektu. Kalkulace nadhodnocuje náklady výkonů, které jsou nenáročné na spotřebu výkonů režijních útvarů, a současně podhodnocuje náklady výkonů, které spotřebovávají více výkonů režijních nákladů.

3.3.2 Kalkulace podle aktivit (ABC)

Ideální kalkulační systém by měl odrážet celý podnik – provoz i administrativu, a sledovat čas, úsilí a dovednosti potřebné k výrobě a prodeji každého produktu. Při takovémto způsobu analýzy nákladů je také možné odhalit nehospodárné aktivity a přepracovat hlavní procesy. Uvedené myšlenky jsou základem metody kalkulace založené na aktivitách (Activity-Based Costing, ABC), která přináší podrobnější pohled na klíčové faktory ovlivňující podnikové režie a která se pokouší vystopovat externí i interní síly, které náklady vyvolávají. Teoretický základ této metody je takový, že prakticky všechny běžné aktivity podniku existují pro podporu výroby, marketingu a konečného dodání zboží nebo služeb. Všechny náklady spojené s produktem by měly být tedy rozpoznány jako náklady produktu, odděleny a sledovány podle jednotlivých produktů nebo služeb (Doyle, 2006, s. 101).

ABC usiluje o odhalení toho, co zapříčiňuje vznik nákladů, nebo-li „hybnou sílu aktivit“ určující požadavky, vedoucí ke specifickému užití společných zdrojů spojených s danou aktivitou (Doyle, 2006, s. 101).

Hlavním podnětem vzniku této metody byly změny probíhající v podnikatelském procesu, a to hlavně:

- značný nárůst struktury prováděných výkonů, často v nepřímé úměře k objemu výkonů
- zvyšující se nároky na kvalitu poskytovaných výkonů
- nutnost diverzifikace charakteru výkonů, poskytovaných i v rámci jednoho sortimentního druhu
- nutnost dodávat široké spektrum výkonů v kratších časových intervalech (Landa, Polák, 2008, s. 47).

Postup při aplikaci kalkulace ABC se skládá z následujících kroků:

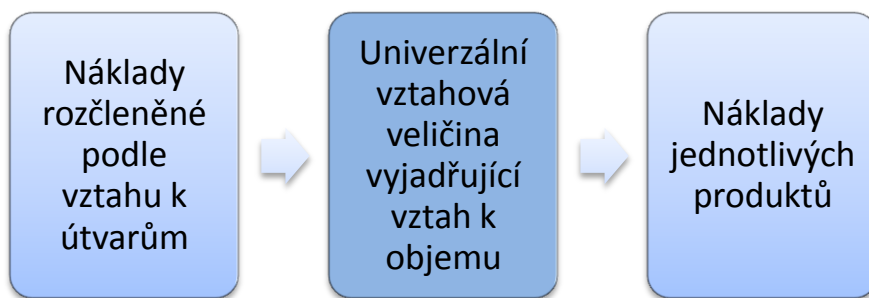
- vynaložený ekonomický zdroj je přiřazen k jednotlivým aktivitám na základě vztahové veličiny nákladů
- zjistí se celkové náklady na jednotlivé aktivity, vymezí se vztahová veličina aktivity a stanoví se náklady na jednotku aktivity
- určí se náklady na předmět alokace - nákladový objekt na základě nákladů na jednotku aktivity a objemu těchto jednotek (Popesko, 2009, s. 101).

Klasifikace nákladů v ABC kalkulaci

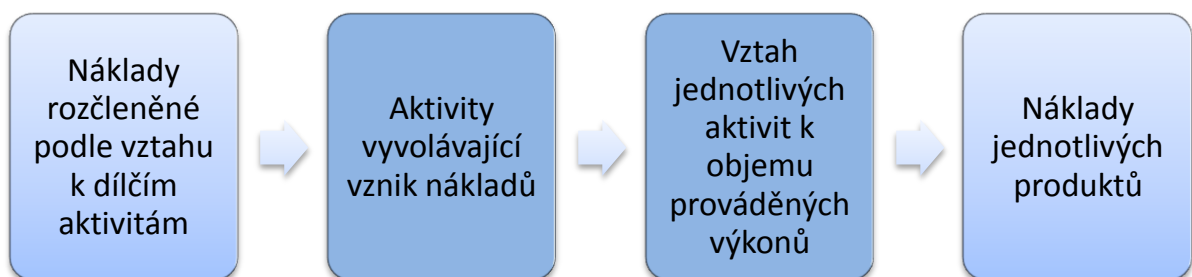
V rámci ABC kalkulace není prováděna alokace nákladů podle aktivit pro všechny podnikové náklady, ale jen pro jejich část. Náklady vstupující do ABC systému lze rozdělit do tří kategorií:

- *Přímé náklady* – jako u tradičních nákladových kalkulací je možné je přímo přiřadit nákladovému objektu
- *Nealokovatelné náklady* – mají čistě fixní charakter, k prováděným činnostem a aktivitám nemají téměř žádný účelový vztah
- *Náklady alokovatelné pomocí aktivit* – jsou v podstatě identické s tradičními režijními náklady, jejich podíl v organizacích historicky stoupá (Popesko, 2009, s. 102-103)

Porovnání tradičního kalkulačního postupu a metody ABC znázorňují obrázky 6 a 7. Na obrázku 6 je zobrazen tradiční kalkulační postup. Na obrázku 7 kalkulace podle metody ABC (Král, str. 177).



Obrázek 6: Tradiční kalkulační postup (Král, 2010, s. 177)



Obrázek 7: Kalkulace metodou Activity-Based Costing (Král, 2010, s. 177)

3.3.2.1 Přednosti a nevýhody metody ABC

Kalkulace ABC přináší nové informace zejména v ohledu pro řízení aktivit, činností a procesů, pro řízení po linii výkonů a pro řízení po linii útvarů. Nový pohled na náklady jednotlivých aktivit dává možnost posoudit nákladovou náročnost těchto aktivit a porovnat ji s jejich přínosy. Je tak vytvářen tlak na eliminaci procesů, které efekt nepřinášejí nebo jejichž přidaná hodnota je záporná (Král, 2010, s. 178-181).

Nevýhodou je, že jde o metodu značně náročnou na rozsah zjišťovaných dat. Jejich objem roste v přímé míře k počtu hodnocených aktivit a také při zajištění informace, kolik jednotek dílčí aktivity se vztahuje k dané části prováděného sortimentu finálních výkonů. Hlavně při podrobnější analýze dílčích aktivit vznikají potíže s přiřazováním nákladů, které jsou společné pro více aktivit (Král, 2010, s. 178-181).

3.3.3 Kalkulace variabilních nákladů

Kalkulace variabilních nákladů představuje kalkulaci neúplných nákladů, resp. neabsorpční kalkulaci. Používá členění nákladů na fixní a variabilní, na rozdíl od tradičního kalkulačního členění na náklady přímé a nepřímé.

Fixní část režijních nákladů nepřizazuje výkonu vůbec. Vychází z předpokladu, že je lepší nealokovat fixní náklady na výkony vůbec, než je alokovat nesprávně a zdeformovat tak reálnou výši celkových nákladů přiřazených určitému výkonu. Fixní náklady tedy příčinně nesouvisí s kalkulační jednoticí, ale souvisí s časovým obdobím. Jsou považovány za nedělitelný celek, který je třeba uhradit z rozdílu mezi výnosy a variabilními náklady.

Příspěvek na úhradu fixních nákladů a zisku = rozdíl mezi prodejní cenou produktu a variabilními náklady. Ukazuje, do jaké míry je produkt schopen uhradit část fixních nákladů a zisku, které na něj nelze přímo přičíst (Popesko, Jirčíková, Škodáková, 2008, s. 80-81).



*Obrázek 8: Struktura nákladů v kalkulaci neúplných nákladů
(Popesko, Jirčíková, Škodáková, 2008, s. 81)*

Hrubá rentabilita = relativní příspěvek na úhradu. Slouží k posouzení prospěšnosti jednotlivých výrobků z hlediska tvorby zisku. Výrobek s nejvyšší hrubou rentabilitou je zařazován do výroby jako první, pak jsou zařazeny následující výrobky.

Metodou variabilních nákladů tedy lze určit podíl jednotlivých výrobků na tvorbě zisku, optimální sortiment výroby nebo minimální hranici prodejní ceny výrobku. Nedostatkem této metody je, že neposkytuje žádné informace o výši a struktuře režijních nákladů a její konstrukce manažery orientuje pouze na krátkodobá rozhodnutí. Proto se kalkulace varia-

bilních nákladů nejvíce používá pro operativní řízení v podmínkách, kdy dochází k častým výkyvům využití výrobní kapacity.

Metoda variabilních nákladů je používána v jednostupňové nebo vícešupňové variantě. Tyto metody se liší přístupem ke strukturalizaci fixních nákladů.

- *Jednostupňová metoda* – vyjadřuje fixní náklady na celou organizační jednotku
- *Vícešupňová metoda* – fixní náklady vyjadřuje ve více vrstvách. V praxi se nejčastěji používá rozdělení do dvou vrstev a to na zvláštní fixní náklady, které mají přímou souvislost s určitými výrobky, a všeobecné fixní náklady – u těch souvislost s jednotlivými výrobky nelze pozorovat.

Kalkulace variabilních nákladů nebyla konstruována pro komplexní řízení nákladů podniku, ale slouží především pro řízení struktury produkce v krátkém období. Není schopna vyčíslit co nejpřesněji náklady na určitý výrobek. S režijními náklady pracuje jako s celkem (Popesko, Jirčíková, Škodáková, 2008, s. 82-86).

3.4 Speciální typy nákladových kalkulací

V průběhu vývoje manažerského účetnictví byly vyvinuty i další kalkulační metody, které se od výše definované základní trojice liší v principu alokace režijních nákladů nebo způsobu využití. Jedná se zejména o metody, které jsou využívány pro specifické typy výkonů nebo specifické rozhodovací úlohy, tyto metody tedy není možné využít obecně pro jakoukoliv organizaci (Popesko, 2009, s. 62).

3.4.1 Kalkulace dělením

Jde o nejjednodušší metodu kalkulace, která se uplatňuje v podnicích se stejnorodou hromadnou výrobou, jako např. ve výrobě elektrické energie nebo v některých obslužných útvarech průmyslových podniků (Hradecký, Lanča, Šiška, 2008, s. 189).

V nejjednodušší podobě se tato metoda označuje jako *prostá kalkulace dělením*. Náklady na jednotku výkonu se kvantifikují jako podíl celkových nákladů podniku a počtu jednotek výkonů. Výkony firem jsou stále různorodější, proto praktická využitelnost tohoto kalkulačního principu je velmi omezená. Pokud výkony podniku nejsou zcela homogenní, ale liší se pouze v určitém měřitelném parametru, je vhodnější *kalkulace dělením s ekvivalentními čísly*. Tato metoda se používá u hromadné výroby technologicky podobných výrobků, které se liší jedním měřitelným parametrem, jako např. velikost, hmotnost nebo jakost.

V začátku se určí typický představitel výrobků – nejběžnější výrobek - tomu se stanoví ekvivalent nákladů 1. U ostatních výrobků se ekvivalent stanoví přepočtem měřitelného parametru k poměrovému číslu u typického představitele. V další etapě se vypočítá suma ekvivalentů a podle ní se stanoví náklady na jeden ekvivalent. Náklad na výrobek se vypočítá vynásobením nákladu na ekvivalent ekvivalentním číslem výrobku (Popesko, 2009, s. 62).

3.4.2 Kalkulace sdružených výkonů

O sdružených výkonech hovoříme v situacích, kdy produkce jednoho výrobku nemůže být z technologického hlediska oddělena od výroby dalších výrobků. Rozlišují se dvě varianty kalkulací ve sdružené výrobě:

1. **Rozčítací kalkulance** – všechny výrobky mají stejnou prodejní hodnotu – všechny výrobky považujeme za hlavní. Při použití rozčítací metody se celkové náklady rozčítají na jednotlivé výrobky pomocí poměrových čísel (technických koeficientů).
2. **Odčítací kalkulance** – některé z výrobků mají nižší prodejní hodnotu a z hlediska rozhodování nejsou významné, jsou tedy označovány jako vedlejší výrobky. Pokud podnik tedy vyrábí jeden výrobek jako hlavní a ostatní produkty jsou považovány za vedlejší, je vhodné použít odčítací kalkulaci. Náklady na hlavní výrobek se vypočítají odečtením nákladů na vedlejší výrobky od celkových nákladů (Popesko, 2009, s. 64-65).

3.4.3 Dynamická kalkulance

V tomto případě se nejedná o komplexní kalkulační metodu, ale spíše o určitý alokační princip, který může být následně implementován do jiných kalkulačních metod. Dynamická kalkulance se zčásti podobá tradiční přírážkové kalkulaci, ale rozšiřuje její vypovídací schopnost o ovlivnění nákladů v jednotlivých fázích změnami objemu prováděných výkonů. Náklady jednotky výkonu může velmi významně ovlivnit objem výroby z důvodu existence fixních nákladů. Jednotkové náklady výkonu budou tedy závislé na tom, jaký objem produkce společnost produkuje nebo jak je využita její instalovaná kapacita (Popesko, 2009, s. 67).

4 SHRNU TÍ

Zpracováním teoretické části si autor prohloubil znalosti v oblasti nákladů a kalkulací, které jsou nezbytnou součástí při řízení podniku.

Autor teoretickou část začal popisem telefonního centra a samotného telemarketingu. Následně byly definovány náklady. Náklady podniku tvoří v dnešní době, kdy se většina firem snaží uspořít finance ve všech oblastech, pečlivě sledovanou veličinu. Na stanovení nákladů navázalo jejich členění do jednotlivých homogenních skupin. To je totiž výchozím bodem pro následné zpracování kalkulací. Byla rozebrána všechna podstatná členění nákladů, např. druhové, účelové a kalkulační.

Kalkulace nákladů slouží k řízení nákladů z věcného hlediska, tedy podle výkonů. Jsou nepostradatelným nástrojem při rozhodování o objemu a struktuře daných výrobků. Při tvorbě kalkulace je důležité si správně vymezit předmět kalkulace a způsob přiřazování nákladů na kalkulační jednici. Autor v teoretické části rozebral tradiční absorpční kalkulaci, kalkulaci podle aktivit a kalkulaci variabilních nákladů. Poslední část se věnuje speciálním typům nákladových kalkulací.

Získané poznatky z teoretické části se pokusí autor aplikovat do praktické části s cílem navrhnout doporučení pro banku XY a stanovit ziskové a ztrátové produkty jejího telefonního centra.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 ZÁKLADNÍ INFORMACE O SPOLEČNOSTI XY

Pro praktickou část své bakalářské práce jsem si vybrala telefonní centrum bankovní instituce, kterou jsem nazvala XY. Protože budu zpracovávat některé důvěrné firemní informace a čísla, po dohodě s ředitelem telefonního centra a vedoucí mé bakalářské práce jsem se rozhodla neuvádět jméno banky a využívat právě jen označení XY. Názvy jednotlivých bankovních oddílů jsou rovněž změněny. Veškerá čísla a údaje jsou násobené určitým koeficientem, protože si je společnost nepřeje uvádět.

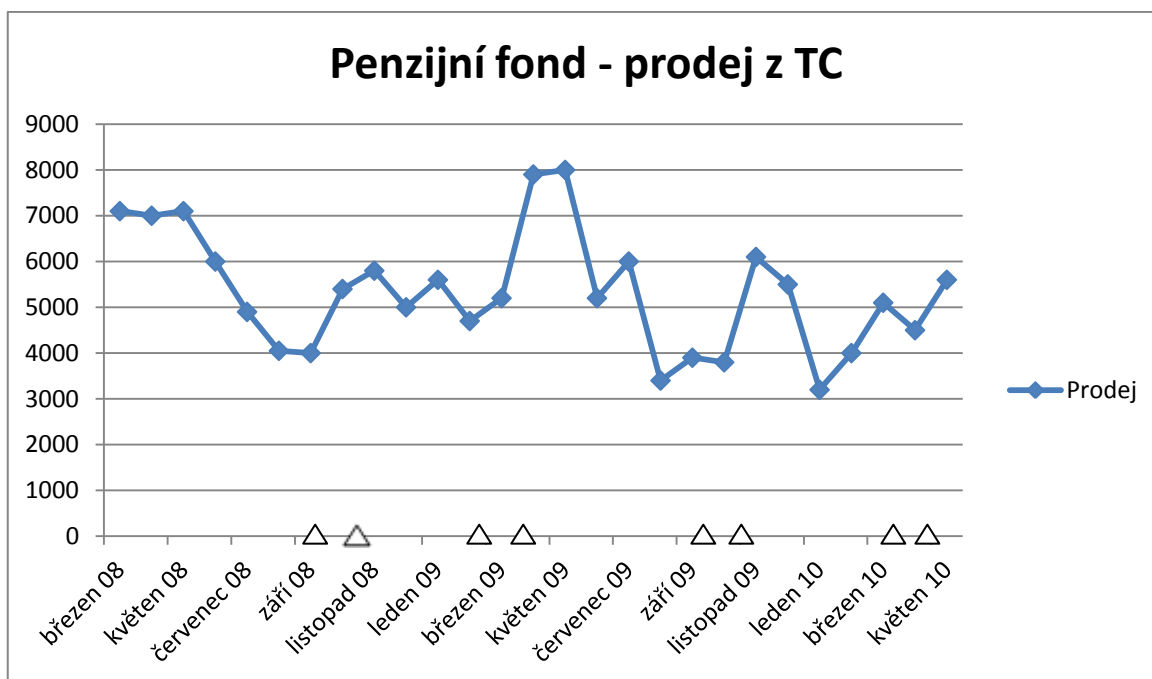
Banka XY a.s. působí na českém trhu více jak 20 let. Předmět podnikání vyplývá z ustanovení zákona č. 21/1992 Sb., o bankách, ve znění pozdějších předpisů. Jedná se o jednu z největších bank v České republice, která klientům poskytuje komplexní služby. Banka XY provozuje již 2 střediska telefonního centra – TC ALFA a TC BETA. Obě střediska vyřizují požadavky a dotazy klientů a podstatnou roli hraje také podpora prodeje produktů prostřednictvím telefonického oslovování zákazníků. V prodejních kampaních, kterým bych se chtěla věnovat především, jsou klienti banky oslovováni s nabídkou rozšíření produktů a služeb k účtu, nabídkou spoření, termínovaných vkladů, úvěrů, kreditních karet, penzijního připojištění a dalších služeb. Ve své bakalářské práci se budu zabývat TC ALFA, ve kterém jsem díky pozorování pracovní náplně telefonních bankéřů a vzájemné spolupráci přímo i s vedením telefonního centra načerpala zajímavé informace a poznatky.

5.1 Význam telefonního centra ALFA pro banku XY

Každá banka dokáže nabídnout podobné produkty. Většina bankovních institucí proto řeší otázku, jak nejlépe vyniknout oproti konkurenci, protože klientovi je potřeba dát víc než danou službu nebo produkt. Banka XY se snaží tedy stále více rozvíjet orientaci na klienta a zákazníkovi poskytnout také nejlepší individuální, proklientský přístup a poradenský servis. Díky zřízení telefonních center banka XY může cíleně oslovovat zákazníky s nabídkou nových produktů, zvyšovat zákaznickou loajalitu a vzhledem k zaznamenávání veškeré komunikace lze provádět řadu analýz a zlepšovat poskytované služby.

Přestože ve spoustě z nás označení telefonní centrum vyvolává smíšené pocity, jeho přínos bance nelze za žádnou cenu odepřít. Nejlépe to lze pozorovat u přímého prodeje, který telefonní centrum provádí u kreditních karet, úvěrů a sjednání penzijního připojištění. Nejdříve je klientovi zaslána poštou domů nabídka a návrh smlouvy. Úspěšnost prodeje u klientů oslovených operátorem z TC je několikanásobně vyšší než u klientů oslovených

pouze dopisem. Banka má cca 400 prodejních míst (poboček), ale cca 14% všech kreditních karet vydaných bankou je prodáno právě přes přímý prodej z telefonního centra. Bankéři v TC sjednali bance XY také 19% všech smluv penzijního připojištění a 14% úvěrů. Počet uzavřených smluv na penzijní připojištění znázorňuje obrázek 9. V označených měsících byli klienti oslovováni v kampani z telefonního centra.



Obrázek 9: Počet uzavřených smluv na penzijním připojištění (zdroj: vlastní zpracování)

Ostatní produkty nejsou z telefonního centra prodávány přímo, ale za účelem jejich prodeje jsou s klienty domlouvány schůzky na pobočkách. Přesná čísla nelze tedy uvést, ale bez sjednávání schůzek z call centra by byl i prodej na pobočkách několikanásobně nižší.

5.2 Cíl a strategie TC ALFA

Úroveň telefonních center v současné době závisí zejména na profesionalitě zaměstnanců, jejich prodejních schopnostech a dovednostech. Aktivita se samozřejmě vyplácí, v TC ALFA (a rovněž i v TC BETA, spadající pod tutéž banku), se bankéři při prodejních kampaních snaží jít nejdříve cestou servisu a poradenství a zjistit, zdali je klient spokojený, jak se mu daří a jestli bychom mu mohli být s čímkoliv nápomocni. O to jednodušší je pak při prodeji samotném, klientovi představit produkt „ušitý na míru“. V přístupu bankéře by nemělo být nejdůležitější prodat produkt za každou cenu, ale mít spokojeného zákazníka, o kterého přízeň banka stojí i v budoucnosti. Klient by měl mít pocit, že se o něj někdo stará,

zajímá se o jeho přání, připomínky a potřeby a ne, že mu bylo volající osobou něco vnučeno. Tomuto přístupu je přizpůsobeno všechno, včetně motivačních systémů zaměstnanců.

V telefonních centrech banky XY se v tomto duchu také upřednostňuje nepřímý prodej – klientovi není prodán produkt po telefonu. Během hovoru jsou mu představeny pouze základní informace o nabízené službě a následně je klient pozván na schůzku přímo s bankovním poradcem. Bankovní poradce individuálně s klientem na pobočce probere situaci, představí důkladně produkt, pokud tento klienta nezaujme, zaujme ho třeba úplně něčím jiným – hlavní tady je spokojený klient a uskutečněný obchod!

Během posledního roku je stále větší důraz banky XY kladen na spolupráci telefonních center a poboček – na tzv. multikanální přístup. Není vhodné, když se klient informuje o možném úvěru u svého bankovního poradce a za týden je osloven z telefonního centra se stejnou nabídkou nebo s nabídkou produktu, se kterým byl seznámen na pobočce a projevil o něj jasný nezájem. Jak se říká: pravá ruka musí vědět, co dělá levá a naopak. Je nutná okamžitá koordinace pobočky s telefonním centrem a poctivé vedení a kontrolování záznamů ve složce klienta.

5.3 Činnost telefonního centra ALFA

Telefonní centrum ALFA zřídila banka v roce 2008 v jednom z okresních, studijních měst. Je umístěno v pronajatých prostorách historické stavby v centru aglomerace. Zvolená budova nabízí dostatečnou kapacitu s možností dalšího rozšiřování. Prostory jsou pronajaty za pevný měsíční nájem 125 000 Kč + náklady na energii. Provozní doba prodejního oddělení TC je každý pracovní den 8 – 19 hodin.

V dalších kapitolách bych se ráda zaměřila na prodejní činnost u šesti důležitých kampaní v TC ALFA a to:

- Nabídka kreditní karty
- Nabídka penzijního připojištění
- Nabídka osobního účtu
- Akvizice klientů dceřiné společnosti
- Nabídka termínovaného vkladu
- Nabídka úvěru

5.4 Struktura zaměstnanců

V TC ALFA jsou zastoupeny tyto pozice:

- **Vedoucí pozice:**
 - ředitel telefonního centra
 - manažer telefonního centra
 - HR konsultant
 - vedoucí týmů
- **Zaměstnanci a odborní pracovníci**
 - operátoři – telefonní bankéři
 - počítačová odborníci a odborníci na telekomunikační techniku

Role a kompetence jednotlivých zaměstnanců TC ALFA zobrazuje tabulka 4:

Tabulka 4: Role a kompetence zaměstnanců TC ALFA (zdroj: vlastní zpracování)

	Role	Kompetence
Ředitel TC	Řídit a určovat cíle a strategii TC v rámci společnosti XY.	Dohled nad TC, kontrola efektivity, nákladů.
Manažer TC	Řídit průběh změn v závislosti na změnách prostředí.	Řízení výkonových parametrů TC jako celku.
HR konsultant	Vést výběrová řízení, přijímací pohovory, vyhodnocovat zaslané životopisy.	Nábor zaměstnanců.
Vedoucí týmu	Zajistit, aby tým podal požadovaný výkon.	Hodnocení, pomoc, komunikace s členy týmu.
Operátoři	Oslovovat klienty, nabízet nové služby.	Orientace na výkon – prodej, počet oslovených klientů.

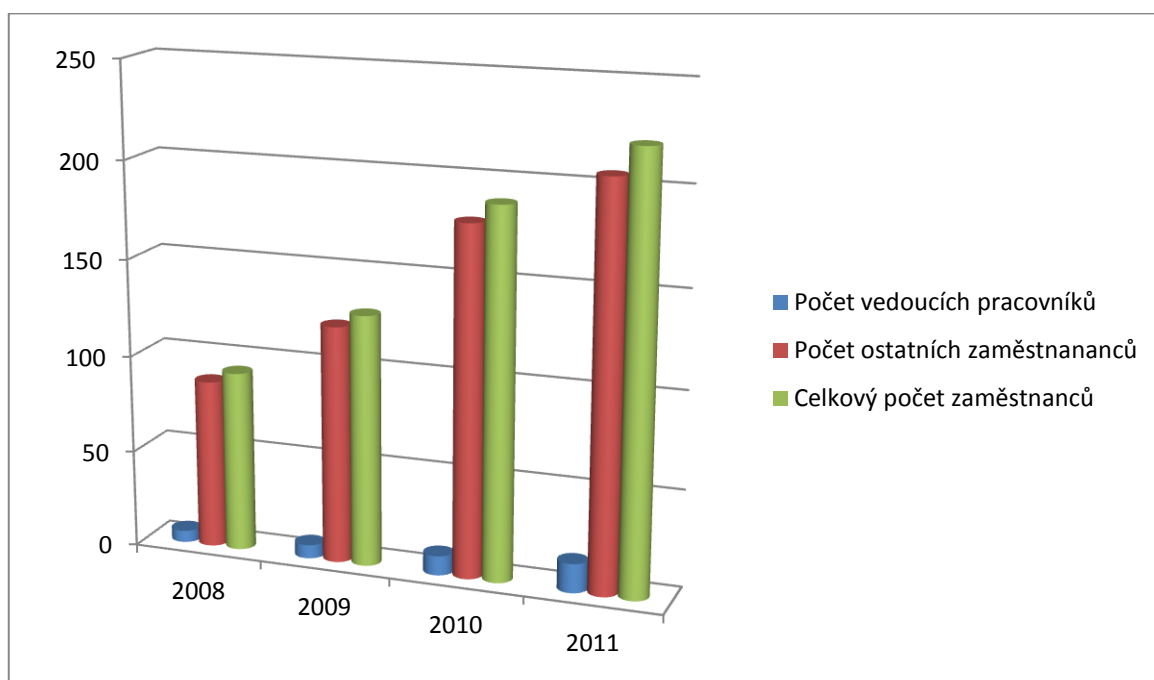
Z hlediska struktury zaměstnanců v TC ALFA je vývoj počtu řídicích a ostatních pracovníků zobrazen v tabulce 5. Počty pracovníků jsou vypočítány průměrným měsíčním stavem za celý rok.

V roce 2008 byl zahájen provoz TC ALFA. Tím byly dány nové pracovní příležitosti asi pro 100 zaměstnanců. Do roku 2010 chtěla banka XY ve svém nově zřízeném telefonním centru ALFA zaměstnat téměř trojnásobný počet lidí. V důsledku finanční krize a jejímu dopadu do celé sféry finančních trhů tento cíl ale nebyl naplněn. Za úspěch byl považován

už jen fakt, že s žádným zaměstnancem nebyl v důsledku ekonomické nestability v telefonním centru rozvázán pracovní poměr. Až v roce 2010 došlo ke zlepšení situace a náborem nových pracovních sil. Nyní je tento trend zachováván. Poměr OZ/VP udává, kolik zaměstnanců připadá na jednoho vedoucího pracovníka.

Tabulka 5: Vývoj počtu řídicích a ostatních pracovníků

	Vedoucí pracovníci (VP)	Ostatní zaměstnanci (OZ)	Celkem	Poměr OZ/VP
2008	6	87	93	14,5
2009	7	122	129	17,43
2010	10	179	189	17,9
2011	15	206	221	13,73



Obrázek 10: Vývoj počtu vedoucích a ostatních zaměstnanců (zdroj: vlastní zpracování)

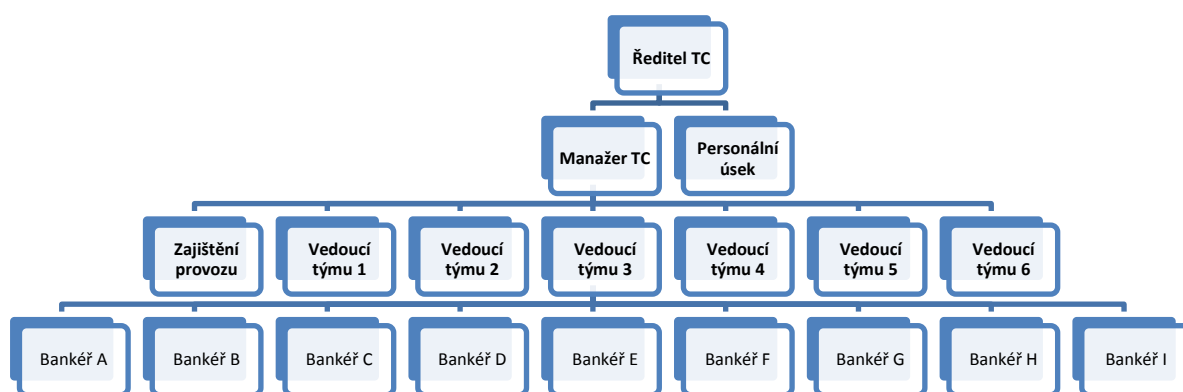
Santlerová (2007) i na základě školení zaměstnanců v TC ALFA konstatovala, že velmi nepříjemným a častým jevem je značná fluktuace zaměstnanců telefonního centra, která vedle finanční náročnosti s sebou přináší také:

- Odchod ke konkurenci a přenesení knowhow
- Poškození jména banky XY
- Změna atmosféry v kolektivu

- Opětovný výběr, zaškolování, řízení

5.5 Organizační struktura

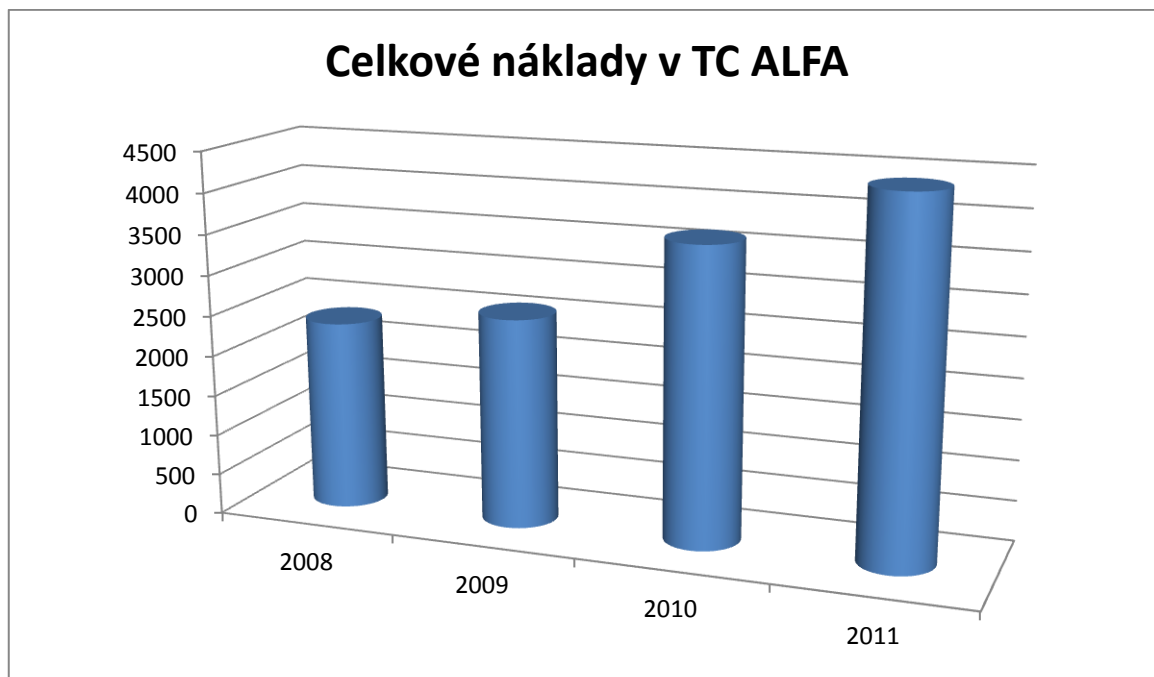
Organizační strukturu v TC ALFA lze charakterizovat jako divizionální s širokým rozpětím řízení – plochou organizační strukturou. V čele TC ALFA i TC BETA stojí ředitel. V TC ALFA je manažerem zajišťován dohled nad samotným provozem a vedoucími jednotlivých týmů. Vedoucí mají v týmu vždy 8-15 bankéřů a jejich úkolem je svým členům týmu poradit, pomoci a motivovat je k co nejlepšímu výkonu.



5.6 Vývoj nákladů a výnosů v TC ALFA

5.6.1 Náklady v TC ALFA

Vývoj nákladů byl od roku 2008 v TC ALFA rostoucí. Jejich pomalejší nárůst byl pozorován pouze v roce 2009, kdy v důsledku krize došlo k pozastavení nábora nových pracovníků a ke snaze o co největší redukci nákladů i ve všech ostatních oblastech. Výrazně rostoucí tendenci v roce 2010 a 2011 lze pozorovat díky přijetí nových pracovních sil a rostoucímu množství uskutečněných hovorů. TC ALFA se snaží maximálně využít svých kapacit, oslovit co nejvíce klientů a poskytnout jim maximální servis. Jelikož si společnost neřeje zveřejňovat skutečná data, byla čísla zobrazena na obrázku 12 upravena určitým koeficientem.



Obrázek 12: Celkové náklady TC ALFA (zdroj: interní informace TC ALFA)

5.6.2 Výnosy v TC ALFA

Co se týká výnosů, je metodika jejich stanovení pro telefonní centrum ALFA složitější. Když je klientovi prodána z TC např. kreditní karta, je těžké stanovit, jaký z tohoto obchodu bude mít TC ALFA a banka XY výnos. Roli tady hraje chování klienta: jak často nebo jestli vůbec bude klient kartu využívat, jak dlouho ji bude mít vedenou, kolik z ní vyčerpá, zda-li využívá bezúročného období – zkrátka jakou finanční částku nakonec zaplatí na poplatcích bance. Výnosy jsou tedy stanoveny na základě průměrných přepočtených hodnot. Jak již bylo uvedeno v kapitole 4.1, většina produktů navíc není z telefonního centra prodávána přímo, ale za účelem jejich prodeje jsou s klienty domlouvány schůzky na pobočkách. Určit výnos z takto zprostředkovaného obchodu je tedy ještě složitější. Klient se na sjednanou schůzku nemusí dostavit, nebo se na schůzku s bankovním poradcem dostaví, ale daný produkt si nakonec nezřídí. Hodnota výnosu je tady rovněž stanovena pouze na základě průměrného výnosu ze schůzek sjednaných z TC ALFA.

Průměrný výnos za 1 sjednanou schůzku nebo 1 přímý prodej u jednotlivých kampaní v TC ALFA uvádí tabulka 6. V tabulce 6 je také uvedena průměrná úspěšnost prodeje při oslovování klientů z telefonního centra ALFA.

Tabulka 6: Průměrné výnosy z kampaní a průměrná úspěšnost prodeje v TC ALFA (zdroj: interní informace TC ALFA)

Produkt (kampaň)	Průměrný výnos (v tis. Kč)	Průměrná úspěšnost prodeje
Nabídka kreditní karty	1,4	8%
Nabídka penzijního připojištění	0,8	11%
Nabídka osobního účtu	1	3%
Akvizice klientů dceřiné společnosti	2	1,5%
Nabídka termínovaného vkladu	1,2	5%
Nabídka spotřebitelského úvěru	3	6%

Jak bylo uvedeno v kapitole 6, banka XY provozuje i druhé telefonní centrum – TC BETA. Průměrné výnosy tady zůstávají stejné. Přestože oba útvary spadají pod jednu banku a mají danou stejnou metodiku a formu oslovování klientů v jednotlivých kampaních, průměrná úspěšnost prodeje v TC ALFA a v TC BETA je trochu odlišná. Komparativní tabulka 7 zachycuje průměrnou úspěšnost prodeje při volání stejných kampaní v TC BETA.

Tabulka 7: Průměrná úspěšnost prodeje v TC BETA (zdroj: interní informace TC ALFA)

Produkt (kampaň)	Průměrná úspěšnost prodeje
Nabídka kreditní karty	6,5%
Nabídka penzijního připojištění	11%
Nabídka osobního účtu	4%
Akvizice klientů dceřiné společnosti	1,6%
Nabídka termínovaného vkladu	5%
Nabídka spotřebitelského úvěru	5,5%

Obecně lze konstatovat, že při prodeji úvěrových produktů – kreditní karty a spotřebitelského úvěru - je o něco úspěšnější TC ALFA, např. při nabízení osobního účtu zase TC BETA. Tyto niance mohou být způsobeny odlišným vedením telefonátu s klientem, v tom, jaké údaje a užítky z jednotlivých produktů bankéř klientovi předkládá. Záleží tedy i na

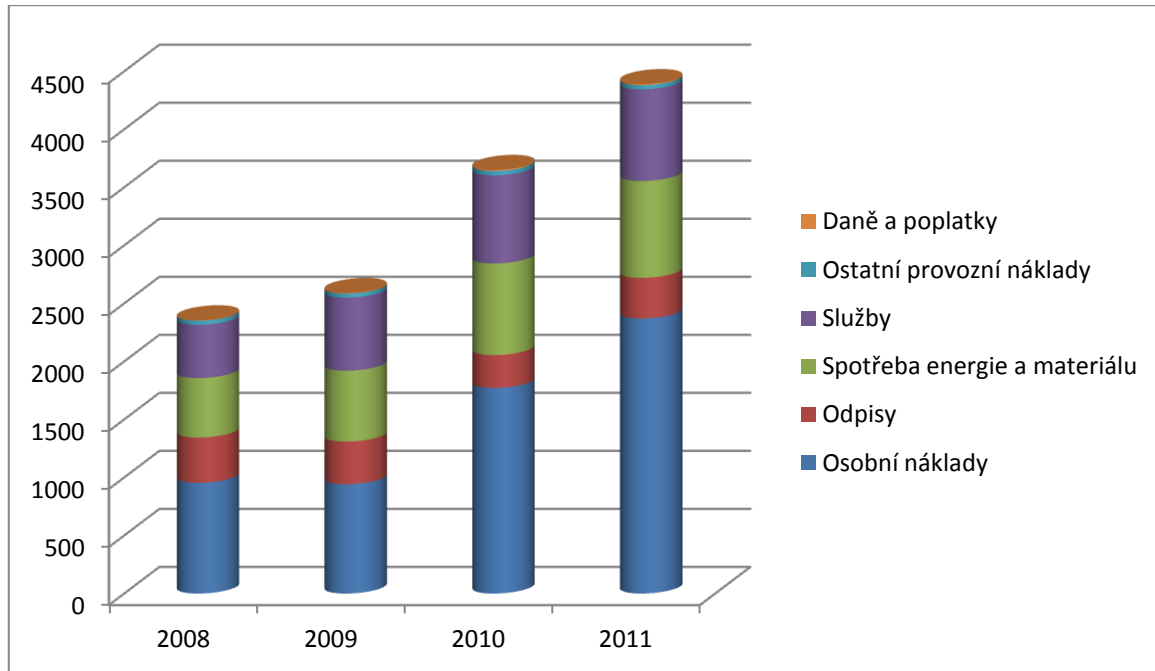
tom, jak důkladně jsou bankéři pro jednotlivé kampaně proškoleni a jaké dostávají instrukce od svých vedoucích a gestorů kampaní. Jak se říká, když dva dělají totéž, nemusí to být vždycky totéž a banka při přidělování jednotlivých kampaní telefonním centrům přihlíží i k předchozím výsledkům.

6 ANALÝZA NÁKLADŮ V TC ALFA

Pro každou společnost platí, že pokud chce dosáhnout vyššího zisku, musí analyzovat i své náklady a hledat cesty k jejich úspoře. Pro banky a všechny její útvary, TC nevyjímaje, toto platí v době ekonomické krize dvojnásob. Analýza nákladů je důležitá také pro různé rozhodovací úlohy. S ohledem na cíl mé práce se jako hlavní rozhodovací úloha v TC ALFA nabízí otázka: Které produkty jsou pro banku nejvíce ziskové a se kterými produkty není výhodné klienty z telefonního centra oslovovat?

Na obrázku 13 je vidět složení celkových nákladů v TC ALFA dle poskytnutých interních informací z výkazu zisku a ztrát v letech 2008 až 2011. Obrázek 13 zobrazuje vývoj nákladů v TC za 4 roky provozu. Protože se nejedná o žádnou výrobní společnost, ale o útvar banky, jsou jejími nejvýznamnějšími náklady mzdové náklady. Je vidět výrazný růst osobních nákladů a spotřeby energie s přijetím nových zaměstnanců v letech 2010 a 2011 a se stále větším počtem uskutečněných hovorů a oslovených klientů.

Vedení telefonního centra a banky XY sleduje náklady v TC na prodej bankovních produktů a bere v úvahu také marketingové náklady a náklady na vývojové projekty.



Obrázek 13: Složení celkových nákladů v TC ALFA (zdroj: interní informace TC ALFA)

Autor se rozhodl provést analýzu nákladů v druhovém členění, kalkulačním členění a členění ve vztahu k objemu prováděných výkonů.

6.1 Druhové členění nákladů

Pro vytvoření druhového členění nákladů autor použil poskytnuté interní informace z výkazu zisku a ztrát v letech 2008 až 2011.

Druhové členění nákladů spočívá v roztřídění nákladů do jednotlivých druhů. Za pomoci teoretické části jsou stanoveny jednotlivé nákladové druhy.

Nákladová položka **Osobní náklady** obsahuje:

- mzdové náklady včetně sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění pracovníků
- náklady na penzijní pojištění
- náhrady mzdy po dobu prvních 21 dní pracovní neschopnosti placené zaměstnavatelem
- příspěvky na stravování
- odstupné

Položka **Spotřeba materiálu a energie** zahrnuje především režie jako:

- spotřebu energií (elektřina, voda, teplo)
- pracovní prostředky a pracovní pomůcky (kancelářské potřeby)

Služby zahrnují:

- opravy a údržbu hmotného majetku (opravy IT techniky, kancelářské techniky)
- nájemné budovy – náklady na nájem budovy, ve které sídlí telefonní centrum
- náklady na reprezentaci – náklady na občerstvení obchodních partnerů, poskytnutí darů a propagační materiály
- telekomunikační náklady – náklady spojené s telefonickým spojením s klientem

V **Daních a poplatcích** jsou zahrnuty:

- poplatky městu a státu, které jsou dány ze zákona

Z tabulky 8 je patrné, že nejvýznamnějším druhem nákladů jsou osobní náklady, jenom tato položka tvoří ve všech čtyřech letech cca 50% nákladů telefonního centra ALFA. Dalšími významnými položkami jsou služby a spotřeba energie. Tyto dvě položky představují společně dalších cca 40% nákladů v každém sledovaném období.

Tabulka 8: Struktura nákladů v druhovém členění (zdroj: interní informace TC ALFA)

	2008	Podíl	2009	podíl	2010	podíl	2011	Podíl
Osobní náklady	954	40,7%	942	36,4%	1772	48,55%	2370	54%
Odpisy	391	16,7%	368	14,2%	283	7,8%	251	5,7%
Spotřeba energie a materiálu	512	21,8%	610	23,56%	789	21,6%	934	21,3%
Služby	450	19,2%	630	24,2%	760	20,82%	790	18%
Ostatní provozní náklady	36	1,5%	35	1,4%	38	1%	36	0,8%
Daně a poplatky	2	0,08%	4	0,15%	8	0,22%	8	0,2%
Náklady celkem	2345	100%	2589	100%	3650	100%	4389	100%

6.2 Kalkulační členění nákladů

Z tohoto hlediska jsou náklady v TC ALFA členěny na přímé a nepřímé. Do přímých nákladů jsou zahrnuty přímé služby (telekomunikační náklady) a přímé mzdy včetně zdravotního a sociálního pojištění. V níže uvedené tabulce 9 jsou vyčísleny jednotlivé přímé náklady telefonního centra a jejich procentuální vyjádření k celkovým přímým nákladům. Největší podíl na přímých nákladech mají přímé mzdy a pojištění zaměstnanců, a to 70 % v průměru. Telekomunikační náklady se podílejí na přímých nákladech 30%. V roce 2010 a 2011 došlo ke snížení těchto nákladů díky vyjednání lepších podmínek u společnosti zajišťující právě telefonní spojení s klienty. V následujících letech TC ALFA očekává nárůst těchto nákladů vzhledem k většímu využití kapacity a uskutečnění většího počtu hovorů s klienty.

Tabulka 9: Přímé náklady (zdroj: interní informace TC ALFA)

Přímé náklady v tis. Kč	2008		2009		2010		2011	
Telekomunikace	355	28,9%	500	36,5%	606	26,3%	645	22,8%
Přímé mzdy	872	71,1%	870	63,5%	1699	73,3%	2183	77,2%
Celkem	1227	100%	1370	100%	2305	100%	2828	100%

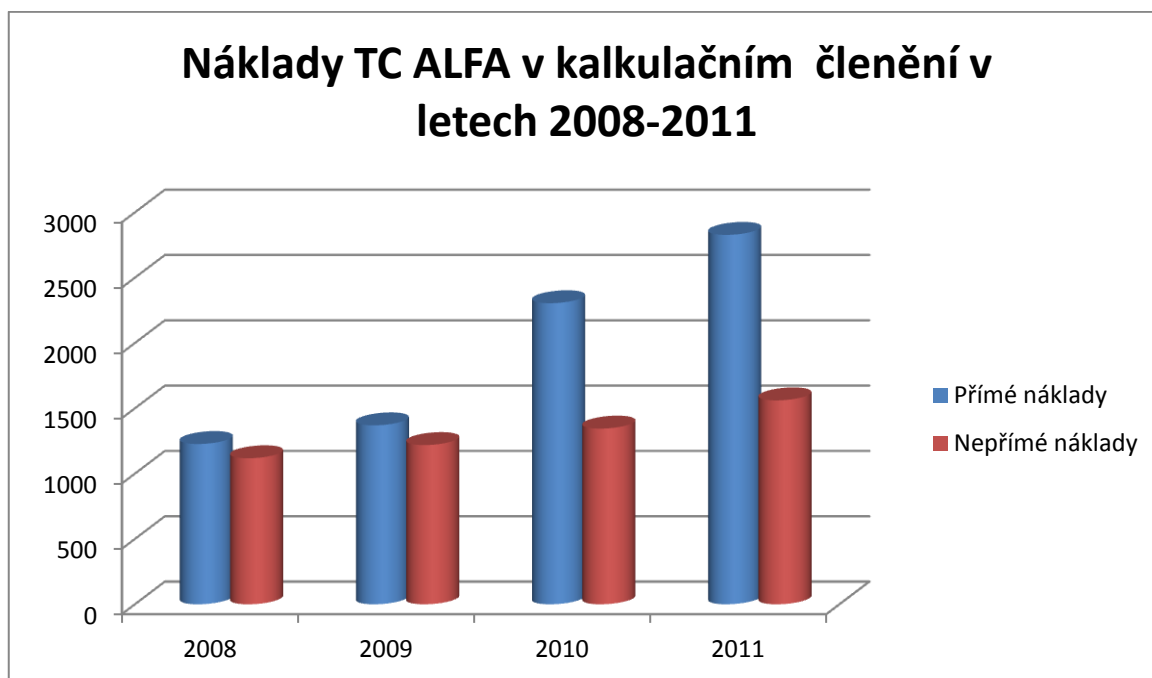
Do nepřímých (režijních) nákladů jsou zahrnuty všechny ostatní náklady a to:

Pronájem budovy, náklady na reprezentaci, mzdy technických pracovníků, mzda ředitele, manažera a dalších vedoucích pracovníků, odpisy, daně a další poplatky a spotřeba energie.

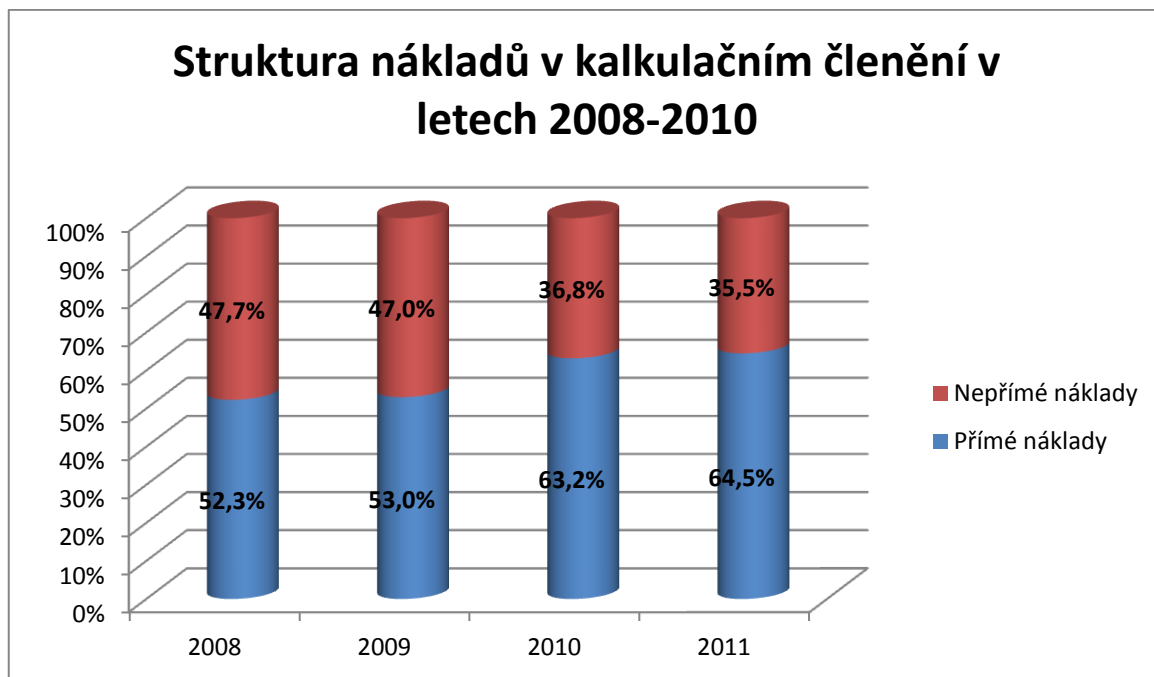
Součty přímých a režijních nákladů v letech 2008 až 2011, včetně procentuálního poměru, uvádí tabulka 10 a obrázky 14 a 15.

Tabulka 10: Kalkulační členění nákladů (zdroj: interní informace TC ALFA)

Náklady v tis. Kč	2008		2009		2010		2011	
Přímé náklady	1227	52,3%	1370	53%	2305	63,2%	2828	64,5%
Nepřímé náklady	1118	47,7%	1219	47%	1345	36,8%	1561	35,5%
Celkem	2345	100%	2589	100%	3650	100%	4389	100%



Obrázek 14: Náklady v TC ALFA v kalkulačním členění (zdroj: interní informace TC ALFA)



Obrázek 15: Struktura nákladů v kalkulačním členění (zdroj: vlastní zpracování)

Tabulka 10 i obrázky 14 a 15 ukazují, že telefonní centrum ALFA mělo v letech 2008 a 2009 poměrně vyrovnanou strukturu přímých a nepřímých nákladů. V roce 2010 a 2011 lze pozorovat nárůst přímých nákladů, které tvořily více jak 60% všech nákladů. Tento nárůst byl způsoben přijetím nových zaměstnanců a s tím souvisejícím nárůstem mzdových nákladů. Více zaměstnanců uskutečnilo více hovorů s klienty, takže rostly i telekomunikační náklady, které jsou rovněž náklady přímými.

Přímé náklady od roku 2008 do roku 2011 narostly více jak dvojnásobně, z 1227 tis. Kč na 2828 tis. Kč. Zato nepřímé náklady se zvýšily od roku 2008 do roku 2011 jen asi o 50%, z 1118 tis. Kč na 1561 tis. Kč. Tento nárůst byl způsoben zejména zvětšenou spotřebou energie, dále pak mírně zvýšeným nájmem za pronajaté prostory a přijetím některých vedoucích pracovníků.

6.3 Členění nákladů ve vztahu k objemu prováděných výkonů

Roztřídění nákladů na variabilní a fixní bylo provedeno klasifikační analýzou z nákladových účtů finančního účetnictví.

Do variabilních nákladů byly zahrnuty položky nákladů, které se mění v závislosti na objemu činnosti v TC ALFA. Jedná se o položky: mzdy a pojištění telefonních bankéřů, telekomunikační náklady, spotřeba energie a materiálu související přímo s provozem a náklady na opravy IT techniky.

Tabulka 11: Struktura variabilních nákladů (zdroj: interní informace TC ALFA)

Variabilní náklady v tis. Kč	2008		2009		2010		2011	
	Mzdy a pojištění TB	872	51,5%	870	45,15%	1699	56,2%	2183
Telekomunikační náklady	355	21%	500	25,95%	606	20%	645	17,6%
Spotřeba energie a materiálu	461	27,2%	542	28,12%	699	23,1%	829	22,6%
Náklady na opravy IT techniky	5	0,3%	15	0,78%	21	0,7%	7	0,2%
Celkem	1693	100%	1927	100%	3025	100%	3664	100%

Nejvýznamnější položkou variabilních nákladů jsou mzdy a pojištění telefonních bankéřů. Ty tvořily v roce 2011 téměř 60% všech variabilních nákladů. Výrazná je také položka telekomunikačních nákladů, v průměru od roku 2008 do roku 2011 činila 21% z variabilních nákladů a položka spotřeby energie a materiálu, která v průměru zaujala 25,2% variabilních nákladů.

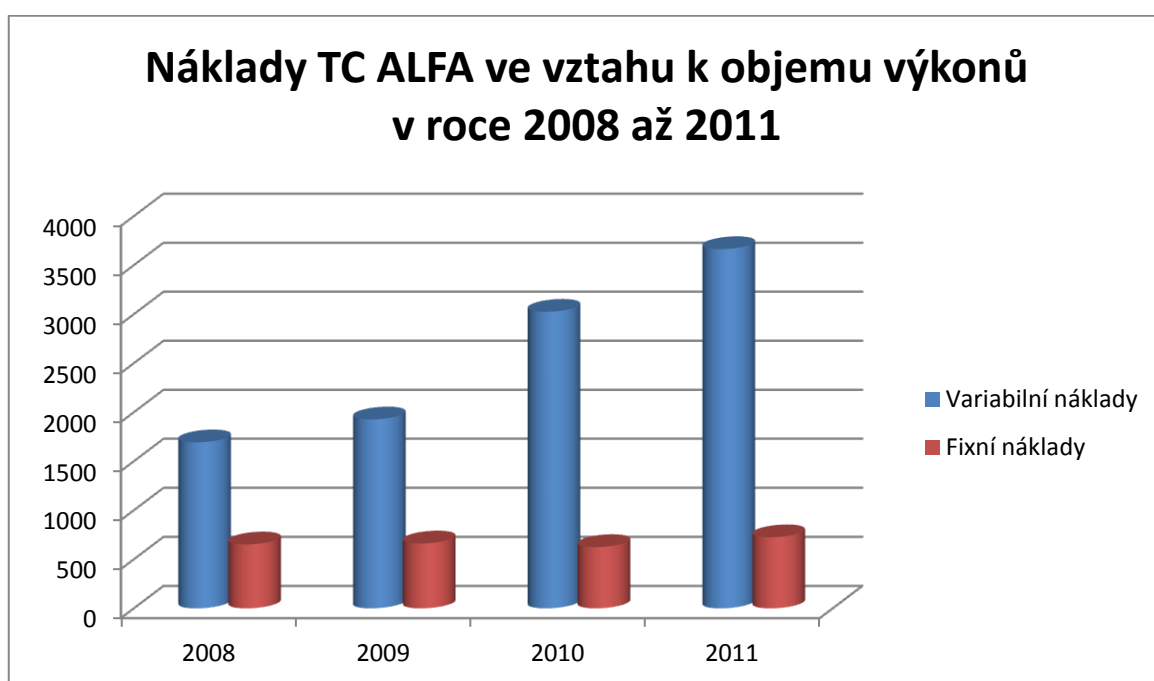
Do fixních nákladů byly přiřazeny odpisy, mzda ředitele, manažera a dalších vedoucích pracovníků, nájemné za využívané prostory, náklady na reprezentaci, část energií a daně a další poplatky (kromě daně z příjmů, která není v manažerském účetnictví nákladem).

Tabulka 12: Struktura fixních nákladů (zdroj: interní informace TC ALFA)

Fixní náklady v tis. Kč	2008		2009		2010		2011	
	Odpisy	391	60%	368	55,6%	283	45,3%	251
Mzdy	82	12,6%	72	10,9%	73	11,7%	187	25,8%
Nájemné	70	10,7%	105	15,9%	125	20%	125	17,2%
Reprezentace	20	3,1%	10	1,5%	8	1,3%	13	1,8%
Daně a poplatky	2	0,3%	4	0,6%	8	1,3%	8	1,1%
Spotřeba energie	51	7,8%	68	10,2%	90	14,4%	105	14,5%
Ostatní provozní N	36	5,5%	35	5,3%	38	6%	36	5%
Celkem	652	100%	662	100%	625	100%	725	100%

U fixních nákladů jsou nejvýznamnější odpisy. Je to způsobeno tím, že před zahájením provozu telefonního centra v roce 2008 bylo nakoupeno veškeré vybavení TC ALFA – nábytek, počítačová technika, sluchátka, call mastery. Tento majetek byl ve sledovaných letech postupně odepisován. Položka odpisů by v následujících letech neměla být již tak vysoká, žádné nové větší investice do pořízení nového majetku TC ALFA nechystá.

Celkový poměr variabilních a fixních nákladů v letech 2008 až 2011 zobrazuje obrázek 16. Fixní náklady se ve sledovaných letech udržovaly na stejné úrovni, zatímco variabilní náklady s rozšiřováním produkce rostly a v roce 2010 a 2011 tvořily více jak 80 % nákladů telefonního centra ALFA. Tento jev je pro oblast služeb typický.



Obrázek 16: Náklady ve vztahu k objemu výkonů (zdroj: vlastní zpracování)

Tabulka 13: Náklady ve vztahu k objemu výkonů (zdroj: vlastní zpracování)

Náklady	2008		2009		2010		2011	
Variabilní náklady	1693	72,2%	1927	74,4%	3025	82,9%	3664	83,5%
Fixní náklady	652	27,8%	662	25,6%	625	17,1%	725	16,5%
Celkem	2345	100%	2589	100%	3650	100%	4389	100%

7 KALKULACE NÁKLADŮ

7.1 Kalkulace společnosti

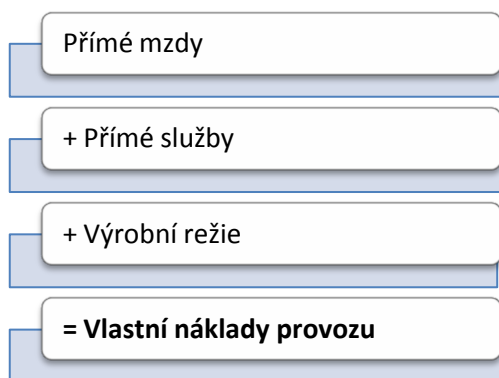
Evidenci nákladů má banka XY pečlivě propracovanou. Náklady jsou důkladně sledovány a analyzovány, protože každý rok tvoří podklad pro sestavování rozpočtů nákladů banky. Pečlivá evidence nákladů dává vedení okamžitý přehled o jejich struktuře.

Mnohem větší problém je přiřadit jednotlivé položky nákladů a výnosů přímo pro TC ALFA, jak je uvedeno v kapitolách 4.6.1. a 4.6.2..

V současnosti telefonní centrum používá přírážkovou metodu kalkulace, která vychází z členění nákladů na přímé a nepřímé. Režijní náklady jsou přičítány proporcionálně. Pro přiřazení režijních nákladů je používána naturální rozvrhová základna, kterou představují hodiny práce (hodiny volání) jako jediná rozvrhová základna. S její pomocí se vyjádří režijní sazba. Kalkulační jednicí je jeden hovor.

7.2 Kalkulační vzorec

Kalkulační vzorec využívaný v současnosti v TC ALFA pro všechny nákladové kalkulace je znázorněn na obrázku 17.



Obrázek 17: Kalkulační vzorec přírážkové metody kalkulace (zdroj: interní informace TC ALFA)

Položka přímých mezd zahrnuje také odvody na zdravotní a sociální pojištění. Výrobní režie představuje režijní náklady spojené s provozem telefonního centra. Vlastní náklady provozu jsou vyčísleny jako součet přímých mezd, přímých služeb a výrobní režie.

7.3 Přirážková metoda kalkulace

Telefonní centrum ALFA má za úkol v daném měsíci oslovit v sledovaných kampaních celkem 60 639 klientů či potencionálních klientů. Počet klientů k oslovení, průměrný čas práce spojený s uskutečněním jednoho hovoru v jednotlivých kampaních a průměrnou promluvenou dobu bankéřů uvádí tabulka 14.

Tabulka 14: Počet klientů, čas práce s jedním kontaktem a promluvená doba v jednotlivých kampaních (zdroj: vlastní zpracování, interní informace TC ALFA)

Produkt (kampaň)	Počet klientů k oslovení	Čas práce s 1 kontaktem (min)	Promluvená doba
Nabídka kreditní karty	16780	10,75	25
Nabídka penzijního připojištění	18960	6,45	23
Nabídka osobního účtu	5239	7,5	22
Akvizice klientů dceřiné společnosti	7830	12,15	29
Nabídka termínovaného vkladu	4150	8,20	21
Nabídka spotřebitelského úvěru	7680	15,25	31
Celkem	60639	-	-

V přirážkové metodě kalkulace se dá vyjít z kalkulačního vzorce používaného v TC ALFA. Je potřeba tedy vyčíslit položku přímých mezd, přímých služeb a výrobní režie připadající na oslovení 1 klienta v daných kampaních.

Přímé mzdy:

Přímé náklady na jednu hodinu práce jsou 95 Kč (průměrná hodinová mzda pracovníka).

Přímé mzdy se vypočítají jako čas práce s jedním kontaktem v hodinách násobeným hodinovou mzdou bankéře.

Přímé mzdy = hodinová mzda pracovníka x čas práce s jedním kontaktem (v hodinách)

Přímé služby:

Stanovení přímých služeb, tedy telekomunikačních nákladů je počítáno V TC ALFA trochu jinak. Sazba sjednaná s poskytovatelem telekomunikačních služeb je pro sledované období 0,3 Kč/minuta hovoru. Tady se neplatí za celý čas, po který bankéř s kontaktem

pracuje (připravuje se na hovor, zadává reakci klienta, zapisuje potřebné údaje z hovoru do databáze), ale pouze za dobu, po kterou s klientem hovoří. Vnitřními předpisy je stanoveno, že by bankéř měl promluvit 22 minut z hodiny pracovní doby u standardních nabídkových kampaní klientům a u akvizičních kampaní 25 minut za hodinu práce. Reálné hodnoty promluvené doby se ovšem liší, zobrazuje je tabulka 14. Náklady na přímé služby v TC ALFA stanovují vynásobením promluvené doby a sazby za minutu hovoru.

Výrobní režie:

V provozu telefonního centra ALFA se v provozu v daném měsíci počítá s tím, že na sledovaných kampaních bude na základě počtu klientů v jednotlivých kampaních a času potřebného pro zpracování jednoho klienta potřeba odpracovat asi 9900 hodin práce.

Stanovení počtu bankéřů volajících zvolené kampaně:

9900 hodin/osmihodinová pracovní doba/20 pracovních dní v měsíci \doteq 62 bankéřů

Pro obvolání klientů bude zapotřebí 62 bankéřů. Odpracováno celkem bude 9900 hodin a celková výrobní režie činí dle interních informací TC ALFA 540 000 Kč.

Pro výpočet výrobní režie u jednotlivých kampaní se stanovuje hodinová sazba výrobní režie.

Hodinová sazba výrobní režie = celková výrobní režie/hodiny volání

Hodinová sazba výrobní režie = 540 000 / 9900 \doteq **54,5 Kč**

Výrobní režie se tedy vypočítá pro oslovení klienta ve zvolené kampani vynásobením sazbou výrobní režie a průměrného času práce s jedním kontaktem přepočítaným na hodinu.

Výrobní režie = sazba výrobní režie x čas práce s jedním kontaktem (v hodinách)

V níže uvedených tabulkách jsou pro názvy jednotlivých kampaní používány zkratky:

KK – Nabídka kreditní karty

PF – Nabídka penzijního fondu

OÚ – Nabídka osobního účtu

AKV – Akvizice klientů dceřiné společnosti

TV – Nabídka termínovaného vkladu

SÚ – Nabídka spotřebitelského úvěru

Tabulka 15: Náklady na hovor v jednotlivých kampaních vyčíslené absorpční kalkulací
(zdroj: vlastní zpracování)

<i>Kusový propočet</i>	KK	PF	OÚ	AKV	TV	SÚ
Přímé mzdy (Kč)	17,02	10,21	11,875	19,24	12,98	24,15
Přímé služby (Kč)	7,5	6,9	6,6	8,7	6,3	9,3
Výrobní režie (Kč)	9,76	5,85	6,81	11,04	7,45	13,85
Celkové náklady (Kč)	34,28	22,96	25,285	38,98	26,73	47,3

Tabulka 16: Náklady provozu v jednotlivých kampaních vyčíslené absorpční kalkulací
(zdroj: vlastní zpracování)

<i>Celkový provoz</i>	KK	PF	OÚ	AKV	TV	SÚ
Přímé mzdy (Kč)	285 595	193 582	62 213	150 649	53 867	185 472
Přímé služby (Kč)	125 850	130 824	34 577	68 121	26 145	71 424
Výrobní režie (Kč)	163 850	111 082	35 691	86 414	30 911	106 384
Celkové náklady (Kč)	575 218	435 322	132 468	305 213	110 930	363 264

Provedená kalkulace nákladů tradiční absorpční kalkulací prokázala, že používaný systém v TC ALFA je značně jednoduchý, což vedení telefonního centra vyhovuje. Tato kalkulace má určitou vypovídající hodnotu, ale právě s její jednoduchostí souvisí samozřejmě i určité nedostatky. Je používána sumarizační varianta přírážkové kalkulace, kde jsou jedinou využívanou rozvrhovou základnou hodiny práce. To může být při výběru nejziskovějšího produktu zavádějící. Pro širší využití je nutné provést další kalkulace, které by managementu podaly přesnější informace. Alternativou může být kalkulace podle aktivit.

7.4 Kalkulace podle aktivit

Kalkulací podle metody ABC lze vyčíslit také náklady na oslovení klienta v jednotlivých kampaních. Klíčovým prvkem celého systému jsou jednotlivé aktivity v TC ALFA. Náklady jsou totiž jednotlivým výkonům přiřazeny právě pomocí těchto aktivit.

Lze vycházet z toho, že celkové režijní náklady činí 540 000 Kč.

Prvním krokem pro kalkulaci je stanovení již zmiňovaných klíčových aktivit prováděných v telefonním centru ALFA. Samotný provoz musí být připraven a zajištěn, kontrolován, zaměstnanci musí být proškoleni a informováni na poradách a provoz musí být podpořen i technickým zajištěním. Na základě těchto skutečností je definováno 5 klíčových aktivit telefonního centra:

- Příprava a plán provozu
- Provoz TC
- Kontrola
- Školení a porady
- Technická podpora

Vztahovou veličinou u všech aktivit jsou hodiny práce. U kontroly je vztahovou veličinou počet kontrol (počet hovorů, které je potřeba přeposlechnout a zkontrolovat). Jednotlivým nákladovým aktivitám jsou přiřazeny náklady.

Náklady na přípravu a plán provozu v sobě zahrnují např. náklady na mzdy manažerů a vedoucích pracovníků za pracovní dobu, kdy mají na starost zajistit a naplánovat provoz, dále také např. mzdu personálních pracovníků – ti musí zajistit provoz ve smyslu náboru a přijímání zaměstnanců.

V nákladech na provoz TC jsou obsaženy náklady na pronájem prostor, energii, různé kancelářské potřeby a odpisy dlouhodobého majetku.

U nákladů na kontrolu je to podobné jako u nákladů na přípravu a plán provozu – kontrolní funkci vykonávají především vedoucí pracovníci a kontrola je jednou z jejich hlavní náplně pracovní činnosti.

Náklady na školení a porady v sobě zahrnují např. různé vzdělávací pomůcky používané při školení zaměstnanců a náklady na technickou kontrolu představují např. mzdy technic-

kých pracovníků. Náklady na jednotlivé aktivity jsou vyčísleny v tabulce číslo 18. Tabulka číslo 17 zase uvádí počty aktivit u jednotlivých nabízených produktů z TC ALFA.

Tabulka 17: Počty aktivit na jednotlivé produkty (zdroj: vlastní zpracování)

Aktivita	KK	PF	OÚ	AKV	TV	SÚ	Celkem
Příprava a plán provozu	46	33	41	46	43	57	266
Provoz TC	180 385	122 292	39 293	95 135	34 030	117 120	588 255
Kontrola	560	632	210	522	139	384	2447
Školení, porady	8	4	7	11	6	14	50
Technická podpora	35	20	24	35	26	40	180
-	Počty aktivit (hodin, počet kontrol)						

Tabulka 18: Náklady na jednotlivé aktivity (zdroj: vlastní zpracování, interní informace TC ALFA)

Aktivita	Vztahová veličina	Náklady (Kč)	n na aktivitu (Kč)
Příprava a plán provozu	Hodiny	35 200	132,33
Provoz TC	Hodiny	302 800	0,515
Kontrola	Počet	58 400	23,87
Školení, porady	Hodiny	98 600	1972
Technická podpora	Hodiny	45 000	250
Celkem	-	540 000	-

Náklady na aktivity pro jednotlivé kampaně zobrazuje tabulka 19. Podkladem pro výpočty jsou tabulky 17 a 18.

Náklad na aktivitu u jednotlivé kampaně = počet aktivit v kampani x náklad (n) na 1 aktivitu

Tabulka 19: Náklady na aktivity pro jednotlivé kampaně (zdroj: vlastní zpracování)

Aktivita	KK	PF	OÚ	AKV	TV	SÚ
Příprava a plán provozu	6087,2	4366,9	5425,5	6087,18	5690,2	7543,81
Provoz TC	92 898,3	62 980,4	20 235,9	48 994,5	17 525,45	60 316,8
Kontrola	13 367,2	15 085,8	5012,7	12 460,1	3318	9166,1
Školení, porady	15 776	7888	13 804	21 692	11 832	27 608
Technická podpora	8750	5000	6000	8750	6500	10 000
Celkem	136 878,7	95 321,1	50 478,1	97 983,8	44 865,65	114 634
Náklad na kus	8,16	5,03	9,635	12,51	10,81	14,93

Kalkulace nákladů metodou ABC:

Z tabulek je patrné, že kalkulace metodou ABC je náročnější na zjišťování informací v souvislosti s množstvím jednotlivých aktivit a vztahových veličin.

Tabulka 20: Kalkulace nákladů podle aktivit na 1 oslovení klienta v jednotlivých kampaních (zdroj: vlastní zpracování)

Kusový propočet	KK	PF	OÚ	AKV	TV	SÚ
Přímé mzdy (Kč)	17,02	10,21	11,875	19,24	12,98	24,15
Přímé služby (Kč)	7,5	6,9	6,6	8,7	6,3	9,3
Výrobní režie (Kč)	8,16	5,03	9,635	12,51	10,81	14,93
Celkové náklady (Kč)	32,68	22,14	28,11	40,45	30,09	48,38

Tabulka 21: Kalkulace nákladů podle aktivit v provozu v jednotlivých kampaních (zdroj: vlastní zpracování)

<i>Celkový provoz</i>	KK	PF	OÚ	AKV	TV	SÚ
Přímé mzdy (Kč)	285 595	193 582	62 213	150 649	53 867	185 472
Přímé služby (Kč)	125 850	130 824	34 577	68 121	26 145	71 424
Výrobní režie (Kč)	136 925	95 369	50 477,8	97 953,3	44 861,5	114 662,4
Celkové náklady (Kč)	548 370	419 775	147 267,8	316 723,3	124 873,5	371 558,4

Provedená kalkulace metodou ABC ukázala u některých kampaní drobné odlišnosti ve vyčíslení celkových nákladů na uskutečnění jednoho hovoru ve srovnání s tradiční absorpční kalkulací využívanou v TC ALFA. Autor zastává názor, že kalkulace metodou ABC je pro bankovní služby vhodnější. V sektoru služeb není hlavní složkou jen přímý materiál, přímé mzdy nebo nějaké jiné přímé náklady. Proto je nutné na rozdělení režijních nákladů klást s jejich rostoucím podílem na celkových nákladech větší důraz. Navíc při kalkulaci nákladů pro výpočet rentability jednotlivých nabízených produktů je tato metoda rozhodně vhodnější, protože přesněji vyjadřuje pomocí jednotlivých aktivit, že některé kampaně jsou náročnější a tím i nákladnější, bankéřům zabere zpracování kontaktu a oslovení klienta více času.

7.5 Metoda kalkule

Vybrat jednoznačně nejvhodnější metodu kalkule není snadné. Při výběru hraje roli charakter společnosti, možnost členění nákladů, způsob využití kalkule a struktura výkonů.

Tradiční absorpční kalkule rozvrhuje společné režijní náklady dle výše přímých nákladů, tím může způsobit nepřesnosti v kalkulaci – nevyjadřuje přesnou souvislost mezi výrobními činiteli a náklady. Zcela nevhodná pro výpočet rentability jednotlivých produktů v TC ALFA je kalkule variabilních nákladů, protože fixní část režijních nákladů nepřizpůsobuje výkonu. S režijními náklady pracuje jako s celkem, takže není schopna vyčísřit co nejpřesněji náklady na určitý produkt.

Nejvhodnější je tedy využít kalkulaci podle aktivit ABC. Tato metoda totiž umožní alokovat větší část režijních nákladů a tím je přesnější než jiné metody. Realizace této metody v brzké budoucnosti pro TC ALFA nejspíše ale nebude možná, protože je velmi náročná a nákladná. V období hledání úspor si žádná společnost nemůže dovolit tímto způsobem zvyšovat své náklady.

7.6 Rentabilita produktů nabízených z TC ALFA

Rentabilita produktů byla vypočítána na základě celkových výnosů a nákladů produkce v TC ALFA. Na základě těchto položek byl u jednotlivých kampaní vyjádřen zisk. Rentabilita byla stanovena tímto způsobem:

Rentabilita = výnosy/ náklady

Rentabilita tržeb = zisk/ výnosy

Nákladová rentabilita= zisk/ náklady

Tabulka 22: Rentabilita vybraných produktů nabízených z TC ALFA s použitím kalkulovaných nákladů metodou ABC (zdroj: vlastní zpracování)

	KK	PF	OŮ	AKV	TV	SÚ
Počet VOP	1342	2085	157	117	207	460
Výnos na VOP	1400	800	1000	2000	1200	3000
Celkové výnosy	1 878 800	1 668 000	157 000	234 000	248 400	1 380 000
Náklady produkce	548 370	419 775	147 267,8	316 723,3	124 873,5	371 558,4
Zisk	1 330 430	1 248 225	9 732,2	- 82 723,3	123 526,5	1 008 441,6
Rentabilita	342,6%	397,4%	106,6%	73,9%	198,9%	371,4%
Rentabilita tržeb	70,8%	74,8%	6,2%	- 35%	49,7%	73%
Nákladová rentabilita	242,6%	297,4%	6,6%	-26%	98,9%	271,4%

Tabulka 23: Rentabilita vybraných produktů nabízených z TC ALFA s použitím kalkulovaných nákladů tradiční absorpční kalkulací (zdroj: vlastní zpracování)

	KK	PF	OÚ	AKV	TV	SÚ
Celkové výnosy	1 878 800	1 668 000	157 000	234 000	248 400	1 380 000
Náklady produkce	575 218	435 322	132 468	305 213	110 930	363 264
Zisk	1 303 582	1 232 678	24 532	-71 213	137 470	1 016 736
Rentabilita	326,6%	383,2%	118,5%	76,7%	223,9%	379,9%
Rentabilita tržeb	69,4%	73,9%	15,6%	-30,4%	55,3%	73,7%
Nákladová rentabilita	266,6%	283,2%	18,5%	-23,3%	123,9%	279,9%

V tabulce 22 je vypočítána rentabilita produktů banky s použitím nákladů vypočítaných tradiční absorpční kalkulací. Pro srovnání tabulka 23 zachycuje výpočet rentability produktů nabízených v TC ALFA s použitím nákladů vyčíslených tradiční absorpční kalkulací.

Podle tradiční kalkulace jsou celkové náklady u prodeje kreditních karet téměř o 30 000 Kč vyšší, než bylo vyčísleno kompletnější metodou ABC. Na základě nákladů vyčíslených touto metodou je rovněž prokázáno, že kampaň s nabídkou osobního účtu nemá nákladovou rentabilitu 18,5%, jak má vedení v TC ALFA vyčísleno tradiční kalkulací, ale pouze 6,6%. Méně rentabilní se prokázal také prodej termínovaného vkladu.

7.6.1 Zhodnocení rentability jednotlivých produktů nabízených v TC ALFA

Na základě vypočítaného průměrného výnosu v jednotlivých kampaních a vykalkulovaných nákladů metodou ABC je v tabulce 22 vyčíslena nákladová rentabilita a rentabilita tržeb u dílčích kampaní. Jako jediná ztrátová se jeví akviziční kampaň klientů dceřiné společnosti banky XY, u které jsou náklady o 82 723,3 Kč vyšší, než kampaň v průměru bance vynese. Tuto kampaň by z ekonomického hlediska bylo tedy nejvhodnější vyřadit. Banka ale zrovna na této akvizici klientů lpí a klade na ni důraz, protože díky podobným aktivitám je alespoň z části kompenzován přirozený odchod některých klientů banky ke konku-

renci. V roce 2011 se vynaložením takovýchto nákladů podařilo bance poprvé po 8 letech dostat v počtu klientů do kladné bilance. Fakta jsou taková, že banka XY oslovila v akvizici 7830 klientů, při úspěšnosti kampaně 1,5% by jí tato akvizice měla do banky přivést cca 117 nových klientů. Tito klienti pro banku jsou důležití, protože získání nového klienta bance přináší nejen současný výnos, ale především výnos do budoucna. Je tedy určitě lepší obětovat vynaložené náklady a akviziční kampaň klientů dceřiné společnosti nevyřazovat. TC ALFA si náborem nových klientů také zajišťuje práci – do budoucna bude mít více klientů, kterým bude moci volat a prodávat jim produkty banky XY.

Ostatní sledované kampaně vykazují již ziskové hodnoty. Oproti všem jiným nabízeným produktům ale v rentabilitě výrazně zaostává kampaň s nabídkou osobního účtu. Nákladová rentabilita činí pouze 6,6% a bance vygenerovala v průměru zisk pouze 9 732,20 Kč. Volání této kampaně by tedy bylo nejlepší zcela vyřadit z provozu TC ALFA. V rámci této kampaně jsou oslovováni klienti, kteří mají u banky zřízeno spoření, úvěr nebo nějaký jiný produkt, ale nemají veden osobní účet. Osobní účet jim lze nabídnout např. formou direct mailu (dopisu, emailu) nebo při návštěvě klienta na pobočce. Bankovní poradce může s klientem probrat vedení účtu a ověřit domicilaci.

Na základě vypočítaných nákladů a průměrných výnosů se jako nejziskovější jeví kampaň, v které je klientům nabízeno zřízení penzijního připojištění u penzijního fondu banky XY. Celkové výnosy jsou téměř trojnásobné oproti vynaloženým nákladům v TC ALFA. Podstatnou roli tady hraje především vysoký prodej tohoto produktu. Penzijní připojištění je v současné době stále nejvýhodnější státem podporovanou formou spoření. Jedná se o investici relativně jistou, kde klient není vázán tím, že by si musel měsíčně spořit nějaké závratné sumy. Počet uzavřených smluv PF ve sledovaném měsíci zvýšily i obavy klientů z připravované důchodové reformy. Klientům bylo aktivně sdělováno, že si penzijní připojištění k bance XY mohou převést nebo si je zřídit ještě za starých - výhodnějších podmínek. Tato kampaň s sebou ale nese tu nevýhodu, že ji výrazně negativně do budoucna mohou ovlivnit jakékoliv politické regulace, příkladem mohou být již zmiňované připravované legislativní změny.

Dalšími výrazně ziskovými produkty jsou produkty aktivních obchodů banky – kreditní karty a spotřebitelské úvěry. Zisk z těchto kampaní při TC ALFA činil přes milion Kč. Volání těchto kampaní je tedy pro banku určitě výhodné podporovat.

7.7 SWOT analýza – nabízení produktů z telefonních center

SWOT analýzu autor vztáhl na TC ALFA.

Oslovování klientů prostřednictvím telefonu má jako všechno své výhody a nevýhody. Asi největší *výhodou* je fakt, že tato forma komunikace je nejrychlejší možností kontaktu s klientem. V dnešní moderní době vlastní mobilní telefon téměř každý a prakticky všichni jsme tedy lehce dosažitelní, ať v zaměstnání, na nákupu nebo doma. Touto formou lze kontaktovat během krátké doby relativně velké množství klientů bez velkých výdajů. Samotný telefonát navíc není tak neosobní jako například email, při tomto kontaktu jsme přece jen zákazníkovi o něco blíže. Na druhou stranu zase oproti osobnímu kontaktu při telefonu může mít prodejce k dispozici různé osnovy hovoru, komunikační skripty a další pomůcky, které by nemohl použít, pokud by se zákazníkem seděl tváří v tvář. Dynamickým hovorem lze o klientovi zjistit nejaktuálnější informace a jeho reakci na daný produkt. Hned během hovoru lze člověka ovlivnit – v nejlepším případě rovnou k prodeji. Nejen z pohledu bankéře, ale hlavně z pohledu banky nelze opomenout také flexibilitu. Jakmile si banka stanoví cíl, kterého chce dosáhnout, v telefonním centru se lze požadavku nejrychleji přizpůsobit. Výhodou TC ALFA je rozhodně také vysoká soběstačnost při náboru a školení nových bankéřů a rovněž vysoká profesionalita všech zaměstnanců. Ve většině případů jsou klienti ze strany banky XY ještě před samotným telefonátem osloveni dopisem, či emailem, což je také výhodné, protože nejsou poté telefonátem zaskočeni, ví, co jim bankéř nabízí a o čem by s nimi rád pohovořil.

Nevýhodou prodeje po telefonu je, že od bankéřů se vyžaduje opravdu kvalitní příprava před každým telefonátem a profesionální realizace hovoru tak, aby klienta daná sdělená nabídka produktu zaujala a alespoň si ji byl ochoten vyslechnout, nepoložil telefon a neodbyl bankéře jenom proto, že mu telefonuje, když v televizi zrovna běží jeho oblíbený seriál. U nedůvěřivých klientů se někdy nezájem komunikace po telefonu nepodaří prolomit ale ani nejlepšímu prodejci. Na paměti je také nutno mít, že ne všechny produkty jsou vhodné pro prodej po telefonu. Co se týká samotného školícího systému bankéřů, banka XY si je dobře vědoma, že tuto stránku není radno podceňovat a do několikátýdenního vstupního školení a průběžného doškolení zaměstnanců investuje nemalé peníze. V souvislosti s těmito vysokými náklady lze za slabou stránku považovat také poměrně vysokou fluktuaci zaměstnanců. Z psychologického hlediska je velkou nevýhodou telemarketingu působení pouze na jeden smysl - sluch. Při oslovení klienta je tedy nutné o to

více energie a úsilí vynaložit, protože nelze klienta zaujmout blikajícími reklamními spoty, barevnými obrázky – tedy zapojit i zrak nebo čichové efekty.

Do *příležitostí* telemarketingu lze určitě zahrnout technický vývoj – není tak složité si představit komunikaci s klientem přes videohovory a další vymoženosti budoucnosti. Příležitost rovněž vidím ve zlepšení a vlastně samotnému navázání spolupráce mezi telefonním centrem a pobočkami banky XY. Klienti nemusí být zařazováni pro oslovení telefonním centrem pouze operačním systémem dle zvolených kritérií do marketingových kampaní a akcí, ale také na základě požadavků bankovních poradců, kteří s klienty komunikují a ví, jaké má klient potřeby a představu spolupráce s bankou. V budově, ve které je TC ALFA zřízeno, je možnost pronájmu dalších prostor, pokud by banka v této oblasti potřebovala rozšířit svoji činnost. Umístění TC ALFA ve studentském městě s vysokou školou nabízí další příležitost, kterou představuje dobrá základna pro nábor pracovníků na zkrácený úvazek.

Mezi *hrozby* telemarketingu bych zařadila možnost „přehlčení“ klienta telefonickými nabídkami. Forma tohoto oslovování klientů je dnes hojně využívána a nejen důvěryhodnými společnostmi. Další hrozbou lze označit možnost zneužití osobních informací. Během telefonátu se oslovený klient neproказuje žádným dokladem, k identifikaci má telefonista vždycky pouze souhlas volaného, že mluví k požadované osobě. Hrozbu pro TC ALFA může představovat potenciální možnost vybudování telefonních center konkurenčních bank nebo společností ve stejném městě. Takto provozovaná TC by mohla způsobit ztrátu kvalitní pracovní síly.

Tabulka 24: SWOT analýza telemarketingu v TC ALFA (zdroj: vlastní zpracování)

SWOT ANALÝZA TELEMARKEŤINGU v TC ALFA	
<i>Výhody</i>	<i>Nevýhody</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Nejrychlejší možnost kontaktu s klientem • Vysoký počet oslovených kontaktů • Levná forma komunikace • Možnost používání pomůcek • Pohotové reakce na požadavky • Moderní, současné médium • Flexibilita (rychlé přizpůsobení stanoveným cílům banky) • Soběstačnost při školení a náboru zaměstnanců • Vysoká profesionalita bankéřů 	<ul style="list-style-type: none"> • Nutnost důsledné přípravy kontaktu a profesionální realizace hovoru • Nutnost propracovaného školicího systému bankéřů • Nezáměr klienta vyslechnout nabídku • Nelze prodávat všechny produkty • Nedůvěřivost klienta • Působení pouze na sluch • Fluktuace zaměstnanců
<i>Příležitosti</i>	<i>Hrozby</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Videohovory • Navázání spolupráce s pobočkami • Dostatek prostor pro rozšiřování TC ALFA • Ve městě je mnoho škol – dobrá základna pro nábor pracovníků na zkrácený úvazek 	<ul style="list-style-type: none"> • „Přehlcení“ klienta • Zneužití osobních informací • Vybudování a provoz telefonních center jiných společností (konkurence)

8 ZÁVĚREČNÁ DOPORUČENÍ PRO TC ALFA

Náklady a výnosy banka XY pečlivě sleduje a eviduje, samostatně pro útvar TC ALFA ale je v některých případech obtížné jednotlivé položky telefonnímu centru přidělit. Informace o struktuře nákladů a výnosů donedávna v TC ALFA ani nebyly prakticky nijak využívány, vedení telefonního centra se cítilo být dostatečně kryto silným postavením banky a jejími dobrými hospodářskými výsledky a důraz kladlo spíše na dozor nad provozem TC. V bance ovšem dochází k úsporným opatřením. Byl sestaven program, který má za úkol snížit celkové náklady spojené s oslovováním klientů a celkovým provozem TC ALFA. Vzhledem k této skutečnosti bude vedení banky XY i vedení TC ALFA důkladně analyzovat vzniklé náklady a sledovat, které kampaně jsou pro banku ziskové a které nikoliv.

Kalkulace nákladů je v telefonním centru prováděna tradiční absorpční kalkulací. S jednoduchostí této metody souvisí samozřejmě i určité nedostatky. Je používána sumarizační varianta přírážkové kalkulace, kde jsou jedinou využívanou rozvrhovou základnou hodiny práce. To může být při výběru nejziskovějšího produktu zavádějící. Autor doporučuje použít spíše kalkulaci podle aktivit, která by managementu podala přesnější informace. V sektoru služeb není hlavní složkou jen přímý materiál, přímé mzdy nebo nějaké jiné přímé náklady. Proto je nutné na rozdělení režijních nákladů klást s jejich rostoucím podílem na celkových nákladech větší důraz. Návrh jednotlivých aktivit, přes které by bylo vhodné přiřazovat náklady a návrh kalkulace nákladů podle aktivit pro TC ALFA je popsán v kapitole 7.4..

Samotná kalkulace je podkladem pro výpočet rentability jednotlivých produktů banky. Na základě výpočtu tohoto ukazatele se projevilo jako jediné ztrátové volání akviziční kampaně klientů dceřiné společnosti banky. Vynaložením prostředků na podobné akviziční aktivity se ale podařilo bance poprvé po 8 letech dostat v počtu klientů do kladné bilance. Setrvání této kampaně v TC ALFA je tedy určitě dobré, protože noví klienti můžou bance přinést výnosy do budoucna při prodeji dalších produktů banky.

Kampaň s nabídkou osobního účtu oproti ostatním volaným kampaním značně zaostává v generování zisku, autor ji doporučuje tedy vyřadit z provozu TC ALFA a prodej osobního uskutečňovat formou direct mailu nebo při osobním setkání s bankovním poradcem na pobočce.

Na základě vypočítaných nákladů a průměrných výnosů se jako nejziskovější jeví kampaň, v které je klientům nabízeno zřízení penzijního připojištění u penzijního fondu banky XY.

Celkové výnosy jsou téměř trojnásobné oproti vynaloženým nákladům v TC ALFA. Tato kampaň s sebou ale nese tu nevýhodu, že ji výrazně negativně do budoucna mohou ovlivnit jakékoliv politické regulace. V současné době by bylo vhodné oslovovat s touto kampaní více klientů, dokud je všeobecný zájem o uzavírání PF za „starých podmínek“ před vstoupení platnosti důchodové reformy.

Dalšími výrazně ziskovými produkty jsou produkty aktivních obchodů banky – kreditní karty a spotřebitelské úvěry. Zisk z těchto kampaní pro TC ALFA činil přes milion Kč. Volání těchto kampaní je tedy pro banku určitě výhodné také podporovat.

Na základě provedené SWOT analýzy lze konstatovat, že zřízení TC ALFA bylo pro banku zajisté přínosem. K zvýšení úspěšnosti ve všech kampaních by vedení telefonního centra mělo určitě více dbát na motivaci zaměstnanců. Motivace by neměla probíhat jen v pracovním tempu, ale i v možnosti kariérního postupu zaměstnanců a jejich ohodnocení. Oslovování klientů pomocí telefonu nese s sebou větší nároky na důslednou přípravu každého kontaktu a kvalitní průběžné proškolení a vzdělávání zaměstnanců. V této oblasti TC bylo vždy velmi důsledné, tento trend by měl být i nadále zachován. Přes snahu vedení telefonního centra a vedení jednotlivých poboček má banka stále co zlepšovat v navázání komunikace a spolupráce mezi těmito útvary. Nově nastavený systém pro spolupráci se dobře uchytil, měl by se rozšířit co nejdříve do po celorepublikové síti poboček a z pilotního provozu by tento systém mohl být uplatněn v plném provozu.

ZÁVĚR

Analýza nákladů a rentability jednotlivých produktů je důležitým nástrojem pro rozhodovací úlohy banky a sledování průběhu hospodaření telefonního centra ALFA. Banka XY řeší otázky týkající se volání některých kampaní. Klientovi musí být poskytnuty nejkvalitnější služby a servis, tak aby klient byl spokojený, ale zároveň také dosažen zisk, a to nejen v rámci celé banky, ale i v rámci jednotlivých útvarů, TC ALFA nevyjímaje. Proto i telefonní centrum musí monitorovat průběh svých nákladů a mít je pod kontrolou.

V úvodu mé bakalářské práce jsem si stanovila za cíl provést analýzu nákladů a prodeje bankovních produktů a na základě výsledků analýz stanovit, s kterými produkty je pro TC ALFA výhodné klienty oslovovat a s kterými ne. Potřebné informace jsem čerpala z dostupné literatury, ale také především z interních zdrojů TC ALFA.

Pro rozčlenění nákladů jsem využila několik analýz. Provedla jsem analýzu nákladů v druhovém členění, v kalkulačním členění a v členění nákladů ve vztahu k objemu prováděných výkonů, kdy jsem rozdělila náklady na variabilní a fixní. Na analýzu nákladů jsem navázala kalkulací nákladů tradiční absorpční kalkulací a kalkulací metodou ABC. Kalkulace nákladů mi posloužily jako podklad pro stanovení rentability jednotlivých produktů nabízených z telefonního centra banky XY a identifikaci ziskových a ztrátových produktů banky. Praktickou část jsem doplnila provedenou SWOT analýzou telefonního prodeje v TC ALFA.

Z provedeného šetření vyplynulo několik skutečností, na které je potřeba se zaměřit, a byly identifikovány kampaně, které nejsou pro TC ALFA přínosem. Demonstrovala jsem je v poslední části bakalářské práce a navrhla jsem případná doporučení. Doufám, že některé návrhy a doporučení, které jsem vypracovala, pomohou bance XY a jejímu telefonnímu centru odstranit nedostatky a vést ji k lepším výsledkům.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie:

- ČECHOVÁ, Alena, 2011. *Manažerské účetnictví*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Brno: ComputerPress, 2011, 194 s. ISBN 978-80-251-2831-2.
- DOYLE, David P., 2006. *Strategické řízení nákladů: CostControl - a strategicguide*. Praha: ASPI, 2006, 227 s. ISBN 80-7357-189-7.
- FIBÍROVÁ, Jana, Libuše ŠOLJAKOVÁ a Jaroslav WAGNER, 2007. *Nákladové a manažerské účetnictví*. Praha: ASPI, 2007, 430 s. ISBN 978-80-7357-299-0.
- HRADECKÝ, Mojmír a Bohumil KRÁL, 1995. *Řízení režijních nákladů*. Praha: Prospektum, 1995, 100 s. ISBN 80-7175-025-5.
- HRADECKÝ, Mojmír, Jiří LANČA a Ladislav ŠIŠKA, 2008. *Manažerské účetnictví*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2471-3.
- KRÁL, Bohumil et al., 2010. *Manažerské účetnictví*. 3., dopl. a aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2010, 660 s. ISBN 978-80-7261-217-8.
- LANDA, Martin, 2008. *Finanční a manažerské účetnictví podnikatelů*. Ostrava: KeyPublishing, 2008, 324 s. ISBN 978-80-87071-85-4.
- LANDA, Martin a Michal POLÁK. *Ekonomické řízení podniku*. Brno: ComputerPress, 2008, 198 s. ISBN 978-80-251-1996-9.
- MACÍK, Karel, 1994. *Jak kalkulovat podnikové náklady?*. Ostrava: Montanex, 1994, 125 s. ISBN 808578016X.
- PETŘÍK, Tomáš, 2007. *Procesní a hodnotové řízení firem a organizací - nákladová technika a komplexní manažerská metoda : ABC/ABM (Activity-based costing/Activity-based management)*. Praha: Linde, 2007, 911 s. ISBN 978-80-7201-648-8.
- POPESKO, Boris, 2009. *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. Praha: Grada, 2009. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-2974-9.
- POPESKO, Boris, Eva JIRČÍKOVÁ a Petra ŠKODÁKOVÁ. *Manažerské účetnictví*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2008, 161 s. ISBN 978-80-7318-702-6.
- SANTLEROVÁ, Květoslava, 2007. *Telemarketing v praxi*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978 - 80 247 -1536 - 0.

SCHROLL, Rudolf et al., 1997. *Manažerské účetnictví*. Praha: Bilance, 1997, 461 s. ISBN 80-238-2345-0.

STANĚK, Vladimír, 2003. *Zvyšování výkonnosti procesním řízením nákladů*. Praha: Grada, 2003, 236 s. ISBN 80-247-0456-0.

SYNEK, Miloslav et al., 2000. *Podniková ekonomika*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2000, 456 s. ISBN 80-7179-388-4.

SYNEK, Miloslav et al., 2007. *Manažerská ekonomika*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 452 s. ISBN 978-80-247-1992-4.

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

Internetové zdroje:

ZEML, Juraj. *Telemarketing*. [online]. [cit. 2012-05-03]. ISSN 1803-957X. Dostupné z: http://www.m-journal.cz/cs/marketing/direct-marketing/telemarketing__s398x474.html

Ostatní zdroje:

Interní materiály telefonního centra ALFA

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

TC	Telefonní centrum
DPČ	Dohoda o pracovní činnosti.
ABC	Activity-Based Costing (kalkulace podle aktivit)
TB	telefonní bankéř
KK	kreditní karta
PF	penzijní fond
SÚ	spotřebitelský úvěr
OÚ	osobní účet
AKV	akvizice klientů
TV	termínovaný vklad
VOP	významná obchodní příležitost
FN	fixní náklady

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obrázek 1: Vztah jednotlivých přístupů k pojetí nákladů</i>	15
<i>Obrázek 2: Průběh fixních, variabilních a celkových nákladů</i>	20
<i>Obrázek 3: Závislost celkových variabilních nákladů na objemu produkce</i>	21
<i>Obrázek 4: Závislost průměrných variabilních nákladů na objemu produkce</i>	22
<i>Obrázek 5: Metody alokace režijních nákladů</i>	28
<i>Obrázek 6: Tradiční kalkulační postup</i>	32
<i>Obrázek 7: Kalkulace metodou ActivityBasedCosting</i>	32
<i>Obrázek 8: Struktura nákladů v kalkulaci neúplných nákladů</i>	33
<i>Obrázek 9: Počet uzavřených smluv na penzijním připojištění</i>	39
<i>Obrázek 10: Vývoj počtu vedoucích a ostatních zaměstnanců</i>	42
<i>Obrázek 11: Organizační struktura TC ALFA</i>	43
<i>Obrázek 12: Celkové náklady TC ALFA</i>	44
<i>Obrázek 13: Složení celkových nákladů v TC ALFA</i>	47
<i>Obrázek 14: Náklady v TC ALFA v kalkulačním členění</i>	50
<i>Obrázek 15: Struktura nákladů v kalkulačním členění</i>	51
<i>Obrázek 16: Náklady ve vztahu k objemu výkonů</i>	53
<i>Obrázek 17: Kalkulační vzorec přírážkové metody kalkulace</i>	54

SEZNAM TABULEK

<i>Tabulka 1: Pasivní telemarketing</i>	13
<i>Tabulka 2: Aktivní telemarketing</i>	13
<i>Tabulka 3: Ekonomické dopady činnosti podniku</i>	16
<i>Tabulka 4: Role a kompetence zaměstnanců TC ALFA</i>	41
<i>Tabulka 5: Vývoj počtu řídicích a ostatních pracovníků</i>	42
<i>Tabulka 6: Průměrné výnosy z kampaní a průměrná úspěšnost prodeje v TC ALFA</i>	45
<i>Tabulka 7: Průměrná úspěšnost prodeje v TC BETA</i>	45
<i>Tabulka 8: Struktura nákladů v druhovém členění</i>	49
<i>Tabulka 9: Přímé náklady</i>	49
<i>Tabulka 10: Kalkulační členění nákladů</i>	50
<i>Tabulka 11: Struktura variabilních nákladů</i>	52
<i>Tabulka 12: Struktura fixních nákladů</i>	52
<i>Tabulka 13: Náklady ve vztahu k objemu výkonů</i>	53
<i>Tabulka 14: Počet klientů, čas práce s jedním kontaktem a promluvená doba v jednotlivých kampaních</i>	55
<i>Tabulka 15: Náklady na hovor v jednotlivých kampaních vyčíslené absorpční kalkulací</i>	57
<i>Tabulka 16: Náklady provozu v jednotlivých kampaních vyčíslené absorpční kalkulací</i>	57
<i>Tabulka 17: Počty aktivit na jednotlivé produkty</i>	59
<i>Tabulka 18: Náklady na jednotlivé aktivity</i>	59
<i>Tabulka 19: Náklady na aktivity pro jednotlivé kampaně</i>	60
<i>Tabulka 20: Kalkulace nákladů podle aktivit na 1 oslovení klienta v jednotlivých kampaních</i>	60
<i>Tabulka 21: Kalkulace nákladů podle aktivit v provozu v jednotlivých kampaních</i>	61
<i>Tabulka 22: Rentabilita vybraných produktů nabízených z TC ALFA s použitím kalkulovaných nákladů metodou ABC</i>	62
<i>Tabulka 23: Rentabilita vybraných produktů nabízených z TC ALFA s použitím kalkulovaných nákladů tradiční absorpční kalkulací</i>	63
<i>Tabulka 24: SWOT analýza telemarketingu v TC ALFA</i>	67